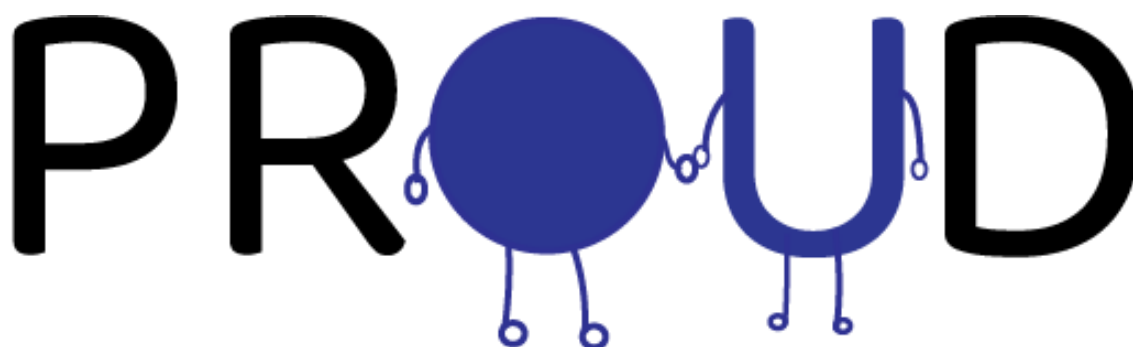


**Projekt címe: Szakszerű segítség a fiatal munkavállalóknak a
különbéle munkahelyi kihívások kezelésére**

Projekt száma: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

2. MODUL Problémamegoldás

BEVEZETÉS / A MODUL CÉLJA:

A problémamegoldás két okból is nagyon fontos munkahelyi készség, különösen a fiatalabb munkavállalók számára. Először is, a munkahelyünkön folyamatosan problémákkal szembesülünk, amelyek személyes jellegűek éppúgy lehetnek, mint egy egész csapatot, osztályt vagy akár az egész szervezetet érintők. Másodsor, mivel a vezetők jobban szeretik a megoldásokat, mint a problémákat, egy alkalmazottnak jobb lesz a megítélése, ha látszik, hogy átgondolták az adott dolgot, és van néhány javaslata, még akkor is, ha ezeket a javaslatokat végül nem hajtják végre.

KULCSSZAVAK

Aktív figyelem/ Elemzés/ Kutatás/ Kreativitás/ Kommunikáció/ Döntéshozás/ Csapatépítés/ Stressz és érzelmek

TANULÁSI CÉLOK

A résztvevők ismereteket szerezhetnek a problémamegoldásról, és megértik a problémamegoldó készségek fontosságát a munkahelyen.

KOMPETENCIÁK

A résztvevők a következő készségeiket fejleszthetik:

- ✓ **Problémamegoldás**
- ✓ **Analitikus gondolkodás**
- ✓ **Kreativitás**
- ✓ **Hatékony kommunikáció**
- ✓ **Döntéshozatal**
- ✓ **Csapatépítés**
- ✓ **Stresszkezelés**



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Tartalom

1. A problémamegoldás definíciója	4
.....	4
1.1 A "más jellegű" problémák.....	4
1.1.1 Generációs különbségek és hasonlóságok.....	5
1.1.2 Sokféleség	6
1.1.3 Fiatal felnőttek	7
1.1.4 Techno-stressz & Zoom-fáradtság.....	8
• Techno-túlterheltség	8
• Techno-invázió	8
• Techno-kiszámíthatatlanság	8
• Techno-bizonytalanság	8
1.1.5 Zoom-fáradtság	10
2. A problémamegoldás lépései	11
2.1. Határozzuk meg a problémát és mérjük fel a komplexitását	11
2.2. Dolgozzunk ki lehetséges megoldásokat	12
2.3. Értékeljük a javasolt megoldásokat, és válasszunk ki egyet.....	13
2.4. A végleges megoldást valósításuk meg	13
2.5. A megoldási folyamat nyomon követése és szükség esetén kiigazítása	13
3. A problémamegoldás eszközei	14
6. Az 5 miért (5 whys) módszer	18
4. A problémamegoldás készségei.....	19
4.1. Aktív figyelem és kommunikáció	19
4.2 Kutatás és elemzés	20
4.3. Csapatmunka.....	21
4.4. Kreativitás	21
4.4.1 Kreativitás és saját munkánk személyre igazításra (job crafting)	22
4.5. Döntéshozatal	23



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

6. Gondoljuk át a következő kérdéseket!	25
7. HIVATKOZÁSOK.....	26

1. A problémamegoldás definíciója

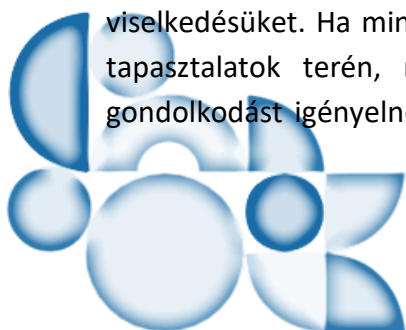


A problémák megoldásakor nem elég a leveleket vagdosni, le kell ásni a gyökerekig! (Anthony J. D'Angelo)

A problémamegoldás egyéni és szervezeti szinten egyaránt fontos folyamat, a munkahelyen előforduló nehéz helyzetek és kihívások kezelését jelenti. A problémamegoldás kiemelkedően fontos készség, amelyre a karrierünk során bármikor szükség lehet. E képesség nélkül a rutinproblémák hamar krízishelyzetekké nőnek ki magukat, és úgy tűnhet, nem dolgozunk elég hatékonyan. A problémák vagy kihívások nemcsak a munka *tartalmával kapcsolatban* merülhetnek fel, hanem a munkakörnyezethez is kapcsolódhatnak.

1.1 A „más jellegű” problémák

Az emberek különbözőek, hiszen különbözik a „természetük”, vagyis a viselkedési mintázataik. Ebben a fejezetben a különbségek okaival foglalkozunk, és megnézzük, hogy a véleménykülönbségek hogyan enyhíthetők. A személyiségtesztek többsége 4 alapvető viselkedési profillal és ezek kombinációival dolgozik. (pl. a Peoplekeys DiSC rendszere). Az ilyen rendszerek szerint a munkahelyen a problémákat és a problémamegoldást négyféleképpen lehet megközelíteni. Az egyes profilok nyilván különböznek abban, hogy inkább a megoldásra, vagy inkább a problémára összpontosítanak, és a nagyon eltérő típusok találkozása feszültségeket okozhat, ha az emberek nem képesek túllépni saját magukon és kontrollálni a viselkedésüket. Ha mindehhez még hozzáadjuk a generációk közötti eltéréseket a tudás és a tapasztalatok terén, nagyon markáns különbségek jelenhetnek meg, melyek érettebb gondolkodást igényelnek. Az ilyen jellegű érettség nem az életkorhoz, hanem inkább ahhoz



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

köthető, amikor hajlandóak vagyunk reflektálni, önértékelést végezni és elfogadni a gondolkodás sokféleségének előnyeit, amelyek különösen a problémamegoldásban, de az együttműködés minden más aspektusában is megmutatkoznak. (Ld. 1.1.2.)

1.1.1 Generációs különbségek és hasonlóságok

Minden generáció úgy gondolja, hogy más, mint a többi, és való igaz, hogy vannak bizonyos különbségek az értékek és az elkötelezettség mértéke tekintetében, amelyek viszont hatással vannak arra, hogy mennyi időt vagyunk hajlandóak egy adott szervezetnél eltölteni. A korábbi generációk például élethosszig tartó, biztos munkahelyet kerestek, házat, autót és egyéb anyagi javakat akartak vásárolni, és nagyon lojálisak voltak a munkáltatójukhoz. A mostani generációk, akik most léptek be a munkaerőpiacra, vagy épp arra készülnek, már más dolgokat akarnak, legalábbis amíg fiatalok (40 évesen lehet, hogy változni fognak a preferenciáik). Sokan közülük például a vállalat etikai értékei és fenntartható gyakorlatai alapján választanak munkaadót. A legtöbben lehetőséget szeretnének kapni arra, hogy fejleszthessék szakmai képességeiket, és gyorsan feljebb léphessenek a ranglétrán, és ha ezek a kívánságaik nem teljesülnek, hamar tovább állnak. Tehát igen, valóban vannak különbségek, de ezeknek nem muszáj ellehetetleníteniük a bizalmat és az együttműködést.

Munkahelyi elvárások

A szakmai különbségek mindenkitől nyitottságot és tanulási hajlandóságot követelnek meg. Minden generációnak el kell fogadnia, hogy az emberek más és más módokon viszonyulnak a munkához és a vállalathoz.

Az idősebb generációk például sokszor nehezen fogadják el, hogy a fiatalok akkor is jól teljesítenek, ha munka közben fülhallgatón zenét hallgatnak, pláne azt, amikor neveltetésük miatt elvárják, hogy életkortól és tapasztalattól függetlenül egyenrangú félként kezeljék őket, ki akarják fejezni a gondolataikat, és úgy érzik, joguk van megkérdőjelezni a feladatok és folyamatok minőségét és értelmét. A fiatalok hűségét ki kell érdemelni. Elvárják, hogy elmagyarázzák nekik, pontosan mit is kívánnak tőlük, miért lehetnek eltérőek az egyes elvárások, és hogyan feleljenek meg ezeknek, természetesen anélkül, hogy az értékrendjük veszélybe kerülne.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Az életkorra vonatkozó sztereotípiák és a generációs tendenciákat érintő túlzott általánosítás azonban mind a munkahelyen, mind azon kívül többnyire kontraproduktív. Nem csak az a gond, hogy a sztereotípiák többsége egyszerűen nem igaz, hanem az is, hogy miattuk hajlamosak vagyunk mindenáron a különbségeket keresni, majd ezeket a lehető legnegatívabban értékelni. Mindez elutasító, kirekesztő viselkedéshez vezethet.

Az emberi erőforrásokkal foglalkozó Society for Human Resource Management kutatása szerint valószínűleg „nagyobb eltérés van egy-egy kohorszon belül, mint a kohorszok között”. Ez nyilván az egyedi profilok (stílus és személyiség) miatt van így.

Bár mindegyik generációnak megvannak a maga egyedi vonásai, több közös jellemzőjük is van:

- mindegyiket emberek alkotják
- az emberek minden korcsoportban rendelkeznek erősségekkel és készségekkel, melyeket fejleszteni szeretnének, és valamennyien vágnak az elismerésre
- mindannyian dolgoznak (a munkaerőpiac szereplői)
- mindannyian tiszteletre vágnak, és szeretnék, ha saját magukért értékelnék őket
- az emberek „falkaállatok”: minden generáció olyan kollégákkal szeretne együtt dolgozni, akikben megbízik
- a fiatal munkavállalók generációtól függetlenül kevésbé elégedettek, mint az idősebbek, mivel még nem találták meg az „ideális” munkahelyet, és általában nem rendelkeznek az idősebb munkavállalókra jellemző, munkaadók által keresett tulajdonságokkal

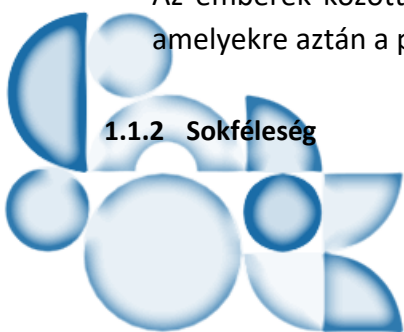
Mentorok figyelmébe:

- A mentoráltakat kérjük meg, hogy vegyék figyelembe, hogy mások mondanivalója és véleménye is értéket képvisel - még akkor is, ha egy-egy kérdésben más álláspontot képviselnek.
- Figyeljenek oda, amikor mások megosztják tapasztalataikat és véleményüket.
- Ha valamit nem értenek, kérdezzenek.
- Mindig kérdezzenek rá, milyen formában várják el tőlük a kommunikációt (e-mail, telefon, személyes találkozás... stb.)
- Érdeklődjenek, hogyan tehetnék hatékonyabbá a munkával kapcsolatos kommunikációt (pl. mennyire részletes jelentést kell leadniuk), legyenek függetlenebbek, vagy ellenkezőleg, kérjenek több ellenőrzési pontot stb.)

Az emberek közötti hasonlóságok aktív keresése segíthet a közös alapok kialakításában, amelyekre aztán a produktív kapcsolatok alapulni fognak.

1.1.2 Sokféleség

Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.



A fiatalabb, a munka világával kapcsolatban csak korlátozott tapasztalatokkal rendelkező munkatársak sokféle emberrel kerülnek kapcsolatba: munkatársaik eltérő technológiai kompetenciákkal, illetve kulturális/vallási háttérrel rendelkezhetnek, és más-más generációkba tartozhatnak. Ezt a sokféleséget még a különböző személyiségtípusok is gazdagítják. Ez azt jelenti, hogy a munkahelyi kiteljesedés mindenkitől mást igényel, az egyes emberek eltérő sebességgel dolgoznak, másképp adják és kapják visszajelzéseket, nem mindenki érzik ugyanolyan jól magukat, és még ezerféle különböző preferenciájuk lehet.

A sokféleség helyes kezelésének kulcsa egyszerűen az elfogadás. Mentoroként azt kell tanácsolniuk a mentoráltaknak, hogy fogadják el a különbözőséget, és keressék azokat az erősségeket, amelyekkel a különféle emberek a csapatot és a szervezetet gazdagítják. Az idősebbek pl. néha (de nem mindig!) kevesebb digitális és technológiai tapasztalattal rendelkeznek. Ahelyett, hogy emiatt elutasítják őket, a mentoráltaknak inkább arra kellene figyelniük, hogy a régebbi generációk mi mindent tudnak, hiszen hosszú évek tapasztalataival rendelkeznek, átéltek válságokat, változásokat és kihívásokat, és eközben felhalmoztak egy sor ismeretet és bevált gyakorlatot. Sokat tanulhat tőlük bárki, aki nyitott szemmel jár.

Számos online forrás foglalkozik személyiségtesztekkel, hiszen ez az a terület, ahol a kommunikáció és a csapatmunka legnagyobb kihívásai gyökereznek. Ilyen például a <https://www.discprofile.com/what-is-disc/disc-styles> oldal.

