

II - A köztisztviselők állampolgárok irányában tanúsított hozzáállása, az állampolgároktól érkező információk integrálása

FACILITÁTOROKNAK SZÁNT ÚTMUTATÓ ÉS A KÖZTISZTVESELŐI KÉPZÉS RÉSZLETES TANTERVE

A COMPETENCE projektet Izland, Liechtenstein és Norvégia finanszírozza az EGT és Norvég Alap a Regionális Együttműködésért keretében.

Dokumentum-összefoglaló

Ez a képzési segédanyag a közszolgáltatások megfelelőbb biztosítása érdekében az önkormányzati alkalmazottak kapacitásépítését célzó COMPETENCE (Capacity building of eEmployees of municipalities for better provision of public services) projekt keretében készült.

A képzési segédanyag célja	Facilitátoroknak szánt útmutató és részletes tanterv köztisztviselők interaktív csoportos képzéséhez Ez a dokumentum a javasolt képzési moduloknak a leírását tartalmazza, segítve az interperszonális készségek fejlesztését és a köztisztviselők által az állampolgárok irányában tanúsított hozzáállás javítását szolgáló interaktív csoportos képzés megtervezését és megvalósítását. Minden egyes képzési modul esetében javaslatot tesz a konkrét megvitatandó témákra, a csoportos és egyéni tevékenységekre, valamint a további forrásokra vonatkozóan. Ismerteti továbbá a képzési módszert és a képzéshez kapcsolódó értékelési módszereiket.
Célközönség	Elsődleges közönség: Köztisztviselők interaktív kommunikációs készségeinek fejlesztésére irányuló képzést lebonyolító belső vagy külső szakoktatók. Másodlagos közönség: Vezetői pozíciókat betöltő köztisztviselők, akik felelősek az önkormányzati alkalmazottak készségfejlesztő képzéséért.
Tervezett felhasználás	Elsődleges felhasználás: szakoktatóknak szánt forrásanyag A részletes tanterv a tervezés és a facilitáció kapcsán ad útmutatást azoknak a szakoktatóknak, akik köztisztviselők számára nyújtanak interaktív csoportos képzést. Másodlagos felhasználás: vitaanyag szakoktatók és vezetők számára Inputanyagként is szolgálhat a belső vagy külső szakoktatók és a köztisztviselő-vezetők közötti megbeszélésekhez, valamint a köztisztviselőknek szánt készségfejlesztő képzés megtervezéséhez.

Tartalomjegyzék

1. GOALS AND OVERVIEW OF THE TRAINING PROGRAMME	4
2. TRAINING MODULES	5
2.1 BASIC COMMUNICATION SKILLS	5
2.2 SELF-MOTIVATION AND TIME MANAGEMENT	6
2.3 PROACTIVE BEHAVIOR AND JOB CRAFTING	8
2.4 STRESS MANAGEMENT	10
2.5 TEAMWORK AND TEAM DECISION-MAKING	12
2.6 DEVELOPING NEW USEFUL HABITS	14
2.7 DEVELOPING YOUR CAREER IN THE PUBLIC SECTOR	15
3. TRAINING ORGANISATION	16
4. TRAINING EVALUATION METHODS	17

1. A KÉPZÉSI PROGRAM CÉLJAI ÉS ÁTTEKINTÉSE

Ennek a képzésnek célja, hogy javítsa a köztisztviselőknek az állampolgárok irányában tanúsított hozzáállását, és segítsen nekik abban, hogy mindennapi munkájuk során jobban figyelembe vegyék az állampolgárok által adott inputokat.

Ezt a célt többféle eszköz szolgálja. Először is az szándékunk, hogy a köztisztviselők munkavégzéshez szükséges alapvető képességeit fejlesszük azzal, hogy oktatást nyújtunk számukra a mindennapi munkavégzéshez szükséges kompetenciák kapcsán (például megismertetjük őket a hatékony és tiszteletteljes kommunikáció szabályaival). Másodsor, abban szeretnénk segíteni a köztisztviselőknek, hogy megtanuljanak pozitívabban viszonyulni a munkájukhoz: segítünk a hatékonyabb feladatvégzést, a stresszkezelést és önmenedzselést szolgáló készségek elsajátításában, és ezáltal a munkájukkal kapcsolatos motivációjuk növelésében. Harmadszor, különös figyelmet szeretnénk fordítani a vezetői munka ellátásához szükséges képességek fejlesztésére. Ennek kapcsán megjegyzendő, hogy a vezetői tevékenység színvonala minden szervezet teljesítménye szempontjából alapvető fontosságú, és hogy a vezetők többsége nem sikeres a munkájában. Például a vezetők 50-67 százalékáról elmondható, hogy szerepüket nem töltik be sikeresen, és a munkavállalók 75 százaléka nyilatkozik úgy, hogy a munkahelyi stressz fő forrása közvetlen felettesük. Manapság, amikor oly sokan mondanak fel, illetve oly sokan szorítkoznak csak a minimálisan szükséges munkahelyi feladatok elvégzésére, meggyőződésünk, hogy egy szervezeten belül a teljesítmény és motiváció fokozásának egyik leggyorsabb és költséghatékonyabb módja az, ha a fejlesztjük a vezetők azon képességeit, amelyek munkájuk legfontosabb részeinek elvégzéséhez szükségesek. Ez kulcsfontosságú lehet a közszféra számára, amely nem tud lépést tartani a több erőforrással rendelkező versenyszféra béremeléseivel és a humán erőforráshoz kapcsolódó tevékenységeivel.

