

# Tartalom

A tréningkoncepció áttekintése .....	13
A tréning alapelvei .....	14
A tartalom rövid ismertetése .....	15
Szöveg minta tréning-kiíráshoz .....	20
Visszajelző kérdőív .....	21
Tréning-menetrend: Vezetés és motiválás .....	<b>25</b>
Időterv a háromnapos tréninghez .....	26
Áttekintés .....	26
Első tréningnap .....	<b>28</b>
<b>1. Tréning-bevezető</b> .....	<b>29</b>
1.1 Köszöntő .....	29
1.2 A tréner bemutatkozása .....	29
1.3 A témák ismertetése .....	29
1.4 A résztvevők bemutatkozása .....	30
1.5 A tréningalapelvek bemutatása .....	31
<b>2. Vezetői ideál</b> .....	<b>32</b>
2.1 Bevezetés .....	32
2.2 Áttekintés .....	33
2.3 A csoportgyakorlat moderálása .....	34
2.4 Csoportbevezető és csoportmunka .....	35
2.5 Az eredmények ismertetése .....	35
2.6 Előre elkészített kártyák: a vállalat elvárásai .....	36
2.7 Eredmények: „Felülről érkező” és „alulról érkező” elvárások .....	38
2.8 Kiértékelés .....	39
2.9 Záró prezentáció .....	40
2.10 Egyéni visszajelzés: Vezetői ideál – Ön mely vezetői tulajdonságot tartja a legfontosabbnak? .....	41
<b>3. Vezetői stílus és vezetői hatékonyság</b> .....	<b>42</b>
3.1 Bevezetés .....	42
3.2 Áttekintés .....	43
3.3 Csoportgyakorlat moderálás: „A továbbképzés, mint jutalom” .....	44

3.4 A scenáriók és azok értékelése ... ..	48
3.5 Záró prezentáció ... ..	51
3.6 Prezentáció: Kritériumok a vezetési stílusok meghatározásához ... ..	55
3.7 Demo-anyag: Moderáció-technika kooperatív döntések kezdeményezésére	58
3.8 Egyéni értékelés: Vezetési stílus	
Mely döntéseket hozom meg Én-döntésként? ... ..	60
<b>4. Személyiségtípusok ... ..</b>	<b>61</b>
4.1 Bevezetés ... ..	61
4.3 Egyéni munka: Személyiségteszt ... ..	63
4.4 Magyarázat az eredmények ismertetéséhez ... ..	66
4.5 Csoportgyakorlat: Erősségek, gyengeségek, motivációs tényezők ... ..	67
4.6 Az eredmények prezentálása ... ..	68
4.7 Csoportgyakorlat: Vezetési kompetenciák és konfliktuspotenciálok ... ..	70
4.9 Háttér-információ: Személyiségtípusok ... ..	73
4.10 Egyéni értékelés: Személyiségtípusok... ..	76
<b>5. Feedback – 1. nap ... ..</b>	<b>77</b>
<b>A második tréningnap ... ..</b>	<b>79</b>
<b>1. Bevezetés - második tréningnap ... ..</b>	<b>80</b>
1.1 Energia barométer... ..	80
1.2 Témák, kérdések, az elmúlt nap bizonytalanságainak tisztázása ... ..	80
<b>2. Aktív figyelés és kérdésfeltevés ... ..</b>	<b>82</b>
2.1 Bevezetés ... ..	82
2.2 Áttekintés ... ..	83
2.3 Szerepjáték: Az aktív figyelés bemutatása ... ..	84
2.5 Prezentáció: Aktív figyelés és kérdésfeltevés... ..	89
2.6 Munka hármas csoportokban: Aktív figyelés és kérdésfeltevés ... ..	90
2.7 Háttér-információ: Aktív figyelés és kérdésfeltevés ... ..	91
2.8 Egyéni értékelés: Aktív figyelés és kérdésfeltevés ... ..	95
<b>3. Kooperatív célmegállapodások ... ..</b>	<b>96</b>
3.1 Bevezetés ... ..	96
3.2 Áttekintés ... ..	97
3.5 Kiegészítő prezentáció a célmegállapodáshoz ... ..	101
3.6 Páros gyakorlat: Célmegállapodás a SMART, illetve SARMT alapján ... ..	102
3.7 Villámkör teljes résztvevői körben: Az én célom... ..	104

