

# DIGI GEN

Professional career guidance for women in management positions in the field of digital competence

## OKTATÓI KÉZIKÖNYV

*A továbbképzési program struktúrája*



## TARTALOM

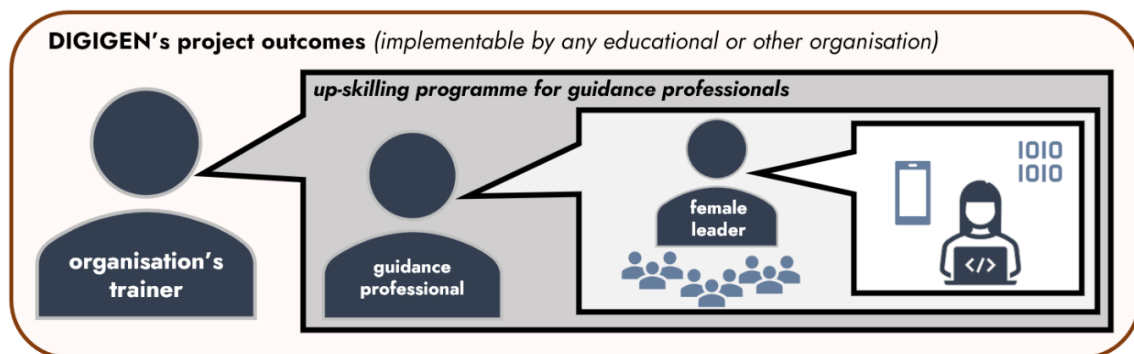
1	Általános információk .....	2
1.1	Tanulási eredmények és célok .....	4
1.2	Taxonómia és tudásszintek .....	4
2	A továbbképzési program felépítése.....	5
2.1	Bevezetés .....	5
2.1.1	Általános leírás .....	6
2.1.2	Tartalom leírása .....	7
2.2	1. téma - Digitális kompetenciákkal rendelkező női vezetők.....	8
2.2.1	Általános leírás .....	8
2.2.2	Tartalom leírása .....	9
2.3	2. téma - Női vezetők digitális környezetben.....	10
2.3.1	Általános leírás .....	10
2.3.2	Tartalom leírása .....	11
2.4	3. téma - Női karrierfejlesztés és felhatalmazás .....	11
2.4.1	Általános leírás .....	12
2.4.2	Tartalom leírása .....	13
2.5	4. téma - Szervezetfejlesztés és -támogatás .....	15
2.5.1	Általános leírás .....	15
2.5.2	Tartalom leírása .....	16
2.6	5. téma - Professzionális tanácsadás.....	18
2.6.1	Általános leírás .....	18
2.6.2	Tartalom leírása .....	19
2.6.3	Problémaalapú tanulás .....	21
2.6.4	Esettanulmányok .....	27
2.7	Záró gondolatok .....	31
2.7.1	Általános leírás .....	31
2.7.2	Tartalom leírása .....	32
	Hivatkozások .....	34

## 1 ÁLTALÁNOS INFORMÁCIÓK

Az Erasmus+ DIGIGEN projekt továbbképzési programját bármely olyan oktatási vagy egyéb szervezet megvalósíthatja, amely karrier-tanácsadókat és/vagy HR-szakembereket

(a továbbiakban: tanácsadó szakemberek) kíván továbbképezni a (leendő) női vezetőknek digitális kompetenciákkal kapcsolatosan nyújtott tanácsadásához. Ez a kézikönyv gyakorlati információkat ad arról, hogyan lehet a rendelkezésre bocsátott anyagokat használni és a képző szervezet egyedi feltételeihez igazítani.

Általánosságban elmondható, hogy a továbbképzésként megvalósított program közvetlenül a (leendő) női vezetőknek tanácsadást nyújtó szakembereket célozza meg, és rajtuk keresztül közvetve azokat a (leendő) női vezetőket, akiknek tanácsadásra van szükségük a digitális kompetenciák terén. Az 1. ábra az oktatók, a közvetlen célcsoport (tanácsadók) és a közvetett célcsoport (női vezetők) közötti összefüggést mutatja be.



1. ábra: A továbbképzési program általános körülményei és célcsoportjai.

A továbbképzési program általános feltételeire vonatkozó részletes információk a *Módszertani keretben* található. A PowerPoint prezentációkkal történő tanítás lépésről lépésre történő oktatására vonatkozó információk az *Oktatói útmutató - Lépésről lépésre* című dokumentumban található.

## 1.1 Tanulási eredmények és célok

### TANULÁSI CÉLOK

- Az újonnan szerzett ismeretek (a digitális eszközökről, a digitális vezetésről, a női vezetésről és a szervezeti változásokról) **felhasználása** (leendő) női vezetők tanácsadásában.
- A digitalizációnak a vállalkozói környezetre gyakorolt hatásairól és annak a (leendő) női vezetőkre gyakorolt hatásáról való **kritikus gondolkodás**.
- Az egyéni szakmai helyzethez igazított, vonzó tanácsadási ajánlat **kidolgozása** (leendő) női vezetők tanácsadására.
- Tudományos kutatásokkal és az aktuális szakirodalommal **való munka**, hogy tájékozódjon a (leendő) női vezetők digitális környezetben történő tanácsadásával kapcsolatos témákról.
- A szakpolitikai fejlemények és az esetleges beavatkozások koncepciójának **elemzése és kritikus értékelése**.

### TANULÁSI EREDMÉNYEK

- A vezetésben, a vezetési stílusban és a digitális vezető számára a digitalizációból adódó változások és eszközök **ismerete**.
- A digitális (női) vezetővel szemben támasztott követelmények és kihívások **ismerete**.
- A tanácsadó szakember szerepe és a szervezeti változásokra gyakorolt hatás közötti összefüggések **megértése**.
- A digitális vezetői kompetenciák szükségességének és terjedelmük **megértése** a női vezetők vonatkozásában.
- A digitális vezetésről és annak kontextusáról való ismeretek **alkalmazása** a női vezetőknek nyújtott tanácsadásban.
- Elméleti és gyakorlati tanácsadói koncepciók **alkalmazása** (női) vezetők tanácsadásában.
- **Hozzájárulás** a digitális vezetés tudatosításához a tanácsadásban.
- **Hozzájárulás** a digitális női vezetők szervezeten belüli szerepvállalásának erősítéséhez.

## 1.2 Taxonómia és tudásszintek

A továbbképzési program öt témakörből áll, amelyek egymásra épülve átfogó képet adnak a (leendő) női vezetőknek nyújtandó tanácsadás digitális átalakulással kapcsolatos témáiról. Ezeket a témákat egy általános bevezető és egy záró reflexió keretezi. Az 1-4. témakörök a digitális vezetéssel és a női szerepvállalással kapcsolatban felmerülő kérdések alapvető megértésére

összpontosítanak. Ezért ezek a témák elsősorban az ismeretek átadásáról szólnak és klasszikus előadás keretében oktatandók (frontális oktatás sok lehetőséggel vitára és interakcióra). A 4. téma fele és az 5. téma nagy része azonban elfordul a klasszikus oktatástól és ehelyett problémaalapú önképzésre tér át, segítő tréner támogatásával. Ezek a témakörök inkább az ismeretszerzés folyamatáról, mintsem az ismeretek bemutatásáról szólnak. Az 1. táblázat összegzően bemutatja a továbbképzési program alapvető szerkezetét az egyes témák taxonómiai szintjeivel és tudásszintjeivel.

A TOVÁBBKÉPZÉSI PROGRAM TÉMÁI	TK	TS
<b>Bevezetés:</b> A továbbképzési program tartalmának megismertetése és a "téma" fontosságának tudatosítása	Tényszerű ismeretek	Tudja hogyan
<b>1 Digitális kompetenciákkal rendelkező női vezetők:</b> A digitalizáció esélyeinek, a szükséges kompetenciák és vezetői stílusok ismerete	Tényszerű ismeretek; Fogalmak ismerete	Tudja; Tudja hogyan
<b>2 Női vezetők a digitális környezetben:</b> A digitális eszközök használatának ismerete és a női vezetőknek ehhez kapcsolódóan nyújtott tanácsadás	Fogalmak ismerete; Metakognitív ismeretek	Tudja
<b>3 Női karrierfejlesztés és felhatalmazás:</b> A nők énképének támogatása és a női karrierépítést elősegítő technikák megismertetése	Fogalmak ismerete	Tudja
<b>4 Szervezetfejlesztés és támogatás:</b> A női vezetők támogatásának a szervezetre gyakorolt hatása; a szervezetet segítő stratégiák	Eljárások ismerete; Metakognitív ismeretek	Tudja; megmutatja, hogyan
<b>5 Szakmai tanácsadás (Tudományos és gyakorlati megközelítések):</b> Bevezetés a tanácsadásba mint tudományba és a problémaalapú tanulásba; a karriertanácsadás, coaching és mentorálás gyakorlati alkalmazása és integrálása.	Fogalmak ismerete; Eljárások ismerete; Metakognitív ismeretek	Tudja hogyan; Tudja
<b>Záró gondolatok:</b> A tanácsadói kontextus kiválasztott szempontjai, valamint a továbbképzési program tartalmának összegzése és tükrözése.	Tényszerű ismeretek; Metakognitív ismeretek	Tudja

1. táblázat: A témakörök strukturális áttekintése, taxonómiája és tudásszintjei.

## 2 A TOVÁBBKÉPZÉSI PROGRAM FELÉPÍTÉSE

### 2.1 Bevezetés

ÁTTEKINTÉS		
Téma sorszama	Munkaterhelés (jelenléti/önképzés)	Taxonómiai szint (Miller)
Bevezetés (0)	2 óra / 1 óra	Tudja hogyan
Tartalom	Leírás	Módszer
Kihívások, amelyek miatt szükséges a továbbképzés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A munkakörnyezet kihívásainak áttekintése</li> <li>▪ Problémafelvetés és annak relevanciája</li> <li>▪ Tartalmi és didaktikai megközelítés</li> </ul>	Frontális oktatás & csoportos felmérés & vita

### 2.1.1 Általános leírás

A **Bevezető** arra szolgál, hogy a résztvevők megismerjék a munka mai világának a kihívásait. Ezek szakmai kontextusban a digitalizáció és a digitális átalakulás, az „új munka” és az egyenlőség elérésére irányuló erőfeszítések területeiként foglalhatók össze. A képzési ajánlat célja, hogy a HR-szakemberek és karriertanácsadók jobban tudják tárgyalni a kihívásokat a vezető beosztású női ügyfelek előtt, és különösen, hogy tisztázni tudják azok metszéspontját, ezáltal segítve a vezető beosztású nőket abban, hogy jobban kihasználják a munkaerőpiaci lehetőségeiket és jobban megfeleljenek a munkaköri profiljuk követelményeinek.

A résztvevők igény esetén önértékelési tesztet tölthetnek ki a DIGIGEN weboldalán. Ez a teszt segít a képzés megkezdése előtt felmérni a résztvevő szükségleteit és ehhez igazítani a tartalmat. A tesztet a továbbképzési program végén meg lehet ismételni a megszerzett tudás összehasonlítása céljából!

## 2.1.2 Tartalom leírása

No.	Tartalom címe	Időkeret
0	<b>Kihívások, amelyek következtében továbbképzésre van szükség</b>	<b>120 perc</b>
Miről szól?		
<p>A továbbképzési programnak ez a része munkahelyi élet és a döntéshozatali folyamatok kihívásokkal teli környezetét mutatja be különös tekintettel a digitalizációra, a digitális átalakulásra, az „új munkára” és az egyenlőségre irányuló erőfeszítésekre. Továbbá bevezetést ad a VUCA fogalmába. Végül bemutatásra kerülnek a célcsoportokat, az igényeiket és a tananyag főbb elemeit. A Bevezetés rámutat a program korlátaira, különösen a sokszínűség sokrétűségével kapcsolatban. Arra is felhívja a figyelmet, hogy a továbbképzési program nem a nemek közötti egyenlőtlenségek kezelésének eszköze.</p>		
Idővonal		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Változások a munkahelyi életben és a kapcsolódó kihívások</li> <li>2. A VUCA-világ</li> <li>3. A sokféleség mint a komplexitás és a kölcsönös függőségek világa</li> <li>4. Kik vagyunk mi? A továbbképzési program célcsoportjai és igényeik</li> <li>5. A program koncepciója és a tantervi modulok</li> </ol>		
Előkészületek és anyagok		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jegyzetek a bemutatott elméletekről (Olvasmány)</li> <li>▪ PowerPoint/prezentáció (oktatói anyag); <i>az oktató kiegészítései nem kötelezőek.</i></li> </ul>		
Források és irodalom		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DIGIGEN-honlap: <a href="http://digi-gen.eu">digi-gen.eu</a> (angol, német, magyar, holland, litván)</li> <li>▪ DIGIGEN anyagok (és az azokban felsorolt irodalom): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Irodalmi áttekintés (angol)</li> <li>▪ Irodalmi áttekintés összefoglalója (angol, német, magyar, holland)</li> <li>▪ Szükségletelemzés (angol)</li> <li>▪ Szükségletelemzés összefoglalója (angol, német, magyar, holland)</li> </ul> </li> </ul>		

## 2.2 1. téma - Digitális kompetenciákkal rendelkező női vezetők

ÁTTEKINTÉS		
Téma sorszama	Munkaterhelés (jelenléti/önképzés)	Taxonómiai szint (Miller)
1	11 óra / 9 óra	Tudja és tudja hogyan
Tartalom	Leírás	Módszer
(Digitális) vezetéselmélet	<ul style="list-style-type: none"> <li>A hagyományos vezetéselméletek áttekintése</li> <li>A vezetés új formái és a vezetéselmélet</li> <li>A digitális vezetői kompetenciák esélyei a női vezetők számára</li> </ul>	Frontális oktatás & csoportmunka & vita

### 2.2.1 Általános leírás

Ha a tanácsadó nem tudja, mire kell figyelni a digitális kompetenciák vagy a vezetés új formái témakörében, az ezekkel a témákkal küzdő nők számára nem ad kellően specifikus útmutatást. Ezért a *Digitális kompetenciákkal rendelkező női vezetők (1)* témája alaposan körüljárja a digitális/jövőbeli vezetéshez szükséges kompetenciákat. A digitális kompetenciák kontextusba helyezéséhez ez a téma a hagyományos vezetési stílusok rövid áttekintésével kezdődik. A résztvevők ezután a vezetés új formáival/stílusával ismerkednek meg azok megvitatásán keresztül. Végül a digitális vezetői kompetenciák mellett az új vagy diszruptív vállalkozások vezetéséhez szükséges kompetenciákat vesszük nagyító alá.

A résztvevők a vezetés új formáit és a digitális vezetői kompetenciákat csoportmunkán és csoportos vitákon keresztül ismerik meg. Ez elősegíti a résztvevők szakmai tapasztalatainak előmozdítását és bevonja őket a női szerepvállalással kapcsolatos változások aktív elemzésébe.



## 2.2.2 Tartalom leírása

No.	Tartalom címe	Időkeret
1	<b>(Digitális) Vezetéstudomány</b>	<b>660 perc</b>
Miről szól?		
<p>A továbbképzési program ezen része a hagyományos és újabban alakuló vezetési stílusok kiválasztott vezetéstudományait és a digitális vezetési kompetenciák egy koncepcióját mutatja be. Bár a korábbi vezetési stílusok úgy tűnik, veszítettek aktualitásukból, mai is hatással vannak a vezetők megítélésére. Ezért a résztvevők rövid áttekintést kapnak a hagyományos és az újonnan kialakult vezetési stílusok kontextusáról. Végül a résztvevők megismerkednek a digitális és diszruptív vállalkozások vezetéséhez a 21. században szükséges kompetenciákkal.</p>		
Idővonal		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A vezetési stílusok osztályozásának megismerése</li> <li>2. A hagyományos vezetéstudományok</li> <li>3. A vezetés új formáinak a női vezetői szerepvállalás számára kínálkozó esélyek feltárása</li> <li>4. A digitális vezetői kompetenciáknál a nők vezetői szerepvállalás számára kínálkozó esélyek feltárása</li> </ol>		
Előkészületek és anyagok		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Az elméletek bemutatása (Olvasmány)</li> <li>▪ PowerPoint/prezentáció (oktatói anyag); <i>az oktató kiegészítései nem kötelezőek.</i></li> <li>▪ Szövegek a vezetői kompetenciákról (linkek a prezentációban); <i>csak angol nyelven érhető el</i></li> </ul>		
Források és irodalom		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Harrison, C. (2018). Leadership Theory and Research. A Critical Approach to New and Existing Paradigms. Cham: Palgrave Macmillan. <b>(angolul)</b></li> <li>▪ Dobrák, M.; Antal, Zs. (2016). Vezetés és Szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése. Budapest: Akadémiai Kiadó. <b>(magyar)</b></li> </ul>		

## 2.3 2. téma - Női vezetők digitális környezetben

ÁTTEKINTÉS		
Téma sorszama	Munkaterhelés (jelenléti/önképzés)	Taxonómiai szint (Miller)
2	6 óra / 9 óra	Tudja
Tartalom	Leírás	Módszer
Digitális menedzsmenteszközök	<p><i>A terminológia bevezetése, a gyakorlati jelentőség magyarázata és az ehhez kapcsolódó folyamatok leírása:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Digitalizáció és digitális átalakulás</li> <li>▪ Modern technológiák kkv-k számára</li> <li>▪ Tudásmenedzsment és ennek eszközei</li> <li>▪ Munkafolyamat-menedzsment és ennek eszközei</li> <li>▪ Vállalati adatkezelés és ennek eszközei</li> <li>▪ Digitális vezetés</li> </ul>	Frontális oktatás & csoportmunka & vita

### 2.3.1 Általános leírás

A *Női vezetők digitális környezetben (2)* című rész elvégzésével a résztvevők átfogó ismereteket szereznek a digitalizáció alapvető fogalmairól és a modern technológiákról. Ez magában foglalja a mesterséges és virtuális valóság eszközeit, a tudásmenedzsmentet, a munkafolyamat-menedzsmentet, a vállalati adatkezelést és a digitális vezetését. A résztvevők értik, hogy ezek a technológiák milyen előnyökkel járnak a vállalkozások számára és hogyan lehet őket integrálni az üzleti folyamatokba. A résztvevők megismerkednek a piacon elérhető eszközökkel, és a továbbtanuláshoz ajánlott források listáját kapják meg, online cikkekkel és oktatóprogramokkal. Emellett a résztvevők elmélyítik szakmai ismereteiket és készségeiket, így képesek lesznek eligazodni a digitális átalakulás trendjeiben és megoldásokat javasolni ezekkel kapcsolatban. Digitális megoldásokat tudnak ajánlani a vállalkozások számára, és rendelkeznek a digitális eszközök és technológiák területén való továbbtanuláshoz szükséges erőforrásokkal.

### 2.3.2 Tartalom leírása

No.	Tartalom címe	Időkeret
<b>2</b>	<b>Női vezetők a digitális környezetben</b>	<b>360 perc</b>
Miről szól?		
<p>Ez a rész bemutatja a terminológiát, elmagyarázza a gyakorlati jelentőséget és ismerteti a digitális folyamatoknak a vállalatok számára fontos aspektusait. Minden tematikus egység úgy épül fel, hogy a kulcsfontosságú fogalmak meghatározásával kezdődik, majd e fogalmak jelentőségét taglalja, ezeket elmagyarázza az érintettek számára, végül pedig bemutat néhány konkrét digitális eszközt.</p>		
Idővonal		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Digitalizáció és digitális átalakulás</li> <li>2. Modern technológiák kkv-k számára</li> <li>3. Tudásmenedzsment és -eszközök</li> <li>4. Munkafolyamat-menedzsment és -eszközök</li> <li>5. Vállalati adatkezelés és -eszközök</li> <li>6. Digitális vezetés</li> </ol>		
Előkészületek és anyagok		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Összefoglalók a bemutatott elméletekről (résztevőknek szóló anyagok)</li> <li>▪ PowerPoint/prezentáció (oktatói anyag); <i>az oktató kiegészítései nem kötelezőek</i></li> <li>▪ Internet-hozzáférés és mobileszközök a különböző weboldalak eléréséhez (a linkek az előadásban és a résztvevők anyagában találhatóak); <i>ezek a weboldalak többnyire angol nyelven állnak rendelkezésre</i></li> </ul>		
Források és irodalom		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Waddill, D. (2018). Digital HR. A Guide to Technology-Enabled Human Resources (1. Ed.). Alexandria: Society for Human Resource Management. <b>(angol)</b></li> <li>▪ Mracskó, A.; Gere, T. (2022). Digitális vállalkozás – Nagyobb produktivítás, kisebb káosz. Budapest: GPS Expert Kft. <b>(magyar)</b></li> <li>▪ Noszkay, E. (Ed.) (2023). Tudásmenedzsment a következő két évtized határán. Budapest: Akadémiai Kiadó. <b>(magyar)</b></li> </ul>		

### 2.4 3. téma - Női karrierfejlesztés és felhatalmazás

ÁTTEKINTÉS		
Téma sorszáma	Munkaterhelés (jelenléti/önképzés)	Taxonómiai szint (Miller)
3	5 óra / 10 óra	Tudja

Tartalom	Leírás	Módszer
Ha vezetőre gondolsz, férfira gondolsz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tudattalan előítéletek és sztereotípiák</li> <li>▪ Implicit vezetésemelvények és hatásuk a vezetés megítélésére</li> <li>▪ A szerepkongruencia elmélete és annak hatása a nők pályázati folyamataira</li> </ul>	Frontális oktatás & vita
A női karrierre gyakorolt hatások	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Specifikusan nőket érintő kihívások</li> <li>▪ Példaképek és mentorálás</li> </ul>	Frontális oktatás & vita

### 2.4.1 Általános leírás

A *Női karrierfejlesztés és felhatalmazás (3)* közelebbről megvizsgálja a felhatalmazás modelljeit és elméleteit, különös tekintettel a nők felhatalmazására és a szervezetek vezetésében elfoglalt helyükre. Mielőtt az „empowerment” módszereivel foglalkoznánk, tudományos kitérével betekintést kapnak a résztvevők a vezetés sztereotipikusan férfias koncepciójának általános, illetve specifikusan a női vezetésre gyakorolt hatásába. A sztereotípiáknak a vezetésre gyakorolt hatás megértése segít kontextusba helyezni az empowerment módszereit.

Az empowermentt a női karrierkihívások elemzésével indítjuk. Az empowerment módszerei a résztvevőkkel való vita során kerülnek kidolgozásra. Általános stratégiát a program nem ad meg, mert az empowerment stratégiákat az egyes női vezetők szükségleteihez kell igazítani. Inkább a tapasztalatcserén keresztül történő tanulásra összpontosítunk. Végül példaképek és a mentorálás kerülnek bemutatásra, mint a női vezetői karrierutak megerősítésének egyik módja.

## 2.4.2 Tartalom leírása

No.	Tartalom címe	Időkeret
3.1	<b>Ha vezetőre gondolsz, férfira gondolsz</b>	<b>150 perc</b>
Miről szól?		
<p>A továbbképzési programnak ez a témája az implicit vezetéselméletekkel kapcsolatos tudományos kutatásokat és az úgynevezett szerepilleszkedés vagy szerepkongruencia hatásait mutatja be. Segít a résztvevőknek megérteni, milyen helyzetben vannak (egyres) női vezetők, és adott esetben milyen előítéleteket rendelnek hozzájuk (ők maguk is). Ennek megértése segít olyan lépéseket találni, amelyek az előítéletek kontextusba helyezésével a női vezetőknek útmutatással szolgálnak.</p>		
Idővonal		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A sztereotípiák és a tudattalan előítéletek megértése</li> <li>2. Az implicit vezetési elméletek fontosságának megértése</li> <li>3. Az implicit vezetési elméletek vizsgálatának kutatási módszerei</li> <li>4. A vezetés megítélésével kapcsolatos megállapítások</li> <li>5. A szerepkongruencia elméletének megismerése</li> <li>6. A szerepkongruencia-elmélet és a tanácsadás érintkezési pontjának megértése</li> </ol>		
Előkészületek és anyagok		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jegyzet a bemutatott elméletekről (Olvasmányok)</li> <li>▪ PowerPoint/prezentáció (oktatói anyag); <i>az oktató kiegészítései nem kötelezőek.</i></li> <li>▪ Elektronikus eszköz a résztvevők számára az interaktív részben való részvételhez (QR-kód)</li> </ul>		
Források és irodalom		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koenig, Anne M.; Eagly, Alice H.; Mitchell, Abigail A.; Ristikari, Tiina (2011): Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. In: Psychological Bulletin 137 (4), S. 616-642. DOI: 10.1037/a0023557 <b>(angolul)</b></li> <li>▪ Czibor, A.; Kázmér-Mayer Szilvia; (2019): Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra. In: Replika (<a href="https://real.mtak.hu/106093/1/replika_111-09_kazmer-mayer_-_czibor.pdf">https://real.mtak.hu/106093/1/replika_111-09_kazmer-mayer_-_czibor.pdf</a>). <b>(magyar)</b></li> </ul>		

No.	Tartalom címe	Időkeret
3.2	<b>A női karrierre gyakorolt hatások</b>	<b>150 perc</b>

#### Miről szól?

A továbbképzési programnak ez a része áttekintést nyújt azokról a kihívásokról, amelyekkel a nők gyakran szembesülnek karrierjük során. Célja, hogy a résztvevők között párbeszédet indítson el ezekről. A tárgyalt problémák között szerepelnek az imposztor-szindróma, a méhkirálynő-szindróma, a rákkosár-jelenség, illetve a személyes kihívások.

#### Idővonal

1. A női karriereket gyakran érintő jelenségek
2. A tanácsadás során felmerülő szakmai és magánéleti kihívások megismerése
3. A példaképek és a mentorálás fontosságának megértése

#### Előkészületek és anyagok

- Jegyzet a bemutatott elméletekről (Olvasmányok)
- PowerPoint/prezentáció (oktatói anyag); *az oktató kiegészítései nem kötelezőek*
- Esetleg technikai eszköz a YouTube-videók lejátszásához

#### Források és irodalom

- Eagly, A. H.; Carli, L. (2007): Women and the labyrinth of leadership. Harvard Business Review 85., 62-71. o., 146. o. DOI: 10.1037/e664062007-001. **(angolul)**
- Goldin, C. (2023): Career & family. Women's century-long journey toward equity, Princeton, Oxford: Princeton University Press. **(angolul)**
- Mann, Sandi.; (2022): Miért érzem magam kevésnek? – Küzd le az imposztor-szindrómát! Budapest: HVG Könyvek. **(magyar)**



## 2.5 4. téma - Szervezetfejlesztés és -támogatás

ÁTTEKINTÉS		
Téma sorszama	Munkaterhelés (jelenléti/önképzés)	Taxonómiai szint (Miller)
4	11 óra / 14 óra	Tudja és megmutatja hogyan
Tartalom	Leírás	Módszer
Változásmenedzsment elmélete	<ul style="list-style-type: none"> <li>A változás fázisai egyéni és vállalkozói szempontból</li> <li>A változásra adott reakciók és a megküzdési stratégiák</li> <li>A változáselmélet öt „színe”</li> </ul>	Frontális oktatás és megbeszélés
Változtatástervezés (Design Thinkinggel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Design Thinking koncepciója és fázisai</li> <li>A Design Thinking fázisainak végigjárása egy változást elősegítő stratégia megtervezésével</li> </ul>	Frontális oktatás és csoportmunka

### 2.5.1 Általános leírás

A női vezetők empowermenttje karrier-tanácsadóként vagy HR-szakemberként (részben) megújult szervezeti perspektívákat és rutinokat eredményez. A tanácsadók számára alapvető know-how, hogy hogyan lehet pozitívan elősegíteni a változás folyamatait. A *szervezetfejlesztés és -támogatás (4)* betekintést nyújt abba, hogy ezek a folyamatok milyen hatással vannak a szervezetekre és a bennük dolgozó emberekre. A változásmenedzsment elméletek, mint például Kotter modellje vagy a változás öt színe, leírják a női szerepvállalás irányába történő változásra adott lehetséges szervezeti reakciókat és előítéleteket. Az elméletek és modellek bemutatása után a résztvevők megismerkednek a Design Thinking fogalmával is. Nemcsak a Design Thinking elméletét ismerik meg, hanem megtanulják a Design Thinking koncepciót arra használni, hogy személyre szabott támogató stratégiát tervezzenek meg a változás feltételeinek kezelésére a saját tanácsadói munkájuk feltételrendszerében.

A változás pozitív befolyásolására szolgáló módszer kidolgozásával a résztvevők változásmenedzsment-képességeket és olyan készségeket szereznek, amelyekkel tanácsadóként elősegíthetik a változást.

## 2.5.2 Tartalom leírása

No.	Tartalom címe	Időkeret
4.1	Változásmenedzsment-elmélet	180 perc
Miről szól?		
<p>A továbbképzési programnak ez a témaköre kiválasztott elméleteket és modelleket mutat be a változások szervezetekre gyakorolt hatásának magyarázatára. Bár ezek üzleti kontextusból származnak, a hatások a digitális női vezetők tanácsadással történő felhatalmazása által kiváltott változásokra is érvényesek. Az oktató először az elméleti alapokat mutatja be, és közben egy közös beszélgetés során ezeket lefordítja a DIGIGEN projekt konkrét kontextusára.</p>		
Idővonal		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A változások szervezetekre gyakorolt hatásai, azok kezelése és fontossága</li> <li>2. A változás fázisainak elméletei</li> <li>3. A változásokra adott reakciók tudatalatti természetének megértése</li> <li>4. A változásokra adott reakciók típusai és fázisai, valamint azok kezelése tanácsadóként</li> </ol>		
Előkészületek és anyagok		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jegyzet a bemutatott elméletekről (<i>Change Management</i> c. olvasmány)</li> <li>▪ PowerPoint/prezentáció (oktatói anyag); az oktató kiegészítései nem kötelezőek.</li> </ul>		
Források és irodalom		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kotter, J. P. (2012). <i>Leading Change</i>. Boston: Harvard Business Review Press. <b>(angolul)</b></li> <li>▪ Kotter Inc. <a href="https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/">https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/</a> <b>(angolul)</b></li> <li>▪ Lauer, T. (2023). <i>Change Management. Fundamentals and Success Factors</i>. Wiesbaden. Springer Gabler. <b>(angolul)</b></li> <li>▪ Farkas, F. (2013). <i>A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata</i>. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt. <b>(magyar)</b></li> </ul>		



No.	Tartalom címe	Időkeret
4.2	<b>A változtatás megtervezése (Design Thinkinggel)</b>	<b>480 perc</b>
Miről szól?		
<p>A továbbképzési programnak ez a része a Design Thinking módszerét mutatja be és gyakoroltatja. A Design Thinking alapjainak megismerése után a résztvevők végigmennek egy tényleges Design Thinking folyamaton. Minden egyes Design Thinking fázis esetében először megismerkednek az adott fázis jelentőségével, majd csoportokban dolgoznak rajta. Miután a résztvevők végigmentek az összes fázison, bemutatják a végleges terméküket/eredményüket.</p> <p>Ebben a továbbképzési programban a Design Thinking azzal a feladattal szembesül, hogy olyan támogató stratégiát kell tervezni tanácsadóknak, amely a női vezetés megerősítése mellett képes befolyásolni a változási folyamatokat.</p>		
Idővonal		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A Design Thinking módszer bemutatása</li> <li>2. A Design Thinking folyamat egyes fázisainak bemutatása</li> <li>3. A folyamat megismerése és a módszerek gyakorlása egy tényleges Design Thinking folyamat elvégzésével (ezt Design Thinking workshopként kell megtartani)</li> <li>4. A gyakorlati feladat során kidolgozott megoldás bemutatása</li> </ol>		
Előkészületek és anyagok		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jegyzet a Design Thinking módszerekről (<i>Design Thinking</i> c. olvasmány)</li> <li>▪ Design Thinking anyag: post-its; ceruzák/eddingek; olló; flipchart; elegendő hely/nagy terem; zene; ...</li> <li>▪ PowerPoint/prezentáció (oktatói anyag); <i>az oktató kiegészítései nem kötelezőek.</i></li> </ul>		
Források és irodalom		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Design Thinking eszközök <a href="https://designthinking-methods.de/">https://designthinking-methods.de/</a> (angolul)</li> <li>▪ Lewrick, M; Link, P.; Leifer, L. (2020). <i>The Design Thinking Toolbox. A guide to mastering the most popular and valuable innovation methods.</i> Hoboken: Wiley. (angolul)</li> <li>▪ Degraff, Jeff; Degraff, Stanley.; (2020). <i>A kreatív gondolkodás eszköztára – Az innovációt elősegítő hat készség elsajátítása.</i> Budapest, Pallas Athéné Könyvkiadó Kft. (magyar)</li> </ul>		

## 2.6 5. téma - Professzionális tanácsadás

ÁTTEKINTÉS		
Téma sorszáma	Munkaterhelés (jelenléti/önképzés)	Taxonómiai szint (Miller)
5	13 óra / 30 óra	Tudja hogyan és csinálja
Tartalom	Leírás	Módszer
Bevezetés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rövid bevezetés a tanácsadásba mint tudományba</li> <li>Bevezetés a problémaalapú tanulásba és a feladat, ill. az esettanulmányok ismertetése</li> </ul>	Frontális oktatás
Esettanulmányok	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problémaalapú tanulás esettanulmányokkal</li> </ul>	Csoportmunka
Megbeszélés	<ul style="list-style-type: none"> <li>A női vezetés társadalmi hatásának megvitatása</li> </ul>	Megbeszélés

### 2.6.1 Általános leírás

Ez a téma, a *Szakmai tanácsadás (5)* a továbbképzési program legfontosabb része. Ebben a témakörben a résztvevők megtanulják, hogyan kell alkalmazni az előző témakörök (1.-4. témakör) tartalmait, és hogyan kell ezeket a tudományos és gyakorlati tanácsadói koncepciókba beilleszteni. Ezért az 5. témakör két altémával foglalkozik: a *tudományos* és a *gyakorlati megközelítésekkel*. A legértékesebb tanulási élmény megteremtése érdekében a résztvevők négy különböző esettanulmánnyal dolgoznak problémaalapú tanulás keretében. A problémaalapú tanulás jobb megértése érdekében e téma leírását elméleti háttérrel egészítjük ki (lásd a 2.6.3. fejezetet).

Ezúttal a résztvevők *maguk fedezik fel* az egyes elméletek alapgondolatát, majd elmélyednek a tanácsadási problémájukhoz/helyzetükhöz szükséges elméletekben (esettanulmány). Az ismerkedéshez áttekintő előadások, a *PBL-Tudományos megközelítések* és a *PBL-Gyakorlati megközelítések*, a mélyebb elmélyüléshez pedig a PBL-könyvtárak szolgálnak, a *Könyvtár\_Tudományos megközelítések* és a *Könyvtár\_Praktikus megközelítések*, amelyek számos tanácsadás-elmületről tartalmaznak cikkeket és jegyzeteket.

