

Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok a vezetőképzéshez

Megrendelő:	IKK Innovatív Képzéstámogató Központ Zrt.
Vállalkozó:	Training360 Kft.
Projekt megnevezése:	GINOP-6.1.10-VEKOP-19-2020-00002 azonosító számú, „A gazdaság fokozatváltását támogató innovatív képzések” elnevezésű kiemelt projekthez „A Műhelyiskolák, a Dobbantó program és az Orientációs évfolyam megvalósításához kapcsolódó tananyagok fejlesztése, képzések megtartása, valamint kapcsolódó informatikai szolgáltatások nyújtása”
Projektazonosító:	GINOP6110-MDO-KEF
Termékdokumentum azonosító	TDL 3.6
Verzió:	v1.0
Kibocsátás dátuma:	2021.07.26.
Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726
Digitálisan csatolt mellékletek száma:	1 db diasor vezetőképzés 1–4. nap,
Készítő neve:	Training360 Kft.

IKK Innovatív Képzéstámogató Központ Zrt.
H-1055 Budapest, Honvéd u. 13-15.
H-1243 Budapest, Pf.: 669
www.ikk.hu | iroda@ikk.hu

GINOP-6.1.10-VEKOP-19-2020-00002
azonosító számú, „A gazdaság fokozatváltását
támogató innovatív képzések”
kiemelt projekt

SZÉCHENYI 2020





MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

A dokumentum változásainak követése:

Verzió	Kibocsátás dátuma	Kibocsátó	Változás célja, tartalma
v1.0	2021.12.16.	Training360 Kft.	Első verzió létrehozása

Az aktuális változatot érvényesítő, jóváhagyó aláírások:



Megrendelő	Vállalkozó
Dátum: 2021.12.16.	Dátum: 2021.12.16.
Név, aláírás: Katona Gábor, projektvezető	Név, aláírás: Nyisztor József, ügyvezető
Név, aláírás: Andrásfi-Kabai Bernadette, szakmai vezető	

1	Tartalom	
2	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok.....	7
2.1	A kontaktórás vezetőképzési napok gyakorlófeladatai.....	7
2.1.1	2 labda	7
2.1.2	A mentorálás folyamata.....	8
2.1.3	Mérei-kísérlet	8
2.1.4	Milyen ember János?	13
2.1.5	Az én sztorim	14
2.1.6	Mit jelent nekem a konfliktus?	15
2.1.7	Konfliktuskezelési stílus – teszt	15
2.1.8	Értékszonda	20
2.1.9	Énüzenet (tanár-diák).....	21
2.1.10	Digitális térben megvalósuló képzés 3. nap nyitókör	23
2.1.11	A csoportfejlődési szakaszai	23
2.1.12	Sikerblokádn	27
2.1.13	Jutalomosztás a Piroslépe Mentálhigiénés Művészeti Szakiskolában	28
2.1.14	Szituatív vezetés kérdőív	38
2.1.15	A barátkozó irodista	44
2.1.16	Sztereotípiák kérdőív	51
2.1.17	Sivatagi mentés.....	52
2.1.18	Ki a probléma?.....	58
2.1.19	Konfliktuskvíz	59
2.2	A vezetőképzés hallgatói jegyzete.....	60
3	A személyes jelenlétre épülő képzési napok hallgatói jegyzete	61
3.1	Bevezetés	61
3.2	A vezetés	62
3.2.1	Vezetési stílusok	63
3.2.2	Szituatív vezetés - kérdőív	64
3.2.3	Szituatív vezetés – Pontozólap	68
3.2.4	A szituatív vezetés elméleti modellje	69
3.3	A coaching típusú vezetés.....	74
3.3.1	A coaching típusú vezetés helye a szituatív vezetési modellben	76
3.3.2	A GROW-MODELL	76
3.4	A tapasztalati tanulás modellje	80

3.5	Szelektív problémaészlelés	81
3.6	Változás	83
3.6.1	Miért van szükségünk a változásra? Lehet-e változás nélkül élni?	84
3.6.2	Az egyén változása	84
3.6.3	Az énkép változása – Ideális énkép	85
3.6.4	Kapcsolat a környezettel	86
3.6.5	A változásmenedzselés sikerkritériumai	86
3.6.6	Az egyénen belül zajló változás folyamata	89
3.7	Paradigmaváltás	92
3.8	Hagyományos és kooperatív oktatás.....	93
3.8.1	Frontális oktatás.....	94
3.8.2	Kooperatív oktatás	96
3.8.3	A kooperatív módszer előnyei	99
3.9	Projektpedagógia	101
3.10	A tanítási projektek típusai	103
3.11	A szerepek értelmezése és jelentősége	105
3.12	Hétköznapi szerepeink típusai és csoportosítása	106
3.12.1	Szerepkonfliktusok	108
3.12.2	A szerepkonfliktusok típusai.....	109
3.12.3	A Szerepkonfliktus feldolgozása.....	110
3.13	Milyen egy jó pedagógus?.....	113
3.14	Milyen egy jó mentor?	115
3.15	A mentorálás.....	119
3.15.1	A mentor feladatai	120
3.15.2	A mentorálás folyamata.....	121
3.15.3	A mentor irányítási stratégiái	127
3.16	A tanulás eredményalapú megközelítése	128
3.17	Ajánlott és felhasznált irodalom.....	131
4	A digitális térben megvalósuló képzési napok hallgatói jegyzete	134
4.1	Mentori stílusok	134
4.1.1	Mentori eszköztár	136
4.2	Empátia.....	136
4.2.1	Az empátia szintjei	137
4.2.2	Szimpátia	139

4.3	Szimpátia vagy empátia?	140
4.4	Személyészlés	141
4.5	A konfliktus definiálása	145
4.5.1	A konfliktusok előnyei és hátrányai.....	147
4.5.2	A konfliktusok okai	147
4.5.3	A konfliktuskör.....	148
4.5.4	Gordon-féle egyszerűsített problémakezelés	149
4.6	A konfliktusmegoldás folyamata	150
4.7	Thomas–Killman konfliktuskezelési stílusok	153
4.7.1	Az asszertivitás	160
4.7.2	Az asszertivitás előnyei	160
4.7.3	Kicsit bővebben a három viselkedés kommunikációs mintáiról.....	162
4.7.4	Az asszertivitás nem agresszió	165
4.7.5	Az asszertív kérdezés	168
4.7.6	Az aktív (asszertív) hallgatás.....	169
4.7.7	A megfelelő összhang kialakítása; az „F–K–V” technika	170
4.7.8	Énközlések.....	172
4.8	A csoport meghatározása	173
4.9	Csoportszerepek	177
4.9.1	A Belbin-féle típusok leírása.....	177
4.10	A csoportfejlődés szakaszai	179
4.11	A motiváció	182
4.12	Motivációs elméletek	183
4.12.1	A maslow-i szükségletpiramis	183
4.12.2	Motiváció a pedagógiában	188
4.12.3	A munkahelyi elismerés 5 nyelve	189
4.13	Kritika, visszajelzés	196
4.13.1	A visszajelzés	196
4.13.2	Reakciók a visszajelzésre	200
4.14	Ajánlott és felhasznált szakirodalom.....	202
4.15	Önálló tanulás modul I.....	203
4.15.1	A szervezeti változással szembeni ellenállás mint természetes és szükségszerű gyászfolyamat	203
4.15.2	A szervezeti változás.....	205

4.15.3	A szervezeti változásokkal szembeni egyéni ellenállás okai.....	207
4.15.4	Elizabeth Kübler-Ross gyászmodellje	209
4.15.5	A Kübler-Ross-modell alkalmazása a szervezeti változásokra	213
4.15.6	Mit üzen Kübler-Ross gyászmodellje a változásmenedzsment számára?	217
4.15.7	A projektoktatás	221
4.15.8	A projektoktatás rövid története	222
4.15.9	Mi a projekt?	223
4.15.10	A projektoktatás mint oktatási stratégia.....	226
4.15.11	A projektek csoportosítási lehetőségei.....	230
4.15.12	A projektmódszer előnyei.....	233
4.15.13	A projektmódszer használatának kihívásai és nehézségei.....	234
4.15.14	A projektfolyamat lépései – Avagy a tanítási-tanulási stratégia lépései.....	234
4.15.15	Szervezés.....	241
4.15.16	Kivitelezés	242
4.15.17	Ellenőrzés.....	243
4.15.18	Összegezve.....	246
4.15.19	Csapatfalu projektfeladat	247
4.15.20	Projektfeladat-fejlesztés.....	259
4.15.21	Forrás	260
4.15.22	Empátia	261
4.15.23	Előítélet	262
4.15.24	Sztereotípiák	264
4.15.25	Sémák	265
4.15.26	Generációk közötti különbségek	266
4.15.27	Mannheim és a generációelmélet	267
4.16	Önálló tanulás modul I. önellenőrző kérdései	290
4.17	Önálló tanulás modul II.....	293
4.18	Önálló tanulás modul II. önellenőrző kérdései	303
5	Mellékletek	305

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

2 Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok



2.1 A kontaktórás vezetőképzési napok gyakorlófeladatai

2.1.1 2 labda

1. Felállítom a csoportot és egy laza kört csináltatok velük. Azaz álljanak lazán körbe.
2. Kezembe fogok egy teniszlabdát és azt mondom, hogy a következőkben ezzel a labdával fogunk dolgozni, hogy egy kicsit felébredjünk!
3. A gyakorlatnak először elmondom a szabályait, aztán ki is próbálhatják!
4. A labdának folyamatosan levegőben és mozgásban kell lennie. Cél, hogy minél gyorsabban visszaérjen a kiinduló emberhez (aki indítja ahhoz kell visszaérnie)

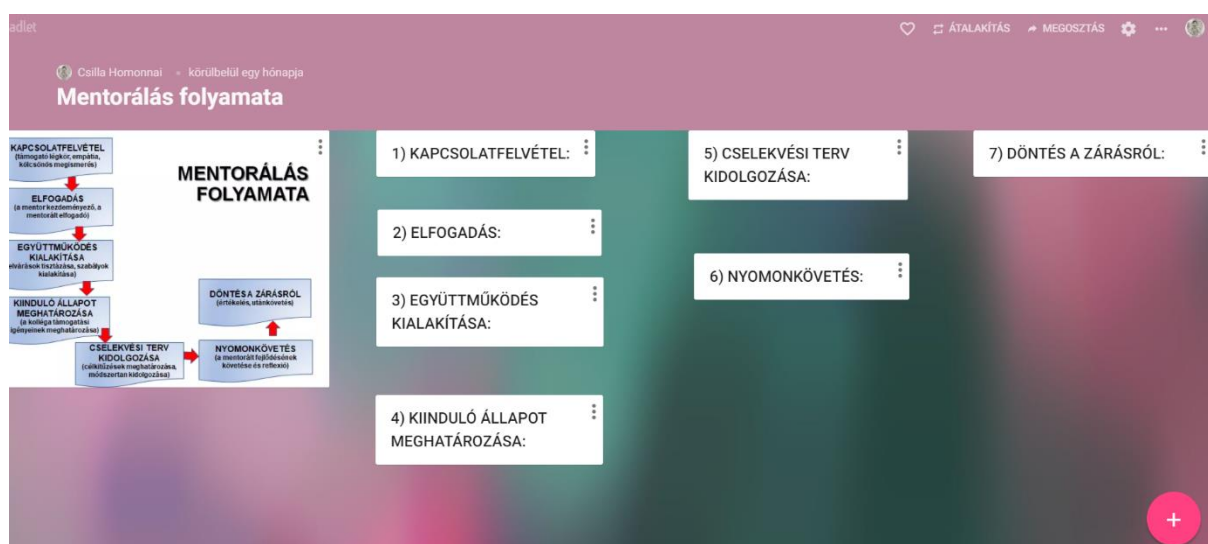
Szabály:

- Mindenkinél járnia kell.
- Mindenkinek mindkét kezében járnia kell.
- Szomszédnak nem lehet **juttatni** a labdát. (Megjegyzés: itt direkt használom a juttatás szót)
- Amilyen sorrendet most kialakítotok a stratégia gyártás során, azt majd mindig be kell tartani. (azaz amit az első stratégia gyártás során kialakítotok sorrendet - azaz ki-kinek juttatja a labdát, azt a feladat során mindig be kell tartania)
- Aki indítja, ahhoz kell visszaérkeznie.
- A stratégia gyártásra adok kb 5 percet. (ki is próbálhatják)
 - stratégia gyártása után az első kör (időtippet kérek, majd mérem az időt)
 - következzen a második kör, ugyanabban a sorrendben, ahogyan az első alkalommal. Jegyezzétek meg a sorrendet és gyakoroljátok. Tippeteljétek meg, mennyi idő alatt megy végig a kör. Tipp után stopperrel lemérjük az időt.
- 5. Az első két (1 labdás kör után) jön a következő lépés!
- 6. A folyamat ugyanaz, mint az előző esetben. Most 2 labdával folytatjátok a feladatot. A szabályok ugyanazok, mint az első labdával. Stratégiagyártás- kb 5 perc, itt is gyakorolhatnak, ezután kérjünk ismét időtippet, majd mérjük a ténnyt.
- 7. Menjetek X másodperc alá (illetve csoportlétszámhoz és az előző teljesítésükhöz képest legalább 2-3 másodperccel kisebb idő, mint a tény) másodperc alá

 INNOVATÍV KÉPZÉSTÁMOGATÓ KÖZPONT 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

8. Gondoljátok át, hogy a szabályok betartásával hogyan lehet csökkenteni az időt. Beszéljétek meg, tegyetek próbát. A kezeteknek továbbra is érinteni kell a labdát, a levegőben is kell lennie kicsit, a sorrendet is be kell tartani.
9. Segítő instrukciók, ha szükséges: nem biztos, hogy ugyanolyan metódus szerint kell megoldani a feladatot, mint az előző körökben
10. Megoldás: együtt tölcserít formálnak a kezükből úgy, hogy az eredeti sorrendben helyezik egymás alá a kezeiket, s a labdát felülről ledobják. A legelső ember pedig gyorsan alulra teszi a kezét, hogy elkapja.
11. *Tanulság: minőségi ugrást sokszor a módszerváltás, az innováció teszi csak lehetővé, amikor a csoporton belül létrejön a szinergia (1+1=3).*

2.1.2 A mentorálás folyamata





2.1.3 Mérei-kísérlet

Lewin:

Autoriter:

Az engedelmisséget követelő csoportban a vezető önkényesen járt el, ellentmondást és vitát nem tűrően szabta ki a csoportnak a feladatokat, a tagok megkérdése nélkül osztotta be a munkát. A munkatervet, a tevékenység végeredményét a gyerekek nem ismerték. A vezető lépésről lépésre diktálta a műveletet. Ezt a vezetői stílust autokratikusnak, a nevelői légkört pedig a vakfegyelem légkörének nevezik.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Demokratikus:

A belátásra építő csoportot az önkéntes együttműködés jellemezte. A tagok vitában döntöttek el, hogy mit fognak csinálni. Maguk osztották be a munkát, amely közösen kidolgozott terv szerint haladt. A vezető technikai tanácsokat adott, megtanította a gyerekeket különböző eljárásokra, de nem írta elő, hogy mikor mit csináljanak. Ez a demokratikus vezetői stílus, amely az önkéntes fegyelem légkörét teremti meg.

Laissez faire:

A harmadik kísérleti csoportban a gyerekeket szabadjára engedték. Sem előírt, sem megbeszélte közös feladat nem volt, így természetesen munkaterv sem. Ki-ki azt csinált, amit akart. A gyerekeket sem irányították. Ezt a légkört nevezik anarchisztikusnak, vezetői stílusát pedig laissez-faire-nek (XXX. a, b, c melléklet).

A háromféle légkör különbségét jól érzékeltette a vezető hangvétele, főként az a mód, ahogyan a gyerekek teljesítményét értékelte, munkáját elbírálta. Az engedelmességet kívánó vezető megjegyzései mindig személyeskedőek voltak. Akár elmarasztalt, akár dicsért, nem a munkáról beszélt, hanem a személyről; megfogalmazásai mindig fölényesek, lekicsinylő színezetűek voltak. Például, ha egy gyerek elmaradt a munkaütemben: „No végre, rászántad magad!” Megjegyzései, ha burkoltan is, mindig magukban foglalták, hogy a gyerekek ügyetlenek, és a feladatokat csak az ő segítségével tudják elvégezni. A belátásos légkört kialakító vezető megnyilatkozásai tárgyilagosak voltak: ha bírálta a teljesítményt, elsősorban arról beszélt, hogy az egyes részfeladatokban hol lehetett a hiba, például, hogy a szerszám nem volt elég éles. A szabadosság légkörében a vezető nem értékelte a munkát, nem bírálta sem a gyerekeket, sem a teljesítményüket, közömbös volt.

Mérei-kísérlet:



Lewin és munkatársai különböző nevelői légkörök kialakítására társadalom-lélektani kutatásokat végeztek.

Lewin kísérleteit óvodásokra alkalmazták **Méreiék**.

Egy óvónő hónapok óta foglalkozik három csoporttal.

A kísérlet kezdetén a csoportokban nem volt különbség:

1) a belátásra,

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

2) a vakfegyelemre,

3) a szabadosságra

épülő módszerek eredményeit vizsgálták.

1. csoport, demokratikus:

Színes agyagot hoztam nektek. Mit csináljunk belőle? Beszélgetés, ki mit szeretne csinálni, rengeteg pozitív visszajelzés, segítségadás, javaslatok hangzanak el.

A munka kedélyes, beszélgetnek közben. Végig dolgoznak. Egymást is dicsérik.

Utána megkérdezik a gyerekeket.

– Milyen itt?

– Jó!



– Milyen Kati néni?

– Kedves. Mindenben segít, és minden gyereknek megmutatja, hogyan kell megaggyagozni a csirkét, a nyulat. Segít, ha valamit rosszul csinálunk, és megigazítja. Szeretem Kati nénit, mert szeret bennünket, mindig megdicsér, amikor szépen agyagozunk, és szépet csinálunk. Lehet gyurmázni, most például csináltam egy kölnisüveget. Ha valamit nem tudunk, megkérdezzük tőle.

2. csoport, vasfegyelem:

Színes agyagokat hoztam. Tessék a kezeket eltenni, nem nyúlunk hozzá. Bármit lehet készíteni? kérdésre: Csak piros tojásokat fogunk készíteni. Nem nyúlunk hozzá, én osztom ki. Csak piros tojást készítünk, mindenki dolgozik, ma húsvéti kirakatot készítünk, ami elkészült, ide tesszük. Figyeld a munkádat! Gyorsabban! Ne krumplit! Tojást! A munkádra figyelj, azt csináld, amit neked kell. Ez a tojás nem jó nekem, tessék visszagyúrní. Hogy lesz ebből kirakat, ha még tojást sem tudtok csinálni? Csak piros tojást, mindenki a munkájával van elfoglalva, csendben dolgozunk, beszéd nélkül.

Csak suttogva mernek beszélni. Egymást is bírálják. Árulkodnak, amikor visszajön az óvó néni. Az óvó néni bírál, elítél.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- Szeretsz Kati nénivel agyagozni?
- Nem, azért nem, mert csak piros tojást lehet csinálni.
- Jó, mert csak piros tojást szabad csinálni, és az könnyű.
- Itt csak azt csinállok, amit engednek.
- Rossz, undok Kati néni. A többiek szeretik? Azt nem tudom, csak gondolom.
- Aki nem szeret piros tojást csinálni, az nem szereti Kati nénit, aki szeret, az szereti.

3. csoport, laissez-faire:

Nézzétek, mit hoztam nektek! Színes agyagot. Gyerekek, én nyuszit csinállok. Én tojááááást, én világháborút. Felállnak az asztalra, kiabálnak, lovas cowboy, neeeeeeeeeem, én nyuszi. Szaladgálnak, kergetőznek.



Sírnak.

Visszajön Kati néni, segít annak a gyerekeknek, aki kéri.

- Miért jó Kati nénivel?
- Mert lehet hülyéskedni, bohóckodni, ordibálni is, futkározni, agyaggal dobálózni.
- Szeretem, mert lehet rosszkodni.
- Jó mert, mindent megenged, azt csinálunk, amit akarunk, rosszkodunk, dobáljuk a gyurmát egymásra.

Tréneri táblázat

	Teljesítmény	Kreativitás	Hangulat
Autoriter	90%	10%	egyenletesen alacsony
Demokratikus	80%	100%	egyenletesen magas
Laissez-faire	változó	magas, de nem a feladatban	hektikus

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

MÉREI (Lewin-féle kísérlet) feldolgozása

Videó

Feladat: három kiscsoportba ültetni őket. A film nézése szakaszos. Szakaszonként megállunk, és a kiscsoportok feldolgozzák a látottakat, majd újra nézés, újra feldolgozás.

A film végén szakaszonként elemezzük az általuk összegyűjtött információkat.

Feldolgozás:

0.40–1.13: Bevezetés – érdemes megnézni.

1. szakasz – Feladat kiadása

(1.13–6.28)

Idő	Vezetői stílus	Mit figyeljenek
1.13–3.13	Demokratikus	<ul style="list-style-type: none"> Figyeljék az óvónő viselkedését. Milyen eszközöket és módszereket használ a feladat kiadásához? Mindez hogyan hat a gyerekekre?
3.20–4.50	Autoriter	
5.07–6.28	Laissez-faire	



Kiscsoportos munka.

2. szakasz – Munka a csoportban

(6.28–14.31)

Idő	Vezetői stílus	Mit figyeljenek
6.28–9.15	Demokratikus	<ul style="list-style-type: none"> Milyen a tagok egymáshoz való viszonya? Hogyan zajlik a munka? Milyenek a csoporttagok interakciói? Hogyan viselkednek a gyerekek?
9.16–12.40	Autoriter	
12.45–14.31	Laissez-faire	

Kiscsoportos munka.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

3.szakasz – Interjúk a gyerekekkel

(14.41–20.06)

Idő	Vezetői stílus	Mit figyeljenek
14.40–15.48	Demokratikus	<ul style="list-style-type: none"> Hogyan viszonyulnak a gyerekek az óvónőhöz? Milyen az elkötelezettségük a vezető és a feladat iránt?
17.15–20.00	Autoriter	
15.50–17.11	Laissez-faire	

Kiscsoportos munka.

Továbbá kiadni még azt, hogy milyen lehet a három csoportban összehasonlítva a teljesítmény, a kreativitás és a hangulat.

Majd nagycsoportos prezentáció.

21 percnél zárjuk le, ne futtassuk végig a filmet.

2.1.4 Milyen ember János?

Az alábbiakban rövid leírást olvashat egy János nevű emberről. Kérjük, hogy pontosan olvassa el a leírást, és a következő skálán döntse el, hogy milyen ember János!

„János kinyitotta egy étterem ajtaját, és mielőtt belépett volna, maga elé engedett egy házaspárt. Az étterembe belépve udvariasan megkérdezte a pincértől, hogy melyik asztalnál ülhet le. Nem sokkal azután, hogy helyet foglalt, megérkezett a partnere. Gyorsan felállt, lesegítette a partnernője kabátját, és felakasztotta azt a fogasra. Leülésnél udvariasan fogta partnernője székét.”

Milyen ember János?

Jelölőlap

Véleménye szerint milyen ember János? Kérjük, hogy az alábbi jelzőkkel jellemezze Jánost a következő ötfokú skála segítségével:

1 = János egyáltalán nem ilyen

2 = Nem nagyon jellemző Jánosra

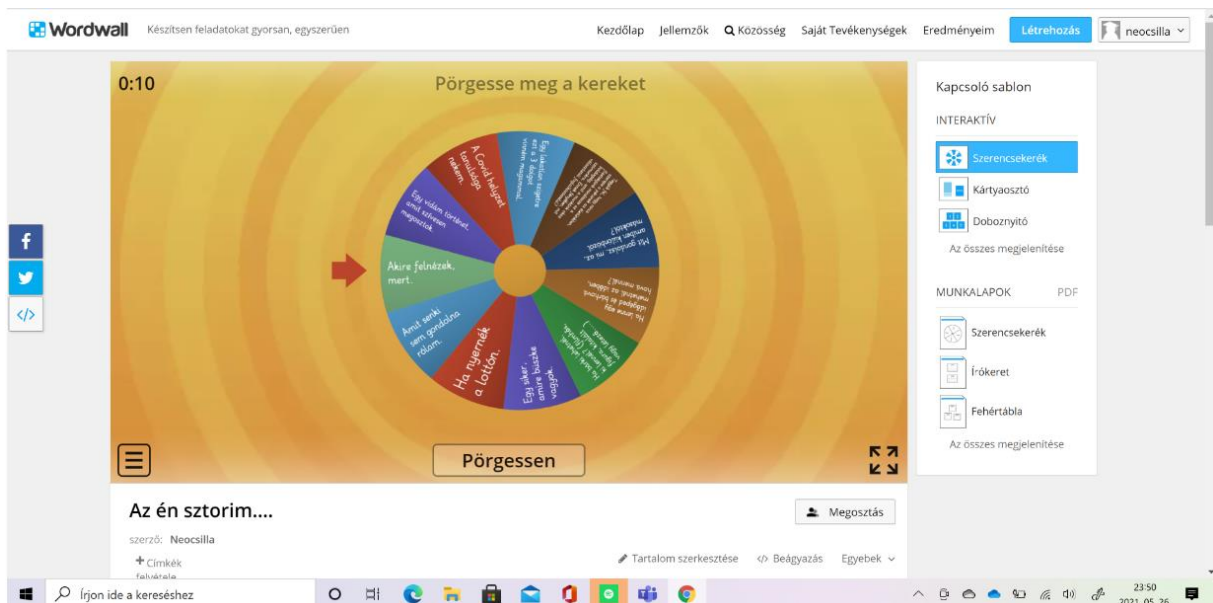
3 = Nem tudom eldönteni

4 = Kicsit jellemző Jánosra

5 = Nagyon jellemző Jánosra

intelligens	1	2	3	4	5
kedves	1	2	3	4	5
melegszívű	1	2	3	4	5
határozott	1	2	3	4	5
udvarias	1	2	3	4	5
kellemes külsejű	1	2	3	4	5
türelmes	1	2	3	4	5
népszerű	1	2	3	4	5
rokonszenves	1	2	3	4	5

2.1.5 Az én sztorim



Wordwall Készítsen feladatokat gyorsan, egyszerűen

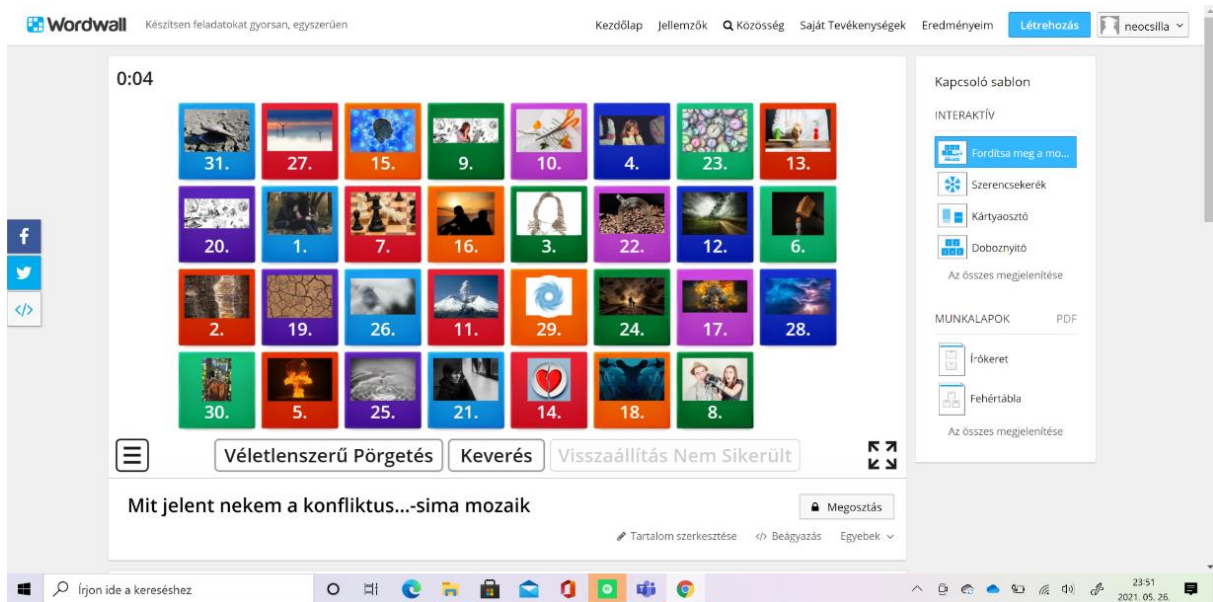
Kezdőlap Jellemzők Közösség Saját Tevékenységek Eredményeim Létrehozás neocsilla

0:10 Pörgesse meg a kereket

Az én sztorim.... szerző: Neocsilla

14/305

2.1.6 Mit jelent nekem a konfliktus?



2.1.7 Konfliktuskezelési stílus – teszt



Hogyan reagálunk azokban a helyzetekben, amikor eltérés van saját szándékaink és mások szándékai között?

A következőkben párokba rendezett állítások találhatók, melyek lehetséges reakció módokat írnak le. Kérjük, hogy mindegyik párnál karikázza be vagy az A, vagy a B állítást, azt, amelyik jobban jellemzi az ön viselkedését.

Előfordulhat, hogy sem az A, sem a B állítás nem mondható jellemzőnek saját viselkedésére. Kérjük, ekkor is karikázza be azt, amelyiknek az előfordulása valószínűbb.

1. **A** Vannak helyzetek, amikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás felelőssége.
- B** Ahelyett, hogy olyasmiről tárgyaljunk, amiben nem értünk egyet, inkább azokat a dolgokat igyekszem hangsúlyozni, amelyekben mindketten egyetértünk.
2. **A** Kompromisszumos megoldást próbálok találni.
- B** Igyekszem mindazzal foglalkozni, ami neki és nekem fontos.
3. **A** Általában határozott vagyok céljaim követésében.
- B** Igyekszem mások érzéseit kímélni, és megővni a kapcsolatot.

4. **A** Kompromisszumos megoldást próbálok találni.
B Néha lemondok saját kívánságaimról, engedve a mások kívánságainak
5. **A** Állandóan keresem a másik segítségét a megoldás kialakításában.
B Igyekszem megtenni, ami a haszontalan feszültségek elkerülése érdekében szükséges.
6. **A** Igyekszem elkerülni, hogy kellemetlenséget csináljak magamnak.
B Igyekszem nyerő helyzetbe kerülni.
7. **A** Megpróbálom későbbre halasztani az ügyet, hogy legyen egy kis időm átgondolni.
B Kölcsönösségi alapon engedek bizonyos pontoknál.
8. **A** Általában határozott vagyok céljaim követésében.
B Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozását és minden vitás kérdését nyíltan kifejtsük.
9. **A** Úgy érzem, nem mindig érdemes a nézeteltérések miatt gyötrődni.
B Nem sajnálom az erőfeszítést, hogy a magam útját járhassam.
10. **A** Határozott vagyok céljaim követésében.
B Kompromisszumos megoldást próbálok találni.
11. **A** Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozását és minden vitás kérdését nyíltan kifejtsük.
B Igyekszem mások érzéseit kímélni, és megóvni a kapcsolatot.
12. **A** Néha elkerülöm az állásfoglalást olyan esetben, amikor az vitát eredményezne.
B Nem bánom, ha megtart valamit az állításából, ha ő is hagyja, hogy megtartsak valamit az enyéimből.
13. **A** Közös alapot javaslok.
B Azon vagyok, hogy elfogadtassam az érveimet.
14. **A** Elmondom a gondolataimat, és érdeklődéssel hallgatom az övét.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

-
- B** Igyekszem megvilágítani számára álláspontom logikáját és előnyeit.
15. **A** Igyekszem a másik érzéseit kímélni, és megóvni a kapcsolatot.
- B** Igyekszem megtenni, ami a haszontalan feszültségek elkerülése érdekében szükséges.
16. **A** Igyekszem nem megsérteni a másik érzéseit.
- B** Igyekszem meggyőzni a másikat arról, hogy álláspontom helytálló.
17. **A** Általában határozott vagyok céljaim követésében.
- B** Igyekszem megtenni, ami a haszontalan feszültségek elkerülése érdekében szükséges.
18. **A** Ha ez a másikat boldoggá teszik, nincs ellenemre, hogy ráhagyjam az elképzeléseit.
- B** Nem bánom, ha megtart valamit az állításából, ha ő is hagyja, hogy megtartsak valamit az enyéimből.
19. **A** Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozását és minden vitás kérdését nyíltan kifejtjük.
- B** Megpróbálom későbbre halasztani az ügyet, hogy legyen egy kis időm átgondolni.
20. **A** A nézeteltérések haladéktalan megbeszélésére törekszem.
- B** Próbálom megtalálni a nyereség és a veszteség mindkettőnkre nézve méltányos kombinációját.
21. **A** Úgy tárgyalok, hogy igyekszem tekintetbe venni a mások kívánságait.
- B** Mindig kész vagyok a probléma közvetlen megvitatására.
22. **A** Megpróbálok átmeneti álláspontot találni az övé és az enyém között.
- B** Érvényesítem a kívánságaimat.
23. **A** Gyakran igyekszem gondolkodni arról, hogy a megoldás mindnyájunkat elégedettséggel töltsön el.
-

- B** Vannak helyzetek, amikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás felelőssége.
24. **A** Ha úgy tűnik a másiktól, hogy álláspontja nagyon fontos a számára, megpróbálok igazodni a szándékaihoz.
- B** Igyekszem rávenni, hogy érje be egy kompromisszummal.
25. **A** Igyekszem megvilágítani számára álláspontom logikáját és előnyeit.
- B** Úgy tárgyalok, hogy igyekszem tekintetbe venni a másik kívánságait.
26. **A** Közös alapot javaslok.
- B** Szinte mindig törődöm vele, hogy a megoldás mindkettőnk számára kielégítő legyen.
27. **A** Néha elkerülöm az állásfoglalást olyan esetben, amikor az vitát eredményezne.
- B** Ha ez a másikat boldoggá teszi, nincs ellenemre, hogy ráhagyjam elképzeléseit
- A** Általában határozott vagyok céljaim követésében.
- B** Általában keresem a mások segítségét a megoldás kialakításában.
- 28.
29. **A** Közös alapot javaslok.
- B** Úgy érzem, nem mindig érdemes a nézeteltérések miatt gyötrődni.
30. **A** Igyekszem nem megsérteni a másik érzéseit.
- B** Mindig megosztom a problémát a másikkal, a megoldás érdekében.

KONFLIKTUSKEZELÉSI STÍLUS – ÉRTÉKELŐLAP

Karikázza be mindenütt azt a betűt, amit az egyes kérdéseknél a kérdőíven bekarikáztott!

	Versengés	Probléma- megoldás	Kompromisszum- keresés	Elkerülés	Alkalmazkodás
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		

21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A

2.1.8 Értékszonda

1. NEVELÉS. A férfiaknak és a nőknek eltérő szerepük van az életben, ezért fontos, hogy különböző nevelést kapjanak.
2. HALÁLBÜNTETÉS. A halálbüntetést vissza kell állítani!
3. LÉGKÖR. A megfelelő vezetés biztosítja a jó légkört a munkahelyen.
4. NŐI VEZETŐK. A nők ugyanolyan jó vezetők, mint a férfiak.
5. VÁLÁS. A gyerekek szempontjából jobb, ha a szülők együtt maradnak, mint ha elválnának, még akkor is, ha megromlott a házasság.
6. HOMOSZEXUÁLISOK. A homoszexuálisok is nevelhessenek gyereket!
7. SZÜLŐ. Felelős vagyok azért, hogy a gyerekem hogyan állja meg a helyét az iskolában, a munkahelyén.
8. EUTANÁZIA. Mindenkinek joga van az aktív eutanáziához.
9. TERHESSÉG. A nőnek kell eldöntenie, hogy megtartja-e a terhességét vagy sem.
10. DROGOK. Használatukat szigorítani kell!
11. HARC KUTYÁK. Tenyésztésüket meg kell tiltani!
12. PÉNZ. Meghatározó szerepe van az életben.
13. ANYÁK. Jobban megértik gyerekeiket, mint az apák.
14. KLÓNOZÁS. A kísérleteket be kell szüntetni!
15. SZERVEZÉS. A férfiak jobb szervezők, mint a nők.

16. ÁLLAMI GONDOZÁS. Inkább kerüljön a gyerek állami gondozásba, mint pénzért külföldre.

17. VALLÁSI SZEKTÁK. Tevékenységüket korlátozni kell!

18. HAJLÉKTALANOK. Maguk felelősek a sorsukért.

19. CSALÁD. Fel kell készítenie a gyereket az élet keménységeire.

2.1.9 Énüzenet (tanár-diák)

Emlékeztetőül: az énüzenet három elemet tartalmaz!

1. Az el nem fogadható viselkedés rövid leírását.
2. Az őszinte érzéseket.
3. Az el nem fogadható viselkedésből fakadó konkrét, ránk háruló következményeket.

Mit mondanál énüzenet formájában?

1) A szomszédodnak kölcsönadtad a fűnyíródat, és nem olyan szép állapotban adja vissza, ahogyan te átadtad neki.

2) Az egyik diákod nagyon lassan dolgozik, feltartja a többieket.

3) A főnököd nem tájékoztat dolgokról, amikről tudnod kellene.



Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez



Elektronikus változat azonosítója:



GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

4) Az egyik diáкод mostanában nem jár be órákra, ha ott van, akkor sem figyel.

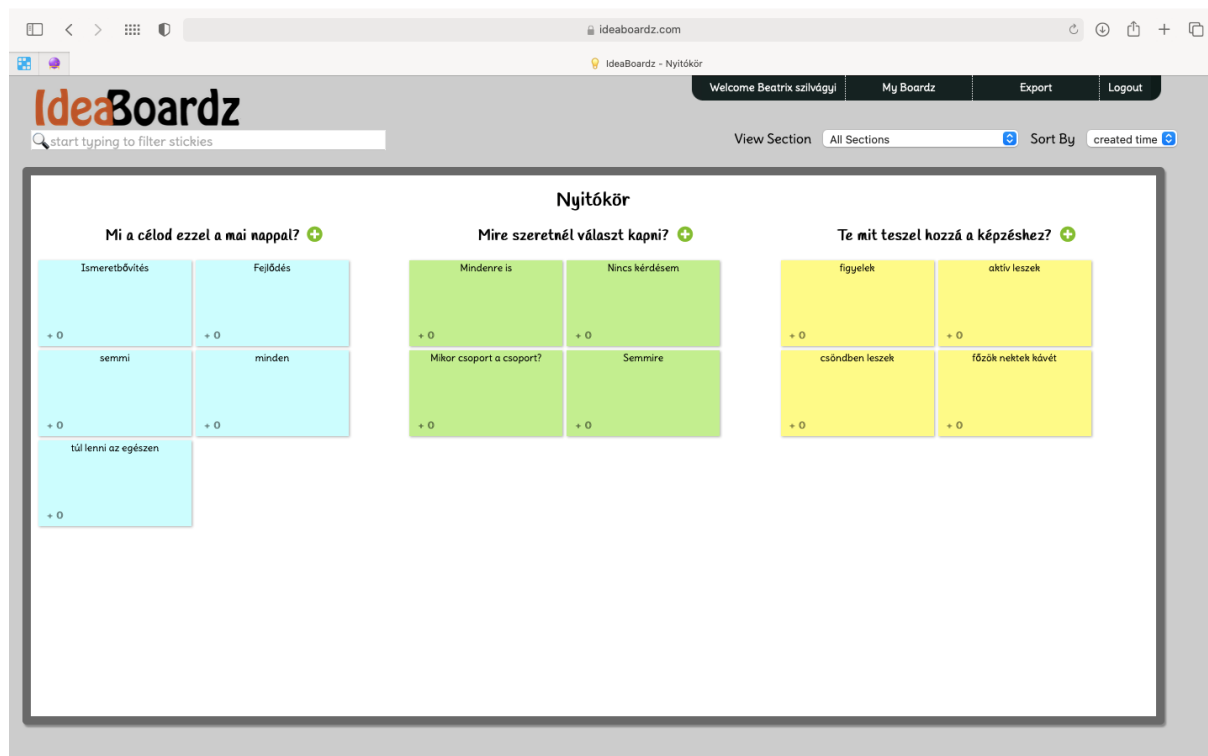
5) A kollégád nem tartja be a határidőket, így te sem tudsz haladni a munkáddal.

6) Az egyik diáкод többszöri figyelmeztetés ellenére is telefonál órán.

7) Az egyik diáкод nagyon udvariatlanul beszél veled.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

2.1.10 Digitális térben megvalósuló képzés 3. nap nyitókör



2.1.11 A csoportfejlődési szakaszai

1. ALAKULÁS:

SZEMÉLYTELENSÉG	UDVARIASSÁG
VÁRAKOZÁS	ÉRDEKLŐDÉS
ÓVATOSSÁG	AGGODALOM

2. VIHAR:

ZAVAR	FESZÜLTSEG
ELKESEREDETTSÉG	KAPKODÁS
KONFRONTÁCIÓK	SZEREPHARCOK

3. NORMAALKOTÁS:

TÁMOGATÁS	TOLERANCIA
VISSZAJELZÉSEK	„MI” TUDAT
JOBBÍTÓ SZÁNDÉK	EGYÜTTMŰKÖDÉS

4. TELJESÍTÉS:

BIZALOM	KÍSÉRLETEZÉS

ÖTLETGAZDAGSÁG	HATÉKONYSÁG
PLUSZFELADATOK	ÖNÁLLÓSÁG

5. FELBOMLÁS:

SZOMORÚSÁG	ELENGEDÉS
BIZONYTALANSÁG	ELHAGYATOTTSÁG
BÚCSÚZÁS	ELISMERÉS

Csoportosító

Csoportfejlődési szakaszok - JELLEMZŐK

kapkodás

bizalom

elkeseredettség

ötletgazdagság

elismerés

aggodalom

elengedés

önállóság

konfrontációk

tolerancia

jobbító szándék

személytelenség

feszültség

búcsúzás

szomorúság

"mi" tudat

zavar

támogatás

udvariasság

hatékony

kísérletezés

visszajelzések

bizonytalanság

várakozás

óvatosság

szerepharcok

elhagyatottság



INDÍTÁS

Helyezze az elemeket a megfelelő csoportba

0:05

kapkodás	bizalom	elkeseredettség
érdeklődés	plusz feladatok	együttműködés
ötletgazdagság	elismerés	aggodalom
elengedés	önállóság	konfrontációk
tolerancia	jobbító szándék	személytelenség
feszültség	búcsúzás	szomorúság
"mi" tudat	zavar	támogatás
udvariasság	hatékony	kísérletezés
visszajelzések	bizonytalanság	várakozás
óvatosság	szerepharcok	elhagyatottság

1. ALAKULÁS

2. VIHAR

3. NORMAALKOTÁS

4. TELJESÍTÉS

5. FELBOMLÁS

Válaszok Beküldése

26/305

3:48

1. ALAKULÁS

óvatosság, érdeklődés, személytelenség, várakozás, udvariasság, aggodalom

2. VIHAR

konfrontációk, zavar, kapkodás, feszültség, szerepharcok, elkeseredettség

3. NORMAALKOTÁS

"mi" tudat, tolerancia, támogatás, visszajelzések, jobbitó szándék, együttműködés

4. TELJESÍTÉS

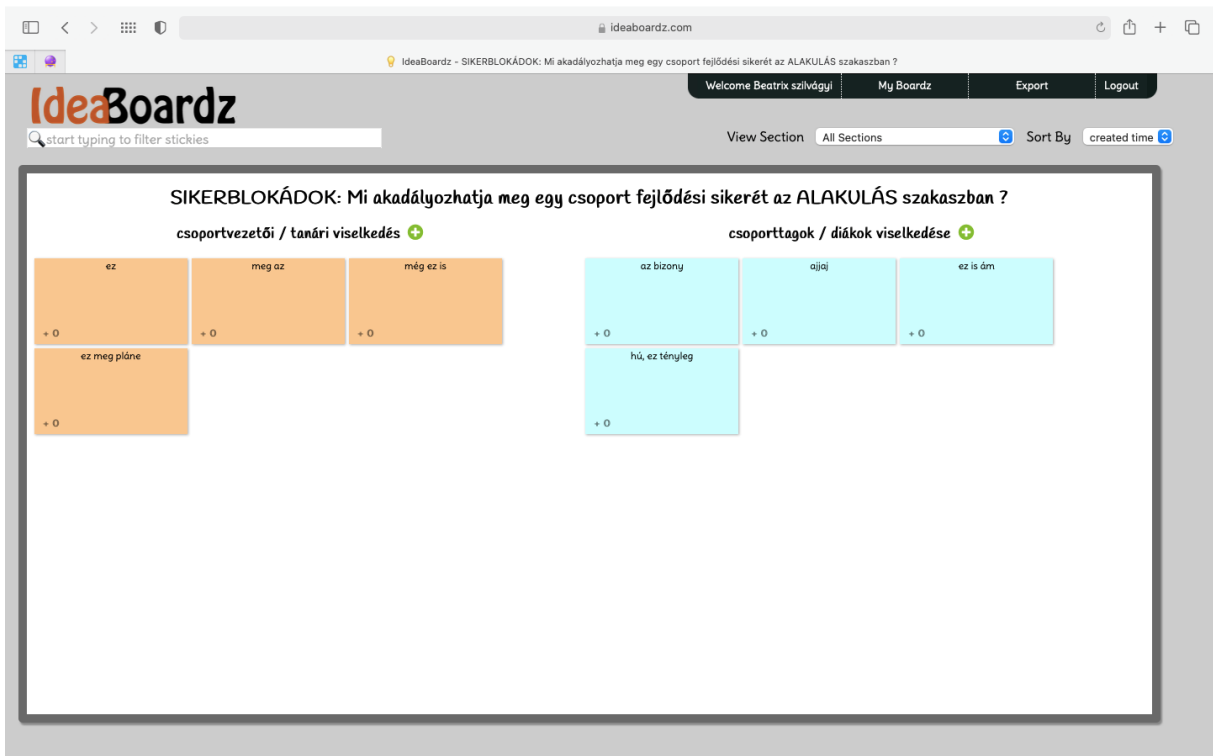
hatékonyság, önállóság, ötletgazdagság, bizalom, plusz feladatok, kísérletezés

5. FELBOMLÁS

elengedés, szomorúság, búcsúzás, elhagyatottság, bizonytalanság, elismerés

Válaszok Beküldése

2.1.12 Sikerblokád





IdeaBoardz - SIKERBLOKÁDOK: Mi akadályozhatja meg egy csoport fejlődési sikerét az ALAKULÁS szakaszban ?

csoportvezetői / tanári viselkedés +

ez	meg az	még ez is
+ 0	+ 0	+ 0
ez meg pláne		
+ 0		

csoporttagok / diákok viselkedése +

az bizony	ajaj	ez is ám
+ 0	+ 0	+ 0
hú, ez tényleg		
+ 0		

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

2.1.13 Jutalomosztás a Piroslepke Mentálhigiénés Művészeti Szakiskolában

Piroslepke Művészeti Szakiskola

MENTORKIVÁLASZTÁS

A Piroslepke alapítványi iskola magatartászavaros, nehéz helyzetű fiatalok nevelésében ért el szép sikereket az elmúlt években. Az iskolában kis létszámú csoportokban folyik a képzés, amelyeket mentortanárok fognak össze. A csoportokhoz szaktanárok és nevelők tartoznak. Az iskola igyekszik kreatív programokkal lelkesíteni a fiatalokat. Néhányan délutánonként az utcán csellengenek, ezért szükség van érdekes szabadidős foglalkozásokra.

Az alapítvány vezetése kijelentette, hogy a meglévő oktatók közül még egy valakit ki kell neveznie mentortanárnak is (aki eddig nem dolgozott ebben a munkakörben).

Az alábbi oktatóra gondoltak, bár tudják, hogy nem tökéletes, de kérték a vezetői véleményed, hogy gondold végig, javasolod-e őt mentornak vagy sem. Kérték, hogy mindenképpen indokold is majd meg a döntésedet!

Bernáth Gábor

Adatlap

Piroslepke Mentálhigiénés Művészeti Szakiskolában eltöltött éveinek száma:	3 év
Végzettség:	Debreceni Egyetem – Földrajztanár – testnevelő tanár szak
Oktatói tapasztalat:	3 év
Egyéb munkatapasztalat:	vendéglátás (Anglia)
Tantárgyak, szaktárgyak:	testnevelés, földrajz
Nyelvtudás:	angol középfok
Lakóhely:	20 km-re a Piroslepke Szakiskolától
Életkor:	30 év

Családi állapot:	egyedülálló
Egészségügyi állapot:	az előző tanévben nem hiányzott betegség miatt
Járművezetői engedély:	B kategória
Hobbi:	foci, extrém sportok, numizmatika

Az alapítványi vezetőség által adott jellemzés (2021. június 1.):

Bernáth Gábor aktivitásával, szorgalmával tűnik ki. A feladatait maradéktalanul elvégzi, de önálló ötletei ritkán vannak. Nem kezdeményező, de szívesen csatlakozik a legtöbb újításhoz. Bármit rá lehet bízni, szó nélkül megcsinálja azt. Ha úgy adódik, s előre szólnak neki, akkor még késő délutánig is dolgozik. A gyerekekkel gyakran nyersen beszél, s az a hír járja, hogy néha egy-egy hátba verés is előfordul. A csoportjaiban levő tanulók átlagos teljesítményt nyújtanak. Az órái nem túl érdekesek, de nehéz kifogásolni valót találni a tanításában.



Piroslepke Művészeti Szakiskola

MENTORKIVÁLASZTÁS

A Piroslepke alapítványi iskola magatartászavaros, nehéz helyzetű fiatalok nevelésében ért el szép sikereket az elmúlt években. Az iskolában kis létszámú csoportokban folyik a képzés, amelyeket mentortanárok fognak össze. A csoportokhoz szaktanárok és nevelők tartoznak. Az iskola igyekszik kreatív programokkal lelkesíteni a fiatalokat. Néhányan délutánonként az utcán csellengenek, ezért szükség van érdekes szabadidős foglalkozásokra.

Az alapítvány vezetése kijelentette, hogy a meglévő oktatók közül még egy valakit ki kell neveznie mentortárnak is (aki eddig nem dolgozott ebben a munkakörben).

Az alábbi oktatóra gondoltak, bár tudják, hogy nem tökéletes, de kérték a vezetői véleményed, hogy gondold végig, javasolod-e őt mentornak vagy sem. Kérték, hogy mindenképpen indokold is majd meg a döntésedet!

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726



Csokor Virág

Adatlap

Piroslepke Mentálhigiénés Művészeti Szakiskolában eltöltött éveinek száma:	2 év
Végzettség:	Magyar Táncművészeti Főiskola, Budapest – Balettművész szak Magyar Táncművészeti Főiskola, Budapest – Tánctanár mesterszak
Oktatói tapasztalat:	2 év
Egyéb munkatapasztalat:	Táncszakosztály edző, koreográfus (Haladás VSE)
Tantárgyak, szaktárgyak:	klasszikus balett, improvizáció
Nyelvtudás:	német tárgyalási szint
Lakóhely:	10 km-re a Piroslepke Szakiskolától
Életkor:	31 év
Családi állapot:	párkapcsolat
Egészségügyi állapot:	az előző tanévben 2 napot hiányzott betegség miatt
Járművezetői engedély:	B kategória
Hobbi:	színház, zene, tánc, utazás

Az alapítványi vezetőség által adott jellemzés (2021. június 1.):

Csokor Virág munkája ellen sohasem merül fel panasz. Igazi társasági lény, könnyen barátkozik, nagyon vonzó nő. Az óráit pontosan megtartja, reggelente mindig fél órával előbb érkezik. Ezt az időt az adminisztrációs munkákra fordítja vagy magánpályázatokat ír. Azonban délutánonként ritkán van az iskolában. A szabadidős programokban nem igazán lehet rá számítani. A fiatalokkal szemben távolságtartó, nem tulajdonít nagy jelentőséget a közösség építésének, sem az egyéni fejlesztésnek. Nem titkolja, hogy amint lehetősége van, külföldön folytatja munkáját.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Piroslepke Művészeti Szakiskola

MENTORKIVÁLASZTÁS

A Piroslepke alapítványi iskola magatartászavaros, nehéz helyzetű fiatalok nevelésében ért el szép sikereket az elmúlt években. Az iskolában kis létszámú csoportokban folyik a képzés, amelyeket mentortanárok fognak össze. A csoportokhoz szaktanárok és nevelők tartoznak. Az iskola igyekszik kreatív programokkal lelkesíteni a fiatalokat. Néhányan délutánonként az utcán csellengenek, ezért szükség van érdekes szabadidős foglalkozásokra.

Az alapítvány vezetése kijelentette, hogy a meglévő oktatók közül még egy valakit ki kell neveznie mentortanárnak is (aki eddig nem dolgozott ebben a munkakörben).

Az alábbi oktatóra gondoltak, bár tudják, hogy nem tökéletes, de kérték a vezetői véleményed, hogy gondold végig, javasolod-e őt mentornak vagy sem. Kérték, hogy mindenképpen indokold is majd meg a döntésedet!

Halmosi Róbert

Adatlap

Piroslepke Mentálhigiénés Művészeti Szakiskolában eltöltött éveinek száma:	20 év
Végzettség:	ELTE, Budapest – matematika–fizika tanári szak
Oktatói tapasztalat:	20 év
Egyéb munkatapasztalat:	nincs
Tantárgyak, szaktárgyak:	matematika, fizika osztályfőnök
Nyelvtudás:	nincs
Lakóhely:	5 km-re a Piroslepke Szakiskolától
Életkor:	43 év
Családi állapot:	nős, 1 gyermek

Egészségügyi állapot:	az előző tanévben 4 napot hiányzott betegség miatt
Járművezetői engedély:	B kategória
Hobbi:	fafaragás, vadászat

Az alapítványi vezetőség által adott jellemzés (2021. június 1.):

Halmosi Róbert életének középpontjában a munkája áll. Minden feladatot ellát, ami adódik. Sajnos a deviáns gyerekekkel kevésbé találja meg a hangot. Az óráin nem tudja az érdeklődést fenntartani. A tanulókat főleg írásbeli teljesítményeik alapján értékeli. Nem veszi figyelembe erőfeszítéseiket, eredményeiket, amelyeket önmagukhoz képest érnek el. Alapvetően úgy gondolja, hogy a gyerekek legyenek hálásak, hogy ilyen iskolába járhatnak.

Szeretne a fiatalok „lelkével” is foglalkozni, de ezt meglehetősen számonkérő módon teszi. Kollégáival is kissé távolságtartó és leereszkedő. Szeretne mindenben részt venni, mindenről tudni, még akkor is, ha az nem rá tartozik. Ott találjuk a legtöbb szabadidős programon.



Piroslepke Művészeti Szakiskola

MENTORKIVÁLASZTÁS

A Piroslepke alapítványi iskola magatartászavaros, nehéz helyzetű fiatalok nevelésében ért el szép sikereket az elmúlt években. Az iskolában kis létszámú csoportokban folyik a képzés, amelyeket mentortanárok fognak össze. A csoportokhoz szaktanárok és nevelők tartoznak. Az iskola igyekszik kreatív programokkal lelkesíteni a fiatalokat. Néhányan délutánonként az utcán csellengenek, ezért szükség van érdekes szabadidős foglalkozásokra.

Az alapítvány vezetése kijelentette, hogy a meglévő oktatók közül még egy valakit ki kell neveznie mentortanárnak is (aki eddig nem dolgozott ebben a munkakörben).

Az alábbi oktatóra gondoltak, bár tudják, hogy nem tökéletes, de kérték a vezetői véleményed, hogy gondold végig, javasolod-e őt mentornak vagy sem. Kérték, hogy mindenképpen indokold is majd meg a döntésedet!

 INNOVATÍV KÉPZÉSTÁMOGATÓ KÖZPONT 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Leiner Etelka



Adatlap

Piroslepke Mentálhigiénés Művészeti Szakiskolában eltöltött éveinek száma:	5 év
Végzettség:	Magyar Képzőművészeti Egyetem – Grafikusművész szak
Oktatói tapasztalat:	5 év
Egyéb munkatapasztalat:	kiadványszerkesztő grafikus (Napló)
Tantárgyak, szaktárgyak:	grafika elmélet és gyakorlat
Nyelvtudás:	angol középfok
Lakóhely:	3 km-re a Piroslepke Szakiskolától
Életkor:	34 év
Családi állapot:	egyedülálló
Egészségügyi állapot:	az előző tanévben 7 napot hiányzott betegség miatt
Járművezetői engedély:	nincs
Hobbi:	számítógépes grafikák, olvasás, sütés-főzés

Az alapítványi vezetőség által adott jellemzés (2021. június 1.):

Leiner Etelka nem túl precíz, de mindig valami újat talál ki. Az órai megtartására nem fektet különösebb hangsúlyt. A tanulókkal jó a kapcsolata, bár vannak kedvencei, akikkel érezhetően kivételez. Szerinte a tehetségeseknek megbocsáthatók a kilengések. A gyengéket hamar szem elől téveszti. Adminisztrációs teendőit pontatlanul látja el. Emiatt a vezetés többször figyelmeztette. A délutáni programokon rendszeresen részt vesz, s ő is lelkes szervezője azoknak.

Ügyeleti teendőit kellenlenül látja el, s az is előfordul, hogy csak késve ér a csoportjához, de tanítás után soha nem siet haza. Korrepetál, a termeket szépíti vagy csak beszélget a kivételezettekkel. Nagyon őszinte, nehezen viseli az igazságtalanságot, ezért akár konfliktusokat is vállal a vezetéssel. A kollégáival rendszeresen vitába keveredik, nem tűri az ellenvéleményeket.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Piroslepke Művészeti Szakiskola

MENTORKIVÁLASZTÁS

A Piroslepke alapítványi iskola magatartászavaros, nehéz helyzetű fiatalok nevelésében ért el szép sikereket az elmúlt években. Az iskolában kis létszámú csoportokban folyik a képzés, amelyeket mentortanárok fognak össze. A csoportokhoz szaktanárok és nevelők tartoznak. Az iskola igyekszik kreatív programokkal lelkesíteni a fiatalokat. Néhányan délutánonként az utcán csellengenek, ezért szükség van érdekes szabadidős foglalkozásokra.



Az alapítvány vezetése kijelentette, hogy a meglévő oktatók közül még egy valakit ki kell neveznie mentortanárnak is (aki eddig nem dolgozott ebben a munkakörben).

Az alábbi oktatóra gondoltak, bár tudják, hogy nem tökéletes, de kérték a vezetői véleményed, hogy gondold végig, javasolod-e őt mentornak vagy sem. Kérték, hogy mindenképpen indokold is majd meg a döntésedet!

Bolla Ferenc

Adatlap

Piroslepke Mentálhigiénés Művészeti Szakiskolában eltöltött éveinek száma:	1 év
Végzettség:	MOME, Budapest – Fotográfia szak
Oktatói tapasztalat:	1 év
Egyéb munkatapasztalat:	nincs
Tantárgyak, szaktárgyak:	digitális technika, felvétélkészítés stúdióban
Nyelvtudás:	angol felsőfok
Lakóhely:	13 km-re a Piroslepke Szakiskolától
Életkor:	24 év
Családi állapot:	párkapcsolat
Egészségügyi állapot:	az előző tanévben 1 napot hiányzott betegség miatt

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Járművezetői engedély:	nincs
Hobbi:	mozi, fotózás, webszerkesztés, utazás

Az alapítványi vezetőség által adott jellemzés (2021. június 1.):

Bolla Ferenc a foglalkozásaira lelkiismeretesen készül, melyek jó színvonalúak. A fiatalokkal szemben humánus és elnéző, ezért meglehetősen kedvelik őt. Talán kicsit ki is használják gyengeségét. A munkáját pontosan végzi, rendszeresen szervez filmvetítéseket. Nagyon lelkes, szereti a szakmáját, és rendszeresen továbbképezi magát. Ismeri a legújabb digitális technológiákat is a fotózás és a videózás terén. Újonc lévén még nem igazán találja a helyét a tantestületben, csak ritkán kezdeményező. Az a hír terjedt el róla, hogy nem veti meg a drogokat, de ezt senki nem tudta bizonyítani.



Piroslepke Művészeti Szakiskola

MENTORKIVÁLASZTÁS

A Piroslepke alapítványi iskola magatartászavaros, nehéz helyzetű fiatalok nevelésében ért el szép sikereket az elmúlt években. Az iskolában kis létszámú csoportokban folyik a képzés, amelyeket mentortanárok fognak össze. A csoportokhoz szaktanárok és nevelők tartoznak. Az iskola igyekszik kreatív programokkal lelkesíteni a fiatalokat. Néhányan délutánonként az utcán csellengenek, ezért szükség van érdekes szabadidős foglalkozásokra.

Az alapítvány vezetése kijelentette, hogy a meglévő oktatók közül még egy valakit ki kell neveznie mentortanárnak is (aki eddig nem dolgozott ebben a munkakörben).

Az alábbi oktatóra gondoltak, bár tudják, hogy nem tökéletes, de kérték a vezetői véleményedet, hogy gondold végig, javasolod-e őt mentornak vagy sem. Kérték, hogy mindenképpen indokold is majd meg a döntésedet!

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726



Szekeres Antal

Adatlap

Piroslepke Mentálhigiénés Művészeti Szakiskolában eltöltött éveinek száma:	17 év
Végzettség:	Magyar Képzőművészeti Egyetem, Budapest – Szobrászművész mesterszak
Oktatói tapasztalat:	23 év
Egyéb munkatapasztalat:	múzeum
Tantárgyak, szaktárgyak:	agyagszobrászat, díszítőszobrászat osztályfőnök
Nyelvtudás:	orosz alapfok
Lakóhely:	2,5 km-re a Piroslepke Szakiskolától
Életkor:	52 év
Családi állapot:	elvált
Egészségügyi állapot:	az előző tanévben nem hiányzott betegség miatt
Járművezetői engedély:	B kategória
Hobbi:	veterán autók, olvasás

Az alapítványi vezetőség által adott jellemzés (2021. június 1.):

Szekeres Antal nagyon kreatív, kezdeményező. Egyszerre több feladatot is elvállal, ezért a határidőket gyakran lekési. A gyerekekkel jó a kapcsolata, annak ellenére, hogy néha a keményebb módszerektől sem riad vissza. Előfordul, hogy velük takarítatja ki a termeket vagy iskolaköröket kell futniuk a trágár beszéd miatt. Ezzel a módszerrel tart fegyelmet az óráin, melyek egyébként érdekesek, színvonalasak. A gyerekeket aszerint értékeli, hogy önmagukhoz képest mennyit fejlődtek. Külön délutáni programokat nem szervez, sőt hangoztatja, hogy szabadidőre a tanároknak is szükségük van. Meglehetősen csípős nyelve van.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Piroslepke Művészeti Szakiskola

MENTORKIVÁLASZTÁS

A Piroslepke alapítványi iskola magatartászavaros, nehéz helyzetű fiatalok nevelésében ért el szép sikereket az elmúlt években. Az iskolában kis létszámú csoportokban folyik a képzés, amelyeket mentortanárok fognak össze. A csoportokhoz szaktanárok és nevelők tartoznak. Az iskola igyekszik kreatív programokkal lelkesíteni a fiatalokat. Néhányan délutánonként az utcán csellengenek, ezért szükség van érdekes szabadidős foglalkozásokra.



Az alapítvány vezetése kijelentette, hogy a meglévő oktatók közül még egy valakit ki kell neveznie mentortanárnak is (aki eddig nem dolgozott ebben a munkakörben).

Az alábbi oktatóra gondoltak, bár tudják, hogy nem tökéletes, de kérték a vezetői véleményed, hogy gondold végig, javasolod-e őt mentornak vagy sem. Kérték, hogy mindenképpen indokold is majd meg a döntésedet!

Tamási Gabriella

Adatlap

Piroslepke Mentálhigiénés Művészeti Szakiskolában eltöltött éveinek száma:	4 év
Végzettség:	Széchenyi István Egyetem, Győr – zenetanár
Oktatói tapasztalat:	6 év
Egyéb munkatapasztalat:	nincs
Tantárgyak, szaktárgyak:	szolfézs, zeneelmélet, zeneirodalom osztályfőnök
Nyelvtudás:	francia középfok
Lakóhely:	3 km-re a Piroslepke Szakiskolától
Életkor:	32 év
Családi állapot:	férjezett, 2 gyermek

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Egészségügyi állapot:	az előző tanévben 23 napot hiányzott betegség miatt
Járművezetői engedély:	B kategória
Hobbi:	kirándulás, túrázás, olvasás

Az alapítványi vezetőség által adott jellemzés (2021. június 1.):

Tamási Gabriellát a gyerekek és a kollégák is azonnal megszerették, hiszen nagyon kedves személyiség. Az órai színesek, érdekesek, a gyerekek figyelmét minden percben leköti. Rendkívül tehetséges, s bár ő maga precíz, ezt a precizitást nem várja el tanítványaitól. Elnézi nekik a hibáikat, megbocsát, partnerként kezeli őket, talán néha túlzottan is. Mivel a konfliktusokat kevésbé vállalja, kollégáival szemben nem mindig áll ki a gyerekek érdekei mellett. Előfordul, hogy nem látja el ügyeleti munkáját, mert a szünetekben az osztály ügyes-bajos dolgaival foglalkozik, ebből már többször adódott probléma.

2.1.14 Szituatív vezetés kérdőív

Ezen a munkalapon 12 olyan helyzetet találsz, amellyel vezetőként találkozhatasz a szervezetedben. Arra kérünk, hogy egyenként olvasd el a helyzetleírásokat, és mindegyiknél válassz ki egyet a négy lehetséges teendő közül. Olyat válassz, amely szerinted a legmegfelelőbb a helyzet kezelésére. Ne sokat töprengj, inkább bízd magadat az első benyomásodra. (Minden helyzetnél csak egy teendőt jelölj meg.)



1. helyzet:

Beosztottjaid teljesítménye romlott az utóbbi időben. Ezért szelíden figyelmeztetted őket, és többször is kifejezted aggodalmadat a továbbiakkal kapcsolatban. Ők azonban nem reagáltak minderre.

Teendő:

A. Hangsúlyozod a követelmények helyénvalóságát és a feladatok végrehajtásának szükségességét.

B. Fenntartod a megbeszélés lehetőségét ennek erőltetése nélkül.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

C. Megbeszéléseket folytatsz a beosztottakkal, majd meghatározod a feladataikat.

D. Elhatározod, hogy nem avatkozol be.

2. helyzet:

Beosztottjaid egyértelműen mérhető teljesítménye növekszik. Világos számodra, hogy mindenki tisztában van közülük a munkakörébe tartozó feladatokkal, valamint a vele szemben támasztott követelményekkel.

Teendő:



- A. Jó kapcsolatot tartasz fenn beosztottjaiddal, ám továbbra is ellenőrzöd, hogy mindenki tisztában van-e munkaköri feladataival és a vele szemben támasztott követelményekkel.
- B. Tartózkodsz bármiféle határozott intézkedéstől.
- C. Azon dolgozol, hogy beosztottjaid fontosnak érezzék magukat, és aktívan vegyenek részt a különböző feladatokban.
- D. A feladatokat és a hozzájuk tartozó határidőket hangsúlyozod.

3. helyzet:

Az általad irányított csoport nem tud megoldani egy problémát. Eddig rendszerint hagyta őket, hogy egyedül dolgozzanak. Teljesítményük és belső személyes kapcsolataik jók.

Teendő:

- A. Közös problémamegoldásba vonod be a csoportot.
- B. Hagyod, hogy saját maguk oldják meg a problémát.
- C. Gyorsan és határozottan intézkedsz, és utasítod őket a korrekcióra.
- D. Bátorítod a csoportot, hogy önállóan oldják meg a problémát, miközben rendelkezésükre állsz konzultációk céljából.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

4. helyzet:

Nagyon fontos változtatást szeretnél végrehajtani szervezetedben. Beosztottjaid eddig nagyon jól dolgoztak. Most belátják a változtatás szükségességét.

Teendő:

- A. Megengeded, hogy részt vegyenek a változás kidolgozásában, ennek erőltetése nélkül.
- B. Bejelentetted, hogy mit akarsz változtatni, majd szigorúan ellenőrzöd a végrehajtást.
- C. Hagyod, hogy beosztottjaid közösen kialakítsák a változás irányát az általad megadott szempontok figyelembevételével.
- D. A beosztottaid javaslatát beépítetted, de te irányítod a változtatást.

5. helyzet:

Részleged teljesítménye romlott az utóbbi hónapokban. Tagjai nem törődnek a feladatok végrehajtásával. Állandóan figyelmeztetni kell őket a határidőkre, amiket nem tartanak be. Korábban segített az, amikor újraszabályozták a munkaköri feladatokat.

Teendő:



- A. Hagyod, hogy a részleg kialakítsa a maga irányát.
- B. A részleg javaslatát beépítetted, de ellenőrzöd, hogy a feladatokat teljesítik-e.
- C. Újrafogalmazod a feladatokat, és gondosan ellenőrzöd végrehajtásukat.
- D. Megengeded a részlegnek, hogy részt vegyen a feladatok meghatározásában, de nem erőlteted.

6. helyzet:

Egy nagyon hatékonyan működő részleget vettél át. A korábbi vezető szigorú fegyelmet tartott. Szeretnéd, ha a hatékonyság változatlanul fennmaradna, egyúttal a légkör humanizáltabb lenne.

Teendő:

- A. Mindent megteszel azért, hogy a részleg fontosnak érezze magát, és aktívan vegyen részt

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

a feladatok végrehajtásában.

- B. Hangsúlyozod a határidők és a feladat-végrehajtás fontosságát.
- C. Szándékosan nem avatkozol be.
- D. Bevonod a részleget a döntéshozatalba, egyúttal ellenőrzöd, hogy a kitűzött feladatokat teljesítették-e.

7. helyzet:

Jelentős változásokat határoztál el a szervezet fölépítésében. Beosztottaid már korábban jelezték, hogy szükség van a változásokra. Ők már bizonyosságot tettek rugalmasságukról napi munkájukban.

Teendő:



- A. Meghatározod a változást, és gondosan ellenőrzöd a végrehajtást.
- B. Beosztottaiddal hagyatod jóvá a szervezeti változást, és hagyod, hogy ők szervezzék meg a végrehajtást.
- C. Hajlandó vagy elfogadni beosztottaid javaslatait a változásokra, de ellenőrzöd a végrehajtást.
- D. Az összeütközések elkerülése érdekében hagyod a dolgokat menni a maguk útján.

8. helyzet:

Az általad vezetett részleg teljesítménye és belső személyes kapcsolatai jók, de azért kétségeid vannak afelől, hogy megfelelően vezetted-e a részleget.

Teendő:

- A. Hagyod, hogy a részleged azt csinálja, amit akar.
- B. Megbeszéled velük a helyzetet, majd kezdeményezed a szükséges változtatásokat.
- C. Arra irányuló lépéseket teszel, hogy a részleg tagjai egy meghatározott módszer szerint dolgozzanak.
- D. Óvatosan viselkedsz, hogy a vezető-beosztott kapcsolatot ne rontsd el utasításos rendszer bevezetésével.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

9. helyzet:

Főnököd megbízott egy olyan bizottság vezetésével, amely már jó ideje adós egy a változtatásokra irányuló javaslat kidolgozásával. Úgy néz ki, hogy a bizottság nincs tisztában a saját feladatával. Az üléseken kevés tag vesz részt rendszeresen, és sokszor csevegésbe megy át a megbeszélés. Közben nyilvánvaló, hogy rendelkeznek a szükséges képességekkel a változtatási javaslat kidolgozása érdekében.

Teendő:

- A. Hagyod, hogy a bizottság dolgozza ki a javaslatot.
- B. A bizottság tagjainak javaslatait figyelembe veszed, de közben ellenőrzöd, hogy megfelelően hajtják-e végre a feladatukat.
- C. Újrafogalmazod a bizottság feladatait, és gondosan ellenőrzöd azok végrehajtását.
- D. Megengeded a bizottságnak, hogy részt vegyen a feladatok meghatározásában, de nem erőlteted.

10. helyzet:

Beosztottaid rendszerint képesek a felelősségvállalásra, de most nehezen fogadják el az általad kidolgozott követelményeket.

Teendő:

- A. Megengeded, hogy beosztottaid részt vegyenek az új követelmények kidolgozásában, és véleményt nyilvánítsanak, de nem erőlteted.
- B. Meghatározod az új követelményeket, és ellenőrzöd a betartásukat.
- C. Az összeütközések elkerülése érdekében nem alkalmazol nyomást beosztottaidra.
- D. Beépíted a javaslataikat, de ellenőrzöd, hogy az új követelményeket teljesítik-e.

11. helyzet:

Új beosztásként kineveztek egy csoport élére. A korábbi vezető nem vett részt az ügyek vitelében. A csoport megfelelően végezte el a feladatát és önmaga irányítását. A csoporton belüli kapcsolatok jók.

Teendő:

- A. Arra irányuló lépéseket teszel, hogy a csoport tagjai egy meghatározott módszer szerint dolgozzanak.
- B. Bevonod a csoport tagjait a döntéshozatalba, és támogatod a jó ötleteket.
- C. Megbeszéled a csoport korábbi teljesítményét a tagokkal, majd megvizsgálod, hogy mit kell változtatnod a gyakorlatban.
- D. Továbbra is hagyod a csoportot együtt dolgozni.

12. helyzet:

A legújabb információk szerint a beosztottaid között bizonyos feszültségek vannak. A részleg eddig igen jó teljesítményeket ért el. A hosszú távú célok rendre teljesültek. A munka egyetértésben folyt az elmúlt évben. Minden tag alkalmas a feladatok végrehajtására.



Teendő:

- A. Kipróbáltatod a részleg tagjaival saját elképzelésedet.
- B. Hagyod, hogy a részleg maga dolgozza ki elképzeléseit, és győződjön meg annak helyességéről. Szükség esetén módosítsa azt.
- C. Gyors és határozott korrekciós intézkedéseket és utasításokat hozol.
- D. Készen állsz a megbeszélésekre, de vigyázol, hogy ne rontsd el a vezető-beosztott kapcsolatot.

SZITUATÍV VEZETÉS

PONTOZÓLAP

Esetek száma	Intézkedés			
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez		
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726	

7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	S1	S2	S3	S4
ÖSSZESEN				
	UTASÍTÓ	MAGYARÁZÓ	BEVONÓ	DELEGÁLÓ

2.1.15 A barátkozó irodista

Vezetőnek szóló instrukciók



Kelemen Gábor/Gabriella vagy, egy szakiskola igazgatója. Beosztott irodistáid egyike, Katona Vilmos/Vilma, úgy tűnik, nagyon sok időt tölt munkahelyén szocializációval, beszélget a kollégákkal és rendszeresen későn jön vissza az ebédszünetből. Ebből következően a munkák jelentős része nem készül el időben, és érzékelhető, hogy ez a magatartás mások munkáját is zavarja. Szeretnéd megvizsgálni, hogy mit lehet tenni ez ügyben, ezért megkérted Vilmát/Vilmost, hogy keressen fel az irodádban.

Hogyan fogod kezelni ezt a beszélgetést? Különösképpen: milyen stílust fogsz alkalmazni: utasítót, magyarázót, bevonót vagy delegálót? Választhatsz egy olyan stílust, amely érzésed szerint megfelel egy ilyen szituációnak. Vagy, ha gondolod, választhatsz egy olyan stílust, amit valójában nem szívesen választanál – pusztán azért, hogy megtapasztald, milyen érzés ilyen módon viselkedni.

Amikor eldöntöted, hogy milyen stílust követsz, abban is dönts, hogyan fogod megnyitni a beszélgetést, hogyan kívánod a beszélgetést vezetni, milyen kérdéseket kívánsz feltenni és milyen sorrendben, milyen válaszokra számítasz és reményeid szerint hogyan fogod befejezni a beszélgetést.

Felkészülésed után az általad kiválasztott stílus nevét egy papíron add át a megfigyelőnek.

Kopognak az ajtón, és bejön a beosztottad.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726	

A BARÁTKOZÓ IRODISTA

Beosztottnak szóló instrukciók

Katona Vilma/Vilmos vagy, beosztott irodista egy szakiskolában. Munkád meglehetősen hétköznapi és rutinjellegű, kihívásnak aligha tekinthető. Mindazonáltal élvezed, mert az emberek, akikkel együtt dolgozol, kedvesek. Abban külön örömet lelsz, hogy az iskolai helységeket körbejárva beszélgethetsz az emberekkel, miközben összegyűjtöd a postát és egyéb papírokat. Időről időre mindannyian a közeli kisvendéglőbe mentek ki ebédelni, s gyakran előfordul, hogy csak jóval az ebédidő vége után értek vissza az irodába. Főnököd, Kelemen Gabriella/Gábor arra kért, hogy keresd ma fel az irodájában, hogy beszélgessetek. Nem vagy benne biztos, hogy miről fog szólni a beszélgetés, de gyanítod, hogy lehet valami köze a hosszú ebédekhez.

Kopogsz az ajtón, és belépsz.

A BARÁTKOZÓ IRODISTA

A megfigyelőnek szóló instrukciók

Hamarosan egy vezető és beosztottja közötti beszélgetésnek leszel tanúja. A megbeszélésre azért kerül sor, mert a vezető egy konkrét kérdést kíván megvitatni a beosztottjával. A beszélgetés célja esetleg valamilyen döntés vagy probléma megoldása.

A vezető előre tudatni fogja veled (a gyakorlat megkezdése előtt átad egy papírt), hogy milyen vezetési stílust szándékozik alkalmazni a beosztottjával folytatott beszélgetés során.

Első feladatod azt biztosítani, hogy a beszélgetés nem fut ki az előre megszabott időkorlátból.

Második feladatod, hogy rövid feljegyzéseket tegyél a megbeszélés során arról, hogy a vezető hogyan kezelte a megbeszélést és a beosztott hogyan reagált. Megfigyelésed során legyél figyelemmel a következőkre:

- a megbeszélés indításának módja,
- a téma felvezetésének mikéntje a vezető részéről,
- a társalgás mederben tartásának mikéntje a vezető részéről,

- a beosztott reagálásának módja,
- a felmerülő problémák és kezelésük módja,
- esetleges konfliktusok, nézeteltérések kezelésének módja,
- a kérdések megoldásának mikéntje,
- a megbeszélés lezárásának módja.

Utolsó feladatod, hogy a vezetőnek a megbeszélést követően rövid visszacsatolást adj, kitérve a következőkre:



- mutass ki legalább egy fejlesztendő, netán hibát a vezető módszereiben, viselkedésében, mutass rá stílusának, magatartásának legalább egy olyan aspektusára, ami érzésed szerint elkerülhető, illetve jobb lehetett volna,
- emelj ki a vezető magatartásából legalább egy erősséget, azaz stílusának vagy magatartásának egy olyan aspektusát, amely érzésed szerint jól bevált, és a jövőben is alkalmazható,
- általános megjegyzések a beszélgetés lefolytatásáról és a beosztott reakcióiról.

A KÉSŐN JÖVŐ

Vezetőnek szóló instrukciók

Sas Kriszta/ Kristóf vagy, egy szakiskola igazgatója. Munkatársaid egyike, Tar Petra/Péter az elmúlt néhány hónapban rendszeresen 10-30 percet késett a munkából. Eddig Petra/ Péter jó munkaerőnek bizonyult. Mindig elvégezte a feladatait, és rendben voltak az iskolai órái is. Ezek a késések nem csak téged bosszantanak, hanem láthatóan a tantestület szinte minden dolgozóját. Szeretnéd meggyőzni Petrát/Pétert, hogy jöjjön időben, ezért arra kérted őt, keressen fel az irodádban.

Hogyan fogod kezelni ezt a beszélgetést? Különösképpen: milyen stílust fogsz alkalmazni: irányítót, magyarázót, bevonót vagy delegálót? Választhatsz egy olyan stílust, amely érzésed szerint megfelel egy ilyen szituációnak. Vagy, ha gondolod, választhatsz egy olyan stílust, amit valójában nem szívesen választanál – pusztán azért, hogy megtapasztald, milyen érzés ilyen módon viselkedni.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Amikor eldöntötted, hogy milyen stílust követsz, abban is dönts, hogyan fogod megnyitni a beszélgetést, hogyan kívánod a beszélgetést vezetni, milyen kérdéseket kívánsz feltenni és milyen sorrendben, milyen válaszokra számítasz és reményeid szerint hogyan fogod befejezni a beszélgetést.

Felkészülésed után az általad kiválasztott stílus nevét egy papíron add át a megfigyelőnek.

Kopognak az ajtón, és bejön beosztottad.

A KÉSŐN JÖVŐ

Beosztottnak szóló instrukciók

Tar Petra/Péter vagy, jó ideje már, hogy itt dolgozol a szakiskolában mint tanár. Nem olyan régen a városból elköltöztél vidékre, egy új lakásba, ami sokkal távolabb van az iskolától. Ha lekésed a busz–vonat csatlakozást, ami hírhedt a megbízhatatlanságáról, akkor nagy valószínűséggel késel a munkából. Ez az elmúlt időben elég gyakran előfordult. Az iskola igazgatója, Sas Kriszta/Kristóf arra kért, hogy keresd fel ma. Nem vagy benne biztos, hogy miről fog szólni a beszélgetés, de gyanítod, hogy lehet valami köze a késéseidhez.



Kopogsz az ajtón, és belépsz.

A KÉSŐN JÖVŐ

A megfigyelőnek szóló instrukciók

Hamarosan egy vezető és beosztottja közötti beszélgetésnek leszel tanúja. A megbeszélésre azért kerül sor, mert a vezető egy konkrét kérdést kíván megvitatni a beosztottjával. A beszélgetés célja esetleg valamilyen döntés vagy probléma megoldása. A vezető előre tudatni fogja veled (a gyakorlat megkezdése előtt átad egy papírt), hogy milyen vezetési stílust szándékozik alkalmazni a beosztottjával folytatott beszélgetés során.

Első feladatod azt biztosítani, hogy a beszélgetés nem fut ki az előre megszabott időkorlátból.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Második feladatod, hogy rövid feljegyzéseket tegyél a megbeszélés során arról, hogy a vezető hogyan kezelte a megbeszélését és a beosztott hogyan reagált. Megfigyelésed során legyél figyelemmel a következőkre:

- a megbeszélés indításának módja,
- a téma felvezetésének mikéntje a vezető részéről,
- a társalgás mederben tartásának mikéntje a vezető részéről,
- a beosztott reagálásának módja,
- a felmerülő problémák és kezelésük módja,
- esetleges konfliktusok, nézeteltérések kezelésének módja,
- a kérdések megoldásának mikéntje,
- a megbeszélés lezárásának módja.



Utolsó feladatod, hogy a vezetőnek a megbeszélést követően rövid visszacsatolást adj, kitérve a következőkre:

- mutass ki legalább egy fejlesztendő, netán hibát a vezető módszereiben, viselkedésében, mutass rá stílusának, magatartásának legalább egy olyan aspektusára, ami érzésed szerint elkerülhető, illetve jobb lehetett volna,
- emelj ki a vezető magatartásából legalább egy erösséget, azaz stílusának vagy magatartásának egy olyan aspektusát, amely érzésed szerint jól bevált, és a jövőben is alkalmazható,
- általános megjegyzések a beszélgetés lefolytatásáról és a beosztott reakcióiról.

A TÚLTERHELT SZÁMÍTÁSTECHNIKUS

Vezetőnek szóló instrukciók

Detke Lenke/László vagy, egy szakiskola igazgatója. Beosztottjaid egyike, Hosszú Petra/Pál speciális számítástechnikai képességekkel rendelkezik, és jelenleg ki sem látszik a munkából. Számítástechnikai ismereteket tart, kapcsolódik egy projektalapú oktatási kutatási projekthez, ahol a diákokkal és a tanárokkal együtt egy számítástechnikai projektet visz, valamit jelentkezett egy dobbantós osztályba mentornak. Most egy új, sürgős és váratlan feladat tűnt fel: az iskola megnyert egy pályázatot, ahol egy szoftverfejlesztési munkát kellene végezni. Az

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726	

a szándékom, hogy meglévő munkája mellé még ezt a másra nem bízható feladatot is Petrára/Pálra oszd, ezért arra kérted őt, hogy keressen fel az irodádban.

Hogyan fogod kezelni ezt a beszélgetést? Különösképpen: milyen stílust fogsz alkalmazni: irányítót, magyarázót, bevonót vagy delegálót? Választhatsz egy olyan stílust, amely érzésed szerint megfelel egy ilyen szituációnak. Vagy, ha gondolod, választhatsz egy olyan stílust, amit valójában nem szívesen választanál – pusztán azért, hogy megtapasztald, milyen érzés ilyen módon viselkedni.

Amikor eldöntötted, hogy milyen stílust követsz, abban is dönts, hogyan fogod megnyitni a beszélgetést, hogyan kívánod a beszélgetést vezetni, milyen kérdéseket kívánsz feltenni és milyen sorrendben, milyen válaszokra számítasz és reményeid szerint hogyan fogod befejezni a beszélgetést. Felkészülésed után az általad kiválasztott stílus nevét egy papíron add át a megfigyelőnek.



Kopognak az ajtón, és bejön beosztottad.

A TÚLTERHELT SZÁMÍTÁSTECHNIKUS

Beosztottnak szóló instrukciók

Hosszú Petra/Pál vagy, egy szakiskola egyik számítástechnika tanára. Jelenleg nyakig vagy merülve a munkába, amelyek érdekesek, és olyan képességeket követelnek, amilyenekkel az iskolában csak te rendelkezel. Számítástechnikai ismereteket oktatsz a szakiskolában, illetve egy projektalapú oktatási-kutatási projektnek te vagy a projektgazdája, ahol a diákokkal és a tanárokkal együtt dolgozol. De ha még ez sem lenne elég, akkor jelentkezted egy dobbantós osztályba mentornak. Főnököd, Detke Lenke/László egy megbeszélésre vár. Nem vagy benne biztos, hogy miről fog szólni a beszélgetés, de gyanítod, hogy esetleg ez még több (nem szívesen fogadott) munkát fog jelenteni a számodra.

Kopogsz az ajtón, és belépsz.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

A TÚLTERHELT SZÁMÍTÁSTECHNIKUS

A megfigyelőnek szóló instrukciók

Hamarosan egy vezető és beosztottja közötti beszélgetésnek leszel tanúja. A megbeszélésre azért kerül sor, mert a vezető egy konkrét kérdést kíván megvitatni a beosztottjával. A beszélgetés célja esetleg valamilyen döntés vagy probléma megoldása. A vezető előre tudatni fogja veled (a gyakorlat megkezdése előtt átad egy papírt), hogy milyen vezetési stílust szándékozik alkalmazni a beosztottjával folytatott beszélgetés során.

Első feladatod azt biztosítani, hogy a beszélgetés nem fut ki az előre megszabott időkorlátból.

Második feladatod, hogy rövid feljegyzéseket tegyél a megbeszélés során arról, hogy a vezető hogyan kezelte a megbeszélését és a beosztott hogyan reagált. Megfigyelésed során legyél figyelemmel a következőkre:

- a megbeszélés indításának módja,
- a téma felvezetésének mikéntje a vezető részéről,
- a társalgás mederben tartásának mikéntje a vezető részéről,
- a beosztott reagálásának módja,
- a felmerülő problémák és kezelésük módja,
- esetleges konfliktusok, nézeteltérések kezelésének módja,
- a kérdések megoldásának mikéntje,
- a megbeszélés lezárásának módja.

Utolsó feladatod, hogy a vezetőnek a megbeszélést követően rövid visszacsatolást adj, kitérve a következőkre:

- mutass ki legalább egy fejlesztendő, netán hibát a vezető módszereiben, viselkedésében, mutass rá stílusának, magatartásának legalább egy olyan aspektusára, ami érzésed szerint elkerülhető, illetve jobb lehetett volna,
- emelj ki a vezető magatartásából legalább egy erősséget, azaz stílusának vagy magatartásának egy olyan aspektusát, amely érzésed szerint jól bevált, és a jövőben is alkalmazható,
- általános megjegyzések a beszélgetés lefolytatásáról és a beosztott reakcióiról.

2.1.16 Sztereotípiák kérdőív

1. Írd be a nevedet a négyzetbe!

2. Hány példányt vitt magával minden állatfajtából Mózes a bárkára?

3. Ossz el 30-at $\frac{1}{2}$ -del, majd adj hozzá 10-et!

4. Ha egyedül volnál éjszaka egy elhagyatott, sötét házban, ahol csak egy petróleumlámpa és egy gyertya lenne, neked pedig csak egy szál gyufád lenne, melyiket gyújtanád meg előbb?

5. Ha egy repülő pontosan a spanyol–portugál határon zuhan le, hova temetik a túlélőket?

6. Néhány hónapban 31 nap van, néhányban 30, hány hónapban van 28 nap?

7. Ha egy buszt vezetnél, ami Párizsból indul 50 utassal, később 7 leszáll, és további 25 felszáll, majd megérkezik Brüsszelbe, ahol 16-an leszállnak, 5-en felszállnak, végül 7 óra múlva Berlinbe érkeznek, mi lehet a sofőr neve?

8. Melyik országban van július 4-e: Amerikában vagy Franciaországban?



9. Egy farmer birtoka háromszög alakú, melynek minden oldala egyenlő. Amikor a farmer körbejárja a telket, az első 2 oldal egyenként egy óra 20 percet vesz igénybe, de a harmadik 80 percet. Miért?

10. Tomi édesanyjának három gyereke van. Melyik hiányzik a felsorolásból?

a) Ancsa

b) ?

c) Robi

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

2.1.17 Sivatagi mentés

A helyzet:

Reggel nyolc órakor szállt fel kis kétmotoros sportrepülőgépük, amit légi taxiként bérelt csoportjuk, hogy az Egyesült Államok délnyugati részén lévő kisvárosból egy másik, a kiindulóponttól 200 km távolságban lévő városba szállítsa önöket. A pilóták felszállási engedélyt kaptak, ezután a reptértől egyenes irányban repültek a nagy kiterjedésű Sonora sivatag fölött. Körülbelül az út felénél járva kényszerleszállást kellett végrehajtani a sivatagban. A pilóták utolsó rádióbeszélgetését hallva tudják, hogy hetven kilométerre keletre egy kis bányásztelep van a sivatagban .

A pilóták a leszállás során meghaltak. Önök épek, egészségesek.

A hőmérséklet nappal 38 Celsius-fok körüli, de a napsütötte földfelszín közelében az 50 fokot is elérheti. Éjszaka a hőmérséklet akár 0 fok körülire is csökkenhet.



Mindössze a felsorolt holmik maradtak használható állapotban.

Kérjük, rangsorolja őket aszerint, hogy mekkora a fontosságuk csoportjuk sikeres túlélésének érdekében! Elsőként egyénileg készítse el a rangsort.

Minden tételt lásson el rangszámmal. Értelemszerűen az egyes a legfontosabb.

Választható tárgyak

Tételek	E Egyéni rangsor	Cs Csoport- rangsor	Sz Szakértői rangsor
1. Villanófényes elemlámpa (négy elemmel működő)			
2. Rugós kés			
3. A környék légítérképe			
4. Műanyag esőkabát (nagy méretű)			
5. Mágneses iránytű			
6. Elsősegélynyújtó készlet, kötszerekkel			
7. .45 kaliberes pisztoly			
8. Ejtőernyő (piros-fehér)			
9. Egy csomag (1000 darabos) sótabletta			
10. Fejenként 1 liter víz			
11. Egy könyv (<i>A sivatag ehető állatai</i>)			
12. Személyenként 1-1 napszemüveg			
13. 2 liter 50 fokos, tiszta vodka			
14. Személyenként 1-1 kabát (dzseki)			
15. Kozmetikai tükör			

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Szakértői rangsor

A sivatagi túlélés problémája

A döntés értékelése.

Szakértő: Alonzo W. Pond, a sivatagi túlélés szakértője fogalmazta meg az alapelveket a tételek rangsorolásához. Korábban a Maxwell légitámaszponton működő Repüléstudományi Egyetem Sarkkőri, Sivatai és Trópusi Információs Központjának Sivatai Tanszékét vezette. A II. világháborúban Pond úr hosszú ideig foglalkozott a Szaharában a sivatagi túlélési problémákkal. Számos esettel találkozott, amelyek igazolják, hogy rangsorolása megalapozott.

A szakértői értékelés és indoklása.

1. Kozmetikai tükör



Valamennyi tétel közül a tükör a legkritikusabb. Ez ugyanis a leghatékonyabb eszköz ahhoz, hogy jelenlétünkről értesítsük a külvilágot. Napsütésben egy egyszerű tükör mintegy 5-6 millió gyertyányi fényerőt sugároz ki. A visszatükröződő fénysugarak még a horizont mögött is láthatók. Ha a tükrön kívül semmi másunk nem lenne, akkor is több mint 80% lenne az esélyünk arra, hogy 24 órán belül felfedeznek és megtalálnak bennünket.

2. Személyenként egy-egy kabát

Ha már közölni tudjuk másokkal, hogy hol vagyunk, a következő probléma a kiszáradás csökkentése. A test víztartalmának negyven százaléka a légzéssel és a bőrön keresztüli párolgással távozik a szervezetből. A légzés következtében fellépő folyadékvesztés számottevően csökkenthető, ha nyugodtak maradunk. A párolgás következtében fellépő folyadékvesztés számottevően csökkenthető, ha a forró, száraz légáramot nem engedjük a bőrünk közelében cirkulálni. A kabátok – még ha ez furcsán is hangzik – a legjobb elérhető eszközt nyújtják ehhez. Ezek nélkül a túlélési idő legfeljebb egy napra csökken.

3. Fejenként 1 liter víz

A fenti két tétel segítségével a túlélési idő legfeljebb 3 nap lehet. Bár az egy liter víz a túlélési időt nem növeli számottevően, abban azonban segít, hogy megszüntessük a kiszáradás mellékhatásait. A legcélszerűbb, ha iszunk egy kis vizet, amint megszomjazunk, annak érdekében, hogy a lehető legtisztább maradjon a fejünk az első napon, amikor a túléléssel

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

kapcsolatos fontos döntéseket meg kell hozni és a menedékhelyet ki kell alakítani. Ha a kiszáradás megkezdődik, azt a jelen helyzetben rendelkezésünkre álló vízzel úgysem lehet megakadályozni. Ezért a víz beosztása egyáltalán nem jelentene megoldást.

4. Elemlámpa

Az egyetlen gyors és megbízható éjszakai jeladó eszköz az elemlámpa. Ezzel és a tükörrel 24 órás jeladási képességgel rendelkezünk. A lámpát napközben is többféleképpen használhatjuk.

A reflektor és a lencse alkalmas arra, hogy kiegészítő jeladóként használjuk vagy tüzet gyújtunk velük. Az elemház ásásra használható vagy a párasodáskor (lásd később az esőkabátnál) vízgyűjtőként.

5. Ejtőernyő



Az ejtőernyő menedékként és jeladóként egyaránt használható. A sequaro kaktusz a sátor „gerendája”, míg az ernyő zsinórai a tartókötelek lehetnek. Két-háromszor összehajtván az ejtőernyő árnyékot ad, és a felszíni hőmérsékletet a sötét mintegy 20 fokkal csökkenti.

6. Rugós kés

Bár nem olyan fontos, mint az első öt tétel, a rugós kés mégis hasznos lehet a menedékhely kialakításánál és a hordókaktusz erős törzsének folyadéknyerés céljából való elvágására. A magas értékelés oka a számtalan egyéb felhasználási lehetőség.

7. Műanyag esőkabát

A műanyagok és nem pórusos anyagok fejlődése az utóbbi időben már lehetővé teszi, hogy folyadéklepárlót készíthessünk a sivatagban. Ha lyukat ásunk és ráhelyezzük az esőkabátot, a hőmérséklet-különbség valamennyi folyadékot kivon a nedves homokból és a kaktuszdarabokból, és lecsapódik a műanyag felületen. Ha a műanyag közepére egy kis követ helyezünk, egy homorú felület keletkezik, amellyel a lecsapódó folyadék a lyuk közepére elásott elemházba csepegtethető. Így maximum napi egy liter folyadékot nyerhetünk. Ez ugyan segít, de nem eléggé. Valószínű, hogy a víz kivonására áldozott fizikai munka kétszer akkora folyadékvesztéssel jár, mint amennyi vizet ilyen módon nyerhetünk.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

8. .45 kaliberes pisztoly

A második nap végére a beszélgetés szinte megszűnik, és talán nem is leszünk képesek járni (6-10%-os kiszáradás). Ekkor a pisztoly hasznos lehet arra, hogy hangjeleket adjunk. A töltények segítségével pedig gyorsan tüzet lehet gyújtani. A nemzetközi vészjel három lövés gyorsan egymás után. Számtalan olyan eset fordult elő, amikor a túlélőket azért nem vették észre, mert nem tudtak hangos hangjelet leadni. A pisztoly agya kalapácsként is használható.

9. Személyenként egy-egy napszemüveg

Sivatagi erős napsütésben phototalmia és napvakság léphet fel (ami a hóvaksághoz hasonló). Ez komoly problémát jelenthet, különösen a második napon. Az ejtőernyőből készített menedékhely ugyan számottevően csökkentheti ezt a problémát, hasonlóan, mint a szem környéki terület besötétítése a roncsokon fellelhető korom segítségével. A zsebkendő vagy a kötszer arcfátyolként való használata, a szemnyílásnál lyukat hagyva, megszünteti a látási problémát. A napszemüveg azonban jóval kényelmesebb ennél.

10. Elsősegélycsomag kötszerekkel

A sivatag – alacsony páratartalma miatt – a világ egyik legegészségesebb területe (a legkevésbé fertőzésveszélyes). Annak a ténynek köszönhetően, hogy a vér megsűrűsödik a kiszáradás következtében, kicsi a veszélye a vérzésnek is, hacsak nem sérül meg egy vérér. Egy nagyon részletesen megírt eset szerint egy ember, aki a sivatagban eltévedt, és nem volt vize, a ruháját összeszaggatta, és alaposan megsérült, mert egy éles kaktuszra és sziklára esett, a vérzés mégsem indult el, mielőtt megmentették és vizet adtak volna neki.

11. Mágneses iránytű

Azonkívül, hogy üveglapját a napfény visszatükrözésével jeladásra használhatjuk, nem sok haszna van. Még veszélyes is lehet, ha a kezünk ügyében van, amikor a kiszáradás mellékhatásai jelentkeznek. Elképzelhető ugyanis, hogy valaki a fejébe veszi, hogy útnak indul.

12. A környezet légítérképe

Tűzgyújtásra vagy vécépapírnak használható. Esetleg csákót vagy szemárnýékolót készíthet belőle magának valaki. Az életet esetleg kellemesebbé teheti, de veszélyes is lehet, mert valakit ez is arra ösztönözhet, hogy a menedékhelyet elhagyja.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

13. A sivatag ehető állatai című könyv



A csoport problémája a kiszáradás, nem az éhezés. Bármely kísérlet, ami arra irányulna, hogy vadásszunk, nagyon veszélyes a potenciális folyadékvesztés miatt. Bár a sivatagban sok állat él, ezek mégis ritkán láthatók. A túlélés érdekében ők ugyanúgy lefekszenek, mint azt nekünk kell tennünk. Ha a vadászat eredményes lenne, a szervezet proteinfelvétele megnövelné a folyadékigényt, ami a tápanyag megemésztéséhez szükséges. Általános arany szabály, hogy csak akkor együnk, ha sok vizünk van, egyébként semmiképpen sem. Bár a könyvben sok hasznos információ is lehet, mégis nagyon nehéz lenne a szemünket hozzászoktatni az olvasáshoz, és a figyelmünket megőrizni, amikor a kiszáradás elkezdődik.

14. 2 liter 50 fokos vodka

Ha valaki súlyos alkoholizmus miatt hal meg, a halál oka általában a kiszáradás. Az alkohol elnyeli a vizet. A szervezet hallatlanul sok vizet veszít, amikor az alkoholt fel akarja dolgozni (egy rész alkohol feldolgozásához kb. 2-3 rész víz szükséges). Ebben a helyzetben a vodka elfogyasztása halálos lehet. Hogy nálunk van a vodka, az a kiszáradás állapotában a veszélyeket csak tovább növelheti. A vodka hasznos lehet a tüzgyújtáskor vagy a test átmeneti lehűtésére. Talán az üveg is jó lehet valamire. Mindent összevetve azonban a vodka nagyobb veszélyt jelent, mint segítséget.

15. Egy üveg (1000 db) sótabletta

Nagy legendák keringenek a sóról. Az első probléma azonban, hogy a kiszáradáskor a folyadékcsökkenés miatt a vér sótartalma megnövekszik: az izzadság kevesebb sót tartalmaz, mint a sejtfolyadék. Ezért sok víztöbbletre lenne szükség ahhoz, hogy a testnedvekből a megnövekedett sómennyiséget kiizzadjuk. Ugyanaz lenne a hatás, mintha tengervizet innánk. Még a sótabletták gyártója is elismeri, hogy túlélési helyzetekben kérdéses ezek fontossága, kivéve azokat a földrajzi helyeket, ahol sóhiány van.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

2.1.18 Kié a probléma?

Kérlek, dönts el, hogy kié a probléma az alábbi szituációkban!

Kérlek, írd be a szituáció számát a problémamegyeztet megfelelő részébe!

- (1) Most fordul elő másodjára, hogy a kollégád benyit a szobádba, amikor te ügyféllel tárgyalasz, ezzel a figyelmedet teljesen megzavarja.

- (2) A beosztottad váratlanul szabadságra szeretne menni. Kedveled amúgy, és tényleg látható rajta, hogy kimerült.



- (3) Kollégád láthatóan gondterhelt, amikor kijön a főnökök szobájából. A könnyeivel küzd.

- (4) Egy idősebb rokonod nem hallgatta meg a tanácsodat arra vonatkozóan, hogy hagyja a lányát egyedül megbirkózni a saját problémájával. Már most látható, hogy a lánynak sok baja fog ebből származni.

- (5) Hallod, hogy az egyik ügyfél kiabál a kollégáddal.

- (6) Főnököd haragosan megkeres azzal, hogy most azonnal add át neki az éves jelentést. Korábban egy héttel későbbi határidőben egyeztetek meg. Hallottad egy kollégádtól, hogy a főnököd egyébiránt meglehetősen elégedetlen a mostanában végzett munkáddal.

- (7) A kollégád különös arcokat vág, ahogy az ügyfél elhagyja a szobát. Ezt követően a kollégád megkérdezi, hogy átvennéd-e az ügyfelét holnaptól.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

(9) Egy fiatalabb kollégád, úgy tűnik, nem tudja megoldani a ráosztott feladatot. Egyszerűbbnek tűnik megoldani helyette, mint megtanítani neki, hogyan kellene megcsinálni, de a főnököd nem szereti ezt a fajta támogatást.

2.1.19 Konfliktuskvíz

Sorszám	ÁLLÍTÁS	Csoportos vélemény
1.	A konfliktusok az élet természetes velejárói.	
2.	Minden konfliktusnak negatív hatása van.	
3.	Minden konfliktushelyzetet meg kell próbálni megoldani, bármi áron.	
4.	A konfliktus és a probléma ugyanazt jelenti.	
5.	A konfliktusok forrásai és okai többfélék lehetnek.	
6.	Két fél közötti konfliktust csak a résztvevők tudják megoldani.	
7.	Érzelmileg túlfűtött állapotban nem lehet érdemi megoldást találni a helyzetre.	
8.	Az a legbiztosabb, ha nem veszünk tudomást a konfliktusokról.	
9.	A konfliktushelyzetekben minden áron nyerő pozícióra kell törekedni.	
10.	Ha valakinek szóvá teszem a problémámat, abból biztos konfliktus lesz.	
11.	Ha én meg akarom oldani a konfliktust, akkor meg is fog oldódni.	

2.2 A vezetőképzés hallgatói jegyzete

A rugalmas tanulási utakra épülő programok vezetői támogatása



Készítette:

TRAINING360



IKK
INNOVATÍV KÉPZÉSTÁMOGATÓ KÖZPONT

2021.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

3 A személyes jelenlétre épülő képzési napok hallgatói jegyzete

3.1 Bevezetés

Az a sok adat, amit az ember fejébe belepréselnek, úgymint elpárolog, abból semmi sem marad, azt az ember mind elfelejti. Ami megmarad, az a tudomány vagy a művészet, vagy a szépség szeretete.

A probléma megoldásának vágya, a tetterre készség, ezek az egyéni kvalitások fontosak.

Szent-Györgyi Albert



A tanítás részben mindig művészet lesz, de részben alkalmazott tudományként is kell működnie, amelyben az eljárások megalapozott gyűjteménye fokozatosan növekszik és csiszolódik, s igyekezve lépést tartani a legújabb tudományos kutatások eredményeivel.

A tanítás-tanulás világában mindig keresni kell az új lehetőségeket, amelyekkel érdekesebbé tehető és optimális esetben könnyebben elsajátíthatóvá válnak a tanulás tartalmi, illetve maga az elsajátítás folyamata. A cél érdekében a pedagógusoknak folyamatosan fejleszteni érdemes tanítási technikáikat, módszertani ismereteiket.

Alapvetően az általános iskolákban, de a középfokú oktatásban is a tanári magyarázat és a frontális osztálymunka vezet az oktatás során a tanárok által alkalmazott módszerekben. A csoportmunka és pármunka viszont aránytalanul kevesebbszer jelenik meg a középiskolai/szakiskolai tanári gyakorlatban. (Radnóti, 2006, 13. o.)

A rugalmas tanulási utak programjai (dobbantó, orientáció, műhelyiskola) közös pedagógiai alapokon nyugszanak: a tanulók egyéni, személyenkénti fejlődését szem előtt tartva munkálkodnak azon, hogy az adott program céljának megfelelő szintre tudja eljuttatni a részt vevő fiatalokat.

A három programnak kiemelkedő jelentőséget ad, hogy szembenéz az általánosan uralkodó szemléletmóddal, miszerint a kudarcokért kizárólag a diákok (és családjuk) és/vagy a korábbi iskolájuk a felelős. A szakképzés rugalmas tanulási útvonalakat biztosító programjai nem teszik felelőssé, hanem elfogadják, hogy vannak olyan fiatalok, akiknek alapkészségeik hiányosak, és nem tudták időben megszerezni az alapfokú végzettséget; vagy ha megszerezték is, különböző okok miatt még nem készek a szakmatanulás megkezdésére; vagy nem tudnak teljes értékű szakképesítést szerezni. Tehát ezek a programok vállalják,

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

hogy az adott feltételrendszerben és állapotukban fogadják el a fiatalokat, és a helyzetükhöz igazodóan segítik őket egy sikeres továbblépés, a szakmaszerzés felé.

Mindezen program sikerességének záloga a MENTOR. A mentor, aki támogatja ezeket a fiatalokat, aki egyben támasz, tanácsadó és pedagógus is.

Ahhoz, hogy ezen szerepeit el tudja látni, fontos, hogy tisztában legyen olyan alapvetésekkel, amelyek segítik őt abban, hogy ellássa új szerepét, legyen megfelelő eszköztára, hogy képes legyen a projektalapú oktatás módszertanát menedzselni, és tisztában legyen azzal, hogy miben más a mentori szerep, mint a pedagógusi szerep.

Programjainkkal ehhez kívánunk hozzájárulni!

3.2 A vezetés

Bármely szervezetben egy vezető számára lényeges tisztázni, hogy mit is értünk „emberek irányítása, vezetése” alatt. Több évtizede foglalkoztatja ez a kérdés a pszichológusokat, így számos kísérlet, megfigyelés áll rendelkezésre, amely segíti ennek meghatározását. Az azonban elmondható, hogy több szempontból is megközelíthető a vezetői feladat, így sokféle definíció is létezik. Ezekből néhány kiemelkedő:

- A vezetés olyan tevékenység, amely – a kommunikációs folyamatra támaszkodva – meghatározott cél (célok) érdekében befolyásolja az emberek közötti kapcsolatokat és az emberi magatartásokat.
- A vezetés mások befolyásolása abból a célból, hogy valamilyen feladatra közös megoldást találjanak. A vezetés létrejöttéhez szükséges, hogy a vezető el tudja fogadtatni, a vezetett pedig el tudja fogadni a közöttük levő egyenlőtlenséget. Enélkül nem beszélhetünk vezetésről, csupán kényszerítésről vagy elnyomásról.
- Általánosságban a vezetés egy olyan folyamat, amely emberek munkáját hangolja össze több tényező együttes figyelembevételével egy irányításra alkalmas, megfelelő vezető által.

A vezetésnek különböző szintjeit is megkülönböztetjük, amellyel bizonyos feladatok együtt is járnak:

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

1) Felső szintű vezetés

- Szervezet általános céljainak kitűzése.
- Stratégia meghatározása.
- Szervezet képvisellete kifelé.
- Együttműködés más szervezetekkel.

2) Középszintű vezetés

- Stratégia megvalósítása.
- Alsó szintű vezetők munkájának összehangolása.
- Felelős a jelentősebb innovációért.

3) Alsó szintű vezetés



- Irányítja a dolgozókat a végrehajtásban.

3.2.1 Vezetési stílusok

A vezetési stílus a vezető mások (beosztottak) által érzékelt viselkedésmintája; mindazon magatartások összessége, amelyek vezetői munkája során szavakban és tettekben megnyilvánulnak. Az a mód, ahogyan a vezető az alkalmazottakra képes hatni, ahogyan befolyásolja azokat a szervezeti célok elérése érdekében. A vezetési stílus nem más, mint a vezető személyiségének megnyilvánulása a beosztottak irányításában.

Többféle vezetői stílussal is találkozhatunk, az alábbi stílusokra és jellemző hozzáállásukra olvasható itt egy-egy példa:

- AUTOKRATIKUS: „Én beszélek, te hallgass, és én döntök.”
- TANÁCSKOZÓ: „Én kérdezek, te válaszolsz, én magyarázok és döntök.”
- DEMOKRATIKUS: „Én problémákat vetek fel, megbeszéljük, és döntünk.”
- RÁHAGYÓ: „Úgy döntesz, ahogy akarsz, csak engem hagyj békén!”
- HELYZETTŐL FÜGGŐ: „Vizsgáljuk meg a helyzetet, mielőtt megbeszéljük a problémát, és a vezetési stílusomat ehhez igazítom.”

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

3.2.2 Szituatív vezetés - kérdőív

Ezen a munkalapon 12 olyan helyzetet találsz, amellyel vezetőként találkozhatasz az iskolában. Egyenként olvasd el a helyzetleírásokat, és mindegyiknél válassz ki egyet a négy lehetséges teendő közül. Olyat válassz, amely szerinted a legmegfelelőbb a helyzet kezelésére. Ne sokat töprengj, inkább bízd magadat az első benyomásodra. (Minden helyzetnél csak egy teendőt jelölj meg!)

1. helyzet:

Beosztottjaid teljesítménye romlott az utóbbi időben. Ezért szelíden figyelmeztetted őket, és többször is kifejezted aggodalmadat a továbbiakkal kapcsolatban. Ők azonban nem reagáltak minderre.

Teendő:

- E. Hangsúlyozod a követelmények helyénvalóságát és a feladatok végrehajtásának szükségességét.
- F. Fenntartod a megbeszélés lehetőségét ennek erőltetése nélkül.
- G. Megbeszéléseket folytatsz a beosztottakkal, majd meghatározod a feladataikat.
- H. Elhatározod, hogy nem avatkozol be.

2. helyzet:

Beosztottaid egyértelműen mérhető teljesítménye növekszik. Világos számodra, hogy mindenki tisztában van közülük a munkakörébe tartozó feladatokkal, valamint a vele szemben támasztott követelményekkel.

Teendő:

- E. Jó kapcsolatot tartasz fenn beosztottjaiddal, ám továbbra is ellenőrzöd, hogy mindenki tisztában van-e munkaköri feladataival és a vele szemben támasztott követelményekkel.
- F. Tartózkodsz bármiféle határozott intézkedéstől.
- G. Azon dolgozol, hogy beosztottjaid fontosnak érezzék magukat, és aktívan vegyenek részt a különböző feladatokban.
- H. A feladatokat és a hozzájuk tartozó határidőket hangsúlyozod.

3. helyzet:

Az általad irányított csoport nem tud megoldani egy problémát. Eddig rendszerint hagyta

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

őket, hogy egyedül dolgozzanak. Teljesítményük és belső személyes kapcsolataik jók.

Teendő:

- E. Közös problémamegoldásba vonod be a csoportot.
- F. Hagyod, hogy saját maguk oldják meg a problémát.
- G. Gyorsan és határozottan intézkedsz, és utasítod őket a korrekcióra.

H. Bátorítod a csoportot, hogy önállóan oldják meg a problémát, miközben rendelkezésükre állsz konzultációk céljából.

4. helyzet:

Nagyon fontos változtatást szeretnél végrehajtani a szervezetedben. Beosztottjaid eddig nagyon jól dolgoztak. Most belátják a változtatás szükségességét.

Teendő:

- E. Megengeded, hogy részt vegyenek a változás kidolgozásában, ennek erőltetése nélkül.
- F. Bejelented, hogy mit akarsz változtatni, majd szigorúan ellenőrzöd a végrehajtást.
- G. Hagyod, hogy beosztottjaid közösen kialakítsák a változás irányát az általad megadott szempontok figyelembevételével.
- H. A beosztottjaid javaslatát beépíted, de te irányítod a változtatást.

5. helyzet:



Részleged teljesítménye romlott az utóbbi hónapokban. Tagjai nem törődnek a feladatok végrehajtásával. Állandóan figyelmeztetni kell őket a határidőkre, amiket nem tartanak be. Korábban segített az, amikor újraszabályozták a munkaköri feladatokat.

Teendő:

- E. Hagyod, hogy a részleg kialakítsa a maga irányát.
- F. A részleg javaslatát beépíted, de ellenőrzöd, hogy a feladatokat teljesítik-e.
- G. Újrafogalmazod a feladatokat, és gondosan ellenőrzöd végrehajtásukat.
- H. Megengeded a részlegnek, hogy részt vegyen a feladatok meghatározásában, de nem erőlteted.

6. helyzet:

Egy nagyon hatékonyan működő részleget vettél át. A korábbi vezető szigorú fegyelmet tartott. Szeretnéd, ha a hatékonyság változatlanul fennmaradna, egyúttal a légkör humanizáltabb lenne.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Teendő:

- E. Mindent megteszel azért, hogy a részleg fontosnak érezze magát, és aktívan vegyen részt a feladatok végrehajtásában.
- F. Hangsúlyozod a határidők és a feladatok végrehajtásának fontosságát.
- G. Szándékosan nem avatkozol be.
- H. Bevonod a részleget a döntéshozatalba, egyúttal ellenőrzöd, hogy a kítűzött feladatokat teljesítették-e.

7. helyzet:

Jelentős változásokat határozta el a szervezet fölépítésében. Beosztottaid már korábban jelezték, hogy szükség van a változásokra. Ők már bizonyosságot tettek rugalmasságukról napi munkájukban.

Teendő:

- E. Meghatározod a változást, és gondosan ellenőrzöd a végrehajtást.
- F. Beosztottaidal hagyatod jóvá a szervezeti változást, és hagyod, hogy ők szervezzék meg a végrehajtást.
- G. Hajlandó vagy elfogadni beosztottaid javaslatait a változásokra, de ellenőrzöd a végrehajtást.
- H. Az összeütközések elkerülése érdekében hagyod a dolgokat menni a maguk útján.

8. helyzet:



Az általad vezetett részleg teljesítménye és belső személyes kapcsolatai jók, de azért kétségeid vannak afelől, hogy megfelelően vezetted-e a részleget.

Teendő:

- E. Hagyod, hogy a részleged azt csinálja, amit akar.
- F. Megbeszéled velük a helyzetet, majd kezdeményezed a szükséges változtatásokat.
- G. Arra irányuló lépéseket teszel, hogy a részleg tagjai egy meghatározott módszer szerint dolgozzanak.
- H. Óvatosan viselkedsz, hogy a vezető-beosztott kapcsolatot ne rontsd el utasításos rendszer bevezetésével.

9. helyzet:

Főnököd megbízott egy olyan bizottság vezetésével, amely már jó ideje adós egy, a változtatásokra irányuló javaslat kidolgozásával. Úgy néz ki, hogy a bizottság nincs tisztában

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

a saját feladatával. Az üléseken kevés tag vesz részt rendszeresen, és sokszor csevegésbe megy át a megbeszélés. Közben nyilvánvaló, hogy rendelkeznek a szükséges képességekkel a változtatási javaslat kidolgozása érdekében.

Teendő:

- E. Hagyod, hogy a bizottság dolgozza ki a javaslatot.
- F. A bizottság tagjainak javaslatait figyelembe veszed, de közben ellenőrzöd, hogy megfelelően hajtják-e végre a feladatukat.
- G. Újrafogalmazod a bizottság feladatait, és gondosan ellenőrzöd azok végrehajtását.
- H. Megengeded a bizottságnak, hogy vegyen részt a feladatok meghatározásában, de nem erőlteted.

10. helyzet:

Beosztottaid rendszerint képesek a felelősségvállalásra, de most nehezen fogadják el az általad kidolgozott követelményeket.

Teendő:

- E. Megengeded, hogy beosztottaid részt vegyenek az új követelmények kidolgozásában és véleményt nyilvánítsanak, de nem erőlteted.
- F. Meghatározod az új követelményeket, és ellenőrzöd a betartásukat.
- G. Az összeütközések elkerülése érdekében nem alkalmazol nyomást beosztottaidra.
- H. Beépíted a javaslataikat, de ellenőrzöd, hogy az új követelményeket teljesítik-e.

11. helyzet:

Új beosztásként kineveztek egy csoport élére. A korábbi vezető nem vett részt az ügyek vitelében. A csoport megfelelően végezte el a feladatát és önmaga irányítását. A csoporton belüli kapcsolatok jók.

Teendő:

- E. Arra irányuló lépéseket teszel, hogy a csoport tagjai egy meghatározott módszer szerint dolgozzanak.
- F. Bevonod a csoport tagjait a döntéshozatalba, és támogatod a jó ötleteket.
- G. Megbeszéled a csoport korábbi teljesítményét a tagokkal, majd megvizsgálod, hogy mit kell változtatnod a gyakorlatban.
- H. Továbbra is hagyod a csoportot együtt dolgozni.

12. helyzet:



A legújabb információk szerint a beosztottaid között bizonyos feszültségek vannak. A részleg eddig igen jó teljesítményeket ért el. A hosszú távú célok rendre teljesültek. A munka egyetértésben folyt az elmúlt évben. Minden tag alkalmas a feladatok végrehajtására.

Teendő:

- E. Kipróbáltatod a részleg tagjaival saját elképzelésedet.
- F. Hagyod, hogy a részleg maga dolgozza ki elképzeléseit és győződjön meg annak helyességéről, szükség esetén módosítsa azt.
- G. Gyors és határozott korrekciós intézkedéseket és utasításokat hozol.
- H. Készen állsz a megbeszélésekre, de vigyázol, hogy ne rontsd el a vezető-beosztott kapcsolatot.

3.2.3 Szituatív vezetés – Pontozólap

Esetek száma	Intézkedés			
	A	C	B	D
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

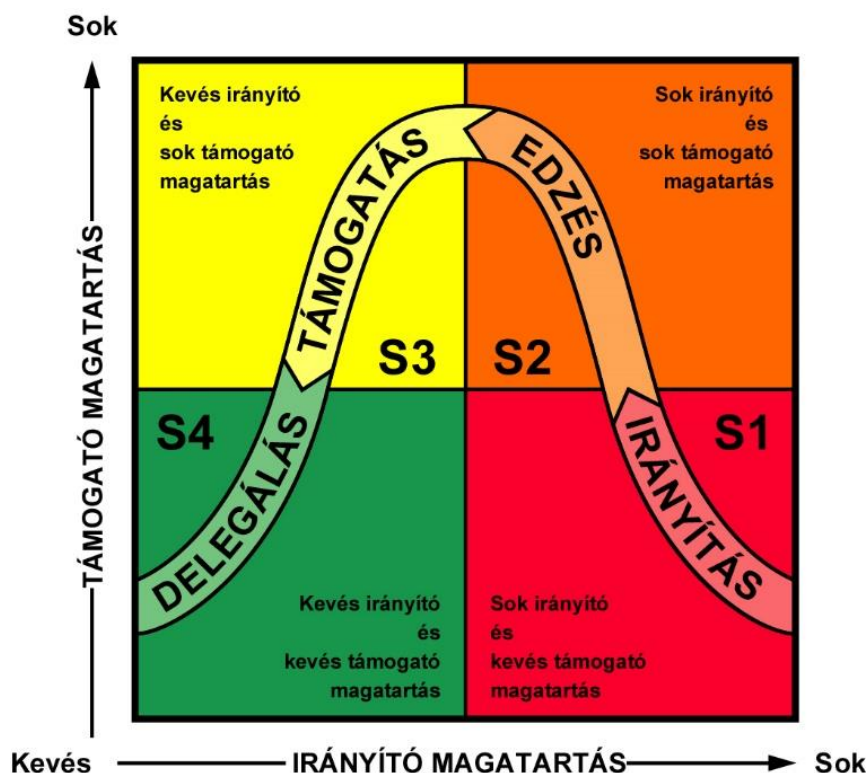
	S1	S2	S3	S4
ÖSSZESEN				
	UTASÍTÓ	MAGYARÁZÓ	BEVONÓ	DELEGÁLÓ



3.2.4 A szituatív vezetés elméleti modellje

A vezetéselméleti modellek között az egyik igen kiemelt szerepet Hersey és Blanchard szituatív vezetés modellje kapta. A modellnek három alapfogalma van: a vezetőt jellemző kétféle viselkedés (feladatkiadó és támogató) és a beosztottak érettsége (felkészültsége).

- A **feladatkiadó** (irányító, direktív) viselkedésre jellemző az egyirányú kommunikáció (a beosztottak kötelességének egyértelmű megfogalmazása, a végrehajtás módjának előírása).
- A **támogató** viselkedésre jellemző a kétirányú kommunikáció (odafigyelés, biztatás, a beosztottak bevonása a döntéshozatalba).
- Az **érettség** a munkatárs azon képessége, hogy elérhető célokat tud megfogalmazni, hajlandó vállalni a felelősséget, rendelkezik a szükséges képzettséggel és tapasztalattal.

A modell szerint négy alapvető vezetői stílus alakul ki e feltételek mentén:



 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Utasító/diktáló (telling), (S1):

- A vezető kijelöli a szerepeket, és pontosan megmondja, mikor, mit, hogyan kell tenni.
- Erős feladat-, gyenge kapcsolatorientáltság jellemzi.
- **Erősen irányító és kevésbé támogató.**
- A vezető konkrét instrukciókat ad, és szigorúan figyeli megvalósulásukat. Az ilyen jellegű vezetésre jellemző az egyirányú (vezetőtől a munkatárs felé) történő kommunikálás. A feladattal kapcsolatos döntéseket kizárólagosan a vezető hozza meg. Gyakran erre van szükség, például az újonnan belépő dolgozók esetében, akik többnyire lelkesek, energikusak, elkötelezettek.

Magyarázó/eladó (selling), (S2)

- Tanító, magyarázó, meggyőző. A stílus a kétirányú kommunikációra, a motivációra épül, igyekszik bizalmat ébreszteni a munkatársakban, de a döntések felelősségét, az ellenőrzést a vezető nem adja ki a kezéből.
- Magyarázatot ad, elfogadtatja utasításait. Megfogalmazza kollégáinak, miért kell azt tenni, amit ő mond.
- Erős feladat- és kapcsolatorientáltság jellemzi.
- **Erősen irányító és erősen támogató.**
- A vezető elmagyarázza döntéseit, és bár kér javaslatot, de továbbra is irányítja a feladatok végrehajtását. A vezető úgy tekint a munkatársra, hogy „megvan a képessége, de kemény munka és tanulás kell ahhoz, hogy a feladatot megoldja”. Ez a stílus leginkább a még nem eléggé tapasztalt, kezdő dolgozókkal szemben megfelelő.

Bevonó/résztevő (participating), (S3)

- Véleményt kér, együtt dönt, támogató magatartást tanúsít.
- Gyenge feladat-, erős kapcsolatorientáltság jellemzi.
- **Erősen támogató és kevésbé irányító.**
- Elsődleges cél, hogy növekedjen a beosztott önbizalma és képessége egy bizonyos feladat jó és önálló megoldására. A vezető a döntéseit a beosztottjaival együtt hozza meg, és támogatja őket azok megvalósításában. A csapattagok betanulása során akkor célszerű ezt alkalmazni, amikor még magabiztosan oldják meg a feladatokat.

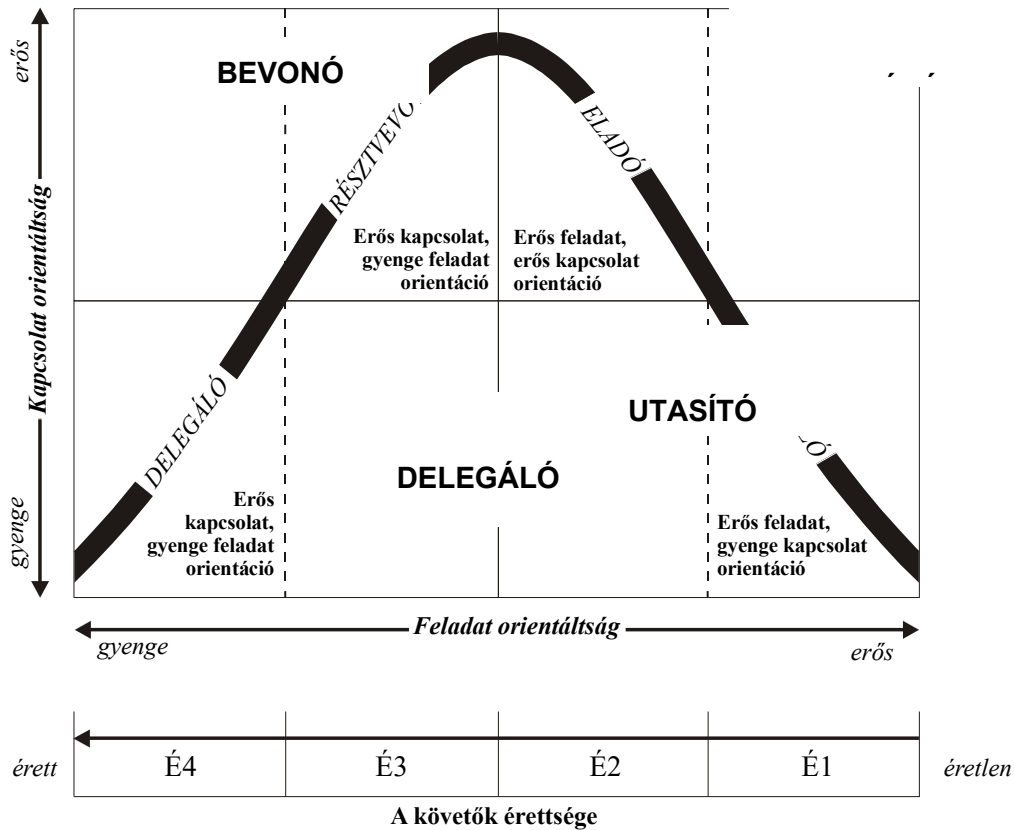
	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- A vezető és a követő is részt vesznek a döntési folyamatban, a vezető legfontosabb szerepe a kommunikáció és a döntéshozatal segítése.

Delegáló (delegating), (S4)

- Szabad mozgásteret biztosít – bizonyos határok között – az elkötelezett, önirányításra alkalmas munkatársaknak.
- Gyenge feladat- és kapcsolatorientáltság jellemzi.
- **Kevésbé támogató és kevésbé irányító.**
- A vezető határozza meg a problémát, a megoldás módját viszont a beosztottakra bízta. A vezető a feladattal – a döntési jogkörök és a felelősség átruházásával együtt – a megfelelő kollégát bízta meg, és utána hagyja, hogy azt saját maga megoldja. modell független változójának tekintett **érettség** négy szintjét különböztetik meg:
 - **É1:** a beosztottak sem nem képesek, sem nem hajlandók felelősséget vállalni, mert sem képességeik, sem önbizalmuk nem teszi ezt lehetővé.
 - **É2:** a beosztottak hajlandók lennének, de nem képesek elvégezni a szükséges feladatokat. Kellően motiváltak ugyan, de pillanatnyilag hiányoznak a megfelelő képességeik.
 - **É3:** a beosztottak képesek lennének ugyan rá, de nem hajlandók megtenni azt, amit a vezető kíván tőlük.
 - **É4:** a beosztottak képesek és hajlandók is megtenni azt, amit elvárnak tőlük.

Az érettséget és a vezetési stílust integráló modellt az alábbi ábra mutatja be:



A modell alaptézise az, hogy a kollégák **érettségének növekedésével a támogató vezetői stílusok eredményesebbek**. Az alacsonyabb érettségi szinten lévő munkatársak erőteljesebb irányító vezetői magatartást igényelnek. Az érettség adott szintje fölött pedig engedni kell, hogy a beosztottak akarata is érvényesüljön, minimalizálni lehet a beavatkozást.

A szituatív vezetési stílus koncepciója tehát

- 1) a vezető nyújtotta irányítás és ellenőrzés, illetve
- 2) a támogatás, bátorítás arányára épül, valamint a hozzáértés és az elkötelezettség szintjére, amelyet a beosztott mutat bizonyos feladatok teljesítésében.

Az elmélet rugalmas alkalmazkodást igényel a vezetőtől: mindig a körülményektől és az adott helyzettől függ, hogy mikor melyiket kell alkalmaznia.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726



Minden vezetőnek magának kell kialakítania a saját legeredményesebb stílusát, amelynek segítségével olyan döntéseket tud hozni, hogy összehangolja munkatársainak és szervezetének céljait, anélkül, hogy szoros korlátokat kellene felállítania.

Dr. Roóz József szerint **a jó vezető tulajdonságai a XXI. században** a következők:

- változások követése,
- stratégiai szemléletmód,
- rendszergondolkodás,
- rugalmasság,
- nyitottság,
- folyamatos tanulás, tudáshasznosítás,
- helyzethez igazodó vezetési stílus,
- csapatépítésre való képesség,
- értékek teremtése, értékek mentén történő vezetés,
- konfliktuskezelő képesség,
- (meg)hallgatási készségek birtoklása,
- tanítási és „edzői” (coaching) készségek,
- érzelmi intelligencia,
- a teljesítmény állandó fejlesztésre való törekvés.

Ajánlott és felhasznált irodalom

- Blanchard, K.: *Vezetés magasabb szinten*. HVG könyvek, Budapest, 2010.
- Hersey, P. – Blanchard, K.: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (4th ed.). Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ., 1982.
- Nemes Ferenc: *A vezetés alapjai*. Budapest, 2001.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

3.3 A coaching típusú vezetés

Mielőtt a vezetők számára alkalmazható coachingra mint eszközre rátérnénk, lényeges meghatározunk azt, hogy mit is jelent pontosan a coaching. A coaching **nem** számonkérési módszer, nem terápia, nem tanácsadás és nem is valamilyen csodaeszköz. A coaching konkrét visszajelzést ad a fejlesztendőkre, megerősíti az egyéni erősségeket, azok tudatos és rendszeres használatát, biztosítja a változtatások megtervezését, végrehajtás közben folyamatos kíséretet biztosít, lehetőség nyújt az eredményesség mérésére.

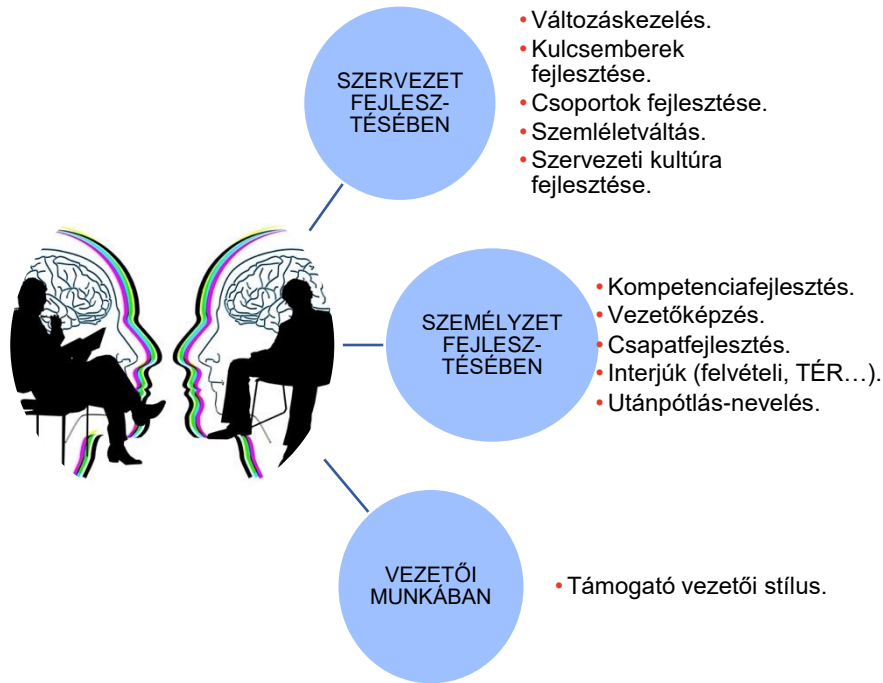
A coaching témája lehet például:

- vezetői kompetenciafejlesztés,
- idő- és feladatgazdálkodás,
- karriermenedzsment,
- konfliktus-, stresszkezelés,
- új feladatok, kihívások kezelése,
- a munka és a magánélet egyensúlya.

Segítséget adhat:

- Kompetenciák fejlesztésére.
- Problémák hatékony, szemléletváltással való megoldására.
- A belső egyensúly helyreállítására.
- Cselekvési lehetőségek kiszélesítésére.
- Magatartásminták megváltoztatására.

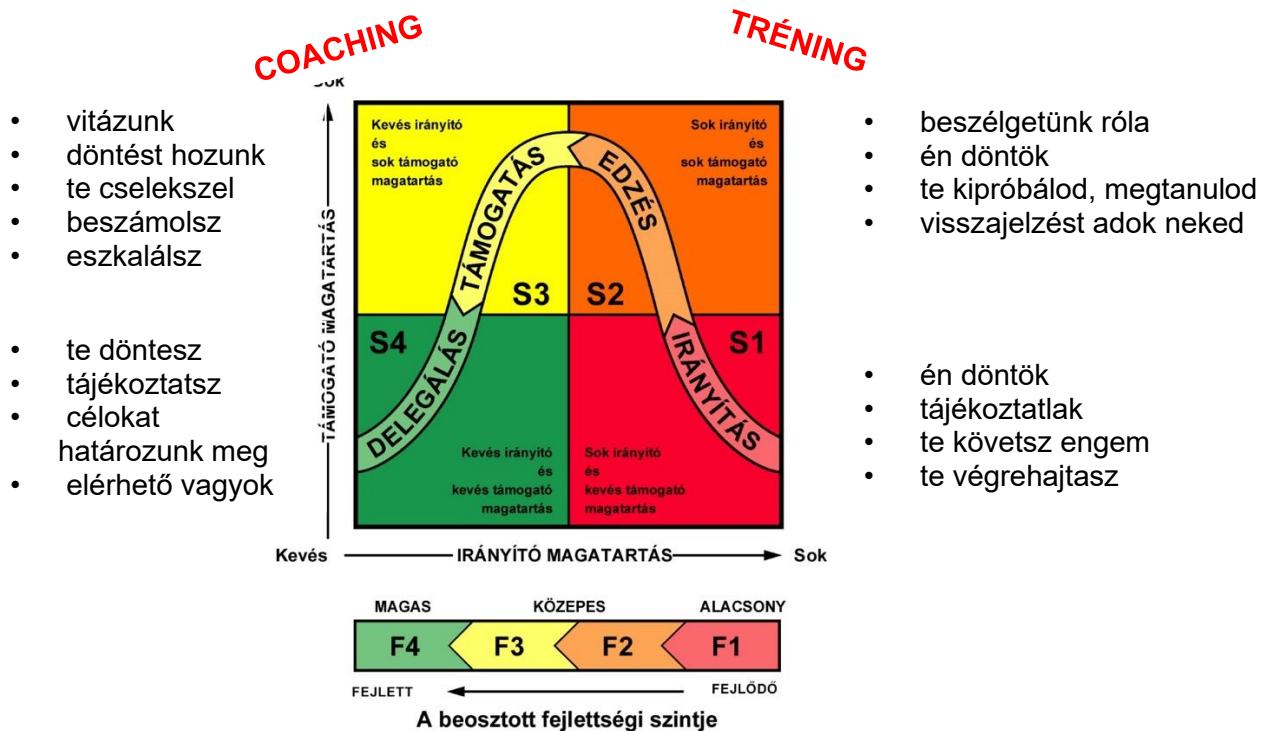
A coaching egy szervezet életében az alábbi területeken alkalmazható:



A coaching különböző formában is megvalósulhat. A leggyakrabban **egyéni coaching**ról beszélünk, és az ülések során a személyes fejlesztő-támogató folyamat áll a középpontban, igazodva a kliens (beosztott) célkitűzéséhez. Abban az esetben, ha több kolléga hasonló problémákkal, helyzetekkel találja szembe magát (például mindannyian középvezetők, projektvezetők, mentorok), akkor a **csoportos coaching** további fejlesztő eszközként jelenhet meg. Itt is fókuszban vannak az egyének (akár különböző) céljai, de a ventilálásra, a tapasztalatcserére, a legjobb megoldások megosztására is nagy hangsúly helyeződik. Az úgynevezett **teamcoaching**ot abban az esetben alkalmazzuk, amikor az egy területen dolgozó kollégák együttműködésének fejlesztése is célként fogalmazódik meg.

A coaching célja, hogy a kliens (elsősorban) belső erőforrásainak felhasználásával (és speciális coaching technikákkal) tartós és eredményes viselkedésváltozást érjen el az adott munkafeladat vagy élethelyzet megoldásában.

3.3.1 A coaching típusú vezetés helye a szituatív vezetési modellben



„Fontos, hogy az emberek érzékeljék, hogy saját hozzájárulásuk által mit érhetnek el. Ebből merítenek erőt és bátorságot az elköteleződéshez. Az egyik lényeges vezetői feladat tehát a sikerek tudatosításában rejlik.” (Markus Ebner, gazdasági és szervezetpszichológus)

3.3.2 A GROW-MODELL

A coaching témakörében rengeteg folyamat modellel találkozhatunk, ebből az egyik Graham Alexander úgynevezett GROW-modellje. A szó angolul növekedést, haladást, fejlődést jelent, amely minden coaching folyamat középpontjában áll. A kifejezés egy mozaikszó is, hiszen ebben az esetben, mivel ez egy célmeghatározó eszköz. A coach a cél elérésben kíséri végig a klienst a folyamat során.



A coaching folyamat négy legfontosabb lépése:



G GOAL: célmeghatározás



R REALITY: a kliens valósága



O OPTIONS: lehetőségek, alternatívák



W WAY FORWARD: a továbblépés módja



Kérdések a coaching beszélgetéshez a GROW-modell alapján:

1) **G** GOAL (= célmeghatározás)

- Milyen témával érkeztél?
- Mi történik, ha ez a helyzet nem oldódik meg?
- Mit szeretnél elérni?
- Konkrétan mivel lennél elégedett?
- Miért fontos ez a téma, illetve ennek megoldása neked?
- Mi lesz jó abban, ha eléred célodat?
- Ha sikerül, honnan fogod tudni, hogy elérted a célodat?

2) **R** REALITY (= a kliens valósága)

- Mi a kiindulási helyzet?
- Miért jelent ez a helyzet problémát?

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- Mi okoz számodra konkrétan nehézséget a megoldásban?
- Ez egy egyedi, most jelentkező probléma vagy visszatérő/állandó nehézség?
- Ki érintett ebben a témában még?
- Mit tettél eddig a megoldás érdekében? Milyen eredménnyel?

3) **OPTIONS** (= lehetőségek, alternatívák)

- Milyen lehetőségeket láatsz a változtatásra?
- Mit tudsz te konkrétan tenni? És még?
- Mik az adott alternatíva előnyei és hátrányai?
- Mit tennél, ha korlátok nélkül cselekedhetnél?
- Milyen segítségre, támogatásra van szükséged?
- Kire számíthatsz ebben a helyzetben?

4) **WAY FORWARD** (= a továbblépés módja)

- Melyik lehetőséget választod?
- Konkrétan mit fogsz tenni annak érdekében, hogy elérd a célokat?
- Mi lesz az első lépésed? És ezt mikor teszed meg?
- És ezután mi lesz a következő lépésed?
- Hogyan értékeled az elköteleződésedet egy 1-től 10-ig terjedő skálán (1 = egyáltalán nem vagyok elkötelezett, 10 = maximálisan elkötelezett vagyok)?

A coach mint egyfajta folyamatkísérő van jelen a változ(tat)ási folyamatban, emellett az emberi lélek ismerője is kell legyen. A coaching típusú vezető eszköztára hangsúlyosan a következő elemekből áll:

- Biztonság, bizalom megteremtése.
- Bevonás, kérdezés.
- Empatikus hallgatás.
- Visszajelzés.
- Összefüggésekre való rávilágítás.
- Ítékezésmentes hozzáállás.
- Lelassulás, lecsendesedés.
- Energetizálás.
- Rugalmasság.
- Csönd.
- Saját élmény.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726



- Nem bagatelizálni.
- Folyamatos jelenlét.
- Tudatosság.
- Feltétel nélküli elfogadás.

Alapvető tézis a coaching típusú vezetés során:

**A coach/vezető nem ad tanácsot!
Abban segít, hogy a kliens/munkatárs elemezni tudja a (problémás) helyzetet,
megoldási lehetőségeket találjon és próbálja ki.**

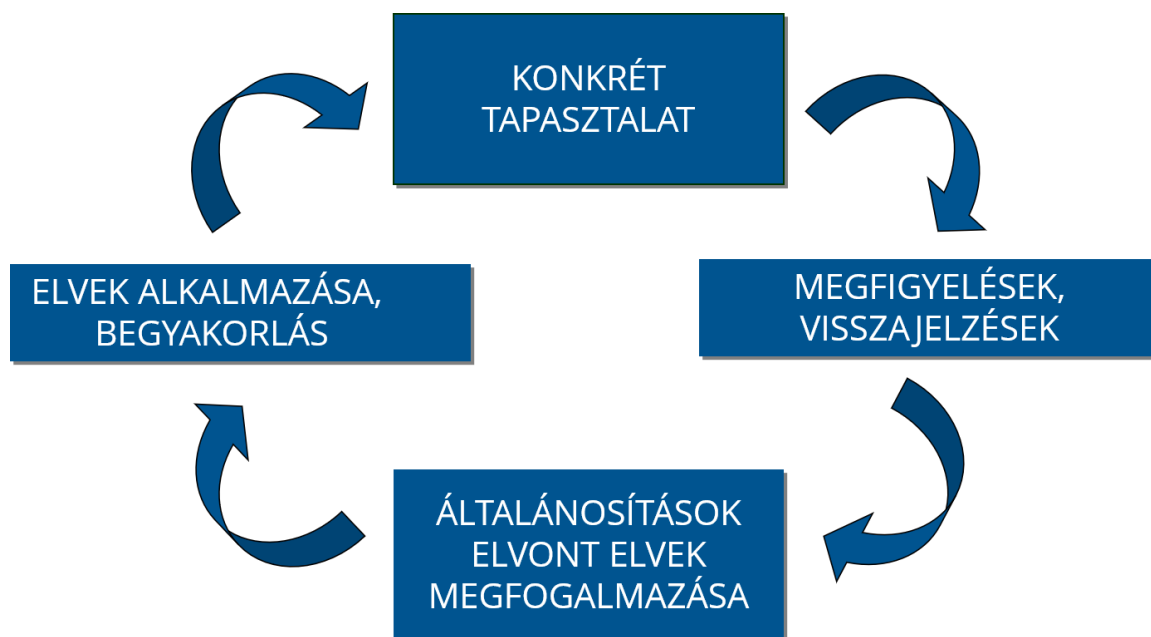
Ajánlott és felhasznált irodalom

- Komócsin Laura: *Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I. 150 coachingeszköz eseteírásokkal.* Manager Könyvkiadó, 2009.
- Komócsin Laura: *Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek II. 21 klasszikus coachingfolyamat.* Manager Könyvkiadó, 2011.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

3.4 A tapasztalati tanulás modellje

„Hallom, és elfelejtem.
Látom, és emlékszem rá.
Csinálom, és megértem.”
(Kínai közmondás)



A fenti ábra a tapasztalati tanulási modelljét (Kolb, Fry, 1975) szemlélteti. Azt hangsúlyozza, hogy a készségek elsajátításának alapja a megfigyelés és a gyakorlat.

A modell szerint az átfogó tanulási folyamat négy elemből áll:

1. egy új élmény átélése (konkrét tapasztalat),
2. e tapasztalatnak a vizsgálata (megfigyelések és visszajelzések),
3. az új tapasztalat alapján levont következtetések beillesztése megjegyezhető, megtanulható elméletekbe (elvonatkoztatás) és
4. ezen elméletek új szituációkban történő kipróbálása, alkalmazása (begyakorlás).

A tapasztalati tanulás modelljét alapul véve a készségek úgy sajátíthatók el leghatékonyabban, ha a tanuló csoport tagjai látják, hallják és csinálják is, amit meg akarnak tanulni.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

3.5 Szelektív problémaéeszlelés

A PROBLÉMA DEFINÍCIÓJA

A probléma általános értelemben minden olyan helyzet, ahol bizonyos cél eléréséhez a megvalósítás útja nem ismert számunkra (Lénárd, 1984). Skinner (1973) szerint problémát jelent, ha hosszabb nélkülözés vagy averzív ingereltetés állapotában a sikeres válasz hiányzik. Egy stimulusszituáció, amelynél az egyénnek nincs kész válasza, szintén problémát jelez (Davis, 1973, 12. o.).

A kaizen felfogás szerint a probléma **az ideális állapot és a jelenlegi állapot közötti különbség**. Mayer (1977) szerint: a probléma definíciójának fontos elemei, hogy egy bizonyos állapotban jelentkeznek, kívánatos egy másik állapot, nincs vagy nem ismeretes egy közvetlen, nyilvánvaló út a létrehozására.

Problémáról tehát akkor beszélünk, ha van egy cél, megoldandó feladat, de nem tudjuk, ez hogyan lehetséges, nem ismerjük az eléréshez vezető utat. A két alapvető összetevő, amelynek mentén a „problémaszituáció” megfogható: az adott stimulus, eszközök, tudás, jártasság stb., illetve ami elérendő, megvalósítandó, tehát maga a cél, illetve a megoldás (Mayer, 1979). Kantowsky (1980) leírja, hogy a megoldáshoz a szituációban az ismert információkat problémamegoldó, új módon kell összekapcsolni. Egyéb esetben, ha azonnal ismert a megoldás, rutinfeladatról beszélhetünk.

A problémamegoldás általánosságban a következő tényezők interakcióját jelenti:

- a probléma vagy feladat,
- a problémamegoldó vagy alany,
- szituációs körülmények vagy a környezet, ahol a probléma felvetődik,
- folyamatok, tevékenységek a problémával való találkozástól a megoldásig,
- a problémamegoldó tevékenység produktuma, a megoldás (Rowe, 1985).

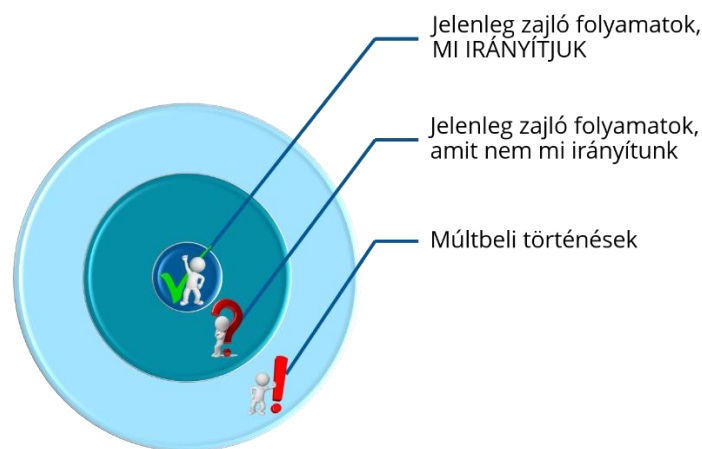
PROBLÉMAMEGOLDÁS MÓDJA – SZELEKTÍV PROBLÉMAKEZELÉS

Sokan, ha problémaszituációba kerülnek, megtorpannak, s úgy tekintenek az adott állapotra, mint ami megváltoztathatatlan és kezelhetetlen. Azok az emberek azonban, akik nem adják fel, és megpróbálnak válaszokat keresni a kellemetlen élmények feloldására, esélyt adnak

arra, hogy egy általuk létrehozott új megoldással eredményesen megszüntethessék az adott problémát.

Mindenesetre tudnunk kell, hogy a minket foglalkoztató problémákat az idősík és a befolyásolási esélyeink szempontjából a következő módon csoportosíthatjuk:

Szelektív problémakezelés





- **Múltbeli történések.** Tulajdonságaik: korábban elkezdődtek, talán már le is zárultak, még nem dolgoztuk fel őket, bennünk kavarnak, kihatásuk van a jelenre. Például rossz emlékek, megszakadt szerelmi/baráti kapcsolatok, elhibázott döntéseink, életmódból fakadó betegségek, vétkeink, szerettünk elvesztése, múltbeli (akár gyermekkor óta fel-felötlő) sérelmek stb.

Kezelési javaslat: Alkalmadtán szánjunk időt a feldolgozásukra (kibeszélés, helyzet tisztázása, jobbító lépések, emlékek rendezése, gyászmunka stb.)!

- **Jelenleg zajló folyamatok, amelyeket nem mi irányítunk.** Tulajdonságaik: még nem fejeződtek be, nemegyszer kétes kimenetelűek, nincs vagy nagyon csekély a ráhatásunk. Például vizsga, pályázat, javaslat a főnöknek, felveszik-e a gyereket, jó idő lesz-e hétvégén, milyen terméket vezet be a szervezet, hogyan alakulnak az adókedvezmények jövőre, mi van a Covid kapcsán stb.

Kezelési javaslat: Fogadjuk el, hogy nem minden múlik rajtunk! Ez nem cinizmus, hanem annak a belátása, hogy számtalan tényező játszik szerepet a folyamatban, a te ráhatásod történjen meg, a többi pedig bizonytalan, cserébe a felelősség sem csak téged terhel.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- **Jelenleg zajló folyamatok, melyek az irányításunk alatt állnak.** Tulajdonságaik: sok operatív teendő és viszonyulás található köztük, néha túl kicsinynek tűnhetnek, a lelki állóképesség és közérzet szempontjából talán a legfontosabbak. Például rég nem látott barát felhívása, családi rendezvény szervezése, szemléletmód-változások, tanulás, önfejlesztés stb.

Kezelési javaslat: Csináljuk! Semmi akadálya, hogy nekilássunk, és általa sikerélményt, értékes tapasztalatokat, valódi életélményeket szerezzünk.

A problémák jelentős részét a LIMRA 2001-es publikációja szerint 75% múltbeli történet, 20% jelenlegi, de nem általunk irányított folyamat, 5% jelenlegi és általunk irányított folyamat teszi ki. Ez az arány világszerte jellemző, bár ez egyénenként, nemzetenként és időben is változhat.

Az átlagosan 5%-ért, vagyis a tőlünk függő folyamatokért **100%-ig mi magunk vagyunk a felelősek**, a figyelmi fókuszunk mégis a többi eseményen, problémán van. Érdeemes átgondolnunk, mire vagyunk ráhatással, és mely problémák viszik el az energiáink nagy részét.



