

PANTONE 108 C

# Konstruktív problémamegoldás





*x 1. Rajzolás*

*x 2. Én-vers*



# Probléma



**A választ nem tudjuk azonnal megadni  
Olyan cél, amelynek elérése nem egyszerű  
számunkra, vagy nem tudjuk, rejtve van.  
A probléma megoldása: az észlelt és a kívánt  
állapot egybe esik.  
Van célunk, de a hogyan nem ismeretes.**

„A feladat olyan helyzetet jelent, amelynek a célja és az ahhoz vezető út is ismert. A problémáról akkor beszélünk, ha a célhoz vezető utat nem ismerjük.”

(Kürti Istvánné 1982. 97. o.)



Megváltoztatni kívánt helyzet

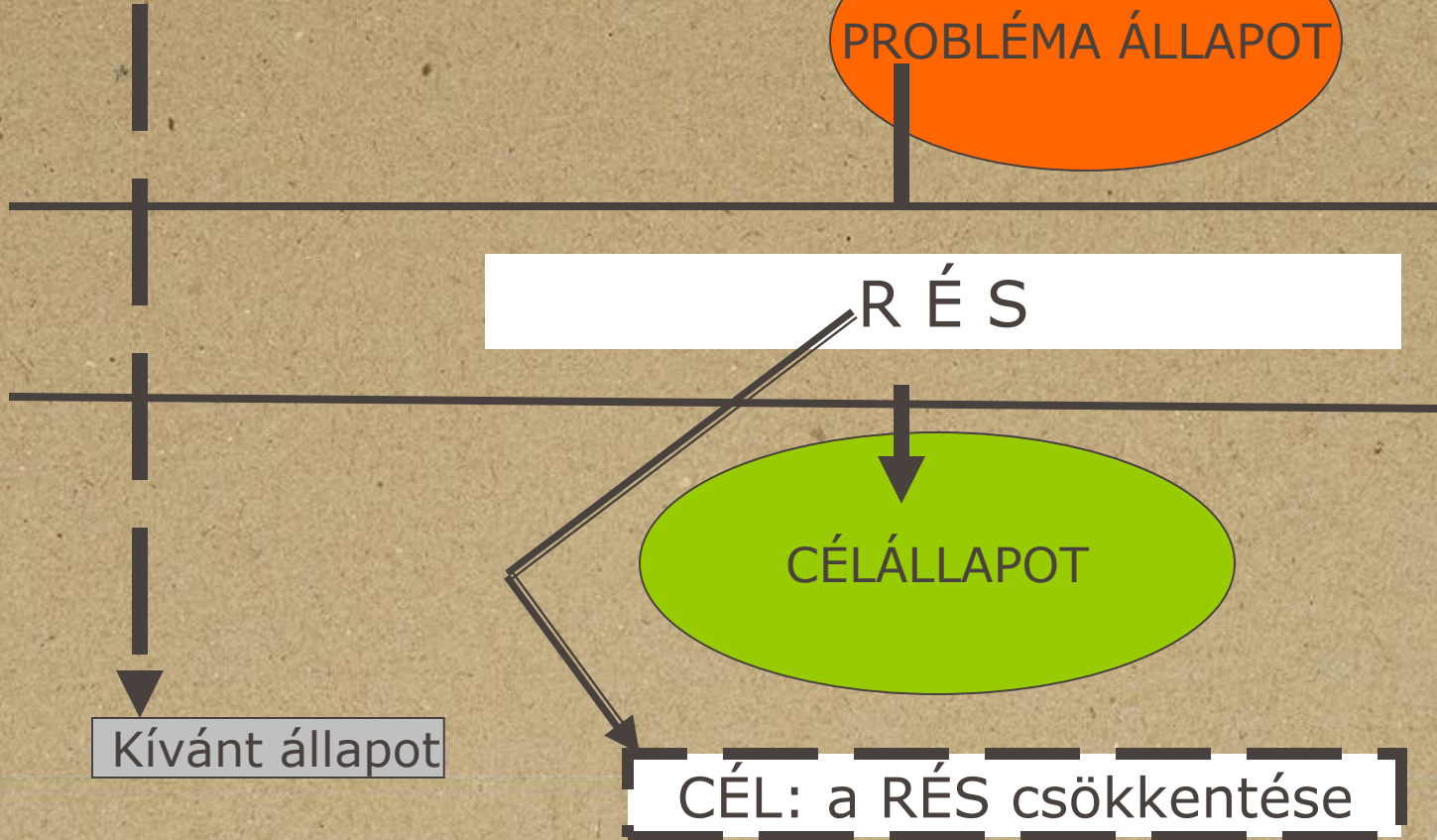
PROBLÉMA ÁLLAPOT

R É S

CÉLÁLLAPOT

Kívánt állapot

CÉL: a RÉS csökkentése



## A probléma típusai

Konceptuális, elméleti  
Empirikus  
Viselkedési-szervezeti  
Egyéni  
Társadalmi

**A probléma szubjektív, relatív**

**Problémaérzékenység**

**Egymás felerősítő problémák**

Romhányi József - Okozatosan

Elfutott a verés elől  
a gazda kutyája.  
Előle a rémült macska  
felkúszott a fára.  
Ettől persze felrebbent a  
faágról a veréb,  
s az egésznek a muslica  
itta meg a levét.



## Más felosztás a típusokra

x

1. szint: a megoldó már ismeri a megoldást,
2. szint: a megoldó már ismer szabályokat a megoldás megtalálásához,
3. szint: a megoldó a feladatnál tanulja meg a helyes megoldást,
4. szint: a megoldónak kell megválasztani és értékelni a módszert,
5. szint: a megoldónak a problémát újra kell formálnia vagy új, szokatlan módszert kell kreálnia a megoldáshoz,
6. szint: a megoldónak kell a problémát észlelnie."

8. A zárt és a nyílt problémák közti különbségeket szemlélteti a következő táblázat:

ZÁRT PROBLÉMÁK ESETÉN	NYÍLT PROBLÉMÁK ESETÉN