A <https://www.123test.com/disc-personality-test/> linkre kattintva egy ingyenes teszttel megvizsgálhatók a természetes viselkedési tendenciák és preferenciák. A mentoráltaknak nyugodtan ajánljunk ilyen oldalakat, de hangsúlyozzuk ki, hogy számos egyéb lehetőség is létezik. Azt is fontos megjegyezni, hogy a személyiségteszt hasznos tanulási eszköz. Eredményei alapján megpróbálhatjuk úgy irányítani a viselkedésünket, hogy kiemeljük az erősségeinket, és minimalizáljuk a kevésbé hasznos viselkedést, akár a saját érdekünkben, akár azért, hogy hatékonyan reflektáljunk mások igényeire.

1.1.3 Fiatal felnőttek

Ez a kifejezés a felnőttkor első kb. 10 évére utal, közvetlenül a serdülőkor után. Ebben az időszakban az Y és Z generáció tagjai új elvárásokkal, perspektívákkal és problémákkal szembesülnek. A munka világa eleve egyre összetettebb, ráadásul hirtelen változások jellemezhetik, mint amilyen például a Covid okozta karantén-időszak volt: ekkoriban a fiatalok nem tudtak az idősebb kollégákkal összeszokni, és nem kaphattak mentorálást és támogatást. A mostani fiatalok 20-as és korai 30-as éveikben a korábbi generációkhoz képest új elvárásokkal és problémákkal szembesülnek, mint amilyen például a technostressz.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Miközben az iskola biztosítja a szükséges elméleti tudást, az egyetemi tanulmányok gyakran nem készítik fel a fiatalokat a munkához szükséges gondolkodásmód és készségek megszerzésére.

Egyes fiatal munkavállalók esetében nagyon szembeötlő lehet, hogy irreális elvárásaik vannak önmagukkal, a vezetőikkel és a vállalattal szemben. Az életben hosszú ideig nagyon kevés dologgal találkozhatnak, sőt, a tökéletességet gyakran az előrehaladás ellenségének tekintik. A fiatal alkalmazottaknak mentorálásra lehet szükségük ahhoz, hogy ráébredjenek a valóságra, és arra, hogy esetleg át kell alakítaniuk az elvárásaikat. Egyes személyiségtípusok figyelmét különösen fontos felhívni rá, hogy a folyamatos tökéletességre való törekvés stresszt és késedelmet okoz. Ez nem azt jelenti, hogy a pontatlanságot dicsőítjük, inkább azt, hogy a fiatal munkatársaknak el kell magyarázni, hogy mikor van szükség tökéletes teljesítményre, és mikor nincs.

1.1.4 Techno-stressz & Zoom-fáradtság

A techno-stressz az új technológiák bevezetésének negatív pszichológiai eredménye.

A techno-stressz egyik vezető kutatója szerint a jelenség „egy modern alkalmazkodási betegség, melynek az az oka, hogy képtelenek vagyunk a helyén kezelni az új számítógépes technológiák megjelenését.” (Craig Brod)



A techno-stressz típusai

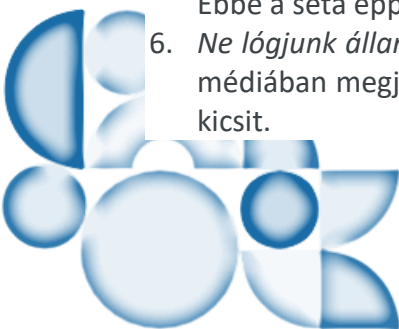
- **Techno-túlterheltség:** Az alkalmazottak úgy érzik, hogy az állandó információáradat túlterheli őket, és muszáj gyorsabban dolgozniuk, ahogy az információk egyre gyorsabban áramlanak, így viszont kevés idejük marad a koncentrált gondolkodásra és a kreatív elemzésre.
- **Techno-invázió:** A magánélet és a munka egészségtelenül összekeveredik, amikor a munkavállalóktól elvárják, hogy folyamatosan „kapcsolatban legyenek”, és munkaidőn kívül is válaszoljanak a munkahelyi értesítésekre vagy e-mailekre.
- **Techno-kiszámíthatatlanság:** Egyesek számára megterhelő lehet „lépést tartani a fejlődéssel”, ha a szervezetek állandóan frissítik az általuk használt digitális technológiát.
- **Techno-bizonytalanság:** A munkavállalókat aggaszthatja, hogy elveszítik a munkájukat, mert az új technológia miatt megszűnik vagy teljesen megváltozik az állásuk, és félnek, hogy képtelenek lesznek mindig naprakészek maradni.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Természetesen a különböző személyiségtípusok, életkorok és kompetenciaszintek által érzékelt problémák eltérőek lehetnek. A munkáltató számára komoly felelősség a technológiai stressz csökkentése, ugyanakkor valószínűleg neki lesznek meg erre leginkább lehetőségei. Egyes szervezetek például hétvégén blokkolják a munkahelyi e-maileket. Minden vezetőnek gondoskodnia kell róla, hogy a saját részlegénél a lehető legkevesebb munkaidőn túli hívást és egyéb kommunikációt kezdeményezzék, és világossá kell tennie, hogy ezeket nemkívánatosnak tartja. Nekünk magunknak is el kell kerülnünk azt a csapdát, hogy mindenáron „elfoglaltnak” vagy „fontosnak” érezzük magunkat, csak mert munkaidőn kívül dolgozunk. Ennek érdekében többféle lépést is tehetünk. Mentorként azt javasolhatjuk, hogy a mentoráltak olvassák el, mit ajánl a WHO stresszkezelési útmutatója:

1. *Alakítsunk ki napi rutint!* Akinek van napirendje, az hatékonyan használja fel az idejét, és úgy érzi, jobban a kezében tartja a dolgokat. Szánjunk időt a rendszeres étkezésekre, a családjunkra, a testmozgásra, a napi házimunkára és egyéb szabadidős tevékenységekre.
2. *Aludjunk ki magunkat!* Az alvás gyógyít és csökkenti a stresszt. A jó alvási szokások közé tartoznak a következők:
 - Legyünk következetesek! Minden este ugyanabban az időben fekjünk le, és minden reggel ugyanakkor keljünk fel, beleértve a hétvégéket is. *(Bár más források akár kétórás extra alvást is megengednek!)*
 - Ha lehetséges, az alváshoz alakítsunk ki csendes, sötét, pihentető és kellemes hőmérsékletű helyet!
 - *Elalvás előtt korlátozzuk az elektronikus eszközök, például a tévé, számítógép és okostelefon használatát!*
 - Lefekvés előtt lehetőleg ne együnk túl sokat, és ne fogyasszunk koffeint és alkoholt!
 - Mozogjunk! Ha napközbeni fizikailag aktívak vagyunk, az segíthet az elalvásban éjjel.
3. Legyenek szociális kapcsolataink! Tartsuk a kapcsolatot a családdal és a barátokkal, és osszuk meg aggodalmainkat és érzéseinket olyan emberekkel, akikben megbízunk. A szociális kapcsolatok feldobhatják a hangulatunkat, és csökkenthetik a stresszt.
4. *Táplálkozzunk egészségesen!* Amit megeszünk és megiszunk, az hatással lehet az egészségünkre. Próbáljunk meg kiegyensúlyozottan és rendszeresen étkezni. Igyunk elegendő folyadékot. Fogyasszunk sok friss gyümölcsöt és zöldséget, ha tehetjük. *(Ne hagyjunk ki csak azért étkezéseket, mert „túl elfoglaltak” vagyunk felállni!)*
5. *Eddzünk rendszeresen!* A rendszeres napi testmozgás segíthet a stressz csökkentésében. Ebbe a séta éppúgy belefér, mint az intenzívebb testmozgás.
6. *Ne lógjunk állandóan a híreken!* Ha túl sok időt töltünk a televízióban vagy a közösségi médiában megjelenő hírek követésével, az fokozhatja a stresszt, ilyenkor álljunk le egy kicsit.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

A stressz az stressz, mindegy, mi a forrása, és mint ilyen, negatív hatással van a jóllétre, a boldogságra és a produktivitásra, illetve hozzájárulhat a magas fluktuációhoz is.

1.1.5 Zoom-fáradtság

A Zoom-fáradtság valójában a „virtuális értekezletek okozta kimerültség”, és nem csak a Zoom-ra, hanem minden hasonló platformra vonatkozik. A túl gyakori videokonferenciák fáradtságot, szorongást és általános szellemi kimerültséget okozhatnak, és hozzájárulhatnak az összes ilyen tünetet felvonultató általános kiégéshez.

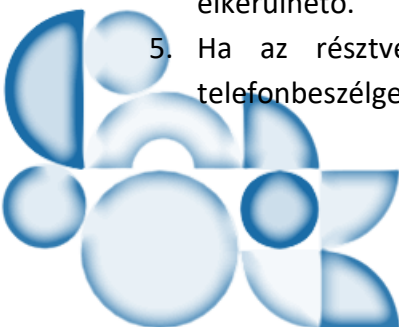
Mivel az ember társas lény, sok más emlőshöz hasonlóan a mi felnőttjeink is rendelkeznek azokkal a fejlett ösztönökkel, melyek a testbeszéd leolvasásán és az általános hangulat „megérzésén” keresztül segítenek tudat alatt felmérni egy adott társaság szociális viszonyait.

A videokonferenciák során ezek a jelek hiányoznak, vagy le vannak tompítva. Egy személyes megbeszélésen például könnyen észrevehető, hogy ki unatkozik (firkálgatók), ki frusztrált (ceruzával kopogtatók), ki próbál minket éppenséggel bátorítani stb. Személyes kommunikáció esetén nem csúszik szét a kép vagy a hang, nem merevedik ki a képernyő, lehet tudni, ki akar beszélni, és egyszerűen megoldható, hogy mindenki a megfelelő időben kerüljön sorra.

Mindezek a képernyő előtt ülve már sokkal nehezebben mennek, sokszor tudatosan kell figyelniünk olyan dolgokra, amikkel egyébként a tudatalattink foglalkozna, miközben magára a megbeszélésre is koncentrálniuk kell. Ráadásul egyszerre több arc van közvetlenül előttünk, folyamatosan a kék fénybe bámulunk, és így az agyunknak sokkal keményebben kell dolgoznia, hogy összegyűjtse a szükséges információkat. Mindezek miatt sokkal jobban elfáradunk.

Íme néhány tipp a Zoom-fáradtság kezelésére, amelyeket megoszthatunk a mentoráltakkal:

1. A saját arcunk ne legyen előttünk a képernyőn! Senki sem vinne be egy tükröt az értekezletre, hogy lássa, hogy néz ki, miközben beszél. Épp elég a többieket nézegetni.
2. Ha mi vezetjük az értekezletet, ajánljunk fel gyakori rövid szüneteket - ellenkező esetben kérjünk szünetet, ha szükséges.
3. A szünetekben álljunk fel, és mozogjunk egy kicsit.
4. Jegyzeteljünk - így a kamera ugyan bekapcsolva marad, de a hosszú távú szemkontaktus elkerülhető.
5. Ha az résztvevők ismerik egymást, fontoljuk meg, nem lenne-e jobb egy telefonbeszélgetés.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

6. A képernyőn ne végezzünk közben más feladatokat!
7. Minimalizáljuk a virtuális platform képernyőjét.
8. Lehetőség szerint kerüljük az egymás utáni megbeszéléseket! Tervezzünk 5-10 perces szünetet a megbeszélések között, álljunk fel, töltsünk magunknak vizet stb.

2. A problémamegoldás lépései

A munkahelyen napi szinten lépnek fel különböző jellegű és súlyosságú problémák. A vezetők nem szívesen szembesülnek „problémákkal” és frusztrálónak találják, amikor ez mégis megtörténik. Azokat kedvelik, akik nem csak a gondjaikról, hanem a megoldási javaslatokról is tudnak beszélni. Még ha valaki tapasztalatok híján szub-optimális megoldást kínál is, maga a tény, hogy egyáltalán *gondolkodott* a megoldáson, nagy súllyal fog latba esni, mivel ez egy kíváncsi, megoldásközpontú mentalitás meglétét jelzi. Nyilvánvaló, hogy a javasolt megoldásnak jól átgondoltnak és megalapozottnak kell lennie. Ha valamilyen szakmailag elismert problémamegoldó folyamatot követünk, az úgy irányíthatja a gondolataink menetét, hogy mind a problémát, mind a megoldást alaposan körül tudjuk járni. Egy gyakran alkalmazott, egyszerű folyamat, amelyet mentorként felajánlhatunk, a következő:



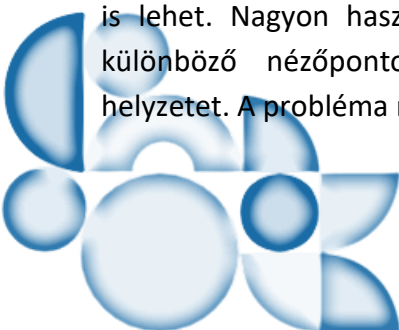
1. Határozzuk meg a problémát és mérjük fel a komplexitását
2. Dolgozzunk ki lehetséges megoldásokat
3. Értékeljük a javasolt megoldásokat, és válasszunk ki egyet
4. A végleges megoldást valósítjuk meg

2.1. Határozzuk meg a problémát és mérjük fel a komplexitását

A problémamegoldás első lépése, hogy egyáltalán képesek legyünk **megérteni és azonosítani** a problémát, amellyel szembesülünk. Fontos, hogy a felszín kapargatása helyett inkább ássunk le a mélybe, és a gyökereket keressük, mivel egy-egy probléma többretegű is lehet. Nagyon hasznos lehet ebben a fázisban, ha különböző nézőpontokból meg tudjuk vizsgálni a helyzetet. A probléma meghatározásakor érdemes követni bizonyos jó tanácsokat:



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.



- ❖ A probléma okára összpontosítsunk, ne csak a tünetekre!
- ❖ Ne keverjük össze a véleményeket a tényekkel!
- ❖ A megoldáshoz támaszkodjunk adatokra!
- ❖ Határozzuk meg a folyamatot és a rétegeket, ahol a probléma megnyilvánul, és tárjuk fel az okokat!

