



ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

# Vezetői önismeret

Tréning háttéranyag

Tananyagszerző: Juhász Tibor



## Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés és tartalmi összefoglalás .....	4
2.	Áttekintés, tanulási célkitűzések, és a program körvonalai .....	5
3.	A teljes vezetésfejlesztési folyamat kialakításának filozófiája .....	6
4.	A Személyes Tanulási Napló .....	7
4.1.	Tanulási célkitűzések .....	8
4.2.	Bemutakozások, és a Szerződés megfogalmazása .....	8
4.3.	Személyes tanulási céljaim a tréningre .....	9
5.	A vezetői tulajdonságok alapja: az önismeret .....	11
6.	Az „ideális vezető” tulajdonságai .....	14
6.1.	A vezetői szerepek .....	17
7.	A tanulás és fejlődés szervezeti modellje .....	19
8.	A helyzettől függő vezetési stílus .....	20
8.1.	A munkatárs érettségi szintjének megfelelő magatartásformák .....	30
8.2.	Személyes tanulási napló .....	33
8.3.	„Carpathian Project” .....	34
8.4.	Az Egyéni Készségek Meghatározásai .....	36
8.5.	A kompetenciák meghatározása .....	37
8.6.	Személyes értékelő skála .....	45
8.7.	Személyes tanulási napló .....	50
9.	A Johari ablak .....	51
10.	Értékek, feltételezések, hiedelmek .....	53
10.1.	A következtetés létrája .....	54
10.2.	A bizalom összetevői .....	55
10.3.	A bizalom kognitív összetevői .....	56
10.4.	Befolyásolás és hatalom .....	57
10.5.	Személyes tanulási napló .....	58
11.	Ajánlott irodalom .....	59

## 1. Bevezetés és tartalmi összefoglalás

Sok szeretettel üdvözlünk a **Vezetői Önismeret** tréningen! Reméljük, hogy hasznosnak fogod e programot találni, s az segítségedre lesz saját tanulási céljaid megvalósítása során is.

Az **Vezetői Önismeret** műhely egyike azoknak a képzési tömböknek, amelyek vezetői képzést nyújtanak a közsféra összes vezetője számára.

A vezetők fejlődése a menedzser-tréningek látogatásánál jóval többet igényel: szakadatlan tanulási folyamat ez, s magában foglalja az újszerű tudásanyag és az új jártasságok alkalmazását és gyakorlását a munkahelyen is. Hogy lehetővé tegyük számodra a tanultak megszilárdítását rögtön a műhelymunka után, fel fogunk kérni egyfajta utólagos nyomon követési tevékenység végrehajtására, amikor munkádhoz visszatérsz.

A műhelynek akkor van a legnagyobb haszna, ha figyelembe veszed az alábbiakat:

- Aktív résztvevőként működsz közre,
- nyitottan a változásra és az új gondolatokra,
- kíváncsian a visszajelzésekre.
- Szívesen osztasz meg másokkal Önmagadról szóló információt,
- hajlandó vagy kockázatot vállalni s akár hibákat is elkövetni,
- örömmel teszel fel kérdéseket és bátran kezdeményezel.

Élvezetes tanulást kívánunk!

## 2. Áttekintés, tanulási célkitűzések, és a program körvonalai

E műhely arra ad alkalmat, hogy jobban megismerd önmagad, mint egyént és mint a közfeladatok ellátásának keretében dolgozó vezetőt. Nem célja a tréningnek, hogy a vezetői kompetenciák terén készségeidet a gyakorlati szinten fejlessze.

A tréning működése során négyféle forrásból fogsz értesüléseket kapni önmagadról:

- 1) A „Vezetői stílus” teszt által, amely specifikus visszacsatolást ad saját személyes stílusodról, amit meg fogsz kapni, a munkához szükséges előzetes anyag részeként.
- 2) A műhely többi résztvevője által szolgáltatott közvetlen visszajelzésekből.
- 3) A tréning folyamatának aktív megélése során szerzett és feldolgozott ismeretek alapján.