egy megoldás létezik	több megoldás lehetséges
a problémamegoldás folyamata általában tudatos logikára építő	a problémamegoldás jellemzően intuitív, kreativitásra épülő
a megoldáskeresés során a végső megoldás már valószínűsíthető	gyakran születnek egyedi, újszerű megoldások
keretek és szabályok meghatározottak	rugalmas keretek és szabályok
a megoldások igazolhatók, bizonyíthatók logikai úton	a megoldások nem bizonyíthatóak vagy cáfolhatóak a logika eszközeivel
a folyamatban ismert problémamegoldást alkalmaznak	a folyamat közvetlen támogatása nehéz

*Problémamegoldások típusai csoportokban,  
szervezetekben*

✘ Rutin jellegű

Gyors,  
maximális,  
hatékony,  
előzetes  
ismeretekre  
építő, magas  
stresszszint

✘ Kreatív

Lassabb, nem  
hivatali  
környezet

✘ Tárgyaláson  
alapuló

Több körben,  
testülettel,  
nehézkesebb







x 3. Véletlen  
szavak



# Általános modell KONVERGENS



## X Heurisztika

Heurisztika minden olyan jól bevált stratégia vagy tapasztalati szabály, mely lerövidíti a megoldáshoz vezető utat, miután lehetővé teszi bizonyos lépések szisztematikus elhagyását a problémamegoldó folyamatban.

PANTONE 108 C

## DIVERGENS MODELL

nem egy „helyes” megoldást keresünk, hanem minél nagyobb számú, minél eredetibb megoldást, amelyek közül aztán adott esetben nem csak egyet, hanem akár többet is megvalósítunk. Ez a divergens, vagy laterális gondolkodásmód használatával történő problémamegoldás.

### ✘ Jellemzői:

- ugrásszerűen éri el az eredményt
- alternatívák után kutat
- új és új kérdéseket tár fel
- igyekszik a gondolkodás tárgyához szorosan közel maradni
- zárt eljárás, mindig elérhető minimális eredmény