Az olyan eszközök, mint a folyamatábrák és az ok-okozati vagy affinitási diagramok nagyon hasznosak a folyamat nyomon követésében. Mivel a problémamegoldás során a pontosság nagyon fontos, a tervezési lapok használata megkönnyítheti a későbbi értékelést.

A következő tipikus kérdéseket kell feltenni:

- ❖ Mi a probléma legfőbb oka?
- ❖ Milyen területeket érint a probléma?
- ❖ Hány réteget érint a probléma?
- ❖ Milyen mérőszámokat fogunk használni a siker azonosítására?



2.2. Dolgozzunk ki lehetséges megoldásokat

Ebben a lépésben igyekezzünk a **lehető legtöbb alternatív megoldást kínálni** a problémára, hogy a következő lépésben majd több lehetőség közül választhassunk. Ennek módja a következő:

- ❖ Az ötletek generálásába a fiatalabb csapattagokat is vonjuk be és/vagy kérjünk tanácsokat a tapasztaltabb munkatársaktól is.
- ❖ Keressünk különböző alternatívákat. Általában az első ötletek nyilvánvalóak, ezért érdemes lehet megkeresni a „másik öt” elképzelést is.
- ❖ Használjunk olyan eszközöket, mint a brainstorming (ötletelés), vagy ami még jobb, de Bono 6 gondolkodó kalapja, a design gondolkodás stb. az előítéletes vagy korlátozott megközelítések elkerülése érdekében.
- ❖ A megoldás ritkán adja magát egyetlen lépésben. Térképezzük fel világosan a probléma megoldásához szükséges lépéseket.
- ❖ Vegyük figyelembe a releváns tényezőket, így például a költségeket, a szükséges intézkedéseket és/vagy az érintett feleket és döntéshozókat.
- ❖ Határozzuk meg az előrehaladás mérésére szolgáló mérőszámokat (pl. a hívásvárakoztatási idő csökkenése, rendelések gyorsabb átfutása stb.)



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

- ❖ Határozzuk meg a lehetséges rövid és hosszú távú megoldásokat, ezek pedig legyenek összhangban a szervezeti célokkal és értékekkel.

2.3. Értékeljük a javasolt megoldásokat, és válasszunk ki egyet

A következő lépés az **összes lehetséges megoldás mérlegelése**, majd a szervezet céljai szempontjából legelőnyösebb megoldás kiválasztása. Ehhez az alábbiakra van szükség:

- ❖ Információkat kell gyűjteni, és a csapattal közösen ötletbörzét tervezni.
- ❖ Legyünk képesek minden javaslatot elfogulatlanul értékelni, egy meghatározott célhoz képest.
- ❖ Legyünk képesek messzebbre látni, és értékelni mind a bizonyítható, mind a jövőbeni lehetséges eredményeket.
- ❖ Próbáljunk számolni a váratlan problémákkal, amelyeket a megoldás okozhat.
- ❖ Válasszuk ki a végleges megoldást.



Ebben a szakaszban a következő kérdéseket kell feltennünk:

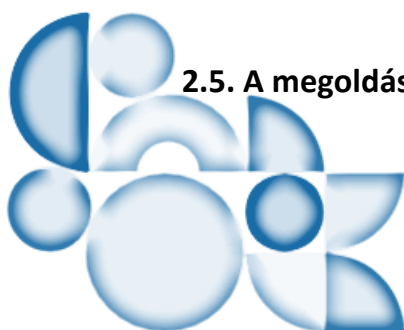
- ❖ Ki csatlakozzon az ötleteléshez?
- ❖ Milyen hasznos erőforrások állnak rendelkezésére?
- ❖ Hogyan fog megszületni a végső döntés? Ki fogja meghozni?

2.4. A végleges megoldást valósításuk meg

Ebbe a szakaszba a gördülékenyebb átmenet biztosítása érdekében vonjuk be az összes érdekelt felet, egyúttal támogatást is nyerve a kiválasztott megoldáshoz. A megvalósításnak mindenképp legyen része a visszajelzési lehetőség biztosítása, így lehetővé válik a folyamatos nyomon követés. Az ajánlott lépések a következők:

- ❖ A kiválasztott megoldáshoz tervezzünk egy (nyilván nem teljesen élesben zajló) tesztmenetet, és ezt hajtsuk is végre.
- ❖ Kérjünk visszajelzést az összes érdekelt féltől.
- ❖ Tervezzük meg a kiválasztott megoldás jövőbeli nyomon követését.

2.5. A megoldási folyamat nyomon követése és szükség esetén kiigazítása



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

A folyamat utolsó lépése a **megoldási folyamat nyomon követése és az elért haladás mérése**. Az előre meghatározott mérőszámokra vonatkozó adatok gyűjtése és az érdekelt felektől érkező visszajelzések kulcsfontosságúak annak megállapításához, hogy a megoldás végül tényleg sikeresnek tekinthető-e, és megfelel-e az igényeknek és elvárásoknak.

Ebben a szakaszban a következő kérdéseket kell feltennünk:

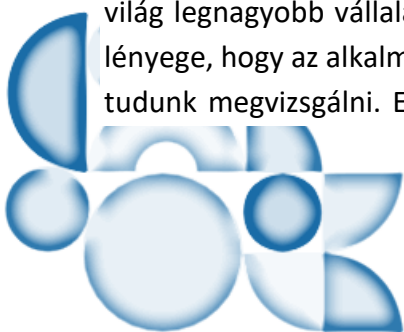
- ❖ Teljes mértékben vagy csak részben valósultak meg a várt eredmények?
- ❖ Hogyan javítható a megoldás?

Ha a visszajelzések mérsékelt sikerről árulkodnak vagy épp negatívak, kiigazításokat és változtatásokat is végre lehet hajtani, de ha a megoldás nem felel meg az elvárásoknak, a következő logikus lépés az, hogy visszatérünk a javasolt alternatívákhoz, és másikat választunk. Éppen ezért fontos minden lépés gondos végrehajtása.

3. A problémamegoldás eszközei

Az Y és Z generáció új gondolkodásmódot hozott az üzleti világba. Új ismeretekkel és technológiai készségekkel rendelkeznek, fokozottan érzékenyek a környezeti problémákra, és sokat rágódnak a munka és a magánélet egyensúlyán. Könnyen előfordulhat, hogy az iroda vagy a termelési egység fenntarthatóságával kapcsolatban olyan problémákat vesznek észre, amelyek eddig észrevétlenek maradtak, vagy figyelmen kívül hagyták őket. Mint már említettük, szakmai megítélésük szempontjából nagyon fontos, hogy ne csak a problémára hívják fel a figyelmet, hanem legyen ötletük a megoldásra is. A tapasztalatnak is megvan a maga szerepe, de ez általában nem elég. Számos olyan hasznos eszköz áll rendelkezésünkre, amelyek használata nem igényel különösebb előképzést, ezért a problémamegoldás során bármelyik korosztály használhatja. Ezek módszeres alkalmazásával a fiatalabb alkalmazottak gyorsan fejleszthetik problémamegoldó készségüket. Bár a legtöbb ilyen eszköz a csapatmunkában is jól használható, a fiatalabb alkalmazottak általában nincsenek abban a helyzetben, hogy értekezleteket hívjanak össze az észlelt problémák miatt. Éppen ezért nagyon hasznos, hogy akkor is támaszkodhatunk a használatukra, ha egyedül igyekszünk egy problémát megoldani, mert nem csak a problémát és a megoldást fogjuk tudni hatékonyan elemezni, hanem a problémamegoldáshoz szükséges gondolkodási folyamatainkat is edzhetjük és fejleszthetjük. Ilyen eszközök például a következők:

1. Dr. De Bono 6 gondolkodó kalapja (6 Thinking Hats) az iparban széles körben alkalmazott, a világ legnagyobb vállalatainak vezető munkatársai által is szorgalmazott módszer. A módszer lényege, hogy az alkalmazásával egy problémát különböző nézőpontokból, konfliktusmentesen tudunk megvizsgálni. Egyénileg és csoportosan is használható. Segít mélyrehatóan feltárni a



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

problémákat, és a kollégák közti ötletelés, illetve a konstruktív gondolkodás támogatásával az alternatív megoldási javaslatok generálását is ösztönzi. A korábban bemutatott személyiségtípusoktól függően az emberek sokszor vagy zsigerből elutasítják az új ötleteket, mert csak a negatívumokat és a status quo-t látják, vagy túl optimisták, és figyelmen kívül hagyják a lehetséges buktatókat. Mindkét megközelítés eléggé idegesítő lehet. A 6 gondolkodó kalap egy olyan folyamatot biztosít, ahol az ötletelés során a résztvevők minden nézőpontot képesek a megfelelő időben és a megfelelő módon kezelni.



A módszer hat kalapot különböztet meg:



A **kék kalap** a folyamat megkönnyítésére és a flow irányítására szolgál. Aki ezt viseli, az gondoskodik a 6 gondolkodó kalap módszer elveinek betartásáról, és a résztvevőket „a kalapjukban tartja”. Mindig ez az első kalap és általában az utolsó is.



A **fehér kalap** információkat, ismert vagy szükséges tényeket kér.

A **sárga kalap** a derűt és az optimizmust szimbolizálja. A pozitívumokat keresi, és mindenben igyekszik meglátni az értéket és a hasznot.

A **fekete kalap** óvatos, átgondolja a lehetséges kihívásokat vagy problémákat, azt kutatja megakadályozhatja-e valami az adott javaslat működését. Hasznos kalap, segít a megfelelő értékelésben és előkészítésben, de előfordul, hogy túl sokáig és túl korán használják, ami megöli a kreativitást.

A **zöld kalap** a kreativitásra és az új ötletekre összpontosít, ösztönzi a laterális gondolkodást és az új perspektívák keresését.

A **piros kalap** az érzések, megérzések és ösztönök világába visz, indoklással vagy magyarázatokkal nem foglalkozik.

Bár általában a kék kalapot használják először, hogy a megbeszélés folyamata, napirendje stb. világos legyen, a kalapok használatának sorrendje a megbeszélés okától és/vagy a kívánt eredménytől függ. Az összetett témák megvitatásához sokszor több menetre, ezen belül pedig többféle sorrendre is szükség lehet.

TEVÉKENYSÉG	KALAPOK SORRENDJE
Ötletek generálása	Kék, fehér, zöld, kék



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Választás a lehetőségek közül	Kék, fehér, (zöld), sárga, fekete, piros, kék
Megoldások azonosítása	Kék, fehér, fekete, zöld, kék
Gyors visszajelzések	Kék, fekete, zöld, kék
Stratégiai tervezés	Kék, sárga, fekete, fehér, kék, zöld, kék
Folyamatfejlesztés	Kék, fehér, fehér (más nézőpontok), sárga, fekete, zöld, piros, kék
Problémamegoldás	Kék, fehér, zöld, piros, sárga, fekete, zöld, kék
Teljesítményelemzés	Kék, piros, fehér, sárga, fekete, zöld, kék

https://en.wikipedia.org/wiki/Six_Thinking_Hats

Megjegyzés

A különbség a hat gondolkodó kalap és a többi bemutatott, illetve itt nem szereplő eszköz között az, hogy az előbbi arra összpontosít, *hogyan gondolkodnak az emberek, miközben végig követik egy adott folyamat lépéseit*. Ennek megfelelően nagyon hasznos lehet más eszközökkel kombinálni, különösen akkor, ha új ötletekre van szükség, vagy ha az érdekeltek között egyet nem értés vagy épp ellenségeskedés kialakulása várható.

2. A tervezői gondolkodás (design thinking) emberközpontú interaktív folyamat, amelynek során megkérdőjelezzük a feltételezéseket és újrafogalmazzuk a problémákat. Segítségével olyan alternatív stratégiákat és megoldásokat azonosíthatunk, amelyek a módszer használata előtt, az adott tudatállapotunkban nem feltétlenül tűnnek fel. A módszer öt lépésből áll: Együttérzés, Probléma meghatározása, Ötletelés, Prototípus létrehozása és Tesztelés



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.



A tervezési gondolkodás iteratív, nem lineáris folyamat, többször megismételhető. Az egyes lépések eredményétől függően az is elképzelhető, hogy az egészet a legelső lépéstől újra kell kezdeni.

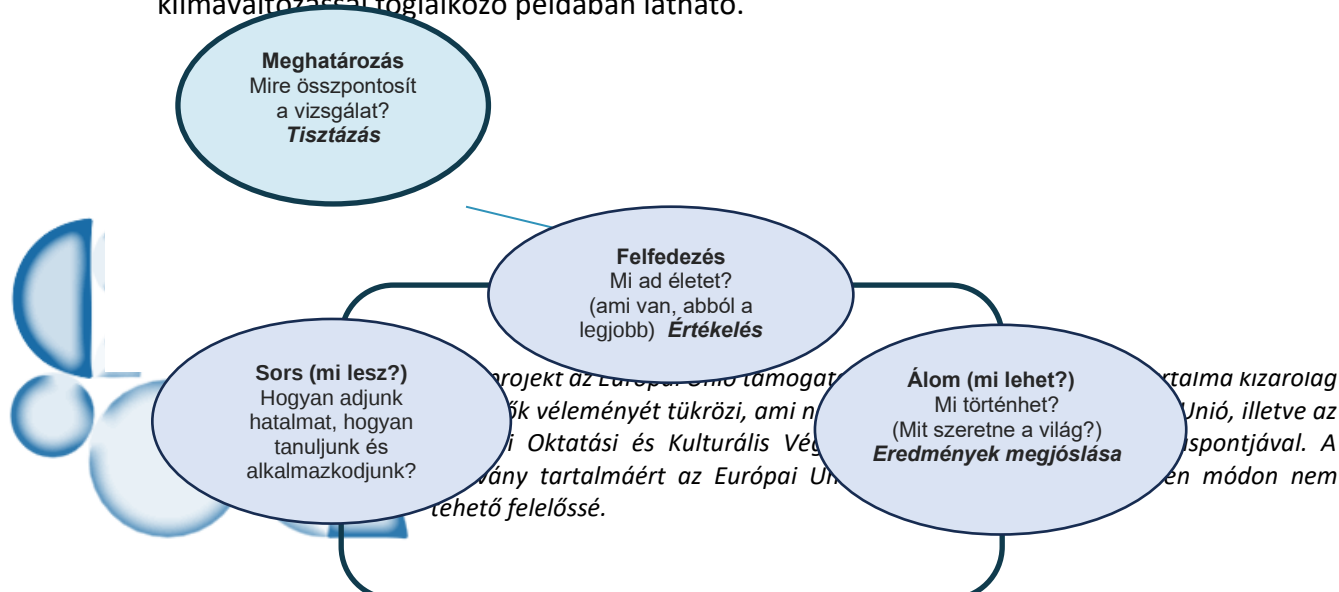
A tervezői gondolkodás egyszerre folyamat és gondolkodásmód. Mind a tudományos, mind a tervezői gondolkodás a hipotézisek felállításán és tesztelésén alapul. Míg a tudományos gondolkodás a jelenre fókuszál, („mi van?”), addig a tervezői gondolkodás a jövőre („mi lehet?”). (Owen, 2007)

További részletek az egyes lépések végrehajtásáról az IDEO Tim Brown által írt oldalán található. Ahogy a gondolkodási folyamat irányítása zajlik, abban ez a megközelítés nagyon hasonlít a 6 gondolkodó kalap módszerhez.