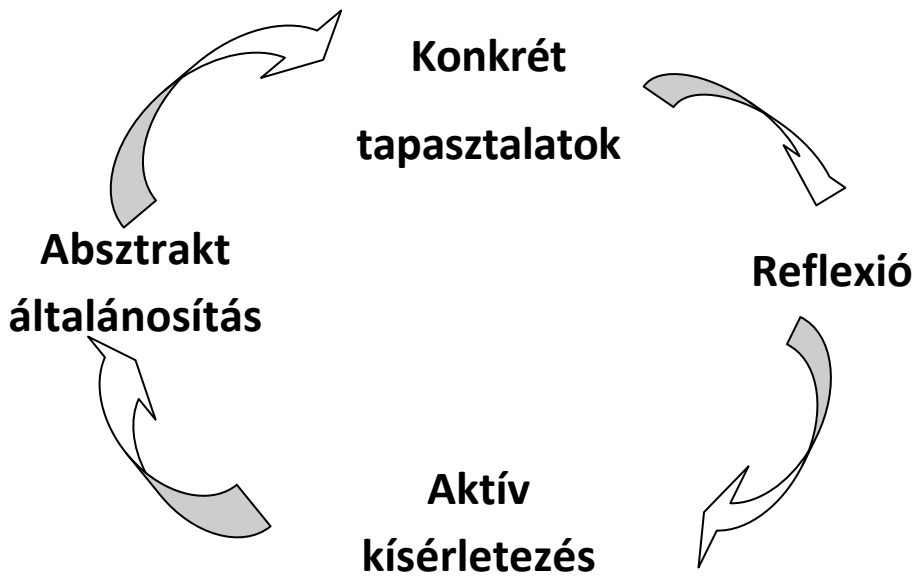
A műhelymunka magában foglal számos strukturált gyakorlatot is, amelyek lehetővé teszik, hogy csoportos munkák, gyakorlatok keretében próbáld ki különféle vezetői magatartásformákat, s ez által nyerj képet önmagadról. Mi több, vannak olyan gyakorlatok is, amelyek alkalmat nyújtanak arra, hogy azonosítsd és megértsd személyes értékválasztásaidat, s ezeket össze tudd vetni a társaság értékválasztásaival, pl. a "személyes hatalmi háló", "a bizalom építése" dimenzióinak mentén.

Az **Vezetői Önismeret** tréning munkájában való részvétel eredményeképpen arra számíthatsz, hogy:

- Képes leszel meghatározni, mekkora a különbség a köz szolgálata által kívánt kompetenciák, illetve az általad pillanatnyilag birtokolt jellemzők, attitűdök és jártasságok között, s magabiztosan és adekvát módon tudj majd váltani.
- Megértsd tulajdon viselkedési stílusodat, s azt, hogy annak milyen konzekvenciái vannak vezetői magatartásodra nézve.
- Tanulságokat tudj majd levonni közvetlen feljegyzéseidből, társaid és a kurzus vezetőinek észrevételeiből saját menedzseri és vezetői magatartásodat illetően.
- A korábbiaknál jobban tudatosulnak Benned saját erősségeid, s az, hogy mely területeken kell még fejlődnöd.
- Elkészíted majd saját Személyes Fejlődési Terved, amit a tréning után vezetőddel megvitathatsz.

### 3. A teljes vezetésfejlesztési folyamat kialakításának filozófiája

A teljes vezetésfejlesztési folyamat képzési tömbjeit azzal az elgondolással alakítottuk ki, hogy ezek az aktív tanulás egy meghatározott modelljét kövessék. Az aktív tanulás azt jelenti, hogy a tanulás a tapasztalatok eredménye, jóllehet azért is megy végbe, hogy azonosítani tudjuk, ami ismeret-szerzésünk szempontjából lényegbevágó. Ennélfogva kritikus jelentősége van a jövőre irányuló tervezésben a múltbeli helyzetek felidézésének, megértésének. A jelen tréning is ezeken az alapelveken nyugszik, s az alábbi, világosan áttekinthető négyfázisú körfolyamatba fog Téged bevezetni:



- **Konkrét élmények** – „el fogunk merülni” a tapasztalatokban, s a tréninghelyzet a válaszok sokaságát fogja belőlünk kioldani. Amikor majd új problémákkal szembesülünk, építeni tudunk azokra a megközelítésekre és magatartásmódokra, amelyek működőképeseeknek bizonyultak.
- **Reflexió** - a tapasztalatok eredményei lehetnek kielégítőek vagy elégtelenek. Fontolóra vesszük az élményeket, hogy jobban megértsük őket. Elménkben visszajátsszuk mindahányat - időnként úgy, mint egy videokazettát - hogy kiemeljük közülük azt, ami fontos. Más emberek segítségünkre lehetnek a reflexióban azáltal, hogy kommentárral vagy visszacsatolással szolgálnak. A feljegyzések és a napló készítése megadhatja a kellő távolságtartást és fegyelmezettséget. Fontos fázis ez, mely lehetővé teszi, hogy jelentést vonjunk ki a tapasztalatokból.
- **Absztrakt általánosítás** - következtetéseket próbálunk levonni reflexióinkból, s ezek segítenek, hogy legközelebb jobban teljesítsünk.
- **Aktív kísérletezés** - terveket készítünk, és a gyakorlatban teszteljük a konklúziókat és elméleteket, hogy lássuk, működnek-e. Ha mindez sikeresnek bizonyul, akkor felfoghatók mint olyan feltevések, hiedelmek és magatartás-formák, amelyek válaszrepertoárunk részét képezik, s amit immár lehívhatnak a konkrét tapasztalatok.

