



MAGYARY  
PROGRAM



SZÉCHENYI TERV

ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

# Moderáció Módszertani felkészítő

Információs bázis a sikeres tréneri  
működéshez

**Szerző: Juhász Tibor**

## Tartalomjegyzék

Bevezető .....	3
A szervezettelmélet történetének főbb állomásai .....	4
Az emberi erőforrás fejlesztésének története.....	10
A szervezeti kultúra .....	15
Motiváció.....	17
Csoport és feladat .....	31
A tréning a modern szervezetben .....	35
A tréning célja: viselkedésváltozás elérése .....	36
A tréner három fő kérdése.....	37
Tréneri funkciók.....	38
Visszajelzés adása .....	39
A visszajelzés szabályai .....	41
Szerepjátékok, helyzetgyakorlatok .....	46
A szerepjáték kiválasztásának szempontjai .....	47
Helyzetgyakorlatok .....	50
A kilenc alapelv - a felnőtteket oktatók figyelmébe ajánlva .....	56
Didaktikai modellek.....	57
Az információátadás szabályai .....	61
Workshop eszközök.....	62
AFORIZMÁK, MONDÁSOK – a jobb agyféltekés üzenet - felfogás segítői .....	79

## Bevezető

Információs bázis. Mit jelent ez? A felkészítő nap során a gyakorlatra fókuszálunk. Rövid elméleti prezentációink, magyarázó modelljeink csak bepillantást adnak abba a szakirodalmi háttérbe, ami a professzionális tréneri munka mögött áll. Ez az összefoglaló szélesebb merítést alkalmazva szedi össze azokat a releváns információkat, amelyek minden tréner számára szükségesek ahhoz, hogy a gyakorlati munkájuk mellett tisztában legyenek a különböző technikák hatásmechanizmusával, oki tényezőivel. Az információs bázis nem más, mint tudás. A tudás pedig magabiztosságot ad - de emellett a kritikai szemléletet is erősíti. Legfőképpen pedig ösztönöz arra, hogy soha ne álljunk meg, mindig keressük a problémákra, kérdésekre a választ, mert a tréningreceptek és a biztosnak hitt sémák bezárnak minket egy olyan keretbe, amin a rapid módon változó ipari - technológiai világ igényei gyorsan túllépnek. Naprakészek és hatékonyak csak egyre bővülő tudással lehetünk.

## A szervezetelmélet történetének főbb állomásai

*Az elkövetkező pár oldalon keresztül egy történeti keretet adunk – abból a célból, hogy a csoportvezetési technikák működési hátteréhez egy kulturális hátteret is biztosítsunk.*

### **Ipari forradalom** – a nagyvállalatok kialakulása

**Fő iparágak:** textilipar, fegyvergyártás, finommechanika, optika

1800 – as évek elejétől: brosúrák a szervezeti működésről

1850 – ipari fejlődés felgyorsulása: vezetési, termelésirányítási problémák kezelésének igénye

- részletes termelési szabályzatok,
- centralizált termelésirányítás és tervezés

**USA** – vasútépítés – 110 000 embert foglalkoztatott

- tradíciók hiánya: új menedzsment módszerek
- nagyvállalati méretek + nagy távolságok:
  - központ elkülönülése a területi egységektől
  - hatáskör delegálás
  - horizontális koordináció
  - elkülönül a menedzseri és tulajdonosi funkció

**Európa** - állami bürokrácia mintájára történik az iparvállalatok vezetése

- vezetésben hierarchikus, vertikális típusú koordináció
- centralizált nagyvállalati idea
- a tulajdonosi és menedzsment szétválás lassú (családtagok, barátok a vezetésben)

1900 – s évek fordulója: szervezési, vezetési tanok rendszerezett leírása

Frederick Winslow Taylor	Henri Fayol
<ul style="list-style-type: none"> <li>- „The principle of Scientific Management”</li> <li>- A vállalati tevékenységek racionalizálása</li> <li>- Termelés-szervezés és irányítás szervezeti háttere</li> <li>- Munka és időtanulmányok elvei, bérezés és ösztönzés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A vezetés a szervezet kormányzását jelenti</li> <li>- Fő elv: utasítani - korigálni - kritizálni</li> </ul>

#### **Taylorizmus és menedzsmenttan elvei:**

- Taylor tudományosította a menedzsmenttant
- Módszere: kísérlet (főleg a munkaszervezés terén)

Példa: optimális szerszám kialakításának problémája (kubikoslapát optimális mérete, alakja, súlya, anyaga)

#### **Időelemzés analitikus módszere:**

- A végrehajtó munkáját elemi mozdulatokra kell bontani
- Meg kell állapítani, és ki kell iktatni minden fölösleges mozdulatot
- Stopperóra segítségével meg kell mérni az elemi mozdulatok közül melyik a leggyorsabb és a leghatékonyabb
- A mozdulatot le kell jegyezni, hogy később is felidézhetőek legyenek
- Tanulmányozni kell a pótidőt, amely a szükségszerű leállások, üzemzavarok kiegyenlítésére szolgál, a pihenésre fordított időt, valamint a betanulási időt, amely a munka újdonság-jellegéből fakad.

#### **Feladat és bonusz:**

- Meghatározott, adott idő alatt elvégezhető feladat kell
- Prémium, vagy bonusz gondoskodik arról, hogy a munkások keményen igyekezzenek (bonusz a fizetés 30 – 50%-a lehet)

### **Bérezés:**

- Magasabb bérezés fejében feszített tempó várható el,
- De csak olyan teljesítmény várható el, ami hosszú időn keresztül egészségkárosodás nélkül elvégezhető

### **Vezető és beosztott:**

- A vezető kötelessége, minden dolgozó jellemének, természetének, teljesítményének tanulmányozása, hogy megismerje korlátaikat és fejlődési lehetőségeiket
- Cél: az első osztályú munkásgárda megteremtése

### **Max Weber és a bürokratizmus**

#### **Bürokratikus elvek eredete:**

- Francia abszolutista állam – adóbehajtás
- XIX. század: közigazgatási apparátus felépítése bürokratikus alapokon

#### **Bürokrácia kritikái:**

- Stein: „Fizetett könyvelők érdektelen, tulajdon nélküli irodisták kormányoznak”.

*Fizetett:* a státusz fenntartására, gyarapítására törekszik

*Könyvelők:* betűk világában él, és nem a valóságban

*Érdektelen:* önmagáért való kasztban él

*Tulajdon nélküli:* nem érinti a tulajdon mozgása

- Mill: bürokrácia = pedantokrácia
- Spencer: a bürokrácia önmagát fejleszti, amivel csökken a korlátozásának, befolyásolásának lehetősége

## **Weber elvei:**

**Vezérelv:** a racionalizálás

- A tudomány, technika és szervezetek révén a világ problémái növekvő mértékben kiszámíthatóak és uralhatóak
- A racionalizálás háttérbe szorítja a mágikus hiedelmeket
- A racionalizálás az egyén szintjén azt jelenti, hogy az egyén életvitelét módszeresen, következetesen a saját értékorientációja szerint alakítja

## **Racionalizálás az intézmények szintjén: bürokrácia**

- Racionális intézményeket a szisztematikusság jellemzi
- A hatékonyság alapján szervezett munka tudományos ismereteket hasznosít

## **A racionalitás jellemzői:**

- Szakszerűség
- Személytelenség
- Kiszámíthatóság

Az ideális hivatalnok formálisan mindenki számára egyformán, személyre való tekintet nélkül működik

## **Hivatalnok:**

- Szakmai minősítés útján választják ki
- Állandó fizetést kap
- Nincs tulajdonában hivatali, vagy üzemi vagyon
- Egységes hivatali elvnek, ellenőrzésnek van alávetve

## **A bürokrácia struktúrája:**

Hivatali kötelezettségek felosztása:

- Minden tagnak meghatározott hatásköre van (feladatkör, kompetencia, döntési jogkör,

utasítási jogkör)

- A kompetenciákat nem individuálisan dolgozzák ki, hanem személytelenül, általános, meghatározott szabályok szerint (olyan személyt kell felvenni, aki képzettségénél fogva megfelelő az adott munkakörre)
- A szervezet tagjait lehet cserélni, anélkül, hogy a rendszer sérülne

#### **Hivatali hierarchia:**

- Lehetővé teszi az egyedi feladatkörök egyeztetését, összehangolását
- A kompetenciák ebben a vertikális síkban világosan elhatárolódnak. Konfliktus esetén a felsőbb szint lép be (nagyobb területet lát, magasabb képesítéssel rendelkezik)
- A hivatalvezetés szilárd, megtanulható szabályok szerint történik (szolgálati út, kommunikációs csatornák)

#### **Feladatteljesítés:**

- Iratokon alapul (az eljárások aktaszerűségén van a hangsúly)
- A kommunikáció feljegyzéseken keresztül történik
- Az aktákat meg kell őrizni, változás esetén az ügymenet folyamatosságának biztosítására

#### **A bürokrácia hatékonysága:**

- A gépszerűségeen múlik (a gép előre látható teljesítményével lehet számolni)
- Munkamegosztás
- Kiküszöböli az önfajúságot az átfogó szabályokkal

***A bürokrácia dilemmáiból való kivezető út Weber szerint:  
„A karizmatikus vezető”, aki saját magával szemben felelős vezető***



## I.-II. Világháború közötti időszak:

1. Emberkép módosulása: az emberi tényező vizsgálata (Human Relations mozgalmak – Hawthorne, Mayo, Dickson)

Fő témák:

- az individuum és szervezet
- csoportkapcsolatok
- informális viszonyok

2. a szervezeti működési területek koordinációs mechanizmusainak kutatása, elemzése – szervezéstan fejlődése

## II. Világháború utáni időszak

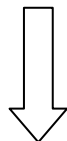
- amerikai menedzsmenttanok térhódítása
  - management by... exceptions, objectives, systems... stb.
  - business-orientált receptszerű megoldások (one best way)

### 70-s évek új útjai:

Pl. Ouchi: „Z”-elmélet (japán vállalatvezetési koncepció, mely a szervezet tárgyi-technikai és emberi feltételeinek együttes kezelését jelenti)

### *Új eredmények a tudományos életben:*

- Mikroelektronika
- Antropológia
- Gazdaságtanok
- Döntésméletek
- Szervezeti kultúra tanulmányozása



Ökológiai modellek (szervezet és környezetének kölcsönhatásai, szervezetek, mint nyílt rendszerek) elterjedése

## Az emberi erőforrás fejlesztésének története

### Első lépések:

**XIX. század:** *társadalmi reformerek (Owen)*

- A „kisemmizett” gyári munkás érdekeinek védelme a „kapzsi” gyárossal szemben
- A munkaadói magatartás kritizálása

**XIX. század második fele:** *„gondoskodó hivatalnok/titkár”*

- A munkáltató ajánlotta juttatások szétosztása (háttérben a nagylelkű, keresztény munkáltató jótekonysága – pl. Lever Brothers – ma: Unilever)

**1920-s évek:** menedzsment és alkalmazottak konfliktusainak észlelése

*„személyzeti adminisztrátor”*

- Az ember illesztése a munkakörhöz (tanácsadás, kiválasztás, oktatás)
- A munkakör illesztése az emberhez (módszer és eszköztervezés, munkafeltétel tervezés, ellenszolgáltatások tervezése)

**II. világháború után:** *„személyi specialista”*

- Részvétele a munkavállalók és munkaadók közti alkuban, tárgyalásban
- Szerepe még csak: irattáros, adminisztrátor („tűzoltó és szociális munkás” keveréke)
- Képzés, fejlesztés: betanítás

**60-s évek:** menedzseri tevékenység „szervezeti ember”

- Cél: az elitmag kifejlesztése az üzleti siker reményében
- Menedzseri tevékenységek integrálása is

**Napjainkban:** „munkaerő elemző”

- Az emberi „vagyon” menedzselése, a kívánt kompetenciák és hozzáállás fejlesztése
- Tevékenysége tartalmazza a korábbi fázisok tevékenységeit is

