



---

# **Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatala**

## Szervezetek közötti együttműködés javítása

**2010. november 8. és 10.**



---

A szervezeti egységek közötti együttműködés  
javítása képzés  
az ÁROP-1.A.2/B-2008-0020 jelű

**„Kaposvári Polgármesteri Hivatal  
szervezetfejlesztése”**

című pályázat keretei meghatározott feladat  
megvalósításához kapcsolódik.

# Államreform Operatív Program (ÁROP)\*

---

A magyar közigazgatási reform felgyorsítására alapított program.

- **Célja:** új közmenedzsment (New Public Management) kialakítása és bevezetése
- **Módszere:** szervezetfejlesztési koncepció kialakítása a polgármesteri hivatalokban, körjegyzőségekben
- **Eredményei:**
  - ✓ javul a döntési folyamatok megalapozottsága,
  - ✓ emelkedik a szakmai munka (közszolgáltatás) minősége,
  - ✓ javul a szervezet gazdálkodási képessége,
  - ✓ stratégiai szemlélet alakul ki (kockázatértékelés, távlati gondolkodás)
- A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

# ÁROP projekt a Kaposvári Polgármesteri Hivatalban

---

Az ÁROP-1.A.2/B-2008-0020 program keretén belül elvégzendő szervezetfejlesztési feladatok:

- Döntési mechanizmus korszerűsítése
  - ✓ Szervezet átalakítás
  - ✓ Ügyfélszolgálat átalakítása
  - ✓ Szabályozási folyamatok egyszerűsítése
  - ✓ Belső együttműködés javítása
  - ✓ Eredményességre vonatkozó mutatószámok
  - ✓ Teljesítménymérés
- Költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása
- Partnerség erősítése

# ÁROP képzések a Polgármesteri Hivatalban

---

1. Közbeszerzési tréning (ÁROP 1.a)
2. Projektmenedzsment tréning (ÁROP 1.l)
- 3. Kommunikációs tréning (ÁROP 1.e)**
4. Ügyintézők képzése (ÁROP 1.c)

---

# **Bevezető**

**Bemutakozás, célok, tematika  
áttekintése**

# Időtartam

---

## 2010. november 8.

07.55	Érkezés
08.00 – 08.25	Bemutakozás, program ismertetése
08.35 – 10.00	Kommunikáció, szervezeti kommunikáció
10.10 – 12.00	Kommunikáció a közigazgatásban
12.00 – 12.30	Szünet
12.30 – 14.30	Belső kommunikáció javítása
14.45 – 16.00	Kaposvár MJV PH kommunikációs helyzete
16.15 – 16.30	Összefoglalás, értékelés
16.30	Első nap vége

# Időtartam

---

## 2010. november 10.

07.55	Érkezés
08.00 – 08.25	Program ismertetése
08.35 – 10.00	Csapat, csapatmunka, csapatfejlődés, csapatépítés
10.10 – 12.00	Csapatépítő játékok I.
12.00 – 12.30	Szünet
12.30 – 16.00	Csapatépítő játékok II.
16.15 – 16.30	Összefoglalás, értékelés
16.30	Képzés vége



# Résztevők

---

A kijelölt cél eléréséhez kijelölt munkatársak.

# Módszertan

---

## A képzés módszertana:

- Power Point-os elméleti oktatás, és
- az előadáson elhangzottak gyakorlatban történő elmélyítése a résztvevők aktív közreműködésével.



# **Első nap**

**2010. november 8.**



---

# **I. rész**

## **A kommunikációról általában**

---

***„Az élet kilencvenkilenc százalékban  
kommunikáció, a fennmaradó egy  
százalékkal pedig nem érdemes  
foglalkozni.”***

*(Brian McNair)*

# Kommunikáció definiálása

---

**A kommunikáció** – a legáltalánosabb megfogalmazás szerint – **az információk áramlását jelenti.**

Elsődleges célja, hogy a kommunikációs folyamat résztvevői saját szándékaiknak megfelelően befolyásolják egymást.

# Sikeres kommunikáció

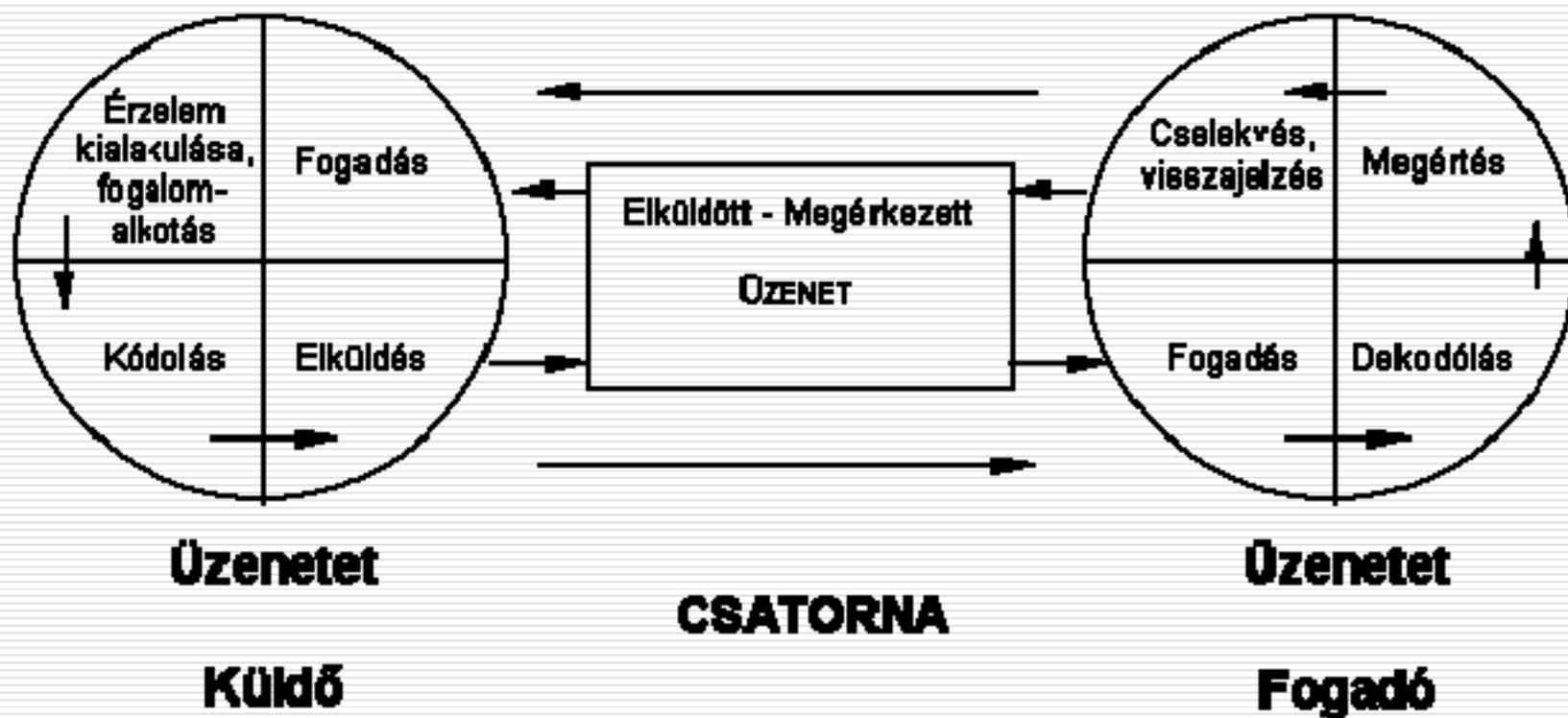
---

A **kommunikáció** sikeressége azon múlik, hogy a résztvevők mennyire „értik meg a másikat”, tehát fontos, hogy minél kisebb jelentéstorzuláson menjen keresztül az átadni kívánt információ.

