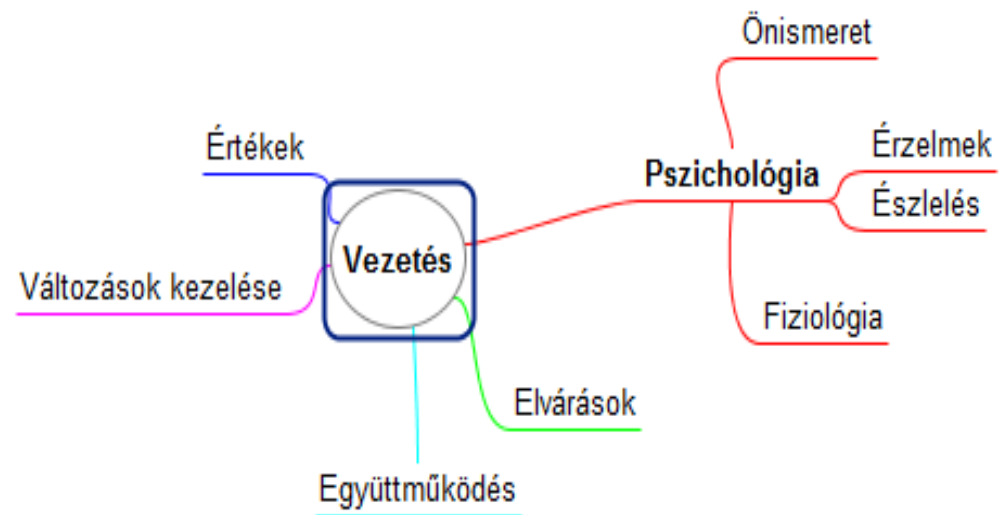


# E-LEARNING FORGATÓKÖNYV

PROGRAM:	<b>ÁROP -2.2.13. KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐI AKADÉMIA</b>
MODUL:	<b>1. MODUL – HATÉKONY VEZETÉS</b>
TÉMACSOPORT:	<b>VEZETŐI KÉSZSÉGEK, VEZETŐI SZEMÉLYISÉG</b>
TRÉNING:	<b>PSZICHOLÓGIA A VEZETÉSBEN</b>
SZERZŐ:	<b>JUHÁSZ TIBOR</b>



## 1. Ráhangelés:

### Pszichológia a vezetésben

Peter Drucker híres idézete szerint a „menedzsment arról szól, hogy a dolgokat jó irányba vigyük. A leadership pedig arról, hogy jót tegyünk.”

A folyamatok menedzselésének, az eredményes gazdasági-elemzésnek nem nagyon van pszichológiai háttere. A pszichológusok válasza erre az, hogy, minden mögött az ember áll és ilyenképpen a legszárazabb folyamatot is emberek végzik, tehát a lelki jelenségek meghatározó erővel bírnak. A technokrata ideálkép szerint a legjobb helyzet az lenne, ha az embert kiküszöbölnénk a folyamatokból. De akkor ki tervezi a robotokat?

A tréning célja az, hogy hidat verjen a két szélsőséges megközelítés között. Ahogy test nélkül nincs lélek, úgy pszichológia nélkül nincs vezetés sem.

G\_005

Bármelyik eleme opcionális! Amennyiben nem kíván élni vele, hagyja üresen!

### 1.2 Fejezet:

Az elvárások közvetítése – másként...

Mark Twain: Tom Sawyer kalandjai – egy érdekes részlet:

Kaptál jó munkát. Hogy ízlik, mi? - szólt újra Ben.

- Te vagy, Ben? Észre sem vettelek.

- Megyek fürdeni, nem jössz? Persze, majd elfelejtettem, te inkább dolgozol! Ugye?

Tom egy darabig szótlánul nézte.

- Mondd: mit értesz tulajdonképpen munka alatt? - kérdezte végre.

- Ezt a meszelést például.

Tom bemártotta a meszelőt, és közömbösen felelte:

- Lehet, de az is lehet, hogy a meszelés nem munka. Egy biztos, nekem tetszik.

- A végén még bebeszelnéd nekem, hogy szívesen dolgozol.

Tom csak meszelt szakadatlanul.

- Mi az, hogy szívesen! Csak azt mondd meg, miért ne csinálnám szívesen? Azt hiszed, mindennap meszelhetek kerítést?

Ez persze mindjárt más színben tüntette fel a dolgot.

Ben abbahagyta az almarágást. Tom nagy lendülettel húzta végig a meszelőt a kerítésen, föl-le, föl-le, hátralépett, hogy lássa az eredményt, itt-ott kiigazította munkáját, majd újra megnézte az összhatást. Ben percről percre nagyobb érdeklődést árukt el, mindjobban figyelt, és egészen belemerült a munka szemlélésébe. Egyszer csak megszólalt:

- Tom, hadd meszeljek egy kicsit.

G\_001

1.2.1 **Képernyő:**

Elvárások közvetítése manipulációval?

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

Ha testbeszédéről van szó, sok ember ösztönösen figyel a tekintetre és a testtartásra, hogy megfejtse beszélgetőpartnerének szándékait. A kéz azonban ritkán szemügyre vett, ám annál jelentősegteljesebb testrész. Ha valaki irányítani, manipulálni próbál téged, arról a tenyér- és kézmozdulatai árulkodni fognak. A három fő manipulatív kézmozdulat a felfelé, a lefelé fordított tenyér, valamint az ökölbe hajlított kéz, kinyújtott mutatóujjal. Ugyancsak a manipulációra utal, ha valaki nem tart szemkontaktust, illetve konzekvensen a fejed mellé néz. Ez a hatalmi felsőségről szól – aki így tesz, nem méltatja arra partnerét, hogy egyenrangúként tekintsen rá, Aki a megfélemlítés eszközével próbál téged befolyásolni, könnyen lehet, hogy úgy áll meg előtted, hogy fél karját nagyjából a fejével egy vonalban egy falnak támasztja, míg a másik kezét a kissé oldalra billentett csípőjére teszi. Ez amolyan számon kérő gesztus, vagyis anélkül, hogy tudatosítanád magadban, azt sugallhatja, hogy muszáj az illető elvárásainak megfelelned, különben büntetésre számíthatsz, vagy még rosszabb: csalódást okozol neki. Amennyiben úgy érzed, nincs igaza, ne hagyd, hogy a testbeszéd hatására támadó lelkiismeret-furdalásod tévutakra vigyen: tarts ki a véleményed mellett!

Kérdés: Tom mivel, milyen eszközökkel befolyásolta Ben-t?

G\_002, G\_003, G\_004

<b>1.2 Fejezet:</b>	<b>Érzelem és cselekvés</b>
<b>Cselekedet, gondolat, érzés</b>	
<p>Cselekedeteinket mennyire tudjuk kontrollálni? Csaknem teljesen. Tudatos viselkedésünk, szándékunk alapján formálódik. Valakinek meg szeretném köszönni, hogy segített határidős munkám elvégzésében – odalépek hozzá, és azt mondom: „Nagyon rendes voltál, jól esett, hogy bennmaradtál velem tegnap este.” Látom, hogy a buszon egy kismama leszálláshoz készülődik, eszembe jut, milyen nehéz is a babakocsival és csomagokkal egyedül közlekedni, felállok és segíték neki.</p> <p>Gondolatainkkal ugyanígy vagyunk. Figyelmünk fókuszolásával könnyen irányítjuk gondolatainkat. Amint figyelmünk alábbhagy, gondolataink máris csapongani kezdenek.</p> <p>Az érzésekkel másképp állunk. Próbáljuk csak ki, mennyire tudunk egy szempillantás alatt boldogok lenni. Vagy akár dühösek. Ez nem megy. Érzelmünket csak keletkezésük után tudjuk megélni. Az érzések jönnek – és ha figyelünk rájuk, akkor konstatáljuk: aha, most ezt érzem...</p> <p>A különbség tehát az, hogy gondolatainkat, tetteinket előzetesen tudjuk kontrollálni, míg érzéseinket utólag. Gondolataink, tetteink tőlünk függenek, érzéseinknek pedig nem tudunk irányt szabni. Ez nem baj. Probléma csak akkor van, ha érzéseink kontrollálatlanul mehetnek oda és úgy, ahova akarnak. Dühkitörés – partnerünk fele. Fájdalom – fejünkbe, gyomrunkba, szívünkbe. Itt ered a stressz.</p> <p><b>Kérdés:</b> A „Pentagram” modellen mit jelent számunkra, ha a piros nyilak mentén viselkedünk?</p> <p>G_006</p>	
1.2.1 <b>Képernyő:</b>	Érzelem és cselekvés fantázia gyakorlat
<b>Szöveges rész (max 1.400 karakter):</b>	
<p>Lélegezz három mélyet, majd az elolvasás után hunyd be a szemed és indítsd meg fantáziádat!</p> <p>Képzeld el, hogy egy szép őszi vasárnap délután egyedül kirándulsz a környéken. Mész, mész, élvezed a természet szépségét. Az erdőből kiérsz egy magaslatra, ahonnan eléd tárul a táj. Körülnézel és szemben, messze, látod, hogy a mezőn keresztül egy alak igyekszik feléd. Ráismersz, hogy ő az, akivel éppen nagy konfliktusban vagy és emiatt nagyon haragszol rá. Még nem vett észre, és tudod, hogy egy perced van, hogy eldöntsd, mit teszel.</p> <p>Most játszd le magadban a helyzetet, engeddd el fantáziádat.</p> <p>Miután eldöntötted, hogy mit csinálsz, írd le egy papírra. Továbbgondolva, keress még lehetőségeket, amiket tehetsz ebben a szituációban.</p> <p>G_007</p>	
1.2.2 <b>Képernyő:</b>	Az érzelmek és a szándék eredője
<b>Szöveges rész (max 1.400 karakter):</b>	
<p>Amiket az előzőekben felírtál, kérünk, helyezd el az alábbi vonalon. Hova tartozik az elsődleges cselekedeted, ami először jutott eszedbe? Hova a többi?</p> <p>G_008</p>	

<b>1.3 Fejezet:</b>	
<p>Kérjük, az alábbi tesztet nyomtasd ki, majd válaszolj a kérdésekre a leírtak szerint. Ez a teszt fontos tükröt tart neked saját preferált viselkedés – és gondolkodásmódoadról. A teszttel a tréningen fogunk foglalkozni, ott kapod meg az értékeléshez szükséges szempontokat is.</p> <p>H_001.doc</p>	

<b>3. Zárás:</b>	Az ismeretek egysége
<p>Most, hogy részt vettél a tréningen, kérjük szánj egy kis időt arra, hogy végiggondold milyen lépéseket teszel a változás érdekében. A vezetés és a pszichológia sem könnyű dolog. Kultúránk is arra predesztinál bennünket, hogy elsősorban a külső elvárásokkal, normákkal foglalkozzunk. Azzal, hogy mit is várnak tőlünk, milyen „receptek”, technikák alkalmasak arra, hogy kipróbáljuk és ezzel sikereesebbek, elégedettebbek legyünk. A személyiség belső működése – amibe a tréningen is bepillantást nyertél – azonban nem csak a mennyiségi-rationális elven működik. A viselkedésváltozáshoz sem elég egypár „jó tipp”, hanem egy sokkal lassabb, kevésbé látványos belső munkára van szükség.</p> <p>Albert Einstein idézetét ajánlom figyelmedbe: „Az ismeretek egysége nélkül minden tudás csak törmelék.” Ez az idézet is azt mintázza, hogy szemléletünknek globálisabbá kell válnia. Egymástól látszólag távol eső dolgok összefüggését is fel kell ismernünk..</p> <p><b>G_009</b></p>	
<b>1. Fejezet:</b>	A szervezet és az egyén pszichológiája
<b>3.1.1. Képernyő:</b>	A szervezeti jéghegy
<b>Szöveges rész (max 1.400 karakter):</b>	
<p>Gondolkodj el azon, hogy szervezetedben milyen lépéseket tehetsz, hogy a felszín alatti okokat napfényre hozd! Keres problémákat – és nézd meg, a víz alatti faktorokból melyik lehetnek ezek fő okai. Ki is egészítheted a jéghegyet – saját tapasztalatodból származó elemekkel.</p> <p><b>G_010</b></p>	
<b>3.1.2. Képernyő:</b>	A kapcsolati jéghegy
<p>Gondolkodj el azon, milyen kerülő csatornákon szoktad feszültségeidet levezetni. A felszín alatt gyülemelő energia – ha nem tud a felszínre jutni, más utakat keres.</p> <p>Segítő kérdések:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi az, ami igazából megnyugtat?</li> <li>• Mennyit vagy képes várni – azután, hogy azonosítottad magadban a feszültség forrását?</li> <li>• Érzel-e magadban testi jeleket arra vonatkozóan, hogy a feszültségek már ennyire koncentráltan rögzültek?</li> </ul> <p><b>G_011</b></p>	
<b>Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után-közben - is!)</b>	
<b>Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után -közben -is!)</b>	
<b>2. Fejezet:</b>	Az értékek
<p>Egy szervezet vezetésének fontos célja, hogy közös gondolkodás induljon minden munkatárs bevonásával azokról az értékekről, amelyek fontos szerepet töltenek be a sikeres működésében. Mit gondolnak a munkatársak,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- melyek azok az értékek, amelyek a sikerességhez hozzájárulnak?</li> <li>- a vezetés által fontosnak jelölt értékek ezek között szerepelnek-e? Mennyire működnek a gyakorlatban?</li> <li>- mi minden hiányzik ahhoz, hogy ezek az értékek a hétköznapiakban is láthatóvá, érzékelhetővé, működtethetővé váljanak?</li> </ul> <p><b>Az érték-kialakítás kulcstényezői</b></p> <p>Az előkészület a cél pontos meghatározásával kezdődik. A szervezeti értékek megerősítésének számos célja lehet egy-egy szervezetben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- összhangot teremteni az egyes munkaterületek között,</li> <li>- közös mederbe terelni az eltérő kultúrákat,</li> <li>- közös nyelv kialakítása,</li> <li>- közös alapok teremtése egy új irányvonal elindításához, működtetéséhez stb.</li> </ul>	
<b>3.4.1. Képernyő:</b>	Én, a vezető: küldetésem, értékeim
<b>Szöveges rész (max 1.400 karakter):</b>	
<p>A képen látható kérdésekre válaszolj magadban. Ezzel a tisztázással konkrétan tudatosíthatod mindazt, ami a munkával, a szervezettel való azonosulást segíti és ebben saját személyedet is el tudod helyezni. Ez az önismeret legnehezebb része!</p> <p><b>G_009</b></p>	
<b>3.4.2. Képernyő:</b>	A globális szemlélet képessége – egy kis teszten keresztül
<b>Szöveges rész (max 1.400 karakter):</b>	
<p>Arra kérünk, hogy készíts elő egy másodpercmutatós órát (stoppert) és egy darab papírt és tollat.</p> <p>A rövidesen megjelenő szöveget próbáld minél gyorsabban leírni a papírra. Furcsának találhatod, hogy a szöveg szokatlan karaktereket tartalmaz. mégis – próbáld egy kicsit „jobb agyféltekés” módon szemlélni a „kusza sorokat” és akkor rájössz, hogy a szöveg miről is szól!</p> <p>Ha készen állsz, akkor kattints egyet a képernyő üres területére</p> <p><b>G_013, A_001</b></p>	

Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után-közben - is!)

## ZÁRÓKÉPERNYŐ

Fogalomtár:

Zárókérdések:

Kérdés sorszáma, Kérdés, Lehetséges válaszok (opcionális). Pirossal kiemelve a helytelen, zölddel a helyes válaszokat

Képgyűjtemény:

Animációk leírása

Azonosító kód: A\_001

Forgatókönyv elem	A globális szemlélet képessége
<b>Szerző neve</b>	Juhász Tibor
<b>Elérhetősége</b>	<b>30-6316-405</b>
<b>Adatlap – Animáció-szimuláció típusa</b>	<u>Interaktív animáció</u> , statikus animáció
<b>Adatlap – Cím</b>	
<b>Leírás – oktatás szempontú leírása (MIT?)</b>	<p>Az instrukció elolvasása után a résztvevő kattint egyet a képernyő üres területére (vagy a start gombra)</p> <p>Előjön a G_013 sz. szöveg – alatta a következő instrukcióval: „Ha befejezted az átmásolást, kérjük kattints még egyet!” Erre a második kattintásra a következő szöveg jön elő legalul: „Ha 3 perc alatt teljesen át tudtad másolni hiba nélkül, akkor kiváló globális készségekkel rendelkezel. A tréningre visszagondolva, az agyműködés mely funkciója az, ami ezt a képességet támogatja?”</p>
<b>Képernyőterv</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Feladat instrukció (Arra kérünk, készíts elő....)</div> <p>katt1</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">G_013 szöveg</div> <p>katt2</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Ha 3 perc alatt teljesen..... (a fentiek szerinti szöveg)</div>
<b>Technikai specifikáció: (HOGYAN?)</b>	
<b>Adatlap – Súlyzó szöveg</b>	