## 4. A Személyes Tanulási Napló

A Személyes Tanulási Napló arra szolgál, hogy az segítségedre legyen az ülés során átélt élményeidre való reflexióban. Segíthet mélyebb értelmet találni abban, amit gondoltál vagy éreztél. A Napló rendszeres alkalmazást nyer a tréningen belüli munkában, ugyanis rögzíti személyes megjegyzéseidet, észrevételeidet, s a tanulási folyamat fordulópontjait.

A tréner a műhelymunka során és minden egyes ülés befejeztével meg fog kérni, hogy jegyezd le Naplódba tapasztalataidat, gondolataidat, és érzéseidet. Ez azt a célt szolgálja, hogy e gondolatok és ötletek ne sikkadjanak el, s egy későbbi alkalommal ismét feleleveníthetők legyenek. A tréning után elvégzett e-learning folyamat során a Személyes Tanulási Napló elemeit elektronikus formában csatolhatod vissza az ismeretanyaghoz.

Reflexióidnak, feljegyzéseidnek, s a tanulási folyamat fordulópontjairól szóló észrevételeidnek később, a műhely végén hasznát fogod venni, amikor saját cselekvési terveket készítünk. E pontok némelyike a gyakorlatban megvalósítandó tervekké fordítódik le, amint majd munkádhoz visszatérsz.

A Személyes Tanulási Napló egy bizalmas anyag, s a benne foglaltakat nem kell majd vezetőddel megosztanod, amikor a munkába visszatérve átbeszélitek a Személyes Fejlődési Tervet.

A Személyes Tanulási Naplók a személyes gyarapodás hasznos indikátorainak bizonyultak. Azok, akik újraolvasták naplóbejegyzéseiket némi idő elteltével azok megírása után, gyakran úgy találták, hogy válaszaik és gondolataik a műhelymunka alatt fejlődésük egy olyan fázisát tükrözik, ami azóta megváltozott. Naplód különösen hasznos lehet, amikor majd arra készülsz, hogy korábbi teljesítményeidet újra áttekintsd.

### **Hogyan használjam?**

A Napló eszközül szolgál arra, hogy reflexiódat mederbe terelje. Hasznos lehet, ha bizonyos kérdéseket időről időre felteszel Önmagadnak, amikor a Naplót felütöd:

- Milyen kérdésekkel szembesülök itt?
- Milyen visszajelzést kaptam?
- Milyen reakcióm volt a visszajelzésre, s vajon miért?
- Mit tanultam és ennek milyen további jelentései lehetnek számomra?
- Milyen változásokra kell most törekednem?
- Mit kell majd tennem amikor visszatérek a munkába?
- Milyen hatása lesz mindezeknek munkámra, a főnökömmel, és a munka-csapatommal való kapcsolatomra?

## 4.1. Tanulási célkitűzések

### ***„Önmagam megismerése, hogy hatékonyan tudjak befolyásolni másokat”***

A **tanulási célkitűzések** gyűjtőpontjában a jelen tréningen a gyarapodó önismeret áll. A műhely végére:

- Képes leszel bemérni a távolságot a vezetőktől megkövetelt jártasságok és saját pillanatnyi kompetencia-szinted között
- Megérted saját viselkedési stílusod, s azt, hogy annak milyen implikációi vannak a vezetési stílusra nézve.
- Rájössz, hogy miként érzékelnek mások, mint vezetőt.
- Jobban tudatában leszel saját belső erőidnek, s annak, hogy milyen területeken kell még fejlődnöd.
- Elkészíted Személyes Fejlődési Terved, amit megvitathatsz vezetőddel.