**A jelentéstorzulást „zaj”-nak hívjuk.**

# Kommunikációs folyamat bemutatása

---





# A kommunikáció funkciói

---

**A kommunikáció**-nak négy **alapfunkciója** van mind személyközi, mind társadalmi vonatkozásban:

- Információs funkció
- Érzelmi funkció
- Motivációs funkció
- Ellenőrzési funkció

---

## **Információs funkció**

A kommunikációs folyamat résztvevői között tájékoztatás történik, mely során tényeket, ezek magyarázatát közöljük.

A közléshez fűződő érzések, illetve az érzések magyarázata is ide tartozik.

---

## Érzelmi funkció

A közlő személyiség belső feszültségeinek feloldására kerül sor az érzelmek kifejezésével.

Elégedettség, öröm, bosszúság, aggodalom, bánat, lelkesedés stb. egyaránt ide tartozik, ugyanis a ki nem fejezett, visszafojtott pozitív érzelmek éppúgy feszültséget okoznak, mint a negatívak.

---

## Motivációs funkció

A kommunikáció folyamatában a közlő fél a legtöbbször a fogadót rá akarja bírni valamire: cselekvésre, magatartásváltoztatásra, közös vélemény kialakítására, valamilyen körülmény, esemény, jelenség elkerülésére stb.

E funkció leginkább a meggyőzés, a bátorítás révén jut kifejezésre.

---

## **Ellenőrzési funkció**

Újabb kommunikációs kapcsolatfelvétel segítségével tudjuk meg, hogy az eredeti elérte-e célját. Ehhez azonban kommunikációs céljainknak nagymértékben tudatosnak kell lenniük.

A funkció segítségével tárjuk fel kommunikációs partnereink indítékait.

---

## **II. rész**

# **A szervezeti kommunikáció**

---

A szervezeti kommunikáció a szervezet és környezete közötti bizalom kialakítását és fenntartását szolgáló tevékenység.

A legfőbb cél a **hosszú távú hitelesség**. Ez úgy érhető el, ha a szervezeti kommunikáció **egységes, következetes és őszinte**.

Ez csak **integrált kommunikációval** valósítható meg (mind tartalmi, mind szervezeti értelemben).

# A kommunikáció célcsoportjai

---

A szervezeti kommunikáció legfontosabb célcsoportjai:

- dolgozók,
- média,
- ügyfelek,
- az állampolgárok különböző közösségei, szervezetei („a civil társadalom”).



# A kommunikáció szakterületei

---

A szervezeti kommunikáció legfontosabb szakterületei:

- **belső kommunikáció,**
- médiakapcsolatok,
- marketingkommunikáció,
- társadalmi szerepvállalás (szponzorálás, adományozás),
- pénzügyi kommunikáció,
- kríziskommunikáció.

---

## **A szervezeti belső kommunikáció elemei:**

- szervezeti kultúra,
- belső információáramlás,
- formális és informális interperszonális kommunikáció

# Szervezeti kultúra értelmezése

---

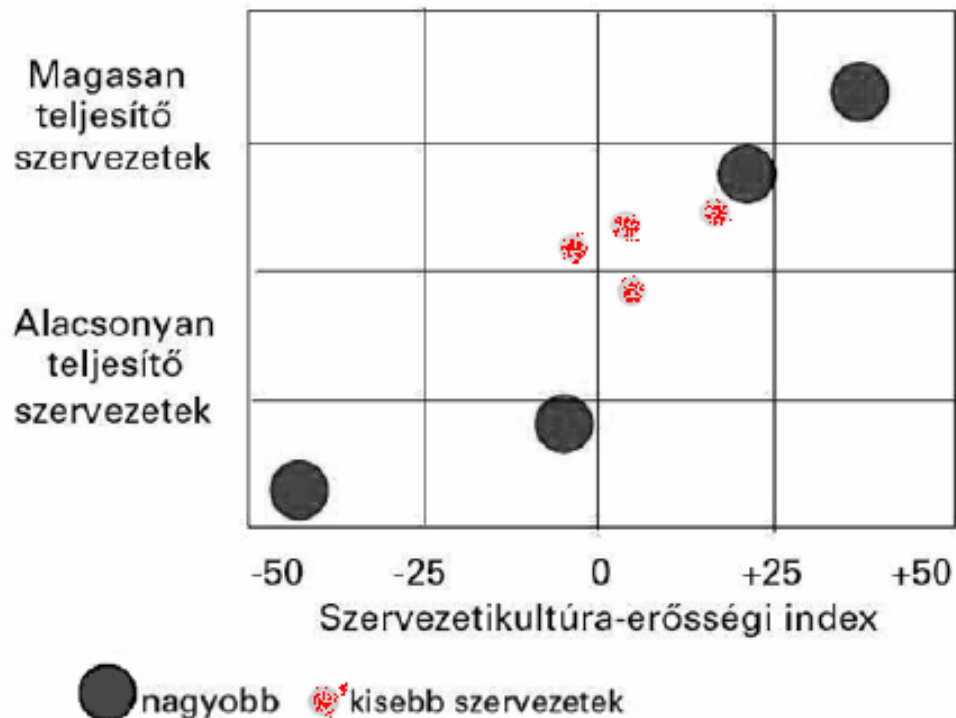
Az ügyfelek kiszolgálása többnyire kedvességet és udvariasságot jelent. Ugyanakkor az önmagában vett „keep smiling” magatartásnak nincs köze az ügyfélcentrikus szervezeti kultúrához, sőt néha visszatetsző lehet.

Tény, hogy egy hivatal egészére jellemzővé válik a hivatali képező munkatársak által közösen elfogadott (kifelé mutatott) előfeltevések, hiedelmek, értékek, viselkedési és megjelenési módok rendszere.

Ebben az értelmezésben **a szervezeti kultúra a szervezet kifelé mutatott jelleme.**

# Szervezeti kultúra és teljesítmény

A szervezeti kultúra és a teljesítmény kapcsolata



A szervezeti kultúra és a szervezet teljesítménye között szignifikáns kapcsolat áll fenn.

# Belső információáramlás

---

A munkatársak megfelelő színvonalú tájékoztatása **alapvető fontosságú**, hiszen csak akkor vesznek részt szívvel-lélekkel a munkában, akkor tudják kifelé is meggyőződéssel képviselni a szervezetet, ha megértik az egyes döntések értelmét és célját.

---

A szervezet dolgozóinak mindig tisztában kell lenniük a szervezeti stratégia legfőbb elemeivel (ez különösen igaz a szervezet életében bekövetkező jelentős változások idején), hiszen a **biztonságérzet hiánya** rontja a dolgozók teljesítményét.

Természetesen arra is ügyelni kell, hogy a dolgozók ne váljanak túlinformálttá, hiszen ha a munkavégzésükhöz szükséges információmennyiség többszöröse zúdul rájuk, **összezavarodhatnak**.

---

A vezetők és a dolgozók közötti kommunikációnak **kétirányúnak** kell lennie. A dolgozói vélemények, észrevételek közvetítésére lehetőséget kell teremteni.

A dolgozók számára biztosított **megszólalási lehetőség** egyrészt növeli a dolgozói elégedettséget, erősíti a csapatszellemet, másrészt azt sem szabad elfelejteni, hogy a dolgozói kritikák, észrevételek többsége a vállalat ténylegesen létező működési problémáira hívja fel a figyelmet.