**Tyson modellje:**

1, „építésvezető”	<ul style="list-style-type: none"><li>● Rövid távú időhorizont</li><li>● A szervezet termelési, vagy adminisztratív vezetőjének alárendeltje</li><li>● Általában kevés szerepe van, konfliktuskerülő</li><li>● Munkája rutinelemekből áll (nyilvántartás, statisztika)</li><li>● Némi szerep a kiválasztásban</li><li>● Nincs valódi hatáskör</li></ul>
2, „építési vállalkozó”	<ul style="list-style-type: none"><li>● 1-2 éves időhorizont</li><li>● Közvetítő szerep a felsőbb és alsóbb szintek között</li><li>● Szerepe: a felső vezetés támogatása – főleg értelmező, magyarázó szerep</li><li>● Némi függetlensége van</li><li>● A felső vezető közvetlen alárendeltje („rendőri szerep”)</li></ul>
3, „építész-tervező”	<ul style="list-style-type: none"><li>● Taktikai, stratégiai horizont</li><li>● A legmagasabb szinteken van</li><li>● Erős együttműködés a front-line menedzserekkel</li><li>● Emberi erőforrás tervezés – jó diagnosztika</li><li>● A felső vezető közvetlen beosztottja</li><li>● Hatalmi pozícióban van (hozzájárul az üzleti sikerekhez)</li></ul>

**Monks rendszere:**

Jellemző tevékenységi körök	„hagyományos adminisztratív	Hagyományos, ipari viszonyok	Újító, profi	Újító kifinomult
Stratégiai tervezés és politika				↑
Komplex rendszerek a személyzeti menedzsmentben			↑	
Konfliktus-megoldás, tárgyalás, megegyezés		↑		
Adatnyilvántartás, szabályzatok	↑			

**A jövő (jelen) tendenciái:**

- Teljes partneri viszony a felső és front-line (operatív, közvetlen vonali) vezetéssel a stratégiai tervezésben és megvalósításban
- Folyamatos változásmenedzselés, kultúra alakítás
- Munkakör és az egyén kapcsolatának újradefiniálása
  - Nem az ember és munkakör illeszkedése fontos (egy ember – egy munkakör elve), hanem az ember és a szervezet közötti illeszkedés megvalósítása
  - Rugalmas és bővülő munkakörök ellátása rotáció, bővítés, vagy gazdagítás révén

## Szervezeti és egyéni kompetenciák illesztése:

Szervezeti kompetenciák	Egyéni kompetenciák	Eljárások
<i>Kultúra</i>	Azonosulás, értékek, érdekek	Csapatépítés, szocializáció
<i>Know-how</i>	Ismeretek, készségek, képességek	Munkakörelemzés, tervezés, képzés, teljesítményértékelés
<i>Hálózatok</i>	Szervezeten belüli, kívüli szakmai és társasági kapcsolatok	Rotáció, mentorprogramok, vevőkapcsolatok

- Empowerment
  - Több mint a döntésekbe való bevonás (participáció)
  - Kiterjed a problémafelvetésre, alternatívák keresésére, értékelésére, megvalósításra és ellenőrzésre is
  - Nem alkalmoszerű, hanem beépül a munkavállaló alapvető feladataiba
  - Nem tanácsadás jellegű, hanem a munkavállalók kezdeményezik a döntéseket, és ők vállalják a felelősséget is a folyamatokért és az eredményekért
  - Inkább a strukturálatlanabb feladatkörökben működik
  - Veszélyei: középvezetői szint funkciói csökkennek
- Autonóm, önirányító munkacsoportok
  - Hasonlít az empowermenethez, de itt az egyén helyett csoportra vonatkozik
  - A csoportnak képesnek kell lennie a környezettel fennálló kapcsolatait önállóan menedzselni
  - Magának kell megszerveznie belső működését
  - Előnyei: nő a munka megelégedettség és teljesítmény, csökken a fluktuáció
  - Hátrányai: túlhajszoltság, stressz (a feszítő csoportnormák következtében)
- Motiválás új irányai
  - Magasabb rendű szükségletekre épít (autonómia, személyes fejlődés, társas kapcsolatok)

- Új megközelítések a képzésekben
  - Akciókutatás:
    - a résztvevő és tanácsadó folyamatos együttműködésén alapul
    - a problémát nem a tanácsadó fogalmazza meg, hanem a résztvevő
    - adatok gyűjtésén, elemzésén és értelmezésén alapuló probléma-megfogalmazás, amelyet a résztvevő végez – a tanácsadó csak facilitál.
  
  - Tapasztalati tanulás
    - Kilépni a megszokott komfort-zónából, és a kívánt problématerületen szokatlan, kihívó helyzetben tenni szert új tapasztalatokra (outdoor tréningek pl.)
    - Megbeszélés során feldolgozni a tapasztalatokat, gyakorolni, rögzíteni az új készséget
    - A tanácsadó nem megtanít valamit, hanem lehetőséget ad az öntanulásra (egyéni és csoportszinten)

## A szervezeti kultúra

Kétféle szabálytípus a szervezetek többségében:

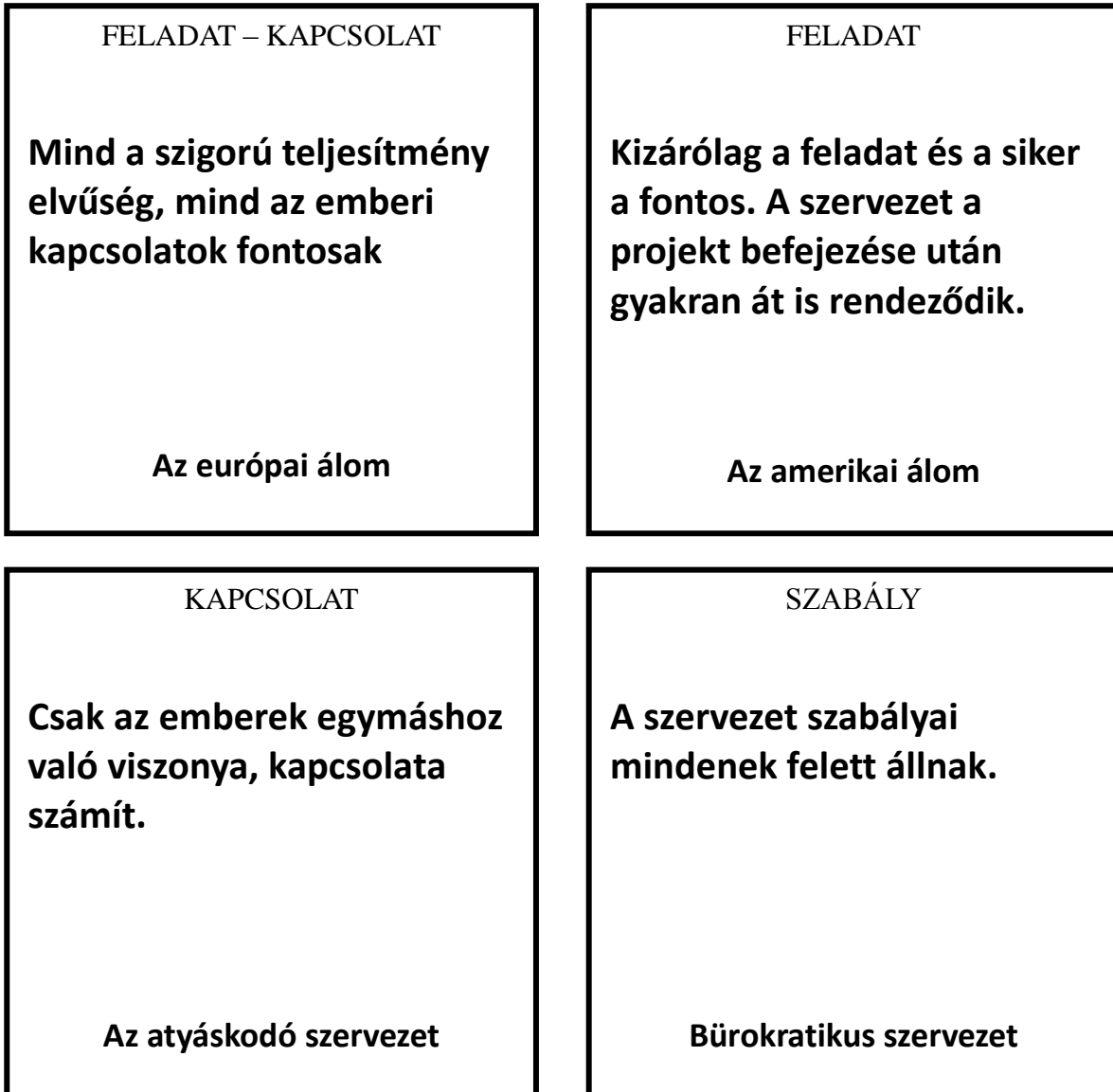
**KERETSZABÁLYOK = Hogyan játszunk a játszmát?**

- ◆ A folyamatok, műveletek cselekvési szabályai
- ◆ Amiket meg kell tennem, hogy lépéseim megfelelőek legyenek

**STRATÉGIAI SZABÁLYOK = Hogyan tudom megnyerni a játszmát?**

- ◆ A célok tudatosítása, alternatív célok kijelölése
- ◆ Hogyan változtassak gondolataimon, cselekvéseimen, hogy a legoptimálisabb eredményre jussak

## A kulturális mátrix





# Motiváció

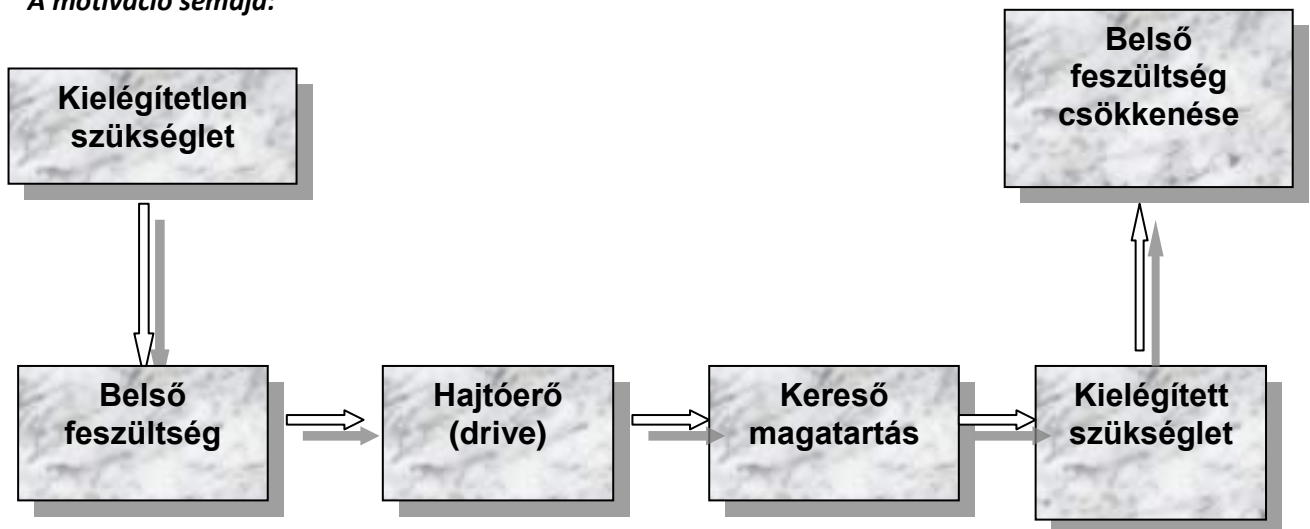
## Mi a motiváció?

- Ha a személy hajlandó valamely cél megvalósítása érdekében erőfeszítést kifejezni, amellyel valamely szükségletet elégíti ki.
  - Saját szükségleteit
  - Szervezeti szükségleteket

## A viselkedés „drive – redukciós” elmélete:

Drive, vagy hajtóerő fellépése feszültséggel jár. Az egyén arra törekszik, hogy ezt a feszültséget megszüntesse, azaz kielégítse a fennálló készletét,

## A motiváció sémája:



## Motiváció elméletei: 2 nagy csoport

### 1. Tartalomelméletek:

Lényegük, hogy: milyen típusú szükségletek lépnek fel a személyeknél?

### 2. Folyamat – elméletek:

Lényegében arról van szó, hogyan terelünk, irányítunk (motiválunk) másokat?