## 4.2. Bemutatkozások, és a Szerződés megfogalmazása

### **Célok:**

- Jobban megismeritek egymást és kellemesebben érzitek magatokat a csoportban.
- Betekintést nyertek társaitok célkitűzéseibe, s ez elősegíti, hogy a majdani visszacsatolások támogassák a tanulási folyamatot
- Megegyeztek olyan sarkalatos szabályokban és alapelvekben, amelyek biztonságot kínálnak az együttes munka során
- Közösén empátiikus légkört teremtetek a csapatban, s ez majd nagy segítséget jelent a kockázatvállalásban



### 4.3. Személyes tanulási céljaim a tréningre

Három tanulási cél, amit a tréning alatt szeretnék elérni:

- 1.....  
.....
- 2.....  
.....
- 3.....

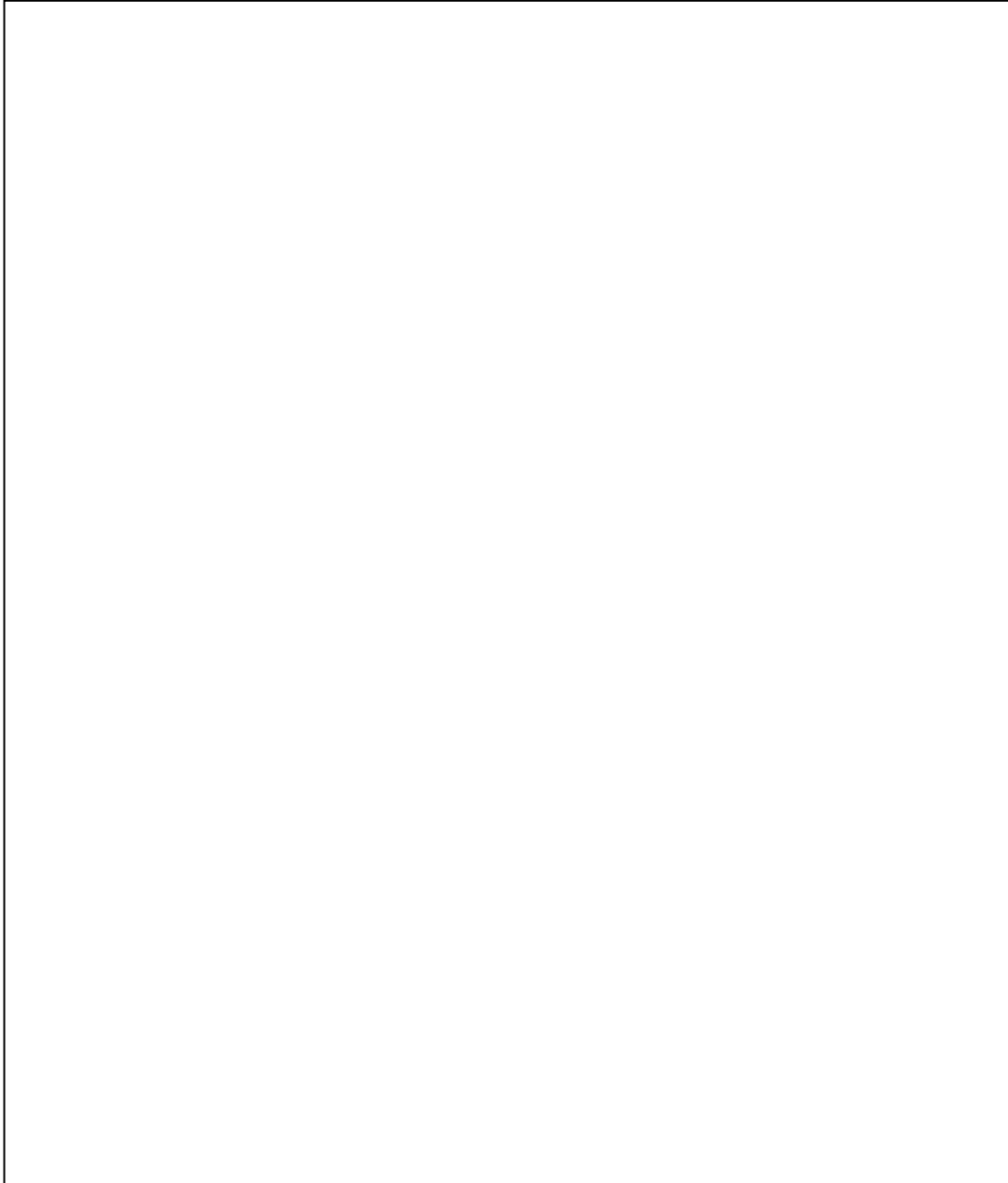
Személyes erőforrásaim, amelyekre támaszkodhatok tanulási céljaim elérése érdekében:

- 1.....  
.....
- 2.....  
.....
- 3.....  
.....