---

## **A dolgozók tájékoztatásának eszközei**

- szóbeli tájékoztatás (megbeszélések, értekezletek, gyűlések, dolgozói fórumok stb.)
- írásbeli tájékoztatás (feljegyzés, beszámoló, belső közlemény, vállalati újság stb.)
- elektronikus tájékoztatás (e-mail, intranet stb.)



---

## Szóbeli tájékoztatás

A szóbeli tájékoztatás pozitívuma, hogy a személyes kontaktusnak köszönhetően lehetőség van az információk részletes és sokoldalú átadására, továbbá lehetőség nyílik a visszacsatolásra is.

A nyílt, szóbeli tájékoztatás a **bizalom megteremtésének legjobb eszköze.**

---

## Írásbeli tájékoztatás

Az írásbeli tájékoztatás lehet személyre szóló (feljegyzés, beszámoló, figyelmeztetés stb.), szólhat egy csoportnak vagy akár az egész szervezetnek (belső közlemény).

Az írásbeli tájékoztatás előnye, hogy az információk **rögzített formában** megmaradnak, hátránya a viszonylagos személytelenség és a nehézkes visszacsatolás.

---

## **Elektronikus tájékoztatás**

Az e-mail ötvözi az írásos és a szóbeli tájékoztatás előnyeit: egyszerre akár több személynek is lehet levelet küldeni, rögzíthetőek az információk, ugyanakkor lehetőség van az azonnali visszacsatolásra is.

A nagyobb szervezeteknek belső honlapjuk (intranetjük) is van.

# Formális és informális interperszonális kommunikáció

---

Felmérések bizonyítják, hogy az alkalmazottak a számukra **leghasznosabb információkat** az informális interperszonális kapcsolataik révén – hétköznapi nyelven a folyosói pletykákból – szerzik. Ezzel a vezetőknek is tisztában kell lenniük.

A felmérés azt is kimutatta, hogy a leggyakoribb és legmegbízhatóbb információforrásnak **közvetlen felettesüket** tekintik a dolgozók. A vezetőknek ügyelniük kell arra, hogy ezt a bizalmat soha ne játsszák el.

„+”

---

## A vezetőség felelőssége

A szervezeti belső kommunikációban **kiemelt szerepük van a felsővezetőknek:**

- építik és formálják a szervezeti kultúrát,
- ideális esetben példát mutatnak viselkedésükkel, megjelenésükkel, értékrendjükkel, továbbá
- kommunikálják a szervezet egészét érintő döntéseket a dolgozók felé.

„++”

---

## A dolgozói véleménynyilvánítás eszközei:

- egyrészt azok a belső kommunikációs eszközök, amelyek kétirányú kommunikációt tesznek lehetővé (értekezlet, dolgozói fórum, belső levelezőrendszer stb.)
- másrészt lehetőséget kell biztosítani az anonim véleménynyilvánításra is (dolgozói kérdőívek körbeküldésével, ötletládák felállításával)

„+++”

---

## Az arculat kialakítása

Az arculat tartalmi és formai elemekből áll. Az arculat tartalmi oldalát egyrészt az határozza meg, hogy milyen a márka (a szervezet, a termék/szolgáltatás) „személyisége”, másrészt az, hogy miként viszonyul a környezetéhez.

Az arculat formai elemeit az **arculati kézikönyv** tartalmazza. Megkülönböztetünk arculati elemeket és arculati hordozókat.

---

<b>Arculati elemek</b>	<b>Arculati hordozók</b>
<p>Az arculat vizuális elemei:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• logó</li><li>• betűtípus</li><li>• tipográfia</li><li>• színek (fő és komplementer)</li><li>• kabalafigura</li></ul> <p>Az arculat auditív elemei:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• szlogen</li><li>• szignál</li></ul>	<p>Önálló funkcióval rendelkező hordozók:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• nyomtatvány</li><li>• levélpapír</li><li>• névjegy</li><li>• kiadvány</li></ul> <p>Csak arculati célokat szolgálnak:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• zászló</li><li>• matrica</li><li>• kitűző</li><li>• molinó</li></ul>



# Feladat

---

Gyűjtsük össze a DMVJ Polgármesteri Hivatal:

- Arculati elemeit,
- Arculati hordozóit

---

## **III. rész**

# **Kommunikáció a közigazgatásban**

---

## A kommunikáció **sajátosságai** a közigazgatásban:

- Szabályozottság és térbeli-időbeli behatároltság.
- Az állampolgár (ügyfél) tudatos magatartással értelmezi a tájékozódáshoz való jogát.
- A közigazgatás szolgáltatási minőségét éppen a tisztviselő kommunikációs készsége, találékonysága, helyzetfelismerése adja.

---

Nyilvánvaló, hogy a közigazgatásban **a szakmai feladatok alaposan behatárolják a lehetséges kommunikációt**, mind azon által a kedvező külső jegyek, a rendszer láthatóvá tett szervezettsége és a tisztviselő személyiségének minősége együttesen pozitív kommunikációs alapot teremtenek a mindennapi munkavégzéshez.

---

A közigazgatási rendszer kommunikációja a külsőségekkel, az **első benyomással** kezdődik.

Rendhagyó kiinduló kommunikációs viszony keletkezik akkor, amikor az ügyfél a „hivatalhoz” fordul.

---

## Tájékoztatási kötelezettség

A kommunikáció a közigazgatásban dolgozók számára egyszerre jelent:

- keretek közé igazított szakmai tevékenységet, és
- a megvalósítás lehetőségét tekintve korlátlan egyéni szabadságot.

Kommunikációs szempontból igencsak jó befektetés a szakszerű, gyors és tárgyyszerű tájékoztatás (pl. call center kialakítása, működtetése).

---

## Kapcsolatkultúra

A közigazgatásban, miként minden más életközegben, **az első üzenet mi magunk vagyunk**, a bennünket körül ölelő életkörnyezettel.

A közigazgatásban ügyfelekkel dolgozók a kapcsolatkultúra gyakorlati kifejeződésében sajátos élethelyzetben vannak. Tudatos döntéssel vállalták ugyanis a köz szolgálatát, vagyis a közpénzekből fenntartott intézmény által nyújtott szakmai és igazgatási szolgáltatás végzését.

---

## **Azonnali visszacsatolás**

Minél kisebb közösségben végzi munkáját az ember, annál meghatározóbbak az interperszonális kommunikációs kapcsolatok.

Az azonnali visszacsatolással kapott vélemények olyan információval vértetik fel a tisztviselőt, amelyek révén alakíthatja, vagy átalakíthatja saját munka gyakorlatát és szakterületének felettes szervezeteit is tájékoztathatja egy-egy intézkedés, rendelet, jogszabály érvényesüléséről.



---

## Színhagyomány és média kapcsolatok

Különösen a helyi közösségekben dolgozók ismernek számtalan példát, de az országos intézmények munkatársai is megtapasztalhatták már a saját bőrükön, hogy milyen következményei vannak az „**úgy hallottam**” kezdetű, többnyire bizonytalan forrásokból táplálkozó állampolgári értesüléseknek.

Különleges szerepe van a primér információs forrásnak, azaz a tisztviselőnek a lokális média munkatársainak tájékoztatásában.