**Tartalomelméletek:**

**Maslow szükséglet – hierarchia elmélete:**

<b>Szükséglet</b>	<b>Tartalom</b>	<b>Ösztönzők</b>
<b><i>Fiziológiai</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Testi szükségletek</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Pénz,</li><li>● munkafeltételek</li></ul>
<b><i>Biztonsági</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Az elért színvonal tartós megtartása,</li><li>● Bizonytalanság kerülés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Pénz,</li><li>● Hosszú távú foglalkoztatás,</li><li>● orvosi ellátás,</li><li>● biztosítások</li></ul>
<b><i>Szeretet (másokhoz tartozás)</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Gyengédség,</li><li>● Intimitás,</li><li>● Társas kapcsolatok</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Jó csoportléggkör,</li><li>● összetartó csoportok,</li><li>● jó vezető – beosztott kapcsolat</li></ul>
<b><i>Elismerés, megbecsülés</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● igény a mások elismerése iránt</li><li>● hírnév, presztízs iránti vágy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● előmenetel</li><li>● kitüntetések</li><li>● státuszsimbólumok</li></ul>
<b><i>Önmegvalósítás</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● az élet értelme</li><li>● önmagunk kiteljesítése és megvalósítása</li><li>● a siker és boldogság állapota</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● munkakör kiterjesztése</li><li>● kihívást jelentő feladatok</li><li>● önálló feladatok</li><li>● önellenőrzés lehetősége</li></ul>

***Az önmegvalósító viselkedés jellemzői:***

- a valóság gyakorlatias észlelése
- bizonytalanság tűrése
- mások és saját magának elfogadása
- spontán gondolkodás és viselkedés
- humorérzék
- kreativitás
- empátia
- átélés az élet alapélményei iránt

**További két szint:**

1. Kognitív szükségletek:

- tudás és megismerés iránti vágy
- a kíváncsiság, a tények rendszerezésének igénye
- a világ megértésének szüksége

2. Esztétikai szükségletek:

- a szépség
- a rendezettség és szimmetria iránti törekvés

**Maslow elméletének lényege:**

- A szükségletek hierarchikusan épülnek fel
- A magasabb rendű szükségletek addig nem lesznek olyan fontosak, amíg az alacsonyabbakat a személy – legalább részben – ki nem elégítette

Vezető: ismerje fel, hogy a beosztott mely szinten áll, és ehhez kell alakítani az ösztönzők használatát

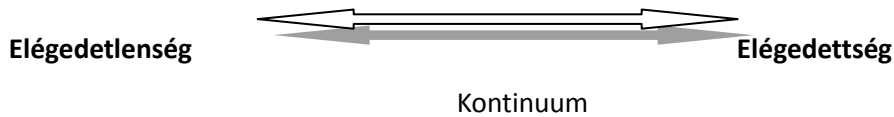
**Kritikák:**

- Nem minden szükséglet sorolható be a maslow-i rendszerbe
- Nem biztos, hogy hierarchikus a szükségletek kielégítése

**Herzberg kéttényezős modellje:**

Herzberg a hetvenes években a munkával kapcsolatos motivációt vizsgálta

Hagyományos felfogás:



Herzberg kritikája:

- A megelégedettségnek **nem** az elégedetlenség az ellentéte, **hanem** az elégedettség hiánya – motivátorok
- Az elégedetlenségnek **nem** az elégedettség az ellentéte, **hanem** az elégedetlenség hiánya – higiénias tényezők
- Az az ember, aki nem megelégedett, az még nem biztos, hogy elégedetlen

**Motivátorok:**

- Elért teljesítmény
- Elismertség
- Előmeneteli lehetőség
- Személyes fejlődés
- Munka érdekessége

Ha ezek megvannak: elégedettség a munkával

Hiányuk esetében: hiányzik a megelégedettség, de ez nem jelent elégedetlenséget!

**Higiénés tényezők:**

- Munkakörnyezet fizikai tényezői
- Szervezeti jellemzők (szervezeti szabályok, munkafelügyelet, fizetés nagysága)
- A munka társas környezete (vezetővel, munkatársakkal való kapcsolat minősége)
- Ezek Herzberg szerint az ún. (pozitív és negatív) rugdosások: a negatív: a megerősökölés, a pozitív: a csábítás

Hiányuk: munkával való elégedetlenség forrásai

Meglétük: megszünteti az elégedetlenséget, de ez nem jelent automatikusan elégedettséget

Következmény:

- Higiénés ösztönzőkkel nem lehet érdemben motiválni az embereket
- A higiénés elégedetlenség megszüntetésével egyfajta „munkabékét” lehet elérni, de motivált munkavégzést nem.

Lehet – e pénzzel motiválni?

- A pénz Herzberg szerint nem más, mint „pozitív rugdosás”
- Ilyenkor a pénzt felkínáló személy akar valamit elérni, tehát ő a motivált, a másik fél csak azt teszi, amit elvárnak tőle ezért a pénzért.

A személy akkor motivált igazán, ha nem szorul állandó külső megerősítésre (pozitív – negatív egyaránt), hanem maga akar cselekedni, ha egy belső hajtóerő hajtja.

Maslow szerint a pénz hozzásegít az alapvető szükségletek kielégítéséhez (40-es évek átlagpolgárát vizsgálta)

Herzberg: vizsgálatai a 60-as évek jóléti társadalmában folytak, ahol nem volt a pénznek már olyan jelentősége.

## ***Mivel lehet motiválni?***

**Elv**

**Motivátor**

Csökkenő ellenőrzés	Felelősség és egyéni eredményesség érzete
Hatáskör növelése	Felelősség, eredmény és elismerés
Új, nehezebb feladatok felvétele	Fejlődés és tanulás
Specializált feladatok, melyek révén szakértő lehet a személy	Felelősség, fejlődés, előmenetel
Önálló egységekkel megbízni a személyt (modul, témafelelős)	Felelősség, elismerés

Kritika Herzberg elméletével kapcsolatban:

- Nem is motivációelmélet, hanem attitűdvizsgálat
- Csak a munka területén alkalmazható

### **McClelland kapcsolat – teljesítmény – hatalom elmélete:**

Elméletét az ún. tanult szükségletek köré építette.

Az alapvető szükségletek öröklöttek, ezekkel nem foglalkozik

A tanult szükségletek mindenkire – de nem egyforma mértékben – jellemzők

A tanult szükségleteket fejleszthetőnek tartja. A tréningek motivációs keretének kidolgozása az ő nevéhez fűződik.

3 fő tanult szükségletet különböztetett meg:

1. Kapcsolatmotiváció (elfogadási, vagy affiliációs igény)

- Elfogadottság, ill. szeretettség iránti vágy
- Erős affiliációs igényű személyek: barátkozók, együttműködésre, semmint konfrontációra törekszenek.

## 2. Teljesítménymotiváció:

- Belső hajtóerő a siker elérésére
- A kitűzött célok elérésére és meghaladására
- A korábbinál jobb eredmény, nagyobb hatékonyság a fontos

### **A teljesítménymotiváció alapjai:**

**Külső kontroll:** a környezetében inkompetens személy, aki a környezet eseményeinek alakulását a véletlennek, vagy a külső tényezőknek tulajdonítja. Szorongásos viselkedést mutathat, hiszen a környezeti események kimenete független tőle.

**Belső kontroll:** a környezetében kompetens személy, aki a környezeti történéseket hatékonyan képes befolyásolni.

### **A sikerkeresés és a külső - belső kontroll:**

A belső kontroll szignifikánsan pozitív korrelációban van az siker keresésével és elvárásával

A belső kontrollos személyek sikerelvárása nagyobb.

A külső kontrollos személyek siker elvárásukat a kudarc után növelték, míg a siker után csökkentették (véletlen a kimenet, mint a szerencsejátékok esetében – játékos tévedése)

A teljesítménymotiváció kiváltó helyzete a **feladathelyzet**.

### **Feladat helyzetben:**

- a cél meghatározott, de
- az elérése többé-kevésbé bizonytalan – ezért bizonyos fokig egy konfliktushelyzet:
  - két ellentétes motívum hat benne:
    - kudarc elkerülése
    - siker elérése

Kudarckerülő személy: a közepesen nehéz feladatok esetén a legnagyobb az elkerülési tendencia

Sikerorientált személy: a közepesen nehéz feladatoknál a legerősebb a sikerkésztetés

Pályaválasztás:

Kudarckerülőkre szélsőséges igény szintű választások jellemzőek (vagy túl alacsony, vagy túl magas)

Sikerorientációt elősegítő oktatás:

- sikeres teljesítményt differenciáltabban és intenzívebben jutalmazni, mint a kudarcot büntetni
- reális feladatvállalások felé terelni a hallgatót és siker esetén nehezebb feladat felé terelni

**A hatalmi motiváció:**

- vágy arra, hogy hatással, befolyással legyünk másokra

erős hatalmi motívummal rendelkező személyek:

- versengő, konfrontáló helyzetek preferálása
- agresszívebbek
- fontos a státusz, a presztízs, az elismertség, a tisztelet
- a befolyás nagyobb érték, mint maga a teljesítmény
- szükséges, de nem elégséges feltétele a vezetővé válásnak



## **Hunt cél – motiváció elmélete:**

- **motiváció az egyéni célokból érthető meg**
- **a célok irányítják a viselkedésünket**
- **életünk során folyamatosan alakulnak**
- **célok különböznek**
  - **erősségükben – mennyire motiváló**
  - **fontosságukban – prioritások**
- **értékeket, hiedelmeket, tapasztalatainkat tükrözik**
  
- **komfort, anyagi jólét**
  - **életstílus, anyagiak, melyek biztosítják az életszínvonalat**
  - **stresszhelyzetek kerülése**
  
- **strukturáltság**
  - **tisztázott munkakör, stabilitás, bizonyosságra törekvés**
  - **egyértelmű szabályok és elvárások**
  
- **kapcsolat**
  - **magára hagyott helyzetek, egyedüli munkavégzés kerülése**
  - **csoporthoz tartozás, azonosulás**
  
- **elismertség**
  - **teljesítményünk mások általi elismertsége**
  - **teljesítménynek megfelelő státusz és javadalmazás**
  
- **hatalom**
  - **mások irányításának, kontrollálásának igénye**
  - **dominanciára törekvés – vezetői hatalom érdekében**
  
- **autonómia, kreativitás, fejlődés**
  - **önmegvalósítás, képességek és készségek kihasználásának igénye**

- tanulás, önfejlesztés
- saját munkavégzés szabadsága
- kreatív problémamegoldás

**Hunt elméletének lényege:**

- a célok orientálják, és nem direkt befolyásolják a magatartást
- az egyes célok nem hierarchiába rendeződnek, hanem dinamikus struktúrát alkotnak
- a célok erőssége életkoronként, nemenként, élet és munka szituációkban változik

Pl.:

- 30 év alattiak: kapcsolati célok, személyes fejlődés és stressz elkerülés
- Családalapítás: egzisztencia, pénz, elismertség, státusz
- 40-50-esek: autonómia és hatalom iránti igény
- Nyugdíj: kockázatkerülés strukturáltság

**Folyamatelméletek**

**Lényegük:** hogyan tereljük a magatartást a megfelelő mederbe, hogyan motiválunk személyeket?

● **Megerősítés elmélet**

**Skinner:** behaviorista pszichológia képviselője

Elve: magatartás a környezeti hatások következménye

(sokan nem is motivációelméletnek, hanem tanuláselméletnek tartják)

Azért tárgyalható itt is, mivel hatékony eszköz a magatartás szabályozásában.

cselekvések befolyásolása:

- Pozitív megerősítés
- Negatív megerősítés
- Büntetés
- Megszüntetés révén

#### Pozitív megerősítés:

- Lényeg: a cselekvéshez pozitív következményt társítunk, s ettől azt várjuk, hogy a megerősített viselkedés hasonló helyzetben nagyobb valószínűséggel ismétlődik meg.
- Fontos a differenciált jutalmazás: ha mindenért jutalmat adunk (pl. régen a kötelező éves jutalmak), akkor elveszti hatékonyságát
- Fontos az időzítés: a túl nagy távolság a cselekvés és a jutalom között lehetetlenné teszi az ok – okozat viszony kiépülését
- A random megerősítés – változó arányú – nagyon nehezen oltható ki. – játékgépek (skinneri találmány)

#### Negatív megerősítés:

- Lényege: megszüntetünk egy nem kívánatos következményt (pl. ellenőrzést)
- Ez szintén növeli a viselkedés bekövetkezésének valószínűségét.

#### Büntetés:

- Viselkedést negatív következmények követik, vagy
- Elmaradnak az egyén számára fontos pozitív következmények

#### Megszüntetés:

- A pozitív megerősítés fordítottja – megvonjuk azokat a következményeket, amelyek hatására a viselkedés rögzült. Lényegében a kioltásról van szó

**Hatékonyság:** legerősebb a pozitív megerősítés (közelítést hoz létre, megadja, hogy mi a kívánatos viselkedés)

A büntetés csak azt mutatja meg, hogy mit nem, de azt nem, hogy mit igen. Ráadásul negatív érzelmeket (félelem, agresszió... stb.) válthat ki és ronthatja a légkört.

**Kritika:** a büntetés és a jutalmazás (csábítás – Herzberg) egyaránt külsődleges motivációt hoz létre.

Csak arról ad képet, hogy mit akar a befolyásoló, de semmit nem mond a cselekvő indítékairól.

**Lehetséges válasz a fentiekre:**

**célkitűzés – elmélet**

Lényege:

- A cselekvőből (munkavállaló) indul ki
- Mit gondol, mit akar elérni a személy
- Meghatározott és nehéz célok nagyobb teljesítményre sarkallják

A cél legyen.

- Konkrét (ellentétben a „tégyminden tőled tehetőt” típusú biztatásokkal)
- Nehezebb és összetettebb célok nagyobb eredményre sarkallnak – a személy képességeinek figyelembe vétele mellett persze

Ki jelölje ki a célt?

- Partecipáció (részvétel a célok kijelölésében) – előnyös a kitűzött cél elfogadását illetően
- Vannak ellenérvek is – (felülről kitűzött célok) nem igazán eldöntött: valószínűleg hol az egyik, hol a másik kell.
- Segíti a célok végrehajtását a visszacsatolás – hol is tartunk a célok elérésében
- Célok nyilvános megfogalmazása

**Kritikák: (néhány fontosabb)**

- Jobban használható egyszerűbb munkakörökre (értelmiségi munkára, ahol nehéz a mérés – ott nem működik annyira)
- A feszített célok nagyobb teljesítményre vezethetnek, de a megelégedettség ettől még nem biztos, hogy nagyobb lesz

- Nehezen hozható össze a McClelland féle teljesítménymotivációval, amely szerint a közepesen nehéz célok motiválnak igazán.

Hozadéka: Management by Objectives (eredménycélokkal való vezetés elmélete)

- Üzenete: a megfelelő munkakörökre, feladatokra alkalmazott, feszített célok, melyek végrehajtását folyamatosan ellenőrizzük – nagy motivációs hatása van, de ügyelni kell a célok elfogadtatására (eladására is).

## **Méltányosság elmélet:**

Elvei: ha egy következmény vonzó a számunkra, akkor erős motiváció terel az elérése felé, **de** a célok elérése érdekében áldozatokat (idő, energia... stb.) is hoznunk kell!

- nem elég egy célról tudni, hogy vonzó, azt is mérlegeljük, hogy mik a „költségei”.
- Méltányosság: a munkába fektetett energia és a következmény között észlelt arány.
- Az egyén erőfeszítését veti egybe az egyén jutalmával

Fontos: külső viszonyítási alapot – referenciát – keres a méltányosság elbírálásához, azaz másokhoz méri az erőfeszítések eredményét.

- A másik osztály nagyobb bért kap, pedig semmivel sem dolgozik többet
- A magánszféra fizetése bezzeg... stb.
- Nyugati fizetések azonos munkavégzés esetén...

Inputok (befektetések):

- Erőfeszítések, szakértelem, idő... stb.

Eredmények:

- Többnyire pozitívan értékelt dolgok (pénz, elismerés, negatív következmények elkerülése, előmenetel... stb.)

### Referenciák:

- Amihez viszonyítunk

### **Méltánytalanság érzése** - feszültséget okoz

- Outputok összevetése – más többet kap
- Kevesebb befektetésért ugyanannyi, vagy több jutalom

### **Méltánytalanságból eredő feszültség oldása:**

- Változtatás az inputon:
  - Kevesebb befektetés (teljesítmény visszatartás)
- Változtatás az eredményen:
  - Fizetésemelés, előléptetés kérése
- Megváltoztatás a referencián:
  - Más referencia személyt, csoportot keresni
- Megváltoztatni a szituációt:
  - Otthagyni a munkahelyet (kivonulás)

### **A folyamatelméletekből adódó néhány ajánlás:**

1. Milyen jutalomra érzékenyek a hallgatók?
2. Meghatározni, hogy milyen teljesítményt várunk el tőlük?
3. Az elvárt teljesítményszint elérhető-e?
4. Az elvárt jutalmat világosan kötni az elvárt teljesítményhez.
5. Legyen az érdekeltségi rendszer méltányos

## Csoport és feladat

Kérdés: **érdemes-e feladatmegoldásra csoportot létrehozni**, vagy az egyéni teljesítmény a jobb?

### Vizsgálatok:

#### 1. Egyéni teljesítmény változása mások jelenlétében

- A megfigyelés hatására nőtt az egyének erő kifejtése:
- Lényege:
  - A szociális facilitáció jelensége (azaz mások jelenléte növeli az aktivitást)
  - Arousal (aktivációs szint) magyarázatok (optimális szintig, utána fordított U alakú görbe a teljesítményben)
  - **Eredmények:** egyszerűbb feladatok – javulás  
bonyolult feladatok – romlik a teljesítmény
  - **Magyarázat:** az arousal növekedés (v. szorongás) túlzott a bonyolult feladatok megoldásához (a bonyolult feladat önmagában arousal növelő)
  - **Függ a személy szorongástoleranciájától:** facilitáló, vagy debilizáló szorongás

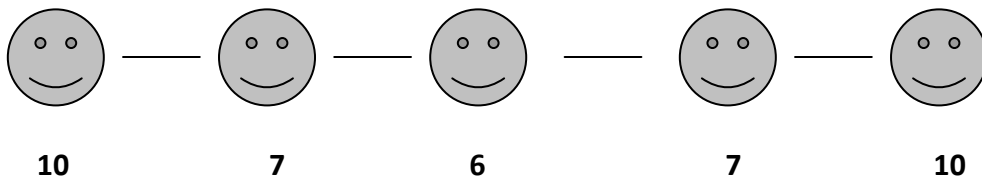
#### 2. Csoport és egyén összehasonlítása:

Feladat	Jellegzetesség	Példa
<b>Additív</b>	A tagok hozzájárulásai összeadódnak	Kötélhúzás, hólapátolás
<b>Kompenzatorikus</b>	A csoport végterméke a tagok megoldásainak átlaga	Szavazás
<b>Diszjunktív</b>	A csoport kiválaszt egyet a tagok ítéleteinek összességéből	Vetélkedők, rejtvények (legerősebb tag számít)
<b>Konjunktív</b>	Minden csoporttag hozzájárul az eredményhez	Váltóversenyek, katonák menetelése (leggyengébb tag számít)

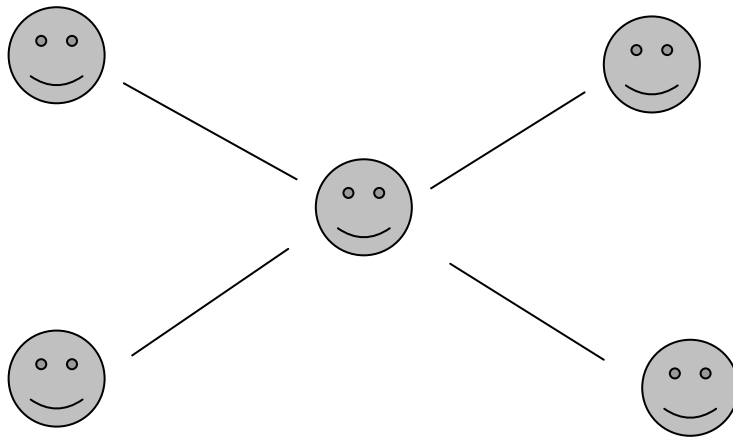
## Csoport előnyei: sokaság?

Melyik csoport-alkázat a leghatékonyabb?

**Hatékonyság vizsgálatok:** hány lépésre van szükség, hogy minden tag mindenki mást elérjen?



itt összesen: 40 lépés kell



Itt: 32 lépés kell



## **Melyik csoport - hatékonyabb, melyikben érzik magukat jobban?**

### **Rövidtávon:**

**Hatékonyság:** csillag alakzat (centralizált és hierarchikus szerkezet) jobb.

**Hangulat:** a kör alakú alakzatban a legjobb (demokratikus, egyenlőségen alapuló)

### **Hosszabb távon:**

- Demokratikus csoport is megszerveződik
- Az alkalmas embereket kiválasztja a megfelelő funkcióra
- Így felzárkózik a hierarchikus csoport mellé teljesítményben is

### **Vezetői alkalmasság:**

#### **Kérdés: mi a fontosabb?**

- Személyes tulajdonság
- Csoportban elfoglalt pozíció?

#### **A pozíció bizonyult erősebbnek**

- A gyenge vezető is megtanul egy idő után a pozíció kívánta követelmények szerint viselkedni

#### **A csoportos feladatmegoldás gyengéi:**

**A „csoport - gondolkodás” jelensége :** "Ez a fizika törvényeivel ellenkezik"

A Ford autógyárban történt, hogy egy karburátor - probléma megoldásán dolgoztak a gyár mérnökei. Hosszas vizsgálódás után jelentették ki a fenti mondatot - alátámasztva, hogy miért nem tudnak felülkerekedni a problémán.

A gyár igazgatója egy új csapatot hozott létre, amelyben nem a belső mérnökök, hanem külsős meghívottak - szakemberek, szerelők, sőt tanárok, hobbisták, stb. vettek részt. Ők rövid időn belül előálltak a hatékony megoldással - amit a Ford gyár be is épített autóiába.

Kérdés: hogy lehet, hogy remek szakemberek rossz döntéseket hoznak?

**Probléma gyökere:** a csoport szociális – emocionális kohéziójában

### Jellegzetes tünetek:

- **„kapuőr” funkció:** kirekesztik a csoport igazát megkérdőjelező információkat (és személyeket)
- **sebezhetetlenség illúziója:** mi okos testület vagyunk, mi jól döntünk
- **Öncenzúra:** kisebbség ne mondjon ellen
- **Egyöntetűség:** mi egy erős csapat vagyunk, közösen mondunk véleményt

### Eredményei:

- a csoport kritikátlaná válik önmagával szemben
- tévedések felerősödnek
- a nagy összeszokottság miatt rosszabb döntések születnek, mintha egy adott problémára „ad- hoc” gyűltek volna össze

## A tréning a modern szervezetben

### Tréning típusok

	Technikai elemeket oktató	Személyes stílust hangsúlyozó
<b>E L Ő N Y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kezdeti feszültségoldó hatású</li> <li>• Kis felelősség, kis energia-befektetés</li> <li>• Könnyen elsajátítható</li> <li>• Cselekvésorientált</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Személyes erőforrásokra épít</li> <li>• Rugalmas, helyzethez alkalmazkodó megoldások</li> <li>• Sikerorientált</li> <li>• Hosszú távú stratégiát feltételez</li> </ul>
<b>H Á T R Á N Y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helyzethez nem alkalmazkodó megoldások</li> <li>• Uniformizál</li> <li>• Nincs lehetőség kudarckezelésre</li> <li>• Rövidtávú stratégiát feltételez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nagy egyéni felelősség</li> <li>• Nagy energiaigény</li> <li>• Nincsenek receptek</li> <li>• Folyamatos karbantartást feltételez</li> </ul>

## A tréning célja: viselkedésváltozás elérése

### A tréneri feladatok:

#### INFORMÁCIÓ

##### áramoltatás

- Direkt
- Indirekt

#### KAPCSOLAT

##### gondozása

- Érzelmek
- Szerep
- Hatalom

#### ENERGIA

##### fenntartása

- Célkijelölés
- Irányítás
- Helyzetbe hozás

### A tréneri szerepek:

- Információ-forrás
- Közvetítő (mediátor)
- Szelektál
  - megerősít
  - kiolt

- Érzelem- katalizátor
- Hatáskeltő- és erősítő
- Empátia – konténer
- Konfliktus - megoldó

- Motiváció – serkentő (facilitátor)
- Irányító, vezető
- Kontrolláló
- Visszavezet a realitásba
- Harmonizál

## A tréner három fő kérdése

1. Mit tapasztaltál?



**Miről szól?**  
INFORMÁCIÓFEL-  
DOLGOZÁSRÓL  
TÉNY-NYELVEN

2. Mit éreztél?  
Milyen hatást tett rád?



HITELESSÉGRŐL  
SZUBJEKTÍV,  
TEST-NYELVEN

3. Mit akarsz vele elérni?  
Hogyan tudod hasznosítani?



MOTIVÁCIÓRÓL  
MAGABIZTOSSÁG  
NYELVÉN

## Tréneri funkciók

### Moderáció

***A témát és az elérendő célt folyamatosan a résztvevők figyelmének a fókuszában tartja.***

Ezért minden elhangzott gondolatot, észrevételt a témához kapcsol. Ennek érdekében folyamatosan fenntartja a tevékenység racionális hangsúlyát.

***A téma/cél megfogalmazásakor mindenekelőtt a konkrét cselekvésekre való alkalmazhatóságot hangsúlyozza.***

Ezért megfogalmazásaiban az alkalmazásra, felhasználásra helyezi a figyelmet.

*Strukturálja a résztvevők idejét.*

Az idő és energia hatékony felhasználása érdekében a moderátor a résztvevők tevékenységét szabályokhoz köti. Ezeket a szabályokat ismerteti, indokolja, elfogadásra javasolja, elfogadtatja a résztvevőkkel. Ezeket a keretszabályokat határozottan, de barátságosan betartatja.

***A szervezet szokásos megszólalási sorrendje helyett egy olyan megszólalási rendet biztosít, amelyben a legtöbb gondolat elhangozhat.***

Ennek érdekében, a tréning idejére, az együttműködési keretekben megfogalmazva felfüggeszti a szervezet formális hierarchiáját. Tevékenységével biztosítja, hogy minden résztvevő egyenlő jogokat élvezzen a tréningen. Ehhez folyamatosan fenntartja a biztonság megfelelő légkörét.

***A javaslatokat összegzi.***

Ezzel szakmai tudásával hozzájárul ahhoz, hogy a résztvevők a szervezeti problémáikat minél tisztábban láthassák.

***A megrendelő szervezet kompetenciáit tiszteletben tartja.***

Ezért tevékenységében a neutralitás - a semlegesség, az el nem köteleződés a meghatározó elv.

## Visszajelzés adása

- ▶ **Specifikus üzleti cél**  
Teljesítményjavítás, kapcsolatjavítás
- ▶ **Fejlesztő cél**  
Azért ad visszajelzést a tréner, hogy javítson. A visszajelzés nem lehet a büntetés eszköze.
- ▶ **A motivációkra ható célkitűzések**  
A visszajelzés a tréner szándéka szerint a munkatárs motivációit erősíti.

### A tréneri visszajelzés hatásai

- Megerősíti a kívánatos cselekvést
- Tisztázza az elvárásokat és a prioritásokat
- Tudásbeli hiányosságok kiküszöbölése
- Kapcsolat építése a résztvevők között.
- Önismeret növelése

### A visszajelzés irányulhat:

- A résztvevő cselekvésére
- A résztvevőről szerzett aktuális észlelések  
Amit éppen hallottunk, láttunk tőle.
- A téma, helyzet értelmezésére
- Érzelmi megnyilvánulásokra
- Szándékokra, motívumokra (Óvatosan!)

## Amikor visszajelzést adunk:

1. Tisztázzuk magunkban, miért adunk visszajelzést.
2. Legyünk konkrétak! Az általánosságokból nem lehet tanulni.
3. A visszajelzés során mindig koncentráljunk a magatartására. Ne értékeljünk, és ne értelmezzünk!
4. Fogalmazzunk egyes szám első személyben.
5. Hagyjuk meg a választás lehetőségét. Az embereknek joguk van arra, hogy elfogadják, vagy elvessek azt, amit mondunk.
6. Fogalmazzunk egyes szám első személyben! Vállaljuk, amit mondunk, hiszen ez a véleményünk!
7. Mit mond a másoknak szóló visszajelzésünk saját magunkról, értékeinkről, eszméinkről?
8. Gondosan időzítsünk! Jelezzünk vissza a lehető leghamarabb, de csak akkor, ha megfelelőek a feltételek. Tegyük fel a kérdést magunknak, hogy vajon képes-e az illető befogadni most, amit mondunk?



## A visszajelzés szabályai

A visszajelzések szabályai teszik lehetővé, hogy a résztvevők érdemi információkhoz jussanak viselkedésüket illetően.

Érdemi információ az, ami alapján a szereplő reális énképe gazdagodik, és fejlődési irányt tud önmaga számára kijelölni.

### Tipikus ártalmas visszajelzések:

- Mivel az intézményes oktatás során a teljesítmény **értékelésére**, **minősítésére** vagyunk szoktatva, a visszajelzést adó óhatatlanul gyakran minősít, kritizál. Ezek az ítéletek nem adnak útmutatást, támpontot ahhoz, hogy az illető *mit tegyen*, jobb esetben csupán azt, hogy *mit ne* (ezt valószínűleg amúgy is tudja).
- A visszajelzések adása során elkerülendő a **tanácsadás**. A tanácsadás, még ha „jó” is, hosszútávon *gyengíti a fogadó kompetenciáját*.
- Visszajelzés helyett gyakran **fikciókat** alakít ki a visszajelző, pl. „Ha akkor ezt mondd, akkor az ügyfél erre azt lépi.” Ezek a típusú állítások kategorikusak, és burkoltan a szereplő *minősítését* tartalmazzák.

### A visszajelzés szabályai

#### Aki adja:

- Azt mondd el, amit láttál!
- Fogalmazz 1.sz.1.sz.-ben, és 1. sz. 2. sz.-ben!
- Ne minősíts!
- Ne értékelj!
- Ne adj tanácsot!

#### Aki kapja:

- Hallgasd nyugodtan végig!
- Ne védekezz!
- Ne magyarázd meg, mit miért tettél!

## A szabályok jelentése

### 1. **Azt mondd el, amit láttál!**

Ez a szabály a visszajelző értelmezését igyekszik kiküszöbölni.

Emberi sajátosság, hogy a minket érő ingereket egyből értelmezzük.

„Ezt azért teszi, mert ez az oka / célja.” „Ez azt jelenti, hogy ...”

Minden értelmezést meghatároz az illető múltja, tapasztalata, így az értelmezés sokkal inkább a visszajelzőről „szól”, mint akinek adja.

### 2. **Fogalmazd egyes szám első személyben, és egyes szám második személyben!**

Ez a szabály az alábbiakat biztosítja a fogadó számára:

- A visszajelzés személyes, közvetlen és szubjektív. A visszajelző úgy látta, ahogyan ő tapasztalta, és nem úgy, ahogyan az „van”.
- A visszajelzés az „itt és most”-ra vonatkozik, és nem jelenti azt, hogy a szereplő mindig is így viselkedne.

Az 1. sz. 3. sz.-ben történő fogalmazás a szereplőben azt az érzést kelti, hogy elbeszélnek a feje fölött, a visszajelző a trénernek beszél róla.

### 3. **Ne minősíts!**

### 4. **Ne értékelj!**

### 5. **Ne adj direkt tanácsot!**

Ezek a szabályok teszik lehetővé azt, hogy a szereplő maga döntse el, hogy miben és hogyan akar változtatni viselkedésén.

**A fenti szabályok jelentését magyarázd el a résztvevők számára!**

## A visszajelzés felépítése

**1. A visszajelzés szintjének konkrét megfogalmazása.**



Nevezzük meg pontosan, hogy *milyen, és mely időszakra vonatkozó* dologról, tevékenységről beszélünk.

**2. Az ebből fakadó saját érzés megfogalmazása.**



Ez a hatás kimondását jelenti, és nem érzélgősséget.

**3. Az 1.-ből származó következmény kimondása.**



Ez a probléma megfogalmazása.

**4. A jövőre irányuló kérés közlése.**



Javaslat a probléma kiküszöbölésére, ill. az elvárt viselkedés közlése.

**5. Kontroll kérdés.**

A megértés, vagy egyetértés ellenőrzése.

## Amikor visszajelzést kapunk:

1. Nyitott lélekkel figyeljünk! Ez nagyon fontos lehetőség önmagunk megismeréséhez.
2. Győződjünk meg arról, hogy pontosan értjük azt, amit mondanak nekünk. Ismételjük meg a hallottakat és tegyünk fel kérdéseket!
3. Ha nem vagyunk biztosak abban, hogy jogos az észrevétel, egyeztessünk másokkal.
4. Bátorítsuk környezetünket arra, hogy adjanak visszajelzést. Kérjünk kifejezetten olyan visszajelzést, melyre éppen akkor szükségünk van.
5. Köszönjük meg a visszajelzőnek! Elvégre lehetőséget adott arra, hogy megtudjunk dolgokat saját magunkról.
6. Döntsük el, mit is akarunk tenni a hallottakkal kapcsolatban, és azt is, hogy hogyan.

## Visszajelzés

Olyan információ, melynek a magatartás pozitív megváltoztatása a célja.

## Kritika

A harag kimutatása abból a célból, hogy közöljük követelményeinket

 <b>Konkrét</b>	 <b>Általános</b>
 <b>Leíró</b>	 <b>Kiértékelő</b>
 <b>Ügyekkel kapcsolatban kemény</b>	 <b>Emberekkel kapcsolatban kemény</b>
 <b>Világos a visszajelző szándéka</b>	 <b>Zavaros a visszajelző szándéka</b>
 <b>Jövőre orientált</b>	 <b>Múltra orientált</b>
 <b>Megoldást kereső</b>	 <b>Hibáztatni akaró</b>

## Szerepjátékok, helyzetgyakorlatok

Egy tevékenység tanulása, begyakorlása során olyan helyzetet kell kialakítanunk, amely leginkább **modellálja** a várható munkahelyi szituációt, vagy szituációk típusait.

**A szerepjátékok és helyzetgyakorlatok dramatizáló, cselekvésközpontú tevékenységek, amelyek során a résztvevők modellhelyzetben ismerhetik meg és fejleszthetik készségeiket. Ezek olyan modellhelyzetek, amelyek által releváns információkat szerezhet a résztvevő saját, és számára fontos mások munkahelyi viselkedéséről, tevékenységéről. A játékok során szerzett tapasztalatait pedig a teljesítménye fokozására használhatja fel.**

Szerepjáték	Helyzetgyakorlat
<b>Közös:</b>	
Ad egy konkrét élményt: érdekes, tele történéssel, érzéssel, feszültséggel.	
Van kiemelhető konkrét tanulsága, mely általánosítható.	
A levezetés, megvalósítás lépései.	
<b>Eltérő:</b>	
A viselkedés előre meg van határozva.	A viselkedés nincs előre meghatározva.
A résztvevő ezt a meghatározott viselkedést gyakorolja.	A résztvevő „spontán” viselkedik, azaz nagyobb szabadsága van viselkedésében.
A visszajelzés fókuszában: az adott szerepviselkedés.	A visszajelzés fókusza a rendszer: helyzet (interakció) folyamata.
Didaktikai célja: az adott viselkedés elsajátítása.	Egy helyzet megoldási folyamatának, kimeneteinek vizsgálata.

### Szerepjáték

**Célja: a megrendelő által elvárt (vagy azt modelláló) viselkedés vagy attitűd kialakítása, gyakorlása.**

Ezekben a gyakorlatokban az adott szerep tartalmazza azt az elvárt viselkedést, vagy viselkedés együttest, amely az oktatás során éppen feldolgozás alatt van. A szerepjáték a résztvevő számára olyan felszólító jelleggel bír, amely megkönnyíti számára a gyakorlást. Ez a felszólító jelleg: „tégy úgy, mintha”, nem a szereplő képességeire irányítja a figyelmet, hanem a próbálkozásra, a tevékenységre.

A szerepjáték kimenete: a résztvevők begyakorolnak egy viselkedést.

## Helyzetgyakorlatok

**Célja: egy olyan helyzet lebonyolítása, amely elemzése megvilágítja a személy, vagy csoport számára a viselkedések hatásmechanizmusait.**

A helyzetgyakorlatok, a lebonyolításkor és a visszajelzések adása során tartalmazhatnak szerepjáték elemeket, pl.:

- konkrét viselkedések elemzését;
- a résztvevők alakíthatnak fiktív „szerepeket”, a situációban való viselkedésük azonban nincs meghatározva.

A gyakorlat kimenete: tapasztalatot szereznek egy elmélet vagy módszer hatékonyságáról.

### **A szerepjáték kiválasztásának szempontjai**

1. A szerep olyan legyen, hogy a kiválasztott viselkedéselem minden résztvevő által megvalósítható legyen.
2. A többi szereplő a kívánt viselkedés előhívását, gyakorlását, rögzítését segítsék. A nem szakembert játszó többi szereplőnél figyelembe kell venni azt, hogy viselkedése valószínűleg oldottabb, „én-közelibb”.
3. A situáció alkalmas legyen arra, hogy a résztvevő könnyen párhuzamba tudja állítani a munkahelyi situációkkal.
4. A játékot végig kell gondolni a lehetséges dinamikák szempontjából.