3.8 Háttér-információ: Célmegállapodás	104
3.9 Egyéni értékelés: Célmegállapodás	107
<b>4. Motiváció</b>	<b>108</b>
4.1 Bevezetés	108
4.2 Áttekintés	109
4.3 Csoportgyakorlat: Kánon-éneklés	110
4.4 Mozgás-gyakorlat: A motivációs ház	113
4.5 Záró prezentáció: A motiváció	118
4.6 Háttér-információ: A motiváció	119
4.7 Egyéni értékelés: Motivátorok/Demotivátorok	121
<b>5. Éves értékelő beszélgetés</b>	<b>122</b>
5.1 Bevezetés	122
5.2 Áttekintés	123
5.3 Az éves értékelő beszélgetés funkciói	124
5.4 Kiegészítő prezentáció: Az éves értékelő beszélgetés értelme	126
5.5 Egyéni munka: Kérdések az éves értékelő beszélgetés előtt	128
5.6 Prezentáció: Az éves értékelő beszélgetés struktúrája	131
5.7 Szerepjáték és csoportos kiértékelés	133
Útmutató szerepjátékhoz: Éves értékelő beszélgetés	134
5.8 Véleménycsere a közönség előtt	136
5.9 Egyéni értékelés: Éves értékelő beszélgetés	136
<b>6. Feedback – 2. nap</b>	<b>137</b>
A feedback barométer	137
<b>A harmadik tréningnap</b>	<b>138</b>
<b>1. Bevezető – harmadik tréningnap</b>	<b>139</b>
1.1 Motivációs-barométer	139
1.2 Témák, kérdések, az előző nap bizonytalanságainak tisztázása	140
<b>2. Kritizálás, követelés, kérés, dicséret</b>	<b>141</b>
2.1 Bevezetés	141
2.2 Áttekintés	142
2.3 Csoportmunka: Mely kritikák és mely dicséretetek a leghatékonyabbak?	143
2.4 Prezentáció: Kritizálás, követelés, kérés, dicséret	146
2.5 Háttér-információ: A kritika, követelés, kérés és dicséret struktúrája	151
2.6 Egyéni munka: Egy kritika, egy követelés, vagy egy kérés, egy dicséret	155
2.7 Csoportos kiértékelés	155

<b>3. Delegálás</b> .....	<b>156</b>
3.1 Bevezetés .....	156
3.2 Áttekintés .....	157
3.3 Prezentáció: Delegálás, bizalom, felelősségvállalás, kontrolling .....	158
3.4 Delegálási gyakorlat három csoportban .....	160
3.5 Munkalapok a három csoport számára .....	164
3.6 Moderációs kártyák három csoport számára .....	169
3.7 Szerepjáték a közönség előtt .....	173
3.8 Egyéni visszajelzés: Delegáció .....	174
<b>4. Értékelés</b> .....	<b>175</b>
4.1 Bevezetés .....	175
4.2 Áttekintés .....	176
4.3 Prezentáció: Értékelés, korrekt bánásmód, objektivitás .....	177
4.4 Gyakorlat: Havi megfigyelés .....	178
4.5 Prezentáció: Értékelési hibák .....	179
4.6 Háttér-információ: Értékelési hibák .....	181
4.7 Gyakorlat: Felkészülés egy értékelő beszélgetésre .....	183
4.8 Prezentáció: Az értékelő beszélgetés fázisai .....	185
4.9 Az „Értékelő beszélgetés” szerepjáték előkészítése .....	187
4.10 A szerepjáték levezetése .....	190
4.11 Egyéni értékelés: Az értékelési eljárás... ..	191
<b>5. Feedback – 3. nap</b> .....	<b>192</b>