---

## **Mindenről. mindig, mindenkinek, mindent – szakszerűen**

***Mindenről*** - tájékoztatni kell az ügyfelet, ami a tárgybeli ügghöz tartozik.

***Mindig*** - ami nem feltétlenül a fogadó órák kifüggesztett rendjéhez való igazodásra utal.

***Mindenkinek*** - kommunikációs szempontok alapján sem válogatók meg az ügyfelek.

***Mindent*** - azaz maradéktalanul, egyértelműen kell kifejezni a tárgyhoz tartozó információt.

---

## Hírzárlat

A hírzárlat nevezhető kommunikációs rövidzárlatnak.

Közsférában már csak azért sem alkalmazható hírzárlat, mert az intézmény, a hivatal, a szervezet az állampolgáré.

Ha hiteles a tájékoztatás, akkor a szervezet iránti bizalom erősödik. A kommunikáció révén hangsúlyok jelölhetők meg – hírzárlat elrendelésével csak saját szakszerűtlenségünk határait jelölhetjük ki.

---

## Akadálymentes kommunikáció

Az önkormányzatoknak (és a köztisztviselőnek) tisztában kell lennie azzal, hogy a szolgáltatásokhoz – pl. a honlapokhoz – való hozzáférés akadályozásával diszkriminációt követnek el.

Az Egyenlő Bánásmód Tanácsadó Testület 10.007/3/2006. TT. sz. állásfoglalása azonban egyértelműen leszögezte: **az akadálymentesítési kötelezettség elmulasztása közvetlen hátrányos megkülönböztetésnek minősül.**

# Feladat

---

## Kérdések:

- Hogyan kell értelmezni, mi az egyenlő bánásmód fogyatékossgal élő ügyfelek esetében?
- Milyen feladatokat takar a helyi önkormányzatok esetében a fizikai és a kommunikációs akadálymentesítés?
- Az elektronikus ügyintézés értelmezhető-e a látássérült ügyfelek esetében?
- Vakbarátok-e az elérhető önkormányzati honlapok?
- Hogyan és mire kell felkészíteni a helyi önkormányzatok munkatársait a látás- és hallássérült ügyfelekkel való kommunikációra?

---

# Szünet



---

## **IV. rész**

# **Belső kommunikáció javítása**

---

A hivatali szervezetek közötti együttműködés javítása gyakorlatilag a szervezetek közötti (belső) kommunikáció fejlesztését jelenti.

## Csak azt lehet javítani, ami mérhető!

Lehetőségek:

- Benchmarking, és
- Benchlearning alkalmazása
- Hivatali „best practice” kialakítása



# Hogyan mérhetünk?

---

A mérés szintjeinek és eszközeinek meghatározása:

1. szint: Közigazgatás, mint **funkció** mérése  
Pl. reform, empirikus kutatások
2. szint: Közigazgatás, mint **tevékenység** mérése  
Pl. input-output-outcome azonosítás
3. szint: Közigazgatás, mint **szervezeti tevékenység** mérése
  - a szervezet teljesítményének mérése,
  - szervezeti egység teljesítményének mérése,
  - egyéni teljesítmény mérése.

A mérési tevékenységek tanácsadói résztechnikák (rendszeres) alkalmazását jelenti.

# Hatékonyság mérési módszerek

Közigazgatási folyamatok vizsgálata	Átvilágítást támogató résztechnikák	Csoportos szellemi alkotótechnikák
<p>ügymenet- vizsgálat</p> <p>↓</p> <p>ügymenet-modell</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ügymenetvizsgálat</li><li>2. megfigyelés</li><li>3. interjú, kérdőív</li><li>4. dokumentumelemzés</li><li>5. munkanap-fényképezés</li><li>6. ügyfélforgalmi vizsgálat,</li><li>7. funkciógyakoriség-elemzés</li><li>8. munkakörelemzés</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>• brainstorming</li><li>• delphi módszer</li><li>• 635 módszer</li></ul>

---

A belső kommunikáció mérésére vonatkozóan ajánlott technikák:

- Ügymenet vizsgálat,
- Interjú,
- SWOT analízis
- CAF

A lényeg a rendszeres mérési tevékenységen, a rendelkezésre álló és új adatok összehasonlításán, valamint a folyamatos fejlesztésen alapul.

---

## **A belső kommunikáció 10 parancsolata**

- 1.** Mindig ragaszkodj az igazsághoz és a teljes körű információhoz!
- 2.** Üzeneted legyen egyszerű és lényegre törő!
- 3.** Ne igyekezz túl erőszakosan eladni az árut, és kerüld a túlzásokat!
- 4.** Ne felejtse el, hogy közönséged fele nő!
- 5.** Keresd a drámait, ne tedd a kommunikációt szükségtelenül unalmassá vagy közhelyszerűvé!

- 
6. Csomagold az üzenetet megfelelően, ne díszítsd túlságosan fel és ne légy túl extravagáns!
  7. Mindig fordíts időt a közvélemény meghallgatására!
  8. Ne felejtsd el, hogy a folyamatosság létfontosságú!
  9. Próbálj pozitív és építő lenni a kommunikáció minden vonatkozásában!
  10. Törekedj arra, hogy cselekedj, és ne csak reagálj!

---

## **V. rész**

# **A kommunikáció helyzete a kaposvári Polgármesteri Hivatalban**

# Értelmezés

---

Szervezeton belüli és az önkormányzati intézményrendszerrel folytatott információáramlás vizsgálatának vizsgálata

1. Önkormányzati stratégia, illetve
2. Operatív megvalósulás szintjén.

# Stratégiai kommunikáció

---

A Polgármesteri Hivatal felsővezetői szinten keletkező információáramlás, a vezetői szinthez tartozó működő kommunikáció vizsgálata:

- Stratégiai célok,
- Vezetői elvárások és szerepek
- Általános működési elvek, eljárások, illetve
- Ezek megvalósulása tervek, akciók és feladatok szempontjából.



# Operatív kommunikáció

---

A Polgármesteri Hivatal napi működését biztosító információáramlás – beleértve az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való kommunikációt is – vizsgálata

- Egyrészt az elvégzendő feladatokhoz, ügyekhez kapcsolódó információk és adatok (pl. ügyfél adatok, ügylet adatai, előzmények, eljárási szabályok, határidők, stb.)
- Másrészt a döntések előkészítéséhez szükséges információk (pl. indoklás, körülmények, várható következmények, stb.)

megfelelő minőségű és időben történő biztosítása.

# Helyzetértékelés (stratégiai kommunikáció)

---

A stratégiai kommunikáció megjelenési formái a Polgármesteri Hivatalban:

1. Éves munkaterv
2. Éves költségvetés
3. Apparátusi értekezlet
4. Vezetői értekezlet
5. Intranet
6. E-mail
7. Szóbeli egyeztetés
8. Intézményekkel való kapcsolattartás
9. Minőségirányítási rendszer működtetése

---

Stratégiai kommunikáció kontrollja a Polgármesteri Hivatalban elsődlegesen vezetői szinten végrehajtott beszámoltatás formájában valósul meg. Az ad-hoc jellegű beszámoltatásról csak ritkán készülnek feljegyzések.

A kontrolling másodlagos formája a direkt formában végrehajtott elégedettség mérés. Az eredmények megbeszélése vezetőségi értekezlet témája.

# Helyzetértékelés (operatív kommunikáció)

---

Az operatív kommunikáció helyzetének vizsgálata a döntési pontok figyelembe vételével az alábbi területekre vonatkozott:

- Testületi, bizottsági döntések előkészítése, végrehajtás elrendelése
- Költségvetési tervezés folyamata
- Közigazgatási-hatósági ügyintézés általános folyamata
- Pályázatok kezelése
- Beszerzések, beruházások, projektek kezelése

---

Az operatív kommunikáció során az alábbi jellemző problémák voltak azonosíthatók. A szükséges információk nem mindig

- a megfelelő időben,
- a megfelelő minőségben és mennyiségben

álltak rendelkezésre az érintettek számára.