### **Munkahelyi szituációkból kialakított játékok**

#### **Előnye:**

- Könnyen adaptálható a tanult viselkedés a valós munkahelyi helyzetekben.
- Sokoldalú szakmai visszajelzéseket kap a társaktól.

#### **Hátránya:**

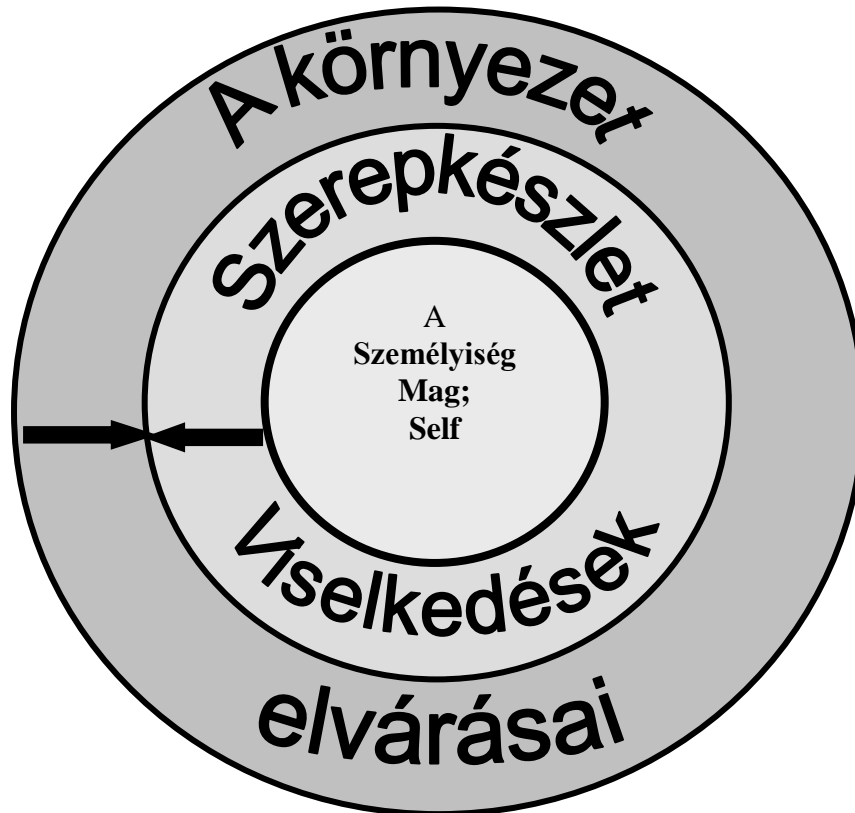
- A szereplő olyan valós munkahelyi problémái könnyebben felszínre kerülnek, amelyekkel nem lehet az oktatáson foglalkozni.
- A visszajelzésekben megjelenhet szakmai bírálat, minősítés.
- Az oktatási helyzethez képest kívülről jött érzések, témák eluralkatják a helyzetet.



## Visszajelzés adása a szerepjátékokban

### A visszajelzések két szintje

#### 1. A viselkedés szintje



A visszajelzés csak a viselkedés megjelenésére, és az általa kiváltott hatásokra irányul.

Mikor a „mondd el, hogy mit láttál” kérdésre kérünk válaszokat, akkor azt vizsgáljuk, hogy megjelent-e az elvárt viselkedés.

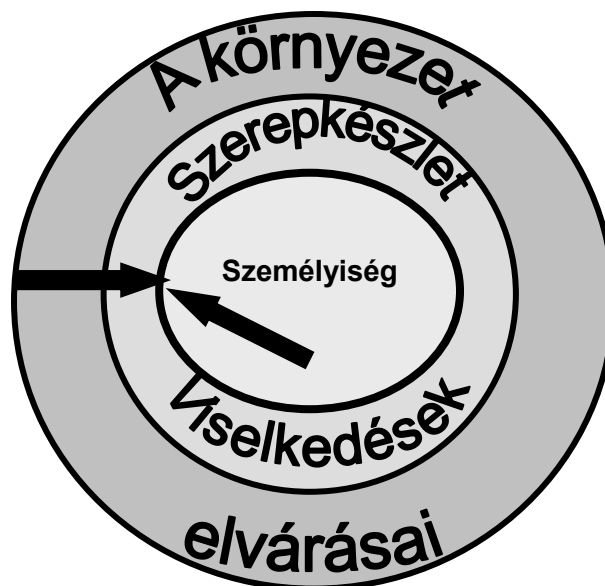
Pl. a szükségletfelmérés fázisát gyakoroltató szituációban feltett-e olyan célzott kérdéseket, amelyek által konkrét adatok, egyértelmű tények ismeretének birtokába jutott. Függetlenül a hangulattól, egyéb szakmai erényektől.

A „milyen hatást tett rád” kérdésre az elvárt viselkedésre adott látható és nem látható reakciókat vizsgáljuk.

### A reakciók lehetnek:

- Megerősítők:
  - A viselkedés azt a hatást váltja ki, ami a viselkedés használatának a célja.
- Gátlók:
  - Más, elhagyandó viselkedésekre hívja fel a figyelmet.
  - Az elvárt viselkedést még nem alkalmazza megfelelően a résztvevő.
- Indifferensek (minősítés, „mi lett volna”, tanácsadás, stb.)

### 2. A személyiség szintje



A visszajelzések a szereplő attitűdjeire irányulnak.

Távolság lehetséges az elvárt viselkedés és a résztvevő személyiségének egyes faktorai között. Pl. az énképébe nem tudja beilleszteni; félelem a hatásoktól; önbizalomhiány.

A „milyennek élted meg a szerepedet” kérdéskor a viselkedéssel kapcsolatos ellenállásokat és a pozitív vagy negatív élményeket vizsgáljuk.

Alkalmazása igen nagy tapintatot igényel.

### Helyzetgyakorlatok

A helyzetgyakorlatok során a résztvevők a didaktikai cél szempontjából kialakított *situációban* vesznek részt. Köznapi értelemben itt is játszhatnak „szerepet” (pl.: „Kiss Ottokár, 35 éves műkereskedő” ), lényeges azonban, hogy a helyzetgyakorlat nem tartalmaz előre rögzített viselkedést: a helyzet alakulását a résztvevők *spontán viselkedése* határozza meg.

A helyzetgyakorlatok alkalmazási területe:

- Elméleti modellek illusztrálása élményszerzés céljából.  
Pl.: „Nyerjetez annyit, amennyit tudtok”.
- Munkahelyi szituációk elemzése.  
Pl.: vezető – beosztott közötti konfliktus szimuláció.
- A valóságban történő tipikus helyzetek elemzése.

A helyzetgyakorlatok kezdetén meghatározott kereteket (pl. kiinduló szituáció; szereplők pozíciói) adunk, ezek után a helyzet kimenete a résztvevők egyéni és együttes munkáján múlik. A helyzet elemzése során éppen ezt a folyamatot vizsgáljuk.

### **Visszajelzések tartalmi csomópontjai a helyzetgyakorlatok során**

Az elemzés és visszajelzés hangsúlya elsősorban a helyzet alakulásán van. Azt tárjuk föl, hogy a résztvevők, mint együttműködő rendszer hogyan befolyásolták egymást menet közben, hogy éppen az a kimenet született. Az elemzés kiterjed a helyzetre:

1. *Felszíni struktúrájára*. Ez a látható viselkedés szintje. Pl. „Te ezt tetted, erre ő így reagált. Ettől emez így viselkedett.”
2. *Mélystruktúrájára*. Ez a gyakorlatban résztvevők érzéseinek, szándékainak megkérdezését, továbbá a megfigyelőkre gyakorolt hatások gyűjtését jelenti. Fontos, hogy ezeket a résztvevők fogalmazzák meg, és ne a tréner értelmezése legyen.

A két szint együttes elemzése világítja meg a helyzet alakulásának ok-okozati összefüggéseit. Ezen összefüggések általánosíthatók olyan tanulságként, amely a tipikus munkahelyi helyzetekben való viselkedések fejlődését lehetővé teszik.

# Az élményfeldolgozás három típusa szerepjáték után

## I. - Az élményfeldolgozásban megszólalók sorrendje alapján

**1. Főszereplő** megkérdezése: nyitott (!) kérdésekkel. Főszereplő az, akinek a viselkedést előírtuk, pl. Teljesítményértékelési helyzetben a vezető.

- Hol érzett fontos pontokat a játék során? Miért?
- Voltak-e nehézségei?
- Milyenek élte meg az együttműködést, a helyzetet?
- Hogyan érezte magát közben?

**2. Partner** (aki gyakran a tréner) élményeinek kimond(at)ása. Ha a tréner a partner: *csak, mint szereplő nyilatkozhat meg!*

**3. Megfigyelők 1.** A főszereplő kiválaszt a megfigyelők közül 3 személyt, akik a kiadott szempontok alapján részletes visszajelzést adnak.

**4. Megfigyelők 2.** A tréner megkéri a csoportot, hogy adjanak visszajelzést. Bárki, kötetlen sorrendben elmondhatja megfigyeléseit, tapasztalatait.

**5. Videó megtekintése.** Közben minden fontos mozzanatnál visszajelzés.

**6. Főszereplő.** Egyéni tanulság leszűrése.

- Milyen tanulságot vonsz le ebből a helyzetből?

**7. Tréneri összefoglalás:**

- A játék összefoglalása;
- Tanulság levonása.

**8. A tanulság leírása.**

A résztvevők egyénileg rögzítik saját tanulságukat.

Előny:

- A főszereplő „azon melegében”, még az élmények hatása alatt nyilatkozik meg.
- Több mindenre emlékszik.
- A főszereplő véleményét nem befolyásolja mások véleménye.

Veszélyek:

- A még élénk érzések torzíthatják az emlékeket.
- Ha a tréner visszajelzésébe „szakmai” vélemény is becsúszik.
- Ha a megfigyelők a tréneréhez „igazítják” visszajelzéseiket.

## II. Funkcionális sorrend

1. **Megfigyelők** A főszereplő választja ki őket.
2. **Megfigyelők** A csoport minél több tagja visszajelzést ad.
3. **Partner.**
4. **Főszereplő.**
5. **Videó megtekintése.**
6. **Főszereplő tanulsága.**
7. **Tréneri összefoglalás.**
8. **Tanulságok leírása.**

Előny:

- A megfigyelők minden befolyástól, hatástól mentesen nyilatkoznak meg.
- A főszereplő emlékeit kevésbé torzíthatják a játékban keletkező érzések.

Veszély:

- A főszereplő a visszajelzésekre válaszol, megmagyarázza viselkedését.

### III. Együttműködési, kohéziót növelő sorrend

1. **Főszereplő.**
2. **Partner.**
3. **Megfigyelők.** A visszajelzés szabályai szerint a csoportból bárki, kötetlen sorrendben visszajelzést ad különösebb megkötéstől mentesen.
4. **Videó megtekintése.**
5. **Főszereplő tanulsága.**
6. **Tréneri összefoglalás.**
7. **Egyéni tanulságok rögzítése.**

Előny:

- A megfigyelők közösen, egymás emlékeiből építkezve adnak visszajelzést.

Veszély:

- Ha a tréner nem eléggé aktívan moderálja a visszajelzéseket, a csoport fiktív emlékeket alakíthat ki.

## A kilenc alapelv - a felnőtteket oktatók figyelmébe ajánlva...

### **1. Az emberek csak akkor tanulnak, ha készen állnak a tanulásra.**

A tréning elejére építsünk be szorongásoldó, bizalomélesztő aktivitást!

### **2. Az emberi tanulás függ az aktuális állapottól.**

Építs be olyan elemeket, amelyek fokozzák az aktivitást, törekedj hatások kiváltására!

### **3. Az emberek könnyebben tanulják a számukra szimpatikusabb tananyagot.**

A tanulásban nagy szerepet játszik a már megtanult anyag, az asszociációk. Fel kell mérni, mi az a tudás, amire lehet építeni a tréninget!

### **4. Az emberek előnyben részesítik a szenzoros szempontból többfajta tanulást.**

Alkalmazz olyan módszereket, amelyek minél több érzékszervre hatnak!