További gyakorlatok a tréning témájához kapcsolódóan	193
<b>1. Prezentáció: Konstruktív feedback</b>	<b>195</b>
1.1 Bevezetés	195
1.2 Áttekintés	196
1.3 Prezentáció: A feedback adás szabályai	196
1.4 Prezentáció: A feedback fogadás szabályai	199
1.5 Moderációs kártyák: Feedback-szabályok	200
<b>2. Egyéni munka: Vezetői ideálom</b>	<b>201</b>
2.1 Bevezetés	201
2.2 Áttekintés	202
2.3 Egyéni munka és kiértékelés	202
<b>3. Csoportgyakorlat: Kooperatív döntéshozatal</b>	<b>204</b>
3.1 Bevezetés	204
3.2 Áttekintés	205
3.3 Csoportgyakorlat és kiértékelés	205
<b>4. Kiscsoportos gyakorlat: Konfliktusok eljátszása</b>	<b>209</b>
4.1 Bevezetés	209
4.2 Áttekintés	210
4.3 A csoportgyakorlat moderálása	210
<b>5. Csoportgyakorlatok: Aktív figyelés és kérdésfeltevés</b>	<b>213</b>
5.1 Egy- és kétirányú kommunikáció	214
5.2 Aktív figyelés támadások esetén	224
5.3 Két szembenálló fél aktív meghallgatása	228
5.4 A szemrehányások igényekre és érzésekre való lefordítása	232
5.5 Figyelem négy csatornán keresztül	241
5.6 Aktív, közös feldolgozás	252
5.7 Aktív figyelés, egyetértés, pozitív átértelmezés	258
<b>6. Demonstrálás egy résztvevő bevonásával: Célmegállapodás</b>	<b>263</b>
6.1 Bevezetés	263
6.2 Áttekintés	264
6.3 Célmegállapodási beszélgetés a SMART-minta alapján	264
<b>7. Szerepjáték: Célmegállapodás és motiváció</b>	<b>267</b>
7.1 Bevezetés	267
7.2 Áttekintés	268

7.3 Bevezető moderáció és a szerepjáték levezetése	268
7.4 Kiértékelés	269
<b>8. Prezentáció: Belső feladás</b>	<b>271</b>
8.1 Bevezetés	271
8.2 Áttekintés	272
8.3 A prezentáció	272
<b>9. Prezentáció és csoportmunka: Az éves értékelő beszélgetés előnyei és hátrányai</b>	<b>276</b>
9.1 Bevezetés	276
9.2 Áttekintés	277
9.3 Prezentáció: Kooperatív tárgyalás és a Harvard-koncepció	278
9.4 Háttér-információ: Harvard-koncepció	281
9.5 A tárgyalási csoportok kialakítása és felkészítése	287
9.6 A moderátorok felkészítése a tárgyalásra	287
9.7 A tárgyalás levezetése	289
9.8 A tárgyalás kiértékelése	290
<b>10. Eseti tanácsadás és szerepjáték: Éves értékelő beszélgetés</b>	<b>291</b>
10.1 Bevezetés	291
10.2 Áttekintés	292
10.3 Három-négy beosztott bemutatása, egyenként öt mondatban	293
10.4 Kollegiális eseti tanácsadás	294
10.5 Szerepjáték és feedback	295
10.6 Utolsó kiértékelés a közönség előtt	295
<b>11. Csoportgyakorlat: Kritizálás, követelés, kérés, dicséret</b>	<b>296</b>
11.1 Bevezetés	296
11.2 Áttekintés	297
11.3 Csoportmunka	297
11.4 Kiértékelés	301
11.5 Lehetséges megfogalmazások a munkalapokon található feladatokhoz	302
<b>12. Gyakorlat és csoportmunka: Félelmek a vezetői értékeléstől</b>	<b>305</b>
12.1 Bevezetés	305
12.2 Áttekintés	306
12.3 Gyakorlat: Milyen félelmeim vannak a vezetői értékelés kapcsán?	306
12.4 Csoportmunka: A stratégia kifejlesztése	308

<b>13. Strukturált kiértékelés: Vezetői értékelés</b> .....	<b>310</b>
13.1 Bevezetés .....	310
13.2 Áttekintés .....	311
13.3 Egyéni értékelés... ..	312
13.4 Külső értékelés .....	313
13.5 Állásfoglalás a külső értékeléshez .....	315
13.6 A kiértékelések grafikus szemléltetése .....	315
13.7 Prezentáció: Hogyan biztosítható az anonimitás? .....	318
13.8 A munkatársi beszélgetés előkészítése .....	320
13.9 Szerepjáték és feedback... ..	321

# 11. Csoportgyakorlat: kritizálás, követelés, kérés, dicséret

## 11.1 Bevezetés

Ha a résztvevők alapvetően már tudják, hogyan tudnak kritikákat, követeléseket, kéréseket és dicséretet értelmesen, világosan és elismerően megfogalmazni, fontos, hogy legyen lehetőségük a tanultak begyakorlására.

