

TRÉNING FORGATÓKÖNYV

PROGRAM:	ÁROP -2.2.13. KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐI AKADÉMIA
MODUL:	1. MODUL
TÉMACSOPORT:	HATÉKONY VEZETÉS
TRÉNING:	MOTIVÁCIÓ, ÖSZTÖNZÉS
SZERZŐ:	TÚRI PÉTER

1. nap

Idő	Programelem	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	Tréneri instrukciók	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
09.00-	A tréning kezdése, bemutatkozás	Kiscsoportos gyakorlat	A bemutatkozás célja, hogy minél gyorsabban megismertesse a résztvevőket egymással, ugyanakkor oldja a feszültséget dinamikai elemek segítségével.	A kiscsoportok egymás között az alábbi kérdéseket beszélnek meg: <i>Ki volt eddig a legmesszebb Magyarországtól?</i> <i>Ki volt a legmagasabban?</i> <i>Ki beszél a legtöbb nyelvet?</i> <i>Ki találkozott a leghíresebb emberrel?</i> A csoportokból egy-egy valaki ismerteti	

Idő	Programelem	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	Tréneri instrukciók	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
				az eredményeket, és a csoport tagjai név szerint is bemutatkoznak a munkahely és a feladatkör ismertetésével. Végül a teljes csoport „eredményt hirdet” valamennyi kategóriában. A csoportok tagjai az eredmény	
9.15-	Elvárások tisztázása, közös sztenderdek meghatározása	Tréner által vezetett közös megbeszélés	A sztenderdek, elvárások tisztázása nagyon fontos a tréning elején. Ezek lesznek azok a közös egyetértési pontok, amelyekhez mindenkinek tartania kell magát, és amelyekre bármely sztenderd sérülése/megsértése esetén rá tudunk mutatni az adott pillanatban. Minden fontos tényezőre szükséges sztenderdet meghatározni (a teljesség igénye nélkül: kommunikáció, bizalmi kérdések, elektronikus eszközök, időkeret, szünetek, stb.)	A tréner hagyja, hogy a csoport maga fogalmazza meg a szükséges sztenderdeket, „mondassa ki” a résztvevőkkel a legfontosabbakat. Közben flipcharton rögzítse valamennyi pontot, jól láthatóan, olvasható írással, és a végeredményt a terem egyik központi helyén függessze ki. A tréning során minden esetben hívja fel a résztvevők figyelmét, ha egy sztenderd sérül.	
9.30-	Bevezető gyakorlat: osszunk el 1000 forintot!	Páros gyakorlat	A gyakorlat célja, hogy a motivációval kapcsolatos érdemi párbeszédre történő ráhangolást biztosítsa, egyszerű, közérthető, mégis frappáns gyakorlattal.	A tréner a résztvevőket párokba osztja, önkéntes alapon, egymás mellett ülők, vagy számozás segítségével. A feladat ismertetése: Képzeljük el, hogy a tréner mindenkinek ad 1000 Forintot. (Ha van nála, néhány párnak tényleg adhat a	2.6. Tréninggyakorlat_1 (Word dokumentum)

Idő	Programelem	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	Tréneri instrukciók	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
				személetesség kedvéért kölcsön, a feladat végéig.) A feladat, hogy a pénzt a felek osszák meg. Ha sikerül megegyezésre jutni, övük lehet, ha nem, vissza kell adniuk.	
9.45-	A gyakorlat megbeszélése	Plenáris megbeszélés	A résztvevők között elindul a dialógus és a gondolkodás a motivációt befolyásoló tényezőkről.	A gyakorlat fő üzenete, hogy a motiváció ereje képes meghaladni a racionalitást. A megbeszélési szempontokat a gyakorlat leírása részletesen tartalmazza.	
10.00-	Mi a motiváció?	Egyéni munka	A résztvevők egyénileg végiggondolják, mit értenek motiváció alatt, illetve újragondolják saját tapasztalataikat a tekintetben, hogy mit éreztek, amikor motiváltak voltak, és hogyan voltak képesek másokat is motiválni.	A tréner megkéri a résztvevőket, hogy a következő kérdésekre válaszoljanak, és válaszaikat három különböző színű post-it papírra jegyteteljék: <i>Mit értek én motiváció alatt?</i> <i>Amikor motivált voltam...</i> <i>Amikor motiváltam valakit...</i>	Diasor 2-3 dia
10.20-	A gyakorlat megbeszélése	Tréner által vezetett plenáris megbeszélés	Annak tisztázása, hogy a motiváció nem egyenlő a motiválással, sőt, e két fogalom esetenként még szembe is állítható. A blokk végére összeáll egy motivációs leltár, amely a tréning végéig a falon kifüggeszthető és visszaidézhető.	A három kérdéscsoportra adott válaszokat három különböző FC papírra gyűjtjük. Minden résztvevő elmondja, mit miért írt le, amit a többiek kommentálhatnak, a tréner pedig tematizál és kiegészít. Úgy kell a feldolgozást alakítani, hogy a következő elemek feltétlenül szerepeljenek: anyagi ösztönzők, pénz, karrier, munkakör, feladatok, siker, csapat, elismerés, dicséret, felhatalmazás,	