Akadályok, nehézségek, amelyek meggátolhatják, hogy ezen a képzésen fejlődni tudjak:

- 1.....  
.....
- 2.....  
.....
- 3.....  
.....

# **A tréningcsoport kooperációs és kommunikációs sztenderdjei**



## 5. A vezetői tulajdonságok alapja: az önismeret

A vezetői tulajdonságok legfontosabb elemként az önismeretet és önkifejezést jelölhetjük meg. Ez nem más, mint az én-tudatosság, ami az egyén önmagáról való tudása és ismerete, amely az önértékelésre épül. Ez azt jelenti, hogy az egyén az önmagáról birtokolt ismeretei alapján tudatosan vállalja önmagát külsőleg és belsőleg, s mind az amit tesz az őt tükrözi. Mindazt, amit mások látnak, tapasztalnak tevékenységéről, megnyilatkozásai alapján, az nem más, mint önmaga. A külsőleg megjelenő tényezők az adott egyént tükrözik – a jó önismeretre alapozott fellépés szerint belsőjével szinkronban – és így hitelessé válik mindaz, amit a másik lát egy adott személlyel azonosítva. Az én-tudatosság alapfeltétele a hiteles személyiségnek.

Az önismeret képezi az érzelmi intelligencia személyes elemei sorában legfontosabb tényezőt, vagyis az érintett egyén mennyire ismeri a rá jellemző tényezőket. Az önismeret az egyén saját jellemének, képességeinek ismeretét jelenti. Széles körben kell gondolkodni önmagunkról, az örökletesen kapott adottságoktól kiindulva a tevékenység minden vonatkozásáig. Ebbe a sorba tartoznak a tulajdonságok - készségek, jártasságok, képességek, jellemvonások stb. - sora, amelyek érvényesülését befolyásolja az életvitel. Számba kell itt venni a teljesítő-, teherbíró képességet, ezek tudatosságának szintjét. Ide szükséges sorolni az egészségi állapotot is, amely nagyban befolyásolja az összes itt említett tényező érvényesülését – bár a mai kutatások állása szerint itt nem egyirányú okság létezik, hanem a testi egészség és a lelki állapot egymást kölcsönösen alakítják.

Az önértékelés fontos, hisz ez segíti érvényesülni az én-tudatosságot és ez szinkronban van az önismerettel. Az önértékelés az egyén saját képességeinek és teljesítményének megvalósulási, megjelenési szintjére vonatkozó tudása. Az önértékelésnek objektívnek kell lennie, hisz az egyén tevékenységét meghatározza az, hogy reális, vagyis egészséges az önértékelése, vagy alul- illetve túlértékelő. Az önértékelés képessége - önmaga és cselekvései mintegy "kívülről" látása - nélkülözhetetlen az adott egyén számára, hisz ennek működése biztosítja a reális önképet.

Az önismeret és önértékelés, valamint a hitelesség jó szintjét az önbizalom és a magabiztosság mutatja. Az önbizalom valakinek az a tulajdonsága, hogy hisz saját erejében, képességeiben, ennek alapján célkitűzései és feladatai olyan mértékben reálisak, amennyiben meghatározásuk a helyes, reális önértékelésből indul ki. Ez egyfajta hitbéli energia, azaz saját erőnkben, képességeinkben való hit. Lényegében annak a bizonyossága, hogy képesek vagyunk adott feladat megoldására (elvégzésére), az elvárt viselkedésre, a kívánt teljesítmény elérésére. Magasabb szinten az önbizalom kihívások vállalására való készségünket is jelenti, továbbá azt a felkészültséget, hogy tudjuk az

elkövetett hibákat elemezni, képesek vagyunk a hibákból való tanulásra és a szükséges következtetések megállapítása alapján újabb tervek kialakítására, azok maradéktalan megvalósítására. A megfelelő szintű önbizalomhoz szilárd én-tudatosságra, reális önismeretre és önértékelésre van szükségünk.

Az önbizalom tartalma az, hogy merjünk valamit vállalni és azt céltudatosan végigvinni. Az önbizalom és az akarat szoros egységben van, az önbizalmat akaratlagosan lehet befolyásolni. Az önérvényesítés megvalósítása csak elegendő és reálisan megalapozott önbizalmon múlik. Az önbizalom kiegyensúlyozottságot, elégedettséget biztosít, segítségével tudatosan bennünk, hogy képesek vagyunk megfelelni különböző kihívásoknak. A szilárd önbizalom pedig fejleszti versenyszellemünket, mindenekelőtt eddigi eredményeink, sikereink felülmúlására buzdít. Az önbizalom hiánya negatív, irreális önismeretből, önértékelésből táplálkozik és ez bizonytalanságot alakít ki, labilissá tesz bennünket. Az alacsony önbizalom törekvéseink útjában áll, megfelelő szintű önbizalom hiányában soha sem leszünk képesek elérni céljainkat és élvezni sikereinket.

Az alkalmazkodás a lelki és viselkedéses fékek erejét és állapotát mutatja. Itt az önkontrollról van szó, azaz hogy mennyire vagyunk képesek várni, lemondani, saját érdekeinket a helyzet által igényelt elvárások fényében háttérbe helyezni. Az önkontroll a saját viselkedés, tevékenység nyomon követése, az önmegerősítés alkalmazása, a magatartás, a cselekvés módjának megerősítése, vagy megváltoztatása céljából. Lényegében ellenőrzés, irányítás, amelyet az egyén a saját érzelme, cselekvése felett gyakorol. Az önkontroll önmagunk magatartásának, helyzetünk értékelésének képessége változó feltételek között.

Képesnek kell lenünk arra, hogy időszakonként számot vessünk önmagunkkal, megállapítsuk, hogy melyek azok a pozitív tényezők, amelyeket meg kell erősítenünk, illetve azok a hátrányos (negatív) jelenségek, amelyeket háttérbe kell szorítanunk, amelyek ellen harcolnunk kell feladataink jobb, hatékonyabb ellátása érdekében.

Ki kell alakítanunk a lekedvezőbb megoldást az önmagukkal való rendszeres szembenézésre. Vannak akik naponta, vannak akik hetente, havonta tekintik át, hogy mit tettek és milyen volt annak minősége. Az időgazdálkodással kapcsolatos képzések egyebek közt azt szokták javasolni, hogy egy időszakra (naptár-módszer) készítsünk feljegyzést tennivalóinkról és az adott idő lejártakor tekintsük át azok megvalósítását mennyiségi és minőségi tekintetben egyaránt, s az elmaradt feladatokkal indítva készítsünk újabb szakaszra feladatsort, esetleg arra is utalva, hogy a minőség vonatkozásában mire kell ügyelnünk.

Az önszabályozás alapvetően azt tartalmazza, hogy mennyire tudjuk uralni a helyzetet, mennyire tudunk emberi, szakmai vonatkozásban konzekvensek lenni. (Ez az önkontrollal szoros egységben jelenik meg munkánk, életvezetésünk során.) Az önszabályozás tartalmát bizonyos önmagunknak feltett kérdések és az azokra adott válaszok képezik, mint "Milyen volt a viselkedésünk? Milyen konfliktusokat kellett kezelni? A konfliktus megoldása miként történt, a folyamatot sikerült-e lezárni? Tudtunk-e uralkodni önmagunkon, vagy sem? Az önuralom csorbulását mi okozta? Hitelesek voltunk-e önmagához viszonyítva ezekben a helyzetekben?".

A helyes alkalmazkodás a viselkedés kiszámíthatóságát adja. A megbízhatóság a ránk ruházott feladat ellátására való alkalmasság (képeség), az a tulajdonság, hogy tennivalóinkat a legjobb belátásunk szerint valósítjuk meg. A megbízhatóság a következetes cselekvés mértéke, annak tudata, hogy bármikor az elvárt teljesítményt nyújtjuk, megfelelő magatartást tanúsítunk. Más megközelítéssel a megbízhatóság azt jelenti, hogy szorgalmas munkával, felelősségvállalással, megfelelő együttműködéssel összekapcsolva valósul meg tevékenységünk a változó feltételek között, amelynek feltételét az jelenti, hogy képzettségünket folyamatosan növeljük a mennyiségi és minőségi követelmények teljesítése érdekében.

Megbízhatóságunk szintjét mások (a környezetünkben élő társak) érzékelik és értékelik, valamint folyamatosan kontrollálni tudják viselkedésünk kimeneteit, vagyis megbízhatóságