

SZAKMAI TANÁCSADÁS

PBL bemutató

5b. téma - Gyakorlati megközelítések

DIGI
GEN



**Az Európai Unió
társfinanszírozásával**

A témák számozása I

HÁTTÉR

1. Bevezetés: ellenállás
2. Neuropszichológia: hogyan működik az agy

MIRE FÓKUSZÁL A NŐI MENEDZSER?

3. A befolyásolás köre (Covey) & A kognitív fejlődés társadalmi-kulturális elmélete (Vygotsky)
4. Mindset (Dweck)
5. A drámaháromszögtől a győztes háromszögig (Karpman)
6. Az aláramlat hatása (McClelland)
7. Ofman alapvető tulajdonságai
8. A magatartásváltozás szakaszai (Diclemente & Prochaska)

A témák számozása II

A VISELKEDÉSI MINTÁK BEFOLYÁSOLÁSÁRA IRÁNYULÓ BEAVATKOZÁSOK

9. Theory U
10. Értékelő vizsgálat / pozitív pszichológia
11. Motivációs interjú (McClelland)
 - Undercurrent: probléma vagy megoldás-oriented gondolkodás lehetőségekben vagy megoldásokban
 - A női menedzser gondolatai és meggyőződései
12. Nyelvváltás / Gondolatok átfogalmazása

HÁTTÉR- HÁTTÉR

Bevezetés: ellenállás



Forrás: https://www.flickr.com/photos/toddle_email_newsletters/21031243458

Legyen tisztában az ellenállással

- Nem hajlandóság: nincs elkötelezettség
- Képtelenség: kétségek merülnek fel a képességekkel kapcsolatban.
- Körülmények: a helyzet alakulása vagy változása.
- Az egyértelműség hiánya: például a megállapodásokkal kapcsolatban
- Elégedetlenség: az ügyfél nem ért egyet a célok elérésének módjával.
- Ítélet: a segítségkérés gyengéséget jelent? Ellenállás a rendszerrel szemben.

MIÉRT OLYAN NEHÉZ A VISELKEDÉSVÁLTÁS?

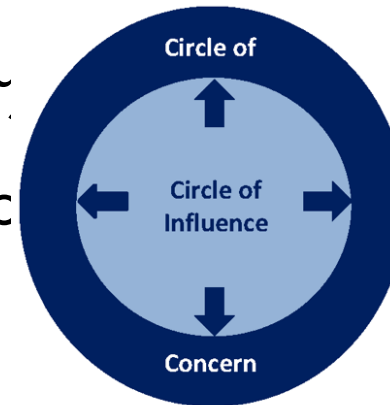
- Az agyunknak szüksége van **simplicity** → teljesen automatikus folyamatok (szokások) könnyebben működnek számunkra.
 - A **vesztés**, fájdalom és kellemetlenségek **elkerülése**
 - A **társas** kapcsolatoknak nagy **befolyásuk van** (a régi viselkedés fenntartása...)
- A szokások megváltoztatása kitartást és gyakorlást igényel
- A **móka működik**: könnyebb megváltoztatni valamit, amit tényleg akarsz.
- A **támogatás** elengedhetetlen; ebben az esetben: **az Ön coachingja.**

**A NŐI
MENEDZSER
FÓKUSZA**

Befolyáskör (Covey) I

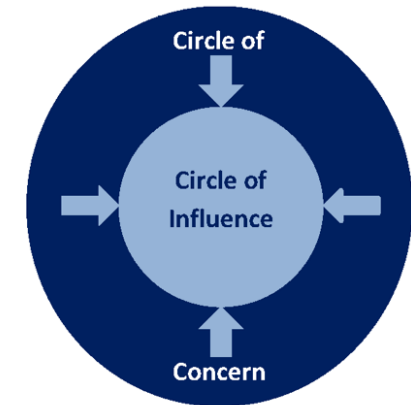
Kétféleképpen lehet elérni, hogy a befolyási kör jobban átfedje az érintettek körét:

1. Azzal, hogy bővíted a befolyásod körét. Ezt úgy érheted el, hogy foglalkozol azzal, ami zavar téged.
2. Az erősségeid felhasználásával ("Mit tudok én magam másképp csinálni" készségek segítségével rávehetsz más



Proactive Focus

Positive energy enlarges Circle of Influence



Reactive Focus

Negative energy reduces Circle of Influence

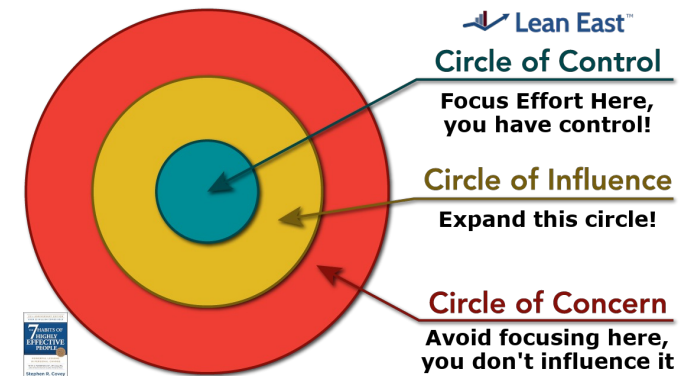
Forrás: <https://www.abrahampc.com/blog/2020/3/16/what-can-i-do-the-circles-of-concern-and-influence>

Befolyáskör (Covey) II

HOVÁ FEKTETI ENERGIÁJÁT A COACHEE?

Az előttünk álló problémák három kategóriába sorolhatók:

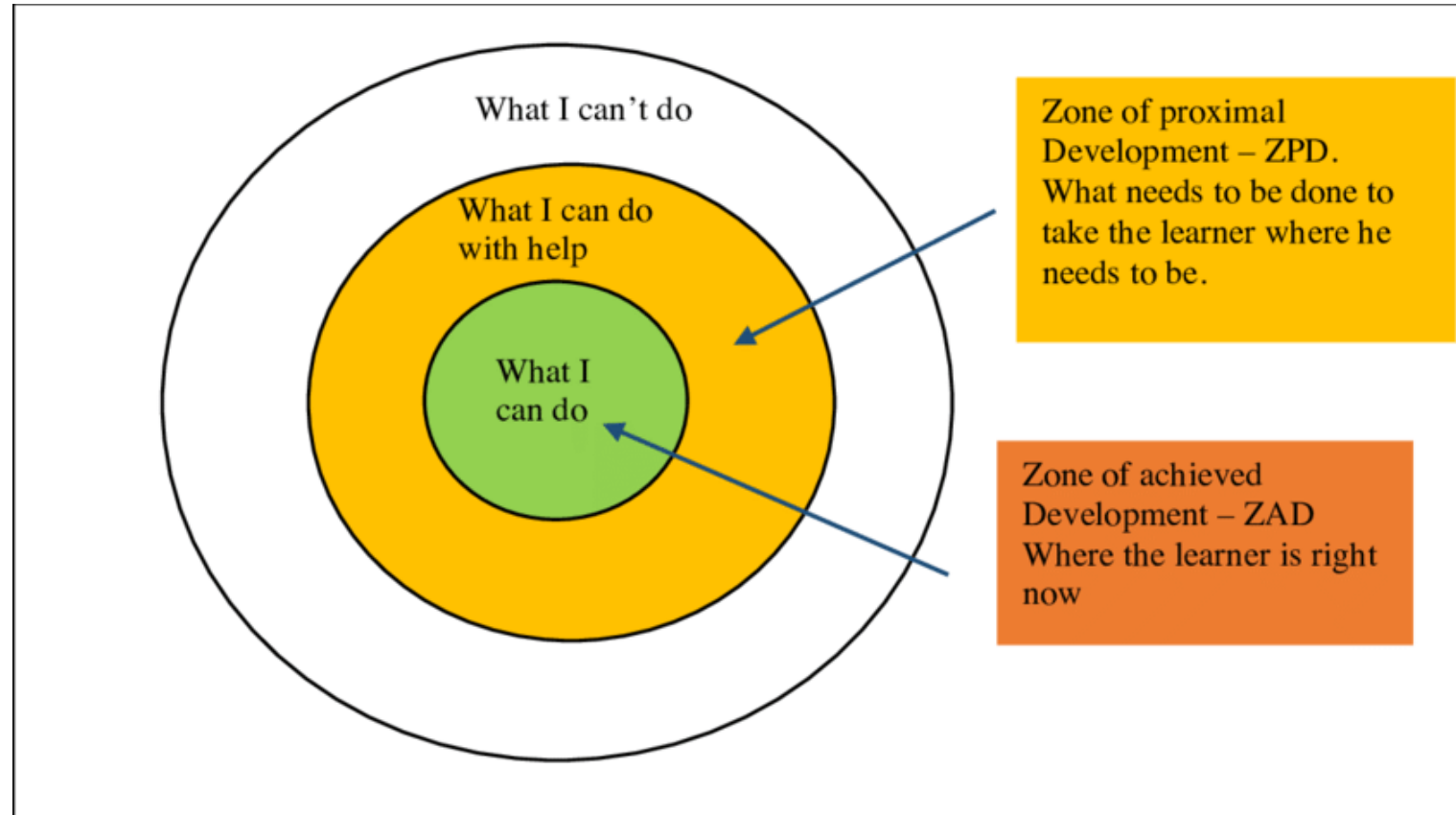
- Közvetlen befolyás (a mi problémáinkkal kapcsolatos viselkedésünkkel);
- Közvetett befolyás (az alábbiakkal kapcsolatos problémák mások viselkedése);
- Nincs ráhatás (problémák, amiket nem tudunk megoldani semmit sem tehetünk. Például olyan dolgok, amelyek a múltban történtek, vagy a környezet aspektusai).



Forrás: <https://www.leaneast.com/7-habits>

A kognitív fejlődés szociokulturális elmélete (Vygotsky)

(Vygotsky 1978)



Forrás: <https://educationaltechnology.net/vygotskys-zone-of-proximal-development-and-scaffolding/>

Mindset (Dweck)



Forrás: <https://www.specializedtherapy.com/the-fixed-mindset-and-its-ability-to-impact-life-and-learning/>

Dráma Triangel (Karpman)

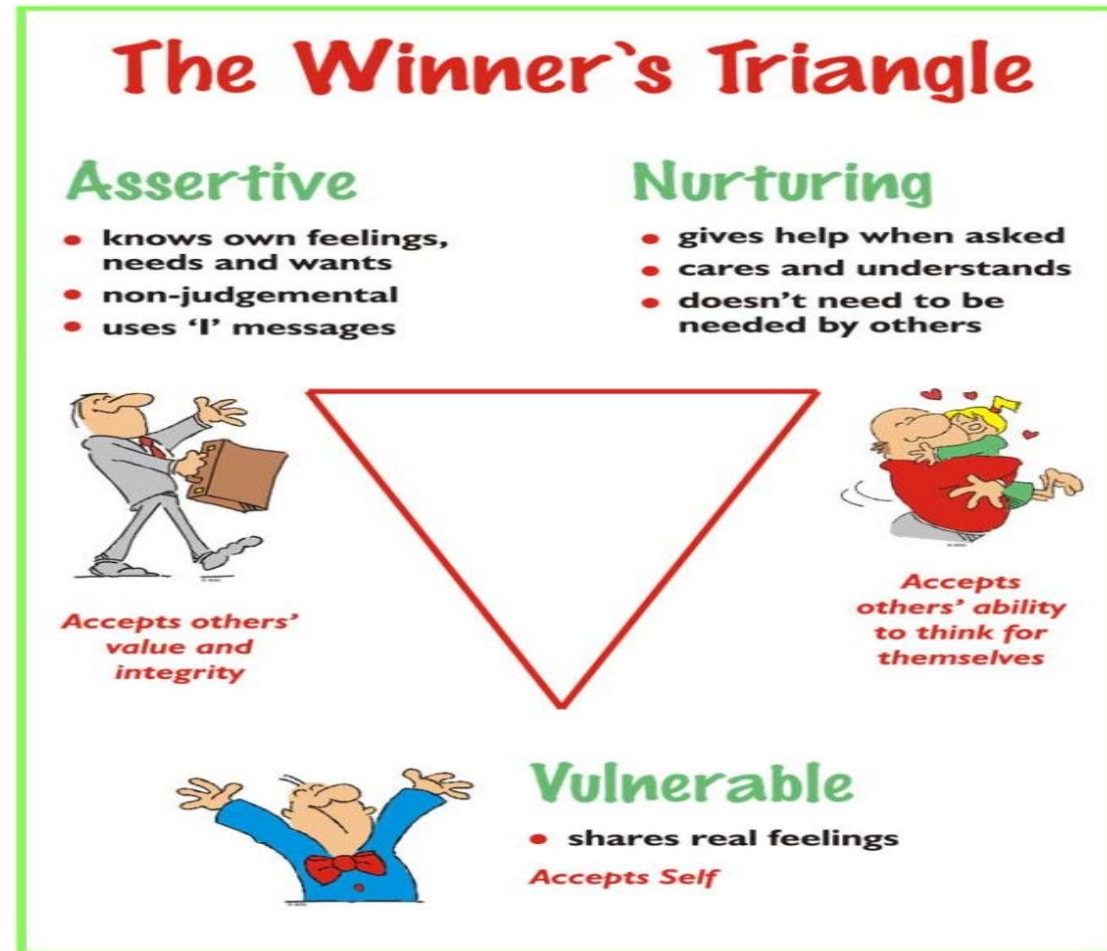
KOMMUNIKÁCIÓS POZÍCIÓK:

MARADJ TÁVOL A
DRÁMA
HÁROMSZÖGTŐL



Forrás: <https://firststeprehab.co.za/drama-triangle/>

Hogyan? → Nyertes háromszög



Source: <https://nl.pinterest.com/pin/221450506658142540/>

Jól vagyok, jól vagy

<i>The Drama Triangle</i>	<i>The Winner's Triangle</i>	<i>Skills to Learn</i>
Persecutor	Assertive	Assertiveness
Rescuer	Caring	Listening and Self-awareness
Victim	Vulnerable	Problem-solving and Self-awareness

Burgess, R. (2005). [A Model for Enhancing Individual and Organisational Learning of 'Emotional Intelligence': The Drama and Winner's Triangles](#). *Social Work Education*, 24(1), 97-112.

Mentés helyett

Elkötelezett vagyok amellet, hogy segítek a másoknak a problémája azonosításában és megoldásában, miközben segítek a másoknak a felelősségvállalásban.

Ahelyett, hogy áldozati magatartást tanúsítanának

Segítséget fogok kérni másoktól, és elkezdek cselekedni. Elkötelezem magam a számomra fontos, reális célok elérése mellett.

Ahelyett, hogy beperelnék

Tovább fogok gondolkodni, és jobb helyzetet fogok teremteni magamnak és másoknak.

Az aláramlat hatása (McClelland)

Megfigyelhető mások számára

→ A tudatosság növelése "könnyű"

Mit csinálsz?: viselkedés

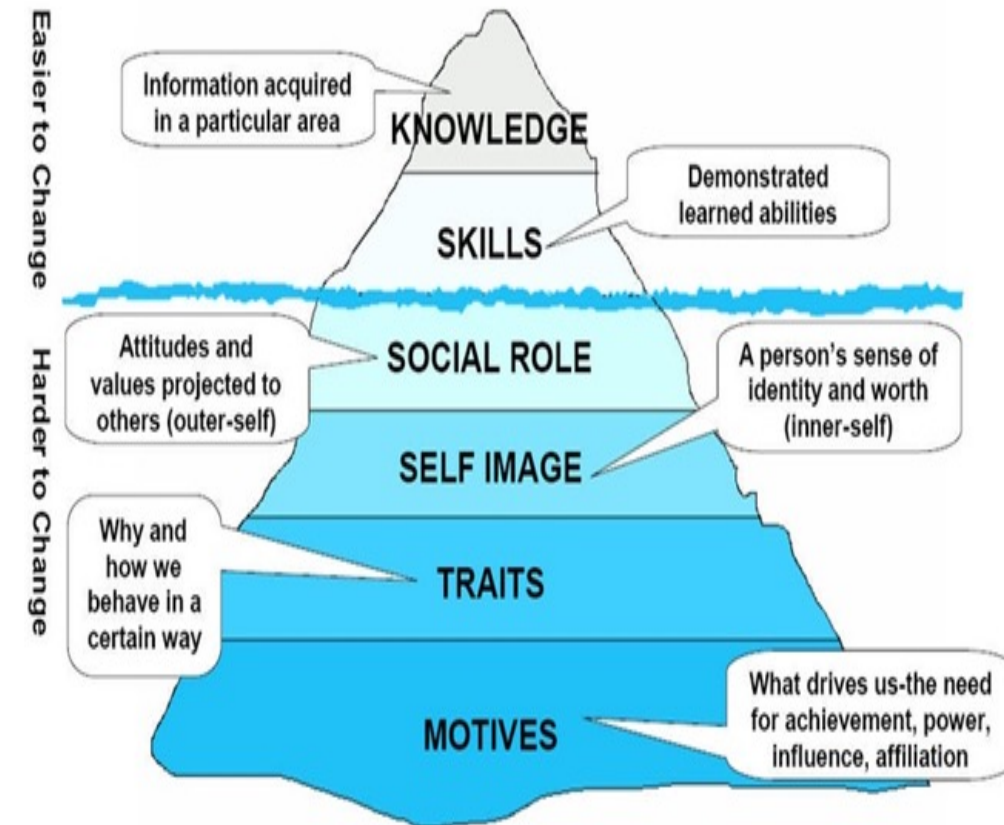
Megfigyelhetetlen ...mások számára

→ A tudatosság növelése "nehezebb".

Mit gondolsz?: viselkedés, érzések és gondolatok (BFT)

Mit akarsz?: önismeret, önkép, személyes küldetés,
BFT mint kiváltó ok vagy következmény

ICEBERG MODEL OF COMPETENCIES



Forrás: <https://exeqserve.com/iceberg-need-build-competency-model-ed-ebreo/>

Aluláramoltatás

- Amikor az emberek nem érzik, hogy meghallgatják őket, vagy úgy érzik, hogy véleményüket figyelmen kívül hagyják.
- Amikor az emberek sokat panaszkodnak, de ezt nem beszélük meg egy megbeszélésen vagy közvetlenül az érintett személlyel.
- Amikor egy javaslatra igent mondanak, mégsem történik meg.
- Amikor mindenféle kifogások hangzanak el, hogy miért nem lehetett ezt egyébként sem megcsinálni.

GYAKRAN NEM BESZÉLÜNK ERRŐL CSENDEN ÉS NYÍLTAN, HANEM MINDENFÉLE MÓDON ELLENALLUNK NEKI.

Akadályok és lehetőségek

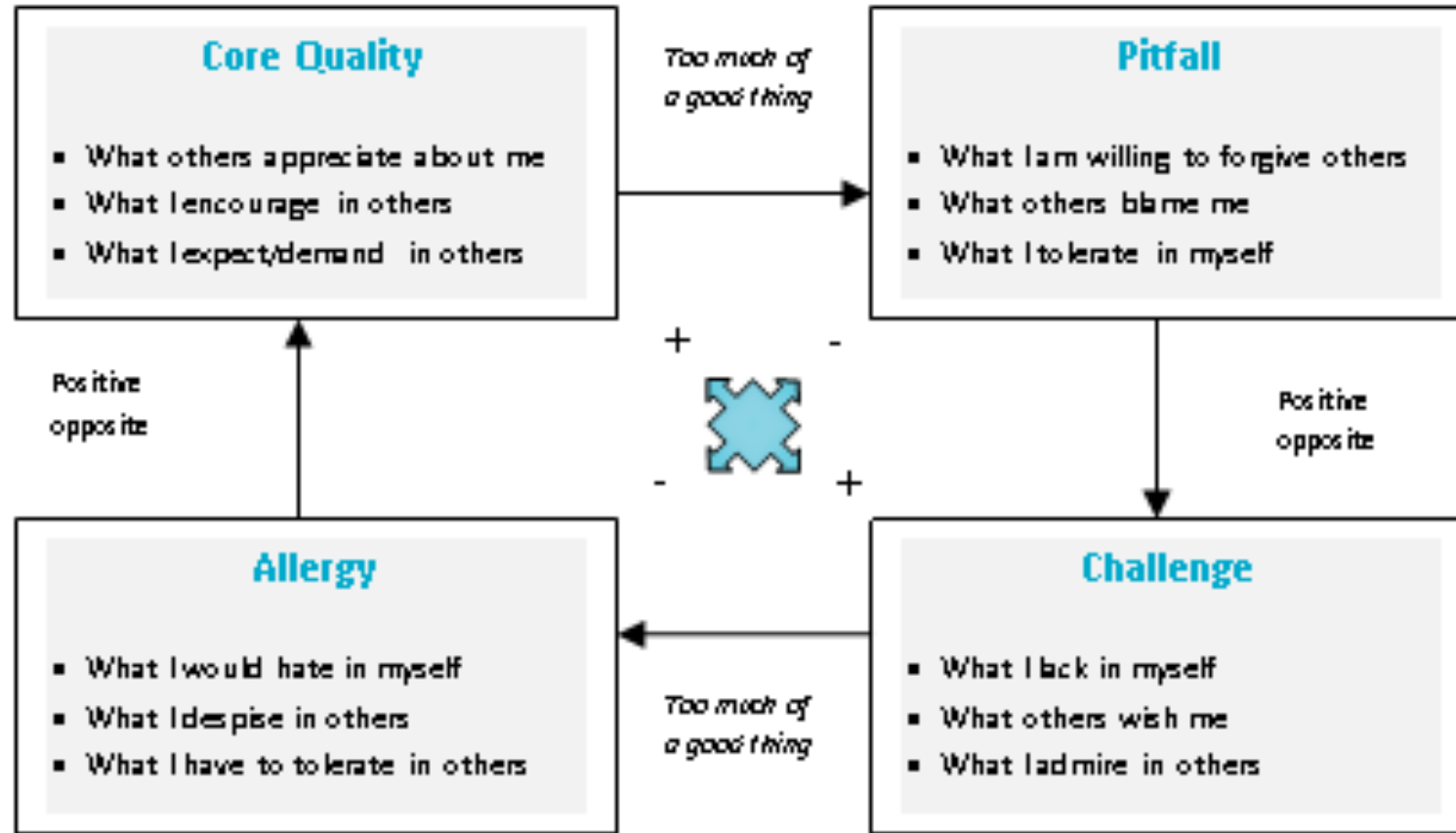
AZ AKADÁLYOKRÓL VALÓ GONDOLKODÁS →
LEHETŐSÉGEKBEN VALÓ GONDOLKODÁS



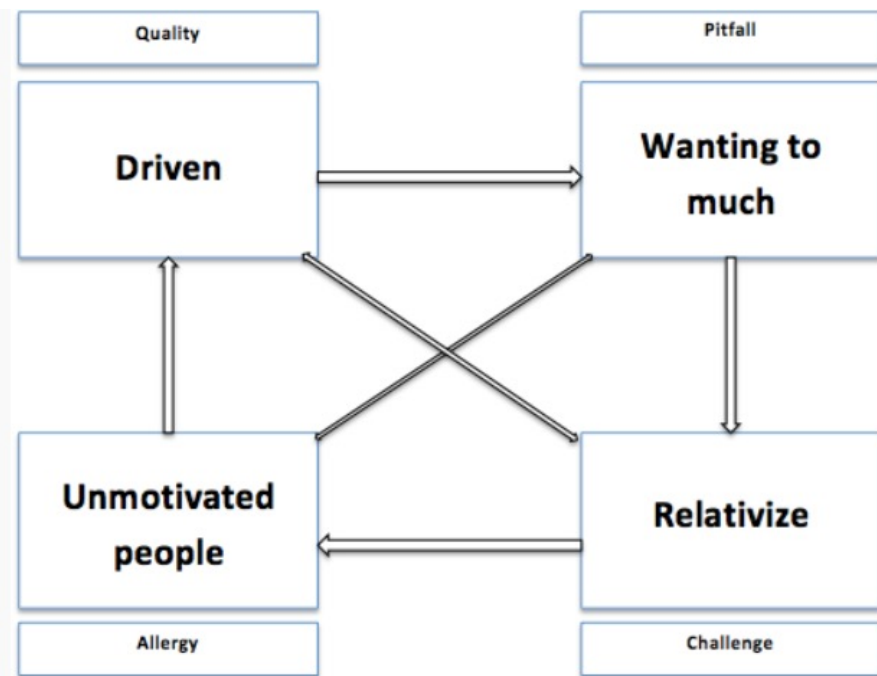
Forrás:
<https://beta.elsevier.com/connect/the-5-most-powerful-self-beliefs-that-ignite-human-behavior?trial=true>



Alapvető tulajdonságok (Ofman)



Forrás: <https://www.arteveldehogeschool.be/spotlight/node/93/>



Forrás: <https://dyonhoekstra.weebly.com/daniel-ofmans-model-of-core-quadrants.html>

Core Qualities

Core Quality	Pitfall	Challenge	Allergy
Decisiveness	Nagging	Patient	Passive
Flexibility	Inconstant	Organized	Rigid
Clearly	Remote	Empathetic	Slimy
Helpful	Meddlesome	Let loose	Careless
Modest	Passive	Initiative	Obtrusive
Courage	Reckless	Thoughtful	Doubtful
Empathetic	Sentimental	Observing	Remote
Reflective	Aloofness	Empathy	Sentimental
Profiling	Arrogant	Modest	Invisible

Forrás: <https://www.slideshare.net/Harizmalife/core-quality>

A magatartásváltozás szakaszai

(DiClemente/Prochaska, 1983/2002)

Ne m	Színpad neve	Mit mutat a coachee	Mit tegyünk?
1.	Prekontempláció	Nem gondolkodik komolyan a változáson	Az ambivalencia elismerése
2.	Szemlélődés	Komolyan fontolgatja a változást	Az egyensúly keresésére, az irányváltoztatásra összpontosítás
3.	Előkészítés	Hajlandóság a változásra, terv a változásra	Fogalmazzon meg SMART célokat
4.	Akció	Az új viselkedésmódok átültetése a gyakorlatba	Útmutató/támogatás
5.	Karbantartás	Az új életmód fenntartása, ha az akció sikeres volt.	Tanulni tanulni

A tanulási gödör - Gondolatok

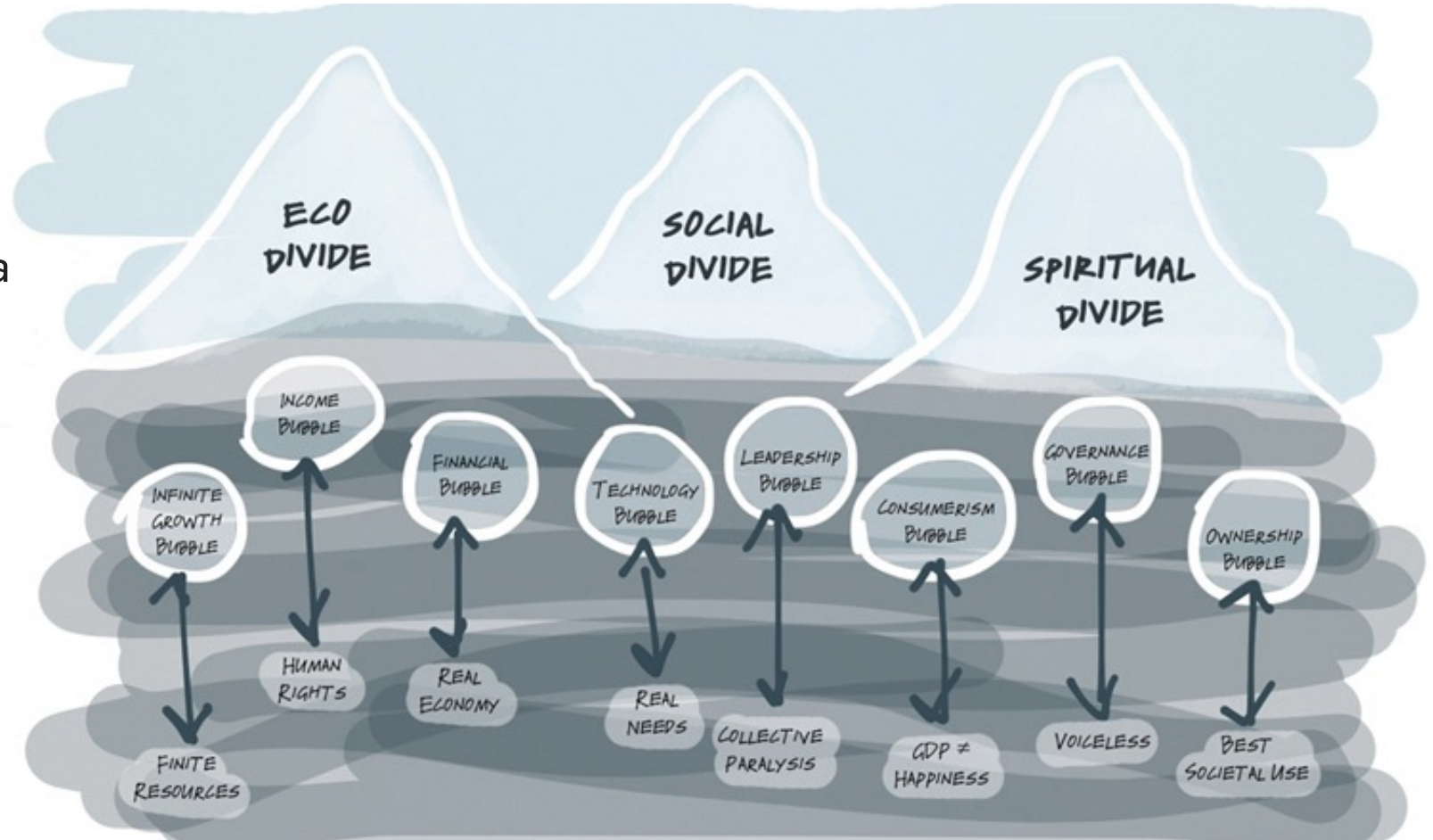


Forrás: <https://www.structural-learning.com/post/the-learning-pit-a-guide-for-teachers>

**A VISELKEDÉSI
MINTÁK
BEFOLYÁSOLÁ
SA**

Theory U (Scharmer)

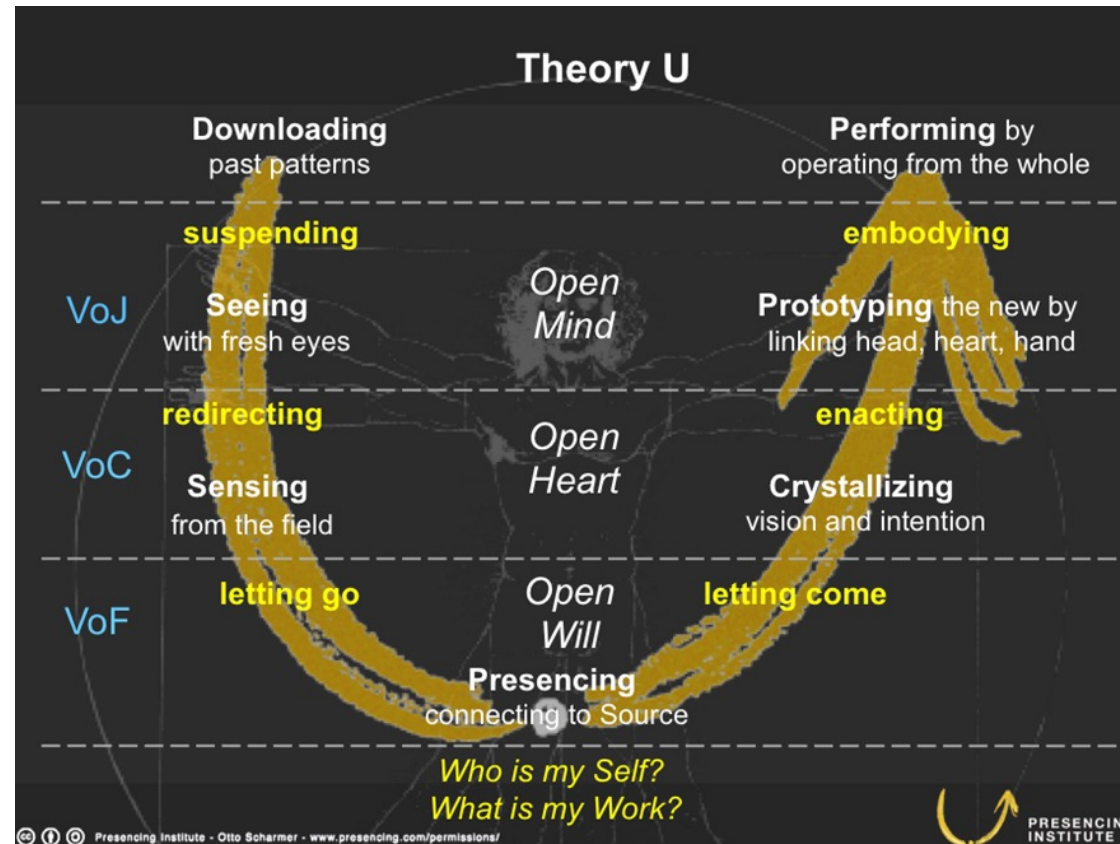
- A Theory U a **személyes vezetésről** és egy másfajta gondolkodásmódról szól.
- Hozzájárul az összetett változással kapcsolatos átmenetekhez



Forrás: <http://www.goingupstream.net/blog/november-12th-2017>

Fázisok

Az U-folyamat 7 fázisból áll. A fázisok együttesen egy tudatos kapcsolódási folyamatot alkotnak, amelynek célja, hogy lényegesen eltérő eredményekhez és innovációhoz jussunk. Minden egyes fázisban a többi fázis is jelen van. Ezáltal ciklikus folyamatról van szó.



Forrás: https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_U2

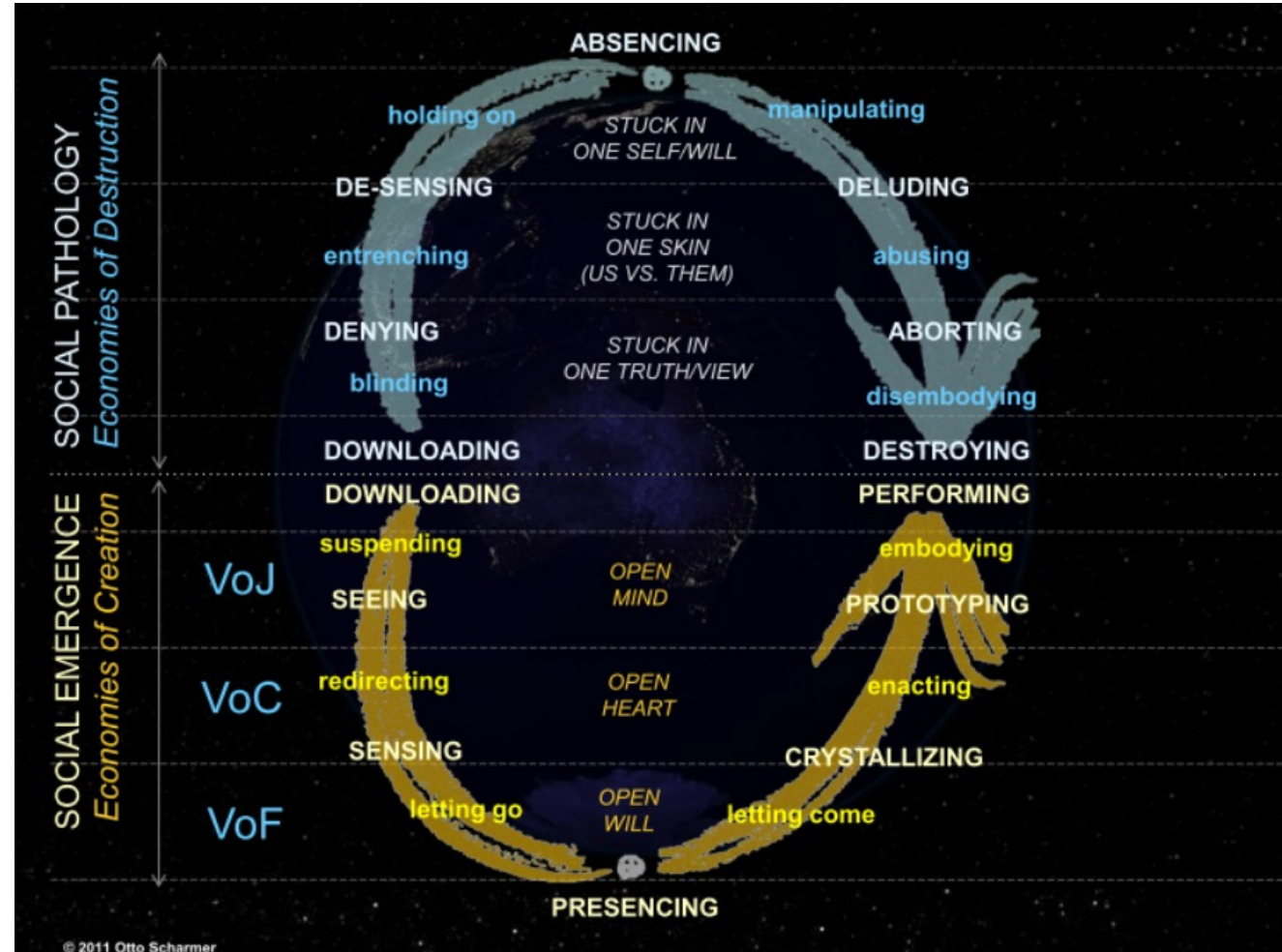
1. Letöltés
2. Látva
3. Érzékelés
4. Jelenlét
5. Kristályosodó
6. Prototípusok készítése
7. Előadás

From... To...

- Tagadás
- Deszenzálás
- Távolmaradás
- Megtévesztő
- A megszakítása



- Nyitott elme
- Nyitott szív
- Nyitott akarat



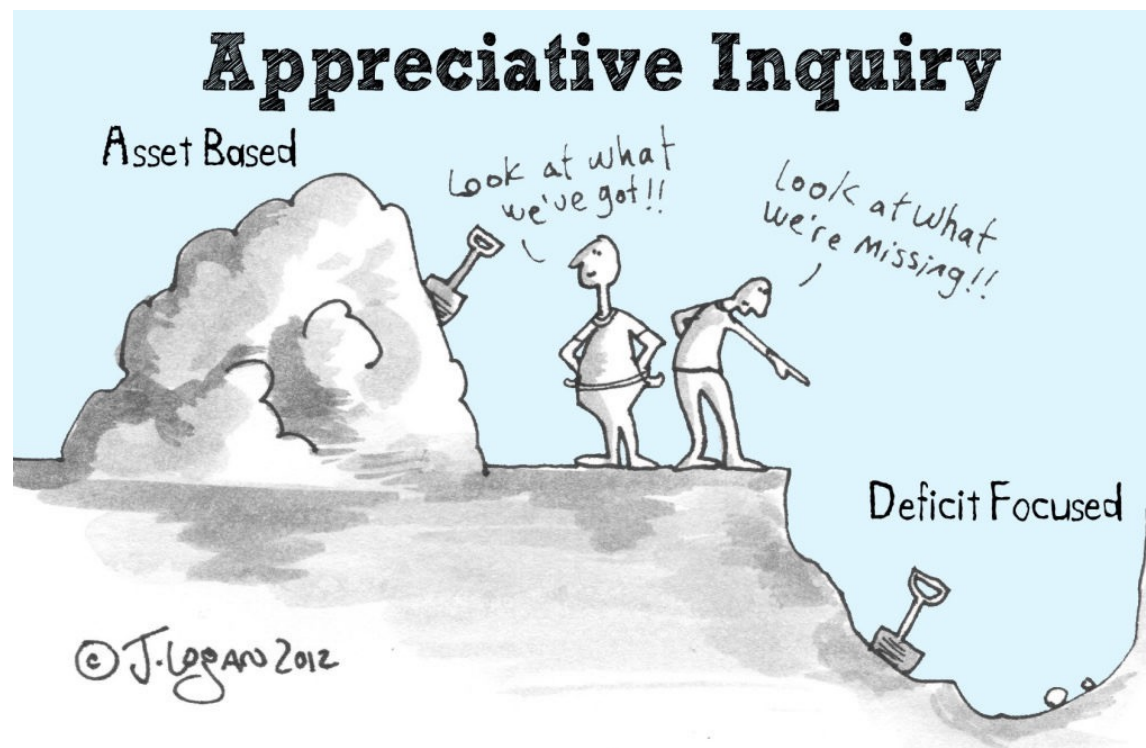
Forrás: <https://petersniiders.info/theorie-u-scharmer-2012/>

Megbecsülés

- Miből szeretnél többet látni?
- Nézd meg, mi van már ott, és hogyan jött létre.

Érdeklődés

- Kérdések feltevése
- Elviselni a nem tudást Részvétel
- Vizsgáljuk meg együtt
- Nincsenek szabványos megoldások



Forrás: <https://www.bridgingspaces.nl/nieuws/waarderend-onderzoek-appreciative-inquiry/>

The Appreciative Inquiry 4-D Model



Forrás: <https://cvdl.ben.edu/blog/what-is-appreciative-inquiry/>

Értékelő vizsgálat

1. **A fenntartható:** mire építünk? Mi van már ott, és hogyan jött létre?
2. **Az új:** Miből akarunk többet? Mire vagyunk képesek? Mire vágyunk?
3. **Az átmenet:** Mely cselekvések vezetnek változáshoz? Mit teszünk?

Motivációs interjúkészítés I

A motivációs interjúkészítés egy olyan együttműködő kommunikációs stílus, amely a változásra való motiváció kiváltására és megerősítésére szolgál.

Motivációs interjúkészítés II

CÉL

- Csökkentse az ambivalenciát
- Az intrinzik motiváció növelése
- Változó magatartás

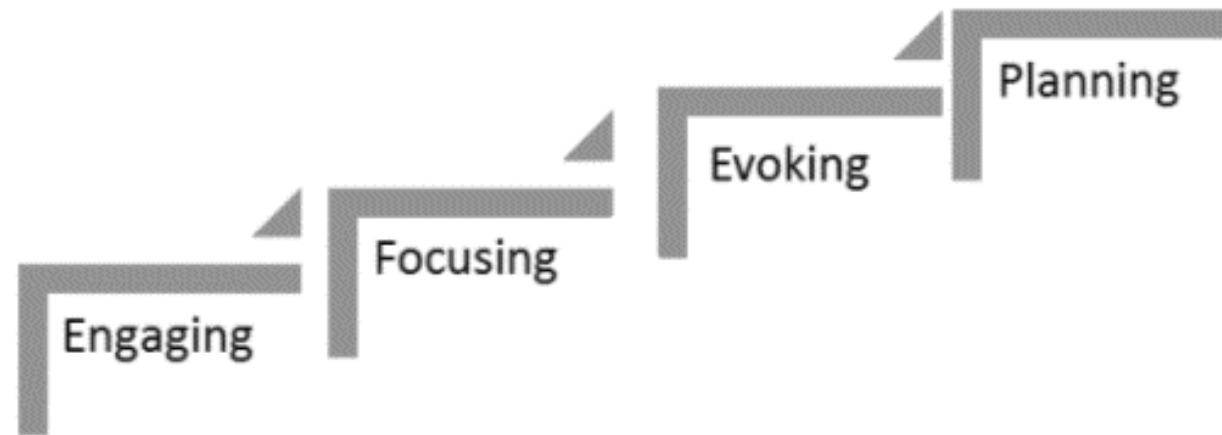
A HAJLANDÓSÁG SZINTJE

- Pillanatonként, személyenként és helyzettől függően változik
- Befolyásolja a kölcsönhatás
- *"A motiváció hiánya nem az ügyfelünk hibája, hanem a mi képességeink kihívása"* (Miller/Rollnick 1991).

A változás négy feltétele

1. Elégedetlenség a jelenlegi helyzettel
2. Az új cél kellően vonzó
3. Pozitív tapasztalatok az átmenetről a múltban
4. Megfelelő támogatás a szociális környezetben

1. fázis: **Kapcsolódjon be a → oldalra** biztonságos környezetben.
2. szakasz: **Fókuszálás** → egyértelmű célmeghatározás. A világos cél kitűzése fontos! Mint facilitátor, Ön NEUTRÁLIS az eredményhez képest.
3. fázis: **Evokáció** → specifikus MG/MI → kiváltó változás nyelvezete
4. szakasz: **Tervezés** → Személyes és egyedi terv (a szándék és a bizalom tisztázása skálakérdéssel).



Forrás:

<https://uncmotivationalinterviewing.wordpress.com/2017/02/01/motivational-interviewing-components-process-of-motivational-interviewing/>

A motivációs interjúk szakaszolása

1. Valódi kapcsolatfelvétel és kapcsolattartás
 - Empatikus, aktívan részt vevő, együttműködő
2. Célkitűzés
 - Elfogadható és reális.
 - Pozitívan artikulál
 - Motiváció feltárása/ önbizalom helyreállítása
3. Cselekvési terv összeállítása
 - Kicsi és reális
 - Pozitív érzések megerősítése
 - A változás nyelvezetének megismerése
4. Mozgás
 - Lépésről lépésre
 - A motivációra, a tettekészségre és az önbizalomra összpontosítva

DO's és DONT's

MI TARTOZIK ÉS MI NEM TARTOZIK A MOTIVÁCIÓS INTERJÚK KÖZÉ?

DO:

Fokozza az önbizalmat

Együttérzés

Hallgassa meg

Kindle

Az autonómia tiszteletben tartása

Együtműködés

Fogadd el a dolgokat úgy, ahogy vannak

(maradjon a kellemetlenséggel)

NE!

Visszautasítani

Szembesüljön a

Counter

Kéretlen tanácsadás

Címkézés

Számonkérés

A javítási reflex

Új hiedelmek létrehozása

- Mit szeretnél hinni helyette?
 - *"Semminek sincs értelme, csak annak, amit te magad adsz neki."*
- Ne ítélezz: ez nem a helyes vagy helytelen, hanem a kérdésről szól:
 - *"Mi segít nekem előrehaladni?"*
- Gondolkodjon lehetőségekben
 - *"Bármilyen is történik: Keresem azokat a szempontokat, amelyeket a lehetőségeimhez mértén befolyásolni tudok, és amelyek ellen tenni tudok valamit. Megvan a választásom."*

A hiedelmek átformálása

Limiting belief	Reframed as Enabling belief
"I can't do that."	"I can do that! Let me break it down into steps and take them one at a time. I will celebrate each step as I achieve it."
"I can't say that."	"I need to say what needs to be said. How can I say it in a way that others can hear me?"
"I feel powerless."	"What can I control? What can I influence? What is out of my control and therefore not worth worrying about? I can do whatever I set my mind to!"
"I'll never pass that exam."	"I'm intelligent. If I work hard I can do it."
"I am hopeless at Maths."	"Maybe Maths is not my strongest subject but I can do it if I work hard. I am also very good at xyz and will play to these strengths as much as I can."
"I'm unattractive."	"I will accentuate the bits of me that are attractive and accept that I cannot be perfect. It is more important that I am fit and healthy and I appreciate what I have."
"I'm getting old."	"I am growing in valuable wisdom and experience every day."
"I cannot succeed so there is no point in trying."	"This might work, so it's worth giving it a go."
"I dare not try this as I cannot afford to fail."	"I will only fail if I don't learn from my mistakes. Learning from mistakes is all part of the process and will help me be better."
"I can't ask for help as I should be able to do this myself."	"We can always learn from others. If I ask for help I set a good example and will enable others to ask me for help when they need it."
"I can't ask for help as everyone is so busy and won't want to help me."	"Everyone is busy but helping each other out makes us more effective and feel good. It is OK to ask for help - it's a good thing."

Gondolatok átkeretezése

Nem hasznos gondolkodásmód (fixált gondolkodásmód)	Segítő gondolkodás (növekedési gondolkodásmód)
Nem tudok.	<i>Ezt még nem tudom megtenni.</i>
Rossz vagyok az adminisztrációban.	<i>Az adminisztrációm rendben tartása extra erőfeszítést igényel.</i>
Más ezt sokkal jobban meg tudja csinálni.	<i>Else sokkal gyakrabban csinálta ezt, mint én. Talán tanulhatok tőle.</i>
Ha tényleg tehetséges lennék, akkor magától jönne.	<i>Még a veleszületett tehetségű embereknek is keményen meg kell dolgozniuk érte.</i>
Nem vagyok jó menedzser.	<i>Nagyon keményen próbálok a lehető legjobb lenni, és ennek része az is, hogy időnként hibázok.</i>
Nem éri meg.	<i>Ha valamit igazán akarsz, akkor érdemes erőfeszítéseket tenni érte.</i>
Ez úgysem működik.	<i>A próbálkozásból tanulhatok.</i>
Minden rosszul megy. Ebből sosem lesz semmi.	<i>A viszontagságok is hozzátartoznak. Mit tanulhatok ebből? Ki segíthet nekem?</i>

1. A jelenlegi helyzet hátrányai
 - Költségek és előnyök szem előtt tartása
2. A változás előnyei
 - Milyen okok szólnak a változás mellett?
 - A változtatás elmaradásának kockázatai
3. Optimizmus a változással kapcsolatban
 - Skálakérdések: Motiváció
 - ✓ *A jelenlegi helyzet értékelése*
 - ✓ *Mi a jó helyzet?*
 - ✓ *Mennyire fontos?*
4. Szándék a különböző viselkedésre
 - Skálakérdések: Bizalom, megvalósíthatóságba vetett hit
 - ✓ *A bizalom értékelése*
 - ✓ *Miért nem alacsonyabb?*
 - ✓ *Mennyire fontos?*

Provokálja a változás nyelvét

- Az előnyök és hátrányok vizsgálata
- Optimizmusra ösztönzés
- A jó szándék kinyilvánítása
- A szélsőségek vizsgálata
- Visszatekintés vagy előretekintés
- Célok és értékek feltárása
- Reframe
- Pozitív kivételek keresése

- **Kérdések** (*Van-e javítanivaló, mit szeretnél elérni? Miért olyan fontos ez most?*)
- **Az előnyök és hátrányok vizsgálata** (*mi aggasztja leginkább, hogyan érzi magát a után?*) (*milyenek az előnyök, mit talál vonzónak benne?*)
- **Optimizmus kiváltása** (*már sikerült; Hogyan sikerült akkor?*)
- **Kifejezett jó szándékok** (*mit lehetne kiigazítani, milyen más módok vannak?*)
- **A szélsőségek vizsgálata** (*tegyük fel, hogy semmi sem változik, mi a legrosszabb, ami történhet, és mi a legjobb lehetséges kimenetel?*)
- **Visszatekintés vagy előretekintés** (*a múltban másképp tekintettél-e rá, hogyan csináltad akkor, mikor érdekelne?*)
- **Célok és értékek feltárása** (*mit tartasz a legfontosabbnak az életben/munkában/kapcsolatokban, mit szeretnél elérni ezen keresztül?*)
- **Reframing** (*szörnyen érzed magad, hogy így alakultak a dolgok, de nem volt más választásod, nincs tapasztalatod, de ez lehet az első lépés a tapasztalatszerzés felé).*
- **Pozitív kivételek** keresése (*mikor működött/nem működött egyszer?*)

Figyelmeztetés a nyelvváltoztatásra

- Szeretném (wish=D)
- Meg tudnám csinálni (képeségek=A)
- Jó okom van rá, bár (ok=R)
- Ezt kellene tennem (szükségyszerűség=N)
- Meg fogom csinálni (elkötelezettség=C)
- Hajlandó vagyok ...(aktiválás= A)
- Már megtettem egy lépést (lépések megtétele=T)

A változás nyelvének megerősítése

- Fordítson figyelmet az ambivalenciára
- A nyelvátváltoztatásra nyitott fülek
- Válaszoljon az ORBS segítségével (*nyitott kérdések, reflexió, megerősítés/kiegészítés, összegzés*).
- Ezután tervezzen (SMART) intézkedéseket (*specifikus, mérhető, elfogadható, reális, határidő*).

Tanulási cél:

"Meg akarom tanulni, hogy többet lépjek ki a komfortzónámból"

I. PÉLDA

- **Esemény:** Annak mérlegelése, hogy tartsak-e előadást a projektemről.
- **Gondolatok (nem hasznos):**
 - Mit fognak rólam gondolni, ha megteszem/nem teszem meg?
 - Nem merem, mert nem vagyok jó szónok. Gyakran túl rövid vagyok és túl gyorsan végzek/
 - Ha felajánlom, biztos vagyok benne, hogy valaki más többet fog tudni róla/
 - olyan kérdéseket fognak feltenni nekem, amelyekre nem tudom a választ.
- **Érzelmek:** csüggedt, szomorú, nincs energia és motiváció.
- **Viselkedés:** Kerülöm azokat a dolgokat, amiktől félek a munkámban.
- **Következmény:** nincs előadás/ beteget jelentek/ rosszul érzem magam a profilalkotó gyakornokság miatt.

Tanulási cél:

"Meg akarom tanulni, hogy többet lépjek ki a komfortzónámból"

II. PÉLDA

- **Esemény:** annak mérlegelése, hogy tartsak-e előadást a projektemről.
- **Gondolatok (hasznos)**
 - Így megmutathatom, hogy valamit én magam találtam ki, még ha ijesztőnek is találok.
 - Azt is javasolhatom, hogy a gyakorlatvezetőmmel közösen készítsük el, és esetleg egy részét együtt végezzük el.
 - Ha átveszem az irányítást, akkor jobban tudom úgy alakítani, ahogyan én akarom.
 - ...
- **Érzelmek:** készítés arra, hogy kitaláljunk valamit/ felkészülés a tartalom feldolgozására
- **Viselkedés:** kapcsolatfelvétel/ kreativitás/ keresés stb.
- **Következmény:** az első lépés

A kérdések típusai

REFLEKTÍV KÉRDÉSEK/MEGÉRTŐ KÉRDÉSEK

- a jelenlegi helyzetre vonatkozó saját részarány tudatosítására összpontosítottak
 - Viselkedés
 - Készségek és meggyőződések (*Mit teszek én magam? Mit akarok magamnak? Mit gondolok magamról, ami miatt működik/nem működik?*)
- A jövőbeli helyzetre vonatkozó saját forgatókönyvek megértése
- Betekintés a cselekvési lehetőségekbe

CSELEKVÉSORIENTÁLT KÉRDÉSEK

- Kis betonlépcsők
- Segítségkérés és felkészülés a cselekvésre
- Csináld!!!
- A tanulási hatások reflektálása, hogy legközelebb nyomon követésre kerüljön sor.



Az Európai Unió
társfinanszírozásával

DISCLAIMER:

Az Európai Unió finanszírozásával. Az itt szereplő vélemények és állítások a szerző(k) álláspontját tükrözik, és nem feltétlenül egyeznek meg az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) hivatalos álláspontjával. Sem az Európai Unió, sem az EACEA nem vonható felelősségre miattuk.



ANDRÁSSY
UNIVERSITÄT
BUDAPEST



PROJECT INFORMATION

hochschule.digigen@arbeitsagentur.de

<https://digi-gen.eu/>

LICENCE

DIGIGEN © 2023 is licensed under
CC BY-NC-SA 4.0.

To view this license, visit
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>