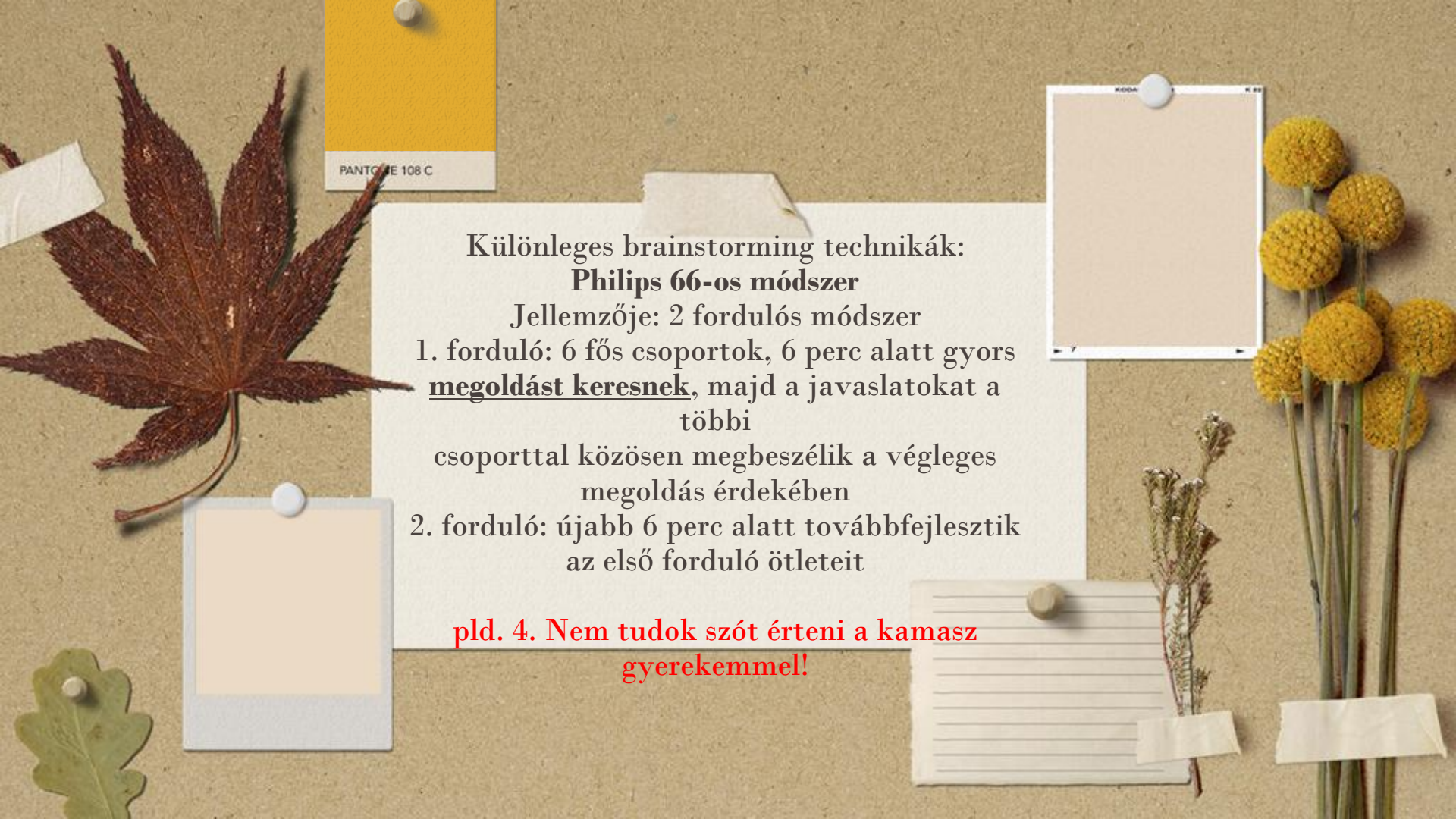
## DIVERGENS ESZKÖZEI

- × **brainstorming (ötletroham),**
- × **5 why módszer**
- × SCAMPER módszer,
- × mind-map technikája,
- × a hat kalap módszer,
- × **a véletlen szavak módszere**
- × **6-3-5 módszer**
- × **Lótuszvirág módszer**
- × **Opera módszer**
- × **Ötletdoboz módszer**

# ÖTLETBÖRZE SZAKASZAI

VÉGIG JEGYZETELNI!

- ✗ PROBLÉMA VÁZOLÁSA, MEGBESZÉLÉSE
- ✗ PROBLÉMA ÚJRAVÁZOLÁSAI (HOGYAN ...?)
- ✗ ÚJRAVÁZOLT PROBLÉMA KIVÁLASZTÁSA
- ✗ BEMELEGÍTÉS (PL. MIRE TUDJUK HASZNÁLNI MÉG?)
- ✗ ÖTLETBÖRZE – NEM SZABAD BÍRÁLNI!
  - ✗ SZÓBAN – TÁBLÁRA FELÍRÁS
  - ✗ POST-IT
- ✗ LEGŐRÜLTEBB ÖTLET
- ✗ CSOPORTOSÍTÁS
- ✗ KIVÁLASZTÁS



Különleges brainstorming technikák:  
**Philips 66-os módszer**

Jellemzője: 2 fordulós módszer

1. forduló: 6 fős csoportok, 6 perc alatt gyors megoldást keresnek, majd a javaslatokat a többi

csoporttal közösen megbeszélik a végleges megoldás érdekében

2. forduló: újabb 6 perc alatt továbbfejlesztik az első forduló ötleteit

**pld. 4. Nem tudok szót érteni a kamasz gyerekekkel!**

## ✘ 6-3-5-ös módszer

Jellemzője, hogy 6 fős csoportokban, egyenként 3-3 **ötletet (OKOT), 5-ször továbbfejlesztnek.**

A 6-3-5 módszer lépései (szakaszai):

1. Előkészítő szakasz: A csoport tagjaival ismertetjük a témát. A csoport tagjai egy lapra egyenként 3-3 ötletet felírnak.

2. Ötletgyűjtő szakasz: A résztvevők 3-3 ötletét mindenki továbbadja a mellette jobbra ülőnek

Mindenki tanulmányozza a meglévő ötleteket és új ötletet ad a kapott ötletekhez. Ez így megy

5-ször. Végül mindenkihez a saját javaslata ötször továbbfejlesztve visszakerül.

3. Értékelő szakasz: A kapott ötleteket ( $5 \cdot 18 = 90$  továbbfejlesztett javaslat) értékelik.

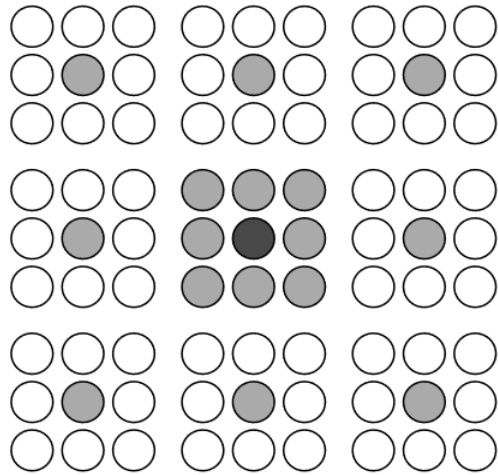
**5. Pld: KIÉGETT NEGYVENESEK!**



*Az alábbi űrlap jól alkalmazható a 6-3-5-ös módszernél*

Ötletadó	Mik az okok?	Ötlet továbbítás					
		kezdet	1.	2.	3.	4.	5.
1. tag	1. ötlet						
	2. ötlet						
	3. ötlet						
2. tag	1. ötlet						
	2. ötlet						
	3. ötlet						
3. tag	1. ötlet						
	2. ötlet						
	3. ötlet						

## Lótuszvirág módszer



- ✘ A módszer azzal indul, hogy a központi problémát egy négyzetbe felrajzoljuk a lap közepére. Ekkor a csapat a központi problémára felhoz nyolc olyan témát, komponenst vagy dimenziót, amit a négyzet köré körökbe felírnak. Ezután külön erre a nyolc témára egyenként megint nyolc különböző megközelítési módot mondanak, aztán ezekre a megközelítési módokra is megint nyolc másikat, és így tovább.

**Pld. Nagy a fluktuáció egy munkahelyen!**



# OPERA módszer

<http://www.urbact.hu/node/231>



## *Ötletdoboz módszer (Leonardo da Vinci)*

Azért kapta Leonardo da Vinciről a nevét, mert fennmaradt tőle egy olyan táblázat, amiben az arc különböző részeinek (arcforma, szem, orr, száj, fül, haj, ál) lehetséges formáit, színeit írta össze, ezeket a formákat eltérő variációkban csoportosítva pedig több száz különböző arcot lett volna képes megfesteni. Ugyanígy alkalmazható különböző tárgyakra, termékekre, azok jellemzőit részenként összeírva ezernyi variációt kaphatunk végeredmény

PANTONE 108 C

# *Egyéni szinten. Problémamegoldás*

Kognitív terápiák része



## Kiindulási pont

✗ OKA:

Jelentős negatív életpizódok (például szeretett személy halála, krónikus betegség diagnózisa és kezelése, vagy a munkahely elvesztése), vagy krónikus, mindennapi problémák (munkatársakkal fennálló rossz kapcsolat, szűkös anyagiak, hátrányos megkülönböztetés, családi nehézségek).