### **5. A kevesebb az több elve.**

Add le kisebb tömbökben az anyagot, de azt alaposan vedd át. Érdemes egyszerű modelleket készíteni, anekdotázni, sztorizni.

### **6. Az emberek képtelenek azt megtanulni, amit nem értenek.**

Mindenképpen el kell magyaráznod, mit tanítasz és miért, és hogyan használhatják fel a tanultakat.

### **7. Az emberek a gyakorlat révén sajátítják el a dolgokat.**

Lehetőleg kevesebb passzív tanulási formát építs a tréningbe, ezzel szemben a lehető legtöbb gyakorlatot végeztess!

### **8. Az emberek jobban tanulnak, ha észlelik a saját fejlődésüket.**

A feedback fontossága. Úgy építsd fel a tréninget, hogy minél több visszajelzést kaphassanak!

### **9. Az emberek jobban teljesítenek, ha az elsajátítandó anyag személyre szabott.**

A módszer legyen olyan, hogy minden résztvevő sikeresen megtanulhassa, ill. sikeresen gyakorolhassa!



## Didaktikai modellek

### 1. Klasszikus modell

#### 1. Felengedés

**Cél:** A régi módszer elhagyása.

**Hatás:** Elbizonytalanodás a régi viselkedésben.

**Módszer:** Olyan gyakorlatok, amelyben kudarcot élnek át a résztvevők.



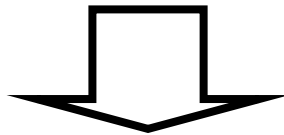
#### 2. Feltöltés

**Cél:** Az új megoldás elfogadása.

**Tartalom:** A kívánt viselkedés háttértudása, haszna.

A viselkedés betanítása.

**Módszer:** Prezentáció, modellhelyzetek, szerepjátékok, videós gyakorlatok.



#### 3. Újrafagyasztás

**Cél:** Az új viselkedés gyakorlása, módosítása, rögzítése.

**Módszer:** videós gyakorlás, szerepjátékok, visszajelzések.

## 2. Szendvics modell

### Felvezetés

**Cél:** A befogadásra való ráhangolás; a mondanivaló előkészítése.

**Tartalom:** Háttértudások, sztorik

### Információ felvétele

**Cél:** A tudás átadása.

**Módszer:** Prezentáció + Élményszerzés

### Információ feldolgozása

**Cél:** A tudás rögzítése

**Módszer:** Élményfeldolgozás

### Összegző értékelés

**Cél:** Viselkedés rögzítése, fejlődési irány, célok kijelölése

**Módszer:** Értékelő visszajelzés, célkitűzés

## ***Didaktikai módszerek***

### **◆ Prezentáció**

- Tartalma: A készség, vagy viselkedés háttérében álló, azt alátámasztó, megmagyarázó tudásanyag.
- A szóbeli előadás mindig kiegészül szemléltetéssel, illusztrálással.
- A nyelv és az előadásmód alkalmazkodik a hallgatóság níveléhez.
- A prezentáció legyen érdekes: váltson ki érzelmi hatást.
- Minden lehető alkalommal kössük a munkahelyi, vagy hétköznapi jelenségekhez, tapasztalatokhoz.

### **◆ Hand outok (kiosztott írásos anyagok)**

- A H.o. a feldolgozott tudásanyag összefoglalása.
- A tréning tárgyi emléke: funkciója, hogy a későbbiekben a résztvevő fel tudja idézni a tréningen tanultakra.
- A H.o. legyen egyszerű megfogalmazású, gyorsan és könnyen átlátható.

### **◆ Fókuszáló játékok**

- Funkciója: A tanuláshoz szükséges optimális energetizáltság és a figyelem fenntartása.
- Felhasználási szempontok:
  - Bioritmus
  - Ellenállások
  - Fáradás
  - Érdeklődés lanyhulása

## Viselkedés visszajelző lap - példa

### Testbeszéd

<b>Testtartás</b>							
laza	1	2	3	4	5	6	feszült
nyugodt	1	2	3	4	5	6	nyugtalan
határozott	1	2	3	4	5	6	határozatlan
<b>mozgás</b>							
gyors	1	2	3	4	5	6	lassú
sok gesztus	1	2	3	4	5	6	kevés gesztus
energikus	1	2	3	4	5	6	enervált
merev	1	2	3	4	5	6	élénk
<b>hang</b>							
halk	1	2	3	4	5	6	hangos
érzelem dús	1	2	3	4	5	6	száraz
sok kísézőhang	1	2	3	4	5	6	kevés kísézőhang
<b>szemkontaktus</b>							
van (pásztázó)	1	2	3	4	5	6	nincs
élénk	1	2	3	4	5	6	fixált tekintet

### Beszéd

<b>felépítés</b>							
logikus	1	2	3	4	5	6	logikátlan
követhető	1	2	3	4	5	6	követhetetlen
lényegre törő	1	2	3	4	5	6	csapongó
<b>tartalom</b>							
egyértelmű	1	2	3	4	5	6	félreérthető

### Összhatás

hiteles	1	2	3	4	5	6	nem hiteles
meggyőző	1	2	3	4	5	6	nem meggyőző
aktivizáló	1	2	3	4	5	6	unalmas

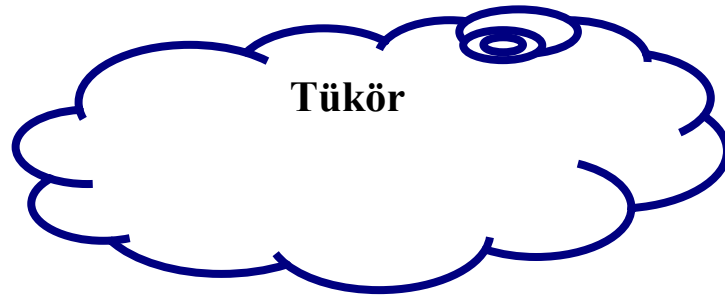
Egyéb észrevételem:

## Az információátadás szabályai

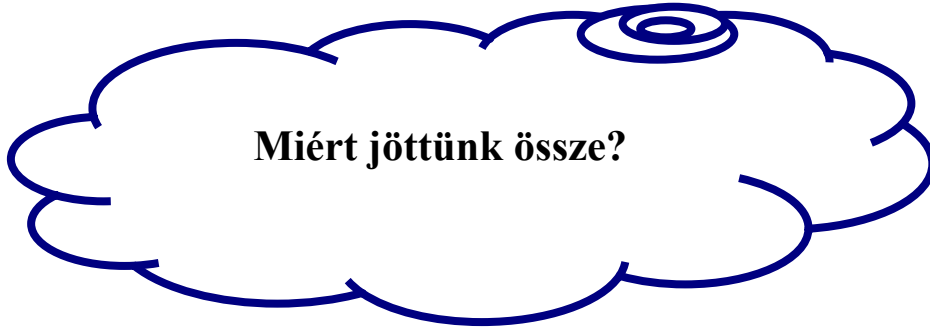
- ✓ **Visszakérdezés**
- ✓ **A megértés ellenőrzése**
- ✓ **Kétoldalú feed-back**
- ✓ **A rendszer, szerkezet átadása**
- ✓ **Érzékszervi modalitások aktivizálása**
- ✓ **Állító formájú beszéd**
- ✓ **Rövid, világos, pontos megfogalmazás**
- ✓ **A hézagokat ne töltsük ki saját fantáziánkkal**
- ✓ **Testbeszéd, gesztusok használata**
- ✓ **Információk tagolása**
- ✓ **Lényegkiemelés**
- ✓ **Hiedelmek elkerülése**
- ✓ **Jegyzetelés**

## Workshop eszközök

### Flip chart típusok



Nevem	Beosztásom	Osztály	Személyes jelem
-			
-			
-			
-			



**1.**

**2.**

# Milyennek érzem szerepemet a projekttel kapcsolatban

**Személyes  
jelem:**

<i>Elégedett vagyok szerepemmel</i>	<i>Tudnék többet is tenni</i>	<i>Nem vagyok elégedett</i>	<i>Semleges vagyok</i>

**Személyes  
jelem:**

<i>Elégedett vagyok a szerepemmel</i>	<i>Tudnék többet is tenni</i>	<i>Nem vagyok elégedett</i>	<i>Semleges vagyok</i>



*Milyen problémák, kérdések  
vannak bennünk a projekt  
kapcsán?*

-

-

-

-

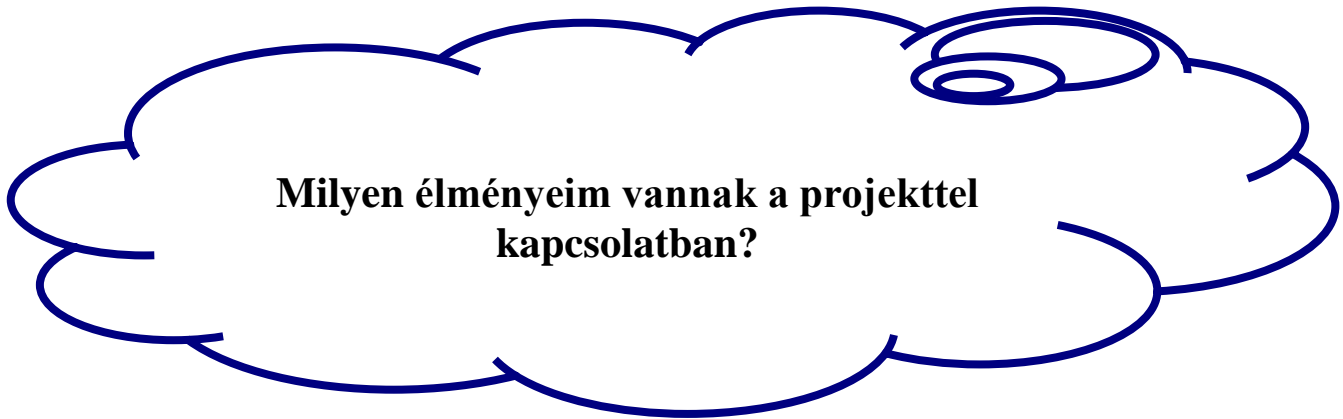
-

-

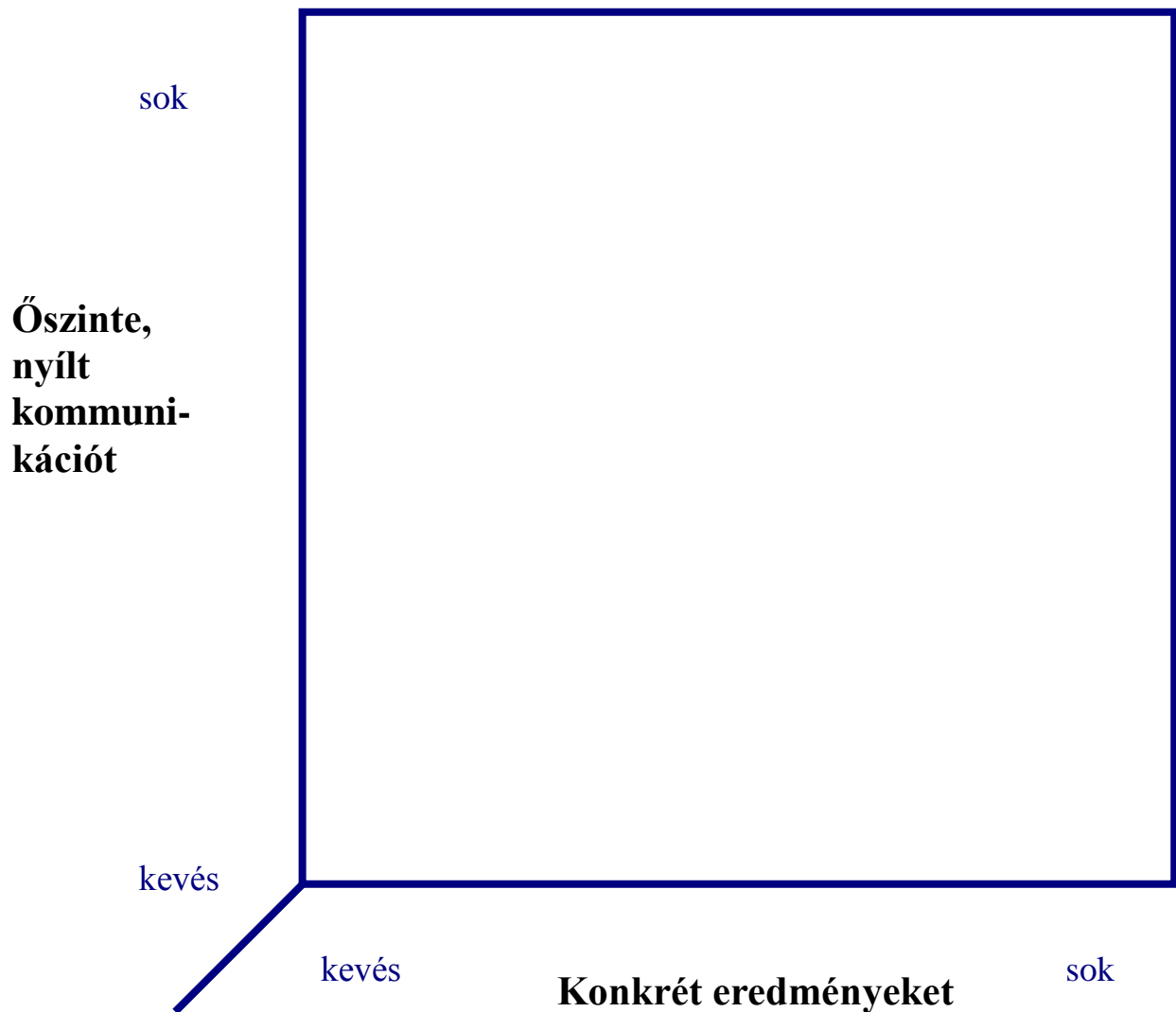
-

-

-

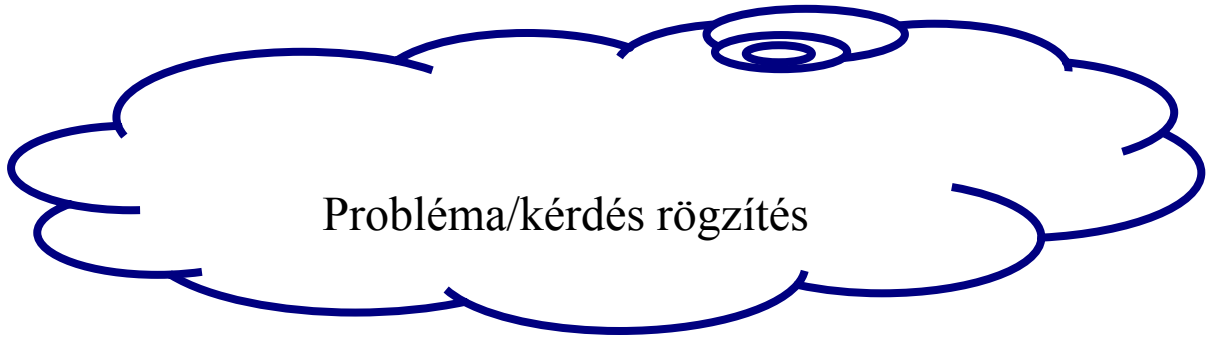


<i>Nagyon jó</i>	<i>Jó</i>	<i>Elég jó</i>	<i>Rossz</i>	<i>Nincs semmilyen</i>





<i>Sorszám</i>	<i>Téma</i>	<i>Vélemények</i>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		



***Melyikkel foglalkozunk először?***

<b><i>Probléma/kérdés</i></b>	<b><i>Sorrend</i></b>	<b><i>Probléma/kérdés</i></b>	<b><i>Sorrend</i></b>
1		6	
2		7	
3		8	
4		9	
5		10	



**Időkeret**

<i>Tárgy</i>	<i>Sorrend</i>	<i>Idő</i>

**Most így érzem magam a projekttel kapcsolatban**






**Megoldás - struktúra**

**Jelen helyzet:**

**Kívánt állapot:**

**Gátak:**

**Megoldási javaslatok:**





<i>Mit</i>	<i>Ki</i>	<i>Kivel</i>	<i>Határidő</i>	<i>Egyéb források</i>

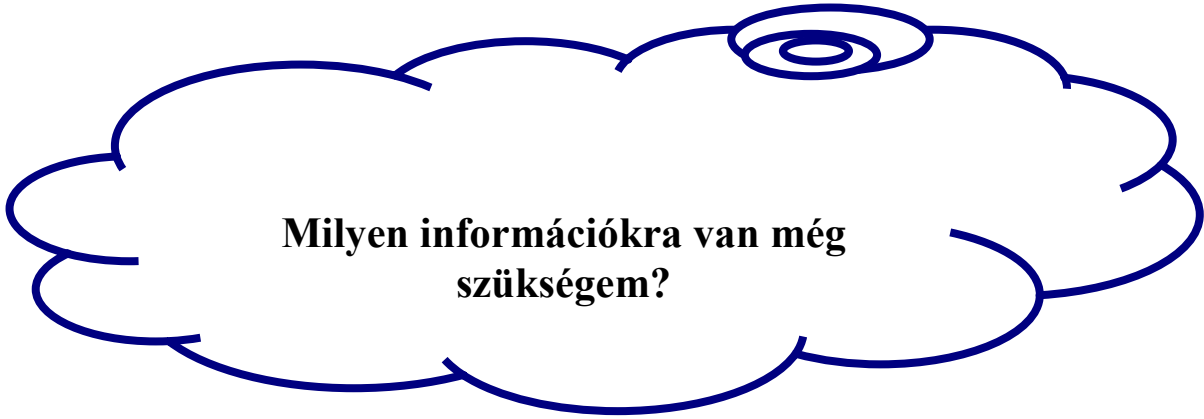


<i>Javaslat</i>	<i>Kommentár</i>

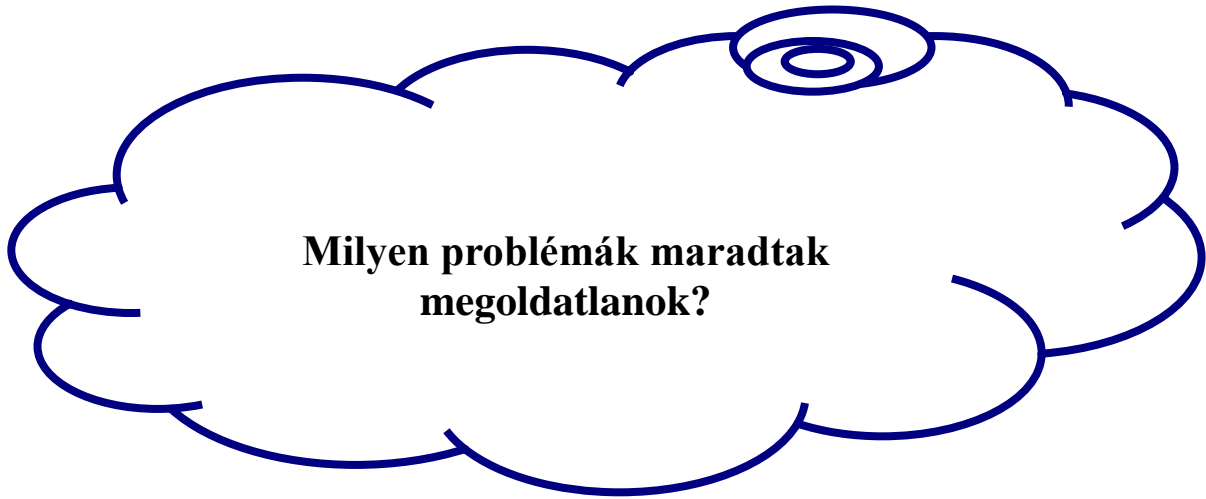


**Megoldási javaslatok értékelése**

<i>Javaslat</i>	<i>Előny/hátrány</i>	<i>Össz.</i>
	+	
	-	
	+	
	-	



<i><b>Kérdés</b></i>	<i><b>Ki válaszol?</b></i>



<i>Probléma</i>	<i>Elintézés</i>
1.	<i>Mikor:</i> <i>Ki:</i> <i>Határidő:</i>
2.	<i>M:</i> <i>K.:</i> <i>H:</i>
3.	<i>M:</i> <i>K.:</i> <i>H:</i>



# AFORIZMÁK, MONDÁSOK – a jobb agyféltekés üzenet - felfogás segítői

## Filmekből

Tudod, mit nem látsz soha egy keresztrejtvényben? Menj, vagy hasonló szavakat. Ez a szó nem izgi. De az elszelel annál inkább. Az élet ebben hasonlít a rejtvényekre: csak akkor uncsi, ha nincs benned kalandvágy.

Az élet - természetéből fakadóan - semmit nem szavatol, különben a célja hiúsulna meg.

Túl sokat gondolkodsz. A gondolkodás csak szenvedést hoz. Légy egyszerű!

A lehetetlen feladatokkal úgy kellett megbirkózni, hogy az ember fölszabdalta kisebb, "csak" iszonyúan nehéz feladatokra, azokat pedig irtó nehezekre, azokat meg komoly feladatokra, azokat meg...

Szeretem a munkát; lenyűgöz. Képes vagyok órákig ülni és nézni.

A legtöbbet abból tanulhatunk, ha nézzük, hogyan dolgoznak a valóban nagy mesterek. Soha semmivel sem vagyok elégedett. A tökéletességre törekszem; éppen ettől vagyok az, aki.

Egy gép 50 átlagos ember munkáját tudja elvégezni. De egy gép sem tudja elvégezni egy rendkívüli ember munkáját.

Egy gödör ásását leszámítva kevés dolog van, amit rögtön legfelül lehet kezdeni.

A holnap mindig tiszta, nem szennyezi hiba.

A kudarc az élet része. Még sikeres embereknél is. Csak az a kérdés, hogy mit kezdesz vele.

Semmit sem lehet várni egy olyan világtól, ahol akkor is probléma vagy, ha te vagy a megoldás.

A legsötétebb óra után rögtön beköszönt a hajnal.

Az embereket a fantáziájuk teszik emberré.

Úgy tanultam, hogy az ember az a fajta élőlény, amely élete során szüntelenül reménykedik, jövőjéről képzileg, s azért küzd, hogy ezt beérhesse. Képlete: a reménybe ágyazott lét. Embernek lenni annyit tesz, mint úton lenni.

## Woody Allen:

Az egyetlen bajom az életemmel, hogy nem valaki más vagyok.

A nagyapám amúgy igen jelentéktelen ember volt. A temetésén a halottaskocsi ment leghátul.

Az élet dolgait két részre osztom: rettenetesre és kibírhatatlanra.

És együtt alszik majd a bárány és a farkas, de a bárány nem alszik majd jól. /bibliájának egy részlete/

Sohasem akartam a karrierje útjában állni. Hogyan is kívánhatnám egy hozzá fogható szépségű lánytól, hogy otthagya a roncsderbit?

Osztrigát pedig nem eszem. Az én ételem legyen halott - ne beteg, ne sebesült - halott!

- „Érdekes arca van. Érdekes hogy ez egy arc.”

- „...az arca olyan volt, mint Louis Armstrong hangja.”

Gyerekkoromban egyszer eltűntem pár napra otthonról. A szüleim azonnal reagáltak, kiadták a szobám.

Hogy higgyek Istenben, mikor pont a múlt héten egy villanyírógép billentyűje becsípte a nyelvemet...

Már hetedik éve, hogy anyósom átjön karácsonykor. Idén újítunk. Beengedjük.

Részt vettem egy gyorsolvasó-tanfolyamon. A Háború és békét nem egészen 20 perc alatt olvastam el. Az oroszokról szól.

Sohasem lennék egy olyan klubnak a tagja, amelyik elfogadna engem tagjának.

Nem az a kérdés, hogy van-e mennyország, hanem az, hogy hányig van nyitva, és melyik busszal lehet odajutni.

Aki korán kel, az igen.

- „Az hagyján, hogy nincs Isten, de próbálj meg vasárnap vízvezeték szerelőt találni !”



## Magyar közmondások:

Aki fél, az él.

Az új fazék megtartja első szagát.

Addig hajtsd a fát, míg vessző.

Későn jövőnek csont az ebédje.

Mindenki maga tudja, hol szorít a cipő.

A fakónak muszáj húzni, mert a fakót is húzzák.

Ahol füst van, ott tűz is van.

A farkas a szőrét elhányja, de a szokását nem.

Amilyen a fa, olyan a gyümölcse.

Minden éremnek két oldala van.

Nemzeti Közszerológati Egyetem  
Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.  
Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,  
Telefon: +36(1)432-9000  
Web: [www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujsechenyiterv.gov.hu](http://www.ujsechenyiterv.gov.hu)  
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.