3.6 Változás

Változások mindig voltak és lesznek. A mai intézményi és társadalmi környezetre elmondható, hogy a változás alapelemmé vált, az életünkbe szinte hagyományos funkcióként épül be. Éppen ezért menedzselése nem különleges feladat, hanem része kell, hogy legyen mindennapjainknak.

Ami igaz volt tíz-húsz éve, ma már nem az: a világ meghatározó nagyvállalatai közül sok tönkrement, eltűnt, átalakult. Iparágak jönnek létre és tűnnek el, másoknak a játékszabályai változnak meg egyik napról a másikra.

A változások mérete elképesztően nagy. A változások egyre gyakrabban következnek be, egyikük még el sem ült, már a másik indult be, sokszor átlapolással vagy éppen egymással párhuzamosan zajlanak. A változások sebessége gyorsabb, mint korábban, a szervezetek vezetőinek és kulcsembereinek kevesebb idejük van reagálni, cselekedni.

Előre látni őket még nehezebb. A változtatás, azaz a változás menedzselése olyan tudatosan felépített tevékenységek sorozata, amelyben a változtatást kiváltó okok és az elérendő célok egymással szoros összefüggésben állnak. Megváltoztatni valamit annyi, mint egy állapotot olyanná tenni, amilyenbe az önmagától nem kerülne.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Úgy gondoljuk, **a változás és a változtatás közötti különbségtételre** is magyarázatul szolgálnak a fenti gondolatok.

A változás sokszor akaratunktól függetlenül bekövetkezik, megjelenik egy intézmény életében. Megjelenik egy-egy projekt, munkafolyamat vagy intézményi akció másodlagos, akár akaratlan hatásaként is.

A változtatás önmagától nem következik be. A változtatás okait ismerni és elemezni kell (helyzetkép), hogy indokolhassuk a változtatni kívánt területek céljait és irányait. Változtatásra akkor van szükség, ha a valamit alkalmassá akarunk tenni valamilyen lehetőség kihasználására vagy valamilyen fenyegetés elhárítására.

A változásmenedzselés a mostani létünkben egyszerre folyamat és kompetencia. A változások beépülnek a projektek folyamatába, másfelől a változások kézbentartása, irányítása új vezetői/pedagógiai/emberi kompetenciaként jelenik meg.

3.6.1 Miért van szükségünk a változásra? Lehet-e változás nélkül élni?

Fordítsuk meg a kérdést: mi történik, ha nem változunk? Mindig ugyanúgy, ugyanolyan módon tesszük, amit teszünk. Vagy talán nem is teszünk semmit. Statikus egység vagyunk, amely mindig létezik, fennáll, miközben a környezet sem változik. A változás nélküliség mozdulatlanságot jelent. Nincs állapotváltozás.

A változás szükségességét az a környezet váltja ki, amelyben élünk, létezőnk. A környezet változásai hatnak ránk, ha magunk nem teszünk semmit, a környezet akkor is tesz velünk valamit. Hatásai átalakítanak: vagy másik állapotba hoznak, vagy megszűnésüket fogják eredményezni.

Mindannyian a környezet elválaszthatatlan részei vagyunk, befolyásolók és befolyásoltak egyszerre. Így ha a környezet változásáról és befolyásáról beszélünk, egyben a magunk befolyásáról is beszélünk. Csak éppen nem tudjuk egyszerre, egy időben magunkat és a környezetünket is észlelni. Ahhoz, hogy magunkról tudjunk beszélni, meg kell különböztetnünk magunkat a környezettől, és fordítva. Ez pedig nem más, mint tudatunk magunkról.

3.6.2 Az egyén változása

A személyek változása jelentheti:

- a belső változás érzetét,

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726	

- a mások által megfigyelhető viselkedésváltozást,
- a mások által megfigyelhető helyzetbéli változást.

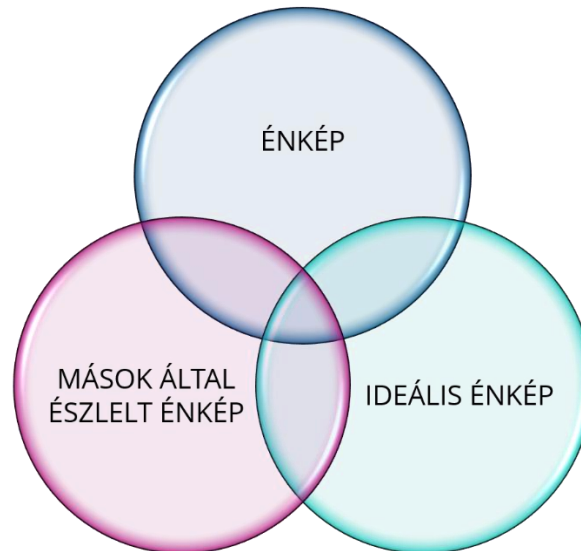
A magunk változásakor általában a magunkról alkotott kép változását éljük meg: azt, ahogy magunkat látjuk, ahogy a magunk által megítélt jellemzőink átalakulnak. Az új állapotban egy „másik” embert írunk le. Nem biztos, hogy mások is másnak látnak, mi mindenestre másként látjuk és másnak érezzük magunkat. Persze mindezt úgy, hogy magunkkal való azonosságunk érzetét megtartjuk. Ez a paradoxon a változások egyik legfőbb akadálya. Ugyanis mindenképpen meg akarjuk őrizni magunkkal való azonosságunk tudatát. **Életünk során sokféleképpen vagyunk ugyanazok.**

A magunkról alkotott összes, minket meghatározó jellemzőt nevezzük **énképnek**. Az énképnek részei tulajdonságaink, hitünk, vágyaink, személyes történelmünk, életutunk, szokásaink. Mindennapjaink viselkedési elemei, cselekedeteink szinte legapróbb részei. Mindegyik igen szorosan kapcsolódik önmagunk meghatározásához.

A személyes viselkedésváltozás nehézsége éppen abban rejlik, hogy egy új viselkedési elemről sokszor nem tudjuk elképzelni, hogy azt mi megtehetjük-e, mert akkor úgy érezzük, mások leszünk. Ez néha egészen hétköznapi viselkedési elemekre is igaz.

3.6.3 Az énkép változása – Ideális énkép

A személyes változás során említett új állapot az énré értelmében az ideális ént jelenti. Az **ideális én** olyan tulajdonságok összessége, amelyekkel jelenleg nem, vagy csak részben rendelkezünk. Az ideális én és a jelenleg észlelt én között kisebb-nagyobb távolság vagy kisebb-nagyobb átfedés lehet. A helyzetet nehezíti, hogy a jelenleg észlelt én nem szokott egybevágni azzal sem, ahogyan mások észlelnek bennünket.



3.6.4 Kapcsolat a környezettel

Változási feszültséget akkor élünk át személyes életünkben, amikor szembesülünk a vágyott, ideális éntől való eltéréssel.

Az eltéréstől a környezetből kapott reakciók tájékoztatnak: vagy megfogalmazott viselkedésmódosításra vonatkozó észrevételek hangzanak el felénk, vagy viselkedésünk következményeivel kell szembenéznünk. Esetleg tőlünk függetlenül változik a környezet, és alkalmazkodásunkhoz változnunk kell.

A visszajelzési folyamat egyik legfontosabb része az érzelmi tényező, hogy mit vált ki belőlünk a változási helyzet. Állandóan összehasonlítjuk az eltéréseket az énképünk és a környezet által jelzett kép között, amit sokszor élünk meg kellemetlennek, stresszkeltőnek.

A környezettel való kapcsolatban a visszajelzések, melyeket viselkedésünkről kapunk, meghatározók abban, hogy felébred-e bennünk a változás igénye. Elsősorban a visszajelzésekhez kapcsolódó érzések indítanak el bennünket a változás útján. Mindez akkor történhet meg, ha az érzéseket el tudjuk fogadni, illetve, ha van egy olyan belső képünk a kívánt állapotunkról, viselkedésünkről, amelynek meg akarunk felelni.

3.6.5 A változásmenedzselés sikerkritériumai

Hogyan kerülhetők el a kudarcok az átalakítási erőfeszítések során?

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Kotter egy teljes könyvet szentelt annak, hogy a változások irányítása során elkövethető hibák elkerüléséhez segítséget, módszereket és ötleteket adjon. Nyolc lépésben foglalta össze a legfontosabb tennivalókat, s az alábbiakban ennek vázlatos összefoglalóját ismertetjük.

- **A sürgősségi érzet kialakítása**

Ha az eredmények jók, nehéz meggyőzni az embereket a változás szükségességéről. Meghatározó szerepe van a változási igény felkeltésében a szervezet vagy csoport rátermett vezetőjének, aki folyamatosan fogékony az új lehetőségek keresésére, és képes az élére állni a változásoknak. Ennek feltétele a külső környezet reális helyzetéről a rendszeres, naprakész tájékozódás és vizsgálat. Válságok esetén nagyobb esély van a változtatási törekvések megfogalmazására.

- **Erős irányító koalíció létrehozása**



A nagyszabású átalakítási folyamatok többnyire egy-két személy részvételével kezdődnek. A sikeres megvalósításhoz szükséges egy kellő hatalommal rendelkező csoport kiválogatása a változási folyamat irányítására. A koalíció akkor eredményes, ha a rendes intézményi hierarchián kívül működik, és rendszeres műhelymunkákon csiszolódnak össze a tagok, érlelődik meg a program.

- **A jövőkép kialakítása**

Észszerű jövőkép nélkül az átalakítási erőfeszítések gyakran zavaros és össze nem egyeztethető projektek sorozatába torkollhatnak, amelyek rossz irányba viszik az intézményt vagy nem vezetnek sehová. Józan jövőkép nélkül semmilyen program vagy terv sem fog összeállni. A jövőképben világosan meg kell tudni fogalmazni a változás irányát (azt, hogy hová akarnak eljutni), s ezt követően kell kidolgozni a stratégiát az elképzelt jövő megvalósítására.

- **A jövőkép nyilvánosságra hozatala**

Az átalakítás lehetetlen, ha az emberek nem támogatják azt, gyakran oly módon is, hogy hajlandók rövid távon áldozatokat vállalni. Hitelt érdemlő tájékoztatás hiányában a „munkatársak” esztét és szívét nem lehet megnyerni. A jövőképet és a stratégiákat minden lehetséges fórumon meg kell ismertetni. De talán még ennél is fontosabb, hogy a változást irányító vezetők megtanulják, hogyan „prédikáljanak vizet és azt is igyanak”. A vezető koalíciót fel kell készíteni az új viselkedésformákra, hogy példát mutassanak a jövőkép formálásában.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- **Mások felhatalmazása a cselekvésre**

Gyakran fordul elő, hogy a kollégák megértik a jövőképet, és segíteni is akarnak annak megvalósításában, de váratlanul megjelenik előttük egy „elefánt”, és elzárja előttük az ösvényt. Ilyen esetekben közös erővel el kell hárítani az akadályt, hogy ne torpanjon meg a folyamat. Az akadályokat jelenthetik a régi struktúrák, folyamatok vagy a nem kellően elkötelezett vezetők. Ezért szükséges felhatalmazni a tagokat a cselekvésre, ösztönözni őket a hagyományostól eltérő gondolatok, tevékenységek elfogadására.

- **Rövid távú előnyök tervezése és megvalósítása**

A valódi változásokhoz idő kell. A megújítási erőfeszítés lendületének elvesztését kockáztatjuk azzal, ha nincsenek rövid távú, elérhető céljaink. A vezetők és a munkatársak időnként arról panaszkodnak, hogy rövid távú célok elérésére kényszerítik őket. A kényszer azért hasznos eleme az átalakítási erőfeszítéseknek, mert segít fenntartani a sürgősségi szintet. Az kollégák számára meg kell tervezni az érzékelhető teljesítményjavulásokat, végre kell ezeket hajtani, és az érintetteket elismerni, megjutalmazni.

- **A javulások konszolidálása, további változások előkészítése**

Többéves kemény munka után mindenki – legyen szó vezetőről vagy munkatársról – kísértésbe eshet, hogy kihirdesse a győzelmet a siker első jeleinek megnyilvánulásakor. Míg egy eredmény elérésének megünneplése jó dolog, a háború megnyertnek nyilvánítása katasztrofális hatású lehet. Mielőtt a változások mélyen beépülhetnének az intézményi kultúrába, az új megközelítések törékenyek maradnak, és könnyen bekövetkezhet a visszaesés. Ezért szükséges – felvétel, előléptetés és képzés révén – a jövőképet megvalósítására alkalmas alkalmazottak kiválogatása vagy a meglévő munkatársak megerősítése. Fontos még a folyamat felélénkítése új projekkel, témákkal és a változást előidéző elemekkel.

- **Az új megközelítések intézményesítése, a változások vállalati kultúrába történő beépítése**

A változásoknak az intézményi kultúrába történő beépítésében, intézményesítésében két tényező különösen fontos. Az első a tudatos törekvés arra, hogy megmutassuk az embereknek, hogy az új módszerek, viselkedési formák hogyan segítették az oktatás javulását. A másik tényező az, hogy meg kell arról győződni, hogy a következő generáció (a

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

következő mentori generáció) valóban megszemélyesíti-e az új hozzáállást. Ezért ki kell dolgozni a munkatársak képzésére és esetleges cseréjére irányuló eszközöket.

3.6.6 Az egyéni belül zajló változás folyamata

Sokféleségét tekintve a változás születhet belső kezdeményezés vagy külső kényszer hatására, lehet átmeneti vagy végleges, gyorsan vagy hosszabb időtartam alatt végbemenő, tervezett vagy végleges. Ebben a sokszínűségben azonban van egy közös elem: **az ember, aki az érintett és aki a megvalósító.**

Humán szempontból bármilyen típusú változás kezelésére vállalkozunk vagy kényszerülünk, az alapelvek, a miértek és a hogyanok, a sikertényezők, a folyamat és annak lépései azonosak. A belső tartalmakat, hogy mit, mikor, ki mond vagy csinál, az időzítést, a megvalósítás konkrét módját pedig mindenkor az aktuális helyzetre, az elérendő célra, az érintettek, a kultúrára, a feltételrendszerre, a működési környezetre kell szabnunk. A változáskezelés képletében tehát vannak állandó és vannak változó tényezők. Most az állandók bemutatására vállalkozunk, a változók meghatározását pedig mindig az adott helyzet hozza.

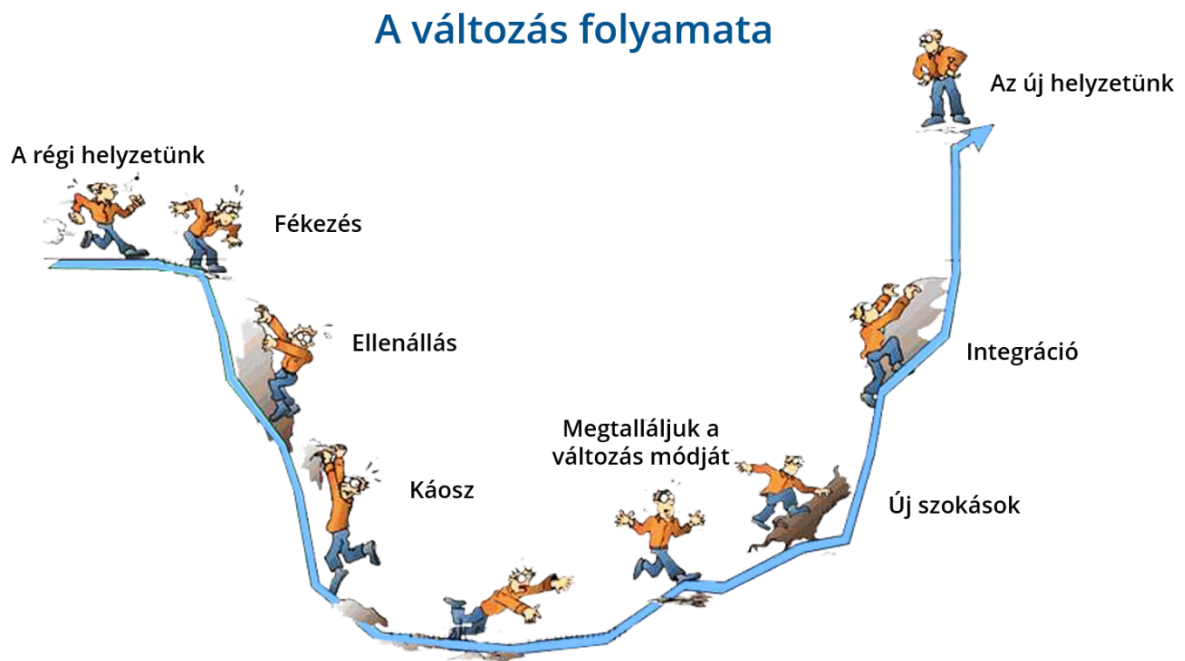
Minél markánsabb és erőszakosabb egy változás, annál nagyobb ellenállást vált ki az érintettekben. Az egyébként törvényszerűen megjelenő ellenállások mögött alapvetően két mozgatórugó húzódik meg. Az egyik azzal kapcsolatos, hogy a bejáratott munkakörök tevékenységeinek nagy része automatikussá válik, sémákba rendeződik, s így töredéknyi idő- és energiaráfordítással, viszonylag kényelmesen végezhető. Azonban változás esetén köztudottan nagyságrendekkel nagyobb erőfeszítésekre lehet számítani, tehát le kell mondani a kényelemről. A másik ok az énképhez kötődik. A megszokott munkánál biztosra vehető a siker, míg az új helyzet sok veszélyt rejthet magában a beválást illetően.

A egyéni eredetű, változással szembeni ellenállás tehát lehet:

- az újtól, ismeretlentől való félelem,
- ragaszkodás a régi sémákhoz,
- függőségi kapcsolatok,
- bizalmatlanság,
- kompenzációs félelmek,

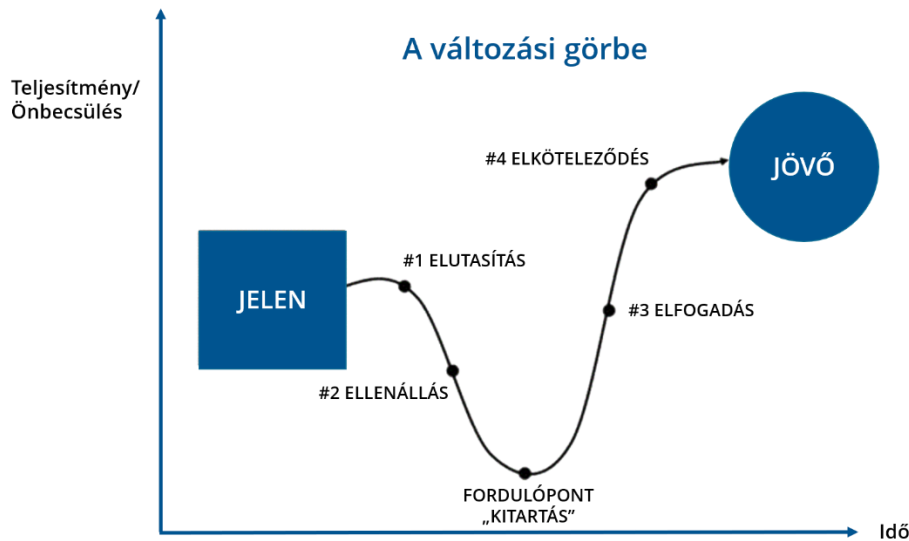
- eltérő értékelés.

A változás egy folyamat, melyben jobb és rosszabb időszakok váltakoznak, s amellyel minden periódusban másként próbálunk megküzdeni.





Az egyénen belül zajló változási folyamatot 4 fő szakasz jellemzi:

1. Tagadás.
2. Ellenállás
3. Elfogadás
4. Elköteleződés.



1. A komoly változások elfogadásának első szakasza a tagadás. Furcsa dolog ez, mert azt jelenti, hogy **ha valaki azt mondja egy változásra, hogy „nem”, akkor pontosan ezzel lépett rá a változás feldolgozásának és elfogadásának útjára.** A folyamat első szakaszát tehát a **tagadás** jellemzi: a változás csupán a szavak szintjén jelenik meg, miközben belül úgy érezzük, hogy valójában úgysem lesz belőle semmi, igen, hallottam már róla valamit, de nem veszek róla tudomást, nem foglalkozom vele igazán, kockázatot meg pláne nem vállalok, inkább jöhetnek a kifogások. A vágyunk az, hogy menjen minden úgy, mint régen (visszarendeződés).
2. A második az **ellenállás** szakasza, melyben tisztán felismerjük, hogy nem akarjuk a változást. Elutasítjuk a folyamatban való részvételt, helyette aggódunk és stresszes állapotba kerülünk. Megjelenhet a düh is ebben a szakaszban. A változásra való dühös, indulatos reakciók főleg frusztráció, szkepticizmus, gyanakvás formájában érhetők tetten. „Aki ezt kitalálta, annak fogalma sincs arról, hogy működik ez a intézmény/szakma!”, „Könnyű okosnak lenni ott fenn!”
3. A harmadik szakaszban, az **elfogadás** során fordul a kocka: elismerjük, hogy kell a változás, de az nem jó! Felmerül bennünk a kérdés: mit tehetünk mi? Mi a mi szerepünk mindebben? Az előző szakaszban az érintett azt kérdezte, miért éppen őt érinti kedvezőtlenül a változás, most már úgy hiszi, hogy bizonyára oka van annak, hogy éppen ő az érintett. Van, aki „belátja”, hogy mit kellett volna másképp tennie. Ezért felajánlásokat tesz: változtat a magatartásán, hátha így elkerülheti a „büntetést”. A korábban agresszív, dühös, követelőző ember készségessé, együttműködővé válik.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Ebben a szakaszban megpróbáljuk a számunkra legelfogadhatóbb alternatívát elérni. Elkezdünk dolgozni az ügyön, új megoldásokat kutatni, ötletelni, s végül hinni kezdünk a dologban.

4. A negyedik fázisban megtörténik az **elköteleződés**, megértettük a változást, elfogadtuk: nincs visszaút. Megjelennek a sikerélmények: tanultunk valamit, sikerült, pedig nem is gondoltuk volna, nőtt az önbizalmunk. Merünk felelősséget vállalni, megszűnt a nyomasztó légkör. Ez a megoldás szakasza. Megjelenik a nyitottság az újra, jellemző magatartásként előtűnik a próbálkozás, ötletek kerülnek elő, amelyek a megvalósítás felé mutatnak. Az emberek elfogadják, hogy a változás elkerülhetetlen. A munkavállalók már a továbblépésről kérdeznak, a változást megoldandó és megoldható problémaként értelmezik.

És ezzel még nincs vége! A következő folyamat azonban már gyorsabb és könnyebb lesz!

3.7 Paradigmaváltás

Alig múlik el olyan nap, hogy ne hallhatnánk a paradigmaváltás szükségességéről. A kifejezést használó általában maga sem tudja pontosan, hogy mi ennek a furcsa szónak a pontos definíciója. Mai használatában egyébként azt értik a fogalom alatt, hogy gyökeres, mélyreható átalakulásra van szükség. De valóban ez a paradigmaváltás?

Thomas Kuhn szerint – aki a fogalmat az 1960-as években ismertté tette – a paradigma a tudomány művelői között kialakult közmegegyezés arról, hogy egy tudományágon belül milyen álláspontokat lehet elfogadni. A tudás ugyanis a fejlődése során új ismeretekkel bővül, olykor furcsaságokkal is, ezáltal anomáliák – megmagyarázhatatlan tények, megoldhatatlan kérdések – képződnek. Önmagában ez a tudomány természetéhez tartozik, az anomáliák jó része ugyanis idővel megoldható a paradigma keretein belül.

De mi történik akkor, ha nem? Ilyenkor a paradigmába vetett bizalom meginog, változásra van szükség. Az új paradigmát azonban nem könnyű felismerni, a merész újdonságok gyakran sarlatánságnak tűnnek.

A **diáktámogatás** egy olyan pedagógia gondolkodásmód és megközelítés (szakszóval pedagógiai paradigma), amely a teljesítmény vagy a viselkedés helyett a **diák személyiségét**

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

helyezi a középpontba, és megadja számára a változás és a fejlődés lehetőségét. A támogatás olyan légkör megteremtését jelenti, melyben a diákok biztonságban érzik magukat, és szorongás nélkül képesek élni és tanulni. A diáktámogatás kulcseleme a bizalomra, elfogadásra és kölcsönös tiszteletre épülő tanár-diák viszony. A diáktámogató pedagógia Carl Rogers személyközpontú megközelítésén alapul, amelynek alapelvei az alábbiak.

Feltétel nélküli pozitív szemlélet

A pedagógusnak hinnie kell abban, hogy az emberek alapvetően jók, és demonstrálnia is kell ezt a hitét. A tanuló eredendően értékes volta természetesen nem jelenti minden cselekedetének elfogadását.

Ítéletmentes hozzáállás

Azonfelül, hogy a diákot értékes embernek tartja, a tanárnak sosem szabad ítéletet közvetítenie az egyénnek. Rogers hitt abban, hogy az emberek képesek arra, hogy belássák hibáikat, és felismerjék, miben kell megváltozniuk, még akkor is, ha eleinte ezt nem ismerik be. Abban is hitt, hogy ha egy embert megítélünk, akkor nagyobb a valószínűsége annak, hogy nem fogja velünk megosztani a gondolatait, nem bízik meg bennünk.

Megosztás



A megosztás a személyes információ megosztására utal. Ha a kliens (esetünkben a tanuló) megosztja érzéseit, a tanárnak is meg kell ezt tennie, azaz őszintének, hitelesnek is kell lennie.

Reflexió

Rogers abban hitt, hogy a kulcs az „én” megértéséhez nem az értelmezés, hanem inkább a reflexió. Ez jelzi a diáknak, hogy a tanár figyel rá, azon gondolkodik, amit éppen mond, és megérti az ennek alapjául szolgáló gondolatokat és érzéseket. Ezenfelül ez a tanuló számára azt is lehetővé teszi, hogy másképpen is hallja a saját gondolatait.

3.8 Hagyományos és kooperatív oktatás

„Ha a pedagógia művészet, akkor a kooperatív tanulásszervezés olyan a pedagógusnak, mint a költőnek a nyelv, a festőnek az ecset, a szobrásznak a véső és a kalapács: eszköz

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

művészetének szabad, autonóm és tiszta műveléséhez. A kooperatív tanulás ugyanúgy beavat az együtt-tanulás és a közös tudás rejtelmeibe, és a gyakorlással ugyanúgy mesterré tesz, ahogyan a költőt szüli a nyelv, az ecset vezeti a festő kezét, a véső kibontja a műalkotást a sziklából. Ha a pedagógia művészet, akkor nekünk, pedagógusoknak a kooperatív tanulásszervezésben ugyanúgy részünk az alkotás játékos szabadsága, mint a rabszolga szorgalmú megalapozottság.”

Spencer Kagan

A tanítás részben mindig művészet lesz, de részben alkalmazott tudományként is kell működnie, amelyben az eljárások megalapozott gyűjteménye fokozatosan növekszik és csiszolódik, igyekezve lépést tartani a legújabb tudományos kutatások eredményeivel.

Több mint harminc éve világszerte mozgalom indult azzal a céllal, hogy az iskolában a hagyományos, szemléltető-magyarázó oktatási módszereket korszerűbb, a tanulók önálló ismeretszerzésén alapuló tanítási-tanulási formák váltsák fel. Körülbelül a hetvenes évek végére kristályosodtak ki azok a stratégiai módszeregyüttesek, amelyek mind a kísérleti vizsgálatokban, mind a hétköznapi pedagógiai munkában alkalmasnak mutatkoztak az iskolai oktatás továbbfejlesztésére.

3.8.1 Frontális oktatás

Nézzük leegyszerűsítve a frontális oktatási metodikai alapvetéseit. A frontális oktatás a gyermek számára biztosítja a tanulás lehetőségét, de a feltételeit nem. Kinek jó ez? Aki bírja a pedagógus tempóját, megfelelő előismerettel rendelkezik, gondolkodási stratégiája hasonlít a pedagóguséhoz.

- Jellegzetessége, hogy az oktatás ugyanazon célok alapján, *azonos tananyagtartalom* feldolgozásával, közvetlenül a nevelő irányításával, vezetésével folyik, és ennek során a tanulók *azonos időtartamban és ütemben*, viszonylag együtt haladva vesznek részt az elsajátítási folyamatban.
- Ez a munkaforma inkább az individualisztikus attitűd kialakításának kedvez, mivel mindenki csak a saját előmenetelében érdekelt.
- Hatékonysága alacsonyabb, mivel egyoldalú a kommunikáció.
- *Egységes hatásrendszere* miatt (*azonos cél, tartalom, feladat, ütem, feldolgozási idő*) kérdéses az egész osztályra kiterjedő fejlesztő hatása.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- Mivel az eredményessége nem egyenletes, a teljesítmények széttartók, kialakul a gyerekek közötti polarizáció, aminek negatív következményei lehetnek.
- Nevelési szempontból a személyiség torzulásához vezethet. Nem tud a gyerek a többivel együtt haladni, lóg a levegőben az ismeret, más tevékenységgel kezd foglalkozni.
- Mindez kihat a gyerekek közti kapcsolatokra, ami kirekesztéshez, elmagányosodáshoz vezethet.

Kutatások igazolják, hogy a gyerekek milyen sokféle tevékenységet végeznek, amikor az agyuk máshol van, gondolatban mással szórakoztatják magukat. Az osztályban létrejön az úgynevezett elülső és hátsó színpad. Az elülsőn lévők a pedagógussal tartják a kapcsolatot. A hátsó színpad gyermeke csak testben van az órán, gondolataiban különböző tevékenységeket folytat.

Sokan kifejtették már, hogy a frontális oktatás olyan implicit feltételezéssel indokolja saját létezését, hogy a hasonló korú gyermekek képességei közel azonosak, munkatempójuk megközelíti egymást, gondolkodási „hiányosságai”, ismereti és tapasztalati bázisuk azonos (pl. Cousinet 1945).



Mielőtt a frontális munkaformát számúznánk az iskolai gyakorlatból, ki kell jelentenünk, hogy az oktatási gyakorlatnak vannak olyan elemei, amelyek megkívánják e munkaforma használatát. Tehát nem magával a frontális munkaforma használatával van probléma, hanem a tanítási gyakorlatban történő *mennyiségi* használatával.

A HAGYOMÁNYOS OKTATÁS JELLEMZŐI

Cél: Ismeretek átadása, készség- és képességfejlesztés megalapozása annak érdekében, hogy a diák megfeleljen az előírt követelményeknek.

Oktató/tanár szerepe, felelőssége: A tanítási folyamatban a főszerep a tanáré, mivel az átadásra kerülő tudás mennyisége, ütemezése alapvetően a tanár/oktató elhatározásától függ, a tanítás eredményességéért ő viseli a felelősséget.

Diák/hallgató szerepe, felelőssége: A diák/hallgató az átadott tudás befogadásáért, elsajátításáért felelős, amit a tanár számonkéréssel ellenőriz, és értékelését vizsgajeggyel, érdemjegy megítélésével fejez ki.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Tanár és diák kommunikációja, kapcsolata: A tanár kérdez, a diák felel (és igyekszik megfelelni). Mivel a tanár a tudás birtokosa, a diák alárendelt, függő viszonyban van a tanárral. A tanítási szituációk a diákok közötti versengésre készítetnek.

A frontális munka lényege:

- Olyan szervezési mód, amelyben az együtt tanuló/tanított gyermekek, fiatalok tanulási tevékenysége párhuzamosan, egy időben, gyakran azonos ütemben folyik a közös oktatási célok érdekében.
- Egységes oktatást tesz lehetővé.
- Legtöbbször osztálykeretben zajlik.
- Ez a szervezési mód teszi lehetővé a leggyorsabb tanítást („az anyag elvégzése”).
- A tömegoktatás a frontális munkával a legolcsóbb.
- Megadja az „együtt haladás és átlátás” illúzióját („a szemükből látom, hogy követnek”).
- Módot ad a szereplésre.

Hatásai ellentmondásosak:

- A tanulók szeretik a társas jellege miatt.
- Intellektuálisan fejlesztő.
- „A legkényelmesebb”: a tanuló csak hallgat, a tanár ideális esetben az általa előre megtervezett módon halad.
- A legnagyobb erőfeszítést igényli: a figyelem ébrentartása nehéz.
- Gyakori a látszattevékenység.

3.8.2 Kooperatív oktatás

Felmerülhet tehát a kérdés: miért is van szükség a kooperatív tanulásra? Mert gyakran a személytelenséget éljük meg az iskolákban.

Az iparosodás kezdetén sokan úgy vélték, hogy az iskolának alapvetően két feladata van: engedelmességre nevelni és szelektálni. Sok tanuló került olyan munkahelyre, ahol futószalag mellett kellett dolgozniuk, az önálló gondolkodásnak és a kreatitásnak nem volt helye, egy munkafolyamatot kellett számtalanszor önállóan elvégezni. Az iskola hagyományos feladata a győztesek és a vesztesek szétválasztása volt, mert megválogatta azokat, akik a gyárakat tervezik vagy irányítják majd, és azokat, akik majd a gépek mellé állnak.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726



Ma azonban egy gyökeresen más világra kell felkészítenünk a diákokat. Mivel minden egyre gyorsabban változik, nem tudjuk megmondani, hogy pontosan milyen munkát fognak végezni a jövőben. Viszont abban biztosak lehetünk, hogy szükségük lesz szociális és kommunikációs készségekre. A komplexitás és az egymástól való kölcsönös függés a jellemző a mai, új munkahelyek háromnegyedében. Nem tudjuk biztosan, hogy milyen technikai vagy tárgyi ismeretekre lesz szükségük. Egyre inkább az az iskola feladata, hogy a gondolkodásmódjukat fejlessze, és megszerettesse velük a tanulást. Az iskola az a hely, ami lehetővé teszi, hogy minden egyes egyén a saját potenciálját maximálisan kiteljesítse.

Megváltozott a tananyag. Megváltoztak az információforrások. A világ gyorsan változik. A hagyományos tanítási módszerek egy olyan világra készítik fel a diákokat, ami már a múlté. Az interaktív technikákkal, a kiscsoportos foglalkozásokkal viszont megpróbálhatjuk egy olyan világra felkészíteni őket, amilyen az a jövőben lesz.

A kooperatív tanulásban a tanulási folyamat hangsúlyozott szerepet kap a produktummal szemben, vagyis a kooperáció a tanmenetben is manifesztálódik. Ez a fajta tanmenet megfogalmazhatatlan még a tanítás előtt, mert a tanár és a diákok közötti interakciókon keresztül jelenik meg.

A kooperatív tanulás olyan kollaboratív (együttműködő) tanulási forma, melynek középpontjában a csoportmunka áll. A kooperatív csoportmunka a résztvevők együttműködésére, az egyéni felelősség vállalására alapuló tevékenységi forma.

- Kooperatív tanulás történik, ha a hallgatók kis csoportokban, egy helyen, egy jól felépített rendszerben dolgoznak együtt.
- A résztvevők megmérettetnek csoportban és egyéni munkában is.
- A kis létszámú csoportokban a résztvevők megoszthatják erősségeiket és fejleszthetik gyengébb képességeiket, együttműködési készségüket. Megtanulják a konfliktusok kezelését.
- A kooperatív tanulás szervezéséhez három dolog szükséges.
 - Először is a csoporttagoknak biztosnak kell lenniük a feladat értelmezésében és megoldásában, viszont kihívásnak is kell érezniük a feladatot.
 - Másodszor a csoportnak elég kicsinek kell lennie ahhoz, hogy mindenki hozzáadhassa a részét a munkához.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- Harmadszor a feladatot, amin a hallgatók dolgoznak, világosan és jól kell meghatározni.

A KOOPERATÍV TANULÁSBAN A KIS CSOPORTOK SIKERES MUNKÁJÁNAK FELTÉTELEI

- A tanulók aktívan részt vegyenek a munkában.
- Partneri viszony. Az oktatók időnként tanulókká, a tanulók, oktatókká váljanak; ez biztosítja a kölcsönösséget az oktatási folyamatban. A kooperatív oktatás során közös felelősség, közös cél fogalmazódik meg.
- Minden tag kapja meg a tiszteletet.
- A feladat különböző megközelítése megengedett, sőt minden ötlet értéket képvisel.
- A tanulók megtanulják a felmerülő konfliktusok kezelését.
- A tagok építenek a múltban megszerzett tudásukra.
- A célok egyértelműen meghatározottak és vezérfonalul szolgálnak.
- A források keresése, mint például az internet, a feldolgozandó anyagok biztosítottak és hozzáférhetők.
- A hallgatók érdekeltek a munkájukban és az elsajátított ismeretanyagban.



A KOOPERATÍV TANULÁS JELLEMZŐI

Cél: Az ismeretek átadása mellett meghatározóan készség- és képességfejlesztés annak érdekében, hogy a tanultakat a gyakorlatban hasznosítani tudják a tanulócsoporthoz tagjai.

Oktató/tanár szerepe, felelőssége: Az oktató/tanár rendelkezik speciális ismeretekkel, de nem kizárólagos birtokosa a tudásnak, mivel támaszkodik a csoporttagok meglévő gyakorlati tapasztalataira, készségeire, közreműködik ezek felszínre hozatalában, és a tagok erőforrásait szervesen beépíti a tanítás folyamatába.

Diák/hallgató szerepe, felelőssége: A tanulási folyamatban a résztvevőké a főszerep. Mivel a tanulási folyamat eredményessége nagymértékben függ a résztvevők aktivitásától, ezért a tagok és a csoportvezető közösen viselik a felelősséget.

A tanár és a diák kommunikációja, kapcsolata: A pedagógus olyan tanulási szituációkat teremt, amelyek lehetőséget adnak a tanulók egymással és az oktatóval folytatott kommunikációjára, a közöttük zajló folyamatos visszajelzésekre és együttműködésre. A

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726



tanulás párbeszédéses üzemmódban, interaktív módszerek alkalmazásával történik, a pedagógus törekszik a partneri viszony kialakítására.

3.8.3 A kooperatív módszer előnyei

- A kutatások azt sugallják, hogy ez a tanulási forma pozitívan hat a tananyag mélyebb megértésére, növeli a tanuló csoportok általános teljesítményét, javítja az önbecsülést és a résztvevők elmélyülését az adott témában. A kooperatív tanulás segíti a hallgatók kreativitásának fejlődését, növeli az aktivitásukat és érdeklődésüket a tanulmányaik iránt.
- A kooperatív módszer egyik előnye, hogy nem kell hozzá külön eszközkészlet.
- A kooperatív tanulás szituációiban a diákok erősebben motiváltak, többet tanulnak, és több marad meg bennük, mint a versenyhelyzetben tanuló diákokban.
- Jobban becsülik magukat, jobbak a társaikkal kialakult kapcsolataik, érzelmileg fejlettebbek, szívesebben járnak iskolába.
- Ez a tanulási mód jobban fejleszti a problémamegfogalmazás, a problémamegoldás, az elemzés, a kutatás képességeit.
- Ezek a képességek alkotó folyamatokat indítanak el és fejlesztenek, szemben a memorizálás és visszamondás reprodukáló jellegével.
- Mivel a kooperatív munka során a diákoknak az anyagot újra fel kell építeniük, nézeteiket össze kell hasonlítaniuk, gondolkodásukat finomítaniuk kell, ezért sokkal mélyebben megértik a tanultakat.
- Olyan szociális viselkedési mintákat tanulnak meg, amelyek segítségükre lesznek későbbi szakmai és magánéletükben.

A kollaboratív (együttműködő) környezetbe illesztett kiscsoportos kooperatív tanulás előnyei:

- *A különbözőség megjelenése.* A résztvevők sokféle típusú egyéniséggel dolgoznak együtt, s az együttműködés során lehetőségük van mérlegelni a problémák megoldásának különféle javaslatait. A csoportmunka megengedi a diákoknak, hogy hozzátegyék a saját kulturális környezetükből származó értékeiket, segítve másokat a különféle nézőpontok megismerésében.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- *Az egyéni különbözőségek tudomásulvétele.* A kérdés megválaszolásánál a különböző résztvevőknek más és más lehet a megközelítési szempontja, ezek segíthetik a csoportot a mindenki által érthető, átlátható megoldás keresésében.
- *Az együttműködés fejlesztése.* A hallgatók megtanulják a munka során, hogy hogyan viszonyuljanak társaikhoz a jobb munkakapcsolat kialakításának érdekében. Ez jelentős mértékben elősegíti majd a szocializációt.
- *Aktív tanulás.* Mindenkinek lehetősége van kommunikálni a társaival, és a közös tevékenységhez hozzáadni a saját munkáját. A kritikai szemlélet kialakításában is fontos szerepe van a csoportmunkának.
- *Többszöri személyes visszajelzés.* A különböző résztvevők több személyes visszajelzéssel szolgálnak az egyénnek a munkájával kapcsolatban. Nagyobb csoportok esetén ez a lehetőség eltűnhet.

Néhány kritikai észrevétel a kooperatív oktatással kapcsolatban:

- Az egyik leggyakoribb kritika a kiscsoportos munkával kapcsolatban a túl általános számonkérés lehetősége. Néhány résztvevő kibújhat a munka alól, s „megmenekülhet” a felelősség alól.
- Mivel közös felelősségvállalásról beszélhetünk a kooperatív oktatási módszertanban, ennek kapcsán az egyéni felelősségvállalás nem konkrét módon követhető nyomon (ellenőrzés, tanulási mód, elsajátított ismeretanyag, aktív részvétel a csoportmunkában).
- Némelyik kooperatív tanulási forma, például a dr. Spencer Kagan által kifejlesztett módszerek figyelembe veszik ezeket az észrevételeket, és olyan módszereket ajánlanak, melyek kiküszöbölik ezeket a hátrányokat.
- A csoportok munkájának szervezésénél nagyon kell ügyelni arra, hogy mindenkinek legyen olyan önálló feladata, melyet csak ő tud megoldani. Ha a résztvevő úgy érzi, hogy fontos láncszemként vesz részt a munkában, hogy tőle függ a lánc egyben maradása, akkor képességeinek megfelelően fog részt venni a munkában.
- Lehetőséget kell adni az egyéni munkára is annak, aki nem szeretne a csoporttal együtt dolgozni.
- A számonkérés során az egyéni értékelésre figyelni kell. Ezáltal minden csoporttag érdekelt lesz a csoport és a saját munkájában.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

3.8.3.1 Miben különbözik a kooperatív csoportmunka a hagyományos módszerektől?

A kooperatív tanulásnál az oktatónak nagyon fontos előkészítő funkciója van. A csoportok kialakításánál gondosan kell eljárnia, figyelembe kell venni a fejlesztendő kompetenciákat, a munka célját. Az egyéni munkát a csoporton belül megfelelően kell biztosítani. A hallgatóknak érezniük kell, hogy a munkájuk fontos a csoport teljesítményében. Az együttműködést és az egyéni felelősséget ráhangoló feladatokkal lehet erősíteni. A képzésen a pedagógus egy segítő, facilitatori szerepet tölt be.

A hallgatók kommunikációs lehetőségei bővülnek, a kritikai gondolkodásuk és toleranciájuk jobban fejlődik, mint a hagyományos módszereknél.

3.9 Projektpedagógia

Mi a projekt?

A projekt szót a pedagógiában szűkebb értelemben használjuk, mint a hétköznapi nyelvben.



Azokat a tanulásszervezési formákat értjük rajta, amelyek során a tanulók

- (1) közösen, együttműködve,
- (2) belső indíttatásból,
- (3) jellemzően valamilyen gyakorlati természetű, a mindennapi élethez kapcsolódó problémára fókuszálva,
- (4) egy közös produktum, termék létrehozása érdekében dolgoznak.

Hortobágyi Katalin (2003) meghatározása szerint: „Röviden olyan tanulásszervezés, melynek középpontjában valamilyen elvégzendő tevékenység áll, és a hangsúlyt az ismeretek megszerzésének folyamatára helyezi. A projekt végére pedig olyan produktumot várunk el, mely a lehető legszélesebb vonatkozásban tárja fel az adott gondolatkört. A csoporton belüli feladatok elosztását a személyes szándékok és képességek határozzák meg.”

A projektmódszer az Egyesült Államokban született a XX. század elején, a tradicionális iskola kritikájaként.

A hagyományos iskolában az ismeretek alkalmazása elválik maguktól az ismeretektől, nem világos, hogy az egyes tantárgyak révén megtanult tudás voltaképpen mire is használható. Ez azonban nem is lehet másként, hiszen a tantervek nem az életből, hanem a tudományok rendszeréből indulnak ki, dekontextualizálják a tudást, azaz elszakítják azoktól a problémáktól, amelyek megoldására hivatottak, és egy diszciplináris logikába helyezik azt bele. A projekt

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

ezzel szemben jellemző módon interdiszciplináris, miközben az elsajátítandó tudásanyag mindig szorosan kapcsolódik valamely megoldandó gyakorlati problémához.

A projektmódszer kialakítása John Dewey (1859–1952) elvein alapult, amelyek egyebek mellett a következő összefüggéseket hangsúlyozták:

- A tanuláshoz a személyes tapasztalaton kell alapulnia.
- A tanításnak figyelembe kell vennie a tanulók fejlődési szükségleteit és érdeklődését.
- A tanulónak aktívan részt kell vennie saját tanulási folyamatainak alakításában.
- A tanulót a közösség ügyeiben való aktív részvételre, a közösségért felelősséget érző polgárrá kell nevelni.

A projektmódszer elvi alapjait és gyakorlati alkalmazásának módjait Dewey tanítványa és követője, William Kilpatrick (1871–1965) dolgozta ki és írta le 1919-ben, a *The project method* című könyvében. Kilpatrick kiemelkedően fontosnak tartotta a teljes személyiség formálását, a tanterv és a társadalmi valóság szoros kapcsolatát, illetve az iskolán belüli rugalmasságot.

A projekt jelenti a legnagyobb kihívást a hagyományos iskola számára, és ennél fogva ezt a legnehezebb megvalósítani, hiszen a modern tömegoktatás minden pillérét megkérdőjelezi.

- A projekt csak nagyon ritkán egyeztethető össze az iskola mechanikus időbeosztásával, a tanórák rendszerével.
- Gyakran átlépi az osztálykereteket, sőt az évfolyamok által megszabott életkori kereteket is.
- Interdiszciplináris jellegénél fogva áttöri a tantárgyi választóvonalakat.
- Hagományos osztályozással nehezen vagy egyáltalán nem értékelhető.
- Újfajta tanár-diák viszonyt igényel: a tanár nem felülről irányít, hanem tagja a projektet megvalósító közösségnek, belülről segíti a projekt sikeres megvalósítását.



Az itt tárgyalt projektmódszer (projektoktatás) terminusa mellett a szakirodalomban megjelent a **projektorientált oktatás fogalma** is. Ezt az olyan projektszerű, projektszellemű tanulásszervezési stratégiákra alkalmazzák, melyek csak többé-kevésbé felelnek meg a projektoktatás alapelveinek, ismérveinek.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

3.10 A tanítási projektek típusai

Tekintsük át a mai iskolákban alkalmazott tanítási projektek leggyakoribb tartalmi típusait! Hozzá kell tenni, hogy ezeken kívül még nagyon sokféle projekt képzelhető el és valósul is meg a gyakorlatban.

- **Technikai projektek.** A projektek először az amerikai szakmunkásképzésben terjedtek el, ezzel is összefügg, hogy a projekt klasszikus formájában fizikai munkával és valamilyen hasznos tárgyi produktum megalkotásával kapcsolódik össze. Gyakran idézett példa a csónakkészítés, amelynek során egyfelől végig kell csinálni egy teljes technológiai folyamatot a szükségletek felismerésétől a megvalósításig és a kipróbálásig, másfelől egy sor elméleti tudást is lehet szerezni például a ragasztóanyagok kémijáról vagy az úszó testek mechanikájáról.
- **Művészeti projektek.** A művészi alkotómunka egészes, holisztikus jellegénél fogva kiváltképpen alkalmas arra, hogy projektszerű pedagógiai megoldások gerincét adja. A projekt végeredménye gyakran egy színjáték, amely persze összetett alkotás, hiszen irodalmi, zenei, táncos és képzőművészeti elemeket is magába foglalhat. Ma már sokszor lehetőség nyílik mozgóképes projektek megvalósítására is. Végül nem szabad elfelejteni, hogy bármiről is szól a projekt, a végeredmény megformálásakor mindig szerepet kell, hogy kapjon az esztétikai szempont is, gondoljunk csak egy kiállításra vagy egy internetes oldal összeállítására.
- **Környezeti nevelési projektek.** Napjainkban különösen előszeretettel alkalmazza a projektmódszert a környezeti nevelési mozgalom. Egy folyó szennyezettségének vizsgálata vagy a közeli kiserdő „kitakarítása” könnyen belátható haszonnal jár a közösség számára, miközben egyszerre nyílik lehetőség természet- és társadalomismereti tudás megszerzésére. Gondoljunk csak arra, hogy a szennyeződésnek társadalmi okai vannak, és a kiserdő rendbetételéhez esetleg hatósági engedélyek beszerzésére van szükség. De idesorolhatók a természet saját tapasztalaton alapuló megismerésére szervezett projektek is, például egy erdő élővilágának dokumentációja. Itt kell megemlíteni a projektmódszerrel szoros kapcsolatban álló erdeiiskola-mozgalomról is. Az első erdei iskolák valóban erdőkben, erdők mellett működtek, és elsődleges céljuk az volt, hogy az állandóan rossz levegőn lévő városi gyerekek a tanév egy részét egészséges környezetben tölthessék. A mai erdei iskolák nem feltétlenül erdők mellett jönnek létre, és gyakran nem is állandó

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

intézmények. Arról van szó, hogy egy-egy tanulócsoport a tanítási idő egy részét (általában egy-két hetet) az iskolától távol, ám a természethez közel tölt. Az egészségügyi szempontok ma sem elhanyagolhatók, de egyre inkább előtérbe kerülnek a tanulásszervezés alternatív módjai, így a projekt módszer – különösen a környezeti projekt –, amely az erdei iskola körülményei között könnyebben megvalósítható.

- **Gazdaságismereti projektek.** Könnyen belátható, hogy a gazdálkodás szabályait hatékonyabban sajátíthatjuk el gazdálkodva, mint az iskolapadban ülve és a tanárra figyelve. Példa lehet az egyik általános iskolában megvalósított almaprojekt. A tanulók a szedd magad mozgalom keretében almát vásároltak, ennek költségeit „részvénytársaság alapításával” teremtették elő. A szedett almát részben eladták, részben befőttet, almás pitét stb. készítettek belőle a technikaóra keretei között. A termékeket az iskolában árusították. A projekt megvalósítása során nemcsak gazdálkodást, hanem konyhatechnikát, sőt biológiát is tanultak.
- **Kutatási projektek.** Az elméleti tárgyak tanítása szintén elképzelhető projektmódszerrel. A cél ilyenkor egy téma komplex feldolgozása némi közösen megszervezett önálló kutatásra alapozva. Persze itt is fontos, hogy a munka végeredménye valamilyen nyilvánosságra hozható produktumban materializálódjék. Ez lehet írásmű, de lehet egy kiállítás vagy akár egy színjátékszerű bemutató is.

A projektmódszer előnyei:

- nagyfokú tanulói önállóságot tesz lehetővé,
- ezzel módot ad az ismertek integrálására,
- lehetőséget biztosít az iskolán kívüli világ megismerésére, kapcsolatok kialakítására, a demokratikus közéletben való részvételhez szükséges készségek elsajátítására.

A projektmódszer használatának nehézségei:

- a tantervi keretek megbontását igényli,
- problémát jelenthet az ismeretek elméleti rendszerének kialakítása,
- gondot okozhat az iskola szokásos szervezeti formái és keretei közé való beillesztése.

A jövő szakiskolája tág teret biztosít a kooperatív technikák és a projektmódszer alkalmazásának.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

3.11 A szerepek értelmezése és jelentősége

A **szerep** fogalmát első megközelítésben Goffman meghatározására támaszkodva definiáljuk. Ennek értelmében bizonyos élethelyzetekben az emberek viselkedésmódjaiban sok hasonlóságot figyelhetünk meg. Például sokféle főnök van, mégis kirajzolódik előttünk egyfajta tipikus főnöki viselkedés: megszervezi a munkát, kiadja a feladatokat, számonkér, dicsér stb. Másképpen szólva ezek a főnök úgynevezett prototipikus tulajdonságai.

Összegezve: a szerep **az egyén tipikus reagálása bizonyos élethelyzetekre.**



A vezetői munka eredményessége nem csupán a vezetők felkészültségétől, tapasztalataitól, képességeitől és készségeitől függ, hanem attól is, hogy sikerül-e összhangot teremteni az egyes pozíciókhoz kapcsolódó, különböző szintű és tartalmú elvárások között. Minden szervezetben léteznek olyan **írott és íratlan normák, viselkedési szabályok (másképpen: szerepelvárások)**, amelyek a vezetői pozíciókhoz tartozó követelményeket határozzák meg. Minél inkább sikerül egy vezetőnek ezeket a követelményeket egymással és saját adottságaival összhangba hozni, annál inkább remélhető, hogy munkáját eredményesen végzi.

Itt tehát azzal foglalkozunk majd, hogy milyen követelményekkel, felelősséggel jár a vezetői munka, milyen viselkedési minta (szerep) követése kívánatos, és hogyan lehet kezelni azokat a feszültségeket, konfliktusokat, amelyek a vezetői szerep betöltése során keletkeznek.

A szerep fogalma a hétköznapi életben: személyiségünk és szerepeink összefüggései.

Shakespeare *Ahogy tetszik* című művéből idézek egy közismert szakaszt:

*„Színház az egész világ.
 És színész benne minden férfi és nő:
 Fellép s lelép: s mindenkit sok szerep vár
 Életében, melynek hét felvonása
 A hét kor.”*

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

A költői megfogalmazás rávilágít arra a mindennapi tapasztalatra, miszerint életünk minden egyes szakaszában egyidejűleg számos szerep betöltése vár ránk, s ezek java része valamilyen szervezethez kötött.

A **szerep** szociológiai értelemben valamilyen **pozícióhoz** vagy élethelyzethez **kapcsolódó viselkedési minta, magatartási mód**. Már az óvoda is szervezet, amelyben a gyermek, az óvodás szerepszerű kapcsolatba kerül társaival, az óvónővel, a dajkákkal. Az élet előrehaladtával a sor folytatódik. Az iskolában diákok; a sportkörben sportolók; a családban gyermekek, szülők, testvérek, házastársak; a vásárlóközpontban vevők; az önkormányzatnál ügyfelek; munkahelyünkön szolgáltatók, vezetők és beosztottak vagyunk. Az idő múlásával egyes szerepek szükségszerűen aktualitásukat veszítik, és új szerepek betöltésére kerül sor. (Csepeli György: *A szervezkedő ember*. Osiris Kiadó, 2001.)

3.12 Hétköznapi szerepeink típusai és csoportosítása



A szerepek típusai, csoportosításai

Vannak velünk **született és szerzett szerepek**. A mi kultúránkban velünk született szerepek például a nemi szerepek. Más társadalmakban például a kasztok és a vallási hovatartozás is különböző szerepeket jelöl.

A szerepek többsége azonban életünk során szerzett szerep. A szerzett szerepek különbözhetnek abban, hogy szabadon választjuk-e őket vagy a körülmények kényszerítenek minket a szerep vállalására. Így például foglalkozási szerepeinket nagyrészt szabadon választjuk, viszont azt nem mi döntjük el, hogy nagyszülői szerepbe kerülünk.

A szerepek leírásának egy másik módja, ha azt vizsgáljuk, hogy mennyire **átfogók** a személy élete szempontjából. A nemi vagy a szülői szerep alapvetően meghatározza viselkedésünket, sőt a többi szerepviselkedésünket is befolyásolja. Ezeket a szerepeket pervazív szerepeknek nevezzük.

Fontosak, de kevésbé meghatározók a rokonsági, valamint a foglalkozási szerepek. Az úgynevezett **situációs** szerepek a nap töredékében jelennek meg. Így leszünk vásárlók, mozinézők vagy éppen ismerősök. Mindig az adott szituáció dönti el, hogy melyiket vesszük elő a tarsolyunkból.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Megkülönböztetünk magánéleti szerepeket is, ilyen például a barát, a szerelmes vagy éppen a szomszéd.

A szerepek nagyon különbözhetnek abban is, hogy viselkedésünket mennyire határozzák meg előre. Ez a kötöttség a társadalmi elvárásoktól, a normáktól függ.



Végül aszerint is megkülönböztethetők a szerepek, hogy azok a társadalmi intézmények által mennyire definiáltak. Így beszélhetünk **formális és informális** szerepekről. ([Csepeli György: A szervezkedő ember. Osiris Kiadó, 2001.](#))

Szereprepertoár

Az ember pályafutása a társadalomban jól leírható szerepei segítségével. Az élet egy adott periódusában ellátandó szerepek együttese a szereprepertoár. Ez az életkori, nemi, foglalkozási, valamint egyes társadalmi-társas helyzetekhez kötött szerepek csoportja. Az utóbbiak között találjuk azokat a szerepeket, amelyeket az élet során felmerülő szükségletek kielégítésére létrejött szervezetek szolgáltatásainak igénybevétele aktivál. Ha megbetegszünk, elmegyünk az orvoshoz, ha felszállunk egy villamosra, járművön utazunk a többiekkel, s ha valakiről kiderült, hogy ellenőr, akkor attól függően, hogy van-e jegyünk vagy nincs, nyomban bliccelő vagy szabálytisztelő utas lesz belőlünk. Az utcán tartózkodva egyaránt lehetünk járókelők vagy autósok. A társasági életben informális szerepeket tölthetünk be. Vannak, akik hallgatnak, mások örökké beszélnek. Egyesek a mulattató, mások a hírharang szerepét töltik be.

Pszichológiai megközelítéssel személyiségünk jól leírható, jellemezhető szerepeink összességével. A harmonikusan fejlődő személyiségű ember elhagyja elavult szerepeit, és új szerepeket sajátít el. Komoly életvezetési problémák forrása, ha valaki nem képes új szerepeket megtanulni, miként az is, ha nem képes elavult szerepeit elfelejteni.

A **szereptanulás** sok esetben spontán tanulási folyamat. A hibákat a partner viselkedése jelzi (a tanár figyelmezteti a diákot kötelezettségeire, a szülő gyermekét a fogmosásra, a köszönésre stb.). A szervezetekben betöltött szerepek esetében a spontán tanulás kevés. Az

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

egyes pozíciók betöltése meghatározott képzettséget, felkészültséget és további készségeket igényel. A szervezeti pozíciókhoz kapcsolódó követelményeket, elvárt viselkedési mintákat általában pontosan meghatározzák, ezeket nevezzük **szerepelvárásoknak**. A szerepek megfelelő viselkedés tehát mindig társas viszonyrendszerben formálódik. (A gyermek viselkedése egyszerre függ személyes adottságaitól és szülei elvárásaitól.) A beosztottak viselkedését a főnök elvárásai és saját személyiségük jellemzői együttesen alakítják. Egy befelé forduló, csendes, szemlélődő munkatárs nyilvánvalóan másképpen tölti be beosztotti szerepét, mint egy kifelé nyitott, harsány, dinamikus, szókimondó ember. Természetesen vannak személyiségünkhöz közel álló szerepek, de vannak olyanok is, amelyeket nem tudunk könnyedén elsajátítani. Az is belátható, hogy az egyidejűleg betöltött szerepeink kölcsönös kapcsolatban vannak egymással.

3.12.1 Szerepkonfliktusok

A hétköznapi és a munkahelyi életünkben gyakorta előfordulhatnak konfliktusok, amelyek abból adódhatnak, hogy az emberek egyszerre többféle szerepelvárásnak kívánnak megfelelni, s ez sokszor nehézséget, problémát okoz számukra.

A szerepelvárásoknak megfelelő viselkedésmódok számos körülmény hatására nemritkán feszültséget, konfliktust váltanak ki. Ez általában abból adódik, hogy a kívánatos magatartási mintával kapcsolatos szerepelvárások mindig aktuális helyzethez, időhöz, személyhez vagy éppen szervezeti pozícióhoz kötődnek. A következőkben azt tekintjük át, hogy milyen problémák adódnak ezekből a szerepkonfliktusokból, és milyen típusú konfliktusokkal találkozhatunk a hétköznapi és a szervezeti életben.

Szerepkonfliktusról akkor beszélünk, ha egy szerep különböző rétegei, különböző szerepeink más-más viselkedést kívánnak tőlünk.

Másfajta szerepkonfliktusba kerülünk, ha a körülmények olyan szerep vállalására kényszerítenek minket, amellyel nemigen tudunk azonosulni.

Amikor olyan szerepet kell vállalnunk, amelyet személyiségünktől idegennek érzünk, amellyel nem tudunk azonosulni, illetve, ha különböző szerepeink vagy egy szerep különböző rétegei más-más viselkedésmódot kívánnak meg tőlünk, akkor hatalmas feszültségek keletkezhetnek

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

bennünk. Ez kívülről is látszik rajtunk. Ilyenkor kommunikációnk ellentmondásossá válik. Ezt mások úgy élik meg, hogy nem vagyunk hitelesek.

3.12.2 A szerepkonfliktusok típusai

A szerepkonfliktusok számos megjelenési formájával találkozhatunk a mindennapi életvitelünk során. A legfontosabb típusok a következők.

- **Szerephalmozás**

Mivel az ember egyszerre több szerepet is ellát, a szerepek között óhatatlanul fellép a konfliktus, még ha nem is mindig olyan kiélezett formában, hogy az elviselhetetlenné válna. Mi magunk is összegyűjthetjük a saját szereprepertoárunkat, s ezek között bizonyára lesznek olyanok, amelyek időnként fejfájást vagy idegességet okoznak nekünk. „Kirándulni menjek-e a barátokkal vagy inkább befejezzem otthon a festést? A szakszervezeti bizottsági ülésre menjek vagy a határidős feladataimat végezzem?” Ezek az eldöntendő kérdések azért okoznak számunkra feszültséget, mert egyszerre több szerepet látunk el, és nem mindig tudunk egyidejűleg valamennyi szerepelvárásnak megfelelni.

- **Egymásnak ellentmondó szerepek**



Sokszor abból keletkezik konfliktus, mert az egyidejűleg betöltött szerepelvárások több tekintetben is ütköznek egymással. A családi vállalkozás vezetője egy olyan fiatalember, akit édesapja a szülők iránti feltétlen engedelmességre nevelt, s most is elvárja ezt tőle. Ha az édesapa alkalmazottként dolgozik ebben a vállalkozásban, számos konfliktust okozhat az a körülmény, hogy a vállalkozásvezető fiú ellentmondást nem tűrve kívánja érvényesíteni elképzeléseit.

- **Nemi szerepek és foglalkozási szerepek konfliktusa**

A nők egyenjogúvá válásával egyre gyakoribb a nők korábban kizárólag a férfiak számára fenntartott szerepekben való felbukkanása. A férfias szerepekbe került nő a szerepkonfliktus okozta feszültség férfias viselkedésre indíthatja.

- **Különböző szintű elvárások ütközése**

A szervezeti életben ebből a fajta szerepkonfliktusból számtalan példát ismerünk. Tipikus példa erre a művezető szerepkonfliktusa, akitől a felsővezetők megkövetelik, hogy a munkások magas teljesítményt produkáljanak; a munkások viszont elvárják,

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

hogy a munkafeltételeket a művezető maradéktalanul biztosítsa számukra, s járjon el érdekükben magasabb javadalmazásért a felsővezetésnél.

- **Régi és új szerepelvárások ütközése**

Intézményi változások esetén, esetleg új tulajdonosok/igazgatók érkezésekor fordulhat elő, amikor azért elégedetlenek az – egyébként kitűnő felkészültségű, csak éppen régi vágású – szakemberekkel, mert azok csak nehezen akarnak és tudnak megfelelni az önállóságot, a kezdeményezőkészséget, a dinamizmust megkövetelő új elvárásoknak.

- **A személyiség és a szerep konfliktusa**

A reális önismeretre a szerepvállalások során is szükség van. Vannak, akik nem adottságaiknak, személyiségüknek megfelelő szerep betöltésére vállalkoznak, és gyötrődnek amiatt, mert nem képesek az elvárásoknak megfelelni.



A szerepkonfliktus lehetséges megoldási módjai:

- A figyelem megosztása. Lehetséges, hogy teljesen csak az egyik szerepre koncentrálunk, és a másikat kiiktatjuk a tudatunkból, míg később ez megfordul.
- Ideológiát kovácsolunk, hogy miért is vagyunk kénytelenek egymásnak ellentmondó szerepeket megvalósítani.
- Kompromisszumot keresünk a szerepek között. Ennek sajátos formája a szerepek átalakítása, újra definiálása.
- Kilépés a szerepből, nem vállaljuk a megosztottságot.
- Nyugtatók, alkohol, kábítószer (ezzel csillapítjuk a feszültséget).



3.12.3 A Szerepkonfliktus feldolgozása

Ha ismétlődően kerülünk olyan helyzetekbe, amelyek szerepkonfliktusok létezését feltételezik, akkor a következő lépések mentén érdemes átgondolni a megoldási lehetőségeket.

- A szerepkonfliktusok feloldását segítő első lépés a **konfliktusos helyzet alapos feltárása**, az érintett személyek, elvárások, a feszültséget kiváltó okok beazonosítása – a szerepkonfliktus tényének tudatosítása. Ha meg tudjuk nevezni a problémát, akkor megtettük az első lépést a megoldáshoz.
- Tisztázni szükséges, hogy **milyen elvárások ütközése okozza a konfliktust**, azaz a szerepkonfliktusoknak melyik típusáról van szó.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- Ez oly módon deríthető fel, hogy pontosan megfogalmazzuk az egymással szemben álló elvárásokat. (Így megnevezhetjük a különböző szakmai vagy szervezeti szintű elvárásokat, a szerephalmozást, az egymásnak ellentmondó szerepek egyidejű betöltéséből eredő konfliktust.)
- Lehetséges, hogy a konfliktust a nem egyértelmű vagy éppen változásban, mozgásban lévő elvárások okozzák. Akkor ennek a fennállását kell tudatosítani.
- Az is előfordulhat, hogy a konfliktus abból adódik, hogy a szerepelvárások nincsenek szinkronban a személyiség adottságaival.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

C. A megoldási alternatívák kialakítása a következő lépés.

- Amennyiben szerephalmozás okozza a gondot, a fontossági sorrend, a prioritások meghatározása jelentheti a megoldást. Ha tisztázzuk magunkban, hogy számunkra mi a fontos, meghatározó cél és érték (pl. családanyai szerepünk ellátása vagy szakmai karrierünk), akkor nem kerülünk újból és újból konfliktusos helyzetbe, hiszen a döntési szituációkban a prioritást élvező kritérium alapján cselekszünk. Kritikus esetben megoldást jelent a kevésbé fontos szerep elhagyása.
- Ha egymásnak ellentmondó szervezeti szerepek betöltéséből adódik a konfliktus, akkor mindent meg kell tennünk annak érdekében, hogy a különböző elvárásokat az érintettek bevonásával közelítsük egymáshoz. Meg kell kísérelni például a hatékonysági és a szociális szempontok összehangolását úgy, hogy minél részletesebben megismerjük az elvárásokat megfogalmazó személyek konkrét elképzeléseit, s ha ezek között lehet közös kiindulási alapot felállítani, akkor együttműködésre készítjük a feleket.
- Célszerű készségeinket fejleszteni a különböző konfliktuskezelési módszerek alkalmazásában. A fejezet utolsó blokkjában ezzel foglalkozunk majd.
- Időről időre át kell tekinteni szerepeinket abból a szempontból, hogy szükséges-e megújítani őket, és ha vannak elavult szerepeink, akkor el kell hagyni ezeket.
- Ha adottságainkkal, személyiségünkkel nehezen összeegyeztethetők a szerepelvárások, akkor fel kell tennünk magunknak azt a kérdést: akarjuk-e, képesek vagyunk-e azonosulni a szerepelvárásokkal? Amennyiben igennel válaszolunk, akkor minden lehetséges módon (kollégák tanácsait kérve, önképzéssel, készségfejlesztő tréningeken való részvétellel) szükséges készségeinket fejleszteni.

D. És végezetül akkor tesszük a legtöbbet a felesleges feszültségek, ütközések elkerüléséért, ha **időben megelőzzük a szerepkonfliktusok kialakulását**. (Az új szerepelvárásokat az elvárásokat meghatározó személyek részvételével a lehető

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

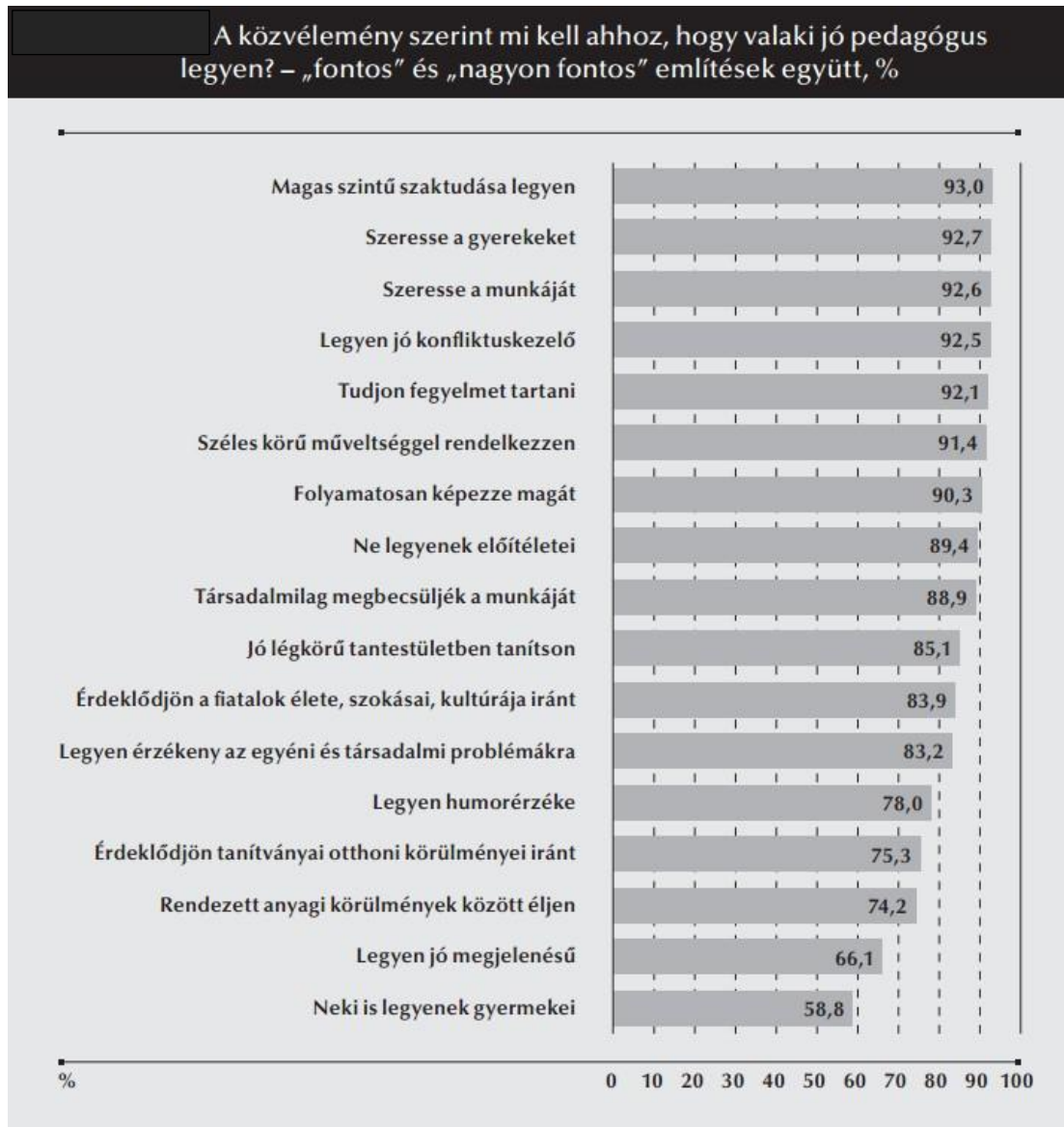
legpontosabban definiáljuk, s folyamatosan ügyelünk a hatékony kommunikáció, a párbeszéd fenntartására.)

3.13 Milyen egy jó pedagógus?

A pedagógusszerepek átalakulásával és a pedagógusokkal kapcsolatos elvárások változásával számos tanulmány foglalkozik.

Mi most [Nikitscher Péter](#) tanulmányát (2016) használtuk alapul, mely összefoglalja mindazon tulajdonságokat és kompetenciákat, amely akár a tanulók, akár a közvélemény alapján szükségesek a jó pedagógus számára. (<https://ofi.oh.gov.hu/publikacio/milyen-jo-pedagogus-elvarasok-szerepek-kompetenciak-az-empirikus-kutatasok-tukreben>)

Szükséges megvilágítani, hogy a klasszikus tudásátadó, szemlélet- és gondolkodásmód-átadó pedagógus, akinek végzettsége, tudása, pozíciója önmagában legitimitációt, tekintélyt és társadalmi elismertséget, megbecsülést jelent, már régen a múlté. A pedagógus ma nem a tudás egyetlen birtokosa, közvetítője, sőt bizonyos, a diákok számára evidens és a mindennapokban használt tudást és információtartalmakat folyamatosan el is kell sajátítania ahhoz, hogy diákjaival lépést tudjon tartani.



A pedagógusokkal kapcsolatos elvárások Magyarországon egyrészt az oktatáskutatói diskurzusban, másrészt törvényi, jogszabályi változásokkal a pedagógus-életpályamodellben, a pedagógusok előmeneteli rendszerében fogalmazódnak meg, nyolc kompetenciaterületbe foglalva (Falus, 2011; Kotschy, 2011; Antalné et al., 2013):

- Szakmai feladatok, szaktudományos, szaktárgyi, tantervi tudás.
- Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz kapcsolódó önreflexiók.
- A tanulás támogatása.

- A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség.
- A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a társadalmi-kulturális sokféleségre, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység.
- A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése.
- Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás.
- Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért.



3.14 Milyen egy jó mentor?

Most azonban nézzünk rá a mentori kompetenciákra is! A mentori kompetenciákat többen vizsgálták már, azonban nem ebben az aspektusában (szakiskolai mentor), ezért a kompetenciákat, a mentori feladatok ellátásához gyűjtöttük össze.

Ahhoz, hogy a mentor képes legyen hatékony együttműködést kialakítani, képes legyen a támogatás folyamatában megjelenő komplex problémák megoldására, rendelkeznie kell olyan kompetenciákkal, amelyek alkalmassá teszik a változások szakszerű és differenciált kezelésére, továbbá a tanuló egyedi fejlesztésére.



A mentori kompetenciát az alábbiak szerint definiáltuk.

Döntési képesség: A mentor felismeri a mentorálás során a döntéshelyzeteket, és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg.

Együttműködés: A mentori folyamat sikeres teljesítése érdekében a mentor a tevékenységét, a magatartását másokkal összehangolja.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Érzelmi intelligencia: A mentor felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli.

Felelősségvállalás: A mentori tevékenység során a mentor felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és arról számot ad feletteseinek.

Határozottság és magabiztosság: A mentor saját képességeinek, lehetőségeinek ismeretében képes a mentori folyamat céljainak érvényesítése érdekében határozottan fellépni.

Hatékony munkavégzés: A mentor képes munkáját nagyfokú szakértelemmel, pontosan és precízen ellátni, és szakmai szempontból folyamatosan fejlődik. Munkavégzésének minősége követendő példaként szolgál a mentorált számára.



Kommunikációs készség: A mentori folyamat sikere érdekében a mentor képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.

Konfliktuskezelési készség: A mentor képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amelynek hatására a konfliktus csökkenthető.

Önállóság: A mentor képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva, folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a mentori tevékenységgel kapcsolatos feladatait.

Problémamegoldó képesség: A mentor képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.

Pszichés terhelhetőség: A mentor nehéz, megterhelő helyzetekben is képes teljesítőképeségének megőrzésére, fenntartására.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Szabálykövetés és fegyelmezettség: A mentor képes a mentori program szabályait, kereteit és normáit elsajátítani, elfogadni és azokat helyesen alkalmazni.