Jelentős érzelmi problémák és viselkedési zavarok háttérben gyakran a **stresszorokkal történő, kevésbé hatékony megbirkózás áll.**



A krízis szó jelenthet fordulatot és jelenthet válságot.

A krízis érzelmileg megterhelő folyamat, melynek hatására az egyén és közösség olyan helyzettel találja szemben magát, melyben még nem volt azelőtt, vagy pedig mindentől függetlenül érezheti úgy: a helyzet túlnő rajta, a jelenlegi viselkedési repertoárja, eszközkészletet és energiái nem elegendők a helyzet kezelésére.

# I. Mi a krízis?

A pszichológiában a krízis leírása Erikson nevéhez köthető, aki 1956-ban írt először fejlődési krízisekről pszicho-szociális fejlődéselméletében. Számára a krízis a fejlődési folyamat része, egy olyan fordulópontra az ember életében, melyet sikeresen megoldva tud tovább lépni életének újabb eseményei, fordulói, dilemmái felé. (Erikson, 1956)

C. Caplan (1964) egy egységes modellben kríziselmélet alapelveit, megalkotta a legelterjedtebb és legismertebb krízis-definíciót. (Oláh, 2004)

Meghatározása szerint krízishelyzetben az egyén kénytelen a lélektani egyensúlyát veszélyeztető körülményekkel szembenézni, a probléma mindennél fontosabbá válik számára. A fennálló helyzetet szokásos problémamegoldó eszközeivel azonban sem megoldani, sem elkerülni nem tudja. A fenyegetettség általában kívülről érkezik, így az egyén érzi ezt a fajta kiszolgáltatottságot.





CÉL:  
Elősegíteni az adaptív,  
problémamegoldó attitűdök  
(optimizmus, önbizalom) és viselkedési  
minták (adaptív érzelmi szabályozás,  
tervezett problémamegoldás)  
elsajátítását, a problémák hatékony  
megoldása, és az életminőség fokozása  
érdekében.





- A krízis szakaszolása

- Lazarus és Folkman (1988) két átfogó megküzdési stratégiát írt le.

A problémaközpontú megküzdés során az egyén célja a probléma leküzdése, kezelése, vagy jövőbeli elkerülése.

Az érzelempözpontú stratégiák esetében a cél az érzelmi stressz-reakciók enyhítése, a negatív érzelmek túláradásának csökkentése.

Ezt a két stratégiát egy-egy helyzetben lehet egyesesen használni és általában ideiglenesen, addig, ameddig a végleges megoldási módra rá nem lelünk.



A két fenti mellett még nyolc olyan stratégiát írtak még le, melyeket az emberek alkalmazhatnak. (Dávid et al, 2014) :

- 1, konfrontáció: aktív szembehelyezkedés a helyzettel, a kiváltó okokkal;
- 2, eltávolodás: a helyzettől való ideiglenes eltávolodás a jobb rálátás érdekében;
- 3, az érzelmek és a viselkedés szabályozása, melynek során önkormányozottan gyakorolunk érzelmeink és viselkedésünk felett;
- 4, társas támogatás kérése;
5. aktív felelősségvállalás a helyzet megoldása irányába;
6. problémamegoldás megtervezése;
- 7, elkerülés és menekülés a probléma jobb átgondolása érdekében;
- 8, pozitív jelentés keresése a helyzet leírására annak érdekében, hogy az elviselhetőbbé váljon.



## *Problémaorientáció*

Az egyén általános hiedelmeit, attitűdjeit, és a problémákkal kapcsolatos érzelmi reakcióit foglalja össze, valamint azt a képességet, hogy ezekkel megbirkózzon.

### **Negatív és pozitív**



## Pozitív problémaorientáció



✘ A pozitív problémaorientációt az jellemzi, hogy: az egyén problémákat kihívásként, és nem fenyegetésként érzékeli, optimista abban a tekintetben, hogy a problémák megoldhatók, erős a magába vetett hite, hogy képes kezelni a kihívásokat, úgy vélik, hogy a sikeres problémamegoldás általában időt és energiát igényel, a fellépő negatív érzelmeire, mint a hatékony problémamegoldáshoz szükséges és fontos információforrásra tekint.



## Negatív problémaorientáció

- ✘ A negatív problémaorientációt ezzel szemben az jellemzi, hogy:  
az egyén problémára mint a jólétét jelentősen fenyegető jelenségre tekint,  
általában megoldhatatlannak érzékeli a problémákat,  
kétségei vannak, hogy képes-e megbirkózni a problémákkal eredményesen,  
általában frusztrált és zaklatott lesz, amikor problémákkal, vagy az azok kapcsán tapasztalt negatív érzelmekkel szembesül.



## Problémamegoldási attitűd

- ✘ Gondolkodási és viselkedési mintázat
- ✘ 3 stílus: tervezett, elkerülő és impulzív

### Tervezett (szervezeti szinten: konstruktív)

- ✘ a probléma meghatározása (azaz jellegének tisztázása, reális, megoldható célok kitűzése, illetve azon akadályok azonosítása, amelyek ezek elérését megghiúsíthatják),
- ✘ alternatívák kidolgozása (azaz egy sor lehetséges megoldási stratégia felvetése, amelyek segíthetnek az azonosított akadályok leküzdésében),
- ✘ döntéshozatal (a különböző alternatívák várható következményeinek megbecsülése, költség-haszon elemzés a várt eredmények tekintetében, a célhoz igazodó megoldást terv készítése),
- ✘ megoldás és ellenőrzés (azaz kivitelezés, annak nyomon követése, valamint megállapítása, hogy az egyén problémamegoldó erőfeszítések sikeresek voltak-e, vagy a megoldási továbbra is folytatni kell).

# Elkerülő és impulzív

Az impulzív problémamegoldási stílus, olyan megközelítés, mely során az egyén impulzív, kapkodó, és átgondolatlan kísérleteket tesz a probléma megoldására.

Az elkerülő problémamegoldást pedig a halogatás, passzivitás, és mások által nyújtott segítségtől való függés jellemzi.

Ezek nem eléggé hatékonyak vagy elégtelen megoldásra vezetnek.

Sőt, azok az emberek, akikre ezek jellemzők, általában inkább súlyosbítják meglévő problémáikat, illetve újabb problémákat generálnak pont az előbb említett impulzív vagy elkerülő attitűd következtében.



# MEGOLDÁSOK FELÉ



Túl sok nehézség – kognitív túlterhelés állapota!

## MEGOLDÁSOK:

Externalizáció – külsővé tétel (vizualizáció, ábrák, grafikonok, felsorolások – hely marad a kreatív gondolkodásra!

Imaginációs technikák – segítse az érzést is, ami örömet nyújt előre megérezni

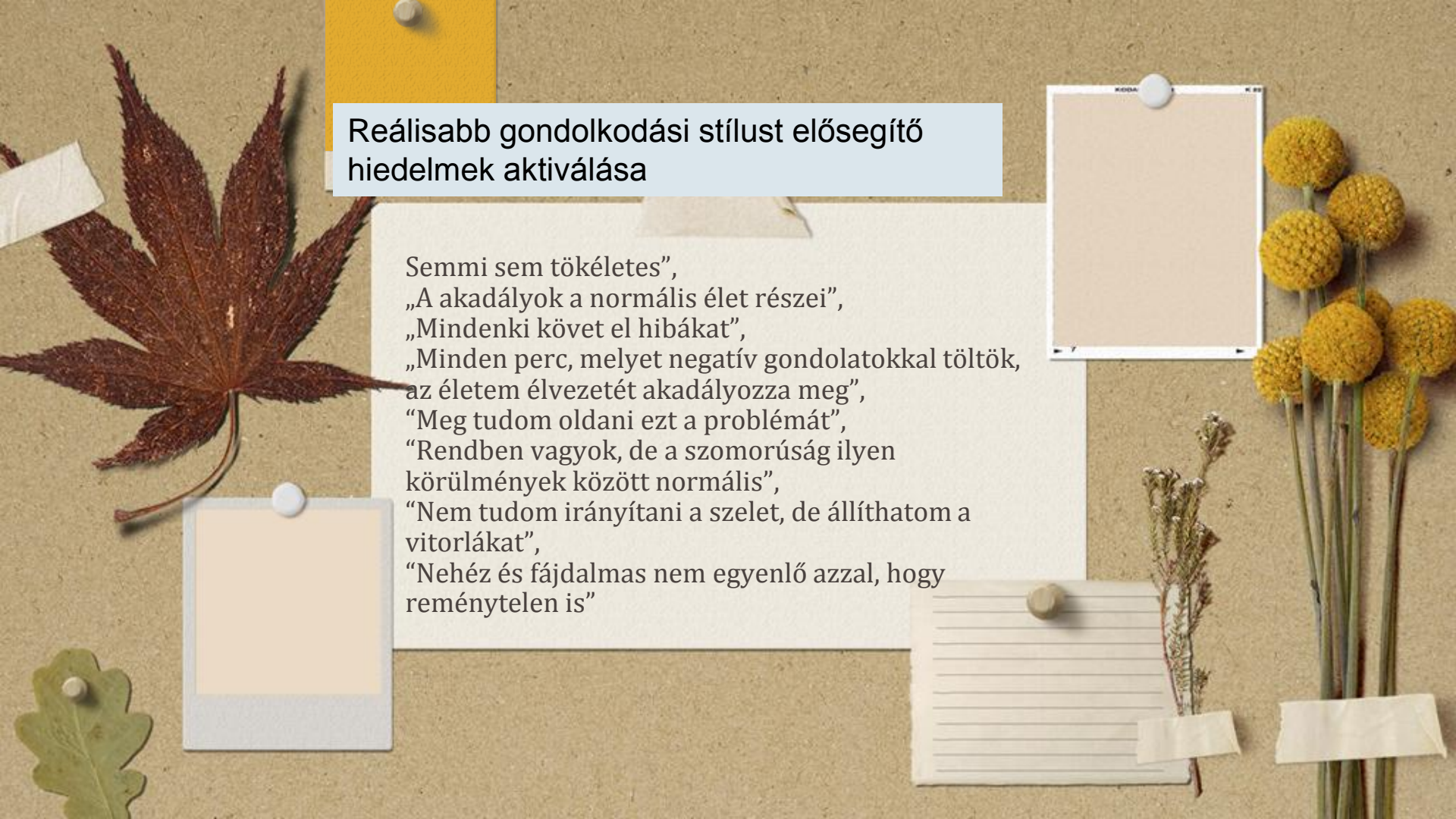
Egyszerűsítés – apró dolgokra bontás

„Állj meg, lassulj le, gondolkodj, aztán cselekedj” módszere (Stop, Slow Down, Think, Act, SSTA)

ABC modell alkalmazása: „A” az aktiváló vagy kiváltó esemény, „B” egy adott hit vagy hozzáállás, nézőpont, „C” pedig az érzelmi következmény, amely a hiten alapul.

Szerepátvitel – kliens és coach





## Reálisabb gondolkodási stílust elősegítő hiedelmek aktiválása

Semmi sem tökéletes”,  
„A akadályok a normális élet részei”,  
„Mindenki követ el hibákat”,  
„Minden perc, melyet negatív gondolatokkal töltök,  
az életem élvezetét akadályozza meg”,  
“Meg tudom oldani ezt a problémát”,  
“Rendben vagyok, de a szomorúság ilyen  
körülmények között normális”,  
“Nem tudom irányítani a szelet, de állíthatom a  
vitorlákat”,  
“Nehéz és fájdalmas nem egyenlő azzal, hogy  
reménytelen is”

PANTONE 108 C

*Közösségi-szervezeti  
csoportszinten.  
Problémamegoldás*

*(Siklaki)*



# Tervezett, konstruktív problémamegoldás



1. A probléma meghatározása
  - ✗ azaz jellegének tisztázása (Probléma-fa, gondolati térkép, véltelen szavak, stb.)
  - ✗ reális, megoldható célok kitűzése (fejlesztési ötletek – design gondolkodás kurzus)
  - ✗ illetve azon akadályok azonosítása, amelyek ezek elérését megghiúsíthatják (design gondolkodás kurzus)
2. alternatívák kidolgozása (azaz egy sor lehetséges megoldási stratégia felvetése, amelyek segíthetnek az azonosított akadályok leküzdésében),
3. döntéshozatal (a különböző alternatívák várható következményeinek megbecslése, költség-haszon elemzés a várt eredmények tekintetében, a célhoz igazodó megoldást terv készítése),
4. megoldás és ellenőrzés (azaz kivitelezés, annak nyomon követése, valamint megállapítása, hogy az egyén problémamegoldó erőfeszítések sikeresek voltak-e, vagy a megoldási továbbra is folytatni kell).



## Módszerek, eszközök

GROW modell (behaviourista szemlélet)

Goal, Reality, Options, Wrap-Up/Will/Way  
forward

Üres szék módszer (Gestalt szemlélet)

Ki, tipikus nap vele, hozza be a szobába,  
beszéljen hozzá, üljön át – mit mondana, jöjjön egy

kívülálló, lezárás

Oskar modell (Megoldásközpontú szemlélet)

Outcome – eredmény

Scaling -hol állsz most?

Know-how, resources - mi segíthet?

Affirm and Action – megerősítés és cselekvés

Review - áttekintés





## *IDEAL módszer*

- ✘ I = Identify problems and opportunities
- D = Define goals
- E = Explore possible strategies
- A = Anticipate outcomes and Act
- L = Look back and Learn

## *Interaktív csoport módszer*

- a, a csoporttagok csendben, egymástól függetlenül lejegyzik a probléma megoldásával kapcsolatos ötleteiket
- b) egymást követve minden csoporttag ismerteti az általa lejegyzetteket anélkül, hogy ezt a többiek kommentálnák, miközben az elhangzottak lényegét egy táblára rögzítik
- c) az ötletek ismertetését követi azok értelmezése, megvitatása, értékelése
- d) a csoportülés záró szakaszában egy titkos, egymástól független szavazás keretében dönt mindenki a személyes prioritásairól, rangsorolás vagy pontozás formájában – majd ezt összesítik



## **A Delphi-módszer (Norman Dalkey és mtsai, 1969.)**

A résztvevők itt fizikailag távol helyezkednek el egymástól, s nem találkoznak személyesen a problémamegoldó folyamat során.

A módszer alkalmazásakor a szakértők a feltett kérdésekre válaszolnak a jövőképpel kapcsolatban.

Az eredményeket megkapják és a második körben a többiek véleményének ismeretében vagy fenntartják álláspontjukat, vagy módosítják.

A különböző szakterületek képviselői által megadott jövő-szenárió lesz az eredmény.

## *GROUPTHINK -összertartó csoportok*

1. A sérthetlenség illúziója
2. Kollektív racionalizálás
3. Csoporton kívüliek sztereotipizálása
4. Direkt nyomás a dezertőrré
5. Gondolatrendőrök
6. Öncenzúra
7. Az egyetértés illúziója







# Példa gyakori gyártási selejtre: RCA – mi mindent vizsgáljunk?

- **Kiindulási anyag**
  - minőséghibás
  - jó a minősége, de nem arra való, amire akarjuk
  - akadozik a szállítása
- **Készülékek**
  - elromlott
  - rossz helyen van
  - nincs karbantartva
  - nem erre való
- **Módszerek**
  - nincsenek írásban rögzítve
  - le vannak írva, de nem a szerint dolgoznak
  - rossz a kommunikáció
- **Környezet**
  - természeti behatások
  - helytelen munkatér-kialakítás
  - helytelen munkakörnyezet
  - nem megfelelő felületek
- **Vezetés**
  - kellő hozzáértés hiánya
  - gyakran nincs ott
  - nem magyaráz eleget
  - túl sok a stressz
  - nem látja át az eljárást
- **Irányítási rendszer**
  - nincs kellő képzettsége az alkalmazottaknak
  - nincs helyi továbbképzés
  - nem vonják be a problémamegoldásba az alkalmazottakat
  - az alkalmazottak nem törődnek a veszélyforrásokkal
  - az azonosított problémaforrások benn maradtak

4


# Pld. Fenyegtőzés azzal, hogy kilépnek





*x 6. Hogyan  
tökéletesít-  
hető?*





Köszönöm a figyelmet!