3. A Szimplex-módszer a szervezet növekedésének elősegítésére nyolclépéses ciklust hoz létre a problémák keresésére és megoldására:

- ❖ **Problémakeresés**
- ❖ **Tények keresése**
- ❖ **Probléma meghatározása**
- ❖ **Ötletek keresése**
- ❖ **Kiválasztás és értékelés**
- ❖ **Tervezés**
- ❖ **Ötlet eladása**
- ❖ **Cselekvés**

4. Az értékalapú szervezetfejlesztés (Appreciative Inquiry, AIÖ) egy másik módja a problémamegoldás megközelítésének. Ez a módszer arra koncentrál, ami a problémás területtől eltekintve jól megy. Az ún. *5D folyamatot* alkalmazza, mint az az alábbi, klímaváltozással foglalkozó példában látható.





Ábra forrása: <https://organizingengagement.org/models/appreciative-inquiry>

5. A puha rendszerelemzési módszer (Soft Systems Methodology) leegyszerűsíti a sokrétegű problémákat, és áttekinthető módon közelíti meg őket. A következő szakaszokból áll:

- ❖ A kihívást jelentő helyzet azonosítása
- ❖ A problémás helyzet megvitatása
- ❖ Gyökérdefiníciók megadása
- ❖ Főfeladatok modellje
- ❖ Főfeladat-modell és a valóság összehasonlítása
- ❖ Lehetséges javítások értékelése
- ❖ Cselekvési terv kidolgozása

6. Az 5 miért (5 whys) módszer a problémák mögöttes okait és hatását tárja fel. A probléma gyökerének megtalálása érdekében a MIÉRT kérdést összesen 5 alkalommal tesszük fel. Például: A műszakban ma egy fővel kevesebb dolgozott. Miért? Mert Józsi lekészte a buszt. Miért? Mert reggel elaludt. Miért? Az előző három nap éjszaka dolgozott, és valószínűleg nem bírt átállni. A probléma gyökere: Rossz műszakbeosztás.

7. A CATWOE elemzéshez használt lista segítségével fejben tarthatjuk, mik azok a megvizsgálandó elemek, amelyek a probléma részét képezhetik.

C	Vevők (Customers)	Kik az üzleti folyamat kedvezményezettjei, és hogyan érinti őket a probléma?
A	Érintettek (Actors)	Kiket érint a helyzet?
T	Átalakulás (Transition)	Milyen átalakulás áll a rendszer középpontjában?
W	Világnézet (Worldview)	Mi a teljes kép? Milyen mellékhatásai vannak a problémának?

Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

O	Tulajdonos (Owner)	Ki a vizsgált folyamat tulajdonosa? Milyen szerepet játszik a megoldásban?
E	Környezeti korlátok (Environmental Constraints)	Milyen korlátok befolyásolják a megoldást és annak sikerét?

Forrás: Elmansy, R., Elmansy, R., & Elmansy, R. (2021). CATWOE: Building a Problem-Solving Checklist. Designorate - Design Thinking, Innovation, User Experience and Healthcare Design. <https://www.designorate.com/catwoe-problem-solving/>

A C.A.T.W.O.E. sorrendet azért érdemes követni, mert a tervezett átalakítás alapján általában tisztázható az érintett szereplők vagy érdekeltek kiléte.

Összefoglalásul, a fenti problémamegoldó eszközök mind a következőkre épülnek:

1. Rengeteg kérdés
2. Nyitottság és figyelem
3. A fókuszban a „mi lehet?” kérdés áll a „mi van?” helyett
4. Strukturált megközelítés

4. A problémamegoldás készségei

A problémamegoldó képességek birtokában a fiatal munkavállalók képesek azonosítani a problémák okait és megtalálni a megfelelő megoldásokat. Bár a problémamegoldási készséget gyakran önálló készségnek tekintik, bizonyos egyéb kompetenciák is benne foglaltaknak.

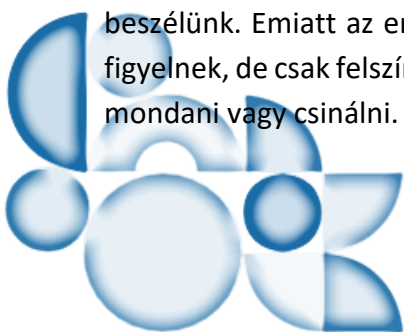
A problémamegoldás legfontosabb kompetenciái:

4.1. Aktív figyelem és kommunikáció

Az aktív figyelem azt jelenti, hogy minden figyelmünkkel a beszélőre összpontosítunk, megértjük az üzenetét, és bölcs válaszokat adunk neki. Ha aktívan figyelünk másokra, akkor megismerhetjük az őket foglalkoztató nehézségeket és kihívásokat, vagy a projektjeiket érintő problémákat. Fontos, hogy a fiatalok képesek legyenek észrevenni ezeket a problémákat, hogy mihamarabb megoldásokat találjanak vagy tervet készítsenek a kezelésükre (Herrity, 2022).

Agyunk képessé tesz minket arra, hogy adott idő alatt kétszer annyi szó fusson át a fejünkön, mint amennyit hangosan képesek vagyunk kimondani. Gyorsabban gondolkodunk, mint ahogy beszélünk. Emiatt az emberek sokszor egy „második programot” is futtatnak magukban, azaz figyelnek, de csak felszínesen, mert közben azon tűnődnek, hogy mit fognak a következő körben mondani vagy csinálni.

Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.



Ezt nevezzük 1. szintű figyelemnek. A 2. szint teljes összpontosítást igényel, itt nem gondolhatunk semmi másra. A 3. szintű jelenti az igazi aktív figyelmet. Ilyenkor a beszélőt félbeszakíthatjuk, hogy összefoglalást vagy átfogalmazást kérjünk, illetve a megértést segítő kérdéseket tegyünk fel (azért viszont nem, hogy a saját álláspontunkat elmondjuk!)

A hatékony kommunikáció, vagyis az, hogy az emberek világosan megértsék, amit közölni kívánunk, szintén fontos összetevő.

A problémamegoldás folyamata során a fiataloknak tudniuk kell elmagyarázni másoknak a problémát, hogy a lehetséges megoldásokat meg lehessen határozni, és azt is tudniuk kell, hogy milyen kommunikációs csatornán (verbális, nem verbális, vizuális vagy írásbeli) lesz a legjobb segítséget kérni. Ha viszont már megtalálták a megoldást, fontos, hogy megfelelően kommunikálják azt, hogy kiküszöböljék a bizonytalanságokat és megkönnyítsék a megvalósítást (Herrity, 2023).

A valóban aktív figyelem és a hatékony kommunikáció azt feltételezi, hogy ha valaki mond valamit, a következő közlésnek vagy kérdésnek közvetlenül kapcsolódnia kell hozzá. Az „Értem!” nem igazán az aktív figyelem jele, mivel nem biztosítja a beszélőt arról, hogy valóban értjük, mit akar. Ennél hatékonyabb válasz lehet a következő: „Értem, hogy ezt problémának látod, és szerinted Y a legjobb módja a továbblépésnek. Így van?” A jegyzetelés javíthatja az aktív figyelmet, ahogyan az is, ha nem zárkozunk el semmitől, és feltételezzük, hogy a másik személy mondanivalója értéket képvisel.

4.2 Kutatás és elemzés

A kutatási és elemzési készségekkel együtt fontosak a problémamegoldásban, mert segítenek a releváns információk összegyűjtésében, a lehetőségek elemzésében, a minták azonosításában, a megalapozott döntések meghozatalában, a problémák pontos megfogalmazásában és abban, hogy mindig naprakészek legyünk (Herrity, 2023).

A problémamegoldáshoz szükség van arra, hogy kutatni tudjunk. Ahhoz, hogy a fiatal munkavállalók hatékonyan meg tudják oldani a problémákat, képesnek kell lenniük a problémák gyökerének azonosítására és megértésére. Ha egy témával kapcsolatban további információkat szeretnénk gyűjteni, érdemes a csapat többi tagjával ötletbörzét folytatni, kikérdezni a tapasztaltabb kollégákat, vagy online kutatásokat vagy tanfolyamokat végezni.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Ha már azonosítottuk a problémát, a következő lépés a probléma megoldása a helyzet elemzésével. A nehézségek megértésében és a hatékony megoldások kidolgozásában az elemzőképesség segíthet a segítségünkre. A kutatás során a fiatal felnőtteknek is szükségük lesz az elemzési készségekre, hogy meg tudják különböztetni a hatékony és a nem hatékony ötleteket (Herrity, 2023).

4.3. Csapatmunka

A csapatmunkával kapcsolatos képességek elengedhetetlenek a problémamegoldáshoz, hiszen elősegítik az együttműködést, a változatos nézőpontok megismerését és a kollektív intelligencia kihasználását.

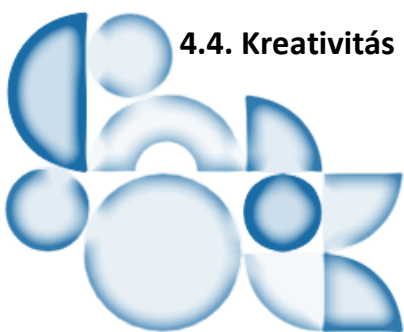


Az ilyen képességekkel rendelkező fiatal munkavállalók képesek hatékonyan kommunikálni és együttműködni másokkal, amikor valamilyen összetett problémát kell legyőzniük, egyesítve tudásukat, szakértelmüket és ötleteiket. A csapatmunkával kapcsolatos készségek képessé tesznek a hatékony kommunikációra. A hatékony csapatmunka szempontjából nagyon fontos, hogy képesek legyünk átadni az álláspontunkat, és valóban megértsük, amit mások mondani akarnak.

A képesség a közös munkára, a felelősség megosztása és a csapat céljaihoz való hozzájárulás mind-mind alapvető fontosságúak. Ez magában foglalja az együttműködési készséget, a rugalmasságot és adott esetben a kompromisszumkészséget is. Emellett az alkalmazkodóképesség és a rugalmasság a csapatmunkában is kulcsfontosságú, hiszen mind a projektek, mind a körülmények megváltozhatnak. A csapattagoknak a csapat céljainak elérése érdekében nyitottnak kell lenniük az új ötletekre, hajlandónak kell lenniük a tervek módosítására, és el kell fogadniuk a változásokat.

Ha valaki nem hajlandó figyelembe venni, illetve alkalmazni kollégái véleményét és munkamódszereit, akkor nem áll készen arra, hogy hatékony csapattag legyen. Egy hatékony csapattag képes aktívan figyelni másokra, hozzájárul az ötleteikhez, és együtt dolgozik a többiekkel a problémák leküzdéséért. A jó csapatjátékosokkal az emberek szeretnek együtt dolgozni. Jó csapatjátékosnak lenni azért fontos, mert így a kollégák szívesebben vonnak be minket a projektekbe és csapatokba való bevonást, ami a vállalatban belüli nagyobb láthatósághoz és erősebb kapcsolatok kiépítéséhez vezet.

4.4. Kreativitás



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

A kreativitás - vagy kreatív gondolkodás - a szakmai világban azt a képességet jelenti, hogy túllátunk azon, ami van, és meglátjuk, mi lehetne. A problémamegoldás egyik értékes készsége, mert segít új és innovatív ötletek kidolgozásában, a hatékonyság növelésében és az összetett problémák nem szokványos megoldásaiban (Birt, 2023).



A kreativitás új utakra csábít, és olyan alternatív lehetőségeket villanthat fel, amelyek végül áttörő megoldásokhoz vezethetnek. A problémamegoldás során a kreativitás katalizátorként szolgál az új ötletek felbukkanásához, és a lehetséges határait feszegeti, ezáltal olyan átalakító megoldások előtt tárja ki a kaput, amelyeket egyébként talán figyelmen kívül hagyunk volna.

Fontos megérteni, hogy a kreativitás nem veleszületett képesség, amellyel csak a szerencsés kevesek rendelkeznek, hanem - mint minden készség - fejleszthető és ápolható.

Az alábbiakban néhány olyan stratégiát mutatunk be, amelyeket bárki - így a mentorok is - alkalmazhatnak, ha valakit meg kell győzni arról, hogy igenis képes kreatívan gondolkodni.