A problémák az alábbi okokra vezethetők vissza:

- nem minden esetben definiáltak jól a döntési pontok,
- a felelősök kijelölése nem minden esetben egyértelmű,
- a végrehajtásért felelősök gyakran túlterheltek,
- az információáramlást segítő eszközök nem mindenhol megfelelőek.

# Javaslatok

---

A Value Added Solution konzorcium által végzett felmérés az alábbi javaslatokat határozta meg a kommunikációs gyakorlat megváltoztatására:

## 1. Stratégia kommunikáció megváltoztatása:

- Célok egyéni szintekre történő lebontása,
- Részcélok meghatározása,
- A célok megvalósítását támogató akciók (intézkedések) meghatározása.
- Megvalósulás mérése, elért eredmények értékelése.
- Kommunikációs csatornák jobb kihasználása (értekezlet/megbeszélés, intranet fórum, belső e-mail, stb.)

---

## 2. Operatív kommunikáció javítása:

- a döntési pontok és felelősök felülvizsgálata, újragondolása, egyértelmű kijelölése a vonatkozó eljárásokban (esetleges új folyamatleírások kialakítása pl. változásmenedzsment esetében).
- a végrehajtásért felelősök túlterheltségének mérése, a mérési eredmények alapján történő szervezeti változtatások végrehajtása,
- az információáramlást segítő eszközök megfelelőségének vizsgálata, szükség szerinti javítása, cseréje,
- résztvevők motiválása, együttműködés javítására vonatkozó tréningek tartásával



# **Első nap vége**

**2010. november 8.**







# **Második nap**

**2010. november 10.**



# Időtartam

---

## 2010. november 10.

07.55	Érkezés
08.00 – 08.25	Program ismertetése
08.35 – 10.00	Csapat, csapatmunka, csapatfejlődés, csapatépítés
10.10 – 12.00	Csapatépítő játékok I.
12.00 – 12.30	Szünet
12.30 – 16.00	Csapatépítő játékok II.
16.15 – 16.30	Összefoglalás, értékelés
16.30	Képzés vége

---

## **VI. rész**

# **Csapat, csapatmunka, csapatfejlődés, csapatépítés**

# Csapat munka

---

Az intézményi működés folyamatos, tudatos fejlesztésébe **be kell vonni a kollégákat**, biztosítani kell számukra, hogy a napi rutinfeladatok elvégzésén túl részt vehessenek az intézmény minőségi működését biztosító folyamatok formálásában.

A minőség javítása, fejlesztése szempontjából felértékelődik a csoportműködés, a szervezeti kultúra színvonalának emelésére irányuló **tudatos** szándék és tevékenység.

A projektek folyamata (egy-egy konkrét fejlesztési feladat) érdekében tudatos csoportfejlesztést kezdeményez. A csoportok megalakításakor figyelembe kell venni a csoportfejlődés általános szabályait és a minőségi körökre vonatkozó speciális eljárásokat.

# Team munka

---

Ahhoz, hogy egy csoportosulást, néhány embert csoportnak tekinthessünk, a csoporttagoknak rendelkezniük kell bizonyos jellemzőkkel. A csoportot definiálhatjuk úgy, mint két vagy több egyént, akik:

- közös célt próbálnak elérni,
- önmagukat, és mások őket a csoporthoz tartozónak tekintik,
- interakcióban vannak egymással,
- kölcsönösen függnek egymástól,
- osztoznak a normaalakításban és részt vesznek az egymáshoz kapcsolódó szerepek rendszerében.

# Team munka

---

Azt, hogy ki milyen szerepet tölt be egy csoportban, nem tekinthetjük statikus állapotnak. Egy személy többféle szerepet is betölthet.

Egy team megalakulásakor még nem tekinthető csapatnak, a szerepek betöltésén túl ki kell alakulnia a csoporton belüli kommunikációnak, normarendszernek, munkamegosztásnak. Ehhez a folyamathoz hosszabb-rövidebb időre van szükség, amelyben a csoport különböző fejlődési fokozatokon halad át.

A csoportfejlődés általánosan tekinthető négy szakasza:

- Orientációs szakasz:
- Polarizáció és belharc:
- Konszolidációs fázis:
- Munkafázis

# Team munka

---

## **Orientációs szakasz:**

A csoport tagjaira a visszafogottság, a bizalmatlanság, egymás megfigyelésének igénye a jellemző. A csoport bizonytalan és manipulálható. A résztvevők valódi érzéseiket eltitkolják, a rokon- és ellenszenvviszonyok lassan alakulnak. A tagok a vezetőtől várnak irányítást és támogatást és rajta keresztül kapcsolódnak egymáshoz is.

## **Polarizáció és belharc:**

Elsősorban a negatív érzelmek törnek felszínre. Egymás után nyilatkoznak meg a szervezet tagjai és állnak egyik vagy másik oldalra. Két pólus figyelhető meg a csoportszerkezetben. Bírálják a vezetőt, a fennálló kereteket és körülményeket. Egység először - és gyakran - a formális vezető ellenében jön létre, ennek következtében csökken a csoporttagok közötti harc.

# Team munka

---

## **Konszolidációs fázis:**

A csoport belső egyensúlyát keresi. A résztvevők aktivitása növekszik, fokozatosan kialakul a csoportközvélemény, a csoport meghatározza feladatait, céljait. Szokásokat és normákat alapoznak meg. A vezető feladata a munka koordinálása, egymás elfogadásának és a csoportnorma kialakulásának előmozdítása.

## **Munkafázis:**

A csoport gyakorlatot szerez a problémák leküzdésében, az egyéni képességek, erőforrások célszerű felhasználásában. Kialakul a csoportidentitás, a „mi-tudat”. A tagok képesek érzékelni és megbecsülni egymás értékes, de különböző tulajdonságait. A kapcsolatok fesztelenek, a személyes ellentéteket gyorsan feloldják. A megújító, fejlesztő külső hatásokat nyílt rendszerként fogja a csoport és felerősítve, adaptálva beépíti saját működésébe



# Team munka

---

## A hatékonyan működő csoport jellemzői

- A célok világosan megfogalmazottak és tisztázottak.
- A tagok nyitottak egymás felé. A kommunikáció közöttük kétirányú.
- A részvétel és a vezetés elosztott a tagok között.
- A csoport a közös döntést igyekszik megvalósítani a gyakorlatban.
- Az egyéni befolyás mértékét nem a formálisan kapott hatalom, hanem az egyéni képességek, a gyakorlottság, a szakértelem és az információkhoz való hozzáférés lehetősége határozza meg.
- A csoport tagjai bátran felvállalják a véleménykülönbségekből adódó konfliktusokat.
- Magas a csoport kohéziója, elégedettek a csoporttagsággal, elfogadják és támogatják egymást.
- A csoport problémamegoldó képessége magas szintű.
- A csoporttagok együtt értékelik ki a csoport hatékonyságát és döntenek arról, hogyan javíthatnák saját működésüket.