Idő	Programelem	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	Tréneri instrukciók	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
				önállóság, szakmai igényesség, célok.	
10.45-	Szünet				
11.15-	Kitekintés a motivációs elméletekről	Tréneri prezentáció	A prezentáció célja, hogy röviden bemutassa a legnagyobb hatású motivációs elméleteket, és azok szerepét, jelentőségét a motiváció kutatásában.	A prezentáció a lényegre koncentrál, valamennyi elméletből a lényegi elemeket emeli ki. Az egyes elméletek részletes, folyó szövegben való kifejtését a háttéranyag megfelelő fejezete tartalmazza, ez alkalmas a felkészülésre. Ha a tréner számára ez a háttér nem ad kellő biztonságot, az ajánlott irodalomban lehetséges utána olvasni.	Diasor 4-12 dia Tréning háttéranyag 2. fejezet
11.45-	Hogyan működik a delegálás	Kiscsoportos gyakorlat	A delegálás funkciójának és működésének megértése.	A tréner mindenkinek kiosztja a szükséges adatlapokat, majd elmondja a kitöltési szempontokat.	2.6. Tréninggyakorlat_2 (Word dokumentum)
12.10-	A delegálási gyakorlat megbeszélése	Plenáris dialógus	A delegálás szabályairól szóló közös alapvetés kialakítása, fontosabb információk rögzítése.	A dialógus célja, hogy a tréner minél több résztvevőt szóra bírjon, ill. a lehető legtöbb nézőpontot előhívja, és valamennyi dilemma szóba kerüljön, ami a delegálás kapcsán felmerülhet. A megbeszélési szempontokat a gyakorlat leírása részletesen tartalmazza.	Diasor 13-18 dia Tréning háttéranyag 4.1 fejezet
12.30-	Ebédészünet				
13.30-	Számösszekötős játék	Egyéni és plenáris gyakorlat	A teljesítmény és a motiváció kapcsolata.	A játék lényege, hogy behozza a motiváció témakörébe a teljesítmény fogalmát, és rávilágítson annak kapcsolatára. Érdekes, versenyszerű	2.6. Tréninggyakorlat_3 (Word dokumentum) 2.6. Tréninggyakorlat_3.1

Idő	Programelem	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	Tréneri instrukciók	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
				feladat, amely a tréner aktív közreműködését igényli.	(Word dokumentum)
14.00-	A számösszekötős játék megbeszélése	Plenáris dialógus	A teljesítményt befolyásoló motivációs tényezők közös megvitatása.	A csoport eredményeire alapozva, valamint a tréner játékot kísérő viselkedését elemezve a résztvevők megbeszélik, személyesen hogyan hatott a motivációjukra a gyakorlatok egyes fázisa, valamint a külső kényszer. A megbeszélési szempontokat a gyakorlat leírása részletesen tartalmazza.	
14.20-	Mi motivál engem?	Egyéni feladat	Saját motivációra vonatkozó kérdőív kitöltése önállóan. Ez alapján a résztvevők képet kapnak arról, hogy milyen hajtóerők vezérlik őket a mindennapokban.	A kérdőív kitöltéséhez szükséges nyugodt körülményeket biztosítani és pontos instrukciókat adni. Emeljük ki, hogy a kiértékelést a résztvevők maguk végzik, és csak saját maguk fejlesztése érdekében használják fel.	2.6. Tréninggyakorlat_4 (Word dokumentum)
15.00-	Allen és Meyer kötődési koncepciója	Tréneri prezentáció	A programelem célja a munkavállalói kötődés dimenzióinak bemutatása, illetve az arról való gondolkodás, hogy vezetőként mit tehetünk a kötődési tényezők befolyásolására.	Hagyjunk lehetőséget a kérdezésre, és a témától való tágabb elkalandozásra, mert a programelemet nem követi másik feldolgozási fázis.	Diasor 19-29 dia Tréning háttéranyag 5.1. fejezet
15.30-	Szünet				
16.00-	A célkijelölés és a motiváció	Kiscsoportos gyakorlat	A résztvevőknek kiscsoportos keretek között előre megadott, valamilyen szempontból hibás célokat kell kijavítaniuk.		2.6. Tréninggyakorlat_5 (Word dokumentum)

Idő	Programelem	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	Tréneri instrukciók	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
16.30-	A jó célkitűzés	Plenáris megbeszélés és tréneri prezentáció	A hibás célok kijavítása alapján össze kell gyűjteni a JÓ célok kritériumait. Végül a tréner bemutat néhány megfontolásra érdemes diát.	A plenáris beszélgetésen legyen a hangsúly. Fontos, hogy valamennyi kritérium a dialógus során kiderüljön, a tréneri összefoglaló csak szintetizál. Az összefoglaló kiegészítéseként a háttéranyagban szereplő információkat is felhasználhatjuk.	Diasor 30-34 dia Tréning háttéranyag 4.3. fejezet
17.00-	A Flow ismertetése	Tréneri előadás	A flow elmélet bemutatása és alkalmazási lehetőségei.	A tréneri előadáshoz való felkészülést a háttéranyag megfelelő fejezete szolgáltatja.	Diasor 35-36 dia Tréning háttéranyag 5.3. fejezet
17.35- 17.45	A nap lezárása	Tréner által vezetett összefoglalás	A nap zárásakor fontos, hogy a résztvevők minden véleményüknek hangot adjanak, ezáltal információkat szerezzünk a második nap kisebb szükséges módosításaihoz.	A tréner lehetőleg mindenkit bírjon szóra. A javasolt technika az, hogy az önként kezdő személy ezt követően továbbadja a szót egy általa kiválasztott személynek.	

2. nap

Idő	Programelem	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	Tréneri instrukciók	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
08.30-	Indítás	Közös munka	Az indítás célja, hogy kissé megmozgassa a résztvevőket, és ráhangolja a csapatot a második nap munkájára.	<p>A tréner 4 db A4-es lapot tesz ki a terem négy sarkához, a jelzések a lapokon a következők:</p> <p>+ - + + - + - -</p> <p>Az első jel mindig a saját, a második a mások éppen aktuális érzelmi/hozzáállásbeli állapotát mutatják (én jól vagyok, mások nem; én jól vagyok, mások is; stb.). Mindenkit megkérünk, álljon oda, ahogyan pillanatnyi érzései szerint tartozik. Találomra megszólítunk egyes résztvevőket, hogy mondják el, mit éreznek, és miért. Végül mindenki a helyére ül, és elmondja, mit vár a mai naptól a tréning <i>szakmai</i> részére tekintettel.</p>	
9.00-	„Pszichológusok” tréninggyakorlat	Gyakorlat két csoportban	A résztvevők két csoportra bontva ugyanazt a kreatív feladatot oldják meg.	A trénernek megosztott figyelemmel kell követnie az eseményeket, mert a két csoport versenyez, és a megbeszélésnél mindkét csoport munkájára vissza kell csatolni.	2.6. Tréninggyakorlat_6 (Word dokumentum)
9.30-	A gyakorlat	Plenáris dialógus	Annak megértése, hogy a feladatmegoldás	A megbeszélés során el kell kerülni a	

Idő	Programelem	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	Tréneri instrukciók	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
	megbeszélése		során hogyan működnek a motivációs tényezők. Mit eredményez a verseny, a csoportos alkotási technika, a feladat érdekessége, a kreativitás megjelenése.	nem motivációval összefüggő dialógusok kibontakozását, amire egyébként jó esély van. Fel kell oldani a versenyhelyzetből adódó esetleges frusztrációkat. Ha kell, segítsük a megoldáshoz a csoportot, ne hagyjuk, hogy sikertelenül záruljon a feladat bármely csoportnak is.	
9.45-	Milyen típusú fejlesztő vagyok?	Egyéni munka	A résztvevők átgondolják a munkatársak fejlesztésével kapcsolatos teendőket, valamint egy konkrét modell alapján képesek legyenek beazonosítani saját fejlesztői karakterüket, és annak tudatos alakítását.	A következő kérdések átgondolását kérjük a résztvevőktől post-it-re rögzítve: <i>Mit jelent számomra, hogy fejlesztem a munkatársaimat?</i> <i>A fejlesztés/beavatkozás során támogató vagy inkább utasító vagyok?</i> <i>Melyek a jellemző módszerek, amiket használlok?</i> <i>Melyek a jellemző kompetenciáim, amiket használlok, mikor segíteni? próbálok?</i>	Diasor 37-40 dia Tréning háttéranyag 4.5. fejezet
10.15-	A gyakorlat megbeszélése	Plenáris dialógus és tréneri prezentáció	Mit mond a résztvevőknek a modell? Mennyit tudnak használni belőle a mindennapokban.	A kérdésekre adott válaszokat vessük össze a modellben tárgyalt stílusjegyekkel. Beszéljük meg, mit jelent mindez a gyakorlatban.	
10.30-	Szünet				
11.00-	Az anyagi ösztönzők működése	Tréneri prezentáció	Frontális előadás arról, mit jelent a pénz a motivációban, milyen előnyei és hátrányai vannak, illetve hogyan lehet hatékonyan	A pszichológiai kísérletek színes előadására fel kell készülni. Segédanyagként a háttéranyag	Diasor 41-45 dia

Idő	Programelem	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	Tréneri instrukciók	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			használni.	használható.	Tréning háttéranyag 3.2. fejezet
11.10-	Jutalmazási gyakorlat	Kiscsoportos gyakorlat	A résztvevők leírásokat kapnak a munkatársak teljesítményéről, hozzáállásáról, amelynek alapján bizonyos kritériumok betartása mellett szét kell osztaniuk a prémiumokat.	Több megoldás várható, ezek között rangsorolni nem szabad. Hagyjuk minden csapatnak önállóan eldönteni, milyen megoldást választ. Utaljunk a tréningen eddig elhangzott tényezőkre, a motivációs alapokra.	2.6. Tréninggyakorlat_7 (Word dokumentum)
11.45-	A gyakorlat megbeszélése	Plenáris megbeszélés	Annak belátása, hogy más és más vezető másként ítéli meg a motivációt, és másképp él a külső ösztönzéssel.	Ki hogyan osztotta el a pénzt? Milyen szempontok alapján? Figyelembe vette-e a motivációs tényezőket és hatást?	
12.00-	Ebédszünet				
13.00-	Szókirakós gyakorlat	Plenáris gyakorlat	A résztvevők a gyakorlaton keresztül kipróbálják az eddig tanultakat, tudatosan kell használniuk a motivációs eszközöket.	Erős vezetés szükséges, a játék leírása szerint. Várhatóan a verseny plusz élményt ad.	2.6. Tréninggyakorlat_8 (Word dokumentum)
13.20-	A gyakorlat megbeszélése		A motiváció eltérő befolyásolási lehetőségeinek (szélsőséges módjainak) gyakorlatban történő megtapasztalása.	Melyek a mozgásterünkön belül lévő motivációs eszközök A motiváció vezetői felelősségének tudatosítása. A motiváció hatásainak erősítése: a pozitív visszajelzés által. Akadályok: időnyomás, negatív kritika, minősítés, stb.	
13.45-	A spiráldinamika	Tréneri előadás	Értelmezési lehetőség felvillantása a személyiségfejlődés egyes fázisaihoz, a motivációs tényezők fejlődésének	Elméleti prezentáció, amely kissé elvontnak is tűnhet, ezért fontos a tananyaghoz kötése. Részleteket a	Tréning háttéranyag 5.2. fejezet Diasor 46-48 dia

Idő	Programelem	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	Tréneri instrukciók	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			bemutatása az emberi élet spektrumában.	háttéranyag tartalmaz.	
14.15-	Szünet				
14.30-	Motiváció a kommunikációban	Filmvetítés és feldolgozás	Motivációs beszéd megtekintése és elemzése.	A motiváció kifejeződése előszóban, a kommunikációs eszköztár áttekintése. A motivációs beszéd megtekintése során a résztvevőkkel közösen megfigyeljük a főbb retorikai eszközöket, majd a végén FC papíron rögzítjük.	Motivációs beszéd
15.15- 15.30	Programzárás	Közös megbeszélés	A programelem célja, hogy kimondassa a résztvevőkkel, milyen tapasztalatokat szereztek, illetve mit fognak feltétlenül megpróbálni a gyakorlatban is hasznosítani.	A tréner önkéntes jelentkezés alapján adjon szót a résztvevőknek, akik az alábbi kérdésekre válaszolnak: <i>Elvárásaim mekkora mértékben teljesültek? (1-5 skálán)</i> <i>Mi az, amit itt és csak itt tanultam, és jónak, hasznosnak tartom a munkám tekintetében?</i> <i>Hogyan tudom mindezt a gyakorlatban is alkalmazni? Mi az akciótervem alapja?</i>	