- Legyünk kísérletezők: Vegyünk részt olyan tevékenységekben, amelyek során különböző ötleteket és megoldásokat fedezhetünk fel. Próbáljunk ki új hobbikat, vállaljunk kreatív projekteket, vagy kísérletezzünk különböző megközelítésekkel. A kísérletezés felszabadíthatja a rejtett tehetségeket és fejlesztheti a kreatív készségeket.
- Keressünk inspirációt: Keressük az inspiráló emberek társaságát, és mélyedjünk el a művészetekben, az irodalomban vagy a zene különböző formáiban, amelyek kihívást jelentenek, másfajta gondolkodásmódot követelnek meg és bővítik a perspektívánkat.
- Gyakoroljuk a kreativitást: A következetes gyakorlás javítja a kreatív képességeket. Szánjunk rendszeresen időt a kreatív tevékenységekre. Az interneten számos ötletet találunk az ilyesmire, közülük néhányat már említettünk is. Ezen az oldalon pl. 18 ilyen tevékenységet találunk: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/creativity-exercise>
- Ne bánjuk, ha hibázunk: Ne féljünk a hibáktól vagy a kudarcoktól. Aki kreatív, az próbálkozik, így hibázik is. Ha a hibákat tanulási lehetőségként fogjuk fel, az fejleszti a kreatív gondolkodást.
- Kérdőjelezze meg a negatív meggyőződéseket: Ismerjük fel, hogy a kreativitás sokféle formában jelentkezik, és hogy mindenki lehet kreatív. Az erősségeinkre kell összpontosítanunk, és fel kell ismernünk saját kreativitásunkat, függetlenül attól, hogy milyen kicsi vagy szokatlan tetteben/ötletben nyilvánult meg.

4.4.1 Kreativitás és saját munkánk személyre igazításra (job crafting)



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

A „job crafting” összefoglalja mindezt, amit a munkavállalók azért tesznek, hogy kiegészítsék vagy megalkossák a saját szerepüket, és végrehajtsák a feladataikat, mindezt úgy, hogy ez számukra is elégedettséget okozzon.

A job crafting-nak 3 módja van:

1. **Feladatok hozzáadása az eredeti szerepkörünkhöz (vagy bizonyos feladatok kihagyása).** Például valaki a fenntarthatóság jegyében üveges vizet hűt be a kollégáknak, akiknek így nem kell műanyag palackból inniuk. Vezetői jóváhagyással természetesen a rendes munkaköri feladatok is kiegészíthetők, például egy újonnan felvett HR-es megoszthatja digitális szakértelmét a kevésbé hozzáértő munkatársakkal.
2. **A feladatvégzés módjának megváltoztatása,** pl. ha el akarunk magyarázni valamit egy kollégának, akkor felhívjuk vagy odamegyünk hozzá ahelyett, hogy csak egy e-mailt küldenénk. A fiatal munkavállalók így személyes és szakmai kapcsolatokat építhetnek ki.
3. **Annak megváltoztatása, ahogy a feladatokra tekintünk,** pl. a recepciós úgy gondolja, hogy egy gyors üdvözlés elegendő, és utána máris visszatér a többi munkájához - vagy úgy tekint magára, mint aki a látogatókra az első benyomást teszi a cég részéről, vagyis az a feladata, hogy jó házigazdaként mindenkit meleg fogadtatásban részesítsen.

4.5. Döntéshozatal

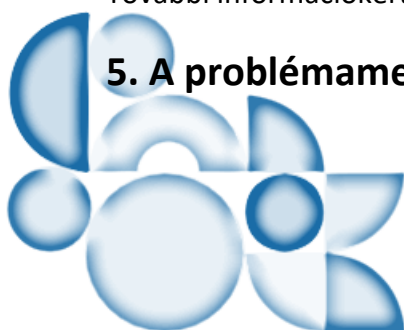
A döntéshozatal az a folyamat, amelynek során több alternatíva közül kiválasztjuk a lehető legjobbat (Herrity, 2023).

A döntéshozatali készségek a problémamegoldásban is fontosak, mivel lehetővé teszik a fiatalok számára a lehetőségek értékelését, az alternatívák mérlegelését és a legmegfelelőbb cselekvési mód kiválasztását. A hatékony döntéshozatal magában foglalja a releváns információk összegyűjtését, azok kritikus elemzését, valamint a lehetséges eredmények és következmények mérlegelését. A jó döntéshozatali készségekkel bíró fiatal munkavállalók még kihívást jelentő helyzetekben is gyorsan és hatékonyan oldják meg a problémákat. Ez segíthet nekik kitűnni, és kivívni kollégáik és feletteseik elismerését.



További információkért ld. az 5. modult (Döntéshozatal).

5. A problémamegoldó készség fejlesztése



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Mivel a problémamegoldás magában foglalja a problémák megértését, a stratégiák kidolgozását és a megoldások megvalósítását, a vonatkozó készségek fejlesztéséhez tervszerű megközelítésre és gyakorlásra van szükség. Íme néhány módszer a fiatal munkavállalók problémamegoldó készségének javítására:

Gyakoroljuk a kreatív problémamegoldást. A problémamegoldás megtanulásának legjobb módja a gyakorlás. Minél több olyan szituációval szembesülünk, amely kreatív megoldást igényel, annál könnyebb lesz megoldani egy-egy problémát. A fiatal felnőtteknek vállalniuk kell, hogy nem térnek ki a különböző, eltérő gondolkodást igénylő forgatókönyvek elől, és rendszeren dolgoznak ilyenekkel. Néhány olyan tevékenység, amely hasznos lehet e készségek fejlesztéséhez („4. egység: Problémamegoldó készségek”, 2017):



- Megbeszélések
- Viták: A vitákban való részvétel gondolkodást, odafigyelést, érvek és ellenérvek logikus felsorakoztatását, az érvek logikus és megfelelő sorrendben történő bemutatását, a különféle, de mindenképp racionális álláspontok iránti nyitottságot stb. igényel. Ez elősegíti a kritikus gondolkodást, ami szükséges a problémamegoldáshoz.

- Brainstorming (ötletbörze): elősegíti az innovatív gondolkodást és kreatív megoldásokra ösztönöz.

További technikai ismeretek elsajátítása. A problémamegoldás könnyebben megy, ha a fiatal munkavállalók komoly és gyakorlatias műszaki ismeretekkel rendelkeznek saját szakmájukban. Néha az is elég, ha innovatívak. Minél többet értenek a szakmájuk műszaki kérdéseire, annál könnyebb lesz tisztázniuk a kihívásokat, feltárni az összefüggéseket és létrehozni a megoldásokat (Indeed Editorial Team, 2023d).

Problémamegoldási lehetőségek keresése. Ha a fiatalok minél több új helyzettel szembesülnek, kifejlődhet bennük egy olyan érzék, hogy még azelőtt felismerjék a problémákat, mielőtt azok bekövetkeznének. Hasznos, ha aktívan keresik a lehetőségeket, hogy részt vehessenek a problémamegoldó csapatok munkájában, például jelentkezhetnek új projektekre a jelenlegi szerepkörükben, egy másik csapatban vagy akár a munkahelyükön kívül. (Herrity, 2023).



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Érzelmeik kezelése. Annak érdekében, hogy a fiatal munkavállalók jobb problémamegoldókká és döntéshozókká váljanak, segíteni kell őket abban, hogy érzelmeiket az érzelmi intelligencia (EI) segítségével hatékonyabban kezeljék. A magas EI-vel rendelkezők hatékonyabban meg tudják oldani a problémákat, még akkor is, ha erős érzelmi töltetük van. Az alábbi hét tipp segítségével kezelhetjük saját érzelmeinket, és javíthatjuk a mentoráltak problémamegoldó képességét ("Managing Emotions for Successful Problem Solving: Seven Easy Tips," n.d.):



- **Pihenjünk:** a fáradtság felnagyíthatja az érzelmeket és negatív gondolatokra ösztönözhet.
- **Tartsuk kordában az éhséget:** a fiatalok nehezen tudnak koncentrálni, ha éhesek.
- **Legyünk kiegyensúlyozottak:** ha a fiatal felnőttek „rossz hangulatban” vannak, vagy negatív érzelmeket élnek meg, legjobb, ha elhalasztják a problémamegoldást, és később térnek rá vissza.
- **Legyünk tudatában az érzelmeinknek:** a fiatalok számára döntő fontosságú, hogy a problémamegoldás során végig tudatában maradjanak saját és mások érzelmeinek.
- **Ne ítélezzünk elhamarkodottan:** jobb, ha a fiatal munkavállalók nem siettetik a rövid távú megoldásokat, hanem inkább többféle perspektívát is megvizsgálunk.
- **Kérjünk fel moderátort:** ha az érzelmeik akadályozzák a jó megoldás kidolgozását, egy semleges moderátor (például egy mentor) felkérése segíthet.
- **Képezzük magunkat:** fontos, hogy vagy élőben gyakoroljuk ezeket a készségeket, vagy kövessük az online elérhető vagy a szervezet által biztosított képzéseket, hogy növeljük az önismeretünket, és fejlesszük az erős érzelmeik kezeléséhez és a sikeres problémamegoldáshoz szükséges készségeket.

6. Gondoljuk át a következő kérdéseket!



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

1. Beszéljünk meg egy fiatalabb kollégával valami olyan problémát, amellyel ő maga vagy a csapata szembesül a munkahelyén! Kérdezzük meg, hogy szerint a fenti megközelítések közül melyik lenne hasznos, majd kérjük meg, hogy próbálja is ki!
2. Tekintettel a fiatalabb munkatársak előtt álló kihívások vagy problémák jellegére, vajon a feljebb bemutatott megközelítések közül melyik lenne számukra a leghasznosabb? Osszuk meg a fiatal kollégákkal azokat, amelyeket a leghasznosabbnak találunk!
3. Hogyan tudnának a fiatalabb munkatársak jártasságot szerezni a rendelkezésre álló problémamegoldó eszközök használatában? Vegyük figyelembe a digitális alkalmazásokat is!
4. Idézzünk fel valamilyen régebbi magánéleti vagy munkahelyi problémát! Milyen eljárást követtünk a (számunkra) leghatékonyabb válasz megtalálásához? A lépéseket írjuk le!

7. HIVATKOZÁSOK

Techno-stressz & Zoom-fáradtság

How to avoid Zoom fatigue, Oxford abstracts. <https://oxfordabstracts.com/blog/5-ways-to-reduce-zoom-fatigue-when-you-just-cant-get-out-of-a-meeting/> [accessed 10 May 2023]

Kirti, S., (2023). *What is Technostress? (+How to Deal with it)*. The Whatfix Blog [online]. Available from: <https://whatfix.com/blog/beat-workplace-technostress/> [accessed 21 March 2023]

Slaughter C., (2020). *What is Zoom Fatigue and What can we do about it?* Circle Forward. [online]. Available from: <https://circleforward.us/what-is-zoom-fatigue-and-what-can-we-do-about-it/> [accessed 16 April 2023]

World Health Organisation (2023). *Stress*. [online]. Available from: https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/stress/?Gclid=EAlaIqobChMI7tPO7e6aqQMVpVoCR1fmwVvEAAAYASAAEqJGB_D_BwE [accessed 14 April 2023]

Életkori és generációs problémák

Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.



Animals Amplified. (2022). *Train your Employees to Problem Solve*. [online]. Available from: <https://www.animalsamplified.com/train-your-employees-to-problem-solve/> [accessed 19 April 2023]

Benbow, D. W., Zarghami, A. (2017). *Introduction to 8D Problem Solving* / ASQ. (n.d.). [online]. Available from: https://asq.org/quality-press/displayitem?item=H1531&utm_source=Prob&utm_medium=webpage&utm_campaign=Prob&utm_id=LAQ [accessed 18 May 2023]

Birt, J. (2023). *Creativity Skills: Definition, Tips and Examples*. Indeed Career Guide. [online]. Available from: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/creativity-skills> [accessed 09 March 2023]

Buerhring, S. (2023). *CATWOE business analysis technique*. [online]. Available from: <https://www.knowledgetrain.co.uk/business-analysis/business-analyst-course/business-analysis-technique-catwoe> [accessed 20 March 2023]

Experiential Education: Problem Solving Tools and Techniques. (n.d.). University of Tasmania. [online]. Available from: https://utas.shorthandstories.com/PP_Problem_Solving_Practical_Tools_and_Techniques/index.html [accessed 12 April 2023]

Hale, J. (2022). *What Is Active Listening? Important Skills & Techniques You Need to Know*. Crucial Learning. [online]. Available from: <https://cruciallearning.com/blog/important-skills-to-be-an-active-learner-crucial-learning/#:~:text=Identify%20and%20Solve%20Problems,goal%20is%20empathy%20and%20understanding> [accessed 11 May 2023]

Herrity, J. (2022). *11 Active Listening Skills To Practice (With Examples)*. Indeed Career Guide. [online]. Available from: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/active-listening-skills> [accessed 24 March 2023]

Herrity, J. (2023). *What Are Problem-Solving Skills? Definitions and Examples*. Indeed Career Guide. [online]. Available from: <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/problem-solving-skills> [accessed 24 March 2023]



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

High Performing Systems, Inc. (2017). *Managing Emotions for Successful Problem Solving: Seven Easy Tips*. (n.d.) [online]. Available from: <https://www.hpsys.com/PDFs/ElatWorkSeriesManageEmotions.pdf> [accessed 27 May 2023]

Indeed Editorial Team. (2023). *Soft Systems Methodology: Definition, Steps and Benefits*. [online]. Available from: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/soft-systems-methodology> [accessed 26 May 2023]

Indeed Editorial Team. (2023b). *10 Ways To Improve Your Creative Problem-Solving Skills*. Indeed Career Guide *How to Put Problem – Solving Skills To Work In 6 Steps*. [online]. Available from: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/effective-problem-solving-steps> [accessed 18 April 2023]

Kizer, K. (2023). *What Are Problem-Solving Skills? (Definition, Examples, And How To List On A Resume)*. Zippia. [online]. Available from: <https://www.zippia.com/advice/problem-solving-skills/> [accessed 18 May 2023]

Knight, R. (2014). *Managing People from 5 Generations*. *Harvard Business Review*. [online]. Available from: <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations>. [accessed 05 May 2023]

Mba, C. M. P. (2023). *What Is Appreciative Inquiry? (Definition, Examples & Model)*. PositivePsychology.com. [online]. Available from: <https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry/> [accessed 07 March 2023]

Problémamegoldás eszközei

Bionity.com. (2023). *Technostress*. [online]. Available from: <https://www.bionity.com/en/encyclopedia/Technostress.html> [accessed 1 June 2023]

Brod, C. (1984). *Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution*. Reading, Addison Wesley.