Az itt bemutatott munkalapok olyan szituációk leírásait tartalmazzák, amelyekben kritizálni, követelni, kérni és dicsérni kell. A vezetőknek alkalmuk nyílik kis csoportokban megtalálni a megfelelő megfogalmazásokat.

### Bevetés a háromnapos tréning során

Ez a csoportgyakorlat akkor vezethető le, ha a tréner alapvetően már elmagyarázta, hogyan fogalmazzák meg tiszteletteljesen a pozitív és negatív visszajelzéseket, valamint a kéréseket vagy követeléseket (lásd: 146. oldal). Aztán pótolja a megfelelő egyéni gyakorlatot a közönség előtti kiértékeléssel együtt (155. oldal). Ha ez időigényesebb, a tréninget más pontokon kell le rövidíteni.

## 11.2 Áttekintés

### Orientáció

**Célok:**

→ Kritikák, követelések, kérések és dicséret elismerő megfogalmazásának kipróbálása és gyakorlása.

**Időigény:**

→ 60 perc (45 perc csoportgyakorlat, 15 perc csere a közönség előtt).

**Eszközigény:**

→ 4 munkalap (kritikák, követelések, kérések, dicséret).

**A menetrend áttekintése:**

→ A tréner felszólítja a résztvevőket, hogy kis csoportokban találják meg a megfogalmazásokat a munkalapon leírt szituációkhoz.

→ A résztvevők felírják a megfelelő mondatokat, amelyeket aztán megbeszélnek a közönség előtt.

## 11.3 Csoportmunka

*45 perc*

Miután a tréner elmagyarázta, hogyan fogalmazzák meg a követeléseket, kéréseket, kritikát és dicséretet (a 146. oldaltól), a résztvevők megkapják a munkalapokat, amelyeket csoportokban töltenek ki (lásd: a következő oldalak).

**Munkalap: Kritika az 1. lépéstől a 3-ig, vagy választhatóan az 1. lépéstől az 5-ig**

Egy beosztott a kollégái penzumának rendszeresen csak a felét teljesíti.

1. \_\_\_
2. \_\_\_
3. \_\_\_
4. \_\_\_
5. \_\_\_

Egy beosztott rosszkedvet áraszt a kollégái körében.

1. \_\_\_
2. \_\_\_
3. \_\_\_
4. \_\_\_
5. \_\_\_

Egy beosztott a háta mögött kétségbe vonta a vezetői szakértelmét.

1. \_\_\_
2. \_\_\_
3. \_\_\_
4. \_\_\_
5. \_\_\_

Egy kolléga terjedelmes és bonyolult táblázatokkal teli, jórészt Ön által készített beszámolót mutatott be, amelyet saját teljesítményeként adott ki.

1. \_\_\_
2. \_\_\_
3. \_\_\_
4. \_\_\_
5. \_\_\_

**Munkalap: Követelés vagy kérés az 1., 2., 4. és 5. lépésben**

*(A 2. lépés akkor marad ki, ha a tényeket nem kell tovább magyarázni.)*

Azt szeretné, hogy a beosztottai állítsák össze a statisztikai adatokat egy beteg kolléga helyett.

1. \_\_\_\_
2. \_\_\_\_
4. \_\_\_\_
5. \_\_\_\_

Azt szeretné, hogy a beosztottai minden információt hozzanak az Ön tudomására, amelyekre szüksége van a munkájához.

1. \_\_\_\_
2. \_\_\_\_
4. \_\_\_\_
5. \_\_\_\_

Azt kívánja, hogy a beosztottai olyan jól elsajátítsák a Worddel való körlevél-írást, hogy a következő héten a tervezett levelezés fél napon belül létrejöhessen.

1. \_\_\_\_
2. \_\_\_\_
4. \_\_\_\_
5. \_\_\_\_

Azt szeretné, hogy a beosztottai hetente tudósítsák Önt arról, hány ügyet zártak le.

1. \_\_\_\_
2. \_\_\_\_
4. \_\_\_\_
5. \_\_\_\_

**Munkalap: Dicséret az 1. lépéstől a 4-ig**

Egy beosztott rendszeresen kollégái penzumának a dupláját teljesíti.

1. \_\_\_\_
2. \_\_\_\_
3. \_\_\_\_
4. \_\_\_\_

Egy beosztott kiváló előadást tartott a kollégái körében a szervezet új követeléseiről.