# Team munka

---

## A sikeres munkacsoport építésének lépései:

- Első lépés: a megalakulás
- Második lépés: megegyezés az alapokban
- Harmadik lépés: a félelmek eloszlatása
- Negyedik lépés: a részvétel ösztönzése
- Ötödik lépés: a csapatszellem megteremtése
- Hatodik lépés: a hatékonyság ellenőrzése
- Hetedik lépés: rátermett csoportvezető választása

# Team munka

---

## A team munka szabályai:

- a tevékenységről feljegyzéseket kell készíteni,
- folyamatos kapcsolatot és információcserét biztosítani kell a szervezeti tagok között,
- információcsere a közvetlen és a közvetett partnerekkel,
- együttműködés a vezetéssel, külső támogató tanácsadó szervezet esetén a konzulenssel.

# Team munka

---

## A teamek jellegzetes szerepei:

- ötletember,
- elnök,
- hajcsár,
- csapatmunkás,
- megvalósító,
- specialista.

# Csapatépítés

---

A sikeres szervezetek vezetői folyamatosan építenek arra a tapasztalatra, mely szerint a munkatársak közötti együttműködés minősége döntő módon befolyásolja a szervezeti célok elérését.

A munkatársak közötti együttműködés minőségét csapatépítéssel lehet a legjobban fejleszteni.

# A csapatépítés célja

---

A csapatépítés célja: a közös munka hatékonyságának növelése az által, hogy a résztvevők közös élmények megszerzése közben jobban megismerik egymást.

# A csapatépítés csoportosítása

---

Helyszíne szerint lehet:

- indoor (ajtón belül)
- outdoor (ajtón kívül kalandtúra)

Formája szerint lehet:

- csapatépítő program (közös élményszerzés)
- csapatépítő tréning (konkrét szervezeti cél elérése)

# Fejleszthető kompetenciák

---

- **Együttműködés**  
Az egymásra utaltság megtapasztalásával, a szétszertott információk összerakásával lehet elérni, hogy több ember hatékonyan összedolgozzon a közös cél érdekében.
- **Kommunikáció**  
Ez önmagán belül is egy nagyobb tartalmi blokk. Hangsúlyt lehet fektetni az egyértelmű kommunikálásra, az információ megosztására, egymás meghallgatására, illetve az asszertív kommunikációra.
- **Konfliktuskezelés**  
A munka, és általában az élethelyzetek sok konfliktuslehetőséget rejtenek. Meg lehet tanulni ezek tudatosabb felismerését, és egy-két konfliktust generáló gyakorlat segítségével a megoldási stratégiák is előtérbe kerülnek.
- **Vezetői készségek**  
Az előző pontokban felsoroltakon kívül a döntéshozatalra és a felelősségvállalásra helyeződik a hangsúly.



---

**Ez egy indoor csapatépítő program,  
amelynek célja  
a közös élményszerzésen túl a  
kommunikáció javítása.**

---

## **VII. rész**

# **Csapatépítő játékok**

# Bemelegítés

---



---

# **A résztvevők mindegyike mutatkozzon be.**

Feladat:

Mindenki készítse el egy keresztnevét tartalmazó kártyát és helyezze el maga előtt.

---

**1. számú játék:**

**Felvételi teszt**

# Felvételi teszt

Önkormányzat Polgármesteri Hivatala  
Személyzeti Osztály

## Felvételi teszt (köztisztviselő alkalmassági feltétele)

Kitöltési idő: feladatonként 60 másodperc

1. Töltse ki a hiányzó részeket: ..... 25 pont

— — S C P S —

2. Javítsa ki ezt az egyenletet egy vonallal: ..... 25 pont

$$\underline{5} + 5 + 5 = 550$$

3. Kérem, írjon ide bármit: ..... 25 pont

\_\_\_\_\_

4. Rajzoljon ide egy négyszöget 3 vonallal: ..... 25 pont

|

Minden résztvevő  
töltsön ki egy  
tesztlapot.  
Rendelkezésre álló  
idő 10 perc.

# Felvételi teszt (megoldás)

---

1. Töltse ki a hiányzó részeket: 25 pont

H K S C P S V  
Hétfő Kedd Szerda Csütörök Péntek Szombat Vasárnap

2. Javítsa ki ezt az egyenletet egy vonallal: 25 pont

$$5 \quad 4 \quad 5 \quad + \quad 5 \quad = \quad 550$$

3. Kérem, írjon ide bármit: 25 pont

*b á r m i*

4. Rajzoljon egy négyszöget 3 vonallal: 25 pont



---

**2. számú játék:**

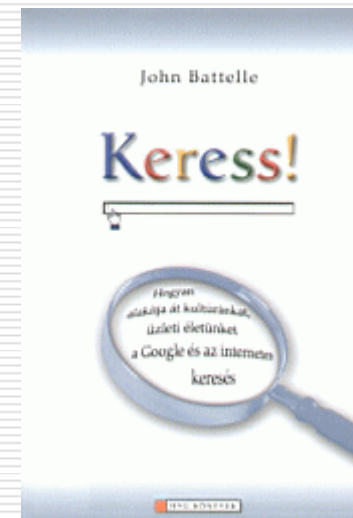
**Találj valakit**



# Találj valakit

---

1. A résztvevők mindegyike a csoportban egymást kérdezgetve próbáljon meg 3 olyan embert találni, akikre igazak az alábbi állítások.
2. Az a személy, akire igaz az állítás alá kell írni az alábbi lapot, hogy ne egymásról másolják a résztvevők a válaszokat.
3. A feladatra 5 -15 perc áll rendelkezésre a csoport méretétől függően, minden sorba minimum 1, maximum 3 aláírást kell gyűjteni.



<b>Találj valakit .....</b>	1. név	2. név	3. név
... aki kertés házban lakik.			
... akinek nincs jogosítványa.			
... akinek van biciklije.			
... akinek van hörcsöge.			
... akinek 38-as a lába.			
... aki volt már heavy metal koncerten.			
... akinek van fiútestvére.			
... aki látott már min. 3 Tarantino filmet.			
... aki 2 nyelven beszél.			
... aki járt már Ázsiában.			
... aki anyakönyvvezető is.			
... aki tud pókerezni.			

---

## **3. számú játék:**

**Azért szeretek dolgozni  
veled...**

# Azért szeretek dolgozni veled...

---

1. Az előző feladat alapján leülnek a résztvevők egy nagy félkörben, úgy, hogy az ül a félkör egyik szélén, aki a legtöbb aláírást gyűjtötte és az a másik szélén, aki a legkevesebbet, a többiek pedig növekvő sorrendben ülnek le közéjük.
2. Ezek után párban dolgoznak, a mellettük ülő felé fordulva. 5 perc alatt el kell mondaniuk egymásnak magukról két dolgot, amit szerintük a másik nem tud róluk.
3. Ezek után a nagy körben mindenkinek el kell mondania, amit megtudott a másiktól és plusz még egy mondatot kell hozzáfűznie, ami így kezdődik: Azért szeretek dolgozni veled, mert...

---

## 4. számú játék:

**Milyen személyiség  
vagyok?**

# Milyen személyiség vagyok?

## Milyen szín vagyok?

Tegyen pipát az önre leginkább jellemző tulajdonságok mellé.