D'Angelo, A. J. (1995). *The College Blue Book: A Few Thoughts, Reflections & Reminders on How to Get the Most Out of College & Life*. [online]. Available from: <https://www.amazon.com/College-Blue-Book-Reflections-1-Nov-1995/dp/B013PT3NJM> [accessed 16 June 2023]



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

DeakinCo. | Powering Workplace Performance. (2023, January 2). *Why problem solving skills matter in the workplace*. [online]. Available from: <https://deakinco.com/resource/why-problem-solving-matters-in-workplace/> [accessed 16 June 2023]

Dr Elmansy, R. (2022). *What Are The Six Thinking Hats? And How to Use Them?*, Designorate.com. [online]. Available from: <https://www.designorate.com/the-six-hats-of-critical-thinking-and-how-to-use-them/> [accessed 05 June 2023]

IDEO Design Thinking. (2018). *Design Thinking Defined*. [online]. Available from: <https://designthinking.ideo.com/> [accessed 17 May 2023]

IGNOU. (2018). *Unit 4 : Problem Solving Skills*. [online]. Available from: <http://egyankosh.ac.in//handle/123456789/41771> [accessed 16 June 2023]

MindTools. *Home*. (n.d.). [online]. Available from: <https://www.mindtools.com> [accessed 25 July 2023]

Organizing Engagement. (2012). *Appreciative Inquiry*. [online]. Available from: <https://organizingengagement.org/models/appreciative-inquiry/#:~:text=Appreciative%20Inquiry%20is%20an%20asset,their%20communities%2C%20organizations%2C%20or%20teams> [accessed 07 July 2023]

Owen, C. (2007). *Design Thinking: Notes on its Nature and Use*. *Design Research Quarterly*. Vol. 2, NO. 1, January, 2007, pp. 16-27. [online]. Available from: https://www.id.iit.edu/wp-content/uploads/2015/03/Design-thinking-notes-on-its-nature-and-use-owen_desthink071.pdf [accessed 14 May 2023]

Stewart, D. (2021, August 9). *7 Advantages of Team Problem-Solving*. Stewart Leadership. [online]. Available from: <https://blog.stewartleadership.com/7-advantages-of-team-problem-solving#:~:text=increased%20creativity,the%20success%20of%20the%20team> [accessed 13 April 2023]



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Systems, S. (2023). 5 Steps to Performing an Effective Root Cause Analysis. *Sparta Systems*. [online]. Available from: <https://www.spartasystems.com/resources/perform-effective-root-cause-analysis/> [accessed 13 April 2023]

Tableau. (2023). *Root Cause Analysis Explained: Definition, Examples, and Methods*. (n.d.). [online]. Available from: [https://www.tableau.com/learn/articles/root-cause-analysis#:~:text=Root%20cause%20analysis%20\(RCA\)%20is,symptoms%20and%20putting%20out%20fires](https://www.tableau.com/learn/articles/root-cause-analysis#:~:text=Root%20cause%20analysis%20(RCA)%20is,symptoms%20and%20putting%20out%20fires). [accessed 13 April 2023]

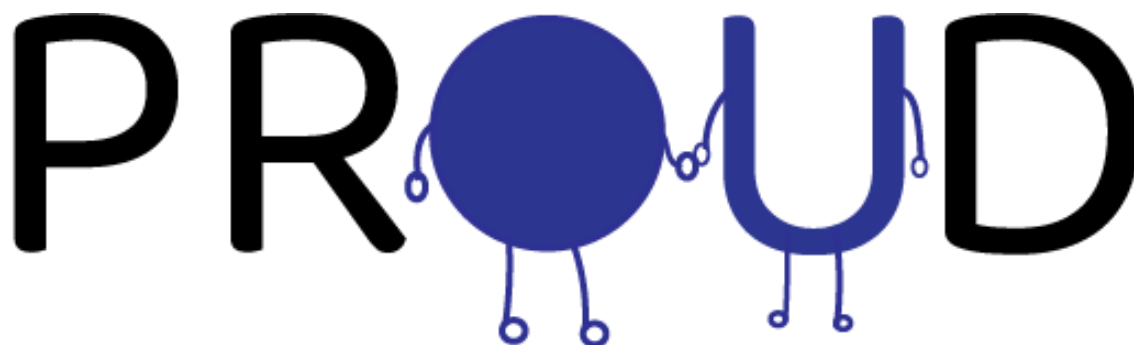
University of Tasmania. (2023). Problem Solving: Practical Tools and Techniques. [online]. Available from: https://utas.shorthandstories.com/PP_Problem_Solving_Practical_Tools_and_Techniques/index.html [accessed 16 June 2023]



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Projekt címe: Szakszerű segítség a fiatal munkavállalóknak a különféle munkahelyi kihívások kezelésére

Projekt száma: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

MODUL NEVE: Problémamegoldás

LEGJOBB GYAKORLAT NEVE: Az érzelmek kezelése

A PROBLÉMA AZONOSÍTÁSA

A fiatalok hajlamosak elkerülni a problémákat, nem próbálnak megoldást találni rájuk, mert attól félnek, hogy rosszul választanak, hibáznak és így rossz színben fognak feltűnni a feletteseik előtt.

A PROBLÉMA RÖVID ÖSSZEFOGLALÁSA

A fiatal felnőtt életszakaszt a fejlődés, növekedés és a bizonytalanság időszakának tekintjük. A fiatal felnőttek egy részénél előfordul, hogy stresszként élik meg a való világban a megélhetéssel és munkával járó kötelezettségekhez történő alkalmazkodást, gyakran hoznak döntéseket pillanatnyi érzelmeiktől vezetve, és gyenge lehet a problémamegoldó készségük. Előfordulhat, hogy a fiatalok számára nyomasztó a helyes megoldás keresése a problémamegoldás során, mivel félnek a kudarctól.

Az érzelmek kezelésének megtanulása segíthet a problémamegoldó készség javításában és a kívánt eredmények elérésében.

Esettanulmány

Anna fiatal szakember, aki egy marketingügynökségnél kezdett dolgozni. Amikor ismeretlen vagy összetett problémákkal szembesült, bizonytalannak érezte magát abban, hogyan közelítse meg őket. Feszültté vált, mert nem tudott kreatívan gondolkodni és innovatív megoldásokat találni. Megijedt attól, hogy a döntései nem lesznek elég jók, ezért hajlamos lett mindig mások véleményére támaszkodni.

Anna úgy döntött, elmeséli aggályait Jánosnak, egy kollégájának, aki 1 éve dolgozik az ügynökségnél, hátha így kaphat néhány ötletet, amelyek neki segítettek munkakezddéskor. Elmondta, mennyire stresszesnek érzi magát a munkahelyi problémák miatt, hogy nem talált még jó megoldásokat, és úgy érzi, megrekedt.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

János erre elmondta neki, hogy amikor idejött, ugyanígy érezte magát, de megnyugtatta, hogy ez az érzés az elején teljesen normális. Azt is elmesélte, hogyan sikerült kordában tartania ezeket az érzelmeket, és hogyan találta meg a problémák megoldásának legjobb módját.

Anna rájött, hogy a benne lévő negatív gondolatok gátolják a kreativitását, ezért elkezdett a jó gondolatokra összpontosítani. Néhány hét múlva, miután segítséget kért minden alkalommal, amikor szüksége volt rá, Anna elkezdte egyre kényelmesebben és magabiztosabban érezni magát.

ALKALMAZOTT MEGOLDÁS

Ahhoz, hogy a fiatal munkavállalók magabiztosabban tudják kezelni a problémamegoldó folyamatokat, fontos, hogy kordában tartsák az érzelmeiket, ehhez pedig a következő lépésekre lesz szükségük:

1. Az érzések azonosítása. Anna azon vette észre magát, hogy új munkáját végezve bizonytalan és feszült. A benned felmerülő érzések beazonosítása nagyon fontos lépés, mivel így fogsz tudni válaszolni arra, hogy miért épp azt érzed, amit, és min kell változtatnod ezeknek az érzelmeknek a kezelése érdekében.

2. Megérteni és megfejtani, miért érzünk úgy, ahogy. Annának feltűnt, hogy valahányszor valamilyen problémát meg kellett oldania, szorongani és félni kezdett. Mivel nem tudta, hogyan kezelje ezeket az érzéseket, segítségét kért egy kollégájától.

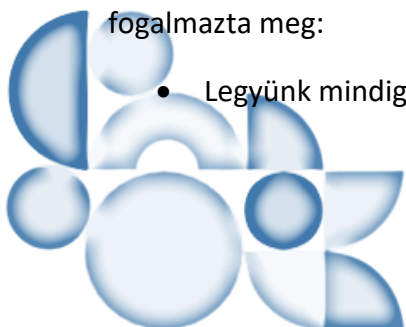
3. A hasznavehetetlen gondolatok kezelése. Miután elbeszélgetett a kollégával, rájött, hogy amit érez, az teljesen normális (abbahagyta önmaga ostromozását). Eddig azt hitte, hogy ha egyszer kudarcot vallott, akkor mindig kudarcot fog vallani. A Jánossal való beszélgetés során megértette, hogy ezeket a gondolatokat újra kell fogalmaznia, és a jó dolgokra kell összpontosítania.

4. Cselekvés és öngondoskodási tippek elfogadása. Anna rájött, hogy negatív gondolatai visszafogják a kreativitását, ezért a pozitív gondolatokra kezdett koncentrálni. Igyekezett a munkáját egy nagy lehetőségnek tekinteni, ahol sok új dolgot fog megtanulni. Minden alkalommal, amikor negatív gondolatai támadtak, megpróbált a jó dolgokra koncentrálni (azaz hogy a problémákból sok újdonságot tanulhat), és megpróbált segítséget kérni, amikor csak szüksége volt rá anélkül, hogy elítélte volna magát.

Anna az érzelmei kezelésére és a problémamegoldó készsége fejlesztésére az alábbi ötleteket fogalmazta meg:

- Legyünk mindig kipihentek

Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.



- Ne legyünk éhesek.
- Élegyünk kiegyensúlyozott hangulatban.
- Tartsuk fenn az érzelmi tudatosságot.
- Ne ítéljünk elhamarkodottan.
- Kérjünk segítséget.
- Vegyünk részt képzéseken.

TANULSÁGOK/KÖVETKEZTETÉSEK

Ahhoz, hogy a problémákat könnyebben, stressztől és a kudarcától való félelemtől szabadon tudják megoldani, a fiatal munkavállalók számára fontos az érzelmeik kezelése. Kulcsfontosságú megtanulni, hogyan szabályozzuk érzelmeinket, mert ez segíthet a jobb döntések meghozatalában. Érzelmeink megértése lehetővé teszi, hogy tudatosítsuk a kiváltó tényezőket, és ismereteket szerezzünk arról, hogyan reagálhatunk rájuk a lehető leghatékonyabban. Érzelmeink elfogadása lehetővé teszi gondolataink és véleményeink objektív elemzését is, mégpedig anélkül, hogy automatikusan ítélkeznénk magunk és mások felett.

HIVATKOZÁSOK

Ghosh, S., & Halder, S. (2020). *Emotional Regulation and Cognitive Flexibility in Young Adults*. Journal of Psychosocial Research, 15(2), 609–617.

<https://doi.org/10.32381/jpr.2020.15.02.22>

Managing Emotions for Successful Problem Solving: Seven Easy Tips. (n.d.). High Performing Systems, Inc. <https://www.hpsys.com/PDFs/ElatWorkSeriesManageEmotions.pdf>

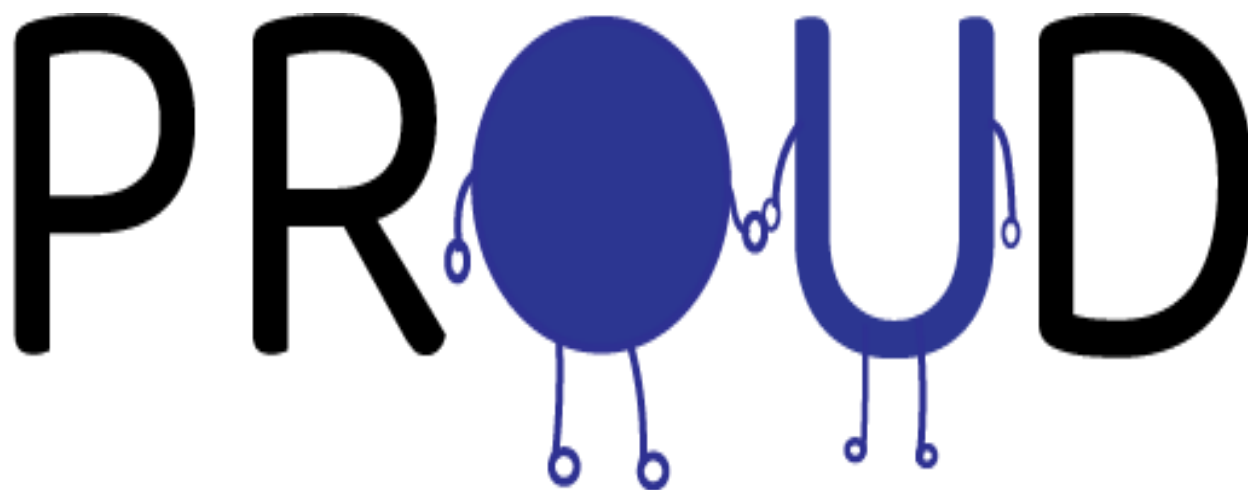
The importance of managing emotions. (n.d.). HealthHub.

<https://www.healthhub.sg/programmes/186/MindSG/Caring-For-Ourselves/Managing-Our-Emotions-Youths>



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Projekt címe: Szakszerű segítség a fiatal munkavállalóknak a különféle munkahelyi kihívások kezelésére



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work

Projekt száma: 2022-1-HU01-KA220-000086673

MODUL NEVE: Problémamegoldás

LEGJOBB GYAKORLAT NEVE: Perspektívába helyezés és kreativitás

A PROBLÉMA AZONOSÍTÁSA

A fiatalok sokszor igen gyorsan megoldást találnak egy-egy problémára, pedig a problémamegoldás terén a legfontosabb a helyzet higgadt felmérése és komplexitásának megértése. A fiatal munkavállalók számára fontos, hogy mindenféle megoldásra nyitottak legyenek.