1. \_\_\_\_
2. \_\_\_\_
3. \_\_\_\_
4. \_\_\_\_

Egy beosztott két héten keresztül intézte egy beteg kolléga feladatait, és emiatt sok túlórárt vett igénybe.

1. \_\_\_\_
2. \_\_\_\_
3. \_\_\_\_
4. \_\_\_\_

Egy beosztott rendszeresen aggódik a csoportban uralkodó jó hangulat miatt.

1. \_\_\_\_
2. \_\_\_\_
3. \_\_\_\_
4. \_\_\_\_

A munkalapokon található feladatokhoz lehetséges megfogalmazásokat a 302. oldalon talál.

## 11.4 Kiértékelés

15 perc

Az eredményeket megbeszélik a közönség előtt:

- A legtöbb esetben a résztvevők jó helyzetben vannak ahhoz, hogy megtalálják a megfelelő megfogalmazásokat.
- Néha ésszerű egyszerűsíteni a mondatszerkezeteket vagy le rövidíteni a magyarázatokat annak érdekében, hogy világosabban jussunk a kimondottak végére. Minél precízebben sikerül a szövelezés, annál valószínűbb, hogy az adott személy megérti, mit várnak vagy kívánnak el tőle.
- Néhány résztvevő feltételes módban fogalmazza meg a kérést vagy a követelést („Meg szeretném kérni”). Ennek hátterében gyakran az az elvárás áll, hogy különösen udvarias legyen. Lebeszélem az ilyen megfogalmazásokról, mert így relativizálja a kimondottakat.
- Néha azt is megvitatják, hogy mely esetekben ésszerű köszönetet mondani. Én azt támogatom, hogy az emberek először is győződjenek meg arról, milyen hálásak lehetnek, ha például a beosztottak egész évben megbízhatóan dolgoznak. És ha a vezetők belül érzik ezt a hálát, akkor szavakba is kell foglalniuk a köszönetet. Mindenesetre a köszönetet hitelesen kell közölni. Ha a köszönetet számítóan vetik be, például azért, hogy a beosztottakat rávegyék egy kellemetlen tevékenység átvételére, nagy a valószínűsége annak, hogy észreveszik ezt az őszintétlenséget. Így a köszönet szavai akár hátrányosan is hathatnak.
- Néhány résztvevő a munkaéletben csak nehezen tudja elképzelni, hogy szavakba foglalja saját érzelmeit. Nekik azt tanácsolom, hogy ezen érzelmek kimondását először is ismerős embereken próbálják ki. Ha valaki az ilyen szituációkban is azt állapítja meg, hogy nagyon kellemetlenül érzi magát az érzelmerkifejezés során, akkor ésszerű az ilyen érzelmes üzeneteket nem megfogalmazni. Középtútként az emberek olyan szavakat is választhatnak, amelyekből következtetni lehet az érzéseikre: „Ezt valóban nagyszerűnek találom.” Vagy: „Ezt nagyon sajnálom.”

## 11.5 Lehetséges megfogalmazások a munkalapokon található feladatokhoz

### **Munkalap: Kritika az 1. lépéstől a 3-ig, vagy választhatóan az 1. lépéstől az 5-ig**

Egy beosztott a kollégái penzumának rendszeresen csak a felét teljesíti.

1. Az ő munkapenzuma mélyen az átlag alatt van.
2. Ezért nem értük el a normánkat.
3. Emiatt nagyon mérges vagyok.
4. Arra kérem Önt, hogy fontolja meg, hogyan tudja növelni a megoldott ügyek számát.
5. Holnapután beszélhetünk a megfelelő ötleteiről?

Egy beosztott rosszkedvet áraszt a kollégái körében.

1. Az Ön gyakori szidalmi miatt a légkör gyakran nagyon rossz nálunk.
2. Emiatt a kollégák lelkesedése is károsodni fog.
3. És emiatt nagyon mérges vagyok.
4. Ezért arra kérem Önt, hogy beszéljen velem az elégedetlenségeiről.
5. Meg tudunk ebben egyezni?

Egy beosztott kétségbe vonta a vezető szakértelmét annak háta mögött.