1. táblázat: A javasolt tanterv képzési moduljainak áttekintése

Kompetenciakategória	Kompetencia	Célkitűzés
Kommunikáció	1. Alapvető kommunikációs készségek	A köztisztviselők teljesítményének javítása a mindennapi munka során
Pozitív hozzáállás kialakítása	2. Önmotiváció és időgazdálkodás	A köztisztviselők munkával kapcsolatos motivációjának és a jóllétének javítása
	3. Proaktív viselkedés és munkakör-átalakítás (job crafting)	
	4. Stresszkezelés	
	5. Csoportmunka és csoportos döntéshozatali folyamatok	
	6. Új hasznos szokások kialakítása	
7. Karrierépítés a közszférában		

Véleményünk szerint a javasolt tanterv pontosan illeszkedik az igények elemzéséhez, amelyet a COMPETENCE csoport végzett (2022. május 27-től kezdődően) és amelyet a kutatás első szakaszának eredményeit összefoglaló dokumentum tartalmaz. Konkrétabban: úgy gondoljuk, hogy a javasolt tanterv lefedi az átfogó kommunikációs módszereket („kommunikációs készségek” kategória), az alapvető pszichológiai ismereteket („alapvető készségek” kategória), valamint az elemzést/problémamegoldást és a vezetést/csoportvezetést („perifériás készségek” kategória).

Források:

Burke, R. J., Noblet A. J., & Cooper, C. (2013). Human Resources Management in the Public Sector. New Horizons in Management series. Routledge

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. Review of General Psychology, 9(2), 169-180.

Hogan, R. (2017). Personality and the fate of organizations. Psychology Press.

2. KÉPZÉSI MODULOK

2.1. ALAPVETŐ KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉGEK

Célkitűzések:

E képzési modul nyomán a résztvevők:

- megértik, hogy az emberekben hogyan alakulnak ki benyomások a többiekről, továbbá hogy melyek a benyomások kialakulása közben beálló tipikus hibák;
- fel tudják majd sorolni a kommunikáció különböző típusait és csatornáit, valamint megismerik a nem verbális kommunikáció értelmezésére való képességüket;
- megértik az (aktív) figyelem fontosságát és alkalmazni tudják majd az aktív figyelem technikáit;
- megértik, hogyan kell asszertívan, de ugyanakkor nem agresszívan kommunikálni.

Tartalom és tevékenységek:

- (1) Rövid előadás: hogyan alakulnak ki az emberekben benyomások a többiekről? Az attribúciós folyamat. A benyomások kialakulásának folyamatával és az attribúciós folyamattal kapcsolatos hibák és torzítások.
- (2) Csoportos feladat: a résztvevők azt a feladatot kapják, hogy idézzenek fel egy olyan munkával kapcsolatos helyzetet, amikor új kollégával ismerkedtek meg, és próbálják azonosítani, hogy az első benyomások kialakulása során milyen hibák és torzítások adódhattak. A gyakorlat célja, hogy a résztvevők tudatosítsák: a benyomások kialakításakor hajlamosak hibázni és torzítani.
- (3) Rövid előadás: a kommunikáció alapjai. Kommunikációs csatornák. Verbális kommunikáció. A nem verbális kommunikáció különböző formái (pl. arckifejezések,

paraverbális kommunikáció, gesztusok, testbeszéd és testtartás, távolság). Az online kommunikáció nehézségei.

- (4) Egyéni feladat: a résztvevők (online) felméri, hogy mennyire képesek értelmezni a nem verbális kommunikációt, és személyre szabott értékelést kapnak a pontszámuk alapján.
- (5) Rövid előadás: a figyelem fontossága. Az aktív figyelem (átfogalmazás; annak jelzése, hogy érti a másikat; kérdések).
- (6) Páros feladat: a résztvevők párokba rendeződnek. A pár egyik tagja elmesél egy stresszes munkahelyi helyzetet; a másik eközben az aktív figyelem technikáit gyakorolja. Ezután szerepet cserélnek, és megismétlik a gyakorlatot.
- (7) Rövid előadás: asszertív kommunikáció. Az asszertivitás és az agresszivitás közötti különbség.
- (8) Egyéni feladat: a résztvevők elolvasnak egy kellemetlen e-mailt, amelyet felettesüktől/kollégájuktól kaptak. Ezt követően az előadáson említett technikákat alkalmazva asszertív választ adnak az e-mailre. Ezután csoportos megbeszélés keretében megvitatják a példaként szolgáló e-mailre adható helyes választ.

Anyagok/eszközök:

- Power point előadás + handout a résztvevők számára
- Flipchart tábla és filctollak a csoportos feladatokhoz
- A testbeszéddel kapcsolatos teszt; forrása: [psychtests.com \(https://testyourself.psychtests.com/testid/3764\)](https://testyourself.psychtests.com/testid/3764) a nem verbális kommunikáció értelmezésére való képesség méréséhez
- Példa a kellemetlen e-mailre (az asszertív kommunikáció gyakorlásához)

Források:

Aronson E. Wilson T. D. Sommers S. R. & Page-Gould E. (2022). Social psychology (11. kiadás). Pearson.

DeVito, J. (2014). The Interpersonal Communication Book. 13. kiadás. Pearson Education Limited

Greene, J. O., & Burleson, B. R. (szerk.). (2003). Handbook of communication and social interaction skills. Lawrence Erlbaum Associates Publishers

Hargie, O. (szerk.). (2018). The Handbook of Communication Skills (4. kiadás). Routledge.