### Kék

Határozott  
Független  
Uralkodásra hajamos  
Erős akaratú  
Azonnal eredményeket akar  
Tettre kész  
Szereti a hatalmat és a tekintélyt  
Szereti a korlátlan szabadságot  
Nem bírja az ellenőrzést  
Szólamondó  
Egyenes választ vár  
Ideges  
Szeret versenyezni  
Kalandvágyó  
Rámenős

### Zöld

Rendszerető  
Gondos munkát végez  
Szereti a szabályozott körülményeket  
Kedveli a garantált biztonságot  
Kritikus szellem  
Betartja a szabályokat  
Elvassa és követi az utasításokat  
Konzervatív  
Nem szereti a hirtelen gyökeres váltásokat  
Hajamos a komolyságra és kitartó  
Óvatos  
Diplomatikus  
Tiszteletudó  
Hajamos a kompromisszumokra  
Pontos

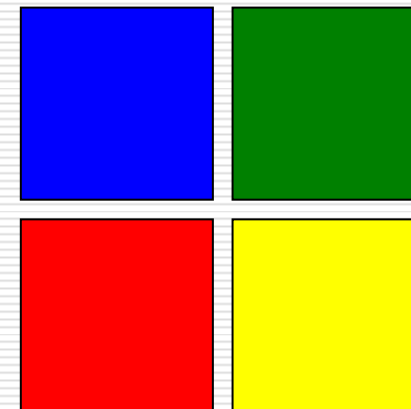
### Vörös

Optimista  
Rendszerint izgalmas, ösztönző  
Leikesztő  
Gyakran drámai  
Beszédés  
Nyitott és barátságos  
Szeret emberekkel dolgozni  
Szeret csoportokhoz tartozni  
Szívesen segít másokon  
Szüksége van az önkifejezésre  
Nagyvonalú  
Szereti a változásokat, a spontaneitást  
Meggýdó  
Magabiztosnak tűnik  
Szereti ha elismerik

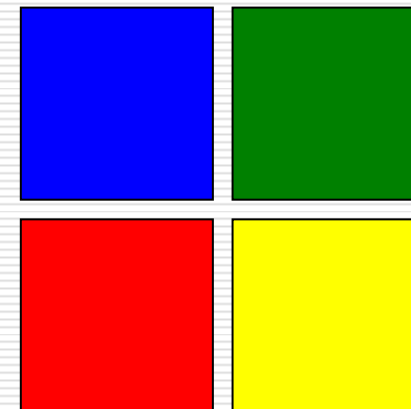
### Sárga

Türelmes  
Készséges  
Jó hallgatóság  
Lojális  
Pontosan ellátja a feladatát  
Szereti a biztonságot és az állandóságot  
Nyomós ok nélkül nem változtat  
Első a magánélet  
Megbecsülést vár az elvégzett munkáért  
Hagyománytisztelő  
Konfliktuskerülő  
Barátságos  
Figyelmes másokkal  
Fontos a számára, hogy jól végezze a munkáját  
Adakozó és részvételi teli

Töltsük ki a mellékelt űrlapot!



- 
1. A résztvevők összesítsék az eredményeket és döntsék el melyik szín a rájuk jellemző.
  2. A résztvevők a rá jellemző szín alapján a négy stílus egyikével jellemezhetők.



---

**5. számú játék:**

**Milyen stílust képvisелеk?**



# Milyen stílust képviselvek?

## Négy stílus

### Kék

A kék az ég és az óceán színe. A tekintély színe is tartja. A felfedező régen a szárazföld, a tenger és az új úttörő voltak, az ő jellemük illik ehhez a stílushoz. Szeretik a nagy egészet megvizsgálni, és környedén váltják a megfelelő kockázatot saját maguk és a csapatuk számára. Célorientált személyiségek és szeretnek mindenben benne lenni. Általában ösztönzőleg hatnak rájuk a kritikusok és kedvelik a versenytiszteket. A többi stílushoz tartozó embereket frusztrálják a „kékek”, mert általában türemetlen és hitetlen embereinek tartják őket, akik csak azt hallják meg, amit akarnak, ugyanakkor értékelik erős vezető képességeket, amiről bizonyoságot tesznek.

### Zöld

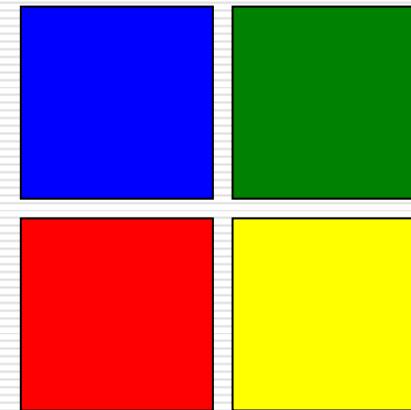
A zöld a dollár színe és a számítógép képernyőjének egyik első eredeti színe. Valamennyi stílus közül a zöldek érik leginkább otthon magukat azokban a helyzetekben, ahol a pontosságnak és a számoknak van fontos szerepük. A tökéletességre törekvés a stílus szerves részét képezi. „Ha már csinálunk valamit, azt csináljuk jól és mindig az első alkalommal” – ez lenne a mottójuk. Nem sajnálják az időt rá, hogy jól végezzék a dolgukat. A négy stílus közül ők a legjobbak a tervezésben és a kritikus gondolkodásban. Beállnak valónak a legjobban adminisztrátorok, mivel szeretik a rendet, a megtervezett kereteket, követik az útmutatásokat és a terveket (különösen, ha ők kezdeményezték azokat). A többi stílus a zöldek túlzott merevségére panaszkodik, szemük túl lassan hoznak döntéseket, és túl sokat „szórnak”, de értékelik a tervező és problémamegoldó készségeket.

### Vörös

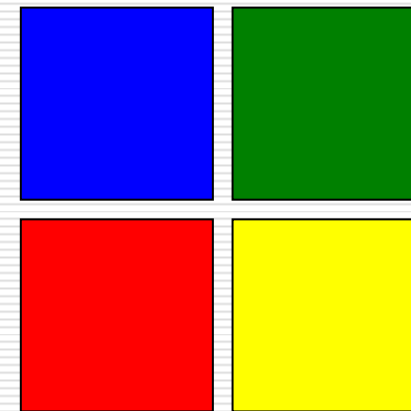
A vörös a vér és a Valentin napi szerelmes levelek színe, hajamosak a túlzott szenvedélyre és lelkesedésre. A vörösök akkor a legboldogabbak, ha hatnak másokra, vagy szórakoztatják a többieket. A kékelhez hasonlóan szívesen vállalnak kockázatot és szeretnek új dolgokat kipróbálni. Untatja őket, ha mindig ugyanazt kell csinálniuk. Olyan elbűvölő, jénes, sportán, beszédes egyéniségek, akiket felelő, ha a figyelem középpontjában vannak. Ösztönzőleg hat rájuk az elismerés, szeretethesek. A többi stílus folyamatosan halogatódnak tartja őket, akik menet közben találják ki a szabályokat, ugyanakkor becsülik a szervező-készségeket, amellyel bármit képesek eladni.

### Sárga

A sárga a nap színe és a sárgák, amikor barátságos, törődő stílusukkal beépnek egy szobába, olyanok, akár angyalok. Számukra a család a legfontosabb. Hajamosak mások szükségére mást aggódní. Ők a legjobb csapatjátékosok, mindig mindenkit meghallgatnak és bátorítanak, a legjobbat hozzák ki másokból. Ösztönzi őket, ha elismerik az elévázett munkájukat és nagy szükségük van a mások megerősítésére. A zöldekhez hasonlóan nem szeretik az összetűzéseket, és hajamosak engedni, csak hogy elkerüljék a konfliktust. A többi stílus a sárgákat túl gyengének tartja, akik nem elég keményfejűek, határozatlanok (minden oldalról megvizsgálják a témát) és akik ellenállnak a változásoknak. Gyakran ők a „ragasztó”, amely összetartja a csoportot.