A PROBLÉMA RÖVID ÖSSZEFOGLALÁSA

Egy problémára szinte soha nincs egyetlen válasz, ezért a problémamegoldás során elengedhetetlen az alternatív megoldások keresése ahelyett, hogy az első lehetőséget, amit megtaláltunk, lóhalálában megvalósítsuk. A problémamegoldásnak fontos része a perspektívába helyezés és az ötletelés a csapat többi tagjával. Így kicsit hátrébb lépve máshonnan is megvizsgálhatjuk a problémát, mielőtt beleugrunk bármilyen megoldásba.

Esettanulmány

János egy ingatlanügynökség fiatal alkalmazottja. Az ingatlanszektorban nagy a verseny, és a cég a jelenlegi nehéz gazdasági helyzetben a vásárlók számának csökkenésével szembesül. Jánosnak ez az első éve ingatlanügynökként, és hasonlóan a többi fiatal alkalmazotthoz ebben a szektorban, nem tudja úgy meghirdetni az ingatlanokat, hogy azok gyorsan gazdára találjanak.

János igyekszik teljes egészében átlátni a problémáját: információkat gyűjt és próbálja megkérdezni legtapasztaltabb kollégáit.

Végül előáll egy megoldással (ügyfelek intenzívebb felkutatása), és úgy dönt, hogy ezt egyből meg is valósítja. Gyakrabban lép kapcsolatba az ügyfelekkel és igyekszik újabbakat is találni. Ez azonban nem elég a probléma megoldásához. Valójában Jánosnak a már meglévő és a megszerzett ügyfeleit kellene nyomon követni, és erős ügyfélkapcsolatokat kellene kiépítenie. Jó ötlet lehet az eladásra szánt ingatlanok bemutatása is, pl. házlátogatások szervezésével.

ALKALMAZOTT MEGOLDÁS

Amikor egy problémával szembesülünk, az egyik legfontosabb feladatunk, hogy minél több megoldási lehetőséget keressünk. Ehhez az alábbi lépéseket kell megtenni:

1. Tarts ötletbörzét - ehhez a probléma legyen egyértelműen meghatározva.
2. Mindig arra kérdésre keresd a választ, hogy "Hogyan segíthet ez a megoldás, és mi az, ami gondot okozhat?"
3. Találj ki sokféle ötletet! Ne riadj vissza a merész vagy lehetetlennek tűnő ötletektől sem, hiszen a cél az, hogy sok megoldásból lehessen választani.
4. Válaszd ki a legjobb megoldásokat! Ebben az utolsó lépésben bölcsen át kell gondolni az összes javaslatot, és ki kell választani azt a lehetőséget, amelyik a „Hogyan segíthet ez a megoldás, és mi az, ami gondot okozhat?” kérdésre a legjobb választ nyújtja. A megoldások akár kombinálhatók is.
5. Ne hagyd figyelmen kívül a többi alternatívát! Jó, ha van hová nyúlni, ha a megvalósítás mégsem a tervek szerint alakul.

János első ötlete, hogy megpróbálja megérteni a dolog komplexitását, jó kezdeményezés volt. A probléma kezelésének érdekes és hatékony megközelítése volt, hogy ki akarta bővíteni az ügyfelek körét, de a megvalósítás nem alakult tökéletesen és a siker nem is tartott sokáig. János nem gondolkozott többféle alternatíván, és amikor első ötlete nem vált be, nem volt más, amivel előálljon.

TANULSÁGOK/KÖVETKEZTETÉSEK

A probléma különböző rétegeinek elemzése segíti a mélyebb megértést. Egy probléma a felszínen akár jelentéktelennek is tűnhet, miközben valójában igen komplex. Az elemzés (több lehetőség megvizsgálása) lehetővé teszi a választott megoldás hatékonyabb megvalósítását. Ezenfelül, ha a kiválasztott megoldás végül mégsem bizonyul kielégítőnek, több másik is a rendelkezésünkre fog állni. Ha perspektívába helyezik a problémákat, a fiatal munkavállalók jobban meg fogják ismerni az adott helyzetet, és magabiztosabban tudják kezelni azt.

HIVATKOZÁSOK

Team, I. (2021). Why Do Real Estate Agents Fail? *Investopedia*.

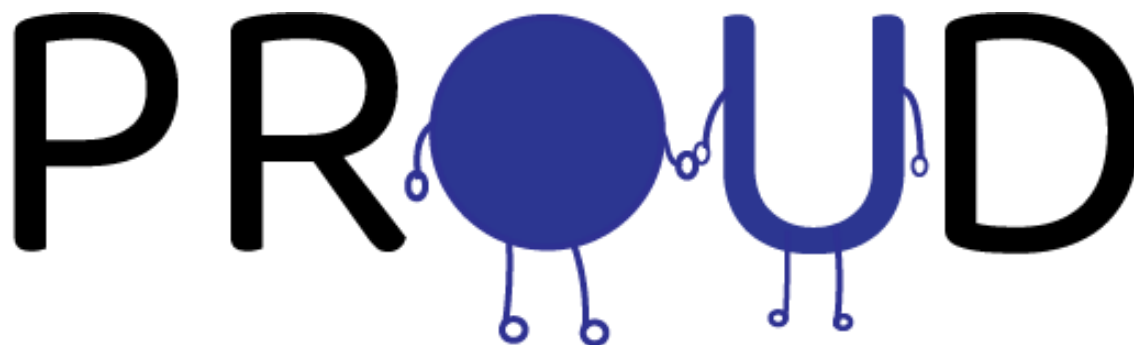
<https://www.investopedia.com/ask/answers/101314/why-do-real-estate-agents-fail>

MindTools | Home. (n.d.-d). <https://www.mindtools.com/a2j08rt/creative-problem-solving>

MindTools | Home. (n.d.-e). <https://www.mindtools.com/ae114lv/the-four-step-innovation-process>

Projekt címe: Szakszerű segítség a fiatal munkavállalóknak a különféle munkahelyi kihívások kezelésére

Projekt száma: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

MODUL NEVE: Problémamegoldás

GYAKORLAT NEVE: Ételcsomagolás az étkezdében

IDŐTARTAM: 30-40 perc

RÉSZTVEVŐK SZÁMA: 6-8 fős csoportok

SZÜKSÉGES ESZKÖZÖK

6 kalap, vagy 6 asztalterítő, vagy 6 egyéb tárgy fehér, kék, zöld, piros, sárga, fekete színben

Flipchart vagy laptop és projektor

TANULÁSI CÉLOK

- Időgazdálkodás
- Problémamegoldás
- Kreatív gondolkodás
- Csapatmunka

A GYAKORLAT BEMUTATÁSA

A cég, ahol dolgozol, nagyon odafigyel a munkavállalóira. Van például egy nagyszerű étkezdék, különféle egészséges és kimondottan olcsó ételekkel. Habár néhányan otthonról hoznak ennivalót, a legtöbben ott étkeznek, mivel egészséges, olcsó, és glutén-, cukor- és laktózmentes fogásokat is biztosít. Sokan haza is onnan visznek ételt estére.

Néhány munkatársaddal együtt aggódni kezdtek azon, hogy az ételeket egyszer használatos, elvitelre szánt, műanyag dobozokban szolgálják fel. A étkezdei dolgozókkal folytatott beszélgetések során megtudjátok, hogy ha mosható edényeket használnának, a költségek jelentősen megemelkednének, amit senki sem akar. „Zöld Csapatod” tenni akar ez ügyben.

A gyakorlat célja, hogy találjatok egy olyan környezetvédelmileg fenntartható, a költségek megugrásával nem járó megoldást, amit aztán fel tudtok terjeszteni a vállalt vezetőségének.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Meghívod kollégáidat egy megbeszélésre, ahol a 6 Gondolkodó kalap módszert fogjátok használni.

ÚTMUTATÓ

1. Alakítsunk 6-8 fős csoportokat, és minden csapatnak adjátok oda a tevékenységhez szükséges tárgyat (6 színes kalapot vagy egyéb tárgyat és a probléma leírását).
2. Ismertessük a tevékenység menetét és az utasításokat, majd állítsunk be 25 perces időzítést. Kérjük meg a résztvevőket, hogy az elkövetkező 15 percben készítsenek egy javaslatot, és mondjuk meg nekik, hogy ezután az alábbi kérdésekre kell majd válaszolniuk:
3. Mennyire volt hatékony a csapatmunka? Hogyan jellemeznéd egyéni hozzájárulásodat?
4. Mennyire volt könnyű mindig a „kalapok színe” szerint gondolkodni?
5. Mennyire hallgattak rád az emberek? Mennyire figyeltél a többiekre?
6. Átvette valaki az irányítást? Hogyan egyeztetek meg?
7. Ha senki nem került irányító szerepbe, az hogyan befolyásolta a döntéshozatalt?
8. Hogyan kezeltétek a nézeteltéréseket?
9. Mit csinálnál másképpen?

Néhány ötlet a megoldásra:

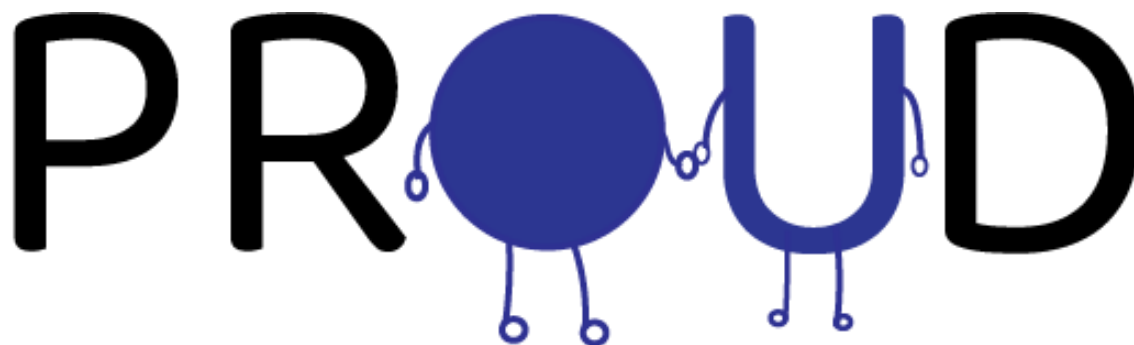
- Újrahasználható bambusz edények használata, amelyekért az emberek kis összegű letétet fizetnek, és a pénzért cserébe visszahozzák őket. aki otthonról hozza őket vissza, annak el is kell mosnia. A cégnek az edényeket mosogatógépben sterilizálni kell.
- Fém edények használata, ugyanilyen feltételekkel.
- Mindenki hozzon otthonról edényt, abba kapják az ételt, majd hazaviszik elmosogatni.
- Nagyméretű mosogatógépek beszerzése. Az emberek rendes edényeket használnak, kidobják a maradékot és az edényeket beteszik a mosogatógépbe. Valamelyik étkezdei munkatárs vagy a „Zöld Csapat” egyik tagja környezetbarát mosogatószer/tablettát tesz a gépbe, és lefuttatja a programot.
- A salátákat mexikói típusú, ehető taco tálban árulják.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Projekt címe: Szakszerű segítség a fiatal munkavállalóknak a különféle munkahelyi kihívások kezelésére

Projekt száma: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

MODUL NEVE: PROBLÉMAMEGOLDÁS

GYAKORLAT NEVE: Problémamegoldási forgatókönyv

IDŐTARTAM: 45 perc

RÉSZTVEVŐK SZÁMA: 2

Dániel/Daniella (könyvelő) új alkalmazott

Vilmos/Vilma (értékesítési csoport)

SZÜKSÉGES ESZKÖZÖK

Toll és papír vagy laptop/tablet

TANULÁSI CÉLOK

- Problémamegoldás
- Kreativitás
- Kommunikáció
- Kritikai gondolkodás

A GYAKORLAT BEMUTATÁSA

Ebben a gyakorlatban az egyik személy az új alkalmazott (Dániel/Daniella), a másik pedig az értékesítési csapatban dolgozó kolléga (Vilmos/Vilma).

1. forgatókönyv Dániel/Daniella

Könyvelőként új alkalmazott vagy egy szoftvergyártó cégnél. Ahhoz, hogy jól végezd a munkádat és el tudd készíteni a jelentéseket, minden hónapban szükséged van az összes értékesítési adatra. Sajnos az adatok sokszor túl későn érkeznek meg hozzád: először az értékesítési csoportvezetőhöz kerülnek, ahol egyenként kiértékelik őket minden egyes értékesítési képviselővel, majd elküldik őket a területi vezetőknek, akik összeülnek megbeszélni a havi teljesítményt, végül átkerülnek a regionális vezetőhöz, aki kétszer is le akarja ellenőrizni őket, mielőtt tovább küldi neked. Ezenkívül a munkaerterhelés további késedelmeket okozhat.

A lehetséges megoldások megtalálása érdekében megbeszélést szervezel az értékesítési csoport menedzserével, Vilmostal/Vilmával, akiről úgy gondolsz, megértő lesz a problémáddal kapcsolatban.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

2. forgatókönyv Vilmos/Vilma

Egy szoftvergyártó vállalat értékesítési csoportvezetője vagy. Egy új könyvelő felvetett egy problémát. Az értékesítési adatok nem jutnak el hozzájuk időben, hogy így nehezen boldogul a jelentések elkészítésével.

Tisztában vagy vele, hogy az alkalmazott rendszer bonyolult és lassú: az adatok először az értékesítési csoportvezetőhöz kerülnek, ahol egyenként kiértékelik őket minden egyes értékesítési képviselővel, majd elküldik őket a területi vezetőknek, akik összeülnek megbeszélni a havi teljesítményt, végül átkerülnek a regionális vezetőhöz, aki kétszer is le akarja ellenőrizni őket, mielőtt tovább küldi őket a könyvelésre. Ezenkívül a munkaerőterhelés további késedelmeket okozhat.