2.2. ÖNMOTIVÁCIÓ ÉS IDŐGAZDÁLKODÁS

Célkitűzések:

E képzési modul nyomán a résztvevők:

- átlátják, hogyan lehet kezelhető, motiváló célokat kitűzni;
- átlátják, hogyan lehet megvalósítható terveket kidolgozni és a potenciális akadályok ellenére is megvalósítani;

- pontosabban fel tudják mérni a munkahelyi feladatok elvégzéséhez szükséges időt és erőfeszítést;
- megértik, hogyan prioritizálhatják eredményesen feladataikat és idejüket;
- meg tudják határozni az énhatékonyság fogalmát és megismerik saját énhatékonyságuk mértékét;
- átlátják, hogyan kezelheti munkahelyi motivációjukat.

Tartalom és tevékenységek:

- (1) Rövid előadás: A motiváció elmélete: a célok meghatározása. Motiváló célok kitűzése és tervek megalkotása a SMART keretrendszer használatával. A tervek megvalósítása: az akadályok azonosítása és leküzdése; a megvalósításra irányuló szándékok kihasználása.
- (2) Csoportos feladat: Mindegyik résztvevő azt a feladatot kapja, hogy a SMART keretrendszer használatával tűzzön ki egyéni célt a munkájában. A résztvevők ezután csoportokat alkotnak, megvitatják a célokat, és hogy megfelelőek-e. Azonosítják a célok elérésének lehetséges akadályait, és „ha-akkor” szerkezetű mondatokat fogalmaznak meg, amelyek tükrözik az akadályok leküzdésének szándékát.
- (3) Rövid előadás: miért előnyös a jó időgazdálkodás a jóllét és a produktivitás szempontjából? Időbeosztás, prioritások meghatározása, határidők kitűzése. Az időrabló jelenségek kezelése (pl. mobiltelefonok, nem fontos e-mailek, váratlan látogatók).
- (4) Egyéni feladat: Mindegyik résztvevő azt a feladatot kapja, hogy állítson össze egy listát a következő héten elvégzendő feladatairól. Ha kész a lista, az időgazdálkodási mátrix (Covey et al., 1994) használatával fontosság alapján rendezik a feladatokat.
- (5) Csoportos megbeszélés: A résztvevők megvitatják a teendőik fontosság szerint rangsorolt listáját, valamint azt, hogy milyen nehézségeket okozott nekik a prioritizálás.
- (6) Rövid előadás: énhatékonyság, cselekvésemélet és személyes kezdeményezés.
- (7) Egyéni feladat: a résztvevők énhatékonyságának tesztelése általános énhatékonysági kérdőívvel.
- (8) Csoportos megbeszélés: hogyan használhatók fel a cselekvésemélet elgondolásai az énhatékonyság és a személyes kezdeményezés fejlesztésére?

Anyagok/eszközök:

- Power point előadás + handout a résztvevők számára
- Flipchart tábla és filctollak a csoportos megbeszéléshez
- Handout: üres időgazdálkodási mátrix (a résztvevők töltik ki)
- Általános énhatékonysági kérdőív (Chen et al., 2001). A résztvevők egy skála használatával jelzik, hogy mennyire értenek egyet a kérdőív állításaival (1 = egyáltalán nem értek egyet, 5 = teljesen egyetértek). Példa: „Ha nehéz feladatot kell elvégeznem, biztos vagyok abban, hogy sikerülni fog.”

Források:

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.

Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.

Covey, S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (1994). *First Things First: To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy*. Simon & Schuster.

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.

Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54(7), 493-503.

Locke E.A., Latham G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268.

MacKenzie, A. (1990). *The Time Trap* (3rd ed.). New York: American Management Association.

2.3. PROAKTÍV VISELKEDÉS ÉS MUNKAKÖR-ÁTALAKÍTÁS (JOB CRAFTING)

Célkitűzések:

E képzési modul nyomán a résztvevők:

- megismerkednek a munkakör-átalakítás fogalmával és pozitív hatásaival;
- ismertetni tudják a munkakör-átalakítás főbb megközelítéseit;
- átlátják, hogy társaikhoz képest mennyire hajlamosak proaktívan alakítani munkakörnyezetüket;
- elvégzik munkakörük átalakítását: módosítanak feladataik körén, megváltoztatják a munkahelyi társas kapcsolataikat, és elvégzik munkafeladataik kognitív átstrukturálását;
- képesek lesznek jó minőségű munkakör-átalakítási terveket kidolgozni és végrehajtani, amelyeknek köszönhetően nagyobb eséllyel valósítják meg munkakör-átalakítási szándékaikat.

Tartalom és tevékenységek:

- (1) Rövid előadás: a munkakör-átalakítás fogalma; hogyan segíthet abban, hogy a munkahelyen kielégítsük alapvető pszichológiai szükségleteinket (pl. a kompetencia és a sikerélmény, az autonómia, a kapcsolódás és a cél szükséglete); tanulható és fejleszhető-e a munkakör-átalakítás; milyen típusú emberek hajlamosabbak proaktív megközelítéssel javítani munkakörnyezetükön, szemben azokkal, akik passzívan elfogadják az adott helyzetet; a sikeres munkakör-átalakítás eredményei.