1. Mások előtt kétségbe vonta a vezetési szakértelmemet.
2. Ezzel aláásta az elfogadásomat a kollégák szemében.
3. Nagyot csalódtam Önben.
4. Azt várom Öntől, hogy hozzám jöjjön, ha nem tetszik Önnek valami a vezetési stílusomban.
5. A jövőben tudja ehhez tartani magát?

Egy kolléga terjedelmes és bonyolult táblázatokkal teli, jórészt Ön által készített beszámolót mutatott be, amelyet saját teljesítményeként adott ki.

1. Saját munkájaként adta ki az én beszámolómat.
2. Ezért a kollégák azt kérdezik, tulajdonképpen mit csináltam a múlt hónapban.
3. Emiatt nagyon fel vagyok háborodva.
4. Arra kérem Önt, hogy javítsa ezt ki.
5. Mikor fogja ezt megtenni?

**Munkalap: Követelés vagy kérés az 1., 2., 4. és 5. lépésben**

*(A 2. lépés akkor marad ki, ha a tényeket nem kell tovább magyarázni.)*

Azt szeretné, hogy a beosztottai állítsák össze a statisztikai adatokat egy beteg kolléga helyett.

1. Amint tudja, Piros asszony beteg.
2. Ezért nem tudja időben elkészíteni a statisztikai adatok feldolgozását.
4. Arra kérem Önt, hogy vegye át helyette ezt a feladatot.
5. Sikerülni fog ez péntekig?

Azt szeretné, hogy a beosztottai minden információt hozzanak az Ön tudomására, amelyekre szüksége van a munkájához.

1. Minden információra szükségem van a 4711-es rendelkezésről.
2. A csütörtöki prezentációhoz kellene ezek az adatok.
4. Kérem, állítsa össze számomra a megfelelő adatokat.
5. Sikerülni fog ez keddig?

Azt kívánja, hogy a beosztottai olyan jól elsajátítsák a Worddel való körlevél-írást, hogy a következő héten a tervezett levelezés fél napon belül létrejöhessen.

1. Jövő szerdán minden ügyféllel elindítjuk a levelezési akciónkat.
2. A lehető leggyorsabban oktatnunk kell Önt a szerződések változásairól.
4. Ezért arra kérem, hogy az előtérben még egyszer nézze át a Word körlevél-funkcióját úgy, hogy minden levelet és címkét ki tudjunk nyomtatni három órán belül.
5. Sikerülni fog ez szerdáig?

Azt szeretné, hogy a beosztottai hetente tudósítsák Önt arról, hány ügyet zártak le.

1. A munkapenzuma a múlt héten átlag alatti volt.
2. A kollégái sajnálják, hogy ezért többet kell dolgoznia.
4. Ezért arra kérem Önt, hogy hetente számoljon be megoldott ügyeinek számáról.
5. Rendben van?

### **Munkalap: Dicséret az 1. lépéstől a 4-ig**

Egy beosztott rendszeresen kollégái penzumának a dupláját teljesíti.

1. Munkapenzuma a múlt hónapokban átlagon felül magas volt.
2. Csak ezért tudtuk elérni a normaszámainkat.
3. Emiatt kimondottan boldog voltam.
4. Nagyon köszönöm a lelkes támogatását.

Egy beosztott kiváló előadást tartott a kollégái körében a szervezet új követeléseiről.

1. A tegnapi prezentációjával világosan szemléltette, mely elvárásoknak kell megfelelnünk a jövő évben.
2. Ez sok magyarázatot spórolt meg nekem.
3. Emiatt nagyon megkönnyebbültem.
4. Nagyon köszönöm ezt a jó szemléltetést.

Egy beosztott két héten keresztül intézte egy beteg kolléga feladatait, és emiatt sok túlórát vett igénybe.

1. Az elmúlt két hétben sokat túlórázott.
2. Csak így volt lehetséges, hogy Szürke úr beszámolóját lezárjuk.
3. Emiatt nagyon elégedett vagyok.
4. Szívből köszönöm az Ön külön közreműködését.

Egy beosztott rendszeresen gondoskodik a csoport jó hangulatáért.

1. A humorával és az optimizmusával gondoskodott számunkra a jó hangulatról.
2. Ez lényegesen hozzájárul, hogy a kollégák lelkesedése még akkor is fennmarad, amikor sok munkánk van.
3. Ennek nagyon gyakran örülök.
4. Nagyon köszönöm a jó kedvet, amelyet Ön áraszt.