- 
1. Gyűjtsük össze melyek a négy stílus pozitív és negatív tulajdonságai.
  2. A színek képviselői alkossanak csoportokat.
  3. Vitassuk meg, melyek azok a tulajdonságok, amelyek unszimpatitát váltanak ki?
  4. Hasznosíthatók-e (ha igen, hogyan) a stílusvizsgálat tapasztalatai?



---

# Szünet



---

**6. számú játék:**

**Minden összekutyulva.**

# Minden összekutyulva

## Minden összekutyulva

Az alábbiakban sok, különböző kategóriába tartozó szó és név van felsorolva. A probléma az, hogy a betűik össze vannak keverve. Az ön feladata az, hogy kitalálja, melyek ezek a szavak.

### Irodai felszerelések

ótpéglatszalmázs  
udexl  
kírobét  
gyékszalupót  
ózfúterlai  
iartódrzeen  
pézsomágó

### Járművek

rustofdura  
cilvonglarásta  
gyóstrantenveo  
ropékkotámerr  
reképrák  
éputáclanó  
koglwervas

### Háztartási eszközök

ecefévék  
órysvene  
alirafó  
góspémo  
órnezsétyehűk  
góspatémgoo  
jizsátóledóve

### Állatok

lyáhúzin  
ngóid  
tánfeel  
úzsorvvar  
zsánnyashűg  
urkugne  
fászri

### Ételek

szirjebte  
kásottockérolad  
sevlúseh  
zsütteslékr  
dízsavenc  
istáplema  
kacél

### Földrajzi nevek

dőlhatif  
rexgumlub  
rezsülbs  
ulrenbom  
gizsátafnan  
karkókom  
karilfadé



---

## Minden összekutyulva megoldások

<b>Irodai felszerelések:</b>	számítógépasztal, cellux, boríték, lyukasztógép, iratlefűző, iratrendező, számológép
<b>Járművek:</b>	Ford Taurus, villás targonca, nyerges vontató, motorkerékpár, kerékpár, páncélautó, Volkswagen
<b>Háztartási eszközök:</b>	vécékefe, serpenyő, falióra, mosógép, hűtőszekrény, mosogatógép, videó lejátszó
<b>Állatok:</b>	házi nyúl, dingó, elefánt, orrszarvú, hangyászsün, kenguru, zsiráf
<b>Ételek:</b>	tejberizs, csokoládétorta, húisleves, kétszersült, szendvics, almás pite, cékla
<b>Földrajzi nevek:</b>	Thaiföld, Luxemburg, Brüsszel, Melbourne, Afganisztán, Marokkó, Dél-Afrika

---

**7. számú játék:**

# **Számpiramis**

# Számpiramis

---

Számpiramis

**1**  
**11**  
**21**  
**1211**  
**111221**  
**312211**  
**?**

**Hogyan  
folytatódik a  
számsorozat?**



# Számpiramis (megoldás)

---

Megoldás: 13112221

Minden számsort azzal lehet azonosítani, ha összeolvassuk az előző sorban látható számokat.

Pl. az első sor az 1. úgy olvassuk, hogy egy egyes, ezt pedig úgy írjuk, hogy 11.

a második sort úgy olvassuk, hogy két egyes, ezt pedig úgy írjuk, hogy 21


a harmadik sort úgy olvassuk, hogy egy kettes és egy darab egyes,

ezt pedig úgy írjuk, hogy 1211...


---

## **8. számú játék:**

# **Kvíz**



**KVÍZ**... Biztos tudod, hogy hol és kikkel dolgozol???

(Válaszolj a kérdésekre, és írd amaro névled!) 

1. → Hány fő volt Kaposvár lakossága 2010. január 1-jén? (1-p.)  
 a. 66427 → b. 66547 → c. 66257  
 Tipp: → \_\_\_\_\_
  2. → Ki adományozta a rendezett tanszékváros címet Kaposvárnak? (1-p.)  
 a. I. Ferenc József → b. I. Lipót → c. II. Rákóczi Ferenc  
 Tipp: → \_\_\_\_\_
  3. → Mikor kapta meg a rendezett tanszékváros címet Kaposvár? (1-p.)  
 a. 1990. → b. 1708. → c. 1873  
 Tipp: → \_\_\_\_\_
  4. → Soroljon fel 3 híres embert, akik Kaposvárhoz kötődnek vagy ott született? (3-p.)  
 Felismerés: → \_\_\_\_\_
  5. → Hány közsépi kórház működik Kaposváron 2010-ben? (2-p.)  
 a. 31 → b. 33 → c. 27  
 Tipp: → \_\_\_\_\_
  6. → Hány testvérvárosi kapcsolata van Kaposvárnak, és melyek azok? (ahány jóválasz, annypont) (1-p.)  
 Tipp: → \_\_\_\_\_  
 Felismerés: → \_\_\_\_\_
  7. → Hány óráig tart nyitva pénteken a Megváltó Gyógyiszerár (Pécsi u. 2.)? (3-p.)  
 a. 16,30 → b. 17,00 → c. 18,00  
 Tipp: → \_\_\_\_\_
  8. → Sorolja fel Kaposvár nevezetes épületeit? (ahány jóválasz, annypont) (1-p.)  
 Felismerés: → \_\_\_\_\_
  9. → Mikor alakult a Kaposvári Rákóczi Sportklub? (1-p.)  
 a. 1922 → b. 1921 → c. 1923  
 Tipp: → \_\_\_\_\_
  10. → Sorolja fel Kaposvár város nézeit? (ahány jóválasz, annypont) (1-p.)  
 Tipp: → \_\_\_\_\_
  11. → Ki a legrégebbi munkatársai hivatalban? (1-p.)  
 Tipp: → \_\_\_\_\_
  12. → Ki az en-hány oldalas a Polgármesteri Hivatalban 2009-ben? (1-p.)  
 Tipp: \_\_\_\_\_
  13. → Melyik kerületből van a legtöbb (a Polgármesteri Hivatalban)? (1-p.)  
 Tipp: \_\_\_\_\_
- Összesen: \_\_\_\_\_

**Töltsük ki a mellékelt Kvíz-t?**

---

**9. számú játék:**

**Legjobb és legrosszabb  
pillanatok**

# Legjobb és legrosszabb pillanatok

---

A résztvevők mindegyike mesélje el a többieknek, hogy mi volt a legjobb és legrosszabb élménye a Hivatalban (a munkavégzésével kapcsolatosan).

---

## **10. számú játék:**

**Fekete / Fehér  
Igen / Nem**

# Fekete / Fehér / Igen / Nem

---

1. Alkossunk párokat.
2. Kezdeményezzünk beszélgetést, amely során tilos használni a Fekete / Fehér / Igen / Nem szavakat.
3. Az veszít, aki először használja a tiltott szavakat.
4. A nyertes továbbjut és egy másik pár nyertesével folytatja, ameddig nincs győztese a játéknak.

---

**11. számú játék:**

**Összeköt bennünket az  
élet**



# Összeköt bennünket az élet...

---

A résztvevők mindegyike mesélje el a többieknek, hogy ki az akivel rendszeresen együtt dolgozik a jelenlévő munkatársak közül. Miközben beszél a saját és az említett személy csuklójára kell kötni a gombolyagot.

A kiválasztott személy folytatja a sort addig, ameddig a gombolyag tart.

---

Ha a gombolyag elfogyott egy önként jelentkezőt rá kell fektetni a „kapcsolati hálóra”, hogy elbírja-e.

---

**Képzés  
értékelése,  
kérdések  
megválaszolása.**



---

**Köszönöm megtisztelő  
figyelmüket!**



# **Második nap vége**

**2010. november 10.**