- (2) Csoportos megbeszélés: az autonómia és a hatóerőnkbe vetett hit észlelése a jelenlegi munkahelyen; a munkakör-módosítás és -átalakítás lehetőségei a jelenlegi körülmények között.
- (3) 1. egyéni gyakorlat: a résztvevők időt szánnak arra, hogy átgondolják jelenlegi munkájukat, és azt, hogy ez a munka mennyiben teszi (vagy nem teszi) lehetővé számukra, hogy kielégítsék alapvető pszichológiai szükségleteiket és elérjenek számukra fontos dolgokat. A feladat eredményeit a tényleges munkakör-átalakítási gyakorlat során kiindulópontként használják majd fel.
- (4) 2. egyéni feladat: Munkakör-átalakítás. A résztvevők végigmennek a munkakör-átalakítási beavatkozás három lépésén. Ennek az a célja, hogy feltárják, hogyan javíthatják jelenlegi munkájukat úgy, hogy az jobban megfeleljen szükségleteiknek, értékeiknek és céljaiknak. A feladat eredményeként egy elképzelés születik meg munkakörükkel kapcsolatban, amely jobb, de ugyanakkor reális és elérhető.
- (5) 3. egyéni feladat: a résztvevők egy konkrét, részletes tervet dolgoznak ki. A terv konkrét lépéseket foglal magában, amelyeket az érintettek végre fognak hajtani azért, hogy munkájuk közelítsen az elképzelésükhöz. Feltárják a lehetséges akadályokat és hogy hogyan kezelhetők, valamint azonosítják a lehetséges szövetségeseiket, akik adott esetben megkönnyíthetik e tervek végrehajtását.

Anyagok/eszközök:

- Prezentáció a rövid előadáshoz
- Füzet a munkakör-átalakítási feladathoz. A füzet segítségével a résztvevők végigjárják a munkakör-átalakítás lépéseit: a) a feladatok körének megváltoztatása, b) a társas kapcsolatok megváltoztatása, c) a munka jelentésének kognitív átstrukturálása, d) konkrét tervek kidolgozása olyan változások végrehajtására, amelyek azt célozzák, hogy a munka jobban megfeleljen az érintett szükségleteinek, értékeinek és céljainak.

Források:

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011.

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), Purpose and meaning in the workplace (pp. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association.

Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A., & Baker, W. E. (2013). Job crafting exercise. Ann Arbor, MI, USA: University of Michigan.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. Journal of Vocational Behavior, 80(1), 173-186.

Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. (2022). A state-of-the-art overview of job-crafting research: current trends and future research directions. *Career Development International*, 27(1), 54-78.

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In *Advances in positive organizational psychology* (Vol. 1, pp. 281-302). Emerald Group Publishing Limited.

2.4. STRESSZKEZELÉS

Célkitűzések:

E képzési modul nyomán a résztvevők:

- meg tudják határozni a stresszt és azt, hogy a stressz mely helyzetekben ártalmas;
- fel tudják sorolni a munkahelyi stressz főbb forrásait, valamint átlátják a munkahelyi követelmény–erőforrás modell alapjait;
- képesek lesznek definiálni és felismerni a munkahelyi elkötelezettséget, a munkamániát és a kiégést;
- megismerik a „munkából való felépülés” technikáit és a kognitív átkeretezési technikákat, melyek célja a stressz és a kiégés kezelése, valamint a munka és a magánélet egyensúlyának a megteremtése.

Tartalom és tevékenységek:

- (1) Rövid előadás: a stressz meghatározása; alapvető tények a stresszről.
- (2) Csoportos feladat: a résztvevők azt a feladatot kapják, hogy az úgynevezett „kritikus esemény technika” alkalmazásával idézzenek fel egy stresszes munkahelyi élményt. A résztvevők ezután csoportokat alkotnak, és listát állítanak össze a tipikus stresszfaktorokról és érzelmekről, valamint a munkahelyi stresszhez kapcsolódó egyéb reakciókról.
- (3) Rövid előadás: munkahelyi stresszforrások. A munkahelyi követelmény–erőforrás modell.
- (4) Egyéni feladat: a résztvevők munkahelyi elkötelezettségének, munkamániájának és kiégésének felmérése; ezek szintjének összevetése a normatív példákkal.
- (5) Rövid előadás: munkahelyi elkötelezettség, munkamánia és kiégés – meghatározások és különbségek. Hogyan ismerhető fel a kiégés?
- (6) Rövid előadás: a munkahelyi stressz és a kiégés kezelése; a munka és a magánélet közötti egyensúly kialakítása. A „munkából való felépülés” technikái. Kognitív átkeretezési technikák.
- (7) Egyéni feladat: Kognitív átkeretezési technikák alkalmazása a munkahelyi tapasztalatokra.

Anyagok/eszközök:

- Power point előadás + handout a résztvevők számára
- Flipchart tábla és filctollak a csoportos feladatokhoz

- A munkahelyi elkötelezettség utrechti skálája (Utrecht work engagement scale, Schaufeli et al., 2006). A résztvevők egy skála használatával jelzik, hogy mennyire értenek egyet a kérdőív kilenc pontjával (0 = soha, 6 = mindig). Példa: „Lelkesít a munkám.”
- Holland munkafüggőségi skála (Dutch Workaholism Scale, Schaufeli et al., 2009). A résztvevők egy skála használatával jelzik, hogy mennyire értenek egyet a kérdőív tíz állításával (1 = szinte soha, 4 = szinte mindig). Példa: „Sokszor fordul elő, hogy még mindig dolgozom, amikor a többiek már abbahagyták.”
- A kiegészítés értékelését szolgáló eszköz (Burnout Assessment Tool, Schaufeli et al., 2002). A résztvevők egy skála használatával jelzik, hogy mennyire értenek egyet a kérdőív 12 pontjával (1 = soha, 5 = mindig). Példa: „Munka közben mentálisan kimerült vagyok.”
- Handout a kognitív átkeretezési technikákat tartalmazó listával.