## 2.6.2 Tartalom leírása

No.	Tartalom címe	Időkeret
5.1	<b>Bevezetés</b>	<b>60 perc</b>
Miről szól?		
<p>Az 5. témakör bevezetője hangsúlyozza a tanácsadás mint tudományterület fontosságát. Emellett bemutatja a holisztikus ügyfél/kliens-szemlélet fontosságát. E bevezető gondolatok mellett a fő hangsúly a problémaalapú tanulás fogalmának ismertetésén és a feladatnak a résztvevőkkel való megismertetésén van. Az időre, a csoportbeosztásra és az elvárt eredményekre vonatkozóan utasításokkal kell ellátni a résztvevőket.</p>		
Idővonal		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A tanácsadás mint tudományterület és mint holisztikus megközelítés</li> <li>2. A problémaalapú tanulás módszerének bemutatása</li> <li>3. Az esettanulmányok feldolgozása interaktív feladat formájában</li> </ol>		
Előkészületek és anyagok		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PowerPoint/prezentáció (oktatói anyag); <i>az oktató kiegészítései nem kötelezőek.</i></li> </ul>		
Források és irodalom		
<b>A továbbképzési program e részének elsődleges forrása a problémaalapú tanulás könyvtára.</b>		
No.	Tartalom címe	Időkeret
5.2	<b>Esettanulmányok</b>	<b>660 perc</b>
Miről szól?		
<p>Az 5. témakörnek ez a része a központi eleme. A résztvevők négy esettanulmánnyal dolgoznak, amelyek a női digitális vezetőknek nyújtott tanácsadása különböző aspektusaival foglalkoznak. A hangsúly azon van, hogy hagyjuk a résztvevőket önállóan dolgozni és gondolkodni, és hogy csak szükség esetén kapjanak irányítást és inputot. Ezért a 2.6.3. és a 2.6.4. fejezetek nagyon részletes útmutatást adnak arra vonatkozóan, hogyan kell a problémaközpontú tanulással megvalósítani a továbbképzési programnak ezt a részét.</p>		
Idővonal		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Az esettanulmányok és anyagok kiosztása a résztvevőknek digitális formában.</li> <li>2. A résztvevők megismerkednek az esetekkel.</li> <li>3. A résztvevők mind a négy esetre egyéni tanácsadási tervet dolgoznak ki.</li> </ol>		

4. A résztvevők bemutatják egymásnak megoldásaikat és megvitatják az eredményeket.

## Előkészületek és anyagok

- (Nyomtatott) tudományos és gyakorlati alkalmazási megközelítések (2 összefoglaló prezentáció)
- (Nyomtatott) esettanulmányok és útmutatók (Olvasmányok)
- (Nyomtatott) cikkek és dokumentációk (PBL-könyvtár)

## Források és irodalom

**A továbbképzési program ezen részének elsődleges forrása a problémaalapú tanulás könyvtára.**

A tudományos megközelítések esetében ezek a következők:

1. Személyiségtipológiai megközelítés
2. Fejlődési pályaelméletek
3. A szakmai fejlődés konstruktivista szemlélete
4. A szakmai döntéshozatal mint szociális tanulási folyamat
5. Szociál-kognitív karrierelmélet
6. A munkához való alkalmazkodás elmélete
7. A próteuszi vagy sokarcú karrier koncepciója
8. A karrierdöntés mint kognitív információs folyamat
9. Az operatív tanácsadás alapjai
10. Egan problémakezelési modellje
11. Megoldásorientált tanácsadás
12. Információs strukturális módszertan mint operatív

Gyakorlati megközelítések tekintetében ezek a következők:

1. Bevezetés: ellenállás
2. Neuropszichológia: az agy működése
3. Befolyásolási körök és a kognitív fejlődés szociokulturális elmélete
4. A mindset
5. A drámaháromszögtől a sikerháromszögig
6. A rejtett áramlatok hatása
7. Az Ofman-féle alaptulajdonságok
8. A magatartásváltozás szakaszai
9. Az U-vezetéselmélet
10. Elismerő értékelés / pozitív pszichológia
11. Motiváló interjúvontatás
12. A nyelvezet megváltoztatása és a gondolatok újraakterezése

No.	Tartalom címe	Időkeret
5.3	Beszélgetés	60 perc

### Miről szól?

Az 5. témakör *Anne-Marije Buckens* publicista cikkéről való vitával zárul, amely azt a kérdést veti fel, hogy a társadalom vajon felkészült-e a női vezetőkre. A résztvevők elolvassák a cikket és megvitatják a véleményüket erről a kérdésről.

### Idővonal

1. A résztvevők elolvassák a cikket.
2. A résztvevők megvitatják a cikket és összegyűjtik álláspontjukat.

### Előkészületek és anyagok

- PowerPoint/prezentáció (oktatói anyag); *az oktató kiegészítései nem kötelezőek.*
- Anne-Marije Buckens cikke (Olvasmányok)

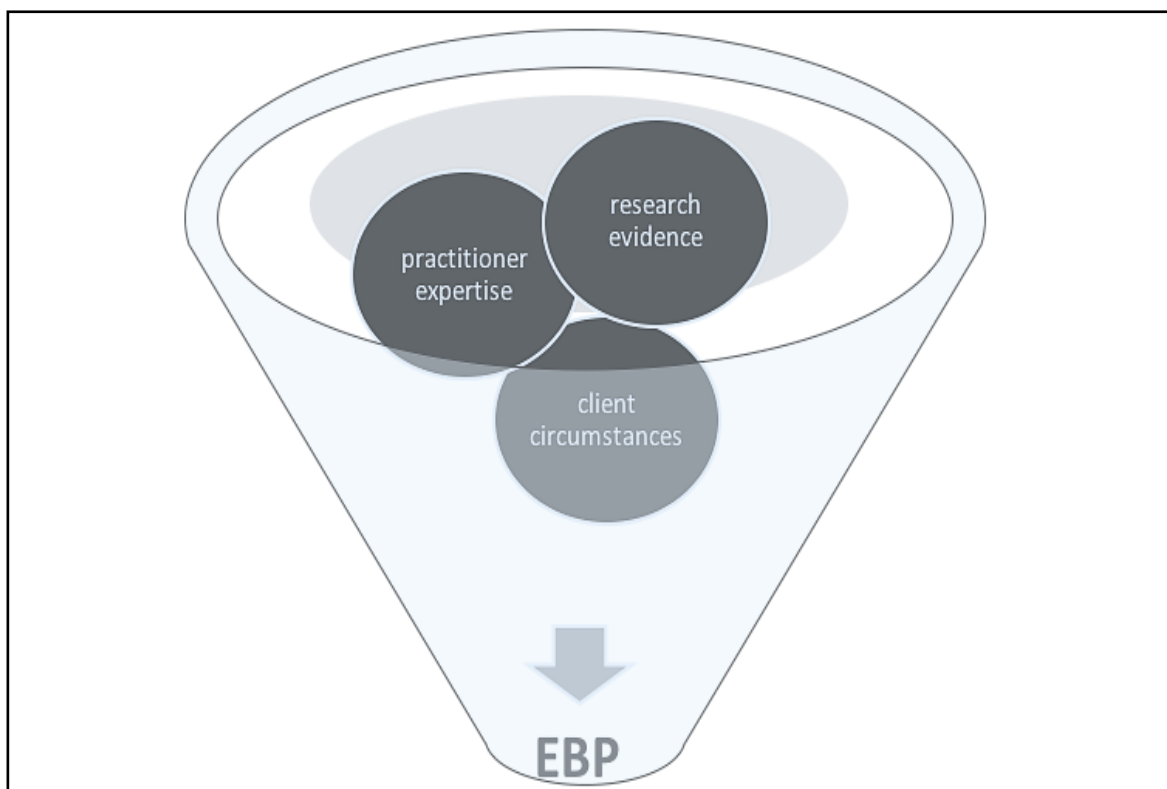
### Források és irodalom

**A továbbképzési program ezen részének elsődleges forrása a problémaalapú tanulás könyvtára és a cikk (lásd az Olvasmányokat).**

## 2.6.3 Problémaalapú tanulás

Számos szakterületen elméleti modellek széles skálája áll rendelkezésre. Ahogy azonban Guyatt a kilencvenes évek elején megállapította, az olyan területeken, mint az egészségügy és a szociális munka, a mindennapi gyakorlat sok esetben nem csak tudományos, bizonyítékokon alapuló ismeretekre épül (Guyatt, 1991). Ebből indult ki a **bizonyítékokon alapuló gyakorlat (Evidence-Based Practice, EBP)** modelljének kidolgozása. Az EBP-konceptió célja a tudományos ismeretek integrálása a gyakorló szakemberek mindennapi munkájába. Ebben a megközelítésben azonban a tudományosan megalapozott intervenciók alkalmazása önmagában túlságosan egyoldalú lenne. A tanulást transzformáló EBP-megközelítésben legalább két másik forrás is rendelkezésre áll. Tehát összességében három forrása van a szakértelemnek:

1. empirikus kutatásokból származó tudományos ismeretek;
2. a gyakorló szakember tapasztalata és szakértelme;
3. az ügyfél egyéni kívánságai, igényei és körülményei.



2. ábra: A bizonyítékokon alapuló gyakorlat (EBP) modellje (Guyatt, 1991).

Az EBP egy mérlegelési folyamat, amelyben a tudományos kutatásból származó input és a szakember gyakorlati tudása ötvöződik és az ügyfél egyedi igényeire, kívánságaira és körülményeire szabott megoldásként kerül alkalmazásra (Van der Zwet et al., 2019).

A továbbképzési program 5. témakörében ezért az EBP-modell felé fordulunk és a szakértelem három típusát taglaljuk. Ráközelítünk a professzionális tanácsadás tudományos alapjaira. Ezután a problémaalapú tanulás (PBL) módszertani megközelítését alkalmazva egy sor egyedi esetet dolgozunk fel, hogy az érintett szakemberek tapasztalatait és szakértelmét is bevonjuk és ezzel az EBP-modell másik két dimenzióját is lefedjük.

Ennek során az ügyfél helyzetére a továbbképzési program résztvevőinek szakértelmét és problémamegoldó képességét használjuk és a rendelkezésre álló, kutatáson alapuló modelleket és elméleteket alkalmazzuk.