Dániel/Daniella találkozót kér, hogy megvizsgáljátok a lehetséges megoldásokat. Megérted a problémát és annak a szervezetre gyakorolt hatását. Miközben azonban kész vagy megoldásokat keresni, azzal is tisztában vagy, hogy az értékesítési részleg mindig nagyon elfoglalt, és gyökeres változtatásokra nem lesz hajlandó. Fontos számodra, hogy jó kapcsolatot ápolj értékesítő munkatársaiddal. Beleegyezel, hogy találkozz Vilmostal/Vilmával a megoldások feltárása érdekében.

ÚTMUTATÓ

25 perced van a probléma megbeszélésére, a megoldások keresésére, és a legjobb megoldás kiválasztására.

A vita során a következő kérdésekkel segíthetsz a résztvevőknek:

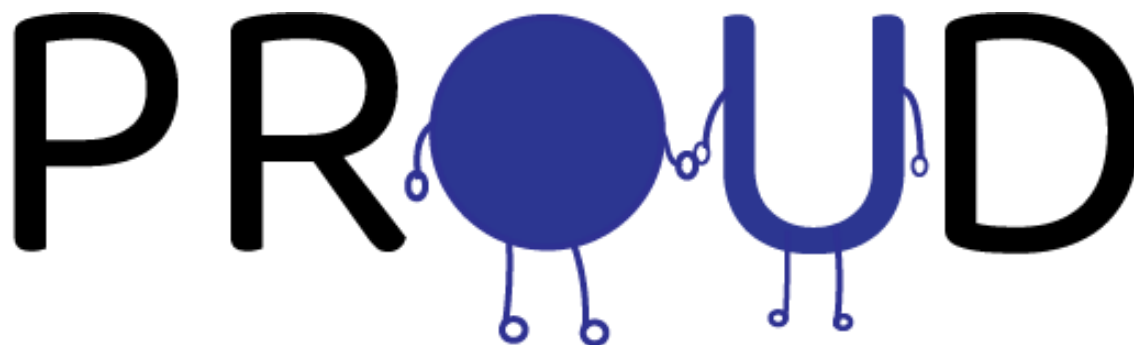
- Milyen konkrét problémákkal szembesül Dániel/Daniella, ha időben akarja beszerezni az értékesítési adatokat?
- Miért fontos Dániel/Daniella számára, hogy időben megkapja az értékesítési adatokat a jelentések hatékony elkészítéséhez?
- Milyen lehetséges következményei vagy hatásai lehetnek Dániel/Daniella munkájára és a teljes könyvelési folyamatra annak, hogy az adatok késve érkeznek?
- Milyen lehetséges megoldásokat találhat Vilmos/Vilma és Dániel/Daniella erre a problémára, ha azt is figyelembe kell venniük, hogy az értékesítési csapattal fennálló jó kapcsolatot meg kell őrizni?
- Hogyan lehet a teljes folyamatot nyomon követni és mérni annak érdekében, hogy a fejlesztések megvalósuljanak, és az előrehaladás nyomon követhető legyen?



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Projekt címe: Szakszerű segítség a fiatal munkavállalóknak a különféle munkahelyi kihívások kezelésére

Projekt száma: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

MODUL NEVE: Problémamegoldás

GYAKORLAT NEVE: A pillecukor-torony kihívás

IDŐTARTAM 30-40 perc

RÉSZTVEVŐK SZÁMA 4-6 fős csoportok

SZÜKSÉGES ESZKÖZÖK

Minden csoport kap:

20 szál közepes méretű spagettit (nem túl vékonyat, hogy ne törjön el könnyen)

1 pillecukrot

1 méter fonalat

1 méter ragasztószalagot

ollót

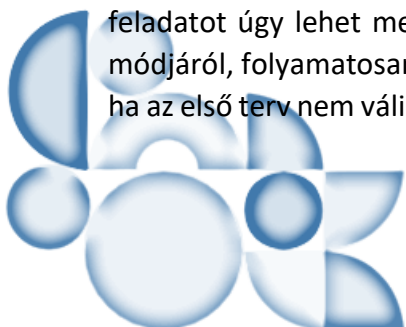
TANULÁSI CÉLOK

- Időgazdálkodás
- Problémamegoldás
- Kreatív gondolkodás
- Csapatmunka

A GYAKORLAT BEMUTATÁSA

A gyakorlat során minden csapat ugyanazokkal az eszközökkel dolgozik, és a lehető legmagasabb tornyot kell felépíteniük (a tornyot nem támaszthatják neki semminek). A pillecukrot a torony tetejére kell felerősíteni úgy, hogy ne essen le. A legmagasabb tornyot felépítő csapat győz. Ezt a feladatot úgy lehet megvalósítani, ha a csapat tagjai megegyeznek a probléma megoldásának módjáról, folyamatosan értékelik a megoldásokat, ahogy a munka halad, és nem esnek pánikba, ha az első terv nem válik be. Az egymásra figyelés és az együttműködési készség elengedhetetlen.

Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.



ÚTMUTATÓ

1. Alkossunk 4-6 fős csapatokat, és minden csapat kapja meg a tevékenységhez szükséges anyagokat.
2. Mondjuk el a tevékenység menetét és az utasításokat. A stoppert állítsuk be 20 percre.
3. Minden csapatnak 20 perce van a legmagasabb, szabadon álló torony felépítésére.

Amikor elkészültek a tornyok, mérjük meg őket ellenőrizzük, hogy valóban a szabadon állnak-e, és ünnepeljük meg a győztest (és a többieket is). Tegyük fel pár kérdést a csapatoknak arról, hogy mit tanultak és mit csinálnának másképpen, ha lenne még egy lehetőségük a torony újraépítésére.

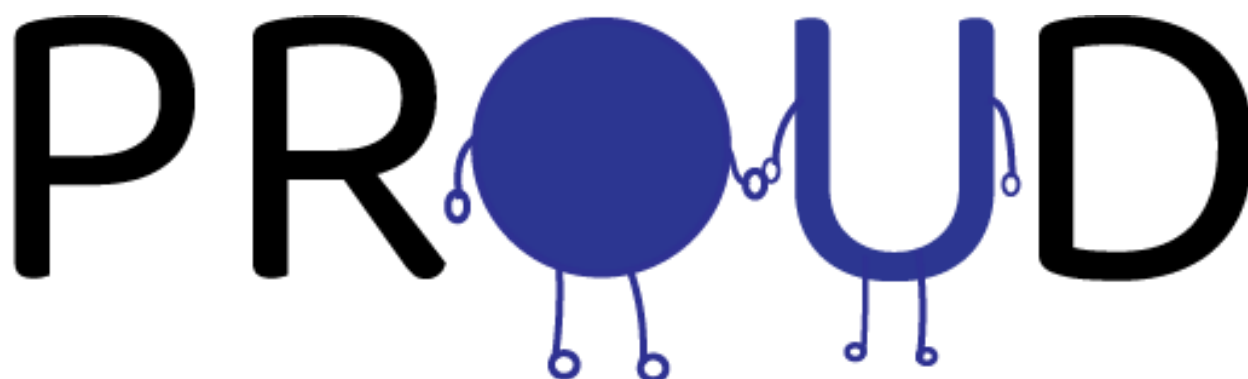
1. Mennyi idő telt el a tervezéssel?
2. Mennyire volt könnyű megegyezni?
3. Csapatként mennyire dolgoztatok jól együtt?
4. Milyen viselkedések segítettek? Melyik viselkedésmód ártott?
5. Hogyan írnád le saját egyéni hozzájárulásod?
6. Mit csinálnál másképp, ha megismételhetnéd ezt a tevékenységet?



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Projekt címe: Szakszerű segítség a fiatal munkavállalóknak a különféle munkahelyi kihívások kezelésére

Projekt száma: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

MODUL NEVE: Problémamegoldás

GYAKORLAT NEVE: Mi a fontos?

IDŐTARTAM 30-45 perc

RÉSZTVEVŐK SZÁMA Két csapat, maximum 8-8 fővel

SZÜKSÉGES ESZKÖZÖK:

Irodahelyiség

Papír/ laptop

TANULÁSI CÉLOK

- Hatékony problémamegoldó kommunikáció
- Ráhatás
- Együttműködés
- Kompromisszum

A GYAKORLAT BEMUTATÁSA

A résztvevők elmondják, mi az, ami fontos számukra a szakmai kommunikáció területén. Ezeket a tényezőket aztán rangsorolják, és listákat készítenek belőlük (minden csapat külön-külön megbeszéli, mi kerüljön fel a listájára). Ezután értékelik saját csapatmunkájukat a listára felkerült kritériumok alapján. Egyénileg és csapatban is vitassák meg a cselekvési tervet, meghatározva, hogy melyik kommunikációs viselkedés a leghatékonyabb a problémamegoldás során.

ÚTMUTATÓ

1. Kérjük meg a résztvevőket, hogy írjanak le 5 (illetve, ha az idő engedi, 7) magatartásformát, amit a legfontosabbnak tartanak a jó szakmai kommunikáció szempontjából (pl. aktív figyelem).
2. Ezután állítsák fel ezek fontossági sorrendjét
3. Az első 3 (vagy 5) helyezett esetében fogalmazzanak meg indoklást.

A csapatok megosztják egymással a listáikat és érveiket, majd közös 5-ös (7-es) listát készítenek.

4. Ezután a közös listára került kritériumok alapján egy hármasskálán értékelniük kell a csapatmunkát:

1 = tökéletes

2 = jobban is csinálhattuk volna. Mit jelent ez a csapat szempontjából?

3= hujjaj



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

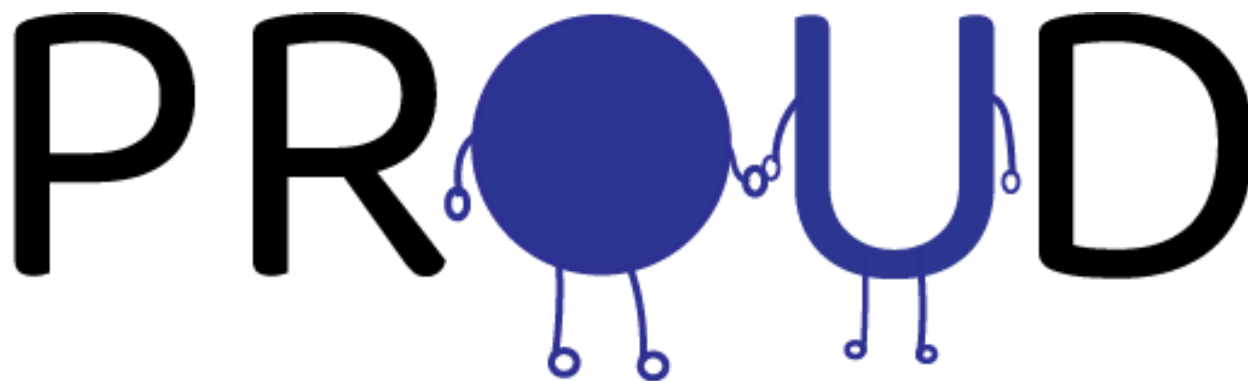
5. A résztvevők mennyire voltak **nyitottak** arra, hogy meghallgassák és figyelembe vegyék (!) mások véleményét?
6. Mit csinálnának másképp a következő alkalommal? (Személyes cselekvési terv)



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió, illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Projekt címe: Szakszerű segítség a fiatal munkavállalóknak a különféle munkahelyi kihívások kezelésére

Projekt száma: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

1. MODUL Problémamegoldás

KVÍZ

1. kérdés A problémamegoldás a problémák azonosításának és a lehető legjobb megoldások megvalósításának folyamata.

- a. Hamis
- b. Igaz

2. kérdés Az alábbiak közül melyik lépés NEM tartozik a problémamegoldási folyamathoz?

- a. A környezet megfigyelése
- b. A helyzet megértése
- c. A szükséges változások azonosítása
- d. Egyetlen megoldás kidolgozása
- e. Egyetlen megoldás kiválasztása
- f. A kiválasztott megoldás megvalósítása. A megoldás hatásainak nyomon követése.

VISSZAJELZÉS: A problémamegoldás folyamata során kiemelkedően fontos, hogy minél több alternatívát dolgozzunk ki.

3. kérdés Az alábbiak közül melyik nem tartozik a problémamegoldás eszközei közé?

- a. Tervezői (design) gondolkodás
- b. Simplex módszer
- c. CATWOE elemzés
- d. Hat szigma módszer
- e. Stratégiai térkép

VISSZAJELZÉS: A stratégiai térkép a döntéshozatal eszköze.

4. kérdés Az alábbiak közül melyikre van szükség, amikor egy problémát kell megoldani?

- a. Figyelmesen meghallgatni a többi kollégát az álláspontjukról, hogy a problémát teljes körűen, több nézőpontból tanulmányozhassuk.
- b. A probléma megoldásának megkezdése már azelőtt, hogy a problémát teljes egészében megértenénk.
- c. A probléma hagyományos megközelítése, a kreatív és innovatív gondolatok mellőzésével.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

d. Nekifutásból megoldani a problémát, nem pocsékolva időt az információgyűjtésre.

VISSZAJELZÉS: Ha aktívan figyelünk másokra, akkor megismerhetjük az őket foglalkoztató nehézségeket és kihívásokat, vagy a projektjeiket érintő problémákat, tisztább képet kapunk a problémákról, illetve olyan ötleteket, amik esetleg nem jutottak volna az eszünkbe.

5. kérdés Mivel a problémamegoldás magában foglalja a problémák megértését, a stratégiák kidolgozását és a megoldások megvalósítását, a vonatkozó készség fejlesztéséhez tervszerű megközelítésre és gyakorlásra van szükség. Az alábbiak közül melyik módszerrel NEM fejleszthető a fiatal munkavállalók problémamegoldó készsége?

- a. Viták
- b. Érzelemkezelés
- c. Megmaradás a komfortzónában, új helyzetek kerülése.
- d. Technikai ismeretek elsajátítása.

VISSZAJELZÉS: A fiatal munkavállalók számára kiváló lehetőséget biztosít a problémamegoldás gyakorlására a vitázás, az új helyzetek kipróbálása, és az is nagyon fontos, hogy megtanulják kezelni az érzelmeiket, illetve minél több gyakorlatias, technikai tudást szerezzenek.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.