Források:

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.

Greenberger, D., & Padesky, C. A. (2015). *Mind over mood: Change how you feel by changing the way you think*. Guilford Publications.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

Ng, T.W.H., Sorensen, K.L., & Feldman, D.C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 111-136.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9) [Database record]. APA PsycTests.

Schaufeli, W.B., De Witte, H. & Desart, S. (2020). *Manual Burnout Assessment Tool (BAT) – Version 2.0*. KULeuven, Belgium: Unpublished internal report.

Sonnentag, S., Cheng, B. H., & Parker, S. L. (2022). Recovery from work: Advancing the field toward the future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 33-60.

Tetrick, L. E., & Winslow, C. J. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 583-603.

2.5. CSOPORTMUNKA ÉS CSOPORTOS DÖNTÉSHOZÁS

Célkitűzések:

E képzési modul nyomán a résztvevők:

- definiálni tudják a munkacsoportokat és azok céljait;
- tudatában lesznek a sikeres és a sikertelen csoportok közötti alapvető különbségeknek;
- átlátják a csoportfolyamatokat, amelyek nagyban meghatározzák a csoport működését és a csoportos döntéshozást, és megtanulják, hogyan léphetnek fel ezek ellen;
- megismerkednek a pszichológiai biztonság fogalmával és hogy miért fontos a csoportok számára;
- képesek lesznek azonosítani felismerni azokat a viselkedésformákat, amelyekkel jobb csapattagokká válhatnak;
- megismerkednek a jó minőségű ötletbörze alapelveivel és lépéseivel;
- meg tudják határozni a kollektív intelligencia fogalmát és az azt meghatározó tényezőket.

Tartalom és tevékenységek:

- (1) Rövid előadás: a munkacsoportok definiálása és célja; a sikeres csoportok fő jellemzői; pszichológiai biztonság a csoportokban (definíció és jelentőség); a csoportdinamika negatív aspektusai: konformizmus, csoportgondolkodás és társas lazulás; hogyan lehet az ember jobb csapattag?
- (2) Egyéni feladat: Az önértékelést szolgáló kvíz („Tíz lépés, hogy az ember jobb csapattag legyen”: a résztvevők a jó csapattagok által felmutatott tíz viselkedésforma szempontjából értékelik magukat, hogy feltárják erősségeiket és a fejlesztésre szoruló területeket).
- (3) Csoportos megbeszélés: plenáris megbeszélés arról, hogy az elvégzett önértékelés alapján megfogalmazott bizonyos javaslatok hogyan építhetők be a mindennapi munkába.
- (4) Egyéni feladat: A csapat pszichológiai biztonságának értékelése. A résztvevők kitöltenek egy rövid kérdőívet a pszichológiai biztonságról, és visszajelzést kapnak arról, hogy munkacsoportjukra milyen szintű pszichológiai biztonság jellemző.
- (5) Csoportos megbeszélés: mit jelent a pszichológiai biztonság a csapat működése és eredményessége szempontjából? Milyen következményei vannak, ha egy csapatban alacsony a pszichológiai biztonság szintje?
- (6) Rövid előadás: a kollektív intelligencia és megvalósításának/növelésének módja; a csoportos döntéshozatal alapelvei; milyen feltételek szükségesek ahhoz, hogy egy csoport jobb döntéseket hozzon, mint az egyének; az ötletek megosztásának és az ötletbörzének a fontossága és helyes módszerei.
- (7) Csoportos feladat: annak szemléltetése, hogy a csoportos döntéshozatal jobb, mint az egyéneké.

Anyagok/eszközök:

- Prezentációk a rövid előadásokhoz
- Az önértékelést szolgáló kvíz („Tíz lépés, hogy az ember jobb csapattag legyen”) A résztvevők kitöltnek egy ellenőrzőlistát, melyen a jó csapattagokra jellemző viselkedésformák szerepelnek (pl. „Mindig próbálok figyelni és tudatában lenni annak, hogy mi zajlik a csapatomban és hogyan segíthetek”, „Jellemzően akkor is felajánlok segítséget és támogatást, ha a többiek nem kérnek erre”, „A többiek számíthatnak rám, mert mindig megbízhatóan, időben teljesítem a kötelezettségeimet és végzem el a feladataimat” stb.).
- A csapat pszichológiai biztonságának értékelése. A résztvevők kitöltnek egy rövid, hétpontos kérdőívet, amely a csapatukra jellemző pszichológiai biztonság szintjét értékeli (pl. „Ha ebben a csapatban hibát követsz el, azt gyakran felhasználják ellened”, „Ennek a csapatnak a tagjai képesek szóba tudják hozni a problémákat és a nehéz kérdéseket”, „Nehéz segítséget kérni a csapat többi tagjától” stb.).
- Anyagok a csoportos feladathoz: A résztvevők először egyedül, majd csoportokban játszanak egyszerű játékokat (pl. a kreativitási játékot, melynek címe „ötletbörze egy téglá felhasználásának lehetséges módjairól”). A cél annak bizonyítása, hogy a csapatok sok esetben eredményesebben működnek, mint az átlagos csapattag.

Források:

Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. The New York Times Magazine, 26(2016), 2016.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making. Annual Review of Psychology, 55, 623-655.

Riedl, C., Kim, Y. J., Gupta, P., Malone, T. W., & Woolley, A. W. (2021). Quantifying collective intelligence in human groups. Proceedings of the National Academy of Sciences, 118(21), e2005737118.

Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. American Psychologist, 45(2), 120.

Tannenbaum, S., & Salas, E. (2020). Teams that work: the seven drivers of team effectiveness. Oxford University Press.

Tindale, R. S., & Winget, J. R. (2019). Group decision-making. In Oxford Research Encyclopaedia of Psychology.

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686-688.

Woolley, A. W., Aggarwal, I., & Malone, T. W. (2015). Collective intelligence in teams and organizations. *Handbook of collective intelligence*, 143-168.

Woolley, A., Malone, T. W., & Chabris, C. F. (2015). Why some teams are smarter than others. *New York Times*, 16.

2.6. ÚJ HASZNOS SZOKÁSOK KIALAKÍTÁSA

Célkitűzések:

E képzési modul nyomán a résztvevők:

- átlátják, hogy mi az önkontroll és milyen kapcsolatban áll a pozitív szokásokkal és a jó eredményekkel;
- meg tudják határozni a szokások kialakításának alapelveit és lépéseit;
- tervet dolgoznak ki arra, hogy a munka kapcsán új, pozitív szokásokat dolgozzanak ki és alkalmazzanak;
- megismerik a már meglévő rossz szokások levetkőzésének alapelveit.

Tartalom és tevékenységek:

- (1) Rövid előadás: mi az önkontroll, és miért függ össze a valós életben elérhető pozitív eredményekkel; mi a szándék és a cselekvés közötti szakadék, és hogyan lehet áthidalni; mik a szokások; a (jó és rossz) szokások kialakulásának alapjai: kontextus, ismétlés, jutalom, stabilitás és következetesség; a motiváció és a képesség közötti összefüggés.
- (2) Csoportos megbeszélés: a munkahelyi produktivitást akadályozó személyes rossz szokások azonosítása; azoknak a személyes jó szokásoknak az azonosítása, amelyek segítenek abban, hogy munkákat jobban és produktívabban végezzük és elégedettebbek legyünk vele.
- (3) Egyéni feladat: a szokások kialakításához kapcsolódó alapelvek és lépések gyakorlati megvalósítása; terv kidolgozása az új pozitív munkahelyi szokások kialakítására (hogyan csökkenthető az ellenállás; hogyan alakítható úgy a kontextus és a környezet, hogy megkönnyítse az új viselkedésformát; hogyan könnyíthető meg az adott viselkedésforma; hogyan biztosíthatók olyan jelzések/triggerek, amelyek az új viselkedésformát váltják ki; hogyan jutalmazzuk magunkat helyesen).
- (4) Egyéni feladat: a szokások kialakításához kapcsolódó alapelvek és lépések gyakorlati megvalósítása; a rossz szokások elhagyásának módja; hogyan növelhető az ellenállás és hogyan érhető el, hogy a nemkívánatos viselkedésforma nehezebb legyen; hogyan alakítható át a környezet úgy, hogy mentes legyen a nemkívánatos viselkedésformára emlékeztető triggerektől.

Anyagok/eszközök:

- Prezentáció a rövid előadáshoz
- Anyagok az egyéni feladatokhoz: füzet a szokások kialakításáról és elhagyásáról. A résztvevők kapnak egy munkafüzetet, amely pontról pontra tartalmazza az új szokások kialakításának és a régi (rossz) szokások elhagyásának összes lépését.

Források:

De Ridder, D. T., Lensvelt-Mulders, G., Finkenauer, C., Stok, F. M., & Baumeister, R. F. (2012). Taking stock of self-control: A meta-analysis of how trait self-control relates to a wide range of behaviors. *Personality and Social Psychology Review*, 16(1), 76-99.

Fogg, B. J. (2019). *Tiny habits: The small changes that change everything*. Eamon Dolan Books.

Galla, B. M., & Duckworth, A. L. (2015). More than resisting temptation: Beneficial habits mediate the relationship between self-control and positive life outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(3), 508.

Wood, W. (2019). *Good habits, bad habits: The science of making positive changes that stick*. Pan Macmillan.

Zena, M. (2022). How to form a new habit: our study finds this free tool can help! <https://www.clearerthinking.org/post/want-to-form-a-new-habit-our-new-study-finds-our-free-tool-can-help>

2.7. KARRIERÉPÍTÉS A KÖZSZFÉRÁBAN

Célkitűzések:

E képzési modul nyomán a résztvevők:

- ismertetni tudják, hogy mi motiválja őket arra, hogy a közszférában dolgozzanak;
- megértik a munka, a karrier és a hivatás közötti különbséget;
- fel tudják sorolni a közszférában végzett munka előnyeit és hátrányait;
- felismerik a karriertervezéshez kapcsolódó személyes erősségeiket és gyengeségeiket;
- azonosítják a karriertervezéshez kapcsolódó lehetőségeket és akadályokat.

Tartalom és tevékenységek:

- (1) Rövid előadás: a munka, a karrier és a hivatás mint a munkavégzés megközelítése. A munka az, amikor az ember meghatározott díjazás ellenében bizonyos feladatokat lát el. A karrier a szakmai élet során szerzett és egymással összefüggő munkatapasztalatok sorozata, amely sok esetben egy bizonyos cél eléréséhez vezet. A hivatás a belső

szenvedély, amely az embert egy tevékenység elvégzésére vagy egy bizonyos cél elérésére motiválja.