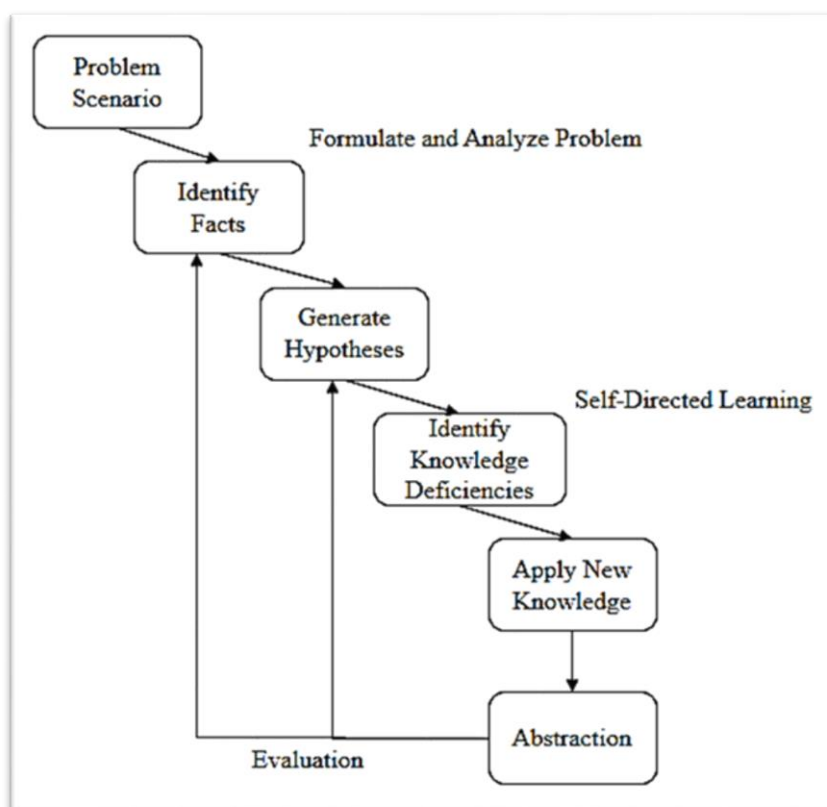
A problémaalapú tanulási módszerek régóta szállnak síkra a tapasztalatalapú tanulásért. A pszichológiai kutatások és elméletek arra utalnak, hogy amikor résztvevők a problémamegoldás tapasztalatán keresztül tanulnak, tartalmakat is és gondolkodási stratégiákat is sajátíthatnak el. A **problémaalapú tanulás (PBL)** olyan oktatási módszer, amelyben a résztvevők egy probléma támogatott megoldásán keresztül tanulnak. A PBL-ben a tanulás középpontjában egy olyan

összetett feladat áll, amelyre nincs egyetlen helyes válasz. A tanulók együttműködő csoportokban dolgoznak azon, hogy felismerjék, mit kell megtanulniuk a probléma megoldásához. Önirányított tanuláshoz (self-directed learning, SDL) folyamodnak, majd az új ismereteiket a problémára alkalmazzák és a tanultakra és az alkalmazott stratégiák hatékonyságára reflektálnak.

Az oktató inkább a tanulási folyamat elősegítője, mintsem a tudás átadójaként jár el. A PBL-ben az oktatót gyakran tutornak nevezik. A kutatások azt mutatják, hogy a PBL olyan módszer, amely lehetőséget ad arra, hogy a tanulók adaptív tudást és az élethosszig tartó tanulás készségét sajátítsák el. A PBL céljai közé tartozik a tanulók fejlődésének segítése

1. rugalmas tudás,
2. hatékony problémamegoldó készségek,
3. önirányított tanulási készségek,
4. hatékony együttműködési készségek és
5. belső motiváció megszerzésében.

A PBL tanulási ciklusa (lásd a 2. ábrát) a tutorálási folyamaton keresztül valósul meg, amely egy feladat bemutatásával kezdődik és a résztvevők reflexiójával végződik. A PBL-foglalkozás úgy kezdődik, hogy egy tanulócsoport minimális információt kap egy összetett problémáról. A tanulóknak már a kezdetektől fogva kérdéseket kell feltenniük a segítőnek, hogy további információt szerezzenek a feladatról, illetve kísérletekkel vagy másfajta kutatással is gyűjthetnek tényeket. A feladatmegoldás során a tanulók általában több ponton megállnak, hogy elgondolkodjanak az eddig gyűjtött adatokon, kérdéseket fogalmazzanak meg ezekkel az adatokkal kapcsolatban, és hipotéziseket állítsanak fel a mögöttes ok-okozati összefüggésekről, amelyek segíthetnek megmagyarázni az adatokat. A tanulók olyan kérdésköröket is azonosítanak, amelyekről többet kell tanulniuk a probléma megoldásához. Ezeket „tanulási kérdésnek” nevezik. Miután a tanulók a meglévő tudásukkal mérlegelték a problémát, önállóan kutatják a kiválasztott tanulási kérdéseket. Ezután újra összeül a csoport, hogy megosszák, amit megtudtak, újragondolják hipotéziseiket és/vagy új hipotéziseket állítsanak fel az új ismeretek fényében. A tanulási feladat befejezésekor a tanulók tudatosan reflektálnak a problémára és elvont szinten gondolják át a tanultakat, valamint az önirányított tanulási és az együttműködő feladatmegoldó folyamatokat.



3. ábra: A PBL tanulási ciklusa (Hmelo-Silver, 2004).

A rugalmas gondolkodás erősítéséhez a feladatoknak összetettnek, jól strukturálnak és nyitott kimenetelűnek kell lenniük; a belső motiváció támogatása érdekében pedig reálisnak kell lenniük és a tanulók tapasztalataihoz kell igazodniuk. A jó probléma olyan visszajelzést ad, amely lehetővé teszi a tanulók számára, hogy értékeljék tudásuk, érvrendszerük és tanulási stratégiáik hatékonyságát. A problémáknak ösztönözniük kell a hipotézisek megfogalmazását és az érvelést is. A megoldásnak elég összetettnek kell lennie ahhoz, hogy sok, egymással összefüggő elemre legyen szükség, és fel kell keltenie kell a tanulók tudásszerzési és tanulási vágyát. Miközben a tanulók hipotéziseket állítanak fel és érvelnek mellettük a csoportjukban, a többiek előtt megfogalmazzák jelenlegi tudásszintjüket, ami elősegíti a tudásépítést és megalapozza a jövőbeli tanulást. Az ilyen problémáknak segíteniük kell a tanulókat abban, hogy kezdeti tudásukkal bekapcsolódjanak a tanulási folyamatba.

### A 7-LÉPÉSES MÓDSZER

A PBL hétlépéses megközelítése olyan módszer, amelyben a tanuló áll a középpontban, míg az oktató útmutatást ad. A foglalkozásokon a tanulók a hétlépéses megközelítésnek nevezett eljárásban „problémákat” vitatnak meg. A PBL-ben a csoport közösen felel a tanulási folyamat



minőségéért és a foglalkozás sikeréért. Ezért minden tanulónak jól fel kell készülnie, aktívan be kell kapcsolódnia a találkozásokon, és saját szavaival kell elmagyaráznia az általa elsajátított anyagot. Ez a bevezető áttekintést ad a hétlépéses megközelítés folyamatáról, és kiindulópontként használható a hétlépéses módszer és a tanulócsoporthoz betöltött különböző szerepek begyakorlásához. Mind a tanulók, mind a tanárok használhatják arra, hogy meghatározzák, milyen konkrét készségeket kell elsajátítaniuk saját és a csoport teljesítményének elősegítéséhez. Az első részben ismertetjük a hétlépéses módszert. Ezután figyelmet fordítunk az oktató szerepére és készségeire a tanulási folyamat kísérőjeként, valamint a csoportfolyamat értékelésére.

<b>1. lépés:</b> ismeretlen kifejezések tisztázása	A feladat leírásában szereplő nem egyértelmű kifejezések és fogalmak tisztázása, hogy a csoport minden tagja megértse az adott információt.
<b>2. lépés:</b> a feladat meghatározása	A feladat megfogalmazása egy vagy több kérdés formájában. A csoportnak meg kell állapodnia abban, melyek a megmagyarázandó jelenségek.
<b>3. lépés:</b> ötletelés	A csoporttagok már meglévő tudásának aktiválása és feltárása. Ennek során a lehető legtöbb magyarázat, ötlet és hipotézis generálása a cél. A csoport összes tagjának ötleteit kritikai elemzés nélkül gyűjtjük össze.
<b>4. lépés:</b> a probléma elemzése	A csoporttagok magyarázatainak és hipotéziseinek alapos megvitatásra és szisztematikus elemzése. A brainstormingból származó ötletek rendszerezése és egymáshoz viszonyítása.
<b>5. lépés:</b> tanulási célok megfogalmazása	A problémaelemzésből származó ellentmondások, homályosságok és kétértelműségek alapján olyan kérdések megfogalmazása, amelyek a csoporttagok tanulásának az alapját képezik. Röviden: meghatározzuk, hogy milyen ismeretek hiányoznak, és ezekre a témákra vonatkozóan tanulási célokat fogalmazunk meg.
<b>6. lépés:</b> önképzés	Az önképzési fázisban a csoporttagok megkeresik a kitűzött tanulási célokhoz szükséges szakirodalmat. A szakirodalom tanulmányozása után a csoporttagok felkészülnek arra, hogy a következő foglalkozáson beszámoljanak eredményeikről.
<b>7. lépés:</b> beszámolás	Miután a csoporttagok beszámoltak arról, milyen forrásokat használtak fel az önképzésük során, a tanulmányozott szakirodalom alapján megvitatják a tanultakat. A csoporttagok megpróbálják szintetizálni a különböző forrásokban találtakat.

1. táblázat: A 7-lépéses módszer.

### A TUTOR SZEREPE: A TANULÁS ELŐSEGÍTÉSE

A jó feladat szükséges, de nem elégséges feltétele a hatékony PBL-nek. A tutor szerepe döntő a PBL jó működéséhez. A tutor modellezéssel és coachinggal, elsősorban stratégiai kérdésekkel segíti a résztvevők tanulását. Ahogy a tanulók egyre tapasztaltabbá válnak a PBL-ben a tutor

fokozatosan háttérbe vonul, míg végül a tanulók átveszik a tutor számos feladatát. A tutor felelős mind a tanulóknak a PBL különböző szakaszain való átvezetéséért, mind a csoportfolyamat nyomon követéséért. A tutor:

- a. azzal, hogy a tanulókat gondolatmenetük indokolására ösztönzi, segíti a magasabb rendű gondolkodási készségek fejlesztését,
- b. erre alkalmas kérdésekkel externalizálja az önreflexiót.

Az egyik mögöttes feltevés az, hogy ha az oktatók támogatják a tanulási és együttműködési folyamatokat, a tanulók jobban képesek rugalmas tudást felépíteni. Tutornak lenni kifinomult készségeket igényel. Fel kell tudni ismerni, mikor van szükség megfelelő kérdésre, mikor térnek le a tanulók az útról, és mikor akad el a PBL-folyamat. A tutor szerepe az, hogy elősegítse és felügyelje a csoport tagjainak tanulási folyamatát. A tutor támogatja az önálló tanulást mind a folyamat, mind a tartalom tekintetében. A tutor nyitottan viszonyul a tanulókhoz és érdeklődést mutat (tanulmányi) tevékenységük iránt. Nem hagyományos oktatóként jár el, hanem szupervizori szerepet vesz fel. A tutor megfigyeli és elemzi a csoportfolyamatokat, és szükség esetén kérdésekkel és példákkal, ritkábban közvetlen információnyújtással avatkozik be. Képes a tanulókkal formálisan és informálisan is kommunikálni, és képes egy-egy kérdést közérthetően megfogalmazni.

### SAKÉRTŐ ÉS NEM SAKÉRTŐ TUTOROK

A PBL kezdetei óta vita folyik arról, hogy a tutornak a megtanulandó tartalmak szakértőjének kell-e lennie. A PBL egyes koncepcióiban az az elképzelés, hogy a tutornak nem kell szakértői ismeretekkel rendelkeznie a tanulási feladatban szereplő problémáról. Ebben a megközelítésben a tutor a módszertan és a feladatmegoldás folyamatának szakértője, de nem a feladatban szereplő témák szakembere. Más megközelítésekben a tutort a feladatmegoldási folyamat és a megtanulandó tartalmak szakértőjének tekintik.

Véleményünk szerint az utóbbi megközelítés alkalmazandó az ebben a modulban szereplő tanulási feladatokra. Feltételezzük, hogy a tutor a karriertanácsadás szakértője és ismeri a megtanulandó tartalmak releváns szakirodalmát, elméleteket és modelleket.

### 2.6.4 Esettanulmányok

Az esettanulmányok segítenek a résztvevőknek abban, hogy a karriertanácsadás, a coaching és a mentorálás tudományos és gyakorlati megközelítéseit, valamint az összes korábbi modul tartalmát integrálják és olyan valós esetekre alkalmazzák, amelyek szemléltetik a vezető beosztású nők speciális igényeit a digitalizáció vonatkozásában és azt, milyen következményei vannak ennek a karriertanácsadók tanácsadási koncepcióira. Négy különböző történettel indítunk, amelyek mindegyike a *stratégiai – operatív* és a *személyes – szervezeti* dimenziók mátrixa egy-egy dimenzióját mutatja be. A résztvevők különböző tanácsadási helyzeteket bemutató esettanulmányok segítségével tanulnak. Ezek az esettanulmányok a következő tanácsadási problémákon alapulnak és ezekkel foglalkoznak:



5. ábra: A négy esetet bemutató mátrix.

Az esettanulmányok feldolgozásával a hallgatók a szakmai tanácsadás következő aspektusait tárják fel és ismerik meg:

- *Tudományos megközelítések:* objektumelméletek és operatív elméletek a karrierdöntések meghozatalában; a coachee megerősítésének (empowerment) gyakorlati következményei
- *Gyakorlati megközelítések:* a hatékony tanácsadói gyakorlat tényezői

Mind a négy esettanulmány szerepel az *Olvasmányokban*.

#### AZ ESETTANULMÁNYOKKAL KAPCSOLATOS MEGJEGYZÉSEK A TANÁCSADÁS SZEMSZÖGÉBŐL

*Ez a szakasz röviden áttekinti az egyes esetekre alkalmazható koncepciókat.*

**! Megjegyzés:** az operatív elméletek minden esetre vonatkoznak, mert a tanácsadási folyamatot és az interakció típusát írják le !

**Anna esete**

Információs és kommunikációs technológiai vállalat vezérigazgatója; 40+

1. A mesterséges intelligencia növekvő jelentősége egyre nagyobb kihívást jelent az iparágak.
2. Anna vállalatának lépést kell tartania ezzel a fejlődéssel, különben nem lesz képes megtartani piaci pozícióját.
3. Ebben a helyzetben Anna kételkedik abban, hogy képes-e helyes stratégiai döntéseket hozni.
4. Hiányozhatnak a szükséges ismeretek.
5. Férfi kollégái magabiztosabbnak tűnnek.
6. Ennek fényében felteszi magának a kérdést, hogy vajon ő-e a megfelelő személy arra, hogy a vállalatot felkészítse erre az új fejleményre.
7. Hogyan tudja leküzdeni bizonytalanságát a vállalata számára meghozandó helyes stratégiával kapcsolatban?

**KONTEXTUS-TIPPEK:**

1, 2, 4, 5

**ÉRZELEM-TIPPEK:**

3, 6, 7

**FOLYAMAT-TIPPEK:**

4/5, 6, 7,

**Tudományos megközelítések:** fejlődési karrierelméletek (2), életpálya-tervezés (3), szociál-kognitív karrierelmélet (5), a munkához való alkalmazkodás elmélete (6), próteuszi karrier (7), információstrukturálás módszertana (8).

**Gyakorlati megközelítések:** mindset (4), drámaháromszög (5), rejtett áramlatok hatása (6)

**Más:** változásmenedzsment (4. téma)

**Fatima esete**

HR-szolgáltatásokra szakosodott szakember kkv-nál; 40

1. Egy közepméretű, mintegy 500 alkalmazottat foglalkoztató termelővállalat operatív vezetője.
2. Célja a gyártási folyamatok digitalizálása és
3. a munkavállaló motiválása, hogy aktívan támogassák a kapcsolódó változásokat,
4. de eddig erős ellenállást érez az alkalmazottak részéről. Ennek okát a korlátozott digitális ismeretekben, a változástól és a munkahely elvesztésétől való félelemben látja.
5. Hogyan tudja leküzdeni ezeket a kihívásokat, és hogyan tudja sikeresen előmozdítani a digitális átalakulást?
6. És hogyan tud új lendületet adni a karrierjének, hogyan lehet sikeres menedzserként?

**KONTEXTUS-TIPPEK:**

1, 3, 4

**ÉRZELEM-TIPPEK:**

2, 3, 5, 6

**FOLYAMAT-TIPPEK:**

2, 4, 6

**Tudományos megközelítések:** személyiségtipológia (1), fejlődési karrierelméletek (2), életpálya-tervezés (3), a munkához való alkalmazkodás elmélete (6), próteuszi karrier (7), információstrukturálás módszertana (8).

**Gyakorlati megközelítések:** kognitív fejlődés szociokulturális elmélete (3), a viselkedésváltozás szakaszai (8), U-vezetelmélet (9), elismerő kérdezés (10), motiváló interjúváltatás (11)

**Más:** Téma: Változásmenedzsment (4. téma)



**Imara esete**

HR tanácsadó egy nagy kiskereskedelmi vállalatnál; 50+

1. A Pénzügyi és Adminisztrációs Osztályon dolgozott, majd vezetői beosztásba került.
2. 30 éves szakmai tapasztalattal rendelkezik.
3. Most a digitalizáció a fő prioritás a vezetők számára.
4. Ez azt jelenti, hogy az osztályán minden tevékenységet digitalizálni kell,
5. de mind ő, mind a csapata úgy érzi, nem értenek ehhez és ez meghaladja képességeiket.
6. Kevésbé bíznak ezekben a digitális megoldásokban.
7. Hogyan vezethet egy olyan csapatot, amely nem támogatja a döntéseit, különösen, amikor neki is vannak kétségei?
8. „Én vagyok-e a megfelelő személy erre a szerepre?”
9. „A csapattal megtanulhatjuk-e elfogadni a digitális átalakulást, vagy
10. arra van-e szükségem, hogy valami mást keressek?”
11. Az utóbbi esetben: „Milyen akadályokra számíthatok az álláskereső során, tekintettel a koromra (50+)?”

**KONTEXTUS-TIPPEK:**

1, 2, 3, 6, 11

**ÉRZELEM-TIPPEK:**

4, 7, 8/9/10, 11

**FOLYAMAT-TIPPEK:**

5, 6, 11

**Tudományos megközelítések:** személyiségtipológiai megközelítések (1), fejlődési karrierelméletek (2), életpálya-tervezés (3), szociál-kognitív karrierelmélet (5), próteuszi karrier (7)

**Gyakorlati megközelítések:** alaptulajdonságok (7), befolyásolási körök (3), rejtett áramlatok hatása (6), nyelvezet megváltoztatása, gondolkodás újrastrukturizálása (12)

**Sophia esete**

Projektmenedzser az Innovatech Solutionsnál; 28

1. Az Innovatech Solutions projektmenedzsere, és
2. részt vesz egy vezetői fejlődési pályán.
3. Azt mondják, hogy sikeres és tehetséges projektmenedzser,
4. de most egy fontos döntés előtt áll, ami a jövőbeli karrierjét illeti.
5. Számos lehetősége van, többek között (1) vezetői pozíció a jelenlegi vállalatánál, vagy (2) digitális stratégiára és tanácsadásra való szakosodás a jelenlegi vállalatán kívül.
6. A választási helyzet jelentős stresszt okoz neki.
7. Ráadásul a kollégái irigysége is kezdi nyomasztani.
8. „Hogyan folytassam a karrieremet, és hogyan adjak neki új lendületet?”
9. „Hogyan tudom megakadályozni, hogy mások irigysége és negatív pletykái befolyásolják a döntésemet?”

**KONTEXTUS-TIPPEK:**

1, 2, 3

**ÉRZELEM-TIPPEK:**

4, 5, 6, 8/9

**FOLYAMAT-TIPPEK:**

6/7, 8/9

**Tudományos megközelítések:** személyiségtipológiák (1), fejlődési karrierelméletek (2), életpálya-tervezés (3), próteuszi karrier (7), a munkához való alkalmazkodás elmélete (6).



**Gyakorlati megközelítések:** a magatartásváltozás szakaszai (8), U-vezetéselemélet (9), elismerő kérdés (10), motivációs interjúoztatás (11), nyelvezet és gondolkodás átkeretezése (12)

---



## 2.7 Záró gondolatok

ÁTTEKINTÉS		
Téma sorszáma	Munkaterhelés (jelenléti/önképzés)	Taxonómiai szint (Miller)
Záró gondolatok (9)	2 óra / 2 óra	Tudja
Tartalom	Leírás	Módszer
A digitális tanácsadó kontextusa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Digitális HR és tanácsadás</li> <li>▪ Tanácsadói etika</li> <li>▪ (Ön)ellenőrzés a tanácsadásban</li> <li>▪ Hálózatépítés és marketing</li> </ul>	Frontális oktatás és megbeszélés
Záró gondolatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A teljes továbbképzési programra való reflektálás</li> </ul>	Frontális oktatás

### 2.7.1 Általános leírás

A program utolsó szakaszát, a *Záró gondolatokat* a tanácsadó szakmai kontextusának áttekintése, valamint a bevezetőben leírt kihívások összefüggésében a főbb tartalmak és azok összefüggéseinek összefoglalása jellemzi. Itt külön utalás történik a VUCA-világ egy lehetséges megoldási megközelítésére is, és arra, hogy a mi tanácsadói szemléletünk hogyan illeszkedhet egy ilyen koncepcióba. Zárásként a program értékelésére kerül sor, amely először egy nyílt vitára, majd a program névtelen értékelésére kéri fel a résztvevőket.

**! Szükség esetén a DIGIGEN honlapján a résztvevőknek lehetőségük van az önértékelési tesztet (ismét) kitölteni. Ez a teszt segít meghatározni a tanuló eredményeit a továbbképzési program befejezése után. Ha a továbbképzési program elején előzetesen kitöltötték a tesztet, az újabb önértékelés segíthet a megszerzett tudás összehasonlításában !**

## 2.7.2 Tartalom leírása

No.	Tartalom címe	Időkeret
9.1	A digitális útmutatással foglalkozó szakember kontextusa	90 perc
Miről szól?		
<p>A záró gondolatoknak ez a része röviden áttekinti a kontextus tanácsadó szakemberek számára fontos témáit. Segít a résztvevőknek abban, hogy tanácsadói helyzetüket megértsék és ebben a keretben hasznosítsák. Az említett szempontok kiindulópontot jelentenek a nők vezetővé válását elősegítő munkakörülmények megteremtésével és kialakításával kapcsolatos egyéni továbbgondoláshoz.</p>		
Idővonal		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Digitális HR és digitális tanácsadás</li> <li>2. Etikai iránymutatások tanácsadók számára</li> <li>3. Controlling a tanácsadói szakmában</li> <li>4. Hálózatépítés tanácsadó szakembereknek</li> </ol>		
Előkészületek és anyagok		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jegyzetek a bemutatott elméletekről (Olvasmány)</li> <li>▪ PowerPoint/prezentáció (oktatói anyag); <i>az oktató kiegészítései nem kötelezőek.</i></li> </ul>		
Források és irodalom		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reeves, A.; Bond, T. (2021). A tanácsadás normái és etikája a gyakorlatban (5. kiadás). London: Sage. <b>(angolul)</b></li> <li>▪ Poór József.; (2017) Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Budapest: Akadémiai Kiadó. <b>(magyar)</b></li> </ul>		



No.	Tartalom címe	Időkeret
<b>9.2</b>	<b>Záró gondolatok</b>	<b>30 perc</b>
<b>Miről szól?</b>		
<p>A résztvevők itt az egyéni tanulást összegezhetik és megérthetik a tágabb kontextust. A bevezetőben felvázolt kihívások újra szóba kerülnek, a VUCA-világra való megoldás koncepciója bemutatásra kerül. Ezt a megközelítést az anyag ezután konkrétan a továbbképzési program egyes elemeihez kapcsolja. Végül sor kerül a program értékelésének utolsó fordulójára, amely nyílt visszajelzési körnek lett tervezve. Ezen túlmenően a program anonim értékelésére is kérjük a résztvevőket.</p>		
<b>Idővonal</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dióhéjban: a program legfontosabb elemei egy kihívásokkal teli munka- és életkörnyezetben.</li> <li>2. Hogyan lehet a jövőkép, a megértés, a tisztánlátás és az agilitás válasz a VUCA-világra és az ehhez kapcsolódó kihívásokra.</li> <li>3. Nyílt visszajelzés; <i>esetleg önértékelés a DIGIGEN weboldalon történő értékelővel</i></li> <li>4. A program anonim értékelése</li> </ol>		
<b>Előkészítés és anyagok</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tájékoztatók a bemutatott elméletekről (Olvasmányok)</li> <li>▪ PowerPoint/prezentáció (oktatói anyag); <i>az oktatói anyagok opcionálisak.</i></li> <li>▪ Értékelő lapok/DIGIGEN weboldalon</li> </ul>		
<b>Források és irodalom</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DIGIGEN-honlap: <a href="http://digi-gen.eu">digi-gen.eu</a> (angolul, németül, magyarul, hollandul, litvánul)</li> <li>▪ DIGIGEN anyagok (és az azokban felsorolt irodalom): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Irodalmi áttekintés (angolul)</li> <li>▪ Irodalmi áttekintés összefoglalója (angolul, németül, magyarul, hollandul)</li> <li>▪ Szükségletelemzés (angolul)</li> <li>▪ Szükségletelemzés összefoglalója (angolul, németül, magyarul, hollandul)</li> </ul> </li> </ul>		

## HIVATKOZÁSOK

- Guyatt, G. H. (1991): Evidence-based medicine. American College of Physicians Journal Club March/April, A-16.
- Hmelo-Silver, C. E. (2004): Problem-Based Learning: What and How Do Students Learn?. *Educational Psychology Review* 16, pp. 235–266. DOI: 10.1023/B:EDPR.0000034022.16470.f3.
- Van der Zwet, R.; Kolmer, D.; Schalk, R.; Van Regenmortel, T. (2019): Views and Attitudes Towards Evidence-Based Practice in a Dutch Social Work Organization. *Journal of Evidence-Based Social Work* 16, pp. 245-260. DOI: 10.1080/23761407.2019.1584071.



## 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



Az Európai Unió  
társfinanszírozásával

ERASMUS+ DIGIGEN projekt Ref. No. 2021-1-DE02-KA220-VET-000025335

DIGIGEN © 2024 by DIGIGEN Consortium licenc alatt CC BY-NC-SA 4.0.

Az engedély egy példányának megtekintéséhez látogasson el a <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>