Kreativitás: A mentor képes új ötletekkel, innovatív módszerekkel segíteni a mentorált fejlődését, és képes felismerni, illetve kibontakoztatni a mentoráltban rejlő kreativitást.

Nyitottság: A mentort képzeletgazdagság és kifinomultság jellemzi. Nyitott az új módszerek, eljárások és technikai eszközök alkalmazására. Érdeklődik mentoráltja gondolkodásmódja, véleménye iránt.

Interperszonális orientáció: A mentor hatékonyan tud másokkal társas kapcsolatokat kialakítani, képes azokat fenntartani. A mentor képes a mentorálttal hatékony és szoros interperszonális kapcsolatot kialakítani. A mentor a mentori folyamatban együttműködően, empátikusan és önzetlenül viselkedik.



Érzelmi stabilitás: A mentor a mentorálás folyamatában képes megőrizni belső egyensúlyát, nem jellemzik szélsőséges hangulatingadozások, és feszült helyzetben is képes megfelelően teljesíteni.

Rugalmasság és alkalmazkodóképesség: A mentor a változó körülmények között, azokhoz adekvátan alkalmazkodva képes a mentorálás folyamatát irányítani.

Személyes példamutatás és hitelesség: A mentor a munkához való pozitív hozzáállásával, szakmai tudásával és teljesítményével, elkötelezettségével, valamint etikus magatartásával követendő példaként áll a mentorált előtt.

Vezetői képesség, készség: A mentor képes a mentorálás folyamatát „vezetőként” kézben tartani. Hatékonyan tervezi, szervezi, irányítja és ellenőrzi a mentorált tevékenységét.

Szervezet iránti lojalitás: A mentor azonosul a szervezeti kultúra alapvető normáival, és a mentori folyamat során képes azokat hatékonyan közvetíteni a mentoráltkak.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Szakmai tudás és tapasztalat: A mentorált által betöltött munkakörrel kapcsolatban a mentor magas elméleti és gyakorlati szakmai tudással rendelkezik.

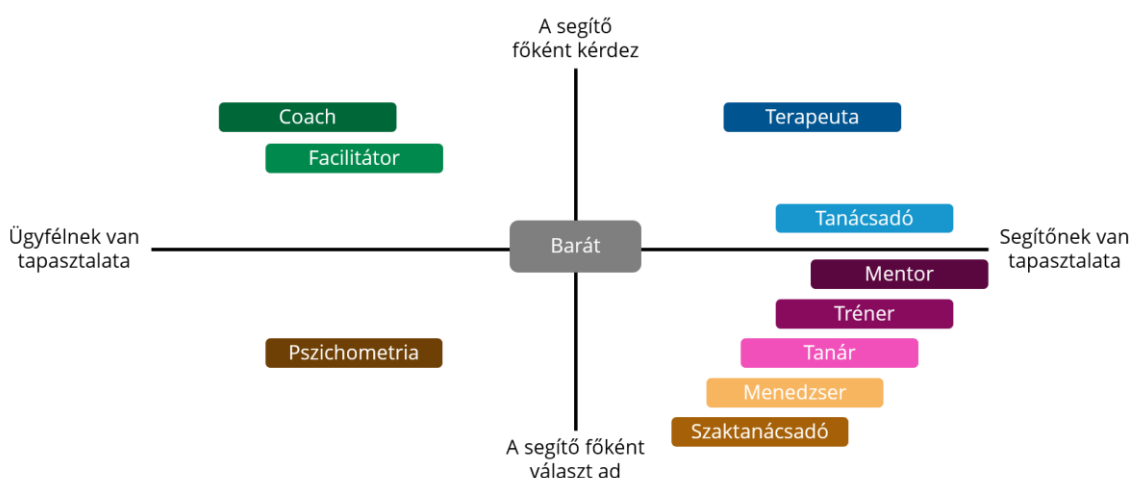
Tudásátadásra való képesség és hajlandóság képessége: A mentor képes sikeresen közvetíteni szakmai tudását a mentorálnak.

Motiválás: A mentor képes elkötelezni a mentoráltat a folyamatban való részvételre, képes a számára ösztönzést jelentő teljesítménycélokat kijelölni, illetve támogatni őt ezek elérésében.

3.15 A mentorálás



A mentorálás kifejezést több területen használják, ezért a segítő tevékenységek általános gyűjtőfogalmaként értelmezhetjük.

Segítő szakmák csoportosítás és a kommunikáció modalitása alapján



A fogalom árnyaltabb megközelítése hozzásegít bennünket ahhoz, hogy a mentorálás folyamatát jobban megismerjük. Használata nem új keletű, értelmezésére az elmúlt húsz évben számos definíció született.

A szó görög eredetű, jelentését a Homérosz *Odüsszeia* című művében szereplő Télemakhosz nevelőjének, Mentórnak a nevéből származtatjuk. A mű szerint, amikor Odüsszeusz háborúba indult, fiát, Télemakhoszt Mentór gondjaira bízta, aki elméleti és gyakorlati oktatásban

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

részesítette a fiút, és gyámként állt mellette apja távollétében. Megtanította, hogyan kell viselkednie és népét irányítania egy bölcs uralkodónak.

Hagyományos értelemben a mentor szó tehát egy pártfogó, nevelő személyt jelent, aki bölcsességével és tudásával támogatja pártfogoltját a tudás megszerzésében. A kifejezés értelmezése az elmúlt századokhoz képest mára sokat változott.

A mentorálásról Rhodes definíciója az egyik legismertebb. Meghatározása szerint: „A humán szolgáltatások terén alkalmazott elnevezés, mely egy idősebb, tapasztalt felnőtt és egy nem rokon, fiatalabb személy kapcsolatát jelenti, mely kapcsolatban az idősebb személy folyamatos tanácsadást, útmutatást, bátorítást ad a fiatalabb számára, alkalmassága, kompetenciája és személyiségfejlődése növekedése érdekében.”

Ehhez nagyon hasonló a mentor fogalmának hazai értelmezése.

A (1) mentor a mentorálnál nagyobb tapasztalattal és életbölcsességgel rendelkező tanácsadó és tanító; (2) aki irányítja és segíti a tanulót és/vagy fiatal fejlődését, szakmai szocializációját, módszertani felkészültségét.

A mentorálás történhet informális, **természetes** és formális, **szervezett** keretek között.

- Az informális mentorálás egy fiatal és egy felnőtt között spontán módon jön létre, míg a formális mentorálás szervezett keretek között valósul meg.
- A formális mentoráláson belül több megvalósulási formát lehet megkülönböztetni:
 - (1) a **tradicionális** mentorálás esetén egy felnőtt mentorál egy fiatalat,
 - (2) a **csoportmentorálás** során egy felnőtt mentorál több fiatalat,
 - (3) a **csapatmentorálásnál** több felnőtt mentorál egy vagy több fiatalat, míg
 - (4) a **kortárs mentoráláskor** fiatal mentorál fiatalat, valamint
 - (5) az **e-mentorálás** során a mentor és a mentorált elsősorban interneten keresztül kommunikál (Fejes, Kasik és Kinyó, 2009, 41–42. o.).

3.15.1 A mentor feladatai

- Tervezés – a feladatok ütemezése.
- A hallgató megismerése: beszélgetés, interjú, kikérdezés, kérdőívek, megfigyelés.
- Csoportközi viszonyok feltárása: szociometria.
- Család szociokulturális helyzetének feltárása, személyes találkozások.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- A kognitív tudás teljesítményszintjének, az alapkompenciák és az iskolával kapcsolatos attitűdök felmérése, megismerése.
- Szociálpedagógia terepeinek feltárása – intézményi és intézményen kívüli ágensek (baráti kör, civil és más társadalmi szervezetek helye és szerepe a mentorálásban).
- A hallgató erősségeinek kiemelése, gyengeségek fejlesztése.
- Tanulási stratégiák kialakítása.
- A hallgató személyiségének, énképének fejlesztése.
- Az iskolai előmenetel figyelemmel kísérése.
- Dokumentációs feladatok ellátása.

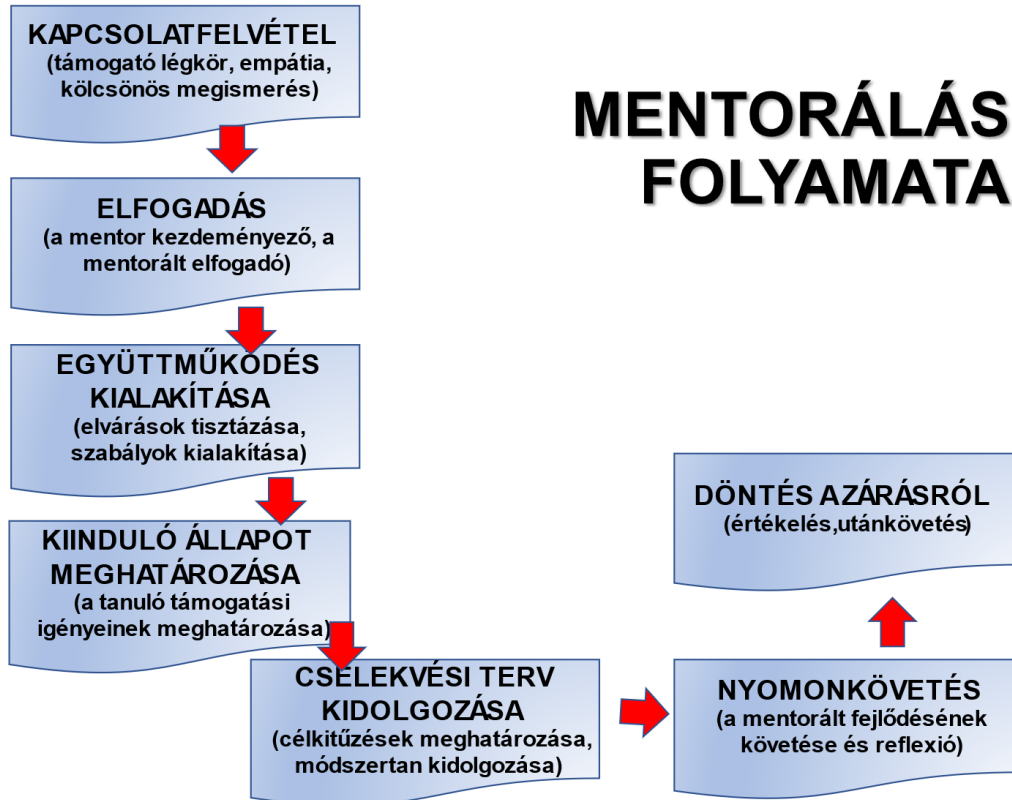
3.15.2 A mentorálás folyamata

Bármilyen területen történő mentorálás is legyen szó, megfigyelhető, hogy a benne résztvevők nem véletlenszerűen találkoznak, hanem ezek az alkalmak folyamatszerűen épülnek egymásra, és a folyamat egy sajátos belső logikával rendelkezik.

A mentorok érzelmi és kognitív síkon is hatással vannak/lehetnek a mentoráltra, tapasztalatszerzésére, tanulási folyamatára és fordítva; éppen ezért érdemes a folyamatot az abban résztvevőkkel megismertetni, ebben felkészítést nyújtani. A tudatos tervezés mellett a mentorálás továbbra is progresszív – azaz fejlődést támogató – folyamat marad, amely – mint minden segítő kapcsolat – egyedi jellegzetességekkel, sajátos dinamikával rendelkezik.

A mentorálás szakaszainak differenciálásra többféle modell létezik. Ezek többnyire hasonló dinamikákat fogalmaznak meg, s inkább hangsúlybéli eltérések figyelhetők meg közöttük.

A mentorálás folyamata tehát szakaszokból tevődik össze. Ezeket a szakaszokat a folyamat során nem célszerű elkülöníteni, hiszen összefüggenek, feltételezik egymást. Most azonban tekintsük át őket Merlevede (2006) alapján elemeikre bontva.





KAPCSOLATFELVÉTEL VAGY KONTAKTUSTEREMTÉS

A kapcsolatfelvételt természetesen megelőzi (mint nulladik pont) a tanulóról való információgyűjtés.

A kapcsolatfelvétel a szorosabb értelemben vett mentorálás első és egyben legkritikusabb szakasza. Az első találkozáskor, amikor mentor és mentorált még csak ismerkednek egymással, már igyekeznek kialakítani egy hathatós kommunikációs stratégiát.

Ropant fontos a kapcsolat kialakítás, mivel a mentoráló kapcsolat sokkal mélyebbre nyúlik egy szokásos tanár-diák kapcsolatnál. Valószínűbb, hogy pozitív kapcsolat alakul ki közöttük, ha érzik, hogy a másik jól érzi magát a kapcsolatban, és szívesen folytatja azt.

A kezdetektől fontos, hogy a mentor és a mentorált el tudják egymást fogadni. Az elfogadást és az elfogadottságot meg kell teremteni ahhoz, hogy partnerség alakulhasson ki közöttük. Lehet, hogy ez hamar kialakul, de az is lehet, hogy többször is próbálkoznuk kell.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Egyértelmű, hogy ezért a mentor a felelős. Ennek kialakítása érdekében fontos a kontaktusteremtés.

ELFOGADÁS

Ebben a fázisban a mentor elindítja a mentorálás folyamatát, a jelölt pedig dönt a kapcsolat elfogadásáról.

Az együttműködési viszony felvázolásakor a kialakítandó kapcsolat közös szabályait állítják fel. A mentor kezdeményez, javasol, ám a mentorált igényeinek figyelembevétele mellett. Az együttműködés megbízható és jó alakítása miatt (a gyakorlati képzésre történő előkészítésként) célszerű a mentoráltat aktív szituációba hozni (pl. véleményét kérni, visszakérdezni, megindokolni, indokoltatni).



EGYÜTTMŰKÖDÉS KIALAKÍTÁSA

Az alapszabályokban való megegyezés fontosságát ki kell emelni. Ide tartoznak azok az alapvető viselkedési szabályok, amelyek célja, hogy mindkét fél biztonságát és jó közérzetét biztosítsa. A mentort érintő legfontosabb alapszabály talán az, hogy szakmai méltósággal jelenik meg a találkozásokon, és pozitív modellt nyújt. Mindkettőjükre érvényes, hogy egymással udvariasan és tiszteletteljesen viselkednek. Ez így leírva formálisnak tűnhet, mégis nagyon fontos, hogy a következő témákat jól átbeszéljék.

Titoktartás

- A kapcsolat legelején fontos, hogy mindkét fél elkötelezze magát a titoktartásra. Ez erősíti a bizalmat. A mentor biztosítsa a mentoráltat, hogy bármit is mond, oszt meg vele, azt bizalmasan kezeli mindaddig (és ezt hangsúlyozni kell), amíg amit elmond, nem okozhat kárt a mentorálnak vagy bárki másnak.
- Így ha a mentor egyszer szükségét érzi annak, hogy megtörje titoktartási fogadalmát, a mentorált nem fogja magát becsapva érezni (Cranwell-Ward–Bossos–Gover, 2004).
- A kívülálló szerepét is tisztázni lehet, például, hogy kivel miről beszélhet a mentor és a mentorált.

Keretek

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- Beszéljék meg egymás iránti elvárásait. Jó alkalom arra, hogy a mentor elmondja, mire vállalkozott és mire nem, ugyanis előfordulhat, hogy csak szakmai témákban tud segíteni, és nem kíván személyesebb természetű ügyekkel foglalkozni.
- Még ennél is fontosabb azt kimondani, hogy a mentorált fejlődéséért nem a mentor felelős, hanem csakis a mentorált saját maga, de a mentor útmutatást, támogatást ad, kihívásokat teremt, hogy a mentorált a céljai eléréséhez megtalálja a leghatékonyabb utat.

Problémák

- Problémák mindig vannak, ugyanis bármi közbejöhet, például hirtelen fellépő időhiány, hogy mégsem sikerült a célokat világosan megfogalmazni vagy mert kettejük személyisége nem tud összhangba kerülni. Vagy a hátrányos helyzetű fiatal tanuló nem jön be az iskolába, hiányzások lehetnek...
- Ezért fontos, hogy a mentor időnként megkérdezze, mennyire tartja hasznosnak a mentorált a kapcsolatot, és hogy az megfelel-e elvárásainak. A fiatalok sokszor nem bíznak a felnőttekben, következésképp tesztelik őket, akár védekezési vagy megküzdési mechanizmusként, hogy kiderüljön, méltóak-e a bizalomra. Meg akarnak bizonyosodni afelől, hogy a mentor tényleg törődik velük. Lehet, hogy nem jön el egy megbeszélte időpontban, hogy megtudja, miként reagál erre a mentor.
- Általában egy őszinte, nyílt beszélgetésben a problémákat fel lehet tárni és meg lehet oldani, de ha mégse, akkor lehet segítséget kérni más mentorkollégától, aki moderálhatja a kialakult helyzetet. Vagy végső megoldásként befejezik az együttes munkát, anélkül, hogy bárkit is vádolnának a mentorálás félbemaradásáért.
- Ezért is célszerű a mentorálás elején megállapodni abban, hogy mi történjen, ha a kapcsolat mégsem felel meg a vele szemben támasztott elvárásoknak.

A KIINDULÓPONT MEGHATÁROZÁSA

- A mentor felméri a tanuló pillanatnyi ismereteit, tapasztalatait, hozzáállását, kompetenciáit és érzelmi képességeit. Erre alapozva kezdődhet a konkrét tervezés.
- Konkrét akciók megtervezése.
- Alkalomról alkalomra a feladatok együttes megbeszélése, operacionalizálása.
- Nyomon követés.
- Döntés a befejezésről.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

A kiindulópontok meghatározásánál, azaz a tervezésnél a következőket érdemes még figyelembe venni:

1. Családszerkezet.
2. Iskolai út.
3. Pályaválasztás és pályamotívumok.
4. Kulturális eszközhasználat.
5. Művelődési és szabadidős szokások.
6. Lakóhely és alapellátása.
7. Szülők iskolai útja, foglalkozás, aktivitás, tanulás, nyelvismeret.
8. Szubkultúrák, nyelviség, értékválasztás.
9. Szociális-anyagi háttér, lakásviszonyok, családi klíma.

A mentorpedagógiai munka tervezése

- A diák bevonása a tervező munkába.
- A diákkal egyeztetett célkitűzés.
- Mérésen alapuló kompetenciakutatás.
- Tervezési algoritmus alkalmazása: előkészítés, mérések egyeztetése, helyzetértékelés, folyamatterv.
- Monitorrendszer kidolgozása.
- Rögzítés: szerződéskötés a diákkal.



CSELEKVÉSI TERV

Egyértelmű helyzetet teremt, ha a mentorált tisztában van azzal, mit szeretne a mentorálás révén elérni és mi az, amire reálisan számíthat.

A mentor természetesen segít a célok világos megfogalmazásában és a megfelelő lépések kidolgozásában. A célok legyenek specifikusak, mérhetőek, adekvátak, realiztikusak és időben megvalósíthatóak (SMART).

Lehet a célokat vizuális formába önteni, gondolatterképet vagy vizuális tervezetet készíteni. Az is segítheti a kapcsolat kialakulását, ha legalább egy célt magáért a kapcsolatért tűznek ki.

- Mit akarnak mindketten kapni a kapcsolatból?

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Jó, ha van a célok között alapszintű viselkedésbeli feladat és magas szintű személyes fejlődésre vonatkozó cél is.

Ha mód van rá, fogalmazzanak meg azonnal két célt

- egy olyat, amit még ma vagy a nagyon közeli jövőben biztosan el tud érni a tanuló,
- egy másikat, amiért meg kell küzdenie, ami igazi kihívást jelent a számára, mely a mentorált határain túlmutat, legalábbis azok közelében van.

A Vigotszkij-féle „legközelebbi fejlődési zóna” elméletét figyelembe véve fontos, hogy a mentor tisztában legyen azzal a kihívással, ami a fiatal számára még az elérhetőség határán belül van. Önmagában az a tény, hogy együtt fogalmazzák meg a célokat, azok elérése máris valószínűbb lesz, hiszen a tanuló elkötelezettnak érzi magát, mivel részese volt a döntésnek. Irányítsuk a diákokat úgy, hogy mielőbb olyan célokat tudjon megfogalmazni, amelyek a saját maga számára értelmesek.

NYOMONKÖVETÉS

A kiválasztott témáról való reflektálás egyik egyszerű és hasznos eszköze lehet egy négyoszlopos táblázat, a „TAHM-feladatlap” (Olge, 1986 alapján, lásd 5.2.8. pont). Ilyen feladatlapot sok területen, tantárgyban, témában használnak tanárok, foglalkozásvezetők, leginkább tanterven kívüli tevékenységek során, ahol a fiatal résztvevőknek a tantervtémák kiválasztásában fontos szerep jut. Az első oszlopba azt írja a tehetséges fiatal, amit már tud egy témáról, résztémáról, az oszlop tetejére az van írva, hogy „tudom”. A második oszlopba azt írja be, amit még meg akar tudni az adott témáról, résztémáról. Ennek a fejlécében az áll, hogy „akarom tudni”. A harmadik oszlop tetején az áll, hogy „hogyan”, és az információ megtalálásának a lehetőségeire utal, a negyedik oszlop „megtanultam”, azaz ide fogja beírni azt, amit arról a témáról a mentorálás során megtanult. A fiatal feladata, hogy amennyire tudja, töltsse ki a TAHM-táblázat első három oszlopát, majd beszélje meg mentorjával. A TAHM-feladatlapot használhatjuk mind egyéni mentorálás, mind mentorprogram esetén.

Rendkívül fontos az őszinte és konstruktív visszajelzés. Ezek a találkozók egyben a folyamatos értékelésre is módot adnak, hiszen minden egyes megoldás, megoldási kísérlet, egy tanulmány, amit a tehetséges fiatal bemutat, alkalmas előrehaladásának megbecsülésére. A mentorálás folyamán a mentor készíthet különféle értékelőlistákat (erre egy példa „A mentor értékeli a mentoráltat”, az 5.2.10. pontban), amit menet közben akár többször is vagy a

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

mentorálás végén lehet kézbe venni és kitölteni), leírhat néhány történetet, anekdotát a fiatal viselkedéséről. Ezek bármikor a mentor segítségére lehetnek a diák felelősségérzetének és öni irányított tanulásának értékelésekor.

HANYATLÁS, FELBOMLÁS, DÖNTÉS A ZÁRÁSRÓL

A **hanyatlás** a kapcsolat fontosságára vagy a közelségi szint csökkenésére vonatkozik. A **felbomlás** a kapcsolat végét jelenti, amit akár kimondtunk, akár nem, megtörtént. Ez azért következhetett be, mert nem sikerült jól fenntartani a kapcsolatot, valamilyen konfliktus alakult ki, a másokban egy nem kedvező személyiségvonásra bukkantunk, életkörülmények szóltak közbe vagy egyikük bármilyen okból befejezi a kapcsolatot. Előfordulhat bármikor, hogy két ember között nem alakul ki jó együttműködés. Egyik félnek sem kell emiatt aggódnia. Ha idő előtt fejeződik be a kapcsolat, a mentor magyarázza el őszintén az ok(ka)t, tárja fel érzelmeit, és biztassa a mentoráltat, hogy ő is hasonlóképpen tegyen.

Önmagában már a befejezés is jelenthet kihívást, még akkor is, amikor a mentorálási kapcsolatban a felek megbeszélik a kapcsolat befejezésének elkerülhetetlenségét, vagy megegyeznek, hogy egy korábbi időpontban befejezik a kapcsolatot. Mindenféleképp újra kell vizsgálniuk a kapcsolatot.



Mindenesetre a kapcsolatnak valamikor be kell fejeződnie, bármilyen ok miatt. Ennek körültekintő előkészítése azért is fontos, mert a befejezés módja hosszabb távon is kihathat a mentorálás hatásosságára.

Bármikor is tudatosul a mentorban a kapcsolat közelgő vége, elkezdheti ezt a témát pedzegetni. Érdeemes áttekinteni együtt, milyen előrehaladást ért el a mentorált, a mentor biztosítsa a mentoráltat arról, hogy képes lesz a következő célok elérésére.

Legyen a mentor mindig támogató, pozitív, legfőképp a mentorált jövőjére vonatkozóan. Abban is meg kell állapodni, hogy a jövőben a mentor akar-e és tud-e továbbra is támaszt nyújtani, és ha igen, milyen formában. Ne ígérjen meg semmit, amit nem fog tudni betartani (pl. kapcsolatban maradni, e-mailekre válaszolni), ha úgyse lesz rá ideje.

3.15.3 A mentor irányítási stratégiái

Direkt irányítás

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- A mentor a tapasztalt szakember, közvetlenül irányít. Ő tudja, hogy mit és hogyan kell tenni, ő tudja a helyes megoldást a problémákra, példát mutat, és végül ő értékeli a tanulók munkáját.

Alternatívák felmutatása

- Ebben az esetben a mentor nem értékeli, hanem a különböző megoldási lehetőségeket sorolja fel, és gondolatban végigelemezti a tanulóval az egyes variánsok megvalósíthatóságának mértékét és eredményeit. A választás felelőssége ezután a mentorálté.

Együttműködésen alapuló mentorálás

- A mentor és a tanuló együttműködik, megosztva a felelősséget. Minden döntést közösen hoznak meg, mint két egyenrangú fél.

Indirekt irányítás

- A mentor megfigyelő és értelmező szerepet vállal. Nem oszt tanácsokat, csak a felmerülő problémák okait igyekszik megvilágítani.

Kreatív irányítás

- A mentor, a tanuló felkészültsége és személyisége szerint, a szükségleteinek megfelelően választ a különböző módok között, kombinálva azok elemeit. A mentor ekkor tud igazán konstruktív visszajelzést/értékelést adni.

3.16 A tanulás eredményalapú megközelítése

A tanulási eredményeken alapuló megközelítés az elmúlt évek legnagyobb hatású fejlesztő eszközévé és az európai oktatási reform legfontosabb elemévé vált.

Megszünteti a különböző tanulási formák közötti korlátokat, támogatja az eltérő egyéni életutakat és ismeretszerzési útvonalakat, a formális vagy nem formális úton szerzett végzettségek és kompetenciák elismertetését.

A tanulási eredmények (learning outcomes) tudás, képesség, kompetencia kontextusában meghatározott kijelentések arra vonatkozóan, hogy **a tanuló mit tud, mit ért és mire képes, miután lezárt egy tanulási folyamatot, függetlenül attól, hogy hol, hogyan, mikor szerezte meg ezeket a kompetenciákat** (CEDEFOP 2008; Európai Parlament és Tanács, 2008).

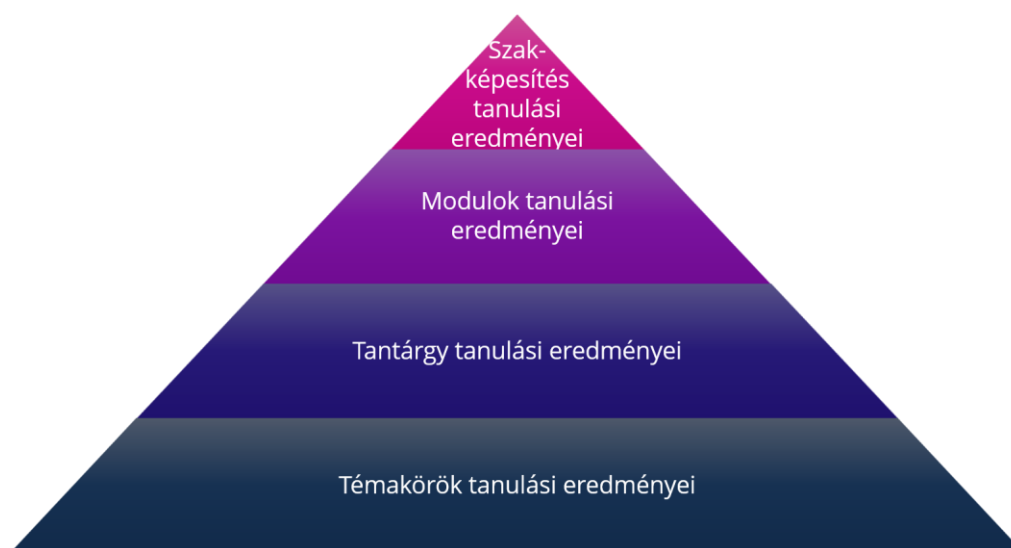
 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726



A tanulási eredmény alapú megközelítés gyakorlatilag azt vizsgálja, hogy a tanuló egy meghatározott képzési/tanulási szakasz (ami lehet egy tanítási óra, egy tantárgy, egy modul vagy egy teljes képzés is) befejezésekor milyen szintű ismeretekkel rendelkezik, mennyire érti s milyen mértékben képes értelmezni ezeket az ismereteket, miként tudja a megszerzett tudást alkalmazni, illetve, hogy végül szert tett-e egy adott terület eredményes és autonóm műveléséhez szükséges kompetenciákra.

Nem azzal kell tehát foglalkozni, hogy valaki valamit meddig és hol tanult, hanem hogy milyen ismereteket, képességeket és kompetenciákat szerzett meg. Ez azt jelenti, hogy a kompetenciák értékelése nem az input tényezők (azon képzési folyamatok időtartama, helyszíne és pedagógiai módszere, amelyekben a kompetenciákat megszerezték) alapján, hanem a meghatározott tanulási eredmények elérése alapján történik.

A tanulási eredmény a hagyományos bemenetalapú vagy folyamatszabályozáson alapuló képzési gyakorlattal szemben a képzési programokat a kimenet, a tanulási eredmény oldaláról megfogalmazó szemlélet kulcsfogalma.

A tanulási eredmények tehát a tanulási szakaszok kimeneti leképezései, így a tanulási eredmények összekapcsolódnak, egymásra épülnek, egymásból következnek. A tanulási szakasz lehet az oktatás legkisebb egysége, például egy logikai blokkot alkotó témakör és az ahhoz kapcsolódó tanóra, de lehet akár egy képzési modul vagy egy teljes képzési program is.



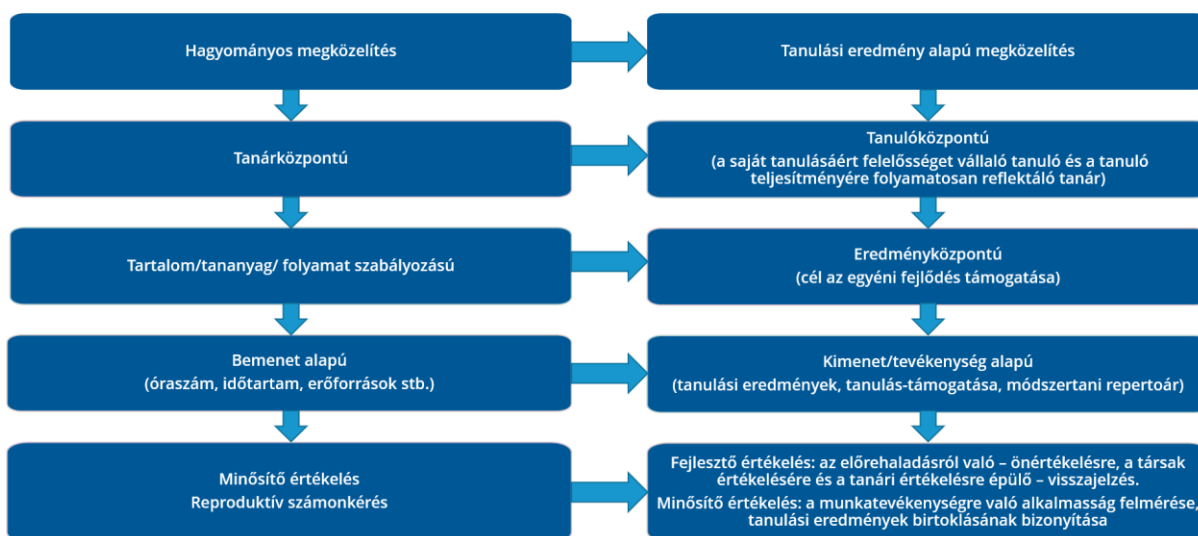
 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

A tanulási eredmény alapú gondolkodás egyfajta pedagógiai/andragógiai kultúraváltást és egyáltalán a tanulásról való gondolkodásmódunk megváltoztatását igényli mindannyiunktól.

A tanulási eredmények fogalmának bevezetése maguknak az intézményeknek és a tanároknak a szemléletét kívánja megváltoztatni azzal, hogy bevezeti a „tanárközpontú megközelítés” helyett az „eredményalapú” megközelítést az egyes nemzetek oktatási rendszereiben (Kennedy, 2007).



A nemzetközi tendenciák egyértelmű elmozdulást mutatnak a hagyományos, oktatóközpontú megközelítés felől a tanulóközpontú megközelítés felé. Ebben az értelemben **nem az oktatási, tanítási folyamat és annak a szabályozása a lényeges, hanem a tanulás eredménye**, azaz, hogy egy tanulónak a tanulási folyamat végére mit kell tudnia, átlátnia, megcsinálnia, alkalmaznia, és annak a bizonyítása, hogy az adott tanulási eredményeket valóban birtokolja-e.

Pedagógia / andragógia kultúraváltás modellje



A hagyományos oktatóközpontú megközelítésben a tanítás és tanulás az egyes tantárgyakra és a tanítás-tanulási folyamat egyes szakaszainak teljesítésére fókuszál, nem pedig az eredményre, azaz nem a tervezett, elérni kívánt tanulási eredményekre.

A tanulási eredmények felőli megközelítés áthelyezi a hangsúlyt a tanulás időtartamáról és a helyszínéül szolgáló intézményről a tényleges tanulásra és a tanulási folyamat során

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

megszerzett vagy megszerzendő tudásra, illetve az elsajátított vagy elsajátítandó képességekre és kompetenciákra (Európai Unió, 2011).



A tanulóközpontú megközelítés során – amelynek alapvető jegye a tanulási eredményekben való gondolkodás – a tanítási folyamat abból a szempontból lényeges, hogy a tanárnak/oktatónak **olyan tanulástámogatási és módszertani repertoárral kell rendelkeznie**, amellyel elő tudja segíteni a meghatározott tanulási eredmények elérését. Nem a tananyagból kell kiindulni, és nem azt kell megtervezni, hogy én mint tanár mit akarok tanítani, hanem abból kell kiindulni, hogy a tanulónak milyen tanulási eredményeket kell birtokolnia ahhoz, hogy adott tevékenységet, munkaterületi feladatot, munkakört el tudjon látni.

A tanárnak a kívánt tanulási eredményekből kell kiindulnia, és visszafelé kell terveznie. A kiindulópont, hogy mire kell képessé tennie a tanulót, és ennek alapján kell meghatározni, hogy a kívánt tanulási eredmények elérése érdekében milyen szintű ismereti és kompetenciaelemeket kell elérni, azokat milyen módszerekkel és eszközökkel kell tanítani és fejleszteni ahhoz, hogy a képzésben résztvevő elérje a kívánt tanulási eredményt.

A tanulási eredmény alapú megközelítésnek lényegi eleme a **mérés, értékelés**. Objektív mérőeszközökkel kell mérni és értékelni az egyén által birtokolt tanulási eredményt. Nem elég a tananyagot és az óra menetét, a módszereket, eszközöket megtervezni, hanem azt is meg kell határozni, hogyan lehet az adott tanulási eredményt a legobjektívebben és legeredményesebben mérni és értékelni. Az értékeléssel szemben támasztott követelmények is megváltoznak. Nem azt kell mérni, hogy a tanulók mennyire alaposan sajátították el a tananyagot, a vizsga nem a tananyag reprodukciójára szolgál. **Azt kell mérni, hogy az egyén valóban birtokolja-e a kívánt/meghatározott tanulási eredményeket. A vizsga a munkatevékenységre való alkalmasságot kell, hogy felmérje.**

3.17 Ajánlott és felhasznált irodalom

- Aronson, E. (1992): *A társas lény*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Atkinson (1994): *Pszichológia*. Osiris-Századvég Kiadó, Budapest.
- Antalné Szabó Ágnes – Hámori Veronika – Kimmel Magdolna – Kotschy Beáta – Móri Árpádné – Szőke Milinte Enikő – Wölfling Zsuzsanna (2013): *Útmutató a pedagógusok minősítési rendszeréhez*. Oktatási Hivatal,

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/unios_projektek/kiadvanyok/utmutato_a_pedagogusok_minositesi_rendszereben_3jav.pdf

- Ádám György (2008): *Tanulás életem át (TÉT) Magyarországon*. Tempus Közalapítvány.
- Dr. Balogh László (1996): *Tanulási stratégiák és stílusok, a fejlesztés pszichológiai alapjai*. Kossuth Egyetemi Kiadó.
- Bakacsi Gyula (1999): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Bernáth László – N. Kollár Katalin – Németh Lilla (2015): *A tanulási stílus mérése*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest.
- Dávid Mária – Gefferth Éva – Nagy Tamás – Tamás Márta (2014): *Mentorálás a tehetséggondozásban*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége
- [Csepeli György \(2001\): A szervezkedő ember. Osiris Kiadó.](#)
- Estefánné Varga Magdolna – Szikszay Klára. (2007): *Projektpedagógia alkalmazása a pedagógusképzésben és a gyakorlati képzésben*. Eszterházy Károly Főiskola, Kompetenciaalapú programok elterjesztése a tanárképzésben című sorozat, 1. sz. Módszertani Kiadvány.
- Farkas Éva (szerk., 2017): *Segédlet a tanulási eredmények írásához a szakképzési és felnőttképzési szektor számára*. Készült: Európai Képesítési Keretrendszer Nemzeti Koordinációs Pontja (Oktatási Hivatal) megbízásából, [Tanulasieredmenyek_VET.pdf](#)
- Fűzi Beatrix (2015): *A tanári szerepmódel fejlesztésében rejlő lehetőségek*. *Neveléstudomány*. 4. ELTE PPK, Budapest, 39–57., http://nevelestudomany.elte.hu/downloads/2015/nevelestudomany_2015_4.pdf
- Gordon, T. (1997): *VET*. Stúdium Effektive Kiadó. Balatonfenyves.
- Hafnerné Endrődi Ilona (2016): *Önreflexiót támogató mentor tanári eszközök és módszerek*. *Opus et Educatio*, 3. (3)., http://epa.oszk.hu/02700/02724/00008/pdf/EPA02724_opus_et_educatio_2016_03_30_2-311.pdf
- Halász Gábor (2013): *Élethosszig tartó tanulás: 21. századi oktatási paradigma vagy múló változás?* In: Kraiciné Szokoly Mária – Pápai Adrienn – Perjés István (szerk.): *Európai léptékkal. Az élethosszig tartó tanulás társadalmi folyamatai és*

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

biopszichoszociális háttere c. kutatóegyetemi alprojekt eredményei. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest.

- Holik Ildikó (2015): *Mentortanárok oktatási módszerei.* Neveléstudomány. 4. ELTE PPK, Budapest. 22–38.,
http://nevelestudomany.elte.hu/downloads/2015/nevelestudomany_2015_4.pdf 42.
- Hrubos Ildikó (2002): *Differenciálódás, diverzifikálódás és homogenizálódás a felsőoktatásban.* Educatio.
- Kálmán Anikó (2008): *A felnőttkori tanulás sajátosságairól.* In: Benedek András (szerk.): *Tanulás életen át Magyarországon.* Tempus Közalapítvány, Budapest.
- Káplár-Kodácsy Kinga – Dorner Helga (2017): *Felnőttkori tanulási modellek a reflektív gyakorlat szolgálatában. A mentori munka mint felnőttkori tanulásszervezési forma.*
[Felnőtt tanulási modellek.pdf](#)
- Kovács Krisztina (2015): *Mentori kompetenciák, szerepek, tevékenységek egy vizsgálat tükrében.* In: Arató Ferenc (szerk.): *Horizontok II. – A pedagógusképzés reformjának folytatása.* Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Neveléstudományi Intézet, Pécs.
- Lukácsi István – Derényi András (szerk., 2017): *Kézikönyv a képzési programok tanulási eredményeken alapuló fejlesztéséhez és felülvizsgálatához.* Készült az Európai Unió Erasmus+ EQF NCP 2017 programjában,
[Derenyi kezikonyv2017ISBN teljes webre Eredményalapú tanulás.pdf](#)
- Radnóti Katalin (2009): *Milyen oktatási és értékelési módszereket alkalmaznak a pedagógusok?* <https://ofi.oh.gov.hu/milyen-oktatasi-es-ertekelesi-modszereket-alkalmaznak-pedagogusok>
- [Nikitscher Péter \(2016\): Milyen a jó pedagógus? Elvárások, szerepek, kompetenciák az empirikus kutatások tükrében.](#) <https://ofi.oh.gov.hu/publikacio/milyen-jo-pedagogus-elvarasok-szerepek-kompetenciak-az-empirikus-kutatasok-tukreben>

4 A digitális térben megvalósuló képzési napok hallgatói jegyzete

4.1 Mentori stílusok

A pedagógiai modellek Kurt Lewin és munkatársai által definiált, három különböző vezetői stílust különböztetnek meg.

Meghatározónak tekintik a kommunikációs stílust, ahogyan egy tanár kommunikál a diákokkal az egyéni és a tanulmányi célok elérése érdekében. Ennek mentén három különböző vezetői stílust definiálhatunk:

Autokratikus (parancsoló)	Demokratikus (részvételi)	Laissez faire (ráhagyó)
Minden közérdekű döntést a vezető hoz.	Minden közérdekű kérdésben a csoport dönt vita után, a vezető bátorításával és támogatásával.	A vezető minimális részvétele mellett hozza meg a csoport (vagy egyes tagok) a döntéseket.
A célokat, a munkamódszereket és az eljárásokat a vezető határozza meg.	A célokat és a munkamódszereket kölcsönös konzultáció és vita során alakítják ki.	A vezető információkkal látja el a csoportot, és közli, hogy kérésre további információkkal szolgál.
A csoporton belüli munkamegosztásról a vezető dönt, ő jelöli ki mindenki számára a feladatot.	A munkamegosztást a csoporttagok véleményének figyelembevételével közösen alakítják ki.	A vezető hagyja, hogy a munkamegosztást a csoport tagjai alakítsák ki.
A vezető szorosan ellenőrzi a beosztottakat.	A csoport tagjai folyamatosan ellenőrzik saját munkájukat, a vezető a végeredményt ellenőrzi.	A vezető csak alkalmanként ellenőrzi a csoportot.
A vezető valahányszor dicsér vagy bírál, kiemeli saját személyének súlyát. Nem vesz részt a csoport	A vezető objektivitásra törekedve dicsér és bírál, s arra törekszik, hogy a	A vezető ritkán tesz észrevételt, nem értékeli, nem szabályoz, de a hozzá intézett

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

munkájában, kivéve, amikor megmutatja, hogyan kell valamit csinálni.	csoportban első legyen az egyenlők között.	kérdésekre készséggel válaszol.
--	--	---------------------------------

Autoriter:

Az engedelmességet követelő csoportban a vezető önkényesen járt el, ellentmondást és vitát nem tűrően szabta ki a csoportnak a feladatokat, a tagok megkérdézése nélkül osztotta be a munkát. A munkatervet, a tevékenység végeredményét a gyerekek nem ismerték. A vezető lépésről lépésre diktálta a műveletet. Ezt a vezetői stílust autokratikusnak, a nevelői légkört pedig a vakfegyelem légkörének nevezik.



Demokratikus:

A belátásra építő csoportot az önkéntes együttműködés jellemezte. A tagok vitában döntöttek el, hogy mit fognak csinálni. Maguk osztották be a munkát, amely közösen kidolgozott terv szerint haladt. A vezető technikai tanácsokat adott, megtanította a gyerekeket különböző eljárásokra, de nem írta elő, hogy mikor mit csináljanak. Ez a demokratikus vezetői stílus, amely az önkéntes fegyelem légkörét teremti meg.

Laissez faire

A harmadik kísérleti csoportban a gyerekeket szabadjára engedték. Sem előírt, sem megbeszélte közös feladat nem volt, így természetesen munkaterv sem. Ki-ki azt csinált, amit akart. A gyerekeket sem irányították. Ezt a légkört nevezik anarchisztikusnak, vezetői stílusát pedig laissez-faire-nek.

A háromféle légkör különbségét jól érzékeltette a pedagógus hangvétele, főként az a mód, ahogyan a gyerekek teljesítményét értékelte, munkáját elbírálta. Az engedelmisséget kívánó pedagógus megjegyzései mindig személyeskedőek voltak. Akár elmarasztalt, akár dicsért, nem a munkáról beszélt, hanem a személyről; megfogalmazásai mindig fölényesek, lekicsinylő színezetűek voltak. Például, ha egy gyerek elmaradt a munkaütemben: „No végre, rászántad magad!” Megjegyzései, ha burkoltan is, mindig magukban foglalták, hogy a gyerekek ügyetlenek, és a feladatokat csak az ő segítségével tudják elvégezni. A belátásos légkört kialakító pedagógus megnyilatkozásai tárgyilagosak voltak, ha bírálta a teljesítményt,

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

elsősorban arról beszélt, hogy az egyes részfeladatokban hol lehetett a hiba, például, hogy a szerszám nem volt elég éles. A szabadosság légkörében a pedagógus nem értékelte a munkát, nem bírálta sem a gyerekeket, sem a teljesítményüket, közömbös volt.

4.1.1 Mentori eszköztár

Hatalomra, utasításra, irányításra épülő mentorálás	Személyes ráhatásra, támogatásra építő mentorálás
A pedagógus hozza a döntéseket.	Autonómiát ad a személyeknek és csoportoknak.
Utasításokkal éri el a feladat megoldását.	Lehetőséget ad az önálló munkára.
Megszabja, ki, hogyan viselkedjen.	Buzdítja a gondolatok, érzések felszínre kerülését.
Elvárja a tudást.	Serkenti a tanulást.
Érezteti a hatalom erejét.	Ösztönzi a függetlenség kifejeződését.
Igyekszik fenntartani a meglévőt.	Serkenti az újszerűt.
Korlátozza a felelősségvállalást.	Lehetővé teszi a felelősségvállalást.
Oktat, tanácsokat ad.	Értékel és visszajelzést ad.
Csak a pedagógus értékeli a tanulót.	Biztatja a tanulót az önértékelésre.
Az eredményekben látja a jutalmat.	A fejlődésében látja a jutalmat.

4.2 Empátia

Minden emberben megvan az a képesség, hogy a másik lelkiállapotába – érzelmeibe, gondolkodásmódjába, beállítódásaiba – beleélje magát. Voltaképpen így érthetjük meg igazán egymást. Így tudjuk meg, hogy a másik mit érez, mire vágyik, mi nyugtalanítja.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Fontos tudni, hogy mennyiben több az empátia a mindennapokban használt empátia fogalmánál, vagyis, hogy nem elég csak beleérezni valakinek a helyzetébe, hanem ebből következtetéseket kell tudnunk tenni a másik ember viselkedésére!

Elméleti háttér:

- **Definíció.** Az empátia a személyiség azon képessége, amelynek segítségével bele tudjuk élni magunkat egy másik ember helyzetébe, lelkiállapotába, és képesek vagyunk **érezni és érteni** olyan indítékokat, törekvéseket, amelyek a kommunikáció folyamán szavakban, direkt módon nem jelennek meg.
- **Tudatos feldolgozás.** Empátiává akkor válik a beleélés, amikor az élményt **tudatosan feldolgozzuk**, azaz a másik emberből megértett összefüggéseket értelmezzük. Az empátia feltételezi a személyiség akaratlagos odafordulását, figyelmét, még akkor is, ha tudatosan nem kapjuk magunkat rajta, hogy a másik felé fordultunk.
- **Alapképesség.** Az empátia minden ember képessége, de különböző mértékben nyilvánulhat meg.
- **Fejleszthető.** Az empátiás készség függ a gyakorlattól, pozitív és negatív értelemben egyaránt. Pozitívan: az empátiára figyelő ember képes fejleszteni ezt a készséget, ami a tudományos eszközök segítségével meggyorsítható. Negatívan: az intellektuális megoldások kizárólagos használata visszaszorítja az empátiás készség fejlődését.
- **Célja.** **Az empátia célja és értelme a segítség.** Ha a másik megérti a segítő szándékunkat, együttműködik velünk.



4.2.1 Az empátia szintjei

Elméleti háttér:

Az empátia ezen lépcsőfokainak meghatározása azt jelenti, hogy milyen mélységig vagyunk képesek értelmezni a másik ember érzelmeit, indulatait.

1. A másik helyzetének átgondolása logikai behelyettesítés révén. Azaz a másik szemszögéből próbáljuk meg nézni a dolgokat.

- Mit gondolhat most?
- Milyen lehet neki?

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

2. A másikban irántunk vagy más iránt élő érzések felismerése. Az érzéseket az emberek gyakran leplezik, hiszen a konvenciók erősen korlátozzák ezek megnyilvánulásait.

- Mit érezhet?
- Milyen a viszonya hozzám vagy másokhoz?

3. A másik ember rejtett üzenetének helyes értelmezése. Ebben az üzenetben általában a közlő fél olyan érzelmileg telített vágya jelenik meg, amelyet valamilyen okból nem tud közvetlenül és nyíltan vállalni.

- Mit akar tőlem?
- Befolyásolni akar? Hogyan?

4. Érzelmi ellentmondások beleéléses megértése. Ezen a szinten az empátia már csaknem kizárólag olyan lelki tartalmakat ragad meg, amelyek az egyén számára csak a legfeltűnőbb élményjegyeikben tudatosak.

- Vajon mennyire van tisztában azzal, amit mond vagy tesz?



5. A lelki folyamatok egyedi összefüggéseinek értelmezése. Az empátia ezen szintjén a másik ember élményállapotáról és viselkedéséről sokkal jobb magyarázatot lehet adni, mint amire ő maga képes lehet.

- Minek a következménye?
- Mitől?

6. A másik ember lelki folyamataiban rejlő történetiség megértése. Az empátia azon legmélyebb szintje, ahol olyan történeti kapcsolatokról van szó, amelyek bonyolult pszichoanalitikus értelmezések tárgyai.

- Ezek az események hol érhetők tetten?

Természetesen nem tűzhetjük ki célul, hogy a kommunikációs kapcsolatainkban mindig eljussunk a legmélyebb szintekig, egészen egyszerűen azért, mert az az energia, amit ebbe

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

befektetünk, túl sok ahhoz, amennyit az adott szituáció kívánna. Viszont rendkívül fontos az empátia alapszintjeinek a megélése. Hiszen, ha nincs empátia, nincs beleélés, nincs odafigyelés a másik emberre, akkor konfliktushelyzetek alakulhatnak ki vagy a konfliktushelyzetek hosszan elhúzódhatnak.

4.2.2 Szimpátia

A szimpátia fogalma már az ókorban kialakult, és annak a megfigyelésnek a kifejezésére szolgált, hogy az emberek képesek egymás érzelmeinek átvételére.

A szimpátia a pszichológiai lényegét illetően azonos az empátiával.

Ugyanazok a kommunikációs történések bonyolódnak le benne, mint az empátiában. Szintén a nem verbális kommunikáció és a metakommunikáció közvetíti azokat a jelzéseket, amelyekből a másik ember érzelmeit fel tudjuk idézni magunkban.



A szimpátiához azonban nem szükséges a megfigyelő ember odafordulása. Sőt a szimpátia élményének inkább az a gyakori kísérője, hogy a másik nem is különösebben fontos személy, az interakció vele véletlenszerű, mégis feltámad iránta bennünk az együttérzés.

Nem szükséges a megértés tudatos szándéka, inkább automatikusan következik be a másikkal együtt érző érzelmi reakció.

Az *empátia* és a *szimpátia* rokon fogalmak, még hangzásukban is. Ez utóbbi esetben nincs szó arról, hogy beleéljük magunkat a másik ember lelkivilágába, egyszerűen az történik, hogy valakinek a személyét, viselkedését kedvesnek, vonzónak érezzük.

A felkeltődött szimpátiában nagy szerepe van az ún. *kivetítésnek* (projekciónak). Ez azt jelenti, hogy sokkal inkább szimpatizálunk olyan emberekkel, akikkel úgy érezzük, hasonló helyzetben vagyunk. (A beteg gyermekét ápoló anyát jobban megérti egy gyermekes anya, mint egy egyedülálló férfi.) A gyász érzelmeit is jobban átérzi az, aki már volt hasonló veszteséggel járó helyzetben. Nehezebb szimpatizálnunk azzal, akire haragszunk vagy akit gyűlölünk.

A szimpátiával jellemzett érzelem általában erős, kommunikációra, kapcsolatteremtésre serkentő. „*Érzelmi ragálynak*” is szokták nevezni: hasonló helyzetben lévő, hasonló lelkiállapotú emberek reakciója egymás iránt. Ilyenkor énhatárainkat nem őrizzük meg, és szinte „*egyedbe olvad*” két ember. Ha helytelenül mérjük fel ezt a helyzetet, ennek sok

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

kellemetlen következménye is lehet. Hiszen a szimpátia esetén hiányzik a döntő mozzanat: az észérvekkel való feldolgozás, amely az empátiára igencsak jellemző.

A szimpátia által keletkezett érzelem erős, általában sokkal erősebb, mint az empátiával felidézhető érzés, bár a szimpátiának sokféle változata, megjelenési formája lehet.

Az empátiában folyó szüntelen kognitív feldolgozás valószínűleg állandóan elvezeti az emocionális töltés feleslegét. Ez a töltés a szimpátia során egyszerre éri el a személyiséget, így levezetődése az érzelmi kifejeződés csatornáit is igénybe veszi. Azaz a szimpátiával átvett érzelem kiütközik, kommunikációra serkent.

Érdekes jelenség, hogy a szimpátia főleg a negatív érzelmekkel és az indulatokkal kapcsolatosan alakul ki. Az öröm, a lelkesedés emócióit csak akkor tudjuk könnyen átvenni, ha nagyon magunkénak érezzük a helyzetet, amiben a másik van.

Végző soron a szimpátia azonos vagy hasonló összetevők más jellegű szerveződése, mint az empátia.

4.3 Szimpátia vagy empátia?

„Úzd el száralmaid – a jószág legyél te magad.” (Weöres Sándor: Tíz lépcső)

Az empátia mások tiszteletteljes megértése. Empátia helyett gyakran hajlunk arra, hogy vagy tanácsokkal, biztató szavakkal, vagy ítélettel álljunk elő, illetve saját helyzetünket (hasonló tapasztalatainkat), érzéseinket kezdjük el ecsetelni. Az empátia ezzel szemben azt követeli meg, hogy ürítsük ki az elménket, és teljes lényünkkel fogadjuk be a másikat.

- Az empátiában, függetlenül attól, hogy a másik milyen szavakkal fejezi ki önmagát, csak a megfigyeléseire, az érzéseire, a szükségleteire és a kéréseire figyelünk.
- Ezután visszamondjuk azt, amit megértettünk. Fenntartjuk az empátiát, lehetőséget adva a másiknak, hogy teljesen kifejezhesse önmagát, mielőtt figyelmünket a megoldásokra vagy kérései teljesítésére fordítanánk. Ahhoz, hogy empátiát nyújthassunk, nekünk magunknak is empátiára van szükségünk.
- Felelős jelenlétet kíván, hogy teljes figyelmünket a másik ember üzenetének szenteljük. Együtt legyünk vele abban, amit megél. (Az az elképzelés, hogy egy adott szituációt meg kell „javítanunk” vagy meg kell ítélnünk, megfoszt minket jelenlétünkétől. Ez a tanácsadók, terapeuták vagy bírók nagy kísértése.)



- Ha pontosan megértettük a másik fél üzenetét, akkor a hallottak visszamondása megnyugtatója őt. (Lehetősége nyílik esetleg kijavítani minket.) Adjuk meg a lehetőséget, hogy kibeszélje magát, mielőtt problémája megoldásával vagy a gondolataira adott válasszal foglalkoznánk.
- A számunkra szörnyetegnek tűnő egyének emberi természetét csupán a viselkedésük takarja el előlünk. Minden kritika, támadás, sértés és ítélet elpárolog, ha figyelmünket az üzenet mögött lévő érzésekre és szükségletekre fordítjuk. Minden olyan üzenet mögött, amelyet eddig ijesztőnek tartottunk, olyan személy áll, aki arra kér minket, hogy hallgassuk meg.
- Ha azt vesszük észre, hogy minden erőfeszítésünk ellenére képtelenek vagyunk empátiával fordulni valakihez, az általában azt jelzi, hogy mi magunk vagyunk annyira kiéhezve az empátiára, hogy azt másoknak sem tudjuk fölkínálni.
- Az empátiára való képességünk teszi lehetővé, hogy sebezhetőek maradjunk, hogy elkerüljünk olyan helyzeteket, amelyek erőszakhoz vezethetnek. Segít a „nem” szót nem elutasításként értelmezni, életet lehelni élettelen beszélgetésekbe és még a csend mögötti érzéseket és szükségleteket is meghallani. Az emberek legyőzhetik lelki fájdalmaik bénító hatását, ha elég időt töltenek olyan valakinek a társaságában, aki empátiával hallgatja őket. Carl Rogers így fogalmazta meg az empátia hatását: „Amikor (...) valaki úgy hallgat meg, hogy közben nem ítél meg, nem próbál felelősséget vállalni helyetted, nem próbál megváltoztatni téged, az támogató érzés.”

4.4 Személyészlelés

Az észlelést befolyásoló tényező: a szűrő

Saját viselkedésünket általában jóval árnyaltabban vagyunk képesek megítélni. A nehéz helyzetek keletkezésének és növekedésének egyik oka, hogy egymás magatartását rosszul kódoljuk, hibásan értelmezzük, azaz torzul az észlelésünk.

- A velünk kapcsolatban álló személyt egy szűrőn keresztül észleljük, amit tapasztalatunk, előítéletünk, pozíciánk, aktuális fizikai és érzelmi állapotunk alakít.
- A **másik viselkedésével kapcsolatban gyakran vagyunk elfogultak**, ami arra is visszavezethető, hogy a saját tetteink belső indítékait ismerjük, míg a másik fél viselkedése

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

mögött rejlő okok gyakran ismeretlenek számunkra. Ezért saját tetteink észszerűnek, érthetőnek és indokoltnak tűnnek, míg a másiké gyakran önkényesnek, indokolatlannak.

- Gyakori eleme a problémás helyzeteknek, hogy **azt kapjuk a helyzetben, amit várunk**. A másik fél viselkedése ugyanis bizonyos mértékig nem más, mint válasz a mi viselkedésünkre. Nagy az esélye annak, hogy az egyik fél bizalmatlansága, beállítottsága megerősítést nyer azáltal, hogy az előre feltételezett viselkedést váltja ki a másiktól, mivel úgy kommunikálunk vele, mintha máris úgy viselkedne.
- Az észlelés során hibaforrás lehet az **egyszerűsítés** tendenciája is. Főként feszültség teli, fenyegető helyzetben vagy nagyobb személyes involváltság (bevonódás) esetén fordul elő, hogy kevésbé vagyunk képesek egyidejűleg a jót is, a rosszat is látni, mind magunknál, mind a másik félnél. Így lényeges momentumok, részletek is észrevétlenek maradhatnak számunkra.

A torzult észlelés káros következményeinek elkerülése érdekében a másik viselkedésének általunk történt értelmezését mindig célszerű ellenőrizni. Vizsgáljuk meg, hogy a másik valóban támadni, sérteni akart-e bennünket. Lehetséges, hogy tévedésről, rossz fogalmazásról vagy ártatlannak szánt tréfáról van szó. Kétség esetén tehát kérdezzünk vissza.

A kommunikáció, a tisztázás, a felek közötti egyeztetés számos konfliktus kialakulását megakadályozhatja.

Az észlelés egyéni eltérései

Az észlelés folyamat, amelynek során érzékszervi tapasztalásainkat egységes képpé rendezzük, és a külső világ számunkra értelemmel bíró belső képét megjelenítjük.

Az észlelés több is, más is, mint az érzékelés. Az észlelések különbözőségét nagyobb részt valami olyan okozza, ami az észlelés kezdetén fejünkben már megvan. A született vak embernek lehetetlen elmagyarázni, milyen a piros szín, de ha valaha látta, fel tudja azt idézni. Beethoven élete végére elvesztette hallását, a lekottázott darabjai mégis teljesen zenekari hangzásban szólaltak meg a fejében, sőt süketen zenekart is vezényelt. **Észlelésünk ugyanis nem független attól, ami a dolgról a fejünkben korábban már megvolt.**

Az észlelés kezdetén már van egy képük a világról, amely élmények, tapasztalatok, hiedelmek, értékek, attitűdök köré szerveződik, s ez meghatározza azt is, miként foguk észlelni a

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

tényleges világot. Gyakran mondják, hogy valaki előkelően, elefántcsonttoronyból szemléli a világot. Ez tulajdonképpen nem más, mint hogy ragaszkodik a világról kialakított képéhez, és új tények, észlelések, információk ezt nemigen zavarják meg.

z interpretáció egyik különös metszete az, hogy milyen megjelenítő rendszerben gondolkodunk. Jóllehet mindenki valamennyi érzékszervével érzékel, érdekes módon gondolkodásunk során egy vagy két érzékszervi megjelenítő rendszerünkre nagyobb súllyal támaszkodunk. Van, aki például belső képek formájában jeleníti meg, idézi fel az eseményeket, és képekben gondolkodik. Mások belső hangot hallanak, és azzal „megbeszélve” alakítják ki észlelésüket, gondolataikat. Megint mások legegyszerűbben érzések felidézésével tudnak maguk elé képzelni dolgokat. Többnyire már szavaink, kifejezéseink is árulkodóak: ha valaki számára egy probléma világos, szinte előtte van az egész, tisztán látja a kérdést, sikerül rávilágítani a kérdés lényegére – szinte bizonyos, hogy erős képi (vizuális) megjelenítő rendszerben gondolkodik. Aki inkább ráhangolódik a problémára, akinél a helyzet megoldásért kiált, visszhangozza mások felvetését és ordító helyzeteket hagy ki – az bizonyos erős hangú (auditoriális) megjelenítő rendszerben gondolkodik. Aki pedig megragadja a problémát, rátapint a lényegre, érintve minden lényeges pontot, nem szereti az érdes stílusú embereket – annak megjelenítő rendszere tapintásra, érzésre alapozott (kinesztikus).



Az észlelés különbözősége tehát azt is jelenti, hogy bár ugyanazt látjuk, mégis másképp interpretáljuk.

Az észlelés során az érzékszerveink általi tapasztalást két módon is átalakítjuk:

- részben szűrjük, szelektáljuk,
- részben kiegészítjük a fejünkben lévő kép alapján.

Miller a törvényében rámutat arra, hogy bizonyos mennyiség és/vagy komplexitás felett minden ember elveszti konzisztenciáját, biztos átlátását az információk felett.

- Az **emberi figyelem, koncentrálóképesség nem egyenletes;** fiziológiai szükségszerűség, hogy időnként hullámvölgyek gyengítik, ezáltal az információ felvétele és értékelése korlátozottabb lesz.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- Az **egyén szűri, szelektálja a hozzá érkező információkat**. A „filtereket” a korábbi tapasztalatokkal, hiedelmekkel azonosíthatjuk. De szűrőként működnek a számunkra ismerős dolgok is: ha veszünk egy új márkájú autót, hirtelen rengeteg ugyanolyan veszünk észre az utakon, pedig valójában nincs több, mint azelőtt. A vásárlás eltávolítja azt a szűrőt, amely korábban csak perifériálisan érzékelte ezeket az autókat, az el sem jutott a tudatunkig.
- **Rejtett vagy explicit értékei, előfeltevései, előítéletei alapján is negligálhat üzeneteket** az egyén, vagy minden további nélkül azonosulhat velük. Másként fogalmazva: az őt körülvevő világról leképezett, kialakult és megszilárdult képe és értékítéletei meghatározzák azt, hogy az ún. „objektív valóságból” mit hajlandó elfogadni. Minél nagyobb a különbség a szubjektív és az „objektív” kép között, annál valószínűbb a külső információk elutasítása. Fontos leszögezni, hogy a vonatkoztatási alap mindig a szubjektív, a fejben meglévő világkép, „világmodell”. Ennek módosítása, átalakítása – ha bekövetkezik egyáltalán – lassú, hosszú tanulási folyamat eredménye. A gyors, forradalmi változás ritka, és a személyiség számára igen nagy megrázkódtatással jár. Az ilyen alapvető váltás rendszerint sérülékeny és instabil.
- Az egyén hajlamos **elutasítani információkat, ha a küldő iránti bizalma mérsékelt** vagy hiányzik. Fokozottan igaz ez, ha a felek között antipátia van, vagy rossz, ellenséges a viszony. Másik végletként nagyfokú bizalom esetén a mások véleményének kritikátlan elfogadása is előfordulhat – bármin is alapul ez a bizalom vagy szimpátia.
- Sajátos pszichológiai jelenség az, amelyet a szakirodalom „gestalt”-nak nevez. Ennek lényege az, hogy az egyén az észlelt és **közölt információkat**, mint mozaikdarabokat **olyan képpé igyekszik összerakni, amely számára logikus**, konzisztens, összefüggő rendszert alkot – ez tetszőleges összefüggésben lehet a valós összefüggésekkel. Ennek érdekében a tények közötti ok-okozati vagy kapcsolati összefüggéseket akár önkényesen is rendszerezheti. Például azokat a dolgokat, amelyek egymáshoz közel tűnnek fel, hajlamosak vagyunk összetartozónak, összefüggőnek tartani, még akkor is, ha valójában nincs közöttük kapcsolat.
- Az előbbivel szorosan összefüggő jelenség az, hogy a tények hiányából adódó információs vákuumot az egyén a **tények módosításával** vagy akár új tények „generálásával” hidalja át; vagy hitelt ad olyan szóbeszédnek, pletykának, amelyet józan mérlegeléssel

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726



máskülönben maga is kétesnek minősítene. Az információs vákuum megszüntetésére törekszünk, különböző technikákkal pótolva a hiányzó mozaikokat.

- Felértékeljük, **nagyobb jelentőséget tulajdonítunk a térben és időben közeli tényekre és eseményekre vonatkozó információknak**, üzeneteknek; másfelől annál kisebb figyelmet szentelünk más tényeknek, leértékeljük (diszkontáljuk) azokat, minél távolabbak térben és időben.
- Régen felismert és sokak által leírt tény az, hogy az **emberek fogékonyabbak**, nyitottabbak azon **üzenetek, közlések iránt, amelyek pozitív formában** vannak megfogalmazva, s minél negatívabb tartalmú és/vagy formájú egy üzenet, annál nagyobb a valószínűsége, hogy az egyén elutasítja azt.
- Az emberek hajlamosak **elutasítani azokat az üzeneteket, amelyeket személyük elleni támadásként érzékelnek.**
- **Ugyanaz az esemény különböző helyzetekben más észlelésekre vezet.** Ha valakit kötényben, késsel a kezében látunk a konyhában, akkor másra fogunk gondolni, mint ha ugyanezt az osztályteremben látnánk. Ami nem kelt különösebb figyelmet a konyhai környezetben, nagyon is magára vonja a figyelmet a padban, több ember között. Ugyanígy két helyzetben eltérően ítélem meg, ha emberünk jókedvűen az asztalra csap. Várakozásaink is eltérők lesznek az egyes szituációkban arra nézve, hogy mi fog történni.
- Az észlelést befolyásolják maguknak a tárgyaknak és eseményeknek a tulajdonságai is. A **nagyobb tárgyakat általában inkább észre vesszük**, mint a kisebbeket. A hangos zaj, a hirtelen fényjelenség ugyancsak magára vonzza figyelmünket. A kontraszt és a mozgás is hasonló hatással jár, hiszen hamarabb veszünk észre valamit, ha mozog és ha elüt a háttértől. Könnyebben észlelünk valamit, ha szokatlan, újszerű. A reklámok általában ki is használják ezt a lehetőséget.

Összefoglalóan tehát az észlelést az észlelő, az észlelt tárgy/jelenség, illetve az észlelést körülvevő helyzet sajátosságai is befolyásolják. Egy helyzet megismerésénél, illetve mások számára való bemutatásánál tehát tudnunk kell azt, hogy ugyanazok az információk mások számára mást (is) jelenthetnek.

4.5 A konfliktus definiálása

A konfliktus fogalmának meghatározása:

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726	

- két vagy több személy közötti egyet nem értés, feszültség, megoldatlan nézeteltérés, érdekelletét,
- ütközés, nézeteltérés, ellentmondás, vita, küzdelem, veszekedés,
- a rivalizálás egyik formája: a felek le akarják győzni egymást, erőforrásokért küzdenek.

Ez utóbbi meghatározás alapján a konfliktus két feltétele:

1. Az egyik fél viselkedése meghatározó a másik fél részére.
2. Egymást kizáró célok: a felek le akarják győzni a másikat, úgy vélik, hogy saját céljukat csak így érhetik el. (Szükségnek vélik az erőforrásokat.

Az előbbiekre építkezve a továbbiakban a következőt tekintjük konfliktusnak: **két vagy több ember közötti interakció, amely egyet nem értésen alapul, és azáltal válik konfliktussá, hogy a felek ezt versenyhelyzetnek ítélik meg, azaz rivalizálnak.**

Két vagy több fél közötti interakció alapulhat:

a) Egyetértésen: mindketten az FTC-nek szurkolunk, szeretjük a halászlévet stb.

Az egyetértés több ember között egyfajta harmóniát és állandóságot jelent.



b) Egyet nem értésen: én a Vasasnak szurkolok, és nem szeretem a halászlévet stb.

Az egyet nem értés lehet a forrása a változásoknak.

A véleményeltérés még nem jelent konfliktust, a rivalizálással válik azzá, amikor a másik vélekedése bennem feszültséget kelt (= probléma), a másik erről tudomást szerez, és továbbra is ragaszkodik a saját álláspontjához.

Az egyet nem értést önmagában nem pozitív vagy negatív, ez attól függ, hogyan viszonyulunk hozzá, hogyan éljük meg, azaz szubjektív.

Probléma: a jelenlegi és a jövőbeli kívánt állapot közötti eltérés.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

4.5.1 A konfliktusok előnyei és hátrányai

Az előbbieket alapján megérthetjük, hogy amikor a véleményeltérés versengéssel konfliktussá válik, az önmagában szintén nem negatív vagy pozitív, hanem alapja a változásnak, ahol a konfliktus a változás milyensége szempontjából már lehet **destruktív** vagy **konstruktív**. Ha egy csapat állandóan elkerüli, megelőzi a konfliktusokat, akkor az a csapat elveszíti rugalmasságát, elszűkül. „Konfliktusok hiánya arra a szervezetre vagy csoportra jellemző tünet, amelyik nem működik eredményesen, nem növekszik, nem változik, nem alkalmazkodik, nem fejlődik vagy nem alkotóan reagál az új kihívásokra.” Ugyanakkor a folytonos konfliktusok energiát vonnak el, a csoport nem tud a feladatára koncentrálni, állandóan a konfliktusaival van elfoglalva. E megközelítés azt feltételezi, hogy a csoport vagy annak vezetője képes szabályozni a konfliktusok számát, vagy akár teljesen konfliktusmentessé tudja változtatni a csoport működését. Másik értelmezés szerint a konfliktusok egy része elkerülhetetlen, ezért itt nem a megelőzésre kerül a hangsúly, hanem a konfliktusok kezelésére.

4.5.2 A konfliktusok okai

Moore szerint a konfliktusoknak ötféle oka lehet:

1. Kapcsolati konfliktusok, amelyeket:



- erős érzelmek, téves észlelések, sztereotípiák,
- kommunikációs zavarok és
- sorozatos negatív viselkedés okoznak.

2. Értékkonfliktusok, amelyek azon alapulnak, hogy:

- a gondolatokat és viselkedéseket más kritériumok alapján ítélik meg a szereplők,
- az elérendő célokhoz eltérő értékek kapcsolódnak és
- különböző a szereplők életfelfogása, vallása stb.

3. Strukturális konfliktusok, amelyek alapja

- a források egyenlőtlen elosztása,
- az egyenlőtlen kontrollálási lehetőségek,
- az egyenlőtlen hatalmi viszonyok,

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- a földrajzi, fizikai, környezeti tényezők, amelyek gátolják a kooperációt és
- az időhiány.

4. Információs eredetű konfliktusok, amelyek alapja:

- az információhiány,
- a téves információk,
- a vélemények eltérése abban, hogy mi a fontos információ, az információ eltérő értelmezése és
- az értékelés eltérő volta.

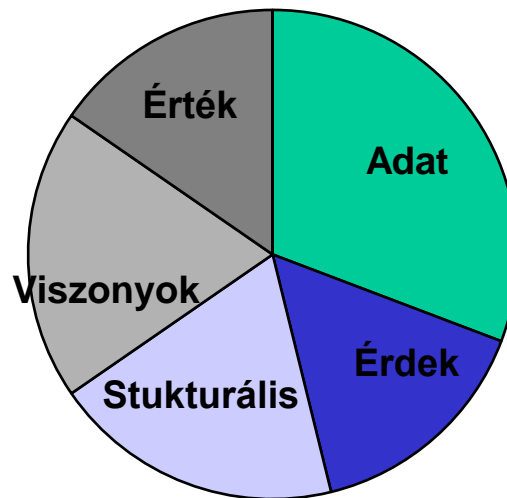
5. Érdekkonfliktusok, amelyek oka:

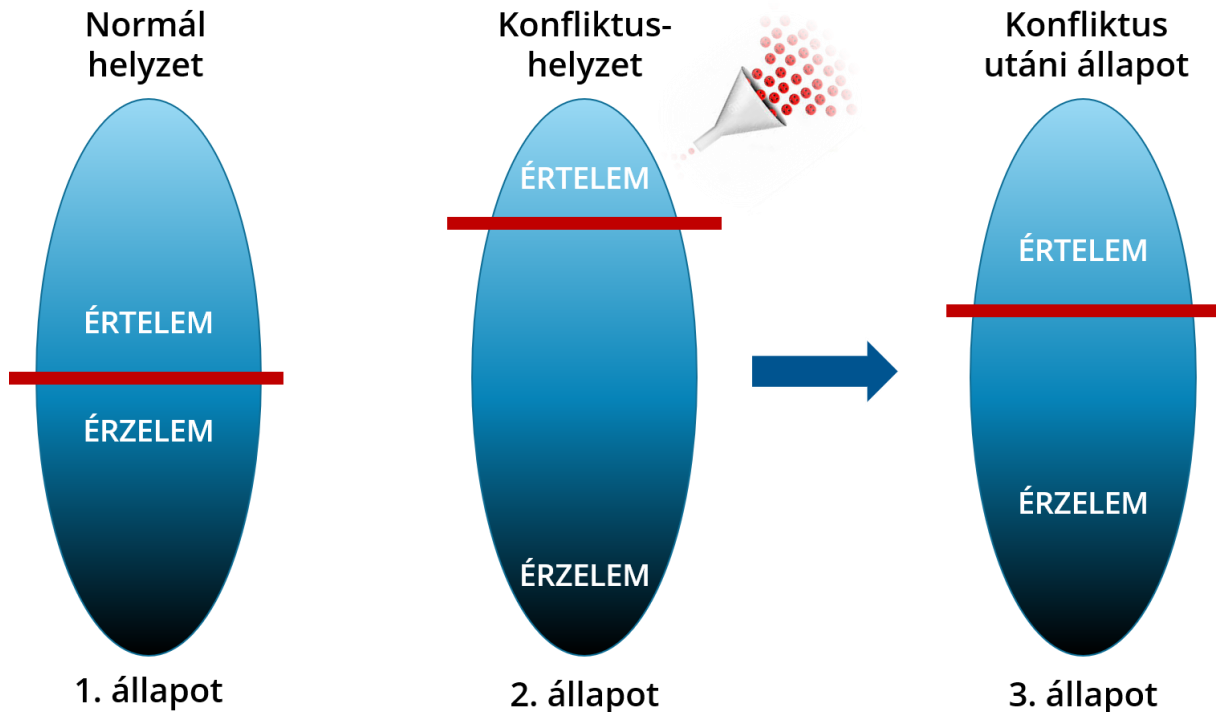
- az egymással ténylegesen szembenálló vagy a szereplők felfogása szerint ellentétben álló érdekek.

4.5.3 A konfliktuskör

A *konfliktuskör jelzi* azt az öt területet, ahol a konfliktusok leggyakrabban keletkeznek. Ezen területek nem mindegyike alkalmas arra, hogy a konfliktus tartós megoldásának szintje legyen. Láthattuk, hogy értékalapon nem érdemes konfliktust kezelni. Épp ezért a megoldás érdekében a konfliktust olyan szintre kell leszállítani, amely a tartós elrendezés esélyét teremti meg. A megoldás érdekében a konfliktusfelhőből (ahol az értékek, adatok, viszonyok kapcsán kialakult problémák találhatóak) a konfliktus mélyebb szintjeire: az érdekek és a strukturális viszonyok szintjére kell alászállni. A konfliktusfelhő tekinthető annak a szintnek, ahol a problémák *megnyilvánulnak*, azonban a megoldás érdekében le kell ásni arra a szintre, ahol megtaláljuk a konfliktus mögötti igazi érdekeket, ahol *tartalmi* megoldások születhetnek.

4.5.4 Gordon-féle egyszerűsített problémakezelés

Felhő**Lényeg**



Normális esetben az érzéseink egyensúlyban vannak a gondolatainkkal, mint ahogy az első rajzon is látható. Mi történik akkor, ha bejön egy mérges ember, és dühösen akarja elintézni a problémáját? Ekkor lép fel a második rajzon ábrázolt helyzet. Mi látszik ebből? Annyi biztos, hogy logikailag, csupán az értelmére hatva nem tudunk hozzá beszélni, hiszen nem hallja, mert tele van indulattal. Ezért, **ha ki tudom deríteni, hogy mi valójában a probléma**, két dolgot is elértem: egyrészt rájövök, hogy erre az adott szituációra milyen megoldás jöhet szóba, másrészt viszont azzal, hogy a másikat beszéltem, a dühe egy vékony szelepen (beszéd) kicsit csökken. Így létrejön a harmadik ábrán látható, meglehetősen labilis állapot, ami azt jelenti, hogy hozzákezdhetünk a megoldás kereséséhez.

4.6 A konfliktusmegoldás folyamata

Mindannyiunknak vannak konfliktuskezelési mintái: van, aki agresszíven viselkedik és kiabál, amíg mások visszavonulnak és csöndben maradnak. Hogyan ismerjük fel, amikor bevonódunk egy bizonyos konfliktusmintázatba? És ha már egyszer bevonódtunk, akkor milyen eszközökkel kezelhetjük a helyzetet konstruktívan? Azaz hogyan használhatjuk fel a konfliktus

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726	

dinamikáját arra, hogy kielégítsük az igényeinket, és ne tegyük tönkre kapcsolatainkat? A következő stratégia hét egyszerű konfliktuskezelő lépést tartalmaz.

1. A konfliktus/probléma meghatározása.

Mi a tényleges probléma?

2. Strukturálás

A probléma részproblémákká bontása. Cél: ne maradjon megoldatlan részprobléma, mert az veszélyezteti az egész megoldását.

3. Konfliktusok elemzése

A konfliktust meghatározó és befolyásoló:

a) szereplők → A majdan létrejövő megegyezéseket kik tudják befolyásolni, kik azok, akik valamilyen módon veszélyeztetik a megállapodás tartósságát, kiknek van ehhez joga, érdeke, hatalma. Ha kihagyunk szereplőket, az a megegyezést veszélyezteti, ha túl sok szereplőt vonunk be, az elmélyíti a konfliktust.



b) ténye(ző)k → A hiedelmek és ideológiák leválasztása. Módszere: megkérdezzük, hogy „Honnan tudod? Honnan tudom?”

c) érzelmek → Érzelmekkel főlöszleges vitatkozni, nem lehet, de le lehet, le kell választani a tényekről, a konfliktusok tartalmáról.

d) valódi érdekek tisztázása → Minden tartós konfliktusmegoldás alapköve.

4. Megoldási módok felhalmozása

Az első jónak tűnő megoldási módot ne fogadjuk el, mert esetleg az elsónél hatékonyabb, a felek számára elfogadhatóbb megoldást (megoldásokat) vetünk el ezzel.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

5. A legjobb megoldás kiválasztása

Vizsgáljuk meg az előnyöket, a hátrányokat, a feltételeket!

6. Megvalósítás tervezése, végrehajtása, ellenőrzése.

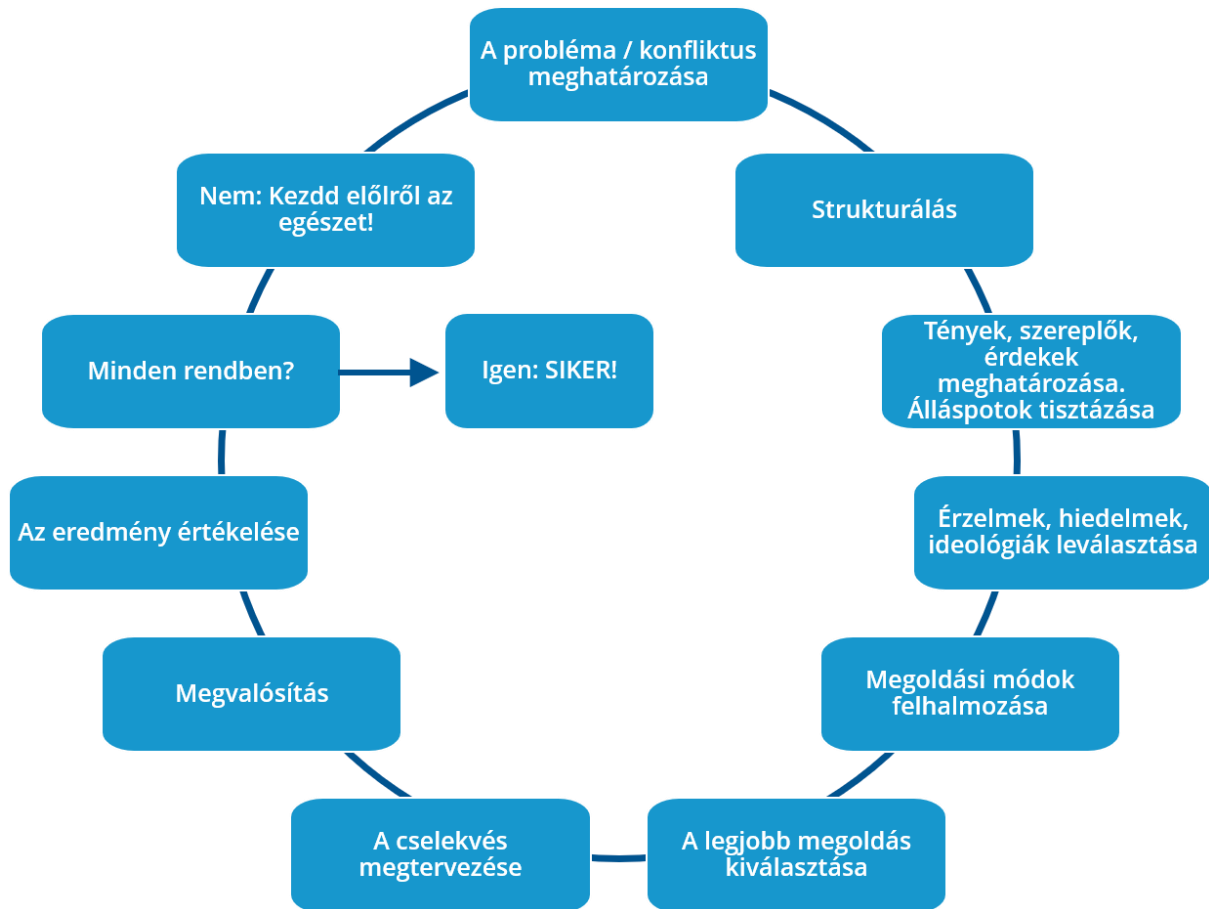
Határidőkkel. Felelősökkel, végrehajtási garanciával.

7. Az eredmény összevetése az eredetileg azonosított konfliktussal.

Megoldódott-e a probléma? Ha nem oldódott meg → TILOS visszafelé lépni, a konfliktusmegoldó folyamat elejére, a konfliktus beazonosítására kell ugrani – előlről kell kezdeni a teljes megoldási folyamatot.

A probléma-/konfliktusmegoldás folyamata

(A „megoldókör”)





4.7 Thomas–Killman konfliktuskezelési stílusok

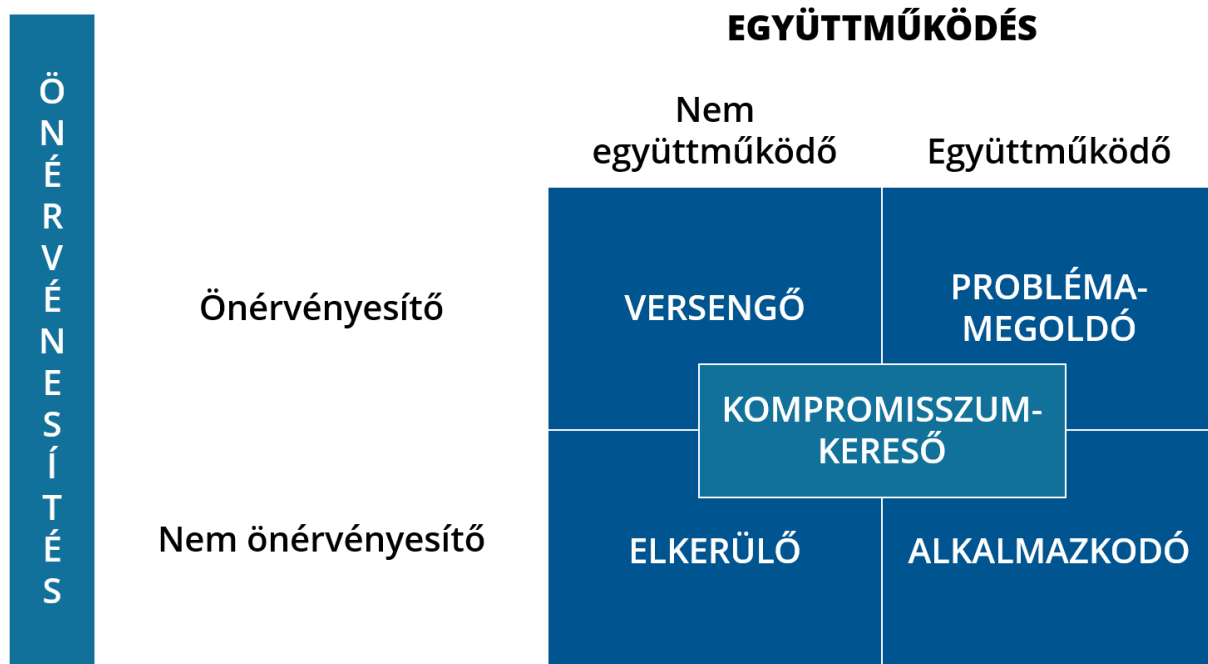
A kérdőív célja az egyéni viselkedés vizsgálata konfliktushelyzetekben. Konfliktushelyzetek azok a szituációk, melyekben két ember törekvései összeegyeztethetetlennek tűnnek.

Ilyen helyzetekben egy személy viselkedése két alapvető dimenzió mentén írható le:

1. Önérvényesítés, vagyis, hogy a személy milyen mértékben törekszik saját szándékainak érvényesítésére.
2. Együttműködés, vagyis, hogy a személy milyen mértékben törekszik a másik egyén szándékainak érvényesítését elősegíteni.

A viselkedésnek ez a két alapvető dimenziója felhasználható arra, hogy a konfliktusok kezelésének öt sajátos módját meghatározzuk (lásd az ábrát!).

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726





A **versengés** önérvényesítő és nem együttműködő. Az egyén a saját szándékait érvényesíti a másik személy rovására. Ez hatalomorientált eljárás: a személy bármely befolyásolási módot latba vet, ami megfelelőnek tűnik, hogy nyerő helyzetbe jusson – meggyőző képességét, rangját, gazdasági szankcióit stb. A versengés jelentheti a „saját igazáért való kiállást”, a helyesnek vélt álláspont védelmét vagy egyszerűen a győzelemre való törekvést.

Az **elkerülés** nem önérvényesítő és nem együttműködő. Az egyén nem követi közvetlenül sem a saját szándékát, sem a másik személy szándékát. Az elkerülés öltheti diplomatikus kitérés formáját, egy kérdés kedvezőbb időpontra való halasztását vagy egyszerűen visszahúzódot egy fenyegető helyzetből.

Az **alkalmazkodás** együttműködő és nem önérvényesítő. A versengés ellentéte. Az egyén lemond saját szándékairól, hogy a másik szándékai érvényesülhessenek. Bizonyos önfeláldozás van ebben az eljárásban. Az alkalmazkodás öltheti az önzetlen nagyvonalúság vagy jótékonyosság formáját, lehet a másoknak való kényszerű engedelmeskedés vagy a mások szempontjainak elfogadása.

A **problémamegoldás** egyszerre önérvényesítő és együttműködő – az elkerülés ellentéte. Magában rejti azt a törekvést, hogy együtt dolgozva a másik személlyel találjunk valami megoldást, amely teljesen megfelel mindkettőnk szándékainak. Azt jelenti, hogy beleássuk

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

magunkat egy problémába azzal a céllal, hogy megtaláljuk a két fél alapvető érdekelttségét, s találjunk egy olyan alternatívát, mely mindkét érdekskálának megfelel. A problémamegoldás lehet például egy nézetkülönbség mélyebb feltárása azzal a céllal, hogy egymás megértése révén okuljunk, valamilyen feltétel megteremtésére való szövetkezés, melynek hiánya az erőforrásokért való versengésre késztetne vagy konfrontáció és törekvés egy személyközi probléma kreatív megoldására.



A **kompromisszumkeresés** átmenet az önérvényesítés és az együttműködés között. A cél valamilyen kivitelezhető és kölcsönösen elfogadható megoldás megtalálása, amely részlegesen mind a két felet kielégíti. A kompromisszum középúton helyezkedik el a versengés és az alkalmazkodás között. A kompromisszumkereső többről mond le, mint a versengő, de kevesebbről, mint az alkalmazkodó. Közvetlenebbül ragadja meg a kérdést, mint az elkerülő, de nem tárja fel olyan mélységig, mint a problémamegoldó. A kompromisszumkeresés „félúton való találkozást”, kölcsönös engedményeket vagy egy gyors áthidaló megoldás keresését jelenti.

A pontszámok értékelése:

Mind az öt konfliktuskezelési mód hasznosnak bizonyulhat bizonyos helyzetekben. Egy konfliktuskezelési mód hatékonysága az adott konfliktushelyzet követelményeitől és attól függ, hogy mennyire ügyesen alkalmazzuk.

Mindnyájan képesek vagyunk mind az öt konfliktuskezelési mód alkalmazására. Senkire sem jellemző egyetlen, merev stílus a konfliktusok kezelésében. Ugyanakkor mindenkiről elmondható, hogy bizonyos konfliktuskezelési módokat jobban tud használni, mint másokat, ezért hajlamos arra, hogy nagyobb mértékben hagyatkozzon ezekre, mint másokra.

A konfliktusban tanúsított viselkedés, mint mondtuk, két összetevő eredménye: az egyik az egyén hajlamai, a másik, hogy mit igényel a helyzet. Mennyire megfelelő (figyelembe véve a helyzetét, amiben van), ahogy ön az öt konfliktuskezelési módot használja? Ennek megítéléséhez kívánunk segítséget nyújtani. Mindegyik konfliktuskezelési módhoz felsorolunk néhány – az adott viselkedési stílust igénylő – szituációt. Előfordulhat, hogy bizonyos konfliktuskezelési módokkal nagyobb vagy éppen kisebb mértékben él, mint az szükséges lenne. Ezért azokra a figyelmeztető jelekre vonatkozóan is megfogalmazunk néhány kérdést, melyek az egyes stílusok túlzott vagy túlságosan kismértékű használatára utalnak.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Versengés

Jellemző mondatok:

- Változatlanul az a véleményem, hogy...
- Egészen világosan meg kell mondanom...
- Ahogy mondtam, a legészszerűbb...
- Ha nem csinálod meg, én...
- Jobban tennéd, ha...
- Biztos vagyok benne, hogy a megoldásom a legjobb...
- Ezt én tudom a legjobban...
- Tedd, amit mondtam, különben...

Alkalmazásai:

Amikor a gyors, határozott cselekvés életbevágóan fontos.

Lényeges kérdéseknél, melyekben népszerűtlen megoldásokat kell bevezetni: népszerűtlen szabályok érvényesítése, fegyelmezés.

Olyan kérdéseknél, melyek a boldogulás szempontjából alapvetőek, s biztosak vagyunk az igazunkban.

Azokkal az emberekkel szembeni önvédelemként, akik visszaélnék a nem versengő viselkedés nyújtotta előnyökkel.

Elkerülés

Jellemző mondatok:

- Ez nem az én asztalom...
- Beszéljünk róla később...
- Nem vagyok felhatalmazva...
- Nem vagyok abban a helyzetben, hogy vitába szálljak...
- Ezért nem vállalhatom a felelősséget...
- Jobb lenne, ha ezt nem most vitatnánk meg...
- Nincs véleményem...

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- Nem akarok hozzászólni...

Alkalmazásai:

Ha egy probléma jelentéktelen, vagy csak átmeneti, illetve más, fontosabb problémák szorítanak.

Ha nem látunk esélyt arra, hogy szándékaink érvényesüljenek, például kevés hatalmunk van vagy olyan akadályba ütközünk, amin nagyon nehéz lenne változtatni (országos politika, valakinek az alapvető személyiségvonásai stb.).

Ha a konfrontációval járó valószínű kár nagyobb, mint a konfliktus megoldásának előnyei.

Ha a kedélyeket le akarjuk hűteni: a feszültséget leszállítani egy még produktívabb szintre, távlatot akarunk nyerni, és helyre akarjuk billenteni a nyugalmunkat.

Ha további információk gyűjtése több előnnyel kecsegtet, mint az azonnali döntés.

Ha mások hatékonyabban tudják megoldani a konfliktust.



Ha úgy látjuk, hogy egy másik, alapvetőbb probléma melléktermékével vagy tünetével van dolgunk.

Alkalmazkodás

Jellemző mondatok:

- Egyetértek azzal, hogy...
- Úgy teszem, ahogy mondtad...
- Csatlakozom...
- Kész vagyok elfogadni...
- Te hogy gondolod?
- Tisztázzuk, hogy miben térünk el...
- Meggyőztél...
- Örülök, hogy ebben egyetértünk...

Alkalmazásai:

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Amikor belátjuk, hogy tévedtünk, elfogadjuk a jobbik álláspontot. Amikor tanulunk valakitől vagy amikor belátást akarunk tanúsítani.

Amikor a probléma sokkal fontosabb a másik számára, s eleget akarunk tenni a másik igényeinek. Vagy jóakarató gesztus az együttműködés fenntartása érdekében.

„Hitelek” szerzése későbbi – számunkra fontosabb – problémák megoldása esetére.

Amikor a versengés folytatása csak ártana a helyzetünknek, amikor legyőzték, vesztesek vagyunk.

Amikor a harmónia megőrzése és a szakítás elkerülése különösen fontos.

A másik fél fejlesztése érdekében, engedve, hogy kísérletezzon, s okuljon a saját sikeréből vagy hibájából.

Problémamegoldás

Jellemző mondatok:

- Nézzük meg együtt...
- Fogjunk hozzá közösen...
- Az talán kölcsönösen elfogadható, hogy...
- Abban nem értünk egyet, hogy...
- Miben különbözik a véleményünk?
- Az az én álláspontom... Mi a te álláspontod?
- Hogyan tudnánk megoldani?
- Mi az alapvető probléma?

Alkalmazásai:

Integratív megoldás keresése olyan esetekben, amikor mindkét felfogás túlságosan fontos ahhoz, hogy kompromisszumos megoldás szülessen.

Mikor a cél a tanulás, például saját feltevések ellenőrzése, a mások elgondolásainak megértése.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Olyan emberek gondolatainak hasznosítása, akik eltérő nézőpontból közelítenek meg egy problémát.

Elkötelezettség biztosítása azáltal, hogy mások álláspontját beépítjük egy közmegegyezéssel döntésbe.

Egy kapcsolatot rontó negatív érzések közös feldolgozása.

Kompromisszumkeresés

Jellemző mondatok:

- Keressünk egy gyors megoldást...
- Elfogadom, hogy..., ha te elfogadod, hogy...
- Fifti-fifti...
- Hajlandó vagyok..., ha te hajlandó vagy...
- Én engedek ebben, te engedsz abban...
- Inkább nyerjünk, mint veszítsünk mind a ketten...
- Elégedjünk meg ezzel...
- Hagyjuk ezt az egészet, helyette...

Alkalmazásai:



Mikor a célok meglehetősen fontosak, de nem éri meg azt az erőfeszítést vagy az esetleges szakítást, ami egy erősebb önérvényesítő stílussal járna együtt.

Amikor két egyenlő hatalmú, szemben álló fél erősen el van kötelezve egymást kölcsönösen kizáró céloknak.

Komplex problémák időleges rendezésének elérésére.

Kisegítő megoldás elérésére, időkényszer esetén.

Mint kisegítő konfliktuskezelési mód, ha a problémamegoldás vagy a versengés nem jár sikerrel.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

4.7.1 Az asszertivitás

Az asszertivitás a társas kompetenciák egy szűkebben körülhatárolt fogalmát jelenti. Etimológiailag a latin *assero* igéből származik, jelentése: állítani, igényelni valamit.

Definíció szerint a gondolatok, érzések kifejezését jelenti őszinte, nyílt kommunikáció útján.

Célja a kölcsönösség, az egyenlőség és a magabiztosság kialakítása az emberi kapcsolatokban, továbbá a másik ember egyediségének a tisztelete. Amint ebből a meghatározásból is kitűnik, az asszertivitás alapgondolata, hogy minden egyes ember megismételhetetlen a maga nemében, joga van a saját egyediségéhez, és ezért tisztelet illeti meg. Ennek a tudatosítása képezi az asszertív viselkedés alapját, és segít a hosszú távú lelki egyensúly megtartásában.

Az asszertív attitűd életszemléletté is válhat: önfogadást, mások elfogadását, reális önértékelést, mások és magunk tiszteletét, azaz **környezetünk és önmagunk elfogadását** jelenti.

Az asszertivitás egy **olyan tanulható kommunikációs készség**, módszer, mely ötvözi az önérvényesítést és a mások érdekeinek figyelembevételét. Elősegíti az erőszakmentes kommunikációt és hosszú távon a szociális hatékonyságot. Azt jelenti, hogy kiállunk önmagunkért, eredményesen fejezzük ki magunkat, és képesek vagyunk megelőzni, hogy mások kihasználjanak. Az asszertivitás fokozza az önbizalmat, és segítségével mások tiszteletét is kivívhatjuk. Segít a stressz-kezelésében és a düh kontrollálásában is.

4.7.2 Az asszertivitás előnyei

Az asszertivitás számos hathatós előnyt kínál. Ahelyett, hogy életünk passzív szereplői lennénk, valódi irányítók és annak kézben tartóivá válhatunk. Ha passzívan viselkedünk, mások számára lehetővé tesszük, hogy sértsék a mi jogainkat, és valójában átgázolhatnak rajtunk.

Ezzel ellentétben, ha asszertív módon viselkedünk:

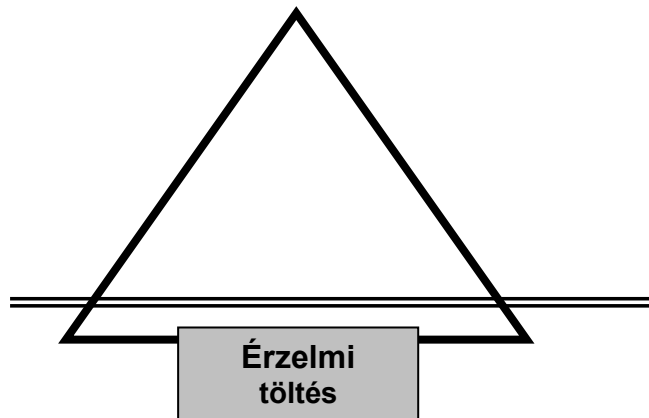
- magabiztosak lehetünk, megfelelő önértékeléssel,
- megérthetjük és felismerhetjük saját érzéseinket,

- tiszteletet ébreszthetünk másokban,
- hatékonyan kommunikálhatunk,
- fejleszthetjük döntéshozó képességünket,
- őszinte kapcsolatokat alakíthatunk,
- elégedettebbek lehetünk a munkában is és
- a legutóbbi kutatások szerint pszichés problémákkal is könnyebben küzdhetünk meg.

Az optimális és hatékony asszertív viselkedés lényege olyan módon érvényesíteni a saját szándékot, hogy közben ne kényszerítsük a másik felet sem védekező pozícióba, sem támadásra.

Az asszertív kommunikáció modellje

ASSZERTÍV, ÖNÉRVÉNYESÍTŐ





AGRESSZÍV

ÖNALÁVETŐ

Az asszertív (önérvényesítő, partneri) kommunikátor jellemzői:

- Nyitott.
- Tartja a szemkontaktust.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- Határozott.
- Nyugodt.
- Partnernek tekinti a beszélgetőtársát.

Az agresszív (versengő) kommunikátor jellemzői:

- Kiabál.
- Túlzott gesztikulációt alkalmaz.
- Nyomatékosít, erős mimikai jelzések.
- Gyors beszédtempó.
- Behatol az intim szférába.

A szubmisszív (önalávető, passzív) kommunikátor jellemzői:

- Visszahúzódo.
- Halk szavú.
- Önbizalomhiányos.
- Testközeli gesztusok.
- Esetleg: lesütött szem.

4.7.3 Kicsit bővebben a három viselkedés kommunikációs mintáiról



A kommunikációs stílusok nem személyiségjegyek. Nem azt jelentik, hogy valaki ilyen vagy olyan típusú ember, mindösszesen arra utalnak, hogy mely kommunikációs formát alkalmazza valaki gyakrabban a többihez képest. Mindenki tudja működtetni mindhármát, és kontextusfüggő, hogy mely stílus alkalmazása tűnik a legadaptívabbnak. Ezek a készségek személyiségtípustól függetlenül mindenki számára elsajátíthatók, tanulhatók, fejleszthetők.

Az alábbi jellemzés a szemléltetés kedvéért sokszor túlzásokkal, szélsőségekkel, általánosításokkal él, azért, hogy a stílusok közötti különbségek jobban kirajzolódjanak.

Agresszív stílus

Nagy hanggal, erőszakosan reagál környezetére. Mások leszólásával biztosítja önnön fölényét. Minden helyzetet versenylehetőségként él át. Gyakran neheztelnek rá az emberek, de óvakodnak ennek nyíltan hangot adni.

Önmaga jelentőségét a másik rovására növeli. Hajlamos mások helyett dönteni. A beszéde hangos, szaggatott. A tekintete fenyegetően merev. A testtartása támadó. Sok a másik felé

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

mutató gesztus, a kifejező mozgások amplitúdója egyenetlen, a testbeszéd elsősorban a közlő állapotát, nem pedig a közlések lényegét fejezi ki. A közléseiben sok a minősítés, a másokra való utalás, a „TE” típusú fordulat, az indirekt fogalmazás. Konfliktus esetén a másikat okolja, elsősorban felelőst keres, győzni akar. Egy-egy konfliktushelyzetben személyes sérelme köti le. Elvárja a másik féltől, hogy jogos igényeiről lemondjon az ő javára.

Hajlamos mások szükségletének lekicsinylésére.

Rejtett agresszió

Egy fontos dolgról kell még szót ejtenünk! Az agresszív magatartásformát és kommunikációs stílust alkalmazó emberek sem minden esetben választják azon jelzéseket, amelyeket az agresszív típusnál megjelenítettünk. Azaz nagy hangerő, széles gesztusok.

Az agresszív viselkedési formának van egy rejtett módja is.



Ebben az esetben nincs nyílt ellenállás, düh, harag, és nincsenek egyértelműnek tűnő testbeszédjelzések. Az agresszivitás rejtett formáját alkalmazzák, azaz elkerülik a nyílt, frontális szembenállást. A rejtett agresszív típusú személyek finom „beszólásokkal”, apró metakommunikatív jelzésekkel, a beszéd során óvatos fenyegetésekkel élnek.

Fontos felismerni ezen jelzéseket, hiszen ez a viselkedés a jóindulat köntösébe bújtatva jelenik meg előttünk.

Szubmisszív stílus

Passzív, visszahúzódó típus. Nehezen határozza el magát, és saját választásáért nem szívesen vállalja a felelősséget. Szívesen látja magát áldozatnak. Mindig keres valakit, akit hibáztathat az őt ért méltánytalanságokért. Először mindenki lelkiismeret-furdalást érez vele szemben. Idővel a többség belefárad az erőfeszítésbe. Önmaga fontosságát tagadja. Mások döntenek helyette. A beszéde halk, szaggatott. A szemkontaktus szórványos. A testtartás merev, védekező, a kifejező mozgások amplitúdója kicsiny, szorosan a test mellett zajlanak, a testbeszéd elsősorban a közlő állapotát, nem pedig a közlésének lényegét fejezi ki.

A közlések bizonytalanok, nem világos a cél. Konfliktus esetén önmagát okolja, feladja erőfeszítéseit, céljait lényegtelennek tekinti. Jogos igényeit is mentegetőzve, magyarázkodva adja elő. Saját szükségleteit lekicsinyli.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Az önalávető, behódolásra hajlamos személy minden módon el akarja kerülni az összeütközést másokkal, akár még a saját kárára is. Az ilyen típusú emberek úgy érzik, kevesebb joguk van, mint másoknak, ezért nem látnak más lehetőséget, csupán azt, hogy engedjenek a nyomásnak. Könnyebben befolyásolhatók és manipulálhatók. Saját igényeiket mindig mások igényei mögé helyezik. Ha nagyon szeretnének valamit, általában mások együttérzését próbálják elnyerni. Az önalávető embereknek igen alacsony lehet a konfliktustűrő képességük, és a legkisebb összezördülést is hajlamosak magukra venni, majd behódoló, önalávető magatartást tanúsítani. Ennek nagy ára lehet, ugyanis elveszíthetik mások tiszteletét és saját önbecsülésüket.

Asszertív stílus

Az asszertív ember határozott magabiztos típus.

Tiszteli önmagát és másokat. Ismeri a saját erényeit és elismeri hibáit, ezért másokkal szemben is megértő.



Tudja, hogy ő a felelős saját cselekedeteiért, választásaiért. Nem függ a környezet ítéletétől, mert tisztában van saját értékeivel. Önmaga fontosságát vállalja.

Ebből az erőhelyzetből adódóan őszintén és érzelmi töltéstől mentesen közeledik másokhoz. Fontos az érzelmi töltéstől való mentesség, hiszen az agresszív embert a düh, a sértettség, az elkeseredettség, a hatalomérzet, míg az önalávető embert a szorongás, a félelem vezérelheti. Az asszertív típusú ember azonban, aki tisztában van önmaga értékeivel, sem győzni nem akar, sem a másik fölé emelkedni. Nem akar megfélemlíteni, azonban nem is fél. Érzelmeit nem engedni eluralkodni gondolatain és viselkedési reakcióin. Magabiztos módon kifejezi érzelmi állapotát hiteles énközlésekkel.

Ezáltal képes felnőtt-felnőtt módon kommunikálni.



A beszéde jól érthető, tagolt. A testtartás kiegyensúlyozott, a kifejező mozgások a közlés hangsúlyozását szolgálják. A közlések céljának megfelelően élénk szemkontaktus jellemző rá. A közlések egyértelműek, „ÉN” típusúak, direkt formájúak. Konfliktus esetén a megoldást keresi. Jogos igények esetén nem mentegetőzik. Javaslatokat tesz, nem tanácsokat ad. Kérdései: „Hogyan lehetne?”, „Milyen megoldásokat látunk?”

Saját szükségleteit kifejezi, valamint megkérdezi a másik fél szükségleteit is.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

4.7.4 Az asszertivitás nem agresszió

Önérvényesítés, amikor:	Nem önérvényesítés, amikor:
1. Felismerjük és kifejezésre juttatjuk az igényeket, negatív és pozitív érzéseket és véleményeket.	Semmibe vesszük mások igényeit, érzéseit és véleményét.
2. Világosan és határozottan kérjük, amit szeretnénk.	Követelözünk, és keresztülvisszük a saját akaratunkat.
3. Udvariasan mondunk nemet és szabjuk meg a határokat.	Agresszívan és elutasítóan mondunk nemet.
4. Megszabadulunk merev viselkedésformáktól, a terhes kapcsolattól és helyzetektől.	Ragaszkodunk a rögzült szokásokhoz, a terhes kapcsolatokhoz és helyzetekhez.
5. Felelősséget vállalunk saját érzéseinkért és tetteinkért, énközléseket küldünk.	Másokat vádolunk az érzéseinkért és azért, ami velünk történik.
6. Tiszteljük saját magunkat, odafigyelünk testünk teherbíró képességére.	Megpróbálunk „szupermennek” látszani: túlhatjuk magunkat akkor is, amikor testünk vészjelzéseket ad.
7. Tisztelünk másokat, és odafigyelünk rájuk.	Elutasítunk másokat, és mondanivalójukat semmibe vesszük.
8. Felkészülünk a kompromisszumra a konfliktus megoldása érdekében,	Elutasítjuk a tárgyalást, hajthatatlanok vagyunk azzal kapcsolatban, amit mi akarunk, még akkor is, ha az elfogadhatatlan a másik fél számára.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

9. Célokat tűzünk magunk elé, és megtervezzük azokat a lépéseket, amelyek azok eléréséhez vezetnek.	Célok nélkül élünk.
10. Akarjuk és hozzájárulunk ahhoz, hogy mások boldoguljanak.	Neheztelünk mások boldogságáért vagy sikeréért.

A kommunikációs csatornák jelentősége, avagy az önérvényesítő testbeszéd

Az önérvényesítő testbeszéd megerősíti a szavak üzenetét, a nem önérvényesítő testbeszéd összezavarja az üzenetet. Hiszen ismert tény, hogy amikor valakit szeretnénk meggyőzni üzenetünk fontosságáról, akkor a kommunikációs csatornák aránya úgy változik, hogy a verbális 7-10 százalékban, a vokális 30 százalékban, a metakommunikáció pedig 50 százalékban játszik szerepet abban, hogy üzenetünket miként fogadják el. Abban az esetben, ha a verbális tartalmak, azaz amit mondunk és a vokális és metakommunikatív jelzések, azaz ahogyan mondjuk nincsenek összhangban, akkor fogadó félként disszonanciát érzünk, a melyet a szaknyelv inkongruenciának nevez. Ilyenkor nem jár együtt az, amit mondunk és ahogyan azt mondjuk. Ezért fontos, hogy az önérvényesítő testbeszéd hitelességet sugározzon, tehát amit mondunk és ahogyan mondjuk, az kongruens, hiteles legyen.

Az önérvényesítő testbeszéd tehát hiteles testbeszéd, megerősíti és kiemeli, amit mondunk, ahelyett, hogy oda nem illő arckifejezéssel vagy hangszínnel összezavarná az üzenetet. Megerősítő, nem figyelemelterelő. Képességaktiváló, mivel építi a beszélő belső önbecsülését, amely visszahat, és segít önérvényesítően viselkedni. Az ilyen testbeszéddel a másik személy úgy érzi, figyelünk rá, nyitottá válik, és ezáltal képesek leszünk arra, hogy együtt egy hatékony problémamegoldást érnünk el.

Az asszertív személynek határozottan és világosan kell megszólalnia. Az egész testünk segítségünkre van abban, hogy közöljük mondanivalónkat, szinte beszél a tartásunk, az arckifejezésünk, beszélnek a mozdulataink, s mindezek hozzájárulnak az összehatáshoz, amelyet közvetítünk magunkról mások felé.

Az asszertív gesztusnyelv elsajátításához szerencsére nem kell betanulnunk új mozdulatokat vagy arckifejezéseket, mert ezek csak modorossá tennék viselkedésünket, így hiteltelenné

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

válnánk. Ha tudatosan szemléljük saját testbeszédünket, akkor látni fogjuk, melyek azok az elemek, amelyeket jó, ha megtartunk, és melyek azok, amelyeket talán érdemes lenne elhagyni, hogy valóban asszertív módon tudunk kommunikálni másokkal.

Lélegzetvétel

Egyenletes. Ha ideges amiatt, hogy kezelnie kell egy szituációt, lazítson és lélegezzen mélyeket. A levegőt az orrán szívja be, számoljon ötig, lélegezze ki a száján keresztül, és számoljon ötig. Ezzel lelassíthatja a levegővételt, és csökkentheti az izgalmi állapotot.

Szemkontaktus.

Közvetlen, anélkül, hogy merev vagy átható lenne a pillantása. Nézzon egyenesen másokra ahelyett, hogy folyton befelé pillantana önmagába. A szemkontaktus segít abban, hogy figyeljen és összpontosítson, ezáltal a másik személy úgy érzi, hogy meghallgatja és értékeli őt.

Arckifejezés

Megfelel a szavaknak és az érzelmeknek. Ha mérges, nézzon mérgesen, és ne mosolyogjon; csak ha örül és boldog, akkor mosolyogjon. Az ellazított száj és állkapocs fontos kifejezője az asszertív arckifejezésnek.

Mozdulatok



Kifejezők, de nem figyelemelterelő. Nyitottak. Ne babráljon semmit, ne vegyen föl mások számára zavaró, idegesítő szokásokat, mint például: körömrágás, dobolás az asztalon vagy a kéz száj elé helyezése. Legyenek a mozdulatai higgadtak, nyitottak.

Személyes tér

Ez távolságot és magasságot jelent. A helyzetnek és az ismertség mértékének megfelelő legyen. Kényelmes távolság. Tisztelje a másik ember személyes terét. Ha hátrányban érzi magát valaki testmagassága miatt, javasolja, hogy mindketten üljenek le, és úgy beszélgessenek.

Testtartás

Egyenes, de nem merev sem ülés, sem állás közben. Lehetőség szerint ne keresztezze a lábát ülés közben.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Hang és beszédminta

Egyenletes, folyékony. Megfelelő hangerő, hogy hallják önt, anélkül, hogy tovakodó lenne. Tartson megfelelő szüneteket, ne töltse ki a réseket, és ne adjon magának többletgondolkodási időt azzal, hogy ilyen töltelékszavakat használ: tényleg, hát, rendben, tudja...

Egyenletes tempó, hirtelen gyorsítás, lassítás vagy habozás nélkül.

4.7.5 Az asszertív kérdezés

A kérdezés képessége vitathatatlanul a leghasznosabb és legsokoldalúbb jártasság.

Sok előnye van, ha magas szinten elsajátítjuk:

- Bevonjuk a másikat. Ha megfelelő kérdéseket teszünk fel, szinte biztos, hogy a másik válaszolni fog rá.
- A kérdéseinkre adott válaszok hasznos információt szolgáltatnak.
- Kérdésekkel irányíthatjuk a beszélgetést, meghatározhatjuk annak tempóját, menetét.
- Tekintélyt kölcsönöz nekünk. Különös, de ha érdeklődő kérdéseket teszünk fel, általában nagyobb tudású, hitelesebb ember benyomását keltjük.
- Magatartásunk azt mutatja, hogy őszintén érdekel a másik személy. Ennek eredményeként úgy fogja látni, hogy kellemes velünk társalogni.

Fontos az asszertív kérdezés során, hogy pontosan és egyértelműen kérdezzünk, hogy konkrét és hasznos információkat kapjunk a probléma megoldásához.

Az önérvényesítő kérdések esetében érdemes a pontosító kérdéseket, valamint a nyitott kérdéseket használni.

Nyitott kérdések

Nyitottnak nevezzük az olyan kérdéseket, amelyekre egyáltalán nem lehet igennel vagy nemmel válaszolni.

Például: „Mi a véleménye?”, „Hogyan látja ezt a kérdéskört?”

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Ezek a típusú kérdések arra ösztönzik a másik felet, hogy kifejtse véleményét, nézőpontját az adott témával kapcsolatban, ezáltal segítjük elő azt, hogy a másik fél beszéljen, értékes információkat nyújtson.

A nyílt kérdések mutatják, hogy érdekel bennünket a másik véleménye és általában a másik ember személye. Az ilyen kérdések beszédre bátorítanak, és könnyedebbé teszik a kommunikációt. A nyitott kérdések mutatják, hogy odafigyelünk a másik személyre, és további információt hoznak ki beszélgetőtársunkból.

A nyitott kérdések alkalmazásánál a beszéd arányát a beszélő felé billentjük, ezért a másik fél úgy fogja érezni, hogy hozzájárulása fontos volt az eszmecserehez.

Természetesen nincs garancia arra, hogy a másik fél beszélni fog, azonban jóval nagyobb rá az esély, mint a zárt kérdések alkalmazásánál.

4.7.6 Az aktív (asszertív) hallgatás

Az aktív hallgatásnak, az aktív figyelemnek számtalan előnye van.

Fontos, hogy ha az aktív hallgatást alkalmazzuk, észre fogjuk venni, hogy a másik személy szívesebben beszél, mert látja, hogy érdeklődünk, és értő módon hallgatjuk őt. Mindenki szereti, ha figyelnek rá és meghallgatják. Mindnyájan szeretjük azokat, akik érdeklődést mutatnak irányunkban, nem vonnak le elhamarkodott következtetéseket és igyekeznek megérteni szempontjainkat.

Eltávolítjuk az akadályokat a felismerés, az integrálás, a felidézés elől, így a beszélő üzenetét maximálisan meg tudjuk érteni, torzítás nélkül. Így jó kapcsolat alakul ki a beszélő és a figyelő között, ami a mindennapokban, a munkakapcsolatokban jó együttműködést, jó együtt dolgozást tesz lehetővé.

Aktív hallgatásra utaló jelek	Annak jelei, hogy nem hallgatjuk meg a másikat
<ul style="list-style-type: none"> • Segítő szemkontaktus. • Laza, fogadókész testhelyzet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Részletes jegyzetelés. • Negatív arcmozdulatok.

<ul style="list-style-type: none"> • Bátorító hangok és gesztusok. • Minimális jegyzetelés. • Érdemi kérdések feltétele. • Érdemi észrevételek. • Összefoglalás. • Az elhangzottak megértésének ellenőrzése. • Kérdésfeltevések. 	<ul style="list-style-type: none"> • Homlokráncolás, felhúzott szemöldök. • Túl közel vagy túl távol helyezkedünk el a másikhoz képest. • Firkálunk. • Figyelmetlenséget tükröző testtartás. • Kevés szemkontaktus. • Ásítás. • Megnézzük az óránkat, amikor a másik beszél. • Sietős mozdulatok. • A másik fél félbeszakítása. • Váratlanul megváltoztatjuk a témát.
---	---

4.7.7 A megfelelő összhang kialakítása; az „F–K–V” technika



Hogyan kell elindítani egy beszélgetést, hogy az eredményes legyen?

Ahhoz, hogy a partner bizalommal legyen irántunk, illetve, hogy nagy legyen az együttműködési készsége, alapvető feltétel a jó kapcsolat, az összhang kialakítása mind tudatos, mind tudattalan szinten. Ezt úgy tudjuk elérni, hogy a viselkedésünk mind verbálisan, mind nonverbálisan alkalmazkodik az övéhez. Ezt a módszert rapportnak (tükrözésnek) nevezzük. Ha képesek vagyunk erre, akkor a partner élménye az lesz majd, hogy igazán megértjük őt.

A jó kapcsolat (rapport) kiépítésének lépései:

1) Figyelem

A figyelem arra való, hogy a kommunikációban fennálló csúszásokat kiküszöböljük, mindemellett a koncentrált figyelem azt mutatja a másik számára, hogy érdekel, amit mond, és közbeszólások nélkül meghallgatom a véleményét.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Ezáltal képesek vagyunk kiküszöbölni a saját kommunikációs torzításainkat.

A figyelem technikája nem más, mint aktív, értő figyelemmel kísérrni a másik mondanivalóját, miközben ügyelni kell arra, hogy ne szóljunk bele a másik mondataiba.

2) Követés (pacing)

Ebben a szakaszban ráhangolódás történik a partnerre.

a. Tükrözés

- A partner által közölt információt összegezzük. Amennyire lehet, néhány mondatban összefoglaljuk, akár a partner szóhasználatát is használhatjuk. (Például: Tehát, ha jól értem, te azt mondog, hogy...)
- Érzelmi állapot visszatükrözése (hangulat). Figyeljünk arra, hogy az egész viselkedésünk illeszkedjen a partner érzelmi állapotához.

b. Empátia (együttérzés)



- Bizonyos helyzetekben az értő párbeszéd és a probléma feltárásának beindításához szükséges, hogy olyan témát keressünk, amely a köztünk lévő hasonlóságokat hangsúlyozza (érdeklődési kör, család)!
- Olyan kérdéseket tegyünk fel, amelyekre feltehetően IGEN a válasz!
- Vigyázzunk, mert a különbözőségek hangsúlyozása távolít!
- Ügyeljünk arra, hogy az empátia soha ne váljon ösztönös szimpátiává! Más dolog megérteni valakit, de egészen más azonosulni vele, teljesen átélni a személye gondjait.

Mikor jó a követés?

Minél több időt fordítunk a követésre (a pacingre), annál működőképesebb lesz a kommunikációnk!

Figyeljünk arra, hogy ne 100 százalékosan, ne „majomszerűen” és ne azonnal utánozzuk a partnert. Akkor sikeres a követés, ha kb. 60-70 százalékban és 30-40 másodperc időkülönbséggel tükrözzük a partner gesztusait. Ha nagyon erőteljesen alkalmazzuk a technikát, akkor ezt utánzásnak élheti meg a másik fél, és ez akár meg is akadályozhatja a jó kapcsolat kialakítását.

Ha megakad a rapport, akkor váltsunk témát, és kezdjük újra a folyamatot.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

3) Vezetés (leading)

Amikor megfelelőnek ítéljük az összhangot, akkor tudatosan lépünk ki a követő pozícióból. Ajánlatos például megváltoztatni a testhelyzetet, és megfigyelni, hogy a partnerünk követette-e.

Ha nem, akkor célszerű újra felvennünk a követő pozíciót.

Az összhang-kialakításának modellje:

Követés – Követés – Követés – Vezetés = ÖSSZHANG

Ha követjük a partnerünket, akkor biztosak lehetünk abban, hogy erős a rapport. Ilyenkor a figyelmünk (a partneré és a miénk egyaránt) a külvilágról az adott helyzet, a kommunikáció felé fordul. Ez az a pillanat, amikor bátran kezdeményezhetünk vagy előállhatunk a javaslatainkkal!

4.7.8 Énközlések

Az énközlések használata a határozott, **asszertív viselkedés kulcsa**. Amikor az ember felelősséget vállal érzéseierért, véleményéért, tetteierért, és nem hibáztat másokat. Nem könnyű megszabadulni rögzült viselkedésmintáinktól, beszédfordulatainktól, mint például „az emberek általában...”, „mindenki tudja, hogy...”. Ezek klisék a saját érzések és vélemények leplezésére szolgálnak. Az önérvényesítés fogalma és gyakorlata nem létezik az „én” nélkül.

A **megelőző éüzenet**: egyszerű kijelentése annak, amit az ember kíván vagy akar. Általában az éüzeneteknek ezt a típusát az el nem fogadható viselkedés valószínű bekövetkezése előtt alkalmazzuk – ebből ered a „megelőző” megjelölés. A kijelentés, hogy „Ma teljes nyugalomra lesz szükségem, hogy elkészüljek a beszámolómmal”, közli a kívánságot, és figyelmezteti a többieket, hogy meg akarjuk előzni az esetleges megszakításokat, amelyek ma különösen zavaróak lennének számunkra, és talán konfliktusokhoz vezetnének azokkal, akik megzavarnak.

Az **önfeltáró éüzenet** egy másik formája az énközléseknek. Azaz közli (feltárja), hogy mit gondolunk, hiszünk vagy értékelünk. Az ilyen üzenetek gyakran megelőzik a konfliktust, mert tudatják a többiekkel, hogy mi az álláspontunk. Az üzenet: „Meggyőződéseim, hogy az udvarias bejelentkezés telefonon a jó ügyfélkapcsolat előfeltétele”, világosan feltárja, hogy mit tartunk értéknek, és tájékoztatja a beosztottakat, hogy az udvariatlanságot nem fogadjuk el.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Néhány ember valójában fél a konfliktustól. Szorong, feszeng és békességet akar bármi áron. Ezért elkerüli, hogy belebonyolódjon bármibe, aminek „konfliktusszaga” van. De mégis megfizeti az árát ennek a magatartásnak. A konfliktus elkerülésének következményei előre jól láthatók: a sérelmek felhalmozódnak. Ha a konfliktus rendezetlen marad, a neheztelés fokozatosan nő. Aztán hónapokkal később, egy jelentéktelen probléma ürügyén valamennyi felhalmozódott sérelem hevesen kirobban, a pillanatnyi probléma jelentőségéhez képest aránytalan hevességgel.

Az érzések tehát áttevődnek más személyekre vagy dolgokra. Aki nem oldja meg a munkahelyi konfliktusait, az hazamegy, és sérelmeit és indulatait átrakja a családjára: veszekszik a feleségével, morog a gyerekekre.

Zúgolódás, pletykálkodás, általános elégedetlenség. A megoldatlan konfliktusok legbiztosabb jele.

Az önfeltáró énüzenet segít abban, hogy kifejezzük saját érzéseinket, ezáltal megakadályozzuk azt, hogy egy-egy helyzet elmérgesedjen, így hatékony konfliktuskezelési stratégia is. Azonban egy beszélgetés során az önfeltáró énüzenetek segítik a beszélőt abban, hogy jobban, mélyebben kifejtse véleményét az adott témáról. Ezen típusú üzenetek haszna, hogy saját magunk érzéseivel foglalkozunk, ezt nyilvánítjuk ki, ezáltal segítve, „tanítva” a másik felet arra, hogy a visszajelzéseinket jól fogadja.

Az énközlések során néha nehézségbe ütközhetünk, abból a szempontból, hogy tudatosan fejezzük ki saját érzéseinket, gondolatainkat, véleményünket. Ha nehezünkre esik néhány asszertív készség alkalmazása, mint például nemet mondani, visszajelzést adni, kifejezni saját érzéseinket, akkor az énüzenetek megfogalmazásával oldható ez a gát.

Amikor azokat a területeket, amelyek számunkra nehézséget okoznak, felismerjük és kimondjuk, akkor könnyebbé válik a szituáció. Határozottabban tudjuk előadni, megfogalmazni azt, amit szeretnénk vagy könnyebbé válik érvényre juttatni saját igényeinket. Ezenkívül a másik fél látja azt, hogy mi is érző, akár nehézségekkel küzdő emberek vagyunk.

4.8 A csoport meghatározása

A csoportok között tehetünk olyan szempontból is különbséget, hogy mi a cél, mire irányítja a csoport a figyelmét. Eszerint az alábbi 5 csoporttal találkozhatunk:

belső környezet
van előtérben



külső környezet
van előtérben



A „csoport”, illetve a „csapat” kifejezést gyakran szinonimaként használjuk, holott lényegi különbségek vannak, amellyel egy csoportvezetőnek fontos tisztában lennie, mivel a vezetői feladatait is befolyásolja, hogy hol is tart a csoportdinamikai fejlődésben az általa vezetett emberek összessége.



Íme a lényeges **különbségek**:

Csapat	Csoport
<ul style="list-style-type: none"> • Közös cél. • Elkötelezettség a cél elérése iránt. • A közös cél érdekében mozgósítja energiáit. • Egyenlő és együttes felelősségvállalás a csapat teljesítményéért. • Különböző, de egymást kiegészítő képességekkel rendelkező csapattagok. • Extra eredmények elérésére képes – szinergiahatás. • Közös alkotott és elfogadott szabályok, eljárások szerint működik. • Rendszeres kommunikáció. • Bizalom egymás iránt. • Elfogadott vezető. 	<ul style="list-style-type: none"> • Azonos cél. • Egyéni érdek érvényesítése. • Elkülönült felelősségvállalás. • Esetleges, nem rendszeres kommunikáció.

A csoport eredményességét az elégedettség és a hatékonyság befolyásolja, amelyre azonban közvetlenül hatással van a csoport vezetőjének stílusa, a vezetői folyamatok és a motiváció is.

Általában elmondható, hogy az egyén számára vonzóbb egy csoportba tartozás szempontjából az jelenti, ha

- sok a tagok közötti interakció,
- sikeresek a célok elérésében,
- kevés a rivalizálás, a versengés a csoporttagok között,
- csoportközi kapcsolataik fejlesztően hatnak,

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- közös döntéshozatal lehetséges,
- a tagok elvárásai teljesülnek,
- magas presztízst jelent az idetartozás,
- olyan erőforrásokhoz jutnak, amit egyéni szinten nem kapnának meg.

A csoportok különbözőségét több tényező is befolyásolja, mint a csoport mérete, a csoport együttlétének célja, az együtt dolgozás időtartama, a képzettségek és a kvalifikáció szintje, a közös felelősségvállalás mértéke és a csoport fejlettsége (lásd lejjebb: *A csoportfejlődés szakasza*).

A csoport mérete esetében tapasztalhatunk ellentmondást, hiszen minél nagyobb a csoport mérete, annál több tudás érhető el benne. Ezzel együtt azonban minél nagyobb a csoport, annál kevesebb szerephez juthat benne az egyén. Csoportdinamikailag 5-7 fő a legideálisabb létszám, ebben az esetben mindenkinek van elegendő tere a megnyilvánulásra és a részvételre. Ennél nagyobb létszám esetében a csoportvezető felelőssége az egyének „megszólítása”.

A csoport összetételét illetően sem egyértelmű a kép: a homogén csoportban – hasonló képességek, tulajdonságok, jellemzők esetében – a tagok többnyire elégedettebbek, kevesebb a konfliktus. A heterogén csoportok teljesítménye komplex feladatok esetében azonban jóval magasabb.

„A csoportdinamika azon alapul, hogy az emberi együttlét szükségszerűen kiváltja az együttességből fakadó helyzeti, szociális feszültségeket. Ez olyan folyamatot indít el, amely az együttes saját belső erőterében szövődik tovább, és kiváltja, serkenti az emberek közötti kapcsolatok, kommunikációk beindítását, majd pedig kibontakozását.” (Bagdy Emőke)

„A csoportthatás egy speciális, együttes tanulás, melynek során a történések interperszonális és intrapszichés szinten az események időbelisége miatt speciális csoportfolyamatokat alkotnak.” (Barcy Magdolna)

Irwin Yalom egzisztencialista csoportterapeuta megkérdezte a nála terápiában részt vevő csoporttagokat, hogy őket mi segítette a változásban.

Ezeket a tényezőket fogalmazták meg (1992):

- a remény felkeltése,
- az egyetemesség és a különbözőség felfedezése,

- információszerzés,
- az önzetlenség megtapasztalása,
- a primer családcsoport megismétlődése és a korai minták korrekciója,
- szociális tanulás a visszajelzések segítségével és a társas készségek fejlesztésével,
- utánzó viselkedés,
- a csoport kohéziója,
- katarzis átélése,
- a csoport internalizálása.

4.9 Csoportszerepek

A mindennapi életben mindenki több, különböző, egymástól akár elkülönülő csoport tagja. Ezen belül különféle önként vállalt vagy kötelező, ránk ruházott szerepet töltünk be. Természetesen több szempontból is lehet különbségeket tenni a szerepek között.

4.9.1 A Belbin-féle típusok leírása



Különösen komplex feladatvégzések és hosszú időtartamú projektek esetében a siker vagy a kudarc a csoport hatékonyságától függ. Ezzel kapcsolatban nem az egyének szakértői tudása lesz a mérvadó, hanem a csoport ösztudásának kiaknázása, azaz a szinergiahatás elérése jelent előnyt. Dr. Meredith Belbin az 1970-es években vizsgálta az egyének személyiségjellemzőit, így a csoportok összetételének hatását az eredményességre vonatkozóan.

Belbin nyolc különböző csoportszerepet határozott meg (1981):

TÍPUS	JELLEMZŐI	ELŐNYÖS TULAJDONSÁGAI	ELNÉZHETŐ HIBÁI
Vállalatépítő (VÁ)	konzervatív, kötelességtudó, kiszámítható	jó szervező, gyakorlatias gondolkodású, kemény munkához szokott, fegyelmezett	rugalmatlan, kevésbé fogékony az új ötletek iránt
Elnök (EL)	nyugodt, biztos magában, kellő	képes mindenkit előítéletek nélkül és	átlagosan kreatív és intelligens

	önuralommal rendelkezik	pusztán érdemei alapján értékelni, célorientált	
Serkentő (SE)	ideges, aktív, dinamikus	küzd a cselekvésképtelenség, a hatékonyság hiánya, az önelégültség, az önáltatás ellen	ingerültségre, türelmetlenségre és erőszakra hajlamos
Palánta (Ötletgyártó) (PA)	individualista, komoly gondolkodású, új utakat keres	a szellem embere, képzeletgazdag, nagy tudású, kiváló értelmi képességekkel rendelkezik	a fellegekben jár, nem törődik a részletekkel és a formaságokkal
Forrásfeltáró (FO)	extrovertált, törekvő, érdeklődő, kommunikatív	jó kapcsolattartó, jól értesült, meg tud felelni a kihívásoknak	a kezdeti lelkesedés lankadásával elveszíti érdeklődését
Helyzet-értékelő (HE)	megfontolt, érzelmek nélkül, józanul él	jó ítélőképességgel rendelkezik, előrelátó, gyakorlatias	alulmotivált, másokat sem inspirál
Csapat-játékos (CS)	társas hajlamú, jóindulatú, érzékeny	jó reagál különféle személyiségekre és szituációkra, erősíti a csapatszellemet	a kritikus pillanatokban határozatlan
Megvalósító (ME)	precíz, rendszerető, lelkiismeretes, szorongó	tökéletességre törekszik, nem hagy semmit befejezetlenül	csekélységek miatt aggódik, nem tudja „elengedni magát”

Belbin ezekhez később még a „specialista” szerepet is hozzátette, mint kilencedik betöltendő csoportszerep. Szerinte így az ideális csoportméret kilenc fő. A kisebb létszámú csoportok esetében megfigyelhető, hogy egy személy több szerepet is felvesz, míg a nagyobb létszámnál egy szerepet több személy tölt be. A szerepek betöltése jellemzően nem tudatosan

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

alakul ki, hanem a csoport céljának, feladatának megfelelően igazodnak egymáshoz a csoporttagok, és töltenek be lényeges funkciókat. Az fontos, hogy a szerepek kifejeződése során egyensúly alakuljon ki, és egyik-másik szerep ne kerüljön túlsúlyba vagy maradjon betöltetlenül.

4.10 A csoportfejlődés szakaszai

Bruce Tuckman a csoportok kialakulását vizsgálta, melynek során különböző csoportok kialakulásának folyamatát hasonlította össze csoportdinamikai szempontból. Tuckman négy, meglehetősen különböző területről származó anyagot tekintett át: terápiás csoportok, tanulócsoporthoz (a csoportdinamikai hagyományok értelmében vett nondirektív, vezető által irányított személyiségfejlesztő csoportok), természetes csoportok és laboratóriumi csoportok tapasztalatait elemezte.

Ezekből az eredményekből született végül 1965-ben a 4 fázisból álló Tuckman-modell, majd az 1970-es években ez egészült ki az ötödik szakasszal. Ezek a fázisok minden csoport kialakulása során megfigyelhetők, még ha különböző kiterjedés, intenzitás jellemző is rájuk.

A csoportstruktúra négy szakasza röviden a következő: a vizsgálódás és függés, a csoporton belüli konfliktus, a csoportkohézió kialakulása és a funkcionális szerepviszonyok kialakulása. A feladatra irányuló tevékenység négy szakasza a következő: tájékozódás és vizsgálódás, emocionális válasz a feladat követelményeire, a saját, illetve más csoporttagok problémáinak megbeszélése és a megoldás kialakulása.

1. fázis – alakulás (forming):

CSOPORTSTRUKTÚRA	FELADAT- VISELKEDÉS	VEZETŐI FELADATOK
<ul style="list-style-type: none"> • Tájékozódás. • Bizonytalanság, félelem, aggodás. • Egyedüllét érzése (ki tartozik a csoportba?). 	<ul style="list-style-type: none"> • A résztvevők megértik a feladatokat. • A szabályok, módszerek tisztázása. 	<ul style="list-style-type: none"> • A vezetői feladat az egyetlen létező szerep egy új csoport esetében, ezek egyértelmű átvétele. • Egyértelmű kereteket alkotni (idő, határok).

<ul style="list-style-type: none"> • Vezetőtől való függés (védelemkeresés). • Az elfogadható viselkedés meghatározása. • Kölcsönös tapogatózás. • Jellemző a nyitottság (értelmi, érzelmi). 		<ul style="list-style-type: none"> • Megegyezések (szerződés). • A csoport feladatának tisztázása.
--	--	--

2. fázis – vihar (storming):

CSOPORTSTRUKTÚRA	FELADAT-VESELKEDÉS	VEZETŐI FELADATOK
<ul style="list-style-type: none"> • Strukturálódás. • Értékek, normák ütközése. • Konfliktus az alcsoportok közt. • A vezetővel való szembefordulás (egyidejűleg a vezetés fixálásával). • A vélemények polarizálódása (különbségek). • Szerepharcok. • Az ellenőrzés elutasítása. 	<ul style="list-style-type: none"> • Érzelmi ellenállás a feladattal szemben. • Nehéz döntések esetében a vezetés felé való delegálás, nehézségek esetén projekció a vezetésre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Megengedett magatartás a kiábrándulással, konfliktusokkal, vitákkal szemben, és új csoportkultúra kialakulása. • Kritikák meghallgatása és mérlegelése. • A vitákkal szembesülni. • A vezetést és a feladatot világosan megtartani. • Destruktív (leértékelő) fejlődések és konstruktív alternatívák szem előtt tartása.

3. fázis – normaalkotás (norming):

CSOPORTSTRUKTÚRA	FELADAT-VESELKEDÉS	VEZETŐI FELADATOK
-------------------------	---------------------------	--------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Munkafázis. • Kölcsönös támogatás kialakulása és csoportkohézió (csoportkultúra). • Csoportnormák kialakítása (szabályok és értékek). • Ellenállás, konfliktusok, projekciók feloldása. • Új szerepek átvétele. • Csoportidentitás kialakítása. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vélemények és érzések szabad kifejezése. • Együttműködés kialakulása. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vezetés helyett inkább kíséret. • Támogatás a norma- és értékialakítás során. • A döntéshozatal folyamatainak tematizálása és tükrözése. • Túlszabályozás és merev viselkedés tematizálása, azaz a csoportfolyamatok mozgékonyságára való ügyelés.
--	--	---

4. fázis – teljesítés (performing):

CSOPORTSTRUKTÚRA	FELADAT-VESELKEDÉS	VEZETŐI FELADATOK
<ul style="list-style-type: none"> • Személyközi problémák megoldása. • Működőképes feladatmegosztás. • Feladatmegoldás az interperszonális kapcsolatokon keresztül. • Rugalmas és funkcionális szerepek kialakulása. 	<ul style="list-style-type: none"> • A felmerült problémák kialakítása. • Konstruktív feladatfeldolgozás. • Hatékony munkavégzés. 	<ul style="list-style-type: none"> • A vezetés lazíthat (a csoport „magától” dolgozik). • A csoporttagoknak a vezetői funkciók átvételének engedélyezése. • Kísérletek és spontenitás engedélyezése.

Tuckmann a hetvenes években bővítette modelljét az ötödik fázissal.

5. fázis – felbomlás vagy újraalakulás (mourning):

CSOPORTSTRUKTÚRA	FELADAT-VESELKEDÉS	VEZETŐI FELADATOK
-------------------------	---------------------------	--------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • A csoportkohézió porózussá és feloldhatóvá válik. • Bizonytalanság, félelem, egymásnak való ellentmondás. • Elhagyatottság érzése. • Egyes csoporttagok elhagyják a csoportot vagy a csoport feloszlik. 	<ul style="list-style-type: none"> • Az elsődleges feladatot a csoport elvégezte. • Ami feladatként marad: búcsút venni, gyász- és elválási folyamat feldolgozása. 	<ul style="list-style-type: none"> • Időben tudatossá teszi az elválást, és ehhez teret biztosít. • Megengedi, hogy mindenki a saját módján gyászoljon. • Megengedi a különböző, individuális viselkedést a búcsúra, a gyászra és a jövő tervezésére vonatkozóan. • Elfogadja a csoport elismerését.
--	--	--

4.11 A motiváció

A motiváció a pszichológia egyik fontos kérdése, azt vizsgálja, milyen késztetésekből fakad, valamint milyen erők állnak a viselkedés hátterében. Miért tudunk bizonyos cselekvésekre hatalmas energiákat mozgósítani, míg másokra viszont nem.

A motiváció szó a latin *movere* igéből ered, melynek jelentése: *mozogni, mozgatni*. A motiváció a pszichológiában gyűjtőfogalom, motívumokból épül fel, és minden cselekvésre, viselkedésre készítő belső tényezőt magában foglal. A motiváció valamely szükséglet kielégítésére irányuló késztetések sorozata, amelyek magatartási választásokra ösztönöznek. Megkülönböztünk a tevékenység okozta élvezetből és érdeklődésből fakadó belső hajtóerőket és külső tényezőket, amelyek hatással vannak ránk (pl. jutalmazás, külső nyomás hatásából származó motiváció).

A motiváció olyan belső állapot, amely cselekvésre ösztönzi az embereket.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

4.12 Motivációs elméletek



4.12.1 A maslow-i szükségletpiramis

Az egyik legelterjedtebb motivációs elmélet Abraham Maslow-tól származik. Maslow amerikai pszichológus volt (1908–1970), aki a rendszerét 1943 és 1954 között dolgozta ki, majd széles körben a *Motivation and Personality* című művében publikálta, 1954-ben. Művében a szükségletek öt szintjét mutatta be. Az 1968-ban megjelent, a *Toward a Psychology of Being* című legnépszerűbb könyvében több szintet is hozzátesz, a mai napig mégis az ötlépcsős piramis a legszélesebb körben ismert szükségletrendszer.

Maslow arra a kérdésre, hogy „miért dolgozunk”, azt a választ adta, hogy ez elősegíti a legfontosabb emberi szükségletek kielégítését. Öt, egymásra épülő szükségletet fogalmazott meg, amelyek esetében az egymásra épülés jelentőségét is hangsúlyozta. Eszerint ezekre hierarchikus rendeződés jellemző, azaz a magasabban lévő szükségleteink csak akkor érhetők el, amennyiben a piramis alján szereplő szükséglet már kielégült.

Abraham Maslow szerint az emberi szükségleteket hierarchikusan lehet rangsorolni.

1. A piramis alján a **fiziológiai alapszükségletek**, a létfenntartáshoz kapcsolódó szükségletek helyezkednek el.
Egy diák esetében tanulóhelyzetben ezek lehetnek: a megfelelő iskolai étkeztetés, a rendezett ruházat, a tanulószoba használatának lehetősége, a kollégiumi elhelyezés, a zavartalan tanulói környezet, a megfelelő infrastruktúra (pl. fűtés).
2. A létfenntartás megteremtése magával hozza a **biztonsági szükségletek** kialakulását: ez a megszerzett javak megóvását, védelmét jelenti. Ezen túlmenően az érzelmi biztonság megélésének jelentősége is ide értendő.
Egy diák esetében tanulóhelyzetben ezek lehetnek: hely a saját eszközök biztonságos tárolására, a kiszámíthatóság, a mindenkire érvényes szabályok, a szorongásmentes légkör, a segítő személye az iskolán belül.
3. A **szociális szükségletek** az ember társas lény mivoltából fakadnak. A szociális szükséglet kapcsolatteremtési, összetartozási szükséglet. Ennek kielégítése érdekében törekszik jó családi, érdeklődésének, gondolkodásmódjának megfelelő baráti, munkahelyi, iskolai kapcsolatokra.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Egy diák esetében tanulól helyzetben ezek lehetnek: a támogató tanárok, az elfogadó osztálylégkör, a pozitív személyes kapcsolatok az osztályon belül.

4. Az ember igyekszik megtalálni helyét a többiek, a társai között, ebből fakad az elismerés iránti igénye, az **önérvényesítés szükséglete**: igyekszik elfogadtatni magát, elismertetni egyéniségét, képességét, rátermettségét.

Egy diák esetében tanulól helyzetben ezek lehetnek: a lehetőség annak megmutatására, hogy mit tud, a biztató pedagógusi viselkedés, a megerősítések a tanár és az osztály által.

5. A piramis csúcsán az **önmegvalósítás szükséglete** áll. Az emberek egy része erős késztetést érez arra, hogy képességét, tehetségét maximálisan kihasználja. Vitalitás, kreativitás, céltudatosság jelenik meg.

Egy diák esetében tanulól helyzetben ezek lehetnek: az egyéni cél megtalálásában való támasz a pedagógus részéről, a bátorítás, az erőfeszítések elismerése.

4.12.1.1 Herzberg kéttényezős elmélete

Ez az elmélet azt állítja, hogy más tényezők felelősek a munka iránti elégedettségért és mások váltják ki a munka iránti elégedetlenséget.

Herzberg felfedezésének a lényege, hogy a munkával való elégedettség és a munkával való nem elégedettség egy kontinuum két végpontja, azaz az elégedettség nem egyszerűen az ellentétpárja az elégedettségnek. Valójában két – bár egymással kapcsolatban levő, egymásra ható – kontinuumról van szó.

Frederik Herzberg (1959) kétféle szükségletet különböztetett meg. Az egyik az úgynevezett higiénés tényezők, amelyek elsősorban a munka körülményeivel állnak összefüggésben, ezek a fizetés, a munkabiztonság, a fizikai munkafeltételek, a közvetlen vezető stílusa, a szervezeti szabályok, a munkatársi kapcsolatok. Abban az esetben azonban, ha ezek teljesülnek, még nem eredményeznek önmagukban elégedettséget. Amennyiben azonban ezek nem kielégítő módon állnak rendelkezésre, úgy az elégedetlenséget szül. A motivátorok közvetlenül a munkához kapcsolódó eseményeken keresztül érhetők el, és elégedettséget eredményeznek. Amennyiben ezek a tényezők nem teljesülnek, az még nem okoz elégedetlenséget.

Higiénés tényezők

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Ezek a tényezők gyakorlatilag az érzelmi alapot teremtik meg, ami alkalmas arra, hogy a személyt a feladat elvégzése motiválja. Ezekről a személy még nem válik a klasszikus értelemben motiválttá, kielégítésük nem elegendő ahhoz, hogy jobb teljesítményre ösztönözzük munkatársainkat, viszont, ha ezek a tényezők nincsenek jelen, akkor hatástalanok maradnak a bevezetett motiváló tényezők.

Irányítás. A vállalati politika világossága és áttekinthetősége, a kommunikáció kielégítő mértéke. A bürokrácia kis mértéke.

A vezető személyisége. A munkatárs közvetlen vezetőjének megközelíthetősége és elérhetősége.

Személyes kapcsolatok. A munkahelyi élet minősége, a felettesekkel és a beosztottakkal fennálló jó kapcsolat.

A munkavégzés során tapasztalt és megélt **autonómia, döntéshozatali szabadság és függetlenség** mértéke. A munkavégzés során tapasztalt felelősség, a döntések súlyának érzete.



A visszajelzés, amit a dolgozó kap munkája értékelése során.

Javadalmazás. A munkatárs fontosságának mértékében részesüljön a világosan és áttekinthetően kiosztott javakból (cégautó, telefon, nyugdíj, fizetés stb.). Mindenki számára fontos, hogy érdemei és jelentősége szerint részesüljön jutalmakban vagy előléptetésben. Fontos az a tény, hogy a pénz önmagában még nem motivál, vannak olyan minimális feltételek, melyeknek mindenképpen teljesülniük kell, hogy a személy elvégezze a munkát.

Státusz. A személy munkahelyi jelentőségének mértékében a munkahelyen biztosított szimbolikus elismerések megléte (parkolóhely, iroda berendezése és felszerelése stb.).



A munkahely biztonsága. A személy megfelelő mértékben stabilnak és kiszámíthatónak élje meg pozícióját és a céget. Ennek a stabilitásnak a mértéke cégenként és egyénenként nagyon eltérő lehet.

A munka és a magánélet összehangolása. A személy munkájának hatása családjára vagy társadalmi környezetére nagymértékben képes befolyásolni az elégedettséget.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Munkakörülmények. A munkavégzés fizikai környezetének az egészségre és a közérzetre gyakorolt hatásai (egészségkárosítás, zaj, por stb.).

Ezen tényezők megléte a munkahellyel kapcsolatban érzett elégedettséget befolyásolják, de nem hatnak arra, hogy a személy a feladatát fontosnak és ösztönzőnek érezze. Ezek hiánya viszont az alábbi következő motiváló tényezők megléte esetén is képes arra, hogy a személy motiváltságát aláássa. Példa lehet erre a következő: ha a személy számára érdekes és sok képességet mozgósító egy feladat, de ha nem érzi úgy, hogy stabil a munkahelye, hogy megfelelő és biztos vállalatirányítási elvek vannak jelen vagy túl nagy a bürokratizmus és nem hatékony a kommunikáció, akkor a személy magával a munkahellyel lesz elégedetlen. Ez ki fog hatni arra, hogy a korábban ideálisnak tartott feladat többé ne motiválja.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726	

Motiváló tényezők

Ezek a tényezők képesek azt befolyásolni, hogy a személy valóban motiváltan és bevonódva végezze munkáját.

A feladat elvégzéséhez mozgósított **képességek és kapacitások** összetettsége és sokszínűsége, a munka változatossága, érdekessége.

A **feladat azonosíthatósága**, a teljesítmény átélhetősége. A munkatárs motiváltságát növeli az, hogy képes világosan elkülöníteni a saját teljesítményét a többiek teljesítményétől. Ez jelzi számára erőfeszítései hatékony vagy nem hatékony voltát, és megfelelő visszajelzés arra, hogy a jó munkavégzés érdekében mit kell javítania. Ennek érzékelése során a személy megéli, hogy részt vett valaminek a létrehozásában, teljesítményeket ért el.

A **cél ismerete**, a siker lehetősége. A személy számára az, hogy miért dolgozott, fontos motiváló tényező. Ezért kell a vezetőnek világosan definiálnia, hogy az adott feladat elvégzése milyen magasabb cél elérését szolgálja.



A **feladat szubjektív értéke**. A munkavégző számára a munka hasznossága és jelentősége.

A **felelősség, autonómia mértéke**. Mennyire dönthet a munka elemeiről, mennyire vállalhat kockázatot.

Előrehaladás, fejlődés átélése. Szakmai, szervezeti előrehaladás távlatának ismerete, lehetőségek megléte, saját jövőkép kialakítása és szervezeti megvalósításának lehetősége.

Pszichológiai fejlődés folyamatának átélése, lehetőség az önkép pozitív megerősítésére, a státuszértékelés növelésére, a saját személyünk értékesebbé válásának átélése.

Mindezeket a motiváló és higiénés tényezőket mérlegelve kell a vezetőnek a munkatársak számára megfelelő feladatokat és munkaköröket kialakítani. Ha a hangulati tényezők nem építenek ki megfelelő bázist a munkavégzésre, a motiváló tényezők megléte hatástalan lesz a teljesítmény minőségének és mennyiségének növelése szempontjából. Valószínűleg teljesítik az elvárt eredményeket (nem biztos, hogy annyit, amit tudnak hozni, és olyan minőségben, ami jó volna), de kényszerként fogják átélni az eredményeket, nem tartják azokat magukénak, és elmarad a siker érzete.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

A munkával való elégedetlenség ellenpólusa a munkával való nem elégedetlenség. Azaz, ha a higiénés tényezők kielégítése sérül – a dolgozóknak rossz körülmények között, pocsék fizetésért, barátságtalan légkörben kell dolgozniuk –, elégedetlenek lesznek munkájukkal, és távozni szándékoznak, ha erre jó lehetőséget találnak. A higiénés tényezők kielégítettsége esetén a dolgozó nem igyekszik elhagyni munkahelyét, de ebből még önmagában nem következik, hogy elégedett is lenne munkájával, feladataival.

A munkával való elégedettség ellentétpárja a munkával való nem elégedettség.

Azaz a higiénés tényezők kielégítésén túl fontos az elégedettséghez, hogy a dolgozó a munkáját érdekesnek, kihívónak, felelősségteljesnek érezze, hogy a munka elvégzése önmagában is örömet okozzon számára.

4.12.2 Motiváció a pedagógiában

A pedagógiában a tanulásra vonatkozó motivációnak két aspektusát fogalmazta meg Knausz Imre:

- 1) Azok a belső hajtóerők, amelyek a diákot a pedagógussal való együttműködésre, a tanulási folyamatban való aktív részvételre készítik.
- 2) A pedagógus azon erőfeszítése, melynek célja, hogy a diákot rávegye a tanulásban való együttműködésre. Erre Knausz szerint motiválásként is hivatkozhatunk.

„A tanulási motiváció erősítése kulcskérdés már csak azért is, mert a motiváció nagysága és a teljesítmény között összefüggés van.”

A tanulási motiváció 4 szintjét különböztetjük meg:

- 1) Beépült (internalizált) tanulási motiváció

A tanuló saját lelkiismerete szerint, magas szintű kötelességtudatból végzi el a tanulással kapcsolatos teendőit. Emögött elsősorban a társadalom, a saját vagy szülői elvárások állnak.

- 2) Belső (intrinzik) tanulási motiváció

Megjelenik a tanulóban a tanulási vágy, amely táplálkozhat a célok megtalálásából és elérésének igényéből, őszinte érdeklődésből a tantárgy iránt. Az is lehetséges, hogy a

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

tanár a tanítási módszerével, személyiségével kelti fel benne a nyitottságot és a kíváncsiságot a téma iránt.

3) Külső (extrinzik) tanulási motiváció

Itt a tényező egy külső megerősítő tényező, nem maga a tanulás a fókusz. Emiatt, ha ez a külső megerősítő tényező nem jelenik meg, a motiváció is megszűnik. Ilyen megerősítés lehet az érdemjegy, a szülők, tanárok, osztálytársak elismerése, az eredményes tanulással járó jutalom (pl. új cipő) vagy a negatív következményektől (szidás, bukás, szégyen) való félelem.

4) Presztízs tanulási motiváció

Ebben az esetben egyaránt megjelennek belső és külső tényezők, amelyek a tanuló motivációjára hatnak. Egyidejűleg ösztönzik a diákot a belső, önérvényesítő folyamatok és a külső versenyhelyzetek is. Fontos ebben az esetben a gyors eredmények, a könnyen teljesíthető feladatok teljesítése, amelyek által hamar láthat sikereket a diák.



Egy angol szakcikk (dr. Attila Schögl hivatkozása, 2000) szerint a tanulás eredményessége négy tényezőn múlik:

- érdekeltség: 25%,
- jó tanulási módszer: 33%,
- intelligencia: 15%,
- egyéb tényezők: 27%.

A tanulás motivációjának kialakulásának feltételei a diák tanulási szándéka, vágya, magas szintű érdeklődése és nyitottsága a tanulás iránt. Ezenfelül egy olyan tanulótámogató környezet is lényeges, amelyben megtanulja, hogy öröm a tanulás, ahol megtanulja az önszabályozott tanulás működését. Ehhez fontos felismernie (ebben a pedagógusnak is jelentős szerepe van) a tanulás célját és jelentőségét egyéni szinten.

4.12.3 A munkahelyi elismerés 5 nyelve

Az USA-ban az Emberi Erőforrás-menedzsment Társaság az egyik felmérésében kimutatta, hogy a jó munkaerő megtartásának kulcsa az elismerés. Az amerikai minisztérium által végzett kutatás szerint az amerikai polgárok 64%-a azért mond fel a munkahelyén, mert nem érzi,

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

hogy bármilyen módon kifejeznék munkájuk iránt az elismerést. Mindezt annak ellenére, hogy már szinte köztudott tény, hogy mindenkinek a lelke mélyén ott húzódik a vágy, hogy elismerjék. Ennek hiányában a munka öröme egyszerűen elpárolog, mert a legtöbb embernek nem csak a pénz számít!

Gary Chapman és Paul White szerint a munkahelyi elégedettség tényezői:

- A munka összetettsége.
- Anyagi juttatások.
- Általános munkakörülmények.
- Elismerés.
- Lehetőség a képességek és a tehetség kiaknázására.
- A munka fontosságának és elismertségének tudata.
- A munkahelyi kapcsolatok minősége.
- A munkatársak elégedettsége.
- A döntésekbe való beleszólás lehetősége.
- A felelősség mértéke.
- A munka mennyisége.

„A fizikai létfenntartás után az ember legfontosabb szükséglete

a pszichológiai létfenntartás – az,

hogy megértsék, megerősítsék, értékeljék és elismerjék.”

(Steven R. Covey)

Az emberi psziché mélyén ott húzódik a vágy, hogy elismerjék. Ennek hiányában a munka öröme elpárolog. Nem csak a pénz számít! Steven R. Covey szerint a megbecsülés légkörében mindannyian képessé válunk arra, hogy a legjobbat hozzuk ki magunkból. A hivatalos elismerés ugyan felülről jön, a kapcsolat iránya a vezetőktől a beosztottak felé. A személyes elismerés ellenben bármilyen irányt vehet, kollégák is megerősíthetik egymást. A megbecsülés légkörében mindannyian képessé válunk arra, hogy a legjobbat hozzuk ki magunkból. Sokszor inkább céges szinten van egy általános, szervezeti szintű köszönetmondás, egyéni szinten ez azonban ritkább.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

A kollégák közötti elismerés megfelelő „nyelvének” használata az alábbi előnyökkel jár:

- A megfelelő elismerésen keresztül a munkavállaló úgy érzi, hogy szükség van rá.
- Nagyobb elégedettség alakul ki benne.
- Nagyobb biztonságban érezheti magát.
- Nagyobb munkakedv és kellemesebb munkahelyi légkör alakul ki.
- Kevesebb lesz az elvándorlás.
- Hosszú távú elkötelezettség.
- A termelékenység inkább nő (időszakos csökkenés sincsen).
- Ügyfelekkel való pozitív kapcsolat erősítése, elégedettebb ügyfelek.

Az elismerés 5 nyelve a következő.

1. Elismerő szó

Az elismerő szó verbális elismerést közvetít a másik ember felé, akit megerősíti őt valamely pozitív jellemvonásában.

Variációk:

- A teljesítmény dicsérete.
- A jellemvonások megerősítése.
- A személyiség megerősítése.

Hogyan és mikor?



- Személyes, négy szemközti beszélgetés.
- Nyilvános dicséret.
- Írásbeli elismerés.

Az elismerő szó akkor lesz a leghatékonyabb, ha egy pozitív és egészséges munkahelyi kapcsolat keretein belül hangzik el!

2. Minőségi idő

Minőségi idő alatt azt értjük, amikor teljes odaadással figyelünk a másik személyre.

Variációk:



	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- Minőségi beszélgetés.
- Közös élmény.
- Kiscsoportos beszélgetés.
- Közös projekten dolgozó munkatársak fizikai közelsége.

Hogyan és mikor?

- Közös ebéd.
- Közös séta az ebédszünetben.
- Csapatépítő elvonulás, kirándulás, közös élmények.

A minőségi idő tartalmas eltöltéséhez pozitív hozzáállás szükséges! Nem a fizikai közelség, hanem a személyes figyelem a lényeg. Hatásos, de a vezetők sokszor félreértik: ez nem a főnökkel való barátkozás. Itt a kolléga csak érezni szeretné, hogy van értelme annak, amit csinál, és hogy cége méltányolja a munkáját. Itt az áll a figyelem középpontjában, amit hallunk, a másokra való figyelem a lényeg (elmondhatja gondolatait, érzéseit, ötleteit).

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

3. Segítő kéz

A kolléga akkor érzi, hogy valóban megbecsülik, ha a többiek figyelmesen felkínálják neki a segítségüket.

Hatékonyan segíteni így lehet:

- Kérdezzünk, mielőtt segítünk!
- Segítsünk önként!
- Ha segíteni akarunk, kövessük a másik munkamódszerét!
- Amit elkezdünk, azt fejezzük is be!

Hogyan és mikor?

- Túlóra vállalása egy projektmunka esetében.
- Kisebb részfeladatok elvállalása.
- Számítógép frissítése.

A „segítő kéz” felkínálása akkor értékes, ha őszinte segítő szándékból fakad! Mielőtt felkínáljuk a segítségünket másoknak, győződjünk meg arról, hogy saját munkánkkal jól haladunk.

4. Figyelmes ajándék

A figyelmes ajándék által kifejezett elismerés hatékonyságának feltétele, hogy a megajándékozott fél valóban örülni tudjon ennek.

A hatékony ajándék:

- Személyre szabott.
- Kifejezi, hogy az ajándékozó energiát áldozott rá.
- Az élmény is lehet ajándék.

Hogyan és mikor?

- Sporteseményre szóló, színház-, mozi- vagy koncertjegy.
- Ajándékutalvány.
- Pluszszabadság.

A figyelmes ajándék akkor lesz figyelmes, ha valóban a megfelelő ajándékot adjuk! Például a céges ajándékokkal óvatosan bánjunk, nem mindenki örül ennek.





Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez



**Elektronikus
változat
azonosítója:**

GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok,
tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

5. Elismerő érintés

Az elismerő érintés munkahelyi környezetben nem szerepel az elsődleges elismerésnyelvek között.

Az érintés előnyei:

- Biztonságérzet.
- Az összetartozás érzése.
- A törődés érzése.

Hogyan és mikor?



- Határozott kézfogás üdvözléskor vagy gratulációkor.
- Gyengéd vállveregetés.
- Tenyerek összecsapása az öröm kifejezésekképpen.

Azok az emberek, akik szinte gondolkodás nélkül bátorító érintéssel közelednek másokhoz, gyakrabban fogadják maguk is ezt a gesztust másoktól! A legtöbb ember számára ez a munkahelyen kevésbé fontos, mint a másik négy nyelv.

A kamaszok elismerése

Gyermekek és kamaszok esetében G. Chapman az elismerő szavakat, a testi érintést, a minőségi időt, a szívességeket és az ajándékozást fogalmazta meg, mint szeretetnyelvet. Hangsúlyozza, hogy a feltétel nélküli szeretet a biztonságérzet és az egészséges önértékelés táptalaja. Olyan nyelven kell kifejezni irántuk a szeretet, amelyet egyértelműen megértenek. Ötéves kor előtt lényeges mind az 5 nyelven beszélni hozzá. A gyöngéd érintések, a bátorítás, a figyelem, az ajándékok, valamint a szolgálatkészség együttesen szükségesek ahhoz, hogy szeretetigénye be legyen töltve. Később már lényeges megérteni, hogy adott esetben mely szeretetnyelv az, mely a főszerepet játssza.

G. Chapman szerint: „Gyermeünk akkor érez belső késztetést a tanulásra, és akkor éri el a legnagyobb sikereket az iskolában, ha érzelmi tankja tele van.”

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

4.13 Kritika, visszajelzés

4.13.1 A visszajelzés

„A jó döntés forrása a tapasztalat. Tapasztalatot a rossz döntéseiből szerezhet az ember.”
(Mark Twain)

Amennyiben tudatosan teremtünk lehetőséget a másik személynek történő visszajelzésre, annak célja a segítségnyújtás: a fejlődés vagy a változás elősegítése.

A visszajelzés olyan információ, amely a tudunkra adja, hogy jó vagy rossz irányba megyünk-e. A legtöbb szervezetben az emberek nem kapnak elégséges visszajelzést. Minél lejjebb megyünk a szervezet hierarchiájában, annál kevesebb a visszajelzés; és minél feljebb megyünk, annál inkább hiszik magukról az érintettek, hogy ők teszik a dolgukat, mert adják a visszajelzéseket. Az elégtelen visszajelzés teljesítményproblémákhoz, fölösleges erőfeszítésekhez, szorongáshoz vezethet.



A visszacsatolás mértékét és hatékonyságát messzemenően meghatározza a személyek közötti bizalom.

A hatékony visszajelzés sokféle haszonnal járhat:

- Elismerés útján pozitív magatartást támogat és segít elő.
- Tisztázza a személyek közötti viszonyokat, és segít abban, hogy jobban megértsék egymást.
- A visszajelzés segít megbecsülni a szakértelmet és megerősíteni a kívánatos viselkedést.
- A visszajelzés segít egymáshoz igazítani az elvárásokat és a fontossági sorrendeket.
- A visszajelzés segít áthidalni a tudásbéli különbségeket.
- A visszajelzés tudatosítja az emberekkel, hogy miben van szükségük változtatásra.
- A visszajelzés enyhíti az ismeretlentől való félelmet.

Általános alapelvek a visszajelzés során

- Összpontosítás a jövőre. A visszajelzések gyakran torzulnak el, kapnak felhangot a múltban elkövetett vétségek miatt. A visszajelzés nem a múltról szól. Amit akarunk, az a teljesítmény fejlődése a jövőre nézve.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- A visszajelzésnek valamilyen konkrét cél felé kell haladnia. Kérdezze meg magától, hogy milyen cél érdekében fontos azt a visszajelzést adni!
- Figyeljen az időzítésre. A visszajelzéstől akkor várhatunk segítséget, ha az eseményekhez közeli időben adjuk.
- Egyszerűen: a pozitív és negatív megélt magatartásokra vonatkozó megállapításokat célszerű és közérthető formában kell összefoglalni.
- Legyen pontos és lényegre törő. Adjon kézzelfogható példákat arra, amit megfigyelt.
- A visszajelzés legyen egyszerű és megfontolt. Próbáljon meg a mondanivaló legfontosabb részeire összpontosítani. Az emberek csak addig képesek befogadni az őket érintő dolgokat, amíg az nyomasztóvá nem válik a számukra. Adjon esélyt, hogy befogadják és feldolgozzák az információt.
- Ne kerülgesse a forró kását.
- Magyarázza meg a dolog jelentőségét.
- Figyeljen oda partnerére. Hallgassa meg partnerét figyelmesen. Tegyen fel olyan kérdéseket, amelyek segítik megérteni a dolgot az ő szemszögéből. Legyen rá kíváncsi, és gyűjtse az információt.
- Figyeljen arra, hogy mit és mennyit visel el a visszacsatolás címzettje. Azt egyik ember sohasem tudja pontosan, hogy mit élt át a másik, mert képtelen a másik bőrébe bújni. A másik ember mélyebb megértése akkor lehetséges, ha a fogadó benyomásai közel azonosak azzal, amit a küldő közölni akart a megnyilvánulásaival.
- Beszéljen szívből. Konstruktívan és nyíltan mondja el véleményét.
- Próbáljon értékeslegesen maradni. Ne oktasson ki.
- A saját nevében beszéljen.
- Visszacsatoláskor ne hivatkozzék személyesen önmagára.
- Mondjon példákat, mert könnyebben tudja körülírni a viselkedést.
- Az egyszer már megbeszélte változásokat ne hozza állandóan újra szóba.
- A viselkedésre, ne pedig az egyénre figyeljen. Kerülje a személyeskedést.



Hogyan adjunk visszajelzést?	Miért?
-------------------------------------	---------------

Világosan és pontosan fogalmazzon.	A pontatlan megfogalmazás félreértéshez vezethet.
Lehetőleg közvetlenül az esemény után adjon visszajelzést.	Könnyebben értelmezhető a partner számára a visszajelzés.
Benyomását írja le, ne értékeljen vagy ítélkezzen.	A visszajelzés megalapozatlan kritikának tűnhet, és a partner elutasításába ütközhet.
Különböztesse meg világosan az észrevételt, a feltételezést és a megérzést.	Elkerüli a téves feltételezéseket.
A konkrét magatartásra hivatkozzon, ne a személyiségre.	A személyiség nem változtatható meg egészében.
Érzéseit direkt formában, énközlésként mondja ki.	A „te-üzenetek” kritikának tűnnek, az általánosító fogalmazás pedig normának.
A visszajelzést, amit én mondok, a partnerem is mondaná nekem.	Biztosítja az egyenjogúságot a beszélgetésben.
A visszajelzés megváltoztatható magatartásra vonatkozzon.	
Vegye figyelembe a partner fizikai és szellemi állapotát.	Erős leterhelés esetén senki sem kész visszajelzést adni, sem fogadni.
Adjon pozitív visszajelzést is.	Javítja a beszélgetés légkörét, és lehetőséget biztosít.
Figyeljen partnerére.	A partner azt érzi, hogy tényleg fontos az ön számára a mondanivalója.
Határozza meg a visszajelzés határait.	Ha ezt nem teszi, akkor azt kockáztatja, hogy túl sokat fog hallani.
A visszajelzést tekintse lehetőségnek.	A pozitív hozzáállás megkönnyíti a visszajelzés fogadását.

Aktívan hallgasson, és kérdezzen vissza.	Tisztázhatja a kritikus pontokat; a visszajelzések csak akkor hasznosak, ha helyesen értjük meg a másikat.
Legyen nyitott a visszacsatolásra. Ne védekezzen.	Ha visszajelzést akar kapni, el kell fogadnia azt az alapelvet, hogy amit partnere mond, az az ő szempontjából igaz.
Tudassa, hogy értékeli az őszinteséget és a figyelmet.	Pozitív légkört tud kialakítani.

A visszacsatolás nyolc szabálya

1. A visszacsatolást feltétlenül **óhajtani** vagy **kérni** kell. Kell, hogy kérjék, ne pedig rákényszerítsék a másokra. A fogadó fél szándékától függ – ugyanis kéri, majd ellenőrzi – , mennyit nyert vele, milyen a visszacsatolás tartalma, mélysége.
2. A visszacsatolás **a fogadó fél javára** történik. Azért adják, hogy segítsenek a fogadó, a kapó félén, de változtatásra nem kényszeríti a kapó felet. Aki a visszacsatolást kapja, vagy elfogadja, vagy elveti az információt, és tetszés szerint használja fel.
3. A visszacsatolás **csupán az adó fél észlelése**. Se nem jó, se nem rossz. Mindössze az ő észlelését vagy érzelmeit fejezi ki abban az időpontban, amikor a visszacsatolást adja.
4. Mivel a visszacsatolás csupán az adó fél felfogása, mindkét félnek lehet olyan óhaja, hogy **egyeztessen más jelenlévőkkel, milyen az ő felfogásuk a helyzetről**.
5. A visszacsatolás eredményesebb, ha **hamar követi az eseményt**. Nagyon nehéz rekonstruálni a helyzeteket, ha közben már több nap, sőt hét múlt el.
6. A visszacsatolás megértése és felhasználása jobb, ha a visszacsatolás **specifikus, nem pedig általános**. Ha valakivel közlik, hogy „uralkodó” természet, ennek nincs annyi haszna, mint ha például megmondják neki, hogy egy specifikus viselkedés – mint például az, hogy beszél, és nem figyel – mutatja őt ilyennek.
7. A visszacsatolást kevesebb védekezés fogadja, ha **inkább leíró, mintsem értékelő** jellegű. Ha le akarjuk írni valakinek a viselkedését vagy azzal kapcsolatos reakciónkat, hasznosabb azt mondani, „mellőzöttnek érzem magam, mivel a szavamba vágta”, mint azt, hogy „te mindig mások szavába vágasz”.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

8. A visszacsatolás legyen **hasznos és sokatmondó**. Elég fontos legyen, hogy befolyásolja a kapó felet, és irányuljon olyan viselkedésre, amit meg lehet változtatni. Ha sekélyes a visszacsatolás, akkor semmi haszna: ha megváltoztathatatlan viselkedésre irányul, akkor pedig a feszültség fokozódásához vezet.

4.13.2 Reakciók a visszajelzésre

A visszacsatolás hatékonysága legalább annyira függ a jelzés fogadásától és hasznosításától, mint a közlés stílusától. Egy visszacsatolás adott esetben gyengítheti az önmagunkról kialakított képet vagy távol eshet az önmagunkkal szemben támasztott elvárástól, azaz disszonanciát okoz. E disszonancia okozta feszültség eredményezheti egyrészt a magatartásforma megváltoztatását, de másrészt fenyegetettség érzetét, és konfliktus is okozhat, ezek pedig az úgynevezett védekező magatartásforma kialakulásához vezethetnek.

Az előbbiek értelmében a visszacsatolást fogadó személy kétféle eljárást alkalmazhat a disszonancia csökkentésére: védekező vagy a problémával szembenező magatartást tanúsíthat.

A visszacsatolással kapcsolatos védekező és szembenező magatartás megnyilvánulási formáit az alábbiakban részletezzük.

VÉDEKEZŐ MAGATARTÁS

tagadás, elutasítás

ézszerűsítés, megmagyarázás

kivetítés

behelyettesítés

gyors elfogadás

visszahúzóadás

hatalomalapú támadás

SZEMBENÉZŐ MAGATARTÁS

elfogadás

önvizsgálat



beleélés

megvizsgálás

adatgyűjtés

érzelmek kifejezése

segítségkérés

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

tréfa	nyugalanság
versengés a vezetővel	meghallgatás
cinizmus	pozitív értékelő magatartás
észszerűsítés, elméletgyártás	gond megosztása
általánosítás	kísérletezés
párképzés	csoportkapcsolat keresése

A visszajelzés fogadásának lépései



Meglepetés: Ekkor az ember egyszerűen csak védi magát. Adjon időt, hogy a helyzetet megfelelően tudja értékelni.

Ingerültség: A meglepődést később az ingerültség váltja fel, ez természetes. Ne tegyen addig semmit, amíg ingerültnek érzi magát.

Racionalitás: Ilyenkor észszerű mentséget keres.

Elfogadás: A hallottak megemészthetővé válnak, és önnek kell döntenie, hogy mit hasznosít az elhangzottakból.



- Határozza meg a visszajelzés határait. Ha ezt nem teszi, akkor azt kockáztatja, hogy túl sokat fog hallani. Amennyiben ez mégis megtörténik, védekezővé válhat. Bezárulhat, kirekesztve a többieket, esetleg kirobbanhat azok ellen, akik egy olyan igazságot próbálnak elmondani, amelyet ők látnak.
- Hagyja, hogy a visszacsatoló kibeszélje magát.
- Figyeljen a szavak rejtett értelmére.
- Ne legyen védekező! Ha visszajelzést akar kapni, el kell fogadnia azt az alapelvet, hogy amit a többiek mondanak, az igaz az ő nézőpontjukból. Nem köteles bármit is másként csinálni, de nyitottan kell meghallgatnia az elmondottakat.
- Tudassa, hogy értékeli az őszinteséget.
- Közölje a saját visszacsatolását:
 - Hogyan érzem magam ebben a helyzetben?

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- Mi volt jó és mi volt kevésbé jó?
- Minek kell javulnia?
- Milyen intézkedések volnának számomra előnyösek?
- Mi segítene nekem?
- Tegyen fel nyílt kérdéseket a visszacsatolónak:
 - Foglalja össze a kijelentéseket, és tisztázza a homályos pontokat.
 - Járja körül a kritikus pontokat.
- Tanulja meg megérteni a kapott visszajelzést.
- Értékelje a kapott visszajelzést.

4.14 Ajánlott és felhasznált szakirodalom

- Aronson, E. (1992): *A társas lény*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Atkinson (1994): *Pszichológia*. Osiris–Századvég Kiadó, Budapest.
- Adler A. (ISBN 963 7875 19 0): *Emberismeret*. Göncöl Kiadó, Budapest.
- Buda, B. (1978): *Az empátia – a beleélés lélektana*. Gondolat, Budapest.
- Gordon, T.: *V. E. T. Studium Effektive Kiadó, Balatonfenyves*.
- Mastenbroek, W. F. G. (1991): *Konfliktusmenedzsment és szervezettefejlesztés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Nierenberg, G., Calero, H. (1995): *Testbeszéd kalauz*. Bagolyvár Könyvkiadó. Budapest.
- Rainwater J. (1998): *Te vagy a felelős*. SHL Hungary Kft. Budapest.
- Seabury, D. (1998): *Az önérvényesítés művészete*. Bagolyvár könyvkiadó, 1998
- Sekuler, R., Blake, R. (2000): *Észlelés*. Osiris Kiadó, Budapest,
- A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I. (Z-press kiadó, Miskolc, 2006).
- Bagdy Emőke – Telkes József: *Személyiségfejlesztő módszerek az iskolában* (Tankönyvkiadó, Budapest, 1990).
- Barcy Magdolna: *Csoportmódszerek alkalmazása a segítségben és a fejlesztésben* (Akadémia Kiadó, Budapest, 2012).
- Fejes József Balázs: *Célok és motiváció. Tanulási motiváció a célorientációs elmélet alapján* (Gondolat Kiadó, Budapest, 2015).
- Forgács József: *A társas érintkezés pszichológiája* (Kairosz).

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- Gary Chapman: Az 5 szeretetnyelv kamaszokra hangolva (Harmat Kiadó, Budapest, 2015).
- Gary Chapman és Ross Campbell: Gyerekekre hangolva. A gyerekek 5 szeretetnyelve (Harmat Kiadó, Budapest, 2008).
- Gary Chapman és Paul White: A munkahelyi elismerés 5 nyelve (Harmat Kiadó, Budapest, 2013).
- Klein Balázs – Klein Sándor: A szervezet lelke (EDGE 2000 Kiadó, Budapest, 2012).
- Mérei Ferenc: Társ és csoport (Akadémia Kiadó, Budapest, 1989).
- Meredith Belbin: A team avagy az együttműködő csoport (SHL Hungary Kft, 1998).
- Nemes Ferenc: A vezetés alapjai (Zsigmond Király Főiskola, 2001).
- Norman E. Amundson – William A. Borgen – Marvin J. Westwood – Diane E. Pollard: Csoportos tanácsadás kézikönyv csoportvezetőknek (ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 2017).
- https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_520_szocialpszichologia/ch08s03.html



4.15 Önálló tanulás modul I.

4.15.1 A szervezeti változással szembeni ellenállás mint természetes és szükségszerű gyászfolyamat

A változás mint szervezet- és vezetéstudományi téma már régóta divatos, de napjainkra lett megkerülhetetlen azok számára, akik szervezetekkel vagy szervezetekben dolgoznak. A változással való személyes, érzelmi megküzdés és a gyászfolyamat közötti erőteljes hasonlóság sem újdonság, de a gyász egyik legismertebb nemzetközi szakértője, Elizabeth Kübler-Ross modelljének explicit vezetéstudományi alkalmazása a magyar szakirodalomból eddig hiányzott.

A szerző a cikkében ezt kívánja pótolni, s kifejezetten a vezetéstudomány és a változásmenedzsment aspektusából járja körbe a modellt.

- Milyen érzelmi reakciókra számíthat a vezető vagy egy érintett személy egy változási folyamatban a munkatársai vagy akár önmaga részéről?
- Miért természetesek és szükségszerűek ezek a reakciók?

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- Milyen megfontolásokat kell ezek tükrében tennie a különböző változásmenedzsment-lépések alkalmazásakor?
- Mire figyeljen, és mit kerülnön el mindenképpen?

Ezekre a kérdésekre igyekszik válaszolni a szerző egy folyóiratcikk adta terjedelmi korlátok között tudományos alapossággal.

Az egyik leggyakrabban hangoztatott megállapítás korunkkal kapcsolatosan, hogy a változás szerves részévé vált a mindennapjainknak, és nincs olyan szervezet, vezető vagy munkavállaló, akit ne érintene, akinek ne kellene felkészülnie a változásra. Napjainkban ugyanis a gazdasági-technológiai közeg annyira turbulenssé vált, hogy a folyamatos, operatív és stratégiai szintű adaptációs képesség már nem egyszerűen a versenyelőny, de a szervezetek, és vezetőik túlélésének kritikus letéteményese. A változásmenedzsment-ismeretek, a változás dinamikájával, sikertényezőivel és buktatóival kapcsolatos tudás vezetői és akár egyéni szinten alapkövetelménnyé vált (Kotter, 2012; Burnes–Jackson, 2011; Drucker, 2001; Robbins et al., 2010; Armenakis–Harris, 2009; Jaros, 2010).

Ennek megfelelően évtizedek óta jelennek meg az újabb és újabb változásmenedzsment-elméletek (Kerber–Buono, 2005; Dobák, 1996), amelyek ha nem is végső csodaszert, de valamilyen szintű sikert ígérnek az azokat elsajátító, alkalmazó emberek számára. Ehhez képest a McKinsey 2008-as globális felmérése azt mutatja, hogy a szervezeti változások kétharmada kudarcba fullad, az azokat kísérő változásmenedzsment-tevékenységek nem érik el a kitűzött céljaikat (Burnes–Jackson, 2011; Burnes, 2011; Sirkin–Keenan–Jackson, 2005; By, 2005; Beer–Nohria, 2000).

Fontos különbséget tenni a változás és a válságmenedzsment között. Utóbbi a változás egy speciális esete, de specifikussága miatt külön témaként kell kezelni.

A változásmenedzsment gyakorlati és elméleti kutatói számos dolgot azonosítottak a sikertelenség okaként. A sikertelenség, illetve ennek inverzeként a siker kulcsát a szerzők – többek közt – a következőkben keresik:

- a vezetői stílus,
- vezetői eszköztár,
- a munkavállalók attitűdje,

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- a munkavállalók motivációja, elkötelezettsége,
- az egyénben létrejövő szerepszavár és a változás értelmezésében játszott jelentőségük,
- a kommunikációs tevékenységek megfelelősége, illetve nem megfelelősége,
- a szervezeti és egyéni szintű önmegértés, az önreflexiós képességek hiánya,
- a változási megközelítések és a szervezetek kulturális illeszkedésének elmaradása.

E magyarázó tényezők között nem lehet igazságot tenni vagy valamilyen rangsort felállítani.

Ki kell azonban ezt a sort egészíteni, és árnyalni egy olyan megközelítéssel, amely a változással szembeni egyéni (vezetői és munkavállalói) ellenállást természetes emberi reakcióként magyarázza.

4.15.2 A szervezeti változás



Paul Watzlavik és szerzőtársai, John Weakland és Richard Fisch *Változás* című korszakos (Gerevich, 1989, p. 140.) könyvükben a változást úgy definiálják, mint egy nem kívánatos helyzet megváltoztatására irányuló törekvést (Watzlavik et al., 1974).

A különböző változás- és változásmenedzsment-megközelítések alapfeltevéseikben (például hogyan jellemezhető, mi pontosan ez a nem kívánatos helyzet, egyáltalán ki határozza meg azt, hogy egy helyzet nem kívánatos stb.) olyannyira különböznek, hogy az egyetlen közös alap, amelyik mindegyikben azonos a változás meghatározásakor, az az, hogy a változás során végül valamit máshogy csinálunk.

Szervezeti keretek között konkretizálva ezt a definíciót, **szervezeti változásnak tekintjük azt, amelynek eredményeképpen megváltozik a szervezetek valamely lényeges jellemzője, úgymint működési folyamatok, technológia, outputok, struktúra, hatalmi viszonyok, kultúra** (Dobák, 1996; Bakacsi, 2004).

Hogy konkrétan mit tekinthetünk egy szervezet esetében lényeges jellemzőnek, az az adott szervezettől s az azt körülvevő kontextustól függ. A szervezeti változások időzítését, szándékoltóságát, terjedelmét, mértékét, hatókörét, sebességét, környezethez való viszonyát tekintve több szervezativáltozás-felfogás él párhuzamosan a szakirodalomban.

A hagyományos iskolák a szervezeteket kontingenciaelméleti (Kieser, 1995) alapon közelítik meg, s megkülönböztetik a szervezetek

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- proaktív (a környezet által definiált feltételrendszer megváltoztatását célzó),
- preaktív (a környezeti változásoknak elébe menő) és
- reaktív (a környezeti változásokhoz alkalmazkodó, adaptív) változásait (Gelei, 1996; Bakacsi, 2004).

A változások szervezeten belüli terjedelme, mértéke, hatóköre és az érintett hierarchikus szintek alapján különbséget lehet tenni az inkrementális és a radikális változások között (Dobák, 1996; Bakacsi, 2004; Csedő, 2006). Ezek közül az előbbi egyfajta fokozatosságot, lépcsőről lépcsőre történő (Bakacsi, 2004, p. 279.) változást jelent, míg a radikális több szervezeti jellemző alapján is nagyobb kiterjedésű változást takar (Gelei, 1996; Dobák, 1996; Bakacsi, 2004; Csedő, 2006).

A változások leggyakoribb megkülönböztetése a változás két alaptermészete mentén történik:

- a változás tempója/sebessége alapján megkülönböztethető az epizodikus és a folyamatos változás (By, 2005),
- a vezetői szándék (a változás feletti kontroll) alapján pedig a szándékolt és a nem szándékolt változás. A szándékolt–nem szándékolt dichotómia az alapján különböztethető meg, hogy a vezetők tudják-e, akarják-e tervezni, irányítani, menedzselni, bármilyen módon tudatosan kontrollálni a változási folyamatot.

A változásmenedzsment-elméletek többsége a szándékolt változásokat helyezi a fókuszba, hiszen elsősorban ezekre a tervezett és szándékolt változásokra lehet előre és tudatosan készülni vezetői szinten. Napjainkban azonban egyre nagyobb népszerűségnek örvendenek azok a változásmenedzsment-megközelítések, amelyek azt nem egy előre eltervezett folyamatként, nem vezetői sorvezetőként vagy egyfajta projektként fogják fel, hanem alapvető szervezeti kompetenciaként. Ezek az elméletek azt hangsúlyozzák, hogy a környezetünkre jellemző folyamatos változás miatt, a változás, mint képesség és a változás mint folyamatos tanulás az, ami a siker letéteményese, de legalábbis fokmérője.

Akárhogyan is értelmezzük a szervezeti változás jelenségét, elmondhatjuk, hogy e változási, tanulási folyamatokat egyéni (munkavállalói) szinten kivétel nélkül valamilyen ellenállás kíséri (Bakacsi, 2004).

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

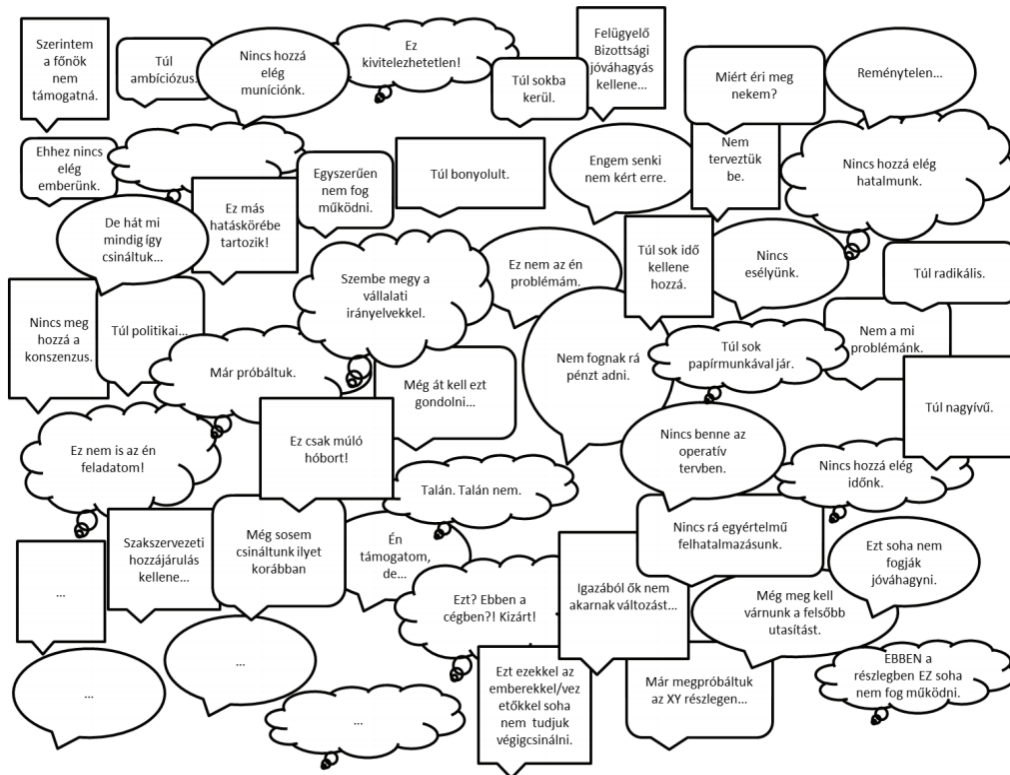
4.15.3 A szervezeti változásokkal szembeni egyéni ellenállás okai

A szervezeti változásokkal szemben tapasztalt ellenállásban megkülönböztethetünk szervezeti és egyéni okokat is. Mivel most alapvetően a változással szembeni egyéni reakciókra fókuszálunk, ezért most a szervezeti szintű ellenállás formáival és okaival nem foglalkozunk (ezekről bővebben lásd Bakacsi, 2004, p. 283–286.).

A szervezetekben jelen lévő egyének – mint minden emberi lény – ösztönösen stabilitásra, biztonságra, integrációra és komfortra törekszenek. A változás valami újdonság, ami bizonytalansággal jár együtt, így felborul a megszokott rend, és ez alapvetően billenti ki az egyént a komfortzónájából. Emiatt ösztönösen ellenállunk minden változásnak. A köznapi élet, valamint a pszichológiai és szociológiai kutatások tapasztalatai egyaránt azt mutatják, hogy az ember természeténél fogva kerüli a változásokat.

A változásokkal szembeni idegenkedés mélyen emberi dolog, és alapösszetevőiben pszichológiai törvényszerűségekre vezethető vissza.

Az idegenkedésünk oka általánosságban lehet az ismeretlentől való félelem, a bizonytalanságkerülés, a kiszámíthatóság, a megszokott rutinok fenntartására való igény vagy különböző háritó mechanizmusok („Ezt ti találtátok ki, nem az én problémám.”). További okként felmerülhet egyszerűen a lustaság, a bizalmatlanság vagy olyan konkrét félelmek, mint a munkahely elvesztése vagy az anyagi érdekek sérülésétől való, akár jogos félelem. Néhány, a változással szemben elhangzó érvet szemléltet a következő ábra.



Mindezeket túl ellenállásként azonosíthatunk olyan természetes, a változással járó emberi reakciókat is, amelyek az embervoltunk, emberi létünknek sajátjai, és szükségszerűen jelentkeznek bármilyen (személyes, magánéleti, szervezeti, társadalmi-politikai) változással kapcsolatban mindannyiunk esetében. Ezek a reakciók tehát nem klasszikus értelemben vett ellenállási jelenségek, de tüneteiket alapján könnyű őket akként értelmezni.

Valójában egyfajta gyász folyamatnak lehetünk esetükben tanúi, ami egy természetes velejárója a változási folyamatoknak, hiszen, ha valami változik, akkor az azt is jelenti, hogy valami elmúlik. A változás, még ha szervezeti is, szükségszerűen jár együtt veszteséggel, egyéni szinten veszteségélménnyel. Ezeket a természetes emberi veszteségreakciókat értelmezi és mutatja be összefoglalóan egy svájci orvos, Elizabeth Kübler-Ross modellje, s cikkünk középpontjában ennek a – kutatásokon alapuló – elméletnek a bemutatása és szervezeti változások esetében való interpretációja áll. A változással járó veszteségérzés és gyászreakciók akkor is fennállnak, ha pozitív változásról van szó!

Egy gyász folyamat bemutatásához könnyű olyan példákhoz nyúlni, mint valamilyen szerettünk vagy a munkahelyünk elvesztése, de az érzelmi folyamat főbb sajátosságai éppúgy jellemzőek

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

ránk akkor is, ha például egy új munkahelyre való belépésre adott egyéni, személyes reakcióinkat elemezzük ezen a szemüvegen keresztül.

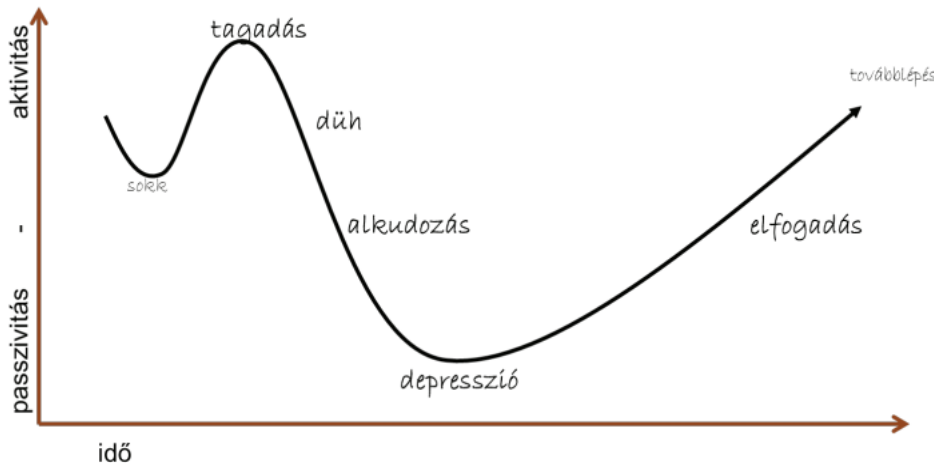
A szervezeti változás folyamatában nemcsak a munkavállalók vagy a középvezetők azonosíthatók, mint egyének, mint olyan entitások, akik emberi lények, s ezért az emberi lélek sajátjai, így a veszteséggel járó gyászfolyamat is érvényes rájuk nézve. Maguk a vezetők sem vezetői gépezetek, rájuk is vonatkoznak azok az általános megállapítások, amelyeket a szervezetet alkotó egyénekre teszünk. A szervezeti ellenállással foglalkozó kutatások hajlamosak elfeledkezni arról a tényről, hogy a változásoknak maguk a vezetők is ellenállnak. Gelei András egyetemi docens, szervezetkutató és szervezeti tanácsadó hangsúlyozza változásmenedzsmenttel foglalkozó előadásaiban, hogy vezetőként érdemes tudatosítanunk: mi magunk is sokszor ellenállunk a változásban, ha nem is a változás végső céljaiban. Ilyetén megfontolásból az itt taglalt egyéni dinamika, a szervezeti változással szembeni érzelmi reakciók s ennek folyamata nem csak munkavállalói szinten értelmezhető. Érdemes ezen a szemüvegen keresztül is olvasni az alábbi sorokat!

4.15.4 Elizabeth Kübler-Ross gyászmodellje

Elizabeth Kübler-Ross (1926–2004) svájci pszichiáter, orvosként és kutatóként az Egyesült Államokban tevékenykedett. Hosszú éveken át tanulmányozta a haldoklás folyamatát, a gyógyíthatatlan betegek halálhoz való hozzáállását, ennek változását (Kübler-Ross, 1988). Ezekből a megfigyeléseiből, a rengeteg, elsősorban haldoklókkal folytatott beszélgetéseiből született az a könyve, amely *On Death and Dying (A halálról és a haldoklásról)* címmel jelent meg 1969-ben, s amely őt elismert kutatóvá tette.

Kutatása során figyelte meg, hogy a haldoklók nagyjából hasonló érzelmi reakciókat élnek át a haldoklásuk során. Ezek a fázisok a **tagadás, a düh, az alkudozás, a depresszió és végül az elfogadás** (Kübler-Ross, 1988). A fázisokat nevezi azóta is a szakirodalom a halál és a haldoklás öt szakaszának.

Elizabeth Kübler-Ross gyászfolyamat-modellje





Forrás: Kübler-Ross (1988), valamint Kübler-Ross – Kessler (2005)

Munkásságának későbbi szakaszában a professzor asszony figyelme a haldoklókról azokra az egyénekre terelődött, akik elvesztették szeretteiket. A velük való közös munka során jutott arra a megállapításra, hogy a fenti szakaszok a gyász folyamatában is pontosan megjelennek. A tagadás, düh, alkudozás, depresszió, elfogadás lépésein azok is keresztülmennek, akik gyászolnak valakit (Kübler-Ross–Kessler, 2005).

Kübler-Ross hangsúlyozza írásaiban, hogy ezeknek a szakaszoknak a mélysége, a depressziós mélypont súlyossága, a gyász folyamatának ideje (sebessége), az egyes fázisok hossza, s mindennek a külvilág felé való kifejeződése egyénről egyénre változik (Kübler-Ross–Kessler, 2005). A modellel kapcsolatos további kutatások arra is rávilágítottak, hogy az azonosított gyászfázisokon eltérő sorrendben mehetnek keresztül az érintettek, nincs köbe vésvé a szakaszok sorrendje, sőt előfordulhat, hogy valamelyikünkknél egyik vagy másik fázis teljesen kimarad.

4.15.4.1 Tagadás

Azzal együtt, hogy tudatában vagyunk annak, hogy egy szerettünk meghalt, majdnem mindannyian átélünk egyfajta szimbolikus tagadást. Nehezen hisszük el, nehezen fogjuk fel a tényt; vagy azon kapjuk magunkat, hogy várjuk, megcsörrenjen a telefon, és ő szól hozzánk a vonal másik végén, a nap végén várjuk, hogy hazaérkezzen, és belépjen az ajtón, vagy

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726	

ösztönösen nyúlunk a telefon után, ülünk le a számítógép elé, hogy kérdezzünk tőle valamit, s csak később eszmélünk, hogy az illető már nincs közöttünk.

Ezek mind-mind egyfajta tagadásként értelmezhető reakciók a részünkről.

4.15.4.2 Düh

A dühünket sokszor vetítjük ki az elhunyt szerettünkre. Miért nem vigyázott jobban magára? Miért nem figyelt oda, miért nem hallgatott az orvosokra, ránk, a barátai figyelmeztetéseire? De előfordul, hogy saját magunkat okoljuk a történetek miatt. Mi mért nem figyeltünk jobban oda, miért nem vettük észre (időben) a jeleket, a tüneteket? Miért nem voltunk ott? Talán akkor segíteni tudtunk volna... Miért nem töltöttünk vele elég időt?

4.15.4.3 Alkudozás



Ebben a szakaszban azokat a lehetőségeket, vélt vagy valós kritikus pontokat vesszük számításba, amelyekben a végzetes eseménnyel kapcsolatos kontrollt, egészen pontosan a kontroll illúzióját éljük át. Ezekben a fantáziákban azzal hitegetjük magunkat, hogy befolyásolni tudtuk volna a befolyásolhatatlant, megakadályozhattuk volna az eseményeket. Ha nem engedtem volna autóba ülni... Ha mellette lettem volna... Ha felhívom aznap/előző délután/este/reggel... Ha nem abba a kórházba viszem... Bárcsak kimondtam volna... Bárcsak megkérdeztem volna... Bárcsak... Ha...

4.15.4.4 Depresszió

A végzetesség, a tehetetlenség, a megváltoztathatlanság érzelmi megélése történik ebben a fázisban. Az ezzel járó fájdalom, szomorúság természetes velejárói a gyász folyamatának, megélésük szükségszerű ahhoz, hogy a gyógyító fázis elkezdődhessen, s végül a továbblépés megtörténjen.

4.15.4.5 Elfogadás

A gyászoló egyén a veszteséggel együtt felfogja és elfogadja az őt körülvevő valóságot, kapcsolatba kerül a maga, a szeretett barát, hozzátartozó nélküli, megváltozott valóságával, világával, életével. Egyre inkább meri és tudja elképzelni a jövőt, amelyben már nincs helye és szerepe az elvesztett egyénnek.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Az első két fázis érzelmi reakciói jól azonosíthatók, mert a gyászoló egyén jól artikuláltan kifejezésre juttatja azokat. Az, hogy a külvilág számára a reakciók észlelhetők, nagyban megkönnyíti a gyászolóhoz való kapcsolódást, így a segítségnyújtást is.

A következő két szakasz, az alkudozás és a depresszió fázisainak fontos jellemzője, hogy ezekben a fázisokban a gyászoló fókusza máshol: a múltban vagy a saját belső érzelmi világában van. Az alkudozás esetében a múltban azonosított vélt vagy valós kritikus pontokon való (ön)emésztés, a depresszió esetében a veszteség feletti fájdalom a mindent domináló, személyes élmények.

Amikor az egyén nyitott(abb)á válik, kapcsolatba kerül az őt körülvevő valósággal, figyelme a jelenre, majd a jövőre kezd orientálódni, így ekkor már elmondhatjuk, hogy a gyászfolyamat mélypontján túljutott. Elizabeth Kübler-Ross a 2005-ben, David Kessler amerikai haldoklás- és gyászszakértővel közösen írt *On Grief and Grieving (A gyászról és a gyászolásról)* című könyvében hangsúlyozza, hogy valamilyen személyes veszteséget minden ember átél, azok is, akiknek nem hal meg közeli hozzátartozójuk vagy szerettük. Tehát a fenti gyászfolyamatot (ún. gyázmunkát) mindannyian átéljük, a gyázmunkával kapcsolatos megállapítások így mindannyiunkra érvényesek (Kübler-Ross–Kessler, 2005).

Ilyen személyes veszteség minden, különböző életszakaszainkat lezáró esemény, fordulópont, akkor is, ha alapvetően pozitív a változás (nyugdíjba vonulás, házasságkötés, gyermekszületés, elköltözés otthonról, érettségi, munkahelyváltással járó költözés, új munkahelyre való bekerülés stb.). Ezek az örömteli események egy korszak, időszak, hely veszteségét – tulajdonképpen a régi, kiszámítható világunk felborulását – hordozzák magukban. A bemutatott gyászmodell nemcsak Kübler-Rosst tette elismert kutatóvá és szakértővé (Kübler-Ross, 2012), de elméletét rendkívül széles körben alkalmazták is. A veszteséggel – és általában a változással – kapcsolatos megküzdési folyamat, a gyázmunka messze túllépett a pszichológia és a gyógyítás szakterületein.

Erre az elméletre gyakorlati szakemberek és elméleti kutatók építik fel tevékenységüket. Néhány példa érdekességképpen, a teljesség ígérete nélkül:

- sportpszichológia (Poel–Nel, 2011),
- pedagógia, családterápia (pl. nevelőszülőkhöz kerülő gyerekek érzelmi megküzdéseinek vizsgálata; Fineran, 2012),

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- válási traumák feldolgozása (Gastill, 1996),
- az Egyesült Államokban a 2001. szeptember 11-i terrorcselekmények társas-társadalmi dinamikáinak értelmezése (Atkinson, 2001),
- az Egyesült Államokban egyes banktörvényekkel kapcsolatos szakmai viták kapcsán, valamint a törvények elfogadását követő, pénzügyi szektorban tapasztalt reakciók elemzése (Sausner, 2008),
- a nyugdíjba vonulás érzelmi vetületei (Brown, 2013),
- elbocsátásokkal járó vezetői, munkatársi és az elbocsátottak által átélt dinamikák magyarázata (Rogers, 2011),
- az Egyesült Államokban az egészségügyi reformokra, az orvosok tervezett teljesítményjelentő rendszerére adott ellenállásának értelmezése (Smaldone–Uzzo, 2013).

A fenti, kiragadott példák közül az utolsó három már éles kapcsolatot mutat a szervezeti változások témájával, ami érthető, hiszen a modell, mint a változással kapcsolatos természetes és szükségszerű egyéni megküzdés értelemszerűen nem hagyhatta érintetlenül a szervezeti kutatásokat, közöttük a szervezeti változásokkal kapcsolatosakat sem.

4.15.5 A Kübler-Ross-modell alkalmazása a szervezeti változásokra

A változással szembeni személyes ellenállás zsigeri, ösztönös, emberi reakciónk, és mindig megküzdéssel jár. Ez a megküzdési folyamat vagy gyászmunka megjelenik akkor is, ha munkavállalóként szervezeti változások érintenek bennünket.

A gyászfolyamaton ezekben az esetekben mindig minden, a változásban közvetett vagy közvetlen módon érintett munkavállaló keresztül megy. Ahogy korábban a gyászmunkával kapcsolatban hangsúlyoztuk, az egyének (a munkavállalók) közötti eltérés a folyamat sebességében, a mélypont mélységében érhető tetten, illetve különbség lehet az is, hogy nem minden érintett tapasztalja meg a folyamat minden fázisát, előfordulhat, hogy valakinél egyik vagy másik szakasz kimarad.

A különbségeket az egyént körülvevő, támogató kapcsolatok minősége (szorossága, intenzitása, számossága, stabilitása), a közeli hozzátartozók támogató jelenléte, az egyén korábbi személyes története, benne az esetleges korábbi megküzdések tapasztalatával, az egyén pszichikai adottságai egyaránt okozzák.

Értelemszerűen azok a munkavállalók, akik csak közvetetten érintettek egy változásban, kevésbé vagy kevésbé intenzíven élik meg a folyamatot, annak egyes szakaszait. Nézzük végig a fent bemutatott modellt a szervezeti változások kontextusában!

Korábban hangsúlyoztuk, hogy nem csupán a beosztottak, a változások „elszenvedői”, hanem a vezetők, a változások kezdeményezői, irányítói is keresztülmennek ezeken a szakaszokon. Mindkét szerepben fellelhetők azok a tipikus reakciók, amelyek az egyes, változásokat kísérő gyászállapotok legfőbb jellemzői.

Ezekre a reakciókra mutat összefoglalóan példákat a következő táblázat.

A szervezeti változásra adott reakciók

VEZETŐI SZINTEN JELENTKEZŐ TIPIKUS REAKCIÓK	MUNKAVÁLLALÓI SZINTEN JELENTKEZŐ TIPIKUS REAKCIÓK
<p>„Nem érdekel, hogy nem tetszik nekik.” „Nem kell ide változásmenedzsment!” „A meggyőzés már a többi vezető dolga.” „Ez nem is olyan nagy változás, nem értem, miért pattognak.”</p>	<p>„Ezt nem én találtam ki, nem az én problémám, csinálja meg az, aki kitalálta!” „Ezt nem tehetik!” „Ezt nem hiszem el! Ez nem történhet itt meg!” „Ez soha nem fog itt működni!”</p>
<p>„Fogalmuk sincs arról, hogy működik a piac!” „Hát nem látják, mi zajlik körülöttünk?!?” „Ügyis lenyomjuk a torkukon!” „Ezek idioták!”</p>	<p>„Fogalmuk sincs arról, hogy ez a cég/szakma/ipar hogyan működik!” „Túlfizetett öltönyös mindegyik!” „Ezek idioták!”</p>
<p>„Ha megemeljük a prémiumot...” „Ha jutalmat helyezünk kilátásba...” „Ha kírúgjuk a hangoskodókat...” „Ha odaküldjük a tanácsadókat...”</p>	<p>„Ha több időt hagynának...” „Ha több pénzt adnának hozzám...” „Ha több/jobb képzést kaptunk volna...” „Ha az IT nem lenne ilyen béna...”</p>
<p>„Sosem fog működni...” „Kár volt belekezdeni...” „Ez óriási veszteség lesz...” „Istenem, ez nagy lebégés lesz...”</p>	<p>„Sosem fog működni...” „Ez teljes csőd! Biztosan ki főgnak emiatt rúgni!” „Én ezt nem bírom!” „Én ezt nem csinálom tovább! Feladom!”</p>
<p>„Egy próbát még megér.” „Talán mégis menni fog.” „Nézzük át újra...”</p>	<p>„Talán mégis működhet...” „Ezzel a módosítással talán működhet...” „Kérjük meg az IT-t, hogy ezt módosítsa a rendszerben, hátha akkor működik...”</p>

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726	

Aki dolgozott már szervezetekben, szervezetekkel, és részt vett tanácsadóként, munkavállalóként vagy vezetőként változásokban, bizonyára felismert ismerős mondatokat az előző táblázatban, sőt gyanítjuk, hogy továbbiakkal is tudná bővíteni a felsorolásokat.

Vezetői szinten az a legjellemzőbb, hogy a vezetők a beosztottaik reakcióival kapcsolatban mennek keresztül ezen a megküzdési folyamaton.

1. Tagadás

Akárcsak a személyes veszteségek megélésénél, szervezeti változás esetében is az első reakció a tagadás lehet.

- „Nem tehetik meg velem/ velünk.”
- „Ez nem történhet meg!”
- „Mindegy, ki találta ki, úgysem lesz belőle semmi.”
- „Ez engem úgysem érint.”

Az ilyen és hasonló mondatok mögött mindig a tagadás áll: minden rendben volt, jól működött (de legalábbis működött) eddig, nincs szükség változásra, nem veszünk róla tudomást.

2. Düh

A változásra való dühös, indulatos reakciók szervezeti közegben főleg frusztráció, szkepticizmus, gyanakvás formájában érhető tetten.



- „Aki ezt kitalálta, annak fogalma sincs arról, hogy működik ez a cég/szakma!”
- „Könnyű okosnak lenni ott fenn!”
- „Ezek biztosan csak indokot keresnek a létszámleépítésre!”

A düh nem kell, hogy racionális legyen, de biztos, hogy mindig létező, érzékelhető jelenség (vezetőktől sokszor hallott kifejezés a „munkavállalói hiszti”). Sokszor kivetül, projektálódik, például a vezetőkre, a változás hírével érkező kollégákra vagy a közreműködő tanácsadókra, esetleg a munkavállalói érdekvédelem képviselőire („Már megint a szakszervezet...!”).

3. Alkudozás

A legjellemzőbb ezt a szakaszt az apró-cseprő ügyeken, problémákon való (túl) hosszú rágódásokban vagy annak a sorolásában lehet tetten érni, hogy mi mindenre lenne szükség még, mi minden kellene még (idő, pénz, erőforrások, többletmunkaerő, vezetői támogatás...) ahhoz, hogy megvalósítható legyen az elvárt változtatás.

4. Depresszió

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Szervezeti változások esetében a depresszió leginkább apátiában, egyéni vagy csoportos izolációban, érdektelenségben mutatkozik meg. Az egyéni gyász folyamatában is az a veszélyes, hogy ha az egyén benragad ebben a fázisban vagy ha olyan mélypontra kerül, hogy az önmagában való károkozást, netalán az öngyilkosságot fontolgatja. Nyilván szervezeti változások esetében ezek nem (vagy rendkívül ritkán) fordulnak elő, de a szakasz veszélyessége itt is fennáll! Ha sor kerül szabotázsakciókra, akkor azok jellemzően ebben az érzelmi mélypontban történnek. A szélsőséges megnyilvánulásoktól függetlenül elmondható, hogy ekkor van a munkamorál, a munkateljesítmény a mélyponton. Dominálnak a munkavállalói félelmek, a kétségek, a bizalomhiány, a motivátlanság.

5. Elfogadás

Megjelenik a munkavállalók között a nyitottság az újra, jellemző magatartásként megjelenik a próbálkozás, ötletek kerülnek elő, amelyek a megvalósítás felé mutatnak. Az emberek elfogadják, hogy a változás elkerülhetetlen. Kérdések merülnek fel, a továbblépés felé mutató, tehát proaktív és konstruktív igények fogalmazódnak meg, a változás megoldandó és megoldható problémaként értelmeződik újra a munkatársak között.

A személyes, magánéleti veszteségeket kísérő gyászfolyamat és a szervezeti változásokat kísérő reakciók Kübler-Ross-modell szerinti újra értelmezése, a kettő párhuzamba állítása meglátásunk szerint azért bír jelentőséggel, mert ez a megközelítés hangsúlyozza, hogy a fent bemutatott egyéni reakciókat teljesen természetes, embervoltunkból adódó érzések okozzák. Sem megszüntetésükre, sem negligálásukra, sem elnyomásukra, elfojtásukra nem érdemes, nem szabad törekedni.

Felelős változásmenedzserként – legyünk akár vezetői, tanácsadói, projektmenedzseri szerepben – fel kell tudni ismerni, melyik szakaszban járnak a munkavállalók, és saját magunkon is tetten kell érni ezeket a szakaszokat. Különös tekintettel kell lenni arra, hogy az egyes munkavállalói csoportok éppen más-más szakaszokban lehetnek, és vezetőként folyamatosan reflektálnunk kell arra is, mi magunk hol tartunk, mi magunk mutatunk-e a változás folyamatával kapcsolatban ellenállást, ami természetes gyászreakcióként értelmezhető. Az általános megállapításon túl több, gyakorlatias konzekvencia is következik a Kübler-Ross-modell szervezeti változásokra való adaptációjából.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

4.15.6 Mit üzen Kübler-Ross gyászmodellje a változásmenedzsment számára?

Részben már kitértünk Kübler-Ross modelljének a szervezeti változásokkal kapcsolatos néhány gyakorlati aspektusára. A legfontosabb, hogy vezetőként, közreműködő tanácsadóként vagy munkatársként el kell fogadnunk azt, ha a szervezet tagjai részéről a bemutatott érzelmek bármelyikét észleljük. Ezek a reakciók teljesen természetes emberi sajátosságok, sem az asztalról le-, sem a szőnyeg alá be nem szabad söpörni azokat. Erőszakos, a természetes lefolyásukat, dinamikájukat semmibe vevő megszüntetésükkel, elfojtásukkal pedig sokkal több kárt okozunk, mint gondolnánk.

Érzelmekről van szó, ha elfojtjuk őket, később hatványozott erővel zúdulhatnak ránk, nem várt helyen és időben! Az egyes fázisokban az adott szakaszokhoz illeszkedő, adekvát válaszlépésekre van szükség. A tagadás fázisában arra érdemes törekedni, hogy minél előbb eljusson az érdemi információ az érintettek tudatához, hogy érdemben és mélységében felfogják az őket érintő változásokat. A változások kezdetén nincs olyan, hogy elegendő kommunikáció. A változást, a változás üzenetét újra és újra el kell mondani. Sok vezető reagál így az újabb kommunikációs feladatok láttán: „Hát ezt már elmondtam nekik!” Nekik meg kell érteniük, hogy addig kell beszélni a változásról a munkatársaknak, amíg nem tudatosodik bennük annak elkerülhetlensége.

Két jelenség okoz kihívást ebben a kezdeti szakaszban.

- Az egyik az ún. **belső hang ereje**. Argyris munkásságára hivatkozva Wiggins (2008) hívja fel a figyelmet arra a jelenségre, hogy létezik egy belső hang, amely minden, számunkra fontos eseményt, történést kommentál számunkra. Ez nem feltétlenül egyezik meg azzal a reakcióval, amit adott szituációban ki is mondunk. Ha a felettesünktől új projektet kapunk, magunkban reagálhatunk rá úgy: „Hát persze, újabb feladat, amit az én nyakamba sóznak...!”, de kevés esetben artikulálódik ez a belső hang hallhatóan a külvilág felé. Sőt a külvilág (jelen esetben a főnökünk) inkább olyan reakciót kap tőlünk: „Nagyszerű, örülök az új kihívásnak!”

Ami a belső hang jelensége kapcsán fontos, hogy minél intenzívebben érint bennünket a külvilág eseménye, a belső hang annál hangosabban reagál a fejünkben. „Nem akarom ezt az új projektet! Mit mondok a családomnak? Nem fogom látni a gyerekeimet! Küldjenek mást!” Tulajdonképpen egyszerre ketten beszélnek hozzánk: a főnökünk, aki hozza a hírt és a belső hangunk, amely annál hangosabb, minél

személyesebben és konkrétan érint bennünket a hír. Egyszerre figyelni érdemben mindkettőre igen-igen keveseknek sikerül, inkább jellemző, hogy a hangosabbra fókuszálunk (amely nyilván a belső hang), vagy felváltva figyelünk egyikre, majd a másokra. Akárhogy is, észlelési problémát okoz a jelenség.

A belső hang ereje „fülsiketítő” tud lenni. Így fordul elő, hogy újabb és újabb kommunikációs akciókra van szükség egy változás kezdetén.

- A változási folyamatok kezdetén a másik fontos jelenség a **változás okainak, miértjeinek eltérő magyarázatai** (Wiggins, 2008). Párbeszédekben sokszor lehetünk tanúi annak, amikor az álláspontok megfeneklenek, a felek beássák magukat saját sáncaikba, és se előre, se hátra nem mozdul a folyamat, mindenki a saját végső érvét, álláspontját hangoztatja. Ezekben a helyzetekben az vezet megoldásra, ha minden érintett fél bemutatja, milyen érvek, logika mentén jutott arra a következtetésre, amely álláspontja mögött meghúzódik. Milyen tények, adatok alapján van bizonyos állásponton, ezeket az adatokat hogyan értelmezi, milyen logikai láncolatba fűzi őket. Tulajdonképpen végig vezeti a saját gondolatmenetén a más állásponton lévő feleket. A szervezeti változások menedzselése szempontjából ennek a fontos relevanciája, hogy nem elég a változások célját, útját, módját elmondani az érintetteknek. Minél érzékenyebb vagy nagyobb horderejű változásokról van szó, annál alaposabban kell nekik bemutatni, hogy miért hozta meg a vezetés a változásokhoz vezető döntést. A változásmenedzselés-elméletekben ez a „miért-sztoriként” jelenik meg. Itt azonban érdemes rámutatni arra is, hogy a vezetői „miért-sztori” hangsúlyozása mellett egy dolog rendre el szokott maradni: a másik fél sztorijának, ha úgy tetszik, miértjeinek meghallgatása!

A munkatársaknak is lehet tényeken, tapasztalaton alapuló megértése a szervezeti valóságról, s ezek alapján egy másik következtetésre juthatnak. Nem elég azt elvárni, hogy meghallgassák és megértsék a vezetők, a változások kezdeményezőinek gondolatmenetét! A változási probléma hasonlóan lényeges tényezője az, ha ők nem így látják a helyzetet, és ezért esetleg más állásponton vannak, mint a vezetők. Nincsenek illúzióink afelől, hogy ez mekkora energiákat igénylő munka!

De tapasztalatból eredő meggyőződésünk, hogy az eredményes és tartós változások eléréséhez nélkülözhetetlen vezetői, projektvezetői lépésről van szó. Ha logikusan végig gondoljuk, magától értetődővé is válik: az eltérő megértés legkedvezőbb esetben is csökkent motivációt eredményez, esetleg az elkötelezettség hiányát. Rosszabb

esetben vagy öntudatosabb, önbizalommal rendelkező munkavállaló esetén azonban akár aktív ellenállást is kiválthat a változások implementálásában.

A düh szakaszában az egyetlen adekvát lépés a munkatársak részéről jelentkező érzések elfogadása, tiszteletben tartása, illetve gyakorlatiasabb oldalról nézve fontos, hogy teret adjunk ezeknek a kifejezésére. A ventilációs technikák igen szerteágazóak. Amire figyelni érdemes, hogy teret biztosítsunk mindenkinek, ne engedjük, hogy néhány (hangosabb, dominánsabb) munkavállaló kisajátítsa a rendelkezésre álló időt és teret! Mindenki, akinek arra igénye van, kapjon lehetőséget a kétségei, ellenérzése, ellenvetései, panaszai kifejezésére és érdemi meghallgatására!

Az előzőhöz hasonlóan, az alkudozás szakaszában is az a legmegfelelőbb, ha teret adunk azoknak az igényeknek, észrevételeknek, megjegyzéseknek, amelyek ennek a fázisnak a természetes velejárói. Arra kell figyelni, hogy időben és térben is megfelelően legyen keretezve (korlátozva) a folyamat e része. Az alkudozás jellemzője, hogy többnyire illúziókon alapszik, ez azonban nem szabad, hogy leegyszerűsítse számunkra, a változás vezetői számára a kapcsolódó tevékenységünket. A legnagyobb veszély, ha valódi igényt, észrevételt, kritikát söprünk az asztal alá azzal az érveléssel, hogy ez csak az alkudozási fázis velejárója. Igenis lehet a kritika mögött jogos észrevétel, igény, érv! Ennek körül járásához, megvizsgálásához adekvát módszert biztosítanak a különböző kockázatmenedzsment-megoldások. Ezeknek a közös jellemzője, hogy minden észrevételt megvizsgálunk, értékelnek, a kockázat szempontjából kategorizálnak és prioritizálnak. Azt üzenik a munkavállalóknak, hogy a felvetéseket a változások vezetői komolyan veszik, vagyis nemcsak a változás iránt elkötelezettek, de a munkatársak felé is nyitottak, érdemben számítanak az aktív közreműködésükre.

Fontos az eredmények visszacsatolása, hogy a munkatársak lássák, milyen elemzések, érvelések mentén milyen válaszok születtek a felvetéseikre, az igényeikre. Ha már a depresszió fázisának tüneteit észleljük a munkatársainkon, akkor igazán örülhetünk, bármennyire is ambivalensen hangzik ez. A legfontosabb ennek az érzelmi mélypontnak az elfogadása vezetőként, amely mélypont a teljesítményben, a munkavégzés moráljában is megmutatkozik. Türelem, az érzések alázatos elfogadása, de ugyanakkor odafigyelés is szükségeltetik, hiszen nem szabad hosszú időn át benne ragadni munkavállalóként, munkavállalói csoportként a veszteség feletti (jogos) szomorúság érzésébe. A felettes vezetők személyes példájának jelentősége fontos,

előremutató erőként jelenik meg ebben a fázisban. Amennyiben türelmet, elfogadást és nyitottságot tapasztalnak a vezetők részéről, sokkal hamarabb válnak a munkatársak is nyitottá az új, a jövő felé.

Ebben a periódusban lehet igazán fontos, túllendítő ereje egy jól megfogalmazott, a változással kapcsolatos jövőképnek. A jövőkép, az új felé megmutatkozó nyitottság már az elfogadás, de legalábbis az érzelmi mélypontra való túllendülés bizonyítéka. Ha ez a fajta nyitottság tapasztalható a munkatársakon, akkor van érdemi helye annak, hogy bevonjuk őket a jövőkép operatív részleteinek kitalálásába és megvalósításába. Az egyes gyászfázisok vezetők általi felismerésének, azonosításának jelentősége abban áll, hogy a fázisokban tapasztalható érzelmi állapotoknak megfelelő változásmenedzsment-lépést vagy -eszközt alkalmazzunk. Ha például a munkatársak a düh szakaszában vannak, akkor a változási folyamatba való bevonásuk egy, a változással kapcsolatos jövőkép kidolgozásával foglalkozó workshopba csak olaj lehet a tűzre, s ami biztos, hogy eredményeket csak azután tudunk velük elérni, ha előbb érzelmeik kifejezésére teret kapnak. (Ha nem kapnak, akkor teremtenek!) A változással járó veszteség természetes érzelmi mélypontján (a depresszió szakasza) pedig ne csodálkozzunk, ha munkatársaink nem látják olyan vonzónak vagy szépnek a változás kommunikációja során felvázolt jövőképet, amiben vezetőként mi olyannyira hiszünk. Ha munkatársaink a tagadás fázisában vannak, akkor pedig nem fogják érteni, ha a változási folyamatokról, a célokról, a jövőképpel kapcsolatos kérdéseikről, érzéseikről kérdezzük őket, hiszen sommás véleményük annyi lesz, hogy változás itt (márpedig) úgysem lesz.

A munkavállalók, a munkavállalói csoportok más-más szakaszban lehetnek egy adott időpillanatban! Ne várjunk egységes reakciókat, de törekedni kell a jellemző motívumok észlelésére, megkülönböztetésére. Nem elvárás, hogy minden munkatársat a maga állapotában, annak megfelelően, egyedileg kezeljünk. De a kulcsérintetteket, a változás szempontjából kritikus és/vagy domináns szereplőket különös gonddal és odafigyeléssel kell kezelni, egyedileg menedzselni, lehetőség szerint adott, gyászfolyamatbéli állapotuknak megfelelően.

Akár a változásokat irányító vezetőként, akár a változásokban aktívan közreműködő támogatóként, akár a változás megélőjeként vagyunk jelen, a legfontosabb feladatunk így a munkatársak, illetve a másik személy vagy akár saját magunk irányába is a

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

megértő odafordulás, az aktív figyelem, hogy képesek legyünk azonosítani a tüneteket, különbséget tenni a különféle érzelmi állapotok között.

EI kell fogadnunk, hogy emberek vagyunk, s a változással járó veszteség, a veszteséggel való megküzdés természetes része emberi létünknek, ha úgy tetszik, a változásokra való érzelmi reakciók emberi jogaink.

4.15.7 A projektoktatás

Minden gyermekben megvan a cselekvési vágy és a világmindenség megismerésének igénye, csak annak kibontakoztatását kell elősegíteni. A pedagógusnak új művészetet kell megtanulnia, azt, hogy a gyermek segítőtársa és vezetője legyen, és elvezesse őt azokhoz az eszközökhöz, amelyekre akkori fejlődése fokán szüksége van.”
(*Maria Montessori*)

A projektoktatás új oktatási stratégia, amely kiválóan alkalmas a tanulás tanulására. A projektoktatás olyan célközpontú oktatási stratégia, amely

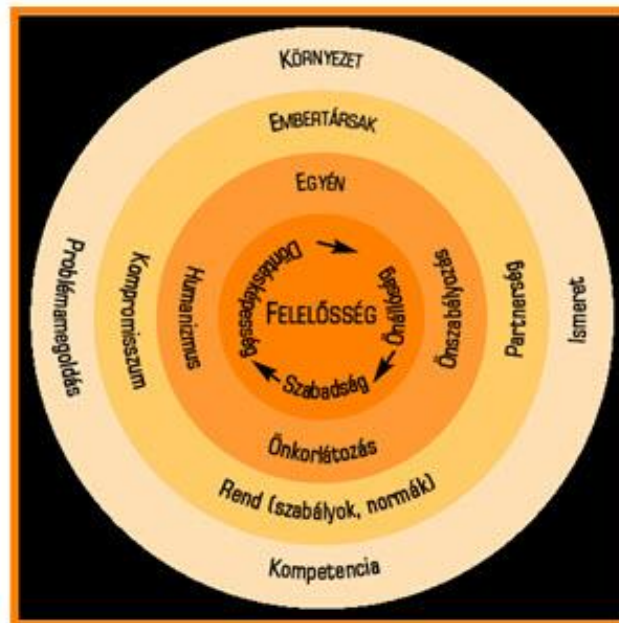
- a sajátos célok elérését,
- a valós életet integráló tanulási tartalommal,
- a komplex szemléletmódot segítő,
- tevékenységközpontú, feladatorientált,
- a tanulói tevékenységet biztosító szervezési formákkal, módszerekkel, technikákkal, eszközökkel,
- az iskolai keretet kitágítva természetes tanulási környezetben valósul meg,
- és az eredményeként létrejött projekt további célok megvalósítását motiválja.

A projektpedagógia célkitűzése a konstruktív életvezetés; oktatási stratégiája a projektoktatás, megvalósulása kitágítja az iskolai kereteket, feltételezi a tevékenységorientált iskolamodellt.

A konstruktív életvezetés mint alapérték biztosítja a nevelési folyamat irányításában, szervezésében a közösségfejlesztés és az egyén fejlesztésének harmóniáját. A konstruktív életvezetés szociálisan értékes és egyénileg is eredményes.

A nevelés lényege az érték közvetítés, és feltételezi a felelős magatartás repertoárjának gyakoroltatását.

A projekt fogalmi rendszere:



4.15.8 A projektoktatás rövid története

A projektoktatás, a projektorientált oktatás több mint százéves iskolai gyakorlattal rendelkezik. A kompetencialapú oktatás-nevelés térhódítása kapcsán igazán csak újbóli felfedezéséről beszélhetünk. Amíg mindennapi gyakorlata a világ több országában természetessé vált, addig a hazai közoktatásban is jelen volt már korábban is, akár a reformpedagógiai intézményekben, akár a szabadidős tevékenységekben vagy az erdei iskolákban.

A projekt módszer az Egyesült Államokban született a XX. század elején, a tradicionális iskola kritikájaként.

A hagyományos iskolában az ismeretek alkalmazása elválik maguktól az ismeretektől, nem világos, hogy az egyes tantárgyak révén megtanult tudás voltaképpen mire is használható. Ez azonban nem is lehet másként, hiszen a tantervek nem az életből, hanem a tudományok

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

rendszeréből indulnak ki, dekontextualizálják a tudást, azaz elszakítják azoktól a problémáktól, amelyek megoldására hivatottak, és egy diszciplináris logikába helyezik azt bele. A projekt ezzel szemben jellemző módon interdiszciplináris, miközben az elsajátítandó tudásanyag mindig szorosan kapcsolódik valamely megoldandó gyakorlati problémához.

A projektmódszer kialakítása John Dewey (1859–1952) elvein alapult, amelyek egyebek mellett a következő összefüggéseket hangsúlyozták:

- A tanuláshoz a személyes tapasztalaton kell alapulnia.
- A tanításnak figyelembe kell vennie a tanulók fejlődési szükségleteit és érdeklődését.
- A tanulónak aktívan részt kell vennie saját tanulási folyamatainak alakításában.
- A tanulót a közösség ügyeiben való aktív részvételre, a közösségért felelősséget érző polgárrá kell nevelni.



A projektmódszer elvi alapjait és gyakorlati alkalmazásának módjait Dewey tanítványa és követője, William Kilpatrick (1871–1965) dolgozta ki és írta le 1919-ben, a *The project method* című könyvében. Kilpatrick kiemelkedően fontosnak tartotta a teljes személyiség formálását, a tanterv és a társadalmi valóság szoros kapcsolatát, illetve az iskolán belüli rugalmasságot.

A projektmódszer a pedagógus és a tanulók kezdeményező együttműködésén alapuló nyílt oktatásra ad lehetőséget, amelyben a diákok belső motiváltságból tanulhatnak, önálló döntéseket hozhatnak. A pedagógus a tanulási folyamat facilitátoraként van jelen, átélheti a pedagógiai alkotás, a kreativitás szakmai erejét, a tanulók szellemi, morális fejlődését látva megerősödhet szakmai elkötelezettsége. A szülők aktív megfigyelői és konkrét segítői lehetnek annak, ahogyan gyermekeik megtalálják helyüket az iskola világában.

A projektek azáltal, hogy a valóságos és természetes tanulási folyamatot formázzák, alkalmasak a hagyományos oktatási körülmények között a könnyen kezelhető, a tehetséges és a nehezen kezelhető, úgynevezett problémás gyerekek oktatására-nevelésére.

4.15.9 Mi a projekt?

A *projectum* latin szó, tervet, tervezetet, javaslatot jelent. A projektív kifejezés jelentése: vetítés (kivetítés). Projektál: a tervez, javasol, előrevetít szavak szinonimájaként szoktak használni.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

A projekt típusú tervezés alkotó jövőbe tekintést és vállalkozást, a fejlesztési feladatok megoldását, egyúttal járatlan utak kiépítését, feltáratlan területek megismerését is jelenti. Ennélfogva alapos, operacionalizált tervezőmunkát, folyamatos ellenőrzést, elemzést igényel, kitüntetett szerepet tulajdonít a rendszeres értékelésnek.

A projekt – több résztvevő együttműködésével megvalósulóan, határozott ideig tartóan – a tervezés, a szervezés, a végrehajtás összehangolására, a szellemi, fizikai, anyagi eszközök mozgósítására különös hangsúlyt fektető, a projektvezetés módszereit alkalmazó fejlesztés.

1991 májusában Klagenfurtban számos országból érkezett tudós vitatta meg a projekt eltérő definícióit. Voltak olyan felfogások, amelyek kétségbe vonták azoknak a törekvéseknek a hasznosságát és realitását, amelyek definiálási kísérletekkel foglalkoztak. A definiálás problémájával foglalkozik Gottfried Petri *A projekttanulás eszméje, realitása és fejlődési lehetőségei* címet viselő munkája.



Petri a definiálási kísérleteket két nagy csoportba osztja:

- Az elsőbe azok a definíciók tartoznak, amelyek a tanítási folyamat lezajlása, végbemenetele szempontjából határozzák meg a projektoktatást.
- A másodikba pedig azok, amelyek tartalmi ismérvek alapján kívánják körülírni azt.

Vannak, akik – köztük D. Hansel – ezt nem tekintik elfogadhatónak, mert a tanítási folyamat lezajlása, végbemenetele szempontjából strukturált oktatás éppoly művi, tanár-vezérelt lehet, mint a megszokott frontális oktatás. Ezért az ezen alapuló definíciót elvetik, mert azokat a specifikumokat nem veszi figyelembe, amelyek a projektorientált oktatást a tradicionálistól megkülönböztetik.

A tartalmi jegyeket felölelő megkülönböztetés sem vezethet pontosabb megfogalmazáshoz, hiszen a közölt ismertető jegyek legkisebb közös többszöröseként egy nagyon elvont fogalmat adnak, ami szintén nehezen értelmezhető.

Most mégis megpróbáljuk definiálni a közösen használt fogalom elérése érdekében!

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

A projekt szót a pedagógiában szűkebb értelemben használjuk, mint a hétköznapi nyelvben. Azokat a tanulás-szervezési formákat értjük rajta, amelyek során a tanulók

- (1) közösen, együttműködve,
- (2) belső indíttatásból,
- (3) jellemzően valamilyen gyakorlati természetű, a mindennapi élethez kapcsolódó problémára fókuszálva
- (4) egy közös produktum, termék létrehozása érdekében dolgoznak.

Hortobágyi Katalin (2003) meghatározása szerint: „Röviden olyan tanulás-szervezés, melynek középpontjában valamilyen elvégzendő tevékenység áll, és a hangsúlyt az ismeretek megszerzésének folyamatára helyezi. A projekt végére pedig olyan produktumot várunk el, mely a lehető legszélesebb vonatkozásban tárja fel az adott gondolkört. A csoporton belüli feladatok elosztását a személyes szándékok és képességek határozzák meg.”

Hegedűs Gábor és munkatársai definíciója: „A projektoktatás egy tanulási- tanítási stratégia, a tanulók által elfogadott vagy kiválasztott probléma, téma feldolgozása,

- amely egyénileg vagy csoportban történik, megszüntetve, feloldva a hagyományos osztály- és tanórai kereteket,
- a végeredmény minden esetben egy bemutatható szellemi vagy anyagi alkotás, produktum és
- az alábbi jól elkülöníthető szakaszokból áll:
 - témaválasztás,
 - tervkészítés (célok és feladatok megfogalmazása),
 - szervezés,
 - adatgyűjtés,
 - a téma feldolgozása,
 - a produktum összeállítása bemutatható formában,
 - a projekt értékelése, korrigálás,
 - a produktum bemutatása, nyilvánossá tétele,
 - a projekt lezárását követő tevékenységek.

A definíció már magában hordozza a projekt legfontosabb lépéseit is, amelyeket célszerű követni.

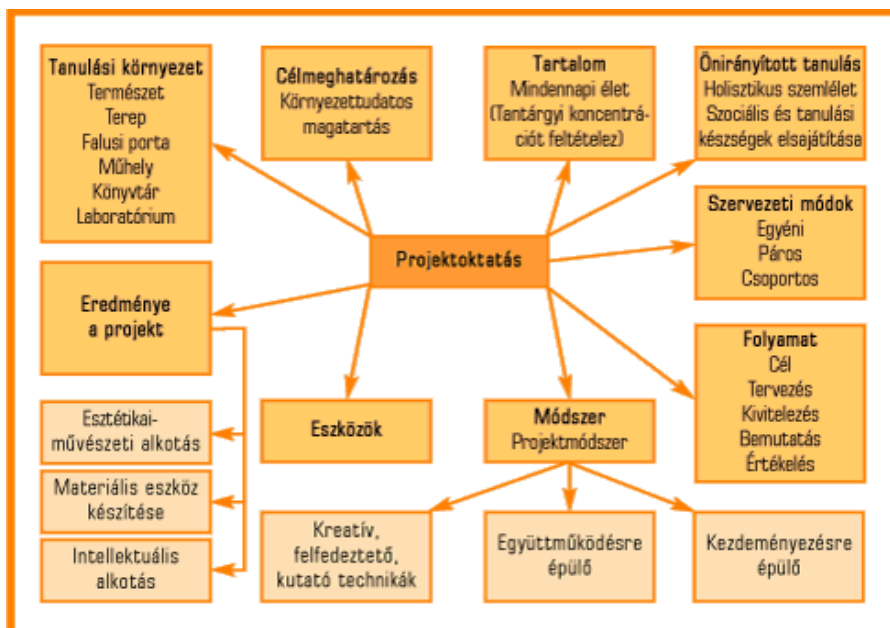
Akár így, akár úgy van, az iskolákban tanító pedagógusoknak nem valamilyen definícióra van szükségük, hanem azoknak az ismereteknek az ismeretére, amelyeknek segítségével a tanulásszervezés e formájának lényegéhez közelebb juthatnak.



4.15.10 A projektoktatás mint oktatási stratégia

A projektoktatás elméletileg minden tanulási egység elsajátítására alkalmas, nélkülözhetetlen viszont azokban a komplex témakörökben, amelyekben a konkrét tapasztalatszerzést előfeltételező összefüggések megértése, bizonyos magatartásformák elsajátítása a feladat.

A projektmódszer olyan tanulási egység, amely az egészből indul ki, és ehhez rendeli a részleteket.

A projekttanulás arra készíti a gyermeket, hogy összegezzék az ismereteiket az adott témával kapcsolatban, azaz az integrált megközelítést feltételezi, a gyermekeket az önálló és a csoportokban (teamekben) történő feldolgozásra serkenti.



 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

4.15.10.1.1 A projektorientált tanulás jellemzői

A projektoktatás:

- széles tantárgyi koncentrációt feltételez; ezáltal komplex szemléletmód kialakítására törekszik;
- a valós élet problémáit dolgozza fel;
- a gyakorlati élettel kapcsolatos ismerettartalmak feldolgozása tevékenységorientált.

A projektorientált tanulás és a cselekvőképesség (fejlődése, fejlesztése) szorosan összefüggenek egymással. A döntéshozatali folyamatokban való cselekvő részvétel, az elmélet és a gyakorlat merev szétválasztásának megszüntetése, valamint az egyoldalú szaktárgyi (szaktudományi) specializáció feloldása döntő kritériumai e tanulási formának.

Széles spektrumú fejlesztés



A célok meghatározásánál, a tartalom és a módszerek kiválasztásánál, a szervezésnél és az eredmény biztosításánál egyaránt figyelembe kell venni, hogy számtalan (szociális, kognitív és konkrét munkatevékenységekhez szükséges) tudásrendszer mozgósítására, aktivizálására, felhasználására, fejlődésére nyíljon lehetőség.

Demokratikus

A projektorientált tanulás során a csoport minden egyes tagja azonos jogokat élvez, a demokratikus cselekvési elvek az irányadók. Mindenki számára biztosított a tervezés, a beleszólás, a közreműködés, a tevékeny részvétel lehetősége.

Önállóságot feltételező

- A csoportnak magának kell céljait meghatároznia, érdeklődésének és szükségleteinek megfelelően a tartalmat kidolgoznia és az egész munkát önállóan megszerveznie.
- A projektoktatás folyamatában döntő szervezési tényező a tanulók önállósága. A tanulók önállósága már a részcélok meghatározásakor megnyilvánul, a megismerés (tervezés, kivitelezés) folyamatában pedig kiteljesedik. Az önálló tevékenységsorok velejárója minden esetben az élmény és az újszerű szociális és tanulási készségek elsajátítása.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Valós, praktikus tapasztalatok

- A projektorientált tanulás életszerű, praktikus, a valóságra vonatkoztatott tanulást jelent.
- A témaválasztás alapjait a mindennapi problémák, valamint az aktuális és aktualizálható tanulói érdekek alkossák. Ezek a tanulói érdeklődéshez, aktuális érdekeikhez kapcsolódó problémák ugyanakkor szervesen beépülnek, beépíthetők a tervezett hatásrendszerbe (a tervezett tananyagstruktúrákhoz is kapcsolódó hatásrendszerbe, vagyis a tantervi követelmények, elvárások rendszerébe).

Szakórákon túlmutató, komplex

- A projektorientált tanulás többnyire szaktárgyakon túlmutató, több szaktárgy, illetve szaktudomány körébe tartozó, egységes, összefüggő, komplex elméleti és gyakorlati munkát jelent.
- Ez a tanulás interdiszciplináris megközelítésmódot igényel, ez a tanulás a kutató és a felfedező, a játékos és a fantáziadús, a kérdezni tudó és a kérdezni engedő, a kooperatív és a szociális tanulás lehetőségeinek megteremtését követeli meg.

Megváltozott tanulási környezet – iskolán belül és kívül

- A projektoktatás során a tanítási-tanulási tevékenység eszköztára és helyszíne lényegesen gazdagabb az iskolai eszköztárnál. Az új, természetes tanulási környezet olyan eszközök tárházát (például csillagvizsgáló, mázsáló) kínálja, amelyek iskolai környezetben közvetlenül nem alkalmazhatók, de adaptálhatók.
- A projektorientált tanulás sokszor kifejezetten az iskola falain kívül bonyolódik le, és a legkülönbözőbb anyagok, médiumok, eszközök alkalmazását igényli.
- A tanulási környezet új, természetes, sőt néha maga a természet az. A valós világgal való kapcsolat feltételezi az iskolai keretek kitérítését, a természetes környezetben való tanulás feltételeinek megszervezését. A terepi munkák, az adatközlők kiválasztása, megkeresése, a tanösvényeken végzett vizsgálatok (falusi porta, vízvizsgálat, zajmérés, csillagvizsgáló) további elemzéseket tesznek lehetővé laboratóriumi körülmények között, illetve összehasonlító, értékelő konklúziók megerősítése történhet a szakkönyvekkel.
- Meg kell teremteni az iskola nyitottságának lehetőségét a különböző közösségek, a város, a távolabb vidékek felé, fel kell tárni a lehetséges külső tanulási színterek körét.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Megváltozott tanári szerep

- A projektorientált tanulás megváltoztatja a tanár szerepét. A tanár egy személyben tanuló és közreműködő megfigyelő, közvetítő, valamint partner, tanácsadó és segítő a tanuló és a tanulásban valamilyen módon közreműködő (szak)emberek számára.
- Ez a szerep nagyobb valószínűséggel „kényszeríti ki”, hogy a tanár elkerülje a sztereotípiákat, hogy kritikus énfunkciókat alakítson ki, hogy folyamatosan tökéletesítse kognitív, szociális, személyes kompetenciáit.



Nyitott

- A projektorientált tanulás „szabad terepen” zajlik, ami azt jelenti, hogy hiányoznak a merev iskolai órarendek és szervezési sémák.
- Minden tekintetben a „nyitott életszemléletnek” megfelelő tanulásszervezést kell megvalósítani. Ez a fajta tanulásszervezés elegendő teret biztosít a rugalmasságnak, az előre nem tervezett, nem tervezhető akciók beépítésének is a tanulás folyamatába.

Kézzelfogható produktum

- A projekt sajátossága, hogy kettős funkciójú:
 - egyrészt tanulási egység, középpontjában a valós életben felmerülő, az emberek többségét érintő kihívás, probléma áll, amelynek megoldása felelős, együttműködésre képes magatartást kíván;
 - másrészt a tanuló tanulás során létrejött produktum, projekt magában hordozza az elsajátított tanulás további alkalmazását, gazdagítását, újabb produktumok alkotását.
- A projektorientált tanulás „kézzelfogható” produktumokhoz, konkrét eredményekhez vezet.
- Meg kell vizsgálni, hogy a projektorientált tanulás „termékei”, produktumai milyen értékeket hordoznak magukban. Ezek lehetnek anyagi értékek, szociális értékek, lehetnek a résztvevők életvitelét aktuálisan, de távlatokban is segítő, közvetett vagy közvetlen, az élet minőségére kiható értékek is.

Az itt tárgyalt projektmódszer (projektoktatás) terminusa mellett a szakirodalomban megjelent a **projektorientált oktatás fogalma** is. Ezt az olyan projektszerű, projektszemléletű

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

tanulásszervezési stratégiákra alkalmazzák, melyek csak többé-kevésbé felelnek meg a projektoktatás alapelveinek, ismérveinek.

4.15.11 A projektek csoportosítási lehetőségei

A projekteket a legkülönbözőbb szempontok alapján csoportosíthatjuk.

A projekttevékenység jellege szerint megkülönböztethetünk:

- folyamatorientált,
- eredményorientált,
- vegyes projekteket.

A projekt tartalma szerint:

- tantervi célokat, tartalmakat, követelményeket feldolgozó projekteket (különböző tantárgyak, tantárgyrészek, több tantárgy stb.),
- tanterven kívüli célokat, tartalmakat feldolgozó projekt,
- vegyes projekt: megjelennek benne a tantervi és a tanterven kívüli célok, tartalmak is.

A projektet csoportosíthatjuk megvalósulási helyszín szerint:

- A helyszínek gazdagsága és széles lehetőségei szerint a kategorizálásnak itt nincs létjogosultsága.

A részt vevő tanulók létszáma szerint:

- iskolai szintű projekt: amelyben az iskola összes tanulója részt vesz,
- évfolyami szintű projekt: az adott iskola valamelyik évfolyamán tanuló összes osztály vesz részt,
- osztályprojekt: egy adott iskolai osztály tanulói vesznek részt,
- kiscsoportos projekt: adott osztályon, nagycsoporton belüli kiscsoport (kb. 3-6 fő),
- vegyes csoportú projekt: amikor egy projektet megvalósító csoport különböző életkorú, különböző osztályba járó tanulókból áll,
- egyéni projekt.

A projekt időstruktúrája szerint

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- folyamatos időtartamú projektek: az adott idő alatt csak a projekt feldolgozásával foglalkoznak a tanulók; lehet:
 - néhány órás,
 - egynapos,
 - többnapos,
 - egyhetes,
 - nagyobb egység,
- nem folyamatos időtartamú projektek: megszakítások vannak a feldolgozás során; például heti 1-2 óra feldolgozás után visszatérnek rá a következő héten, s folytatják az elkezdett munkát (ez is lehet rövidebb, hosszabb időtartamot átfogó),
- az előbbi kettő variálásával létrejött projekt.

A témaválasztás módja szerint:

- a pedagógus(ok) választják ki a témá(ka)t,
- a pedagógusok és a gyerekek közösen választják ki a témá(ka)t,
- a gyerekek választják ki a témá(ka)t.



Produktum alapján:

- Milyen produktumokat hoz létre (tárgy, modell, játék; írásmű; színpadi előadás, videó- vagy magnófelvétel; kiállítás; rendezvény, kirándulás; nyilvános vita, tárgyalás; az előbbiek kombinációja stb.).

A projekteket célterületük szerint is csoportosíthatjuk

Tekintsük át a mai iskolákban alkalmazott tanítási projektek leggyakoribb tartalmi típusait! Hozzá kell tenni, hogy ezeken kívül még nagyon sokféle projekt képzelhető el és valósul is meg a gyakorlatban.

- **Technikai projektek.** A projektek először az amerikai szakmunkásképzésben terjedtek el, ezzel is összefügg, hogy a projekt klasszikus formájában fizikai munkával és valamilyen hasznos tárgyi produktum megalkotásával kapcsolódik össze. Gyakran idézett példa a csónakkészítés, amelynek során egyfelől végig kell csinálni egy teljes technológiai folyamatot a szükségletek felismerésétől a megvalósításig és a

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

kipróbálásig, másfelől egy sor elméleti tudást is lehet szerezni például a ragasztóanyagok kémiájáról vagy az úszó testek mechanikájáról.



- **Művészeti projektek.** A művészi alkotómunka egészes, holisztikus jellegénél fogva kiváltképpen alkalmas arra, hogy projektszerű pedagógiai megoldások gerincét adja. A projekt végeredménye gyakran egy színjáték, amely persze összetett alkotás, hiszen irodalmi, zenei, táncos és képzőművészeti elemeket is magába foglalhat. Ma már sokszor lehetőség nyílik mozgóképes projektek megvalósítására is. Végül nem szabad elfelejteni, hogy bármiről is szól a projekt, a végeredmény megformálásakor mindig szerepet kell, hogy kapjon az esztétikai szempont is, gondoljunk csak egy kiállításra vagy egy internetes oldal összeállítására.
- **Környezeti nevelési projektek.** Napjainkban különösen előszeretettel alkalmazza a projektmódszert a környezeti nevelési mozgalom. Egy folyó szennyezettségének vizsgálata vagy a közeli kiserdő „kitakarítása” könnyen belátható haszonnal jár a közösség számára, miközben egyszerre nyílik lehetőség természet- és társadalomismereti tudás megszerzésére. Gondoljunk csak arra, hogy a szennyeződésnek társadalmi okai vannak, és a kiserdő rendbetételéhez esetleg hatósági engedélyek beszerzésére van szükség. De idesorolhatók a természet saját tapasztalaton alapuló megismerésére szervezett projektek is, például egy erdő élővilágának dokumentációja. Itt kell megemlíteni a projektmódszerrel szoros kapcsolatban álló erdeiiskola-mozgalomról is. Az első erdei iskolák valóban erdőkben, erdők mellett működtek, és elsődleges céljuk az volt, hogy az állandóan rossz levegőn lévő városi gyerekek a tanév egy részét egészséges környezetben tölthessék. A mai erdei iskolák nem feltétlenül erdők mellett jönnek létre, és gyakran nem is állandó intézmények. Arról van szó, hogy egy-egy tanulócsoport a tanítási idő egy részét (általában egy-két hetet) az iskolától távol, ám a természethez közel tölt. Az egészségügyi szempontok ma sem elhanyagolhatók, de egyre inkább előtérbe kerülnek a tanulás-szervezés alternatív módjai, így a projektmódszer – különösen a környezeti projekt –, amely az erdei iskola körülményei között könnyebben megvalósítható.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- **Gazdaságismereti projektek.** Könnyen belátható, hogy a gazdálkodás szabályait hatékonyabban sajátíthatjuk el gazdálkodva, mint az iskolapadban ülve és a tanárra figyelve. Példa lehet az egyik általános iskolában megvalósított almaprojekt. A tanulók a szedd magad mozgalom keretében almát vásároltak, ennek költségeit „részvénytársaság alapításával” teremtették elő. A szedett almát részben eladták, részben befőttet, almás pitét stb. készítettek belőle a technikaóra keretei között. A termékeket az iskolában árusították. A projekt megvalósítása során nemcsak gazdálkodást, hanem konyhatechnikát, sőt biológiát is tanultak.
- **Kutatási projektek.** Az elméleti tárgyak tanítása szintén elképzelhető projektmódszerrel. A cél ilyenkor egy téma komplex feldolgozása némi közösen megszervezett önálló kutatásra alapozva. Persze itt is fontos, hogy a munka végeredménye valamilyen nyilvánosságra hozható produktumban materializálódjék. Ez lehet írásmű, de lehet egy kiállítás vagy akár egy színjátékszerű bemutató is.

4.15.12 A projektmódszer előnyei

- Tanár és diák közös tevékenységére épít.
- Nagyfokú szabadságot biztosít a tanuló és a tanár számára.
- Nagyfokú tanulói önállóságot tesz lehetővé a célok kiválasztásában, a tervezésben, a feladatok végrehajtásának módozataiban.
- Az ismeretek integrálása történik egy megvalósult projektben.
- Szabadabb, de hatékony tanulás.
- Az önállóság, a feladatok érdekessége megteremti a motivációt, az iskolához és a tanuláshoz való viszony átalakulását.
- Átformálja a tanulók és a pedagógusok interakcióit, a kommunikációs viszonyokat.
- Lehetőséget teremt iskolán kívüli világ megismerésére, ezáltal új kapcsolatok kialakítására.
- Együttműködési készségek elsajátítására folyamatosan tág lehetőség nyílik.
- A demokratikus közülethez szükséges készségek elsajátítása valósulhat meg.
- A gyakorlatban, a hétköznapokban alkalmazható tudás elsajátítását támogatja.
- A szocializáció fejlődik, a másokkal való együttműködést és a konfliktuskezelést is megtanulják.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- A tervezési eljárásokat jobban megismerik, tudatosodik a munkaszervezés, az időbeosztás.
- A tanulók megtanulnak tanulni – lehetőség nyílik az egymástól való tanulásra.
- Folyamatosan nevelési helyzetben vannak a résztvevők, az oktatás és a nevelés nem válik szét.
- Magában hordozza a lehetőséget, hogy az iskolai munka minden szereplője jobban érezze magát a folyamatban.
- A saját szerepek tudatosodnak, felismerik a lehetőségeket és a határokat, ez segít a reális énkép kialakulásában és az önértékelés erősödésében.

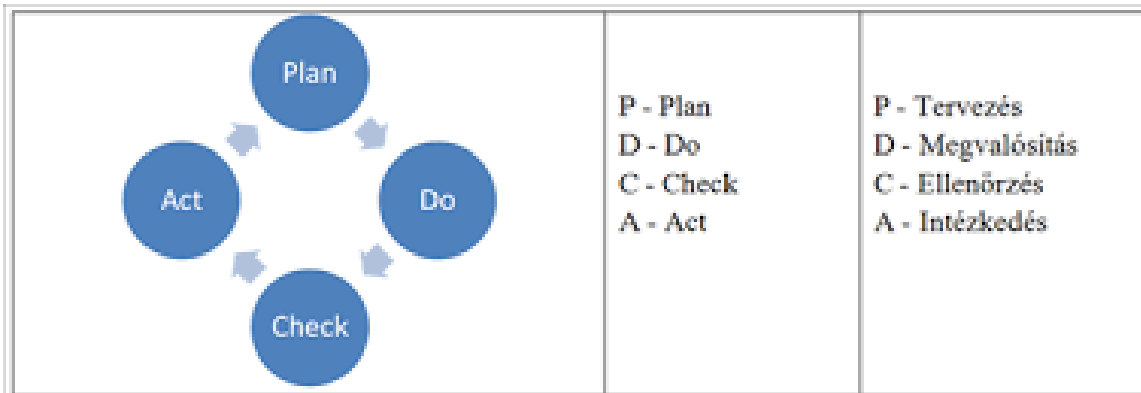
4.15.13 A projektmódszer használatának kihívásai és nehézségei

A projekt jelenti a legnagyobb kihívást a hagyományos iskola számára, és ennél fogva ezt a legnehezebb megvalósítani, hiszen a modern tömegoktatás minden pillérét megkérdőjelezi:

- A tantervi keretek megbontását igényli.
- Problémát jelenthet az ismeretek elméleti rendszerének kialakítása.
- Gondot okozhat az iskola szokásos szervezeti formái és keretei közé való beillesztése.
- A projekt csak nagyon ritkán egyeztethető össze az iskola mechanikus időbeosztásával, a tanórák rendszerével.
- Gyakran átlépi az osztálykereteket, sőt az évfolyamok által megszabott életkori kereteket is.
- Interdiszciplináris jellegénél fogva áttöri a tantárgyi választóvonalakat.
- Hagyományos osztályozással nehezen vagy egyáltalán nem értékelhető.
- Újfajta tanár-diák viszonyt igényel: a tanár nem felülről irányít, hanem tagja a projektet megvalósító közösségnek, belülről segíti a projekt sikeres megvalósítását.



4.15.14 A projektfolyamat lépései – Avagy a tanítási-tanulási stratégia lépései

Ma már általánosan elfogadott tény a projektmódszer relevanciája a kompetenciaalapú oktatásban. Az azonban nem nyilvánvaló mindenki számára, hogy milyen módon lehet megszervezni, gördülékennyé tenni a munkát, és hogy a projektben, mint folyamatban kinek mi a szerepe.



A projektek tervezésének fő szempontjai:

- a fő téma és a probléma meghatározása,
- altémák meghatározása,
- csoportok kialakítása,
- a differenciálás, a differenciált fejlesztés lehetőségeinek tervezése, átgondolva azt is, hogy a tervezett tevékenységrendszer megfelelő esélyeket biztosít-e a hátrányos helyzetű tanulók többiekével megegyező részvételéhez,
- feladatmegosztás az egyes csoportok közt és a csoportokon belül,
- időterv készítése,
- eszközök számbavétele,
- gondolattérkép elkészítése – mi mihez kapcsolódik, milyen tantárgyhoz, műveltségi területhez,
- munkalapok készítése,
- alternatív lehetőségek számbavétele,
- milyen konfliktushelyzetek, esetleg magatartási problémák adódhatnak a munka során,
- milyen iskolán kívüli tapasztalatokat, tudást használnak fel a tanulók a projekt megvalósításakor,
- milyen előzetes tudást használunk fel,
- milyen kompetenciákat fejlesztünk,
- milyen tanulói és tanári munkaformákat alkalmazunk a folyamat egyes lépései során,
- milyen produktum születik a folyamat végén: csoportos produktum, egyéni produktum, projektbeszámoló a tapasztalatokról,
- milyen lesz az értékelési rendszer.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

A tervezés itt felsorolt mozzanatai vagy a pedagógusok számára jelentenek feladatot, vagy a pedagógusok és a tanulók közös feladatai, vagy az egyes kiscsoportokban, esetleg együttműködésük keretében jelentkeznek, illetve egyes tanulók döntésein múlnak.

A projekt kezdő lépése a célok, a téma kiválasztása, megfogalmazása (egy vagy néhány cél kiválasztása, miközben a résztvevők, vagyis iskolai körülmények közt a gyerekek és pedagógusaik sok ötletet megvitatnak és elvetnek). Érdemes társadalmi szempontból is jelentős tapasztalatok megszerzésére alkalmas, problémászerű helyzeteket, például a mindennapi élettel kapcsolatos, konkrét szituációkat kiválasztani.

Ki/kik választja/választják ki a témát?

A lehetőségek:

- gyerekek közösen,
- gyerekek és pedagógus(ok) közösen,
- pedagógus(ok).

Ebben az esetben elengedhetetlen, hogy a pedagógus által kiválasztott téma érdekelje a tanulókat, motiválja őket a feldolgozásra, a természetes kíváncsiságra épüljön. A pedagógusnak itt érthető törekvése, hogy a projekt témája kapcsolódjék a tantervi anyaghoz. Tipikus a kompromisszumos megoldás, amikor a fő témát a tanár határozza meg, a megvalósítás konkrét módját, az altémákat stb. azonban a gyerekekkel közösen alakítják ki. Ehhez természetesen előre tisztázni kell, hogy pontosan milyen célokat is szolgál az adott projekt: miben kell ragaszkodni a tanárnak az eredeti elképzeléséhez és miben engedhet szabad utat a tanulói ötleteknek.

Hogyan válasszuk ki a témát?

A kollektív témaválasztás folyamatát jól segítheti az ötletroham (brain storming) technikája.

- Az ötletroham első fázisában az a szabály, hogy bárki bármit javasolhat, azt a többiek nem kommentálhatják, nem bírálhatják. Minden javaslat felkerül a táblára vagy egy papírra, hogy megmaradjon.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- A második fázisban sorra megvitathatják a javaslatokat, az életképtelenek, azaz a kiszavazottak már ekkor kikerülhetnek a listáról (de máskor fel lehet használni, az értékelés továbbfejlesztés részében ezt érdemes rögzíteni).
- A harmadik fázisban akár szavazással is lehet dönteni arról, hogy melyik javaslat viszi el a pálmát.

Célkitűzés

A projekt sajátossága, hogy mindig kettős célmeghatározásban kell gondolkodnunk:

- A tanulók célja a „külső cél” és/vagy a produktum, amelyet a tevékenységgel létre akarunk hozni (kiállítás, tárgy stb.), vagy az a cél, amit a tanulók el akarnak érni (kutatás, egy probléma megoldása).
- A pedagógus célja vagy „belső cél”, a tanulási cél meghatározása: mit akarunk megvalósítani az egyes tantárgyi követelményekből, milyen tevékenységeket, milyen fejlesztési célokat (milyen kompetenciafejlesztést) tervezünk, esetleg milyen nevelési célt kívánunk elérni.



Fontos, hogy a téma, a cél minden tanulót egyaránt érdekeljen, vagyis a tanulók motiváltak legyenek, függetlenül minden egyéb, e tekintetben mellékkörülménytől, egyéni sajátosságtól.

Már a téma, a közös cél kiválasztása olyan legyen, hogy a lehetőségekhez képest nagyon sokféle kapcsolódási lehetőséget, gazdag tevékenységi lehetőségeket kínáljon, sokféle, már létező kompetencia „megmozgatására” legyen szükség a projekt kivitelezéséhez.

Az altémák/alprojektek meghatározására jól alkalmazható módszer a gondolattérkép, amely egy nagy, összetett kép. Egyszerre ad lehetőséget asszociációra, téri ingerre és csoportosításra, egészek alkotására, ezért rendkívül hatékony tanulási eszköz. Ha magunk alkottuk meg a vizuális elemeket, akkor megvalósul az aktív, saját részvétel.

A gondolattérkép módszer

- hatékony grafikai technika, amely utat nyit az agy lehetőségeinek kihasználásához,

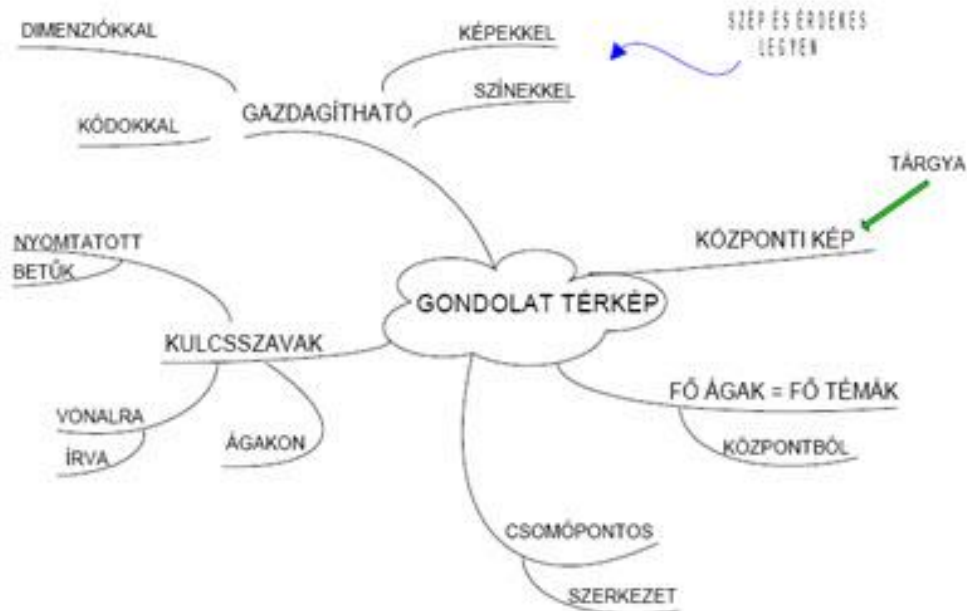
	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- alkalmazható az emberi tevékenységek bármely területén, ahol tanulásra, tiszta gondolkodásra van szükség.

Egy gondolattérkép **felépítése és jellemzői:**

- Tárgya egy központi képben kristályosodik ki.
- A fő témák a központból ágaznak ki. Az ágak tartalmaznak egy kulcsszót, amely nyomtatott betűvel egy kapcsolódó vonalon helyezkedik el.
- A főágakhoz kapcsolódnak a kevésbé fontos információk kisebb elágazásokon. Az ágak egy csomópontokkal kapcsolódó szerkezetet alkotnak.
- Gazdagítható színekkel, képekkel, kódokkal, dimenziókkal, hogy érdekesebb, szebb és személyesebb legyen.



A leírtak megjelenítése gondolattérképpel:



A projekt keretei

Ki kell alakítanunk a projekt kereteit is. Itt számtalan döntés meghozatalára van szükség:

- Dönteni kell arról, hogy a projekt milyen körre terjed ki (egy tanuló, kiscsoport, osztály, több osztály, például évfolyam, egész iskola, több iskola részvételével stb.).
- Dönteni kell a projektre fordítandó időről. Természetesen az idő az egy tanórától az akár több hetes időtartamig is terjedhet, illetve lehetőség van még hosszabb, azonban nem a teljes időt kitöltő, hanem a „normál oktatás” mellett kialakított projekt megszervezésére is, illetve lehetséges még a nem folyamatos munkát igénylő projekt szervezése is.
- Szintén idővel kapcsolatos döntés, hogy a projektre mennyit szánunk a „tanórákból” és mennyi időt igényel majd a gyerekek szabadidejéből.
- Dönteni kell a projekt tartalmi „kiterjedtségéről”, vagyis, hogy milyen tantárgyak, műveltségi területek, milyen egyéb módon meghatározott tartalmi területek kapnak majd szerepet a projektben.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- Dönteni kell arról, hogy erősen érvényesítünk-e tantervi szempontokat, tehát a kidolgozást kötjük-e az érintettek által éppen tanult tantárgyak tanításával kapcsolatos követelményekhez vagy ennél szabadabban szervezzük a projektet.

Fel kell mérnünk, mire van szükség:

- Kell-e pénz a projekt megvalósításához? Ha igen, honnan fogunk szerezni (iskola, szülők, szponzorok)?
- Milyen eszközökre lesz szükség (könyvek és más információhordozók, szerszámok, közlekedési és szállítási lehetőségek stb.)?
- Milyen információkra lesz szükség? (Azaz minek kell még utánanézni?)
- Kik a lehetséges partnerek, akik segíthetnek vagy akikkel egyeztetni kell (kollégák, szülők, helyi társadalom, önkormányzat, egyházak stb.)?

Feladatok kiosztása, munkacsoportok szervezése

A projektszervezésnek mindig van egy csoportdinamikai oldala, erre tekintettel kell lenni, amikor megszervezzük a közösen dolgozó csoportokat. A tapasztalt pedagógus természetesen alakítani is tudja a tanulók egymás közti viszonyait.

A projektnek többek között az is a feladata, különösen integrált csoportban, hogy a tanulókat megtanítsa a közös cél elérése érdekében való együttműködésre. Éppen a projektmunka lehet az egyik olyan módszer, amelynek alkalmazása során a tanulók mintegy rákényszerülnek a kooperációra, mert különben képtelenek megoldani a feladatokat.

A kooperáció nem valamifajta „pedagógiai erőszak” folytán, a pedagógus határozott „parancsára” alakul ki, hanem szükségszerű módon, a célok elérésének egyetlen lehetőségeként.

A csoportalakítás szolgálhat nevelési célokat, de követhet praktikus szempontokat is.

- Nevelési cél lehet az együttműködés vagy a hatékony kommunikáció megtanulása.
- Praktikus szempont lehet például egy összeszokott csoport zökkenőmentes, gyors munkavégzése.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726



Egy másik pedagógiai probléma a feladatok kiosztásával kapcsolatban, hogy úgynevezett „testhez álló” feladatokat adjunk vagy inkább a fejlesztés szempontjait tartsuk szem előtt. Általános alapelvként vehető figyelembe minden kooperatív tevékenység esetén, hogy az egészséges, intenzív, komplex csoporttevékenység az esetek nagy részében minden tanuló számára egyszerre jelent testhez álló feladatokat, de fejlesztést is. A csoport törekszik a feladat megoldására, sikert akar elérni, ezért minden tagja képességeinek optimális „kihasználására” épül a munkamegosztás, ugyanakkor az új feladatok, az új tudásnak a feladatmegoldás közben szükségessé váló konstrukciója mindenki számára fejlesztést, fejlődést jelent.

A projekt tervezésének fontos mozzanata az időterv készítése. Rögzíteni kell a fontosabb határidőket. Amikor meghatározzuk a részfeladatokat, s megmondtuk, hogy azokat kik hajtják végre, akkor egyben azt is meg kell mondanunk, e feladatokkal mikorra kell készen lenniük az egyes tanulóknak. Azt is meg kell tervezni, hogy az egyes eszközökre mely időpontokban lesz szükség, illetve mikor kell a partnerekkel kapcsolatba lépni a projekt kivitelezése során.

4.15.15 Szervezés

A projekt szervezési szakasza a tervezés és a kivitelezés között természetesen a projekt eredményes végrehajtását szolgálja. Ez elsősorban a következő részfeladatokat, elemeket tartalmazhatja:

- A projekt tényleges kivitelezését, az effektív munkát megelőző tájékozódást (ha a projektfeladat ezt igényli). Sok, de nem minden esetben válik szükségessé, hogy a tanulók, csoportjaik már a projekt tényleges végrehajtását megelőzően tanórán kívüli tevékenység keretében tájékozódjanak vállalt feladataikhoz kapcsolódóan. Könyvtári munka, internetes kutakodás, intézményektől információk gyűjtése, interjúk készítése, megfelelő információkkal rendelkező emberekkel való beszélgetés és még számtalan más információgyűjtési módszer tartozhat ide.
- A szervezés során kell felvennünk a kapcsolatot azokkal az iskolán kívüli emberekkel, szervezetekkel, hivatalokkal stb., akik, amelyek szerepet kapnak majd a projekt lebonyolítása során. E munkát is a tanulók kiscsoportjai végezhetik, de természetesen adott esetben szükség lehet a pedagógusok segítségére is.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- Sok projekt esetén indokolt a szülők beavatása, sőt bevonása a feladatok végzésébe. Szülői értekezleten elmondott tájékoztatóval, egy levél megfogalmazásával s még sok más módszerrel végezhetjük ezt a feladatot.
- Elő kell készíteni a projekt lebonyolítása során használandó eszközöket is. Vásárlásra, az iskolán belül már meglévő eszközök megkeresésére és előkészítésére, eszközök saját munkával való elkészítésére lehet szükség, attól függően, hogy a tanulók kiscsoportjai milyen feladatokat vállaltak.

4.15.16 Kivitelezés

- A projekt megvalósítása során a pedagógus elsősorban segítő, mentoráló, szakértői, nem pedig irányító szerepet tölt be: megteremti a feltételeket, biztosítja az információkat vagy azok elérhetőségét stb. Nem ő a tudás egyedüli birtokosa, a projekt alkalmazása során szinte természetes a legváltozatosabb információforrások használata.
- Leírhatjuk a projekt kivitelezésének egy viszonylag általánosnak tekinthető sémáját, azonban ezt a sémát nem tekinthetjük minden esetben mereven alkalmazhatónak. Csak olyasmiről van szó, amit viszonylag sok esetben alkalmazhatunk, viszonylag gyakran fordul elő.



A kivitelezés általános lépései:

Adatgyűjtés

- Iskolában,
- az iskola falain kívül.

A téma feldolgozása

- Együttműködés, közös tevékenység jellemzi a projektfeladat végrehajtását. A projekt jellemző munkaformája a csoportmunka. Ha a projektben altémák vannak, akkor azokon megfelelő létszámú csoportok dolgoznak, amelyeket akár tovább lehet osztani még kisebb együttműködő csoportokra, ha a létszám és a feladat komplexitása ezt lehetővé és szükségessé teszi.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- A projektfeladatok közt gyakori az olyan, amely problémamegoldást igényel. A problémaközpontúság a korszerű tanítás-tanulás fontos alapelve, a projektek esetében különösen jól megvalósítható. Az altémák vizsgálata, kidolgozása elsősorban jól megfogalmazott problémák megoldásához kapcsolódhat.
- Szükséges lehet az eredeti terv rugalmas módosítása. A csoportok önállóan hajtják végre a feladatokat, s eközben döntéseket hoznak az eredeti terv kivitelezésének további lépéseit illetően, de ha szükséges, azt meg is tudják változtatni. Eközben gyakorolják a közös döntést, a demokratikus döntéshozatalt is.



A produktum, a „termék” összeállítása

- Ez a csoportfeladatok eredményeinek, a problémamegoldásoknak, az eredetileg feltett kérdésekre adott válaszoknak a „formába öntése”. Számatalan formája lehet, így például kiállítás, színdarab, egy konkrét tárgy, makett, modell, beszámoló, bemutató, írásos anyag stb.

4.15.17 Ellenőrzés

A projekt nem tűri a hagyományos értékelési formákat, azok legfeljebb csak némi „erőszak” bevetésével alkalmazhatók. A projektmódszer alkalmazása többek közt azért is lehet fejlesztő hatású a hazai pedagógiai gyakorlat számára, mert kiváló terep a pedagógiai értékelés korszerű elgondolásainak és módjainak kipróbálására, gyakorlására.

A projekteknek lehet valamilyen nagyon konkrét tantervi tartalomhoz és követelményekhez köthető céljuk. Ilyen esetekben a pedagógiai értékelés egyik célja annak meghatározása, hogy vajon ezeket a tantervi követelményeket milyen mértékben teljesítik a tanulási folyamat eredményeként a gyerekek. Az ilyen értékelés azokat a módszereket igényli, amelyeket a konkrét tananyagtartalomhoz, a képességek, készségek fejlesztéséhez kapcsolódó eredményesség mérésénél alkalmazhatunk. Erről itt nem kell szólnunk; ha a projekt értékelése során ilyen mérésre is szükség van, akkor azt az e területen egyre inkább érvényesítendő, korszerű elvek és gyakorlat szerint érdemes elvégeznünk.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

A projektekben végzett munka azonban más szempontokból is értékelendő. A projektek – mint amúgy minden oktatási folyamat – átfogóbb nevelési, fejlesztési célokat is szolgálnak; az ezekben való előrehaladás is értékelendő.

A projekt pedagógiai céljában nagy valószínűséggel megfogalmazódnak olyan fejlesztéssel kapcsolatos elemek, amelyekkel összefüggésben kvalitatív értékelésre van szükség. E célok ismertek lehetnek a gyerekek előtt – általában törekedünk erre –, de az is elképzelhető, hogy egy-egy ilyen nevelési, fejlesztési cél megfogalmazása még nem lenne érthető a tanulók számára, s ezért a „nyilvános” megfogalmazása nem indokolt. Ilyen esetekben a folyamatban részt vevő pedagógusok értékelő tevékenysége a fontos. Minden más esetben az értékelést a gyerekekkel együtt érdemes elvégezni.

A projekt eredményének kvalitatív értékelése számtalan összetevőre irányulhat. Ezek a következőképp csoportosíthatók:

- Maga a produktum, annak színvonala az előre megadott követelményekhez képest.
- Azok a kompetenciák, amelyeknek fejlesztését a projekt tervezése során megfogalmaztuk.
- Értékelni kell a munkát a tanulás szempontjából is, számba kell venni, hogy milyen tanulási folyamatok zajlottak le a projekt megvalósítási folyamatában mind szaktárgyi szempontból, mind pedig a metakognitív tudásrendszer gyarapodása szempontjából.
- Az együttműködés színvonala, szervezettsége a csoportokban, az együttműködési képesség fejlődése. Értékelni kell tehát a munkát a társas kapcsolatok alakulása szempontjából is. Számba kell venni, hogy miként tudott együtt dolgozni az adott csoport, voltak-e konfliktusok, és képesek voltak-e azokat kezelni.
- Értékelni kell a munkát az egyén szempontjából is. Hogyan tudott együtt dolgozni a csoporttal, voltak-e konfliktusai, azok miként oldódtak meg, mennyit és hogyan tanult a projektmunka során, mennyire érzi azt hasznosnak stb. A tanár nagyon fontos feladata a projektszerű oktatás során, hogy figyelje tanítványait, melyik gyerek hogyan fejlődik a munka során, hiszen annak alapján tervezhető a következő feladat.
- A projekt kivitelezése során tanúsított kreativitás (amennyiben ennek a projekt kivitelezésében volt jelentősége, de általában ez a helyzet).



	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- Az önálló munkavégzés fejlődése, mennyire voltak erre képesek a gyerekek, milyen problémák jelentkeztek.
- Az elkészült produktumok esztétikai színvonalának értékelése.
- Feltétlenül kerüljön szóba, hogy milyen érzelmeket keltett bennünk a tevékenység, hogyan éreztük magunkat a projekt ideje alatt.
- Feltétlenül értékelni kell a projekt megtervezését, a terv érvényesülését A tervezési folyamatról utólag, a végrehajtás ismeretében megfogalmazható ítéleteket is érdemes kimondani.

Az értékelés legfontosabb pedagógiai funkciója az, hogy a tanulók e folyamatban értékeljék saját tudásuk adaptivitását. A konstruktivista pedagógia rendszerében a tudás adaptivitásának személyes, döntésen (és nem az objektivitáson) alapuló belátása a tanulás egyik legfontosabb feltétele. A saját tudásom adaptivitásának értékelése egyrészt a szociális környezetnek a megnyilvánulásaimra adott reakcióin, másrészt a tudatos vagy nem egészen tudatos önértékelési folyamatokon múlik. A projektpedagógia elkötelezettsége a kooperatív munka primátusa mellett egyben azt is jelenti, hogy ez a módszer kiváló lehetőségeket nyújt arra, hogy minden tanuló a saját tudásának adaptivitását egy részben annak a kiscsoportnak a megnyilvánulásai alapján értékelje, ahova tartozik.

A projekt során intenzív, komplex tevékenység zajlik a kiscsoportban, ez azt jelenti, hogy minden tagnak a tudása, az elképzelései, képességei és készségei szinte minden pillanatban megmérettetnek. A projekt optimális esetben rendkívül komplex tevékenységrepertoárja lehetővé teszi, hogy a gyerekek többféle szempontból értékelhessék saját magukat, tudásuk adaptivitását, s olyan gyerek is találhasson saját magában magas szinten kifejlődött képességeket, készségeket, tudást, aki a hagyományos oktatás keretei között ilyen élményhez nem juthatna.

Fontos tehát, hogy már munka közben is szinte láthatatlanul zajlanak értékelési folyamatok, anélkül, hogy ezeket határozottan szerveznénk, de a végén természetesen szükség van az elkülönült, megszervezett értékelési folyamatra is. Ennek azonban nem az a lényege, hogy a pedagógus elmondja, ő hogyan értékeli a munkát, az eredményeket, hanem az, hogy a csoportok és az egyes gyerekek önértékelése megtörténjék.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

A jó értékeléshez részben az szükséges, hogy annak szempontrendszere, kritériumai előre ismertek legyenek. Ez szép elv, és amennyire lehet, érvényesíteni is kell, de nem minden esetben érvényesíthető pontosan. Vannak szempontok, különösen a munkavégzés jellegével, az eredmény színvonalával kapcsolatosak, amelyek nehezen operacionalizálhatók, s a kvalitatív értékelés során inkább benyomásokat, szubjektív értékeléseket fogalmazhatunk meg. Ez egyáltalán nem baj, ha fejlesztő hatása van, ha növeli a motivációt (például egy következő projekthez).

A projektmunka értékelésének talán legfontosabb mozzanata az eredmények bemutatása (miközben magát a bemutatást is érdemes külön értékelni). Ez is egy olyan pont, ahol új, más módszerekkel kevésbé megnyilvánítható tanulói sajátosságok, speciális erősségek, készségek, képességek válhatnak fontossá, ezért a hátrányos helyzetű gyerekek nevelésében szintén fontos szerepet játszhat. Minden kvalitatív értékelési folyamatban szempontokként lehet használni a következőket:

- Teljesültek-e és milyen szinten teljesültek eredeti céljaink?
- Van-e olyan terület, ahol lényegesen kevesebbet sikerült teljesíteni, mint szerettünk volna? Mi ennek az oka?
- Van-e olyan terület, feladat, amiben viszont lényegesen túlteljesítettünk? Ennek az okára is érdemes rákérdezni.
- Mit csináltunk a tervtől eltérően, miért, és jó döntés volt-e a terv megváltoztatása?

Az alkalmazható módszerek is nagyon sokfélék. Általában törekedni kell rá, hogy szöveges, közösségi, komplex értékelések szülessenek.

A projektek esetében célszerű előre elkészíteni a részletes, specifikus értékelési rendszert. Ennek egyes elemei hasonlóak lehetnek a projektek elemzési szempontjaihoz.

4.15.18 Összegezve

A projektoktatás folyamatában tehát a tanulás alapvetően önálló, páros és csoportos szervezeti formákban történik. A tevékenység megszervezésekor, valamint a feladatok

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

megoldása során az együttes munkálkodáson, egymás segítésén, elfogadásán, a kommunikációs készségek, technikák elsajátításán van a hangsúly.

- A tanulók felismerik, megértik az adott (projekt) probléma megoldásához vezető fő célt.
- A tanár segítségével a tanulók további konkrét problémákat, célokat fogalmazznak meg a fő cél eléréséhez.
- Egyénileg vagy az önkéntesen alakult csoportokban a tanulók választanak a megfogalmazott problémákból, hogy megoldják azt.
- A tanulók tervet készítenek a megoldásról, megfogalmazzák a feladatokat.
- Önálló, páros vagy csoportos munka során maguk szervezik a feladatelosztást, az adatgyűjtés színhelyeit, az esetleges adatközlőket (a tanári segítség lehetőségével).
- A produktum bemutatása a csapatok előtt.
- A projekt értékelése: az önértékelésben a projektkészítés folyamata, a csapatok értékelésében a bemutatás, a zsűri értékelésében a projekttevékenység és a produktum áll a középpontban.
- A szükséges korrekciók elvégzése.
- A projekt közzététele.

A projektmódszer mindig célirányos, problémaorientált, a tanulók érdeklődésére, aktív tevékenységére épít. A valós világgal való közvetlen kapcsolata feltételezi az iskolai tanulási környezet kiterjesztését. A megismerési folyamatot a gyermeki személyiségfejlődés hatékony elősegítése érdekében szervezi. Ezért a kezdeményezésre, az együttműködésre és a kreatív, felfedezettő kutatótechnikákra helyezi a hangsúlyt

4.15.19 Csapatfalu projektfeladat

A tréning során megéltétek a Csapatfalu nevű gyakorlatot. Idézzétek most vissza, az ahhoz kapcsolódó megéléseiteket, élményeiteket, tapasztalataitokat. Az alábbi projektfeladatban láthatjátok, hogy egy-egy gyakorlat (mint például a Csapatfalu) projektfeladattá alakítva, milyen készségeket fejleszt a tanulóknál.



Csapatfalu

Mentorképzés projektterv

Csapatfalu

A projektfeladat leírása:



Alapcél a saját élmény megszerzése. Az együtt dolgozói résztvevői célcsoport csoportkohéziójának erősítése.

Szerepek, feladatok tervezése, szervezése, irányítása és kivitelezése.
Együttműködési készségek fejlesztése, valamint kiscsoportos munkafolyamatok elemzése.

A projektfeladat megvalósítási helyszíne:



A Csapatfalu javasoltan tanteremi formában kerül megvalósításra.

Nehézségi fok:



Könnyű.

Időigény:



Javasoltan 1×90 perc.

Fejleszthető kompetenciaterületek:



1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.

Technikai szükséglet:



- Flipchart papírok,
- celluxok,
- ollók,
- ragasztók,
- A/4-es színes papírok,
- krepp-papír,
- filctoll,
- zsírkréta,
- hurkapálca,
- szívószál,
- vattacsomag,
- lufi,
- bármi beépíthető ezeken felül.

Megjegyzés:



–

Tippek:



–

A projektfeladat leírásának mellékletei:



A következőkben egy projektfeladatot fognak végrehajtani. Az Önök csapata lehetőséget kap, hogy egy teljesen üres területen egy falut építsen fel. Olyan falu legyen, ahol szívesen is élnének. Működőnek kell lennie a településnek, azaz minden olyan dologgal kell rendelkeznie, ami funkcionálissá tesz egy települést (pl. úthálózat, villany, középületek, közintézmények, lakóterület stb.)!

A csapatfalu elkészülésének fényképei.

Felhasznált anyagok, forrás:



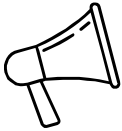
–

Elérendő eredmény sorszáma:

19.

Az eredményt támogató, kiadható feladat:

Jegyzet:



Tervezzenek meg egy csapatfalut!
A falunak működőképesnek kell lennie,
tehát rendelkeznie kell közműhálózattal,
intézményekkel, lakóterülettel stb.!

A feladat ajánlott formai megvalósítása:



Nagycsoporthoz tartozó feladat, a mentorok
közös tervezik meg a falut.

Elérendő eredmény sorszáma:

22.

Az eredményt támogató, kiadható feladat:

Jegyzet:



A falu kialakításánál vegyék figyelembe a
fogyatékkal élő embereket is!

A feladat ajánlott formai megvalósítása:



Nagycsoporthoz tartozó feladat, a mentorok
közös dolgoznak azon, hogy a
fogyatékkal élők számára is élhető legyen
a falu.

Elérendő eredmény sorszáma:

23

Az eredményt támogató, kiadható feladat:

Jegyzet:



A falu területén alakítsanak ki sportolási lehetőséget is! Gondolhatnak szabadtéri vagy fedett sportolási helyszínre!

A feladat ajánlott formai megvalósítása:



Nagycsoportos feladat, a mentorok közösen alakítanak ki szabadtéri lehetőségeket.

Elérendő eredmény sorszáma:

10

Az eredményt támogató, kiadható feladat:

Jegyzet:



A csapaton belül osszák el a feladatokat! Mindenki kapjon olyan részfeladatot, amelyet nagy magabiztossággal képes elintézni!

A feladat ajánlott formai megvalósítása:



Nagycsoportos feladat, a mentorok közösen osztják fel a feladatokat, és mindenki kiveszi részét a munkából.

Elérendő eredmény sorszáma:

21.

Az eredményt támogató, kiadható feladat:

Jegyzet:



Rajzolják le úgy a falu tervét, hogy az
más számára is egyértelmű legyen!
Készítsék el a falu zászlaját!

A feladat ajánlott formai megvalósítása:



Nagy csoportos feladat, a mentorok
közösén ábrázolják a falut és készítik el a
zászlót.

Elérendő eredmény sorszáma:

15.

Az eredményt támogató, kiadható feladat:

Jegyzet:



Fogalmazzák meg, milyen
tulajdonságokkal kell rendelkeznie egy
polgármesternek! Ez alapján válasszanak
polgármester titkos szavazással!

A feladat ajánlott formai megvalósítása:



Nagy csoportos feladat, a mentorok
közösén összegyűjtik a legfontosabb
tulajdonságokat, és megszavazzák a
polgármestert.

Elérendő eredmény sorszáma:

11.

Az eredményt támogató, kiadható feladat:

Jegyzet:



Ellenőrizték a program vezetőjénél, hogy minden alfeladatot kidolgoztak-e!

A feladat ajánlott formai megvalósítása:



Nagycsoporthoz tartozó feladat, a mentorok egyeztetnek a vezetővel. A kimaradt feladatokat pótolják.

Elérendő eredmény sorszáma:

3.

Az eredményt támogató, kiadható feladat:

Jegyzet:



A polgármester foglalja össze a feladat során szerzett tapasztalatokat! Ossa meg a csapat stratégiáját!

A feladat ajánlott formai megvalósítása:



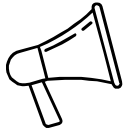
Egyéni feladat, a polgármester képviseli a csapatot. Megosztja a tapasztalatokat, a stratégiát.

Elérendő eredmény sorszáma:

14.

Az eredményt támogató, kiadható feladat:

Jegyzet:



Emlékezzenek vissza, hogy a feladat során hogyan oldották meg az ellentéteket! Kinek az akarata érvényesült többször? Hogyan tudtak a polgármester segítségére támaszkodni?

A feladat ajánlott formai megvalósítása:



Nagycsoportos feladat, a mentorok közösen megfogalmazzák a tapasztalataikat, beszélgetés formájában feldolgozzák az élményt.

Elérendő eredmény sorszáma:

18.

Az eredményt támogató, kiadható feladat:

Jegyzet:



Hogyan osztották el a feladataikat? Mindenki képes volt a rá osztott feladatokkal bánni?

A feladat ajánlott formai megvalósítása:



Nagycsoportos feladat, a mentorok közösen megfogalmazzák a tapasztalataikat, beszélgetés formájában feldolgozzák az élményt.

Elérendő eredmény sorszáma:

12.

Az eredményt támogató, kiadható feladat:

Jegyzet:



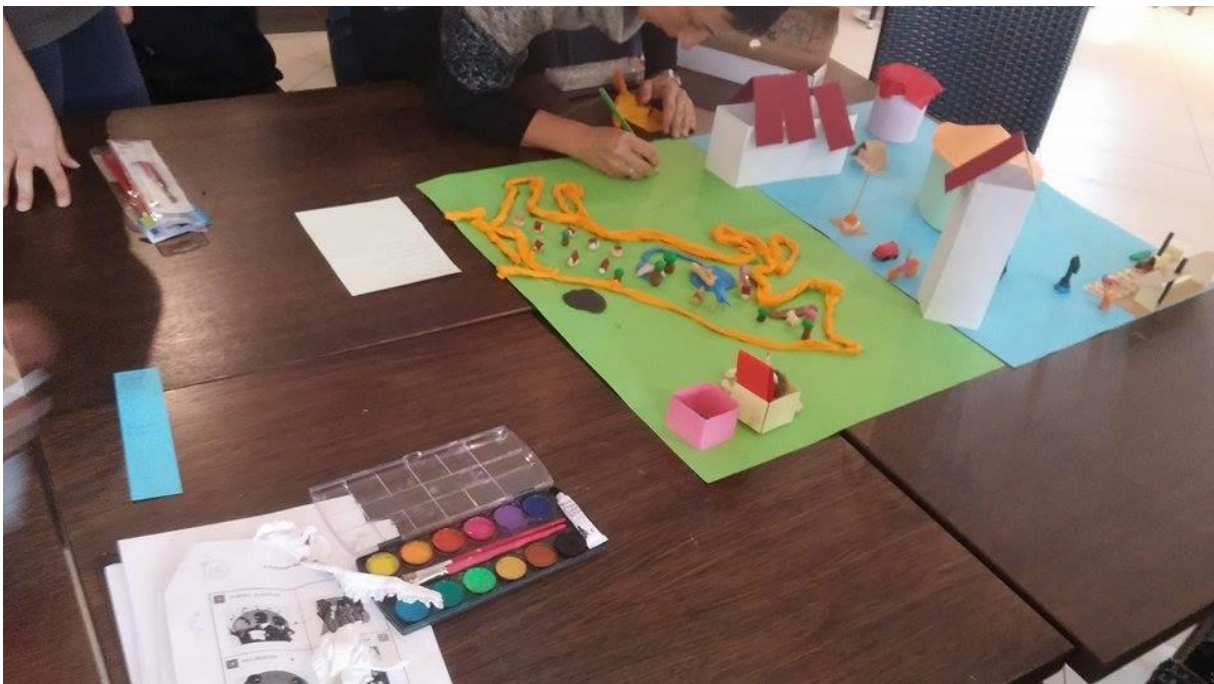
Gyűjtsék össze, hogy melyik feladatot
nem sikerült megfelelően megoldaniuk!
Mit javítanának, ha lenne még idejük?

A feladat ajánlott formai megvalósítása:



Nagycsoportos feladat, a mentorok
közös megfogalmazzák a
tapasztalataikat, beszélgetés formájában
feldolgozzák az élményt.

Melléklet







4.15.20 Projektfeladat-fejlesztés

Miután az önálló tanulás során áttanulmányoztad a projektoktatás alapjait, a projektek típusait és magát a tervezés folyamatát, valamint megismerkedtél a tanulói kompetenciákkal, arra kérünk, hogy gondold végig milyen gyakorlat lenne alkalmas egy projektfeladat megvalósítására a saját tanulói csoportodban.

Az alábbi táblázatban találhatóak, a tanulók fejlesztendő kompetenciái, és gondold végig hogy az általad kialakított projektfeladat, mely kompetenciákat fejleszti.



Erre a feladatra 60 perc áll rendelkezésedre. A 60 perc letelte után egy általad fejlesztett teljes projektfeladatod lesz, melyben a fejlesztendő kompetenciák is definiálva vannak.

Az általad fejlesztett projektfeladatot töltsd föl a rugalmas tanulási utakat támogató SharePoint portálon, mely a <https://muhelyiskola.nive.hu/> linken érhető el.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

4.15.21 Forrás

- BERNÁTH László – N. KOLLÁR Katalin – NÉMETH Lilla (2015): Tanulási készségek és az alulteljesítés mérése: a KATT kérdőív. *Iskolapszichológia Füzetek*, 36. sz.
- PULINKA Ágnes: A szervezeti változással szembeni ellenállás mint természetes és szükségszerű gyászfolyamat. *Vezetéstudomány*, XLVII. évf., 2016/6. szám, ISSN 0133-0179.
- Gaskó Krisztina–Hajdú Erzsébet–Kálmán Orsolya–Lukács István–Nahalka István–Petriné Feyér Judit (2006): *A gyakorlati pedagógia néhány alapkérdése. Hatékony tanulás*. ELTE PPK Neveléstudományi Intézet.
- https://www.srpszkk.hu/tamop412b/projektpedagogia/21_egy_j_oktatsi_stratgia.html
- http://www.jgypk.hu/mentorhalo/tananyag/Pedagogus_mestersgV2/94_projektpedagogia.html
- Kovátsné Németh Mária (2006): *Fenntartható oktatás és projektpedagógia*, <http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=2006-10-mu-kovatsne-fenntarthato> (2010. március 21.)
- M. Nádas Mária (2003): *Projekttanítás: elmélet és gyakorlat*. Gondolat Kiadói Kör (Oktatás-módszertani Kiskönyvtár), Budapest. p. 88–89.
- Estefánné Varga Magdolna – Szikszay Klára (2007): *Projektpedagógia alkalmazása a pedagógusképzésben és a gyakorlati képzésben*. Eszterházy Károly Főiskola, Kompetenciaalapú programok elterjesztése a tanárképzésben című sorozat, 1. sz. Módszertani Kiadvány.
- *A projektpedagógia mint az integrált nevelés egy lehetséges eszköze*, <http://docplayer.hu/5305691-A-projektpedagogia-mint-az-integralt-neveles-egy.html>
- *Projektpedagógia az integráció szolgálatában: pedagógus-továbbképzési kézikönyv*, http://www.educatio.hu/images/download/hefop/project_2/projekt_treneri_pcs.pdf (2010. március 21.)
- Hortobágyi Katalin (2002): *Projektkézikönyv*. Iskolafejlesztési Alapítvány (Alternatív füzetek), Budapest, p. 7., p. 16.
- Radnóti Katalin (2008): *Pedagógiai koncepció*. In: *A projektpedagógia mint az integrált nevelés egy lehetséges eszköze*. Educatio, Budapest, p. 23.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

4.15.22 Empátia

Az **empátia** kifejezés a másik ember lelkiállapotába való beleélés képességét jelenti. (Buda Béla 1978.)

TH. Lipps és M. Scheler munkásságára visszavezethető fogalom; az azonosulás (belehelyezkedés más szerepébe) folyamatának a társas kapcsolatok területére való kiterjesztése mások "viselkedésének" személyes feltételezések vagy benyomások alapján történő "megértése" céljából.



Ilyenkor mintegy belülről szemléljük a másik emberrel való történéseket, így könnyebben érthetővé válik számunkra: mit érez a másik, mit szeretne, mire vágyik, mi foglalkoztatja, hogyan reagál bizonyos dolgokra.

Az empátiának valamennyi emberi kapcsolatban megvan a helye: szülő-gyermek, tanár-diák, férj-feleség, közti viszonyban ugyanúgy alapvető a jelentősége, mint a munkahelyen vagy a rokoni és baráti körben.

A másik ember belső világába való beleélésnek különböző szintjei vannak:

- A **legelső fokozat**, amikor egyszerűen végig gondoljuk, mit tenne valaki a mi helyzetünkben, vagy éppen fordítva: mit tehetnénk mi a másik fél helyzetében.
- A **következő szinten** már az is értelmezésre kerül, mit érzünk a másik fél iránt és viszont. Itt már érvényesülnek a társadalmi szokások, ugyanis az emberek ezeket az érzelmeket leplezni igyekeznek.
- A **harmadik fokozat**: a felek rejtett üzeneteket küldenek egymás felé, melyek hatékony empátiás feldolgozás során értékelésre is kerülnek. Ilyenkor testbeszéddel, gesztusokkal, mimikákkal megerősítjük mondandónkat. Az is előfordulhat, hogy éppen ezek a metakommunikatív jelzések leplezik le, hogy nincs összhang az elhangzott kijelentés és a valós gondolatok között (magyarán: hazudik az illető).
- Az empátia **legmagasabb szintjén** pedig már a tudatalatti összefüggések kerülnek megértésre, de ezek már nem is a mindennapok kommunikációs gyakorlatát jelentik.

Az empátiának igen nagy a **szerepe a mindennapi emberi kapcsolatokban**. Érdemes hangsúlyozni, hogy gyakran a rendkívül intelligens, értelmileg igen fejlett emberek nélkülözik az empátiás képességet, mivel ez mintegy eltörlődik a racionális, észérvek előtérbe kerülésével.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Ők azok, akik éppen emiatt nehezebben igazodnak el az emberi kapcsolatokban, vagy tévútra terelődnek.

4.15.23 Előítélet

A kora nyári üdülési szezon kezdetén Toronto két napilapja mindegy 100 különböző helyről származó vakációs hirdetést tett közzé. S.L. Wax kanadai társadalomtudós ezzel kapcsolatosan érdekes kísérletet végzett el. Minden hirdetőnek két, azonos időben feladott levelet írt, melyekben üdülési szándékát jelezve, pontosan azonos időszakra helyet kért magának.

Az egyik levelet mindig Mr. Greenberg (szerző megjegyzése: Mr Greenberg-zsidó név), a másik levelet mindig Mr. Lockwood néven írta alá.

Eredmény:

A következő eredményeket kapta:

Mr. Greenberg névre

Az üdülőhelyi szállodák 52%-a válaszolt, és
36%-uk tett ajánlatot

Mr. Lockwood névre

Az üdülőhelyi szállodák 95%-a válaszolt, és
93%-uk tett ajánlatot.

Az eredményekből megállapítható tehát, hogy csaknem valamennyi megkeresett üdülőhely szívesen látta Mr. Lockwoodot mint levelező partnert, és mint vendéget, míg az üdülőszállodáknak csaknem a fele még arra sem volt hajlandó, hogy udvariasan válaszoljon Mr. Greenbergnek, és alig egy harmaduk volt arra hajlandó, hogy vendégeként befogadja.

A megkeresett szállodák egyikében sem ismerték a levélíró Mr. Lockwoodot vagy Mr. Greenberget. Semmi sem gátolta meg őket abban, hogy azt higgyék, Mr. Greenberg csendes korosodó úr, és Mr. Lockwood lármás, részeges alak.

Nyilvánvaló, hogy nem egyéni érdek alapján született meg a döntés a szállodákban, hanem pusztán azon az alapon, hogy Mr. Greenberget a neve alapján egy bizonyos csoportba sorolták.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Gordon Allport: Előítélet c. könyve alapján.

Vajon mit nevezünk előítéletnek?

Kedvező vagy kedvezőtlen érzés egy személy vagy dolog vonatkozásában, mely megelőzi a tényleges tapasztalatot, illetve nem azon alapul.

Az embereknek megvan az a tulajdonsága, hogy előítéleteket tud alkotni. Ez a tulajdonság abban a normális és természetes hajlamban gyökerezik, mely szerint az ember olyan általánosításokat, fogalmakat, kategóriákat hoz létre, melyek tartalmát tapasztalati világának durva leegyszerűsítése adja. Ésszerű kategóriái szorosan kapcsolódnak az első kézből vett tapasztalatokhoz, de egyúttal arra is képes az ember, hogy ugyanolyan könnyen kialakítson ésszerűtlen, irracionális kategóriákat. Ezekben szikrányi igazság sincs, mivel teljes egészükben hallomás útján szerzett bizonyosságokon, érzelmekkel teli belemagyarázásokon és képzeleten alapulnak.



Személyes értékeink sajátos kategorizációs típust képeznek, melyek különösen hajlamosíthatnak bennünket arra, hogy jogosulatlan előzetes ítéleteket alkothassunk. Ezek az értékek, melyek minden emberi lét alapfeltételei, igen könnyen túlbecsülésekre vezethetnek. (Túlbecsülés: szeretetből többre tartani valakit a kelleténél.

A lebecsülés jelenségei másodlagos fejlemények. (Lebecsülés: gyűlöletből, haragból kevesebbre tartani valakit a kelleténél)

Fontos tehát tudnunk, hogy az elfogultságok egyként irányulhatnak a személyek és dolgok ellenében vagy védelmében, tényleges tapasztalat hiányában.

Az előítéletes személyek sosem ismerik el, hogy elegendő bizonyíték híján nyilatkoznak. Legtöbbször a tények, melyekre hivatkoznak, szórványosak és túlzásokon alapulnak.

Az előítéletes személyek hézagos visszaemlékezésük alapján már eleve csak a számukra fontos tényeket válogatják ki, melyeket általában nem képesek megkülönböztetni.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Különbséget kell azonban tenni, az egyszerű tévedésen alapuló előzetes ítélet és a valóságos előítélet között.

Ha egy személy a napvilágra került új bizonyítékok figyelembevételével képes arra, hogy hibás ítéleteit kijavítsa, akkor a szóban forgó témával kapcsolatban nincsenek előítéletei.

Az előzetes ítéletek akkor válnak előítéletekké, ha az újonnan feltárt ismeretek nem képesek változtatni rajtuk.

Hajlamosak vagyunk arra, hogy érzelmi alapállást vegyünk fel olyan esetekben, ha előítéleteink ellentmondásba ütköznek.

Például: ha pozitív tapasztalatot szerzek egy munkatársamról, akiről eddig rossz véleményem volt. Ha képes vagyok mérlegelni, és elfogadni a pozitív jellemvonásait, akkor tudok változtatni negatív beállítottságomon. Ha nem, akkor a tapasztalatok ellenére is ragaszkodom negatív előítéleteimhez.

4.15.24 Sztereotípiák

Mit nevezünk sztereotípiának?

A sztereotípiák egy másik eszköz, amivel kitöltjük és újra alkotjuk emlékeinket, élményeinket.

A sztereotípiák az emberek egy egész csoportjára vonatkozó, a személyiségvonások vagy fizikai megkülönböztető jegyek alapján alkotott következtetés-csomag.

Lehet sztereotípiának például a tipikus németről (intelligens, aprólékos, komoly) vagy a tipikus olaszról (művészi, gondtalan, jó kedélyű), vagy például ma elég gyakran hangoztatott szöke nőkről (buta, semmi más nem érdeklődik csak a divat...)

Ezek a leírások a csoport legtöbb tagjára ritkán alkalmazhatóak, és gyakran félrevezető útmutatást adnak a társas kapcsolatokban.

Mindannyian pszichológusok vagyunk. Miközben kísérletet teszünk más emberek és önmagunk megértésére, informális tudóssokká válunk, akik megalkotják az emberi viselkedésre vonatkozó saját intuitív elméleteiket.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Először megfigyeléseket végzünk, adatokat gyűjtünk.

Az első nehézség, mellyel, mint informális tudósok szembekerülünk, adataink szisztematikus és torzításmentes összegyűjtése.

Amikor valamilyen információt kapunk valakiről, előfordulhat, hogy előbb sztereotíp módon jellemezzük őt (például: tipikus olasz) majd az információt ezzel a sztereotípiával vegyítjük. E személyről szóló megítélésünket tehát részben a sztereotípiá fogja alkotni. Ha a sztereotípiá nem igazán illik a személyre, akkor szörnyen torzulhat az ehhez az emberhez való viszonyunk.

4.15.25 Sémák

Amikor valamilyen tárgyat vagy eseményt észlelünk, a beérkező információt összehasonlítjuk a hasonló tárgyakkal vagy eseményekkel való megelőző találkozásaink emlékével. Az ilyen jelenségeket, memóriastruktúrákat sémáknak hívják. Ezek az észlelés és a gondolkodás eredményei, és emberek, tárgyak, események vagy helyzetek osztályainak mentális reprezentációit alkotják.



Vannak például sémáink az emberek különböző típusaira. Amikor valaki azt mondja, hogy hamarosan egy extrovertált emberrel fogunk megismerkedni, a közelgő találkozásra gondolva rögtön előhívjuk magunkban az extrovertált személy sémáját.

Az extrovertált séma egy sor egymással kapcsolatban álló vonásból áll, olyanokból mint kapcsolatteremtő készség, melegség, közvetlenség, esetleg hangosság, indulatosság, felszínesség. Az ehhez hasonló általános személysémákat olykor **sztereotípiának** nevezzük.

Empátia laboratórium gyakorlat

A gyakorlat kivitelezéséhez két diákkal való viszonyrendszer elemzésre lesz szükség.

- Gondolj egy olyan diákra, akivel kifejezetten *jó a kapcsolatod*, akivel könnyű együttműködni, akinek a viselkedése, hozzáállása szimpatikus.
- Írásban jellemezd a viszonyrendszereteket. (Milyen tulajdonságokkal rendelkezik az adott diák, és az hogyan hat ez rád.)

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- Most válassz egy olyan diákot, akivel nem könnyű együttműködni, akit nehezen tudsz elfogadni, akivel *problémás a viszonyrendszered*.
- Írásban jellemezd a viszonyrendszeredeket. (Milyen tulajdonságokkal rendelkezik az adott diák, és az hogyan hat rád.)

A feladat az, hogy az következő egy hónap során mind a két kiválasztott interperszonális kapcsolatban tudatos empátiás figyelemmel és odafordulással légy jelen. Használd a tréningen elsajátított gyakorlati ismereteket.



- Az egy hónap letelte után, fogalmazd meg a viszonyrendszerben történt változást.
- Nem elvárás, hogy változás történjen a kapcsolatokban, csak elemezd a helyzetet és vond le a következtetéseket!
- A következő tréningen megoszthatod a megéléseidet, amennyiben szeretnéd.

4.15.26 Generációk közötti különbségek

A szuperszegmentáltság korát éljük. Olyan összetett lett a világunk, annyira elváltak egymástól az egyes üzleti és tudományterületek, hogy már nemcsak a szakmák között, hanem akár egy szakterületen belül is óriási különbségek vannak.

Szétforgácsoló világunk megértése érdekében – legyen szó orvostudományról vagy akár társadalmi, akár természeti jelenségekről – előfordulhat, hogy ösztönösen sztereotípiákba, általánosításokba vagy valós összefüggések leegyszerűsítésébe kapaszkodunk. Ez alól a tendencia alól a „generációzás” sem kivétel, vagyis az a megközelítés, hogy születési idő alapján soroljuk az embereket csoportokba és kezeljük őket egységként, a családban, a munkahelyen vagy bármilyen társas együttélés során. A felmerülő feszültségeket pedig életkori sztereotípiákkal magyarázzuk meg.

Ugyanez a helyzet a generációkkal is. Sok tulajdonság, jellemző vagy viselkedési forma van, amelyeket ma egyes nemzedékkel azonosítunk, és érdemes ismerni őket, azonban kőbevésett tényként tekinteni ezekre kifejezetten káros.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Amikor „generációzunk”, valójában kapaszkodókat keresünk egy képlékeny, bizonytalan és folyamatosan alakuló világban, hogy megértsük a körülöttünk zajló, véget nem érő változásokat és az embereket. Azonban érdemes azt is vizsgálni, hogyan formálódik a környezetünk, miként alakul át az életünk a következő évtizedekben, és ez milyen hatással lesz ránk és a gyerekeinkre.

A generációkat mindaddig a múlt kritériumai alapján határoztuk meg. A születési év és a közösen átélt események csupán laza kapcsolatot teremtenek egy nemzedék tagjai között, ennél sokkal több összetevő határozza meg gondolkodásmodunkat, viselkedésünket és döntéseinket.



„Ezek a mai fiatalok!”

Lényegében nincs olyan kor, amelyben ne lett volna probléma a „mai” fiatalokkal, és nagy valószínűséggel az írás megjelenése előtt sem volt ez másképp. Amióta világ a világ, az ember folyamatosan megütközik az éppen aktuális fiatalok miatt, akik mások, mint elődeik. Számtalanszor hallhattuk az alábbi mondatokat: „A fiatalság velejéig romlott. A fiatalok elvetemültek és semmirekellők. Sohasem lesznek olyanok, mint a régi idők fiatalsága. A mai fiatalok nem gondolnak semmire, csak magukra. Nem tisztelik sem a szüleiket, sem az időseket. Minden korláttal szemben lázonganak. Úgy beszélnek, mintha ők egyedül tudnának mindent, és ami számunkra bölcsesség, az számukra bolondság.”

A fentiek alapján valóságos csoda, hogy eljutottunk a 21. századig, és fennmaradt az emberiség. Az idősebbek mindig az éppen legfiatalabb generáción köszörülik a nyelvüket.

4.15.27 Mannheim és a generációelmélet

A *generáció* kifejezés, ahogy ma használjuk, viszonylag fiatal értelmezés. A generációelmélet lényege, hogy formatív éveink alatt (elsősorban tinédzser- és fiatal felnőttkorban) vagyunk a legérzékenyebbek, hiszen ekkor stabilizálódik az értékrendünk és alakul ki, hogyan viszonyulunk a világhoz. A környezet tehát, amelyben felnövünk, és amely az identitásunkat formálja, meghatározza a világnézetünket.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Régen a *generáció* szót teljesen más értelemben használták. Értették alatta az egymást felváltó utódok összességét egy családban. Értették alatta az egy törzsből, nemből származó, egy időben élő utódok összességét.

Évszázadokon keresztül nem is kor alapján beszéltek az ifjúságról, hanem azt az időszakot jelentette, amikor az ember gazdaságilag függő viszonyban volt. Az ifjúkor akkor kezdődött, amikor a gyermek elment otthonról és munkába állt.

Nagyot változott a világunk az elmúlt évszázadok alatt. A hagyományok, a szerepek, amelyeket egy családban töltöttünk be, teljesen megváltoztak. A 19–20. század – mint egy új életforma – új kérdéseket vetett fel és új válaszokat követelt.

A generáció elmélet legjelentősebb alkotása 1928-ban, Németországban keletkezett. "A nemzedéki probléma" címmel megjelent művet (Mannheim, 1969) Karl Mannheim (Mannheim Károly) magyar tudós írta, akit a szociológia egyik úttörőjeként tartanak számon.

Elsőként Mannheim kezdte a pusztán **biológiai szempont helyett szociológiai és fejlődés-lélektani perspektívából vizsgálni a nemzedékeket, és először ő foglalkozott mélyrehatóan a generációtudat kérdéskörével.**

A tanulmány alaptézise szerint minden későbbi élmény az egyén korai életéveiben kialakult személyiségére épül: tehát a gyermek- és ifjúkori megalapozás határozza meg a későbbi élményeket is, mivel ezek a kezdeti tapasztalatok rögzülnek természetes világképként.

Más szóval, ahogy Douglas Adams frappánsan összefoglalta,

- minden, ami létezett a világon, amikor megszülettünk, az **normális**, hétköznapi és a világ működésének természetes része,
- minden, amit 15 és 35 éves korunk között találtak fel, az **izgalmas**, forradalmi, sőt talán még karriert is lehet csinálni belőle,
- ám minden, amit 35 éves korunk után fedeznek fel, az **a dolgok természetes rendje ellen való.**

Vagyis minden új információt, jelenséget és technológiát ahhoz viszonyítunk, ami eredendően körülvesz bennünket, amit már ismerünk.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Mannheim szerint tehát pusztán azáltal, hogy egy adott időpontban születtünk, egy sajátos történelmi közegbe kerülünk, amelyben nagy valószínűséggel más lesz a sorsunk és a mozgásterünk, mint a szüleinké vagy a nagyszüleinké volt, vagy amilyen a gyerekeinké vagy az unokáinké lesz. Ez pedig nemzedéki sorsközösséggé alakul. Ezért is van az, hogy viszonylag jól tudunk a velünk egykorúakkal nosztalgiázni, avagy emlékeket felidézni.



Azonban azt is fontos látnunk, hogy egy adott korszakban különböző nemzedékek élnek együtt, amelyek tagjai viszont egy-egy időszakot nem egyformán élnek meg. Ugyanazt az eseményt vagy történetet teljesen eltérő tapasztalataik, más-más élethelyzetük és különböző preferenciapontjaik miatt másként élik meg. A gyerekek, a felnőttek, az idősek és a fiatalok más történelmi szempontok és értelmezési dimenziók alapján vizsgálják meg, értelmezik és dolgozzák fel az eseményeket. Vagyis hiába élünk mindannyian itt és most, egy adott korszakban, mindegyik generáció minőségileg teljesen más, belső időben él. Más a perspektívájuk, különbözőek a kérdéseik és az elvárásaik.

A Generációkra ható tényezők

Az egy korosztályba tartozókról homogén csoportként gondolkodni bizonyos helyzetekben lehet értelme, ám nem mindegy, ezt hogyan, mi alapján és milyen mélységben tesszük. Abban a formában, ahogy ma tekintünk a generációs sztereotípiákra, az nem más, mint egy túl sematizált megközelítés, amely figyelmen kívül hagyja az egyént, a földrajzi, a társadalmi, a gazdasági és a történelmi sajátosságokat, valamint a kulturális kontextust, vagyis az egyénre ható körülményeket teljes egészében.

Ha nemzedékekről beszélünk, mindig tanácsos mélyebbre mennünk, és megvizsgálni, hogy hol tart az illető az életútjában (milyen mérföldköveket ért már el), milyen életszakaszban van, illetve hol jár a családi életciklusban, vagyis épp kifelé tart a családjából, vagy sajátot alapít. Megéri számításba venni ezenfelül azt is, hogy milyen egyéb, például lakhatási, anyagi vagy szakmai jellemzőkkel rendelkezik. Fontos továbbá megkülönböztetnünk a korszakhatást is.

Az egyszerű, születési idő alapján történő csoportosítás helyett ezért inkább a definíció bővebb értelmezését javasolják.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Azaz a generáció:

- azonos időszakban született személyek csoportja, akik hasonló életkorban, életszakaszban vannak,
- és akiket formatív éveik alatt egy adott korszak sajátosságai (események, trendek és folyamatok) határoznak meg,
- tagjait egy kultúrán belül hasonló feltételek, technikák, technológiák és tapasztalatok kapcsolják össze.

Egy nemzedék lakhatási viszonyok, tudás és tapasztalat, anyagi státusz, fogyasztási szokások és családi állapot szerint több alcsoportra bontható.

Minden generációt jellemeznek:

- **korszak hatások** (életkorral változó tényezők)
- és **kohorszhatások** (életkorral nem változó tényezők is).

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726



A GENERÁCIÓK ÖSSZESÍTÉSE

a generáció elnevezése	születési idő	elnevezés eredete
Veterán (csendes) generáció	1925–1945	A világháborúkat megélt generáció
Baby boom generáció	1946–1964	A II. világháború utáni népességnövekedés gyermekei
X generáció (digitális bevándorlók)	1965–1979	Coupland (2007) generációs cikke után
Y generáció (digitális bennszülöttek)	1980–1994	Az X generáció után következő
Z generáció	1995–2009	Az Y után következő
Alfa- vagy Új csendes generáció	2010–	A Z után következő (alfa) generáció

A veteránok (1925–45 között születettek)

Ők azok, akik megjárták a világháború poklát, s a szemüket forgatták, amikor az ifjú baby boomerek (1946–64) virágot tűztek a hajukba, és trapéznadrágban buliztak az Illés-koncerteken. Az építő generáció, avagy – ahogy Tari Annamária (2010) is fordítja – a veteránok a jelenlegi idős nemzedék.

Olyan egyének alkotják ezen csoportot, akik jellemzően megélték a világháborúkat. Ők nem aktív dolgozók már, viszont a világháború utáni új világ felépítésében aktívan részt vettek. Ezáltal pedig hatalmas tudást és tapasztalatot halmoztak fel. Mivel háborúban és változó rendszerekben szocializálódtak, megtanultak túlélni, illetve a siker kulcsaként alkalmazkodni. Megbecsülték a munkahelyüket, hívei az életen át tartó munkahelynek. Továbbá felnéznek

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

vezetőikre, tisztelik a kétékezi munkát. Tekintélyt jelent számukra az életkor és az ezáltal betöltött hierarchia.

A nemzedék nagy többsége nagyszülő, de akadnak olyan szerencsések, akik dédunokájuk cseperedését is megérték, megérik. Nevezik őket csendes, békés generációnak is, mivel fiatal éveiket már a béke időszakában éltek, hiszen túl fiatalok vagy túl idősek voltak a világháborúk alatt. Mivel a krízis idején születtek – válság és a II. világháború –, szüleik túlságosan védelmezve nevelték őket, így fiatal szülőként ők már sokkal kevésbé voltak oltalmazók. Fiatal felnőttként azonban csúcsidezőket élhettek meg.

Jellemzőik:

- A hagyományos értékek megalkotói, őrzői és követői.
- Ügyesek, nyitottak a világra, alkalmazkodók, de érzelgősek és határozatlanok. A történelmi események hazánkat sem hagyták érintetlenül, ez a korosztály magán viseli a nehéz idők nyomait, melyeknek átélése egy életre meghatározta identitásukat.
- A veteránok generációja a jazz-korszak címkéjét is viseli, és fantasztikus zenészeket adott a világnak Billie Holiday és Ella Fitzgerald személyében. Pozitív és negatív történelmi személyek nevei is rányomták bélyegüket a korra: Gandhi, Martin Luther King és Hitler egyaránt alakította a történelem folyamát. (McCrindle, 2009) A magyarok közül megemlíthető a Nobel-díjas Kertész Imre és a „bűvös kocka” feltalálója, Rubik Ernő.

A veteránok nemzedéke számára még szent volt a kenyér, amit otthon dagasztottak. A csirkebontás, a házi befőzés, a barkácsolás, a takarékoság és a találékonyság is nélkülözhetetlen volt a mindennapok túlélésében. Munkahelyükön hierarchikus világban éltek, gondolkodásukra jellemzően a tekintélyelvűség és a szabálykövetés volt jellemző. Az irodatechnika világát az írógép jelentette, az adatátvitel és a sokszorosítás az ő idejükben még igen nehézkes volt. A dokumentumok postán mozogtak, telefon és tévé pedig csak a háztartások kis hányadában volt jelen.

A Baby Boom generáció (1946–1964)



 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

A demográfiai robbanás gyermekei, akiknek születési évét 1946 és 1964 közé, a világháború után következő évekre teszik.

Ők már a béke időszakában születtek, életüknek meghatározó eseménye volt a háború utáni válság, a gazdasági növekedés, a technológiai fejlődés. Amerikában a vietnámi háború mellett sok változás alakította a fiatalok szemléletét, melynek következménye volt egy markáns, lázadó ifjúság. (Tari, 2010) A hippikorszak soha nem látott szabadságot hirdetett, melytől nem állt távol a béketüntetés, a szabad szerelem és a drog sem. Csúcsidőszakban születtek, amikor szüleik jellemzően nyitottak a világ felé, de egyúttal határozatlanok is voltak. Ez a minta hozta meg azokat a magatartásformákat, melyeknek hatására az „ébredés” korába érő fiatalság jellemzője lett a lázadás, a szembehelyezkedés és az önálló akarat.

Jellemzőik:

- Tanulási folyamatuk során új utakra és tudásra tettek szert, jellemzi őket a fegyelem, a tisztelet és a kitartás.
- Ezek mellett munkájukat alázatosan végzik.
- Mindennapjaikban fontos szerepet töltenek be a státuszsimbólumok.
- Megbecsülik munkahelyüket, hisz tisztában vannak az évekkal azelőtt lezajlott világháborúk kiszolgáltatott éveinek jellemzőivel, melyeket első kézből, a családtól hallották. Ezek által kötődnek munkahelyükhöz, és ahhoz teljes mértékben lojálisak.
- Másrészt tapasztalják a technológia folyamatos fejlődését, viszont tartanak a következő generációk technikai előnyétől. (Dr. Pais,2014)
- A korszak elején születettek nemzedékére jellemző a gyermekkoruk által megalapozott kíváncsiság, fontos számukra a tisztesség, az emberiség és a szeretet. (Tari, 2010, 20–21.)
- Az 1956 után születettek már kiábrándultság, cinizmus a jellemző, optimista szemléletükből sokat veszítettek.
- Azonban vannak olyan adottságaik, melyek pozitív hírnevüket szolgálják: elveik vannak, eltökéltek és kreatívak. (Strauss, és Howe, 1997)

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

A kor híres szülötte Elvis Presley és a Beatles, és talán a hazánk fiataljai között is ismert Presser Gábor.

X generáció (1965–1979)

Az *X generáció* elnevezést először Robert Capa (Fiedmann Endre) magyar származású fotós használta egy 1953-as, II. világháború után születettek szereplésével készült fotósorozatának elnevezéseképpen. Az X az ismeretlent jelöli, s később Douglas Coupland *X generáció* című regénye nyomán került a köztudatba, amit tovább mélyített az angol Billy Idol 1976-ban berobbanó punkzenekara, a *Generation X*.



Tagjai szerencsés helyzetbe született emberek, ugyanis általában két jövedelmű család a jellemző. A szülők már tudták stabilizálni anyagi helyzetüket. Magasabb iskolázottsági szint a jellemző, a nemzedék pedig önálló, találékony és önellátó. Új jelenséggént elmondható, hogy a női munkavállalók nagy számban lépnek be a munkaerőpiacra. A technológia dinamikusan fejlődik, a jövedelmek nőnek. Átalakulnak az ideális munkahelyről szóló nézetek, ugyanis megjelenik a munkavállalóknál a szabadság és a felelősségvállalás fogalma. Nő a munkahelyi stressz, megjelenik a korlátlan munkaidőkeret. A generáció tagjai hajlandók feláldozni magánéletüket a karrierjük sikereiért.

Az X generáció a szellemi, spirituális ébredés alatt születetteket jelöli, akiknek szüleik már kevésbé óvták, védelmezték gyermekeiket, mint az őket megelőző generáció.

Ez a kor megoldáskereséssel írható le, hiszen a gyermekként tapasztalt világ szabályai már nem érvényesek, az új azonban ismeretlen mindenki számára. Szüleik révén látták, hogyan tűnik tova hirtelen a megszokott biztonság: elvesztett állások, sikertelen állásinterjúk, a meggyőző kommunikáció és a nyelvismeret hiánya.



Ők azok a valamikori kulcsos gyerekek, akik a viszonylagos gyermeki önállóság, szabadság és a mainál nagyobb általános közbiztonság körülményei között nevelkedtek. Felnőttként az X generáció tagjai Kelet-Európában a rendszerváltó nemzedék képviselőivé váltak, napjainkra karrierjük, pályájuk közepén vagy csúcán járnak.

Jellemzőik:

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- Az irodatechnika világában megélték az analóg technológiák elszoradását és a digitális eszközök forradalmát.
- Nemcsak a technika terén, de társadalmilag is folyamatos változásokon szocializálódtak, és megtanulták a sokféleség tiszteletét.
- Jellemzően erős, közös érdekeken alapuló kapcsolatrendszert tartanak fenn maguk között.
- Elődeikhez hasonlóan nagyra tartják a kemény munkát, de már sokkal inkább elutasítják a hierarchiát, és nem akarják megbecsülés nélkül dolgozó igáslovaknak érezni magukat. Értékeik sorában általában meghatározó helyen szerepel a sokféleség nagyra tartása, generációk fontos momentuma a nők tömeges munkába állása vagy akár a melegjogi mozgalmak elterjedése is.
- Az X generáció képviselői a változásokra érzékenyen reagálnak. Sokan közülük nehezen veszik a hirtelen jött változásokat. Többnyire ma is humorral vegyített realitásérzéssel, két lábbal a földön járó realizmussal és a tapasztalatok nyújtotta éleslátással tekintenek az új kihívásokra.
- Az X generáció eszes, gyakorlatias és jó ítélőképességű. (Strauss–Howe, 1997)
- A korosztály többsége szüleiknél iskolázottabb, és már nem csak a kötelező orosz nyelvet tanulta. A hetvenes évek végétől születettek már kamaszként is használják a számítógépet, és mindenki saját tempójának megfelelően elkezdte használni a technika legújabb vívmányait.
- A munka területén a pénz, a karrier, a státus a motiváló erő. (Paris, 2013) Azonban az árnyoldal is hozzátartozik a sajátosságokhoz: multik, stressz, korlátlan munkaidő és széthulló családok.
- Az X generációs nők számára elődeiknél jóval több karrierlehetőség kínálkozott, a nők tömeges munkavállalása és vezetővé válása pedig egy érzékenyebb társadalmat hozott létre körülöttük a nemi, faji és szexuális diszkrimináció megkérdőjelezése által.

Marc Prensky (2001) találóan digitális bevándorlóknak címkézi ezt a nemzedéket, hiszen sokuk nem született bele a digitális világba, hanem ki gyorsabban, ki lassabban,

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

bosszankodva vagy lenyűgözve kezdte használni a digitális világ új vívmányait. Így lettek bevándorlók, fél lábbal a múltban.

Ebben a korszakban is nevelődtek maradandót alkotó emberek: Barack Obama, Steve Jobs, Nixon amerikai elnök, vagy a hazaiak közül Geszti Péter és Alföldi Róbert.

Mi hatott az X generációra (1965-1979)

<ul style="list-style-type: none"> • Rendszerváltás • Csernobil • Farkas Bertalan • Taxissztrájk • István, a király • Darnyi Tamás • Egérke • Sandokan • Hair • Jézus Krisztus szupersztár 	<ul style="list-style-type: none"> • Kisvakond • Hahota • Vuk • Kockás fülű nyúl • Queen • Házibuli • Cimborá • Zsebtévé • Szomszédok • AHA • Neoton 	<ul style="list-style-type: none"> • Szódásszifon • Floppy • Izaura • Moncsicsi • Kazettás magnó • Walkman • Commodore 64 • Fekete-fehér tv (távírányító nélkül) • Maszekolás
--	---	--

Y generáció (1980–1994) – Digitális bennszülöttek

A bennszülött, őslakos kifejezéseknek van valami negatív kicsengése: tudatlant, esetleg ápolatlan, beszélni alig tudó ember juthat elsőként eszünkbe. Csak némi gondolkodás után asszociálhatunk arra, hogy az a bizonyos bennszülött rendelkezik a saját terepén valami olyan tudással, ami a „civilizált” ember számára ismeretlen.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726



Egyes források szerint az elnevezés a *fiatal* (az angol *youth*, 'fiatalság, ifjúság') szó rövidítése, más értelmezés szerint az Y egyszerűen az X betű követője az ábécében. Ők a mai 25–40 évesek. Nevezik őket Millenáris – ezredfordulós generációnak, net-generációnak is, és rengeteg címkét kaptak jellemzőként. Magyarországon még szocializmus volt, amikor megszülettek, de már demokráciában nőttek fel. Szüleik védelmezve nevelték őket, mindent megadva gyermekeiknek anyagi téren. Helyettük pedig sokszor a számítógépekkel együtt nőttek fel, és nem a közös családi társasjátékozáson. Azt is megtapasztalták gyermekként, hogy szüleiket a munka sokszor elrabolta a családi életből, a folyamatos pénzteremtési hajszára (melyből sosem elég), az állandó leterheltség és a szabadidő hiánya miatt tönkrement a családi élet. Tehát az élet egy taposómalom, melyből szüleik nem tudnak kilépni. Mindezt tetézik a világ eseményei: hírek a terrorizmusról és a szegénységről, a szocializmus és a berlini fal leomlása. Ennek belátható következménye lett, hogy számukra a pénz, a siker és a karrier elsődleges. (Tari, 2010, 23–24.) Negatív hírnevüket merészség, meggondolatlanság fémjelzi. (Strauss–Howe, 1997)

Az Y generáció rengeteg címkét kapott az utóbbi időben, és szinte mindegyik valamilyen képességükhöz vagy kompetenciájukhoz köthető: mesterei az internetnek, a számítástechnikának, az információs technológiának. Íme néhány ízelítőül, a teljesség igénye nélkül: net-generáció, Dot-com” nemzedék, Google-nemzedék, hálózatba kapcsolt generáció, Klik & Go” nemzedék, digitális bennszülöttek. Ők „anyanyelvi szinten beszélnek a számítógépek, videojátékok és az internet digitális nyelvét” – fogalmaz Marc Prensky *Digitális bevándorlók, digitális bennszülöttek* (2001) című írásában.

Az Y generáció tagjai születésük óta folyamatosan rendkívül ingergazdag környezetben, egy fogyasztóközpontú, évről évre megújuló elektronikus eszközökkel teli, a virtuális kommunikáció lehetőségeivel átszótt világban nevelkedtek, miközben a korábbi értékek sorra megkérdőjeleződtek körülöttük.

Jellemzőik:

- Az újdonságokra teljes mértékben nyitottak.
- Természetükből adódóan könnyen tanulnak, agilisak és célratörők.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726



- Sok mindent nem fogadnak el tényként, csak mert például egy tanár/főnök mondja. Nem lexikális tudásra van szükségük, hanem egy olyan kompetenciára, ami segíti őket abban, hogy megtalálják kérdéseikre a választ.
- Sokan közülük csapatjátékosok, akikből várhatóan hatalommal bíró felnőttek lesznek/lettek.
- Erőteljes közösségépítők, akik életük végéig energikusak. (Strauss–Howe, 1997) Ugyanakkor irigylésre méltóan gyakorlatiasak, és remekül eligazodtak az interneten.
 - Nem tudnak mindent fejből, de tudják, hol keressék a szükséges információt. Kedvenc mondásuk, hogy:
 - ha nem tudsz valamit – akkor Wikipédia,
 - ha keresel valamit – akkor Google,
 - ha keresel valakit – akkor Facebook.
- Nyitottak az újdonságokra, befogadóak, gyorsan sajátítják el a technológiai újdonságokat, és szüleiknél lazábban, öntudatosabban kezelik a munkájukat.
- Nem akarnak úgy élni, mint a szüleik, fontos számukra a munka-magánélet (szabadidő) egyensúlya.
- A fogyasztói társadalom kulcsszereplői: életritmusuk pörgő, ismerik a trendeket, kiszélesedett kapcsolati hálójukkal rendelkeznek, több formában elérhetőek, és az internet használata alapvető szükségletük. „Ami a neten nincs, az nincs is” – fogalmaz találóan Tari Annamária. (2010, 46.)
- Óriási elvárásaik vannak a fizetések terén, viszont a mérleg másik nyelvén határtalan munkakedv és önbizalom helyezkedik el.
- Szeretik a presztízs tárgyakat, a fogyasztott ételek és a birtokolt javak minőségére nagyon figyelnek.
- Fontosnak tartják a kényelmes életet és a trendi tárgyakat, hiszen azok a legfontosabb önkifejezési eszközeik.

- Születésük óta folyamatosan versengenek az erőforrásokért. Így a folyamatos pörgés és a multitasking jellemzi őket.
- Kommunikációs stílusuk nagyban változott az ezt megelőző generációkhoz képest. Kommunikációjuk jellemzően a virtuális térben zajlik, számtalan digitális eszközre támaszkodnak, az online jelenlétük szinte megszakíthatatlan.
- Elutasítják az értelmetlen, kemény munkát, a tekintélytiszteletet, a hierarchiát, lazán értelmezik a hagyományokat.
- Mobilisek, ami jelenti azt, hogy nem helyhez kötöttek, könnyen tovább állnak. Jellemző a generációra a fordított szocializáció. Az előző generációk a szülőktől, nagyszülőktől szerezték meg a szükséges tudást és tapasztalatot, az Y generáció gyermekei már mindezt saját maguktól és kortársaiktól szerzik be. Mindennapjaikban fontos szerepet kap a munka és a magánélet egyensúlya, a szabadidő és a szabadság számukra érték. (Tari, 2010)

Ha ennek a korosztálynak egy jeles képviselőjét kellene megnevezni, elsőként Mark Zuckerberg jut sokak eszébe, akinek az egész világot behálózó Facebookot köszönhetjük.

Mi hatott az Y generációra (1980-1994)

• Délszláv háború	• Süssü	• Partnerség
• Leépítések	• Frakk	• Fejlődés, odafigyelés
• EU-tagság	• Spice Girls	• Inspiráló környezet
• Schengen	• Papp Rita	• Nyitottság
• 9/11	• Titanic	• Munkanélküliség
• Privatizáció	• 3–5 évenkénti váltás	• Teljesítmény
• Világválság	• Munka-magánélet egyensúly	• Mobilitás
• Iraki háború		• Nyelvtanulás

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

<ul style="list-style-type: none"> • Dévényi Tibi bácsi • Markos–Nádas • Kisváros 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Dallas • X-akták 	<ul style="list-style-type: none"> • Karrier • Flow • Haverok, buli, Fanta
---	---	---

Z generáció (1995–2009)

A Z generáció a világ első globális nemzedéke. Igazi „művészek”, érzékenyek és okosak, legalábbis az informatikai és közösségi média felhasználásának területén. (Tari, 2011, 24–25.)

Ők már teljes egészében beleszülettek a különböző digitális technológiák világába. Természetes számukra, hogy állandó kapcsolatban vannak egymással, virtuálisan naponta rengeteg emberrel kommunikálnak, a közösségi oldalakon több száz baráttal rendelkezhetnek. Hálózaton keresztül funkcionálnak a legjobban, ezért is kapták a „bedrótozott nemzedék” címkét. A virtuális lét sokkal biztonságosabbnak tűnik számukra, ezért egyre inkább bezárkóznak, a valódi életükben leépítik baráti körüket. Ez a virtuális világ adja nekik azt a szabadságot, hogy azok lehetnek, akik szeretnének, úgy kommunikálnak, ahogy akarnak, és ha ehhez nincs kedvük, egyszerűen kikapcsolnak. Információforrásuk is leginkább a web. Csepeli György (2006, 49.) szerint kábítószerként hat rájuk ez a tér, ahol minden megvalósulhat. Ez beszippanthat mindenkit, és a fiatalok kifejezetten alkalmasak arra, hogy ez meg is történjék, ezért tisztában kell lenni ezzel a veszéllyel.

A családkról elmondható, hogy a legidősebb – gyakran egyedülálló – anyák nevelik a gyermekeket. A családok (az eddigi generációkkal összehasonlítva) a legkisebbek, és a generáció létszáma is a legkisebb. A várható élettartam viszont az ő esetükben a leghosszabb. A digitális technika világának köszönhetően a tagok folyamatosan kapcsolatban állnak egymással a virtuális világban. Másrésztől ők már ebben a térben szocializálódtak. Az internet által nyújtott biztonságban élik mindennapjaikat, ezért a szemtől szembeni kommunikáció háttérbe szorul, annak ellenére is, hogy a különböző közösségi oldalakon akár egyszerre több száz emberrel tudják megvalósítani a kapcsolattartást. Eredményezhet ez szorongást, illetve adott esetben stresszhelyzetet is, amennyiben mégis személyes interakcióra kerül sor.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726



Feladataik elosztásában és kezelésében viszont hatékonyak, a multitasking képességeik erősen jelentkeznek. (Tari, 2011)

A Barankovics Alapítvány honlapján olvasható John Palfrey és Urs Gasser szerzőpáros neve, akiknek a nevéhez fűződik a Z generáció négy markáns jellemzőjének megfogalmazása:

- **A technológiát használják személyiségük kifejezésére.** Jellemző rájuk a közösségi oldalakon a narcisztikus viselkedés. Önmagukról, életeseményeikről folyamatosan töltenek fel képeket, melyeken szebbnek, jobbnak tüntetik fel magukat a valóságnál. Szinte minden kultúrának megvan az az időszaka, amikor az emberek valamilyen esemény kapcsán (pl. farsang) álarc mögé bújnak. A Z generáció azonban avatárként virtuális identitás mögé rejtőzik, és így az online világban mást, többet engedhet meg magának, mint egyébként tenné, így, ha akar, el is rejtőzhet. (Tari, 2011)
- A másik jellemző a „**multitasking**” és a „task-switching”. Az angol kifejezések jelentése: 'több tevékenység párhuzamos végzése', illetve 'váltogatás több tevékenység között'. Művészi szintre fejlesztették a figyelemmegosztást: egyszerre tanulás, zenehallgatás, chat-elés nem okoz gondot számukra. Az X generáció mondhatná tréfásan, hogy „nem nagy dolog, a nők eddig is képesek voltak erre”, ha nem tudnánk, hogy kifejezetten a digitális technológiákhoz kötjük e fogalmakat.
- A harmadik jellemző elvárásként érkezik felőlük, mely szerint az **információ** minél nagyobb része **digitális formában jelentkezzen**. A fiatalok ezen elvárása elgondolkodtathat azon, hogy miért is nem érték a könyv a fiatalok számára.
- **A fiatalok információt fogyasztók és előállítók is egyben.** Egyénileg vagy csoportosan képesek alkotni: blogot vezetnek, képet szerkesztenek, filmet, zenét vágnak, csupa olyan nagyszerű dologra képesek, amihez sok X azt sem tudná, hogyan kezdjen hozzá.

A Z generáción belül a legfiatalabbakat már **C generációként** emlegetik. Az angol *connecting* ('folyamatosan kapcsolatban lévő') szóból ered a megjelölés, utalva arra, hogy a közösségi oldalhoz kapcsolódva, kezükben telefonnal alszanak el és kelnek fel.

Jellemzőik:

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

1. Digitálisan művelt: Olyan világban nőttek fel, ahol a technológiához széles körben hozzá lehetett férni, ezt ösztönösen használják a különböző IT-eszközöket és keresnek az interneten. (Frand, 2000) Első nyelvük a „technológia nyelve”, függnek az elektronikai és információs eszközöktől, ami hangsúlyosan megjelenik kommunikációjuk stílusában és tartalmában is. (McCrandle, 2006)

2. Kapcsolódott: Amióta csak élnek, a világ egy internethez kapcsolódott hely, és minden korábbi generációnál jobban lefoglalja energiájukat az internetes média. Mialatt nagyon mobilak, folyamatosan kapcsolatban is vannak. (Oblinger–Oblinger, 2006; Palfrey–Gasser, 2008).

3. Azonnali: Gyorsak, és azonnal várják a választ, gyorsan fogadják az információt. Gyorsan nőnek fel, életük jelentős részét egy még gyorsabb, virtuális környezetben töltik, így a sebességre nagyobb hangsúlyt fektetnek, mint a pontosságra. (Grail Research, 2010)



4. Felszínes, kényelmes: Sem idejük, sem türelmük nincs elolvasni és feldolgozni a túlzott mértékű információt, inkább csak arra kíváncsiak, amire adott pillanatban szükségük van, és azt is csak kis mennyiségben, egyszerű, kényelmes és rokonszerves módon akarják megszerezni. (Doyle, 1992)

5. Kísérletező: Szívesen tanulnak a felfedezés, kísérletezés által, egyedül vagy akár társaikkal együtt. Ez a felfedező stílus lehetővé teszi számukra, hogy jobban megtartsák az információt, és azt kreatív, jelentőségteljes módon használják fel. Nagyra értékelik a szabadságot, a választás szabadságát. Testre akarják szabni az eszközöket. (Tabscott, 2009)

6. Szociális: Termékeny kommunikátorok, vonzódnak az olyan tevékenységek felé, melyek ösztönzik és erősítik a társas interakciót. (Crittenden, 2002) Feltűnő nyitottságot mutatnak a diverzitás, a különbségek és a megosztás felé, és nyugodtan ismerkednek idegenekkel az interneten.

7. Csapatjátékos: Preferálják a csoportban való tanulást és munkát. együttműködők, akik párbeszédekben tudnak kiteljesedni. (Tabscott, 2009)

8. Struktúrát igénylő: Paramétereket, szabályokat, prioritásokat, eljárásokat akarnak. Azt is tudni akarják, hogy mit kell tenni a cél eléréséhez. Nagyobb az igényük a struktúrára, mintsem a kétértelműségre. (Howe–Strauss, 2000)

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

9. Bevonódás és tapasztalat: Az induktív felfedezés felé orientálódnak, vagy megfigyeléseket tesznek, hipotéziseket alkotnak, szabályokat találnak ki. (Prensky, 2001)

10. Vizuális és kézzelfogható: Sokkal komfortosabban érzik magukat egy képekben gazdag környezetben, mint ahol sok a szöveg. Általában elutasítják azokat a feladatokat, melyek hosszú olvasást igényelnek, és hosszadalmas instrukciókat tartalmaznak. (Manuel, 2002) Egy vizuális korszakban születtek, nem trendekben, hanem „jelenetekben”, forgatókönyvekben gondolkodnak. (Tari, 2010)



11. Dolgok, amik számítanak: Készek közösségi tevékenységben is részt venni. (Young, 2003) Jobban szeretnek olyan dologért dolgozni, amely számít. Úgy gondolják, képesek változásokat generálni. (Howe–Strauss, 2002) Értékrendjükben hangsúlyosan megjelenik a megosztás, a kulturális javak ingyenes hozzáférhetősége, a környezetvédelem és az információ igénye. (Tari, 2010) Mindemellett nagyon fontos számukra a jókedv, jól szeretnék érezni magukat, történjen az a munkahelyen vagy otthon. (Tabscott, 2009)

Alfa-generáció (2010–)

Azért is nevezik őket alfa-generációnak, mert a társadalomkutatók, szociológusok azt remélik, hogy velük újrakezdődik minden, új lehetőséget kapnak, amivel élni is tudnak majd. Bízni kell abban, hogy képesek lesznek a kihívásokkal megbirkózni.

Jellemzőik:

- Ők az online világukban, a virtuális térben igazi 21. századi nemzedék, az internet részei. Tari Annamária (2011, 25.) szerint „képzettebbek és materialistábbak lesznek, mint a Z”.
- „Ügyesebbek, gazdagabbak, egészségesebbek és magányosabbak lesznek a legfiatalabb generáció tagjai.” – idézi Kissné András K. (2014)
- A legtovább fognak élni az emberiség történetében, a legmagasabb iskolai képzettséggel rendelkeznek majd és teljes mértékben a világháló részei lesznek. Ennek az ára, hogy ők lesznek a legmagányosabb nemzedék, akik a Google szemüvegeken keresztül folyamatos hálózati kapcsolatban állnak majd egymással, de egyikük lesznek és egyedül fognak élni is”. Tari Annamária (2011, 136.) viszont Susan Greenfield agykutatót idézi, aki szintén nem túl biztatóan írja le a 21. század

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

generációját. Úgy vélekedik, hogy „a társadalom egészen másképp fog festeni, mint a mai, és más érzés lesz benne élni. Az emberek személyes identitása alighanem fejletlenebb lesz... Életükben több lesz a kényelem, a vidámság, de kevesebb lesz a tartalom.”

Az alfa-generáció tagjairól nem sok tény lehet elmondani a munkaerőpiaci viselkedésük kapcsán, ugyanis tagjai fiatalok, 2008–2010 után születtek. Rájuk vonatkozóan sokkal inkább jósolni lehet majd a jövőt. Második baby boom generációnak is nevezik őket, akik a legtovább fognak élni, kiemelten képzettek lesznek, viszont a legmagányosabb nemzedéknek tűnnek majd. A technológia rohamos fejlődése miatt eltűnhetnek az irodák, globális munkahelyek és cégek születhetnek határok nélkül. A generáció tagjainak meg kell küzdeniük a környezetszennyezés és a társadalmi öregedés kihívásaival. Nagy valószínűséggel ezt eredményesen tehetik meg, ugyanis ügyesebbek és gazdagabbak lesznek, mint elődeik a Z generáció

A lassú, apró lépésekben történő haladás ideje már rég a múlté, olyan gyorsan változik a világ manapság körülöttünk, hogy csak kapkodjuk a fejünket. A változások pedig a különböző generációk viselkedésén, szokásain és eszközhasználatán mérhetők le a legjobban. Így előszeretettel teszik meg az emberek a következő nemzedéket bűnbaknak.

Generációk és értékrendek

A generációk közötti különbség egyik jellemzője az értékítéletbeli, értékrendbeli különbözőség.

Érték alatt azokat a kulturális alapelveket értjük, amelyeket az adott társadalom fontosnak, jónak, pozitívnak, kívánatosnak tart. (Andorka, 2006) Az értékek szabályozzák társadalmi életünket, és nélkülük az embernek nincs mihez mérnie magát. Értékek, értékrend nélkül nem beszélhetünk a személyiség kibontakozásáról sem. Ennek hiányában az egyén sem lehet tisztában saját értékével. Normarendszer nélkül pedig a mindennapi életünk válna kaotikussá, hiszen együttélésünk rendjét, keretét ez adja. A közös értékek megléte a társadalomnak az érdeke. Vagyis fontos, hogy a különféle csoportok megfogalmazzák, és mások értékeivel szembe állítsák a maguk értékeit. (Hankiss, 2004)

Értéknek tehát azt tekintjük, amit a társadalom annak tart valamilyen módon. A társadalom értékesnek tarthat valamit ideologikusan, ezek az általánosan érvényes, tudatosan, szavakban megfogalmazott alapelvek. Az értékek normatív megközelítése szerint érték a nem mindig



 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

tudatosan megfogalmazott, egyfajta minősítő állásfoglalás a mindennapi életben. A praktikus érték pedig a viselkedés.

Ha egy generáció értékrendszerét akarjuk leírni, akkor meg kell ismerni az általános alapelveit, ítélkezési rendszerét és viselkedését. A generációk értékrendjét, annak alakulását több tényező is befolyásolja: a társadalom tagjainak szemlélete, életmódja, mentalitása, a megélt események, valamint az, hogy a szűkebb környezet átörökíti-e a fontosnak tartott értékeit, vagy sem.

A **Baby boom generáció értékrendje:**

- Az X generáció szülei fiatal felnőttkorukat a Kádár-rendszerben élték, így értéktudatukat a 20. század utolsó harmadában ez nagymértékben meghatározta a felfogást.
- A történelmi időszak következménye az emberek bezárkózása volt, közönyössé váltak a politika iránt, és csak az 1960-as évek végétől jelenik meg egyfajta sajátos fogyasztói értékrend, mely a szórakozási lehetőségek kibővülésével alakult ki.
- Az 1978-ban végzett országos felmérés alapján az értékek rangsorának első helyén
 - a béke állt,
 - szorosán mögötte a biztonság,
 - szintén a ranglista élén található etikai célértékek, mint például a boldogság, és eszközértékként a szavahihető, bátor, gerinces viselkedés,
 - az anyagi jólét, mint cél a középmezőnybe került,
 - és az utolsók között található a szeretetteljes élet, valamint a törekvő, alkotó szellemű, udvarias eszközérték.
- A Baby Boomerek még kötődtek munkájukhoz, melyet alázattal végeztek, és számukra érték egy munkahelyen ledolgozni az életüket. Sikerük kulcsa az alkalmazkodásuk volt. Tisztelték a fizikai munkát, és köreikben az életkorhoz köthető tapasztalat nagy tekintéllyel bírt. Fegyelem és kitartás jellemezte őket, tudásuk, bölcsességük, elkötelezettségük olyan érték volt, melyet igyekeztek átörökíteni.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Az X generáció értékrendje:

- Az 1990-es évekre, a rendszerváltás idejére a rangsor sokat változott, a fiatal X generáció értékrendje már itt megjelenik.
- Fontosabbá váltak azok az értékek, melyek az emberi kapcsolatok minőségét alakítják:
 - A legfontosabb értékek a családi biztonság, a szerelem és az igaz barátság, a békés világ és a belső harmónia.
 - A rangsor következő lépcsőjére az anyagi javakhoz kapcsolódó értékek – mint a kreativitás, a gazdagság, az érdekes és változatos élet, a rend – kerültek.
 - Csak ezek után következik a hagyomány vagy a nemzeti identitás.

Az X generáció idősebbjei a rendszerváltás után fiatal felnőttként munkába álltak. Azonban megváltoztak az értékek, a tulajdonviszonyok és az emberi kapcsolatok is, így a gondolkodásmódnak is meg kellett változnia. A globalizációs hatások mindent felforgattak. A multinacionális vállalatok megjelenése új szemléletet hozott, a szakmák leértékelődtek. Új foglalkoztatási formák alakultak ki. Mindeközben fiatalságukból előnyt kovácsolva rájöttek, hogy nem beszélnek jól nyelveket. Miközben szüleik arról meséltek, hogy „régén” büntették a munkanélkülieket, ma tömegével jutnak emberek hasonló sorsra.

Sorra tanulták az új fogalmakat, illetve átértelmezték a régieket: öntevékenység, önmenedzselés, önéletrajz és motivációs levél, hatékonyság, tudás, bűn. (Bauer, 2000) Az új fogyasztói társadalom ezt a generációt is hatalmába kerítette.

A rohanó életnek a családok látták, látják kárát. A pénz fontosabb az értelmes életnél, az emberek több mint nyolc órát dolgoznak naponta, mindent igyekeznek előteremteni gyermekeiknek. Szeretnék a legjobb iskoláztatást biztosítani számukra, megvesznek mindenféle „kütyüt” gyermekeiknek, hogy aztán a szociológusok kimutathassák, hogy ők az a generáció, akik beleszülettek a digitális világba, és persze a szüleik biztosították hozzá az eszközöket.



Az Y generáció értékrendje:

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Az Y generáció értékrendjének alakulását az információhoz jutás erőteljesen átalakította. Az idősebbeket aggodalommal tölti el, hogy képesek-e vajon elválasztani az értékeset és a fontosat az értéktelentől és a lényegestől. Az Y-ok számára nincs kikezdzhetetlen érték, egy legyintéssel leértékelnek bármilyen tartalmat – pedig lehet, hogy nagyon is fontos. „Mindent ledönt a pedesztárlól ... ha minden lezuhan, mire nézünk majd fel?” – hangzik Tari Annamária (2010, 69.) elgondolkodtató kérdése.

Nemes Orsolya a TEDxDanubia 2014 májusában tartott, *Mit kezdjünk a fiatalokkal?* című előadásán összeszedte azokat az értékeket, amelyekkel tipizálni szoktuk a különböző generációkat.

- A **Baby boomer számára fontos érték** a tisztelet, a szorgalom, a tapasztalat és a munkamorál.
- Az **X** az intimitást, a függetlenséget, a kötelességtudatot és az önállóságot értékeli.
- Az **Y** számára fontos a nyitottság, a kreativitás, a folyamatos visszajelzés és a közösségi élmény.
- **Értékeik** sorában elsőrendű fontosságú a sikeresség, az önálló döntéshozatal és az önmegvalósítás igénye.
- Fontosnak tartják a kényelmes életet és a divatos tárgyakat.
- Magasak az elvárásaik környezetükkel, munkáltatójukkal szemben. Ők azok, akiknek elődjeikhez képest már semmi sem szent, akik jellemzően elutasítják a tekintélytiszteletet, és megkérdőjelezzik a hagyományokat.
- Az Y generáció tagjai azok, akik születésük óta versenyben vannak az erőforrásokért, versenyben voltak már a bölcsődei és óvodai férőhelyekért is (az Y generáció igen népes nemzedék).
- Ők azok a fiatalok, akik megtanulták: a sikerhez minden nap folyamatosan bizonyítaniuk kell. Az Y generáció tagjai gyerekkoruktól nagy fokú önállósághoz és döntési szabadsághoz szoktak. Öntudatos fogyasztók, akik a pénzre, sikerre és pozícióra a fogyasztás szabadságának és a divatos tárgyak birtoklásának alapfeltételeként tekintenek.

	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

- A korábbi nemzedékekhez képest sokkal öntörvényűbbek, a lojalitás inkább rövid távon számít fontos értéknek a szemükben. Magas elvárásokat fogalmazznak meg a munkahelyükkel szemben, nagy az igényük az önálló döntéshozatal lehetőségére, a rendszeres visszajelzésre.
- Igen ambiciózusok és sikerorientáltak.

Joggal teszi föl az előadó a kérdést, hogy: ez valóban csak az adott korosztálynak fontos? Szerencsére nem. Minden korosztály különlegesnek tartja önmagát. Ráadásul a narcisztikus Y generációhoz képest mindenki más nagyobb arányban tartja saját korosztályát annak.

A Z generáció értékei:

A Z generáció még fiatal, de már egyértelműen körvonalazódnak az általuk preferált értékek.

- Az információs korban az információ folyton elérhető, csak a fiatalokból még hiányzik a kritikai gondolkodás, pedig az internet tele van ellenőrizetlen tartalmakkal.
- Hajlamosak vakon hinni mindenben, amit a celebek közvetítenek, és a televízióban látottak határozzák meg az értékrendjüket.
- Véleményüket, értékítéletüket az internetről szerzett információk alapján fogalmazzák, és sok esetben nincs mellettük egy szülő vagy más felnőtt, akinek magyarázata értelmi alapokon nyugszik. Ebben rejlik leginkább veszélyeztetettségük.
- Meghatározó számukra az a felnőtt életük küszöbén, hogy mit látnak maguk előtt példaként. Míg az X beszélgetéseken és társasjátékokon nőtt fel, addig a Z a neten nevelődik. A mai kamaszok értékrendjét az határozza meg, hogy kinek milyen mobilja van, milyen ruhákban jár, és milyen képet rakott fel a közösségi oldalakra.
- A kortárs csoportok véleménye időnként sokkal erősebbnek bizonyul az értékátadási folyamatban.
- Azokat, akik hagyományos értékrendet követnének, azt könnyen kiközösítik. Be kell állniuk a sorba, különben egyedül maradnak.

A kontrollálatlan információáradaton kívül általános probléma, hogy a magánélet, a szerelem, a család, a megbecsülés értéke mennyire háttérbe szorult a szabadság, a szex és az azonnali visszacsatolás kényszere mellett. A fiatalok személyiségük fejlődésének olyan szakaszában vannak, amikor a szülő még képes valódi értéket hitelesen, bölcsen közvetíteni. Ezek azért fontosak, mert pozitív érzelmi tartalmat adnak az élet eseményeinek átéléséhez.

Generációs kérdőív

Kérlek, töltsd ki az alábbi kérdőívet, és amennyiben jellemző rád az adott állítás, akkor írd be magadnak az adott pontszámot.

1)	Van saját honlapod? (1 pont)	
2)	Készítettél már más számára honlapot? (2 pont)	
3)	Használod azonnal üzenetváltást, ha a barátaiddal beszélsz? (2 pont)	
4)	Szoktál sms-t írni az ismerőseidnek? (2 pont)	
5)	Szoktál videókat nézegetni a YouTube-on? (1 pont)	
6)	Szoktál netről szedett videófájlokat remixelni? (2 pont)	
7)	Fizettél már zeneletöltésért a neten? (1 pont)	
8)	Tudod honnan lehet ingyenesen illegális zenefájlokat letölteni? (2 pont)	
9)	Írsz szakmai blogot? (1 pont)	
10)	A blogod, online naplónak számít? (2 pont)	
11)	Megnyitottad már a My space-t legalább ötször? (1 pont)	
12)	Kommunikálsz az ismerőseiddel/barátaiddal a Facebookon keresztül? (2 pont)	

13)	Szoktál e-mailben kommunikálni a szüleiddel? (1 pont)	
14)	Kommunikáltál már sms-ben a szüleiddel? (2 pont)	
15)	Készítesz fotókat a telefonoddal? (1 pont)	
16)	A telefonoddal készített fotókat megosztod a barátaiddal/ismerőseiddel? (2 pont)	

Eredmény:

- 0-6 pont: Baby Boomer
- 6-12 pont: X generáció
- 12-nél több: Y generáció



4.16 Önálló tanulás modul I. önellenőrző kérdései

1) Melyek lehetnek a változási folyamat sikerkritériumai? Több helyes válasz is lehetséges!

- a vezetői stílus
- a vezető és beosztott partneri viszonya
- vezetői eszköztár
- a munkavállalók attitűdje
- az egyénben létrejövő szerepzavar
- a munkavállalók motivációja, elkötelezettsége
- a kommunikációs tevékenységek
- alkalmazkodó emberek

2) Melyek a szervezeti változások két leggyakoribb megkülönböztetése?

- epizodikus és rapszodikus változás
- kommunikált vagy nem kommunikált változás
- a változás tempója/sebessége és a vezetői szándék alapján történő megkülönböztetés

 <small>INNOVATÍV KÉPZÉSTÁMOGATÓ KÖZPONT</small>	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726



3) Mely válaszok nem tartoznak a projektpedagógia ismérvei közé? Több választás is lehetséges!

- a) A pedagógiai projekt komplex, alkotó jellegű megismerési-cselekvési egység.
- b) A pedagógiai projekt során az eredmény, azaz az elkészült produktum a legfontosabb tényező.
- c) A pedagógiai projekt „valóságos” (tárgyi vagy szellemi) produktum létrehozásának valóságos vagy szimulált (modellált) folyamata.
- d) A pedagógiai projekt mindig komplex.
- e) A pedagógiai projekt a tanárok és a diákok közötti hierarchikus kapcsolatra épül.
- f) A pedagógiai projekt tanárok és diákok partneri együttműködése.
- g) A pedagógiai projekt a differenciálás eszköze.

4) Mely állítások tartoznak a konstruktív tanulási környezet sajátosságai közé? Több helyes válasz is lehetséges!

- a) A foglalkozási anyag az egésztől a részek irányába épül, a fontos fogalmakra helyezve a hangsúlyt.
- b) A foglalkozási anyag a részekről az egész irányában épül fel, az alapvető jártasságok kialakítására helyezve a hangsúlyt.
- c) A tanulói kérdéseket tekinti nagyon fontos értékeknek.
- d) A környezet felfedezése döntően az elsődleges adatforrásokra és a manipulatív eszközökre támaszkodik.
- e) A pedagógusok viselkedése didaktikus, ilyen módon közvetítve az információkat.
- f) A pedagógusok korrekt (zárt végű) kérdésekkel ellenőrzik a gyerekek tanulási tevékenységét.
- g) A teljesítmények értékelése a tanulási folyamattól elválasztva történik.
- h) A gyermekek főként önállóan dolgoznak.
- i) A pedagógusok szerepe a párbeszédre való törekvéssel jellemezhető.
- j) A pedagógusok a gyermekek nézőpontjait, gondolkodásmódját próbálják felderíteni, kiismerni.

5) Melyek a projektek tervezésének legfontosabb szempontjai? Több helyes válasz is lehetséges!

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726	

- a) mi lesz a végeredmény
- b) a fő téma és a probléma meghatározása
- c) csoportok kialakítása
- d) kik fogják hasznosítani a produktumot
- e) időterv készítése
- f) eszközök számbavétele
- g) hol és milyen formában kerül bemutatásra az elkészült végeredmény
- h) alternatív lehetőségek számbavétele
- i) mennyire nyeri el a hozzátartozók tetszését a projekt
- j) milyen kompetenciákat fejlesztünk

6) Mit nevezünk sztereotípiának?

- Az emberek egy egész csoportjára vonatkozó, a személyiségvonások vagy a fizikai megkülönböztető jegyek alapján alkotott következtetés-csomagot.
- Kedvező vagy kedvezőtlen érzést egy személy vagy dolog vonatkozásában, mely megelőzi a tényleges tapasztalatot, illetve nem azon alapul.
- Azt a jelenséget, amikor valamilyen tárgyat vagy eseményt észlelünk, és a beérkező információt összehasonlítjuk a hasonló tárgyakkal vagy eseményekkel való megelőző találkozásaink emlékével.

7) Mit jelent az empátia legelső fokozata?

- Amikor értelmezzük, mit érzünk a másik fél iránt.
- Amikor a tudatalatti összefüggéseket értjük meg.
- Amikor egyszerűen végiggondoljuk, mit tehetnénk mi a másik fél helyzetében.

8) Mi alapján definiálja Mannheim a generációkat?

- Biológiai szempont alapján.
- Szociológiai és fejlődés-lélektani perspektíva alapján.
- Metafizikai megközelítés alapján.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

9) Mit nevezünk generációs kohorszhatásnak?

- Az életkorral nem változó tényezőket.
- Az életkorral változó tényezőket
- Az életkor szempontjából semleges tényezőket.

10) A Z generáció születési ideje:

- 1925–1945
- 1980–1994
- 1995–2009

4.17 Önálló tanulás modul II.



Az elmúlt modulon a csoport dinamikájával foglalkoztunk.

Ennek elmélyítéshez kiindulásként felelevenítjük, mit is jelent a csoport. Baron-Byrne (1994) szerint

„A csoport olyan pszichológiai egység, amely kettőnél több személyből áll, akiknek vannak közös céljai, közöttük viszonylag stabil kapcsolatok jöttek létre, amelyekben egyesek függenek másoktól, a tagok egymással kommunikálnak, interakcióban vannak. Az egyén szempontjából a csoporttagság fontos kritériuma, hogy ő a csoport tagjának érezze magát.”

A csoport közvetíti

- értékein, normáin keresztül a társadalmat,
 - rendszeres, közvetlen, kölcsönös, személyes interakciók révén norma- és értékképzés valósul meg, a csoporthoz való érzelmi ragaszkodás, a csoporttagokhoz, a csoport egészéhez való viszony következtében lesz eredményes ez a közvetítés.
-

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726	

A csoportokat többféle megközelítésből is megkülönböztethetjük egymástól. A legalapvetőbb különbségtétel a csoport megalakulására vonatkozó. E szerint van: formális és informális csoportszerveződés.

A formális csoport mindig valamilyen szempont alapján mesterségesen kialakított csoportra utal, míg az informális csoportba a tagok valamilyen önkéntes érzelmi motiváció alapján kerülnek be. Az iskolai osztály, a tantestület formális csoportnak számít, amelyen belül a baráti kapcsolatok informális csoportot hoznak létre. A munkacsoport egy olyan sajátos csoport, amelynek célja valamilyen munka elvégzése, és amely munkahelyen jött létre.

Kérek, gondold végig, hogy te milyen csoportokba tartozol? Ilyen lehet a család, a munkahelyi csoport, egy munkacsoport, a szülői munkaközösség, egy sportegyesület stb. Készíts erről egy listát!

Most gondold végig, hogy ezek közül melyik csoportod milyen érettségű szinttel rendelkezik! Ehhez az alábbi jellemzőket gondolt végig.

- Mi a csoport célja? Miért vagytok együtt? Mit szeretnétek elérni?
- Mekkora a csoport mérete? Hány fő tartozik ide?
- Mióta alkottok egy csoportot? Mióta létezik ez a csoport?
- Milyen képzettséggel, tudással, ismeretekkel, készségekkel rendelkeznek az egyes csoporttagok? Te melyik kompetenciádat hozod be adott csoportba?
- Ki vállalja a felelősséget az eredményeket (vagy azok hiányát) illetően? A csoportvezető? Vagy eloszlik a felelősségvállalás a csoporttagok között?
- Hol tart ez a csoport a fejlődését tekintve?
- ALAKULÁS – 2. VIHAR – 3. NORMAALKOTÁS – 4. TELJESÍTÉS – 5. FELBOMLÁS / ÚJRAALKULÁS

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Az általad felsorolt csoportokat most olyan szempontból nézd végig, hogy milyen szerepeket tudsz beazonosítani. Ki melyiket tölti be a csoporttagok közül? Te milyen szerepet töltesz be egyik, s másik csoportban?

Bales (1950):

Az **IRÁNYÍTÓK** esetében olyan szerepekről beszélünk, amelyek a csoportcél realizálását segítik elő: orientáló, tanácsadó, valamint értékelő szerepek.

Az **IRÁNYÍTOTTAK** passzív, végrehajtó szerepeket töltenek be, amelyek igénylik az iránymutatást, tanácsot kérnek, és szükségük van a visszajelzésre.

Mérei (1971):

A csoport **SZTÁR**ja általános népszerűségnek örvend, de funkcionális értéket nem feltétlenül teremt a csoportban, azaz szervezésben, tárgyilagos véleményalkotásban nem aktív. Jó kapcsolatot ápol mindenkivel, de ezek felszínes kapcsolatok. Válsághelyzetben, konfliktusok esetében inkább a háttérben marad, ilyenkor nem aktív, nem segíti elő a válsághelyzetek feloldását.

A **BŰNBAK** a csoportban azt a rejtett szerepet hordozza magában, hogy levezeti a csoportban felhalmozódott feszültséget, így elősegíti annak egységességét. A szerep betöltőjénél lényeges, hogy „olyan ember legyen, akire az agresszió ráirányítható, veszélyeztesse a csoportot, legyen ellenség vagy legalábbis keltsen jogos viszolygást a csoport tagjaiban, legyen undorító”

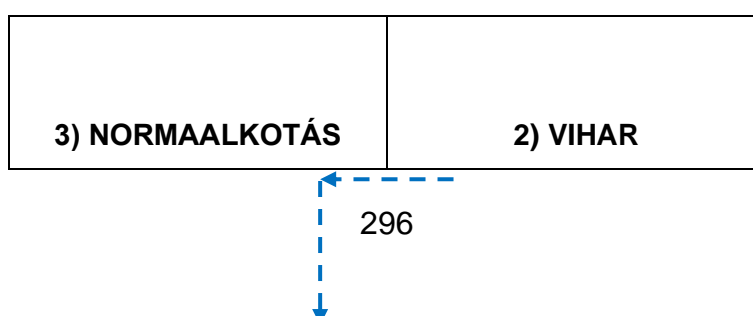
Brocher (1975):

Konstruktív szerepek: <ul style="list-style-type: none"> • Kezdeményező: <ul style="list-style-type: none"> ○ változtat, újításokat vezet be, variációk után néz. • Véleménynyilvánító: 	Destruktív szerepek: <ul style="list-style-type: none"> • Akadékoskodó: <ul style="list-style-type: none"> ○ a véleménynyilvánító szerepének eltorzítója, túlzásba vivője.
--	--

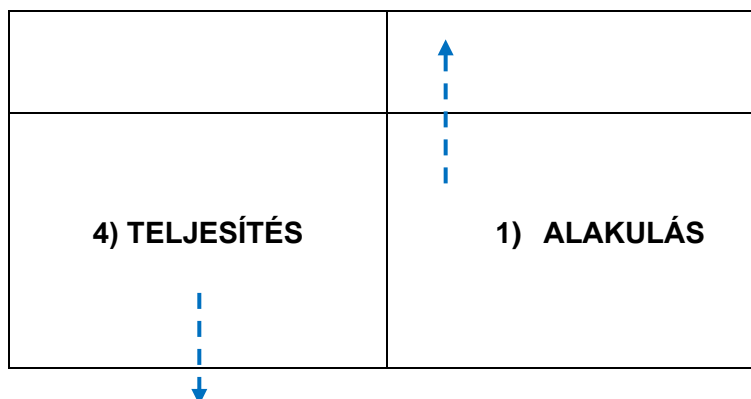
<ul style="list-style-type: none"> ○ megtöri a csendet, beleszól, vitatkozik, véleménye mellett kitart. • Kérdező: <ul style="list-style-type: none"> ○ információra éhes, érdeklik a részletek, felvilágosítást követel. • Informátor: <ul style="list-style-type: none"> ○ tájékoztat, kielégíti az információs igényeket. • Szabályalkotó: <ul style="list-style-type: none"> ○ megfogalmazza a szabályokat, normákat, értékeket, valamint ügyel ezek betartására. • Általánosító: <ul style="list-style-type: none"> ○ összefoglal, tisztáz bizonyos kérdéseket a csoport előtt. • Engedelmeskedő: <ul style="list-style-type: none"> ○ passzív, teljesítő. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vetélkedő: <ul style="list-style-type: none"> ○ az engedelmeskedő túlbuzgalmában vetélkedővé válhat. • Mindentudó: <ul style="list-style-type: none"> ○ az általánosító szerepének túltengéses változata. • Hírharang: <ul style="list-style-type: none"> ○ nemcsak informál, hanem dezinformál is.
---	---

Ahogy azt már korábban a kérdéseknél láthattuk, a csoport érettségi szintjéhez hozzátartozik az is, hogy a csoport a fejlődését tekintve hol tart a folyamatban.

Most Bruce Tuckman (1965) modelljét fogjuk megvizsgálni. Tuckman az alábbi szakaszokra bontotta a csoport kialakulásának folyamatát:



 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726



5) FELBOMLÁS vagy ÚJRAALAKULÁS

Minden szakasz két szempontból vizsgálható:

- 1) A *csoportstruktúra* az interperszonális viszonyok mintázatát jelenti, vagyis azt a módot, ahogyan a tagok egymáshoz, mint személyhez viszonyulnak, és egymással szemben személyként cselekednek.
- 2) A *feladat-viselkedés* a csoportnak a feladat megoldására irányuló viselkedését jelenti.



Nézzük meg, mit jelent a csoport alakulása a gyakorlatban!

Kérlek, figyelmesen nézd végig az alábbi filmjelenetet:

<https://www.youtube.com/watch?v=kJgUZOCp7N4>

Gondold végig a tréningen tanultak tükrében a következőket, és írd fel magadnak a válaszaidat:

- Melyik szakaszban tart a csoport?
- Miből következtetsz erre?
- Milyen szerepek jelennek meg?
- Érzelmileg mi jellemezheti a csoporttagokat?
- Milyen a csoport légköre, milyen a csoporttagok között a hangulat?

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Kérlek, figyelmesen nézd végig az alábbi filmjelenetet:

<https://www.youtube.com/watch?v=bw4qVCsNxsg>

Gondold végig a tréningen tanultak tükrében a következőket, és írd fel magadnak a válaszaidat:

- Melyik szakaszban tart a csoport?
- Miből következtesz erre?
- Milyen szerepek jelennek meg?
- Érzelmileg mi jellemezheti a csoporttagokat?
- Milyen a csoport légköre, milyen a csoporttagok között a hangulat?

Kérlek, figyelmesen nézd végig az alábbi filmjelenetet:

<https://www.youtube.com/watch?v=8JMykQ31jA0>

Gondold végig a tréningen tanultak tükrében a következőket, és írd fel magadnak a válaszaidat:

- Melyik szakaszban tart a csoport?
- Miből következtesz erre?
- Milyen szerepek jelennek meg?
- Érzelmileg mi jellemezheti a csoporttagokat?
- Milyen a csoport légköre, milyen a csoporttagok között a hangulat?

Kérlek, figyelmesen nézd végig az alábbi filmjelenetet:

<https://www.youtube.com/watch?v=PZJA4k72glo&t=9s>

Gondold végig a tréningen tanultak tükrében a következőket, és írd fel magadnak a válaszaidat:



- Melyik szakaszban tart a csoport?

- Miből következtesz erre?
- Milyen szerepek jelennek meg?
- Érzelmileg mi jellemezheti a csoporttagokat?
- Milyen a csoport légköre, milyen a csoporttagok között a hangulat?

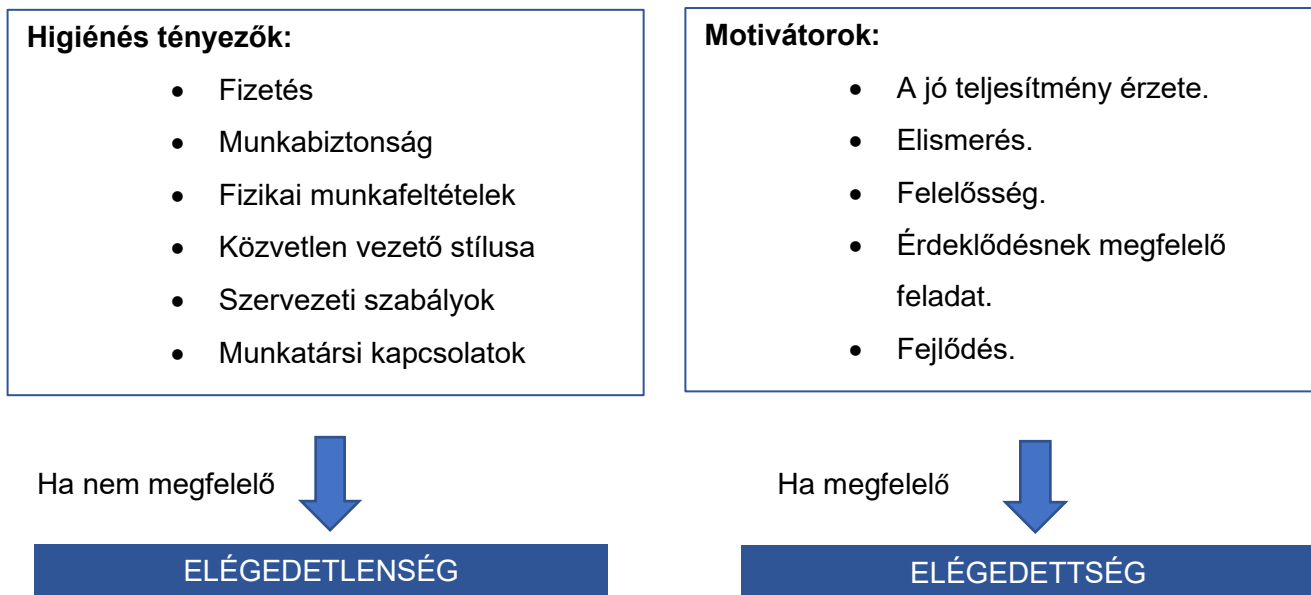
Maslow-i szükségletpiramis (1954)



Abraham Maslow szerint az emberi szükségleteket hierarchikusan lehet rangsorolni.

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Frederik Herzberg (1959) kétféle szükségletet különböztetett meg.



4.17.1.1 McClelland elmélete

Három szükségletet különböztet meg McClelland, ezek a kapcsolat, a teljesítmény és a hatalom iránti szükséglet.

A **kapcsolat iránti szükséglet** esetében nagy a másokkal való kapcsolódás iránti vágy. Ez a munkahelyi, iskolai csoportban leginkább azáltal elégül ki, hogy lehetőség nyílik a másokkal való interakció kialakítására, az egyén akár barátságokat köt a csoporton belül, és lehetősége van másokkal együttműködni.

A **teljesítmény iránti szükséglet** során előtérbe kerül a célok hatékonyabb elérése, a feladatok eredményesebb elvégzése, mint korábban. A nehéz célok kitűzése, a közvetlen visszacsatolás elérése, a személyes felelősségvállalás és a feladatban való elmélyedés hozza meg az elégedettség érzését. Azok a személyek, akiknél ez lényeges szükségletet képez, megfigyelhetően négy jellemzővel bírnak:

1. Nehéz célokat tűznek ki saját maguknak, tehát olyanokat, amelyeket csak nehéz munkával lehet elérni.
2. Rendszeres visszacsatolást igényelnek annak érdekében, hogy folyamatosan tisztában legyenek az elért eredményeikkel, és továbbfejlődhessenek.
3. Akarnak személyesen felelősséget vállalni a teljesítményükért.

4. Szívesen és gyakran mélyednek el a feladataikban.

A **hatalom iránti szükséglet** során magas szintű az a vágy, hogy az egyén hatással, befolyással legyen másokra, akár ellenőrizze is őket. Azon egyének esetében, akiknek ez a szükségletük erőteljes, az elégedettség a versengő helyzetek megélése, az agresszív megnyilvánulások, a másokból erős érzelmi hatások kiváltása és a magas státusz, a presztízs, az elismertség és a tisztelet elérése hozza meg.

Megerősítési folyamatok

A **megerősítés** növeli a viselkedés, a magatartás valószínűségét, gyakoriságát.

Pozitív megerősítés a vágyott, kellemes inger (jutalmazás, dicséret, figyelem), amiben a magatartás után az egyén részesül, és amelynek hatására a magatartás újból megjelenik a jövőben.

A negatív megerősítés vagy kioltás során valamit (jutalmat) elveszünk annak érdekében, hogy a magatartás ismétlődjön. Ez nem egyenlő a büntetéssel!

A **büntetés** csökkenti a viselkedés, a magatartás valószínűségét, gyakoriságát.

Pozitív büntetés során a magatartás után valamit (büntetést) adunk, annak érdekében, hogy a magatartás NE ismétlődjön. Negatív büntetés esetében valamit elveszünk (büntetést), a magatartás újbóli megjelenésének érdekében.



	MEGERŐSÍTÉS	BÜNTETÉS
POZITÍV INGER: (valamit adunk)	pozitív megerősítés	büntetés
NEGATÍV INGER: (valamit elveszünk)	negatív megerősítés	negatív büntetés



növeli a magatartás
valószínűségét
(gyakoriságát)



csökkenti a magatartás
valószínűségét
(gyakoriságát)

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Mi akadályozza az eredményes visszajelzést?

- A bizalomhiány.
- Az emberek nem mindig érzik, hogy mit szabad kimondaniuk.
- Ugyanazok a szavak mást jelentenek különböző személyeknek.
- Néha az ember csak azt hallja meg, amit akar.
- Nem tudhatjuk, hogy a másik pontosan megértette-e, amit mondunk.
- Nem jár jutalom érte: ha a visszajelzést úgy könyveljük el, mint kedves dolog, de nem elengedhetetlen, akkor az emberek nem törődnek vele.
- A félelem: félünk attól, hogy megbántjuk a másikat vagy nem áll rendelkezésünkre megfelelő mennyiségű tény, adat arra, hogy megfelelő visszacsatolást tudjunk adni.
- Ha nem az igazat mondják.
- Ha túl hosszúra nyúlik a beszélgetés, és túl sok személyes dolog kerül szóba.
- Ha a visszajelzést nem veszik komolyan.

Visszajelzés a gyakorlatban

A kritika és a visszajelzés közötti vannak különbségek, ezek:

Visszajelzés	Kritika
<p>Olyan információ, melynek célja a magatartás pozitív megváltoztatása</p> <ul style="list-style-type: none"> • konkrét • leíró • ügyekkel szemben kemény • világos • jövőre orientáló 	<p>A haragunk kimutatása abból a célból, hogy közöljük követelményeinket</p> <ul style="list-style-type: none"> • általános • kiértékelő • emberekkel szemben kemény • zavaros • múltra orientáló • hibáztatni akaró

 	Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok vezetőképzéshez	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF_Vezetőképzés Tananyagok, tanfolyami segédletek, gyakorlófeladatok_20210726

Kérek, figyelmesen nézd végig az alábbi filmjelenetet:

<https://www.youtube.com/watch?v=tOxbUOEm1f8>

Gondold végig az alábbiakat:

- Melyik mondatokkal fogalmaztak meg a jelenetben visszajelzést?
- Melyik mondatokkal fogalmaztak meg a jelenetben kritikát?
- Milyen hatása van a felettes mondatainak a hallgató félre?
- Milyen a beszélgetés hangulata?
- Milyen kockázatát látod ennek a fajta kommunikációnak a motivációt illetően?
- Mit javasolnál, mire ügyeljen a vezető a kommunikációját illetően?

4.18 Önálló tanulás modul II. önellenőrző kérdései

- 1) Mit jelent a formális csoport? A formális csoport ...
 - ... mindig valamilyen céllal összehangozott emberek összességére utal.
 - ... mindig valamilyen formális keretek között mozgó csoportra utal.
 - ... mindig valamilyen szempont alapján mesterségesen kialakított csoportra utal.

- 2) Konstruktív csoportszerepek közé tartozik a ...
 - kezdeményező.
 - vetélkedő.
 - mindentudó.

- 3) A csoportalakulás felbomlás szakaszában fontos a csoport tagjai számára, hogy ...
 - ne essen több szó a csoport elért eredményeiről.
 - elbúcsúzhassanak és kifejezhessék elismerésüket a csoportvezető irányába.
 - azonnal új vezető lépjen a régi helyébe.

- 4) Az első filmjelenetben (részlet a „Legyek ura” c. filmből) mi jellemezi a csoporttagokat?

- vidámak
 - leverték
 - figyelnek egymásra
- 5) A második filmjelenetben (részlet „A 12 dühös ember” c. filmből) a csoportalakulás mely szakaszátmenetet láthattuk?
- Alakulás → Vihar
 - Vihar → Normaalkotás
 - Normaalkotás → Teljesítés
 - Teljesítés → Felbomlás
- 6) A harmadik filmjelenetben (részlet „A 12 dühös ember” c. filmből) milyen a beszélő viselkedése?
- közönyös, érdektelen
 - feszült, támadó
 - együttérző
- 7) A negyedik filmjelenetben (részlet „A holt költők társasága” c. filmből) a csoportalakulás mely szakaszát láthattuk?
- Alakulás
 - Vihar
 - Normaalkotás
 - Teljesítés
 - Felbomlás
- 8) Azoknál az embereknél, akiknél magas a teljesítmény iránti szükséglet, jellemző, hogy ...
- ... nehéz célokat tűznek ki maguk elé.

- tisztában vannak saját teljesítményükkel.
- sok feladatot akarnak elvégezni, gyakran felszínesen teszik ezt.

9) Az utolsó filmjelenetben (részlet „Az ördög Pradát visel” c. filmből) kritika vagy visszajelzés kategóriájába tartoznak ezek az elhangzott mondatok: „Nem érdekel, miért szerencsétlenkedte el a dolgot”, „A lapba kedves arcúakat akarok”, „Se ízlése, se stílusérzéke”?

- kritika
- visszajelzés

10) Mi akadályozhatja az eredményes visszajelzést?

- ha nem elég személyes.
- ha nem elég őszinte.
- ha nincs elég bizalom.

5 Mellékletek

Melléklet típusa	Fájl neve
Vezetőképzés diasor 1-4. nap	Vezetőképzés diasor.pptx