- (2) Egyéni feladat és csoportos megbeszélés: hogyan látják a résztvevők a munkájukat a munka/karrier/hivatás szempontjából?
- (3) Csoportos megbeszélés: a versenyszférában és a közssférában való munkavállalás előnyei és hátrányai.
- (4) Rövid előadás: a SUPERB modell horvát munkavállalók reprezentatív mintáján történő tesztelésének eredményei. A cél és az egyensúly mint a közssférában vállalt munka egyik legfontosabb előnye.
- (5) Rövid előadás: Karriertervezés. A karriermenedzsment elemei.
- (6) Egyéni feladat: egyéni karrierfejlesztési terv. A résztvevők azonosítják erősségeiket és gyengeségeiket, valamint a környezetükben rejlő lehetőségeket és akadályokat. Célokat tűznek ki karrierjük alakítása kapcsán, továbbá azon tevékenységek kapcsán, amelyeket a terveik szerint elvégeznek a jövőbeni sikeres karrierépítés érdekében.

Anyagok/eszközök:

- Power point előadás + handout a résztvevők számára
- Flipchart tábla és filctollak a csoportos megbeszéléshez
- A karriertervezéshez kapcsolódó feladatok anyagai

Források:

Schein, E. H. (1985). *Career anchors*. San Diego: University Associates.

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33.

Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559-586.

3. A KÉPZÉS FELÉPÍTÉSE

Tekintettel arra, hogy a fenti képzési program minden modulja többféle olyan tevékenységet foglal magában, melyekhez az összes résztvevő aktív munkája szükséges, egy-egy képzési modul a várakozások szerint 3-4 órát vesz majd igénybe (szünetekkel együtt), 1-2 oktatóra lesz hozzá szükség. A résztvevők maximális száma 30. Mindegyik téma esetében háromféle módon végezhető a képzés:

- a) Személyes jelenléttel: a képzésre az ügyfél/megrendelő által biztosított képzési helyszínen (például konferenciateremben vagy előadóteremben) kerül sor. A tantervben felsorolt anyagok/eszközök mellett a képzési helyszínen szükség lesz projektorra, asztalokra, és az összes résztvevő számára megfelelő székekre.
- b) Távoktatással: a képzésre videokonferencia-eszköz (pl. Microsoft Teams) használatával kerül sor. Az eszköznek lehetővé kell tennie, hogy a csoportos feladatok elvégzéséhez a

résztevők csoportot alkossanak. A távoktatással történő képzésre sor kerülhet teljes mértékben valós időben (videokonferencia-eszközök alkalmazásával), vagy részben valós időben. Az utóbbi esetben az egyes témakörökhöz tartozó rövid előadásokat előre rögzítik, és a résztvevőket arra kérik, hogy a valós idejű foglalkozást megelőzően tekintsék meg azokat. A tesztek és kérdőívek kitöltését magában foglaló egyéni feladatok is elvégezhetők a valós idejű foglalkozásokat megelőzően. A valós idejű távoktatási alkalmak ebben az esetben csak a csoportos megbeszéléseket és a csoportos feladatokat foglalják magukba, továbbá azokat az egyéni feladatokat, amelyek előzetes elvégzésére nincs lehetőség. Egy-egy valós idejű távoktatási alkalom előreláthatólag 1-2 órát vesz igénybe.

- c) Hibrid oktatás: a távoktatás és a jelenléti oktatás kombinációja. Ebben az esetben is előre rögzítik a rövid előadásokat, melyeket a résztvevőknek a személyes foglalkozást megelőzően meg kell tekinteniük, továbbá bizonyos tesztek és kérdőíveket is ki kell tölteniük. A személyes jelenléttel zajló foglalkozások csak a csoportos megbeszéléseket és a csoportos feladatokat foglalják magukba, továbbá azokat az egyéni feladatokat, amelyek előzetes elvégzésére nincs lehetőség. A jelenléti foglalkozásokra az ügyfél/megrendelő által biztosított képzési helyszínen kerül sor. A tantervben felsorolt anyagok/eszközök mellett a képzési helyszínen szükség lesz projektorra, asztalokra, és az összes résztvevő számára megfelelő székekre. Egy-egy jelenléti oktatási alkalom előreláthatólag 1-2 órát vesz igénybe.

4. A KÉPZÉS ÉRTÉKELÉSÉNEK MÓDSZEREI

A képzési program e tanterv alapján történő értékelésére három szinten kerül sor:

1. A résztvevők reakciója

Az értékelés legalapvetőbb szintje. Ezen a szinten azt szeretnénk megtudni, hogy a résztvevők mit gondolnak és hogyan érznek a képzési programmal kapcsolatban: hogy úgy vélik-e, hogy a tanultak segítenek majd javítani munkájuk bizonyos aspektusait és hogy tudják-e majd alkalmazni az új ismereteket a munkájuk során.

Erre a célra kétféle felmérést állítunk össze. Az első egy rövid felmérés, amelyet a résztvevők közvetlenül az egyes képzési modulokat követően kapnak kézhez. Csupán néhány kérdésből áll, amelyek arra irányulnak, hogy a résztvevők hogyan vélekednek az adott képzési modulról és az annak során tárgyalt témakörökről. Például arra kérjük őket, hogy reagáljanak bizonyos kijelentésekre:

„Kérjük, egy ötfokozatú skálán adja meg, mennyire ért egyet az alábbi állításokkal (1 = egyáltalán nem értek egyet, 5 = teljesen egyetértek):

- Szerintem a képzés szórakoztató volt, lekötötte a figyelmemet.
- Úgy gondolom, hogy olyasmiket tanultam, amik segítenek a munkakörülményeim vagy munkamódszereim javításában.
- Úgy vélem, ezen a képzésen hasznos ismereteket szereztem, amelyeket alkalmazni tudok majd a mindennapi munkám során.”

A második típusú felmérés ennél kissé hosszabb, és a teljes képzési program értékelését célozza. Ezt a képzési program lezárásakor kapják meg a résztvevők, és azt próbálja feltárni, hogy a résztvevők mit gondolnak és érznek az egész képzési programmal és az összes tevékenységgel kapcsolatban. Azt szeretnénk megtudni, hogy a résztvevők szerint mi a legfontosabb vagy leghasznosabb dolog, amit tanultak, melyek azok az ismeretek, amelyeket elsajátítottak és azonnal alkalmazni is kezdik munkájuk során, általában mit gondolnak a képzési program hasznosságáról és színvonaláról stb.

2. A résztvevők ismeretei és hozzáállása

Az értékelésnek ezen a szintjén azt szeretnénk megtudni, hogy a képzés hatására a tárgyalt témakörök kapcsán változtak-e résztvevők ismeretei és attitűdjei. Ehhez egy viszonylag egyszerű kérdőívet/tesztet állítunk össze, amely azt méri fel, hogy a résztvevők mennyire ismernek bizonyos, a képzési program során tárgyalt fogalmakat, illetve milyen hozzáállással közelítik meg azokat. Például megkérdezhetjük a résztvevőket, hogy egyetértene-e azzal a kijelentéssel, hogy „egy csapatban semmilyen konfliktus nem jó”, vagy hogy „végső soron egy dolog van, ami az embereket valóban motiválja: a pénz.”

Felkérhetjük őket arra, hogy ezt a tesztet kétszer töltsék ki: először azelőtt, hogy megkezdődne a képzési program, másodszor pedig a program legvégén, miután minden foglalkozásra sor került. Várakozásaink szerint a résztvevők magasabb pontszámot érnek majd el a második teszten, mint az elsőn, ami annak a jele, hogy a képzési program pozitívan hatott ismereteikre és hozzáállásukra. Arra számíthatnánk például, hogy a képzést megelőzően több résztvevő ért egyet azzal, hogy a konfliktus soha nem jó, mint a képzés után, mivel megtanulják, hogy a konfliktusoknak két típusa van, és hogy az elgondolásokkal kapcsolatos konfliktusok valójában lehetnek hasznosak is. Ugyanígy, miután a képzésen megismerik a különböző munkahelyi motivációs tényezőket, várhatólag kevesebben értenek majd egyet azzal az állítással, hogy az embereket valójában csak a pénz motiválja.

3. A résztvevők viselkedése

A képzési tevékenységünk sikerének értékelését szolgáló harmadik módszer annak vizsgálata, hogy az új ismeretek elsajátítása hatással volt-e a résztvevők tényleges munkahelyi viselkedésére. Erre az értékelésre nem közvetlenül a képzési program után, hanem legalább néhány hónappal később kerül sor. Felkérhetjük a résztvevőket önértékelés végzésére. Megkérdezhetjük, hogy mennyire értenek egyet bizonyos állításokkal, például: „A képzést követően változtattam azon, ahogy dolgozom és ahogy a munkámat látom” (ez arra engedne következtetni, hogy például a munkakör-átalakítással kapcsolatos képzés valóban motiválta a résztvevőket arra, hogy alakítsák át feladataikat), vagy: „Fontos döntések meghozatala előtt gyakrabban kérem ki a többiek véleményét és ellenérveit, mint a képzést megelőzően” (ez azt mutatná, hogy a szóban forgó résztvevő elsajátította a döntéshozatallal kapcsolatos képzés egyik fő gondolatát).

Szerzők:

Zvonimir Galić, Ph.D.Sc., Business Psychology Lab Services
Maja Parmač Kovačić, Ph.D.Sc., Business Psychology Lab Services
Mitja Ružojčić, Ph.D.Sc., Business Psychology Lab Services
Antun Palanović, Ph.D.Sc., Business Psychology Lab Services
Nikola Erceg, Ph.D.Sc., Business Psychology Lab Services

Szakmai támogatást nyújtott:

Thibault Rabussier, Ápenhet AS

Lektorálta:

Uj Anikó, Business Coach Kft.
Forgách Géza Business Coach Kft.

A szerkesztés lezárva:

2023. július

Szakfordítást készítette:

Országos Fordító és Fordításhitelesítő Iroda Zrt.

A képzési anyag tartalmáért a szerzők, valamint a szakmai támogatást nyújtó szakemberek a felelősek.

A képzési anyag a COMPETENCE című projekt keretében, nemzetközi partnerségi együttműködés keretében készült.



ápenhet



A COMPETENCE projekt Izland, Liechtenstein és Norvégia támogatásával valósult meg az Európai Gazdasági Térség és a Norvégia Regionális Együttműködési Alapon (EEA and Norway Grants Fund for Regional Cooperation) keresztül.

Iceland
Liechtenstein
Norway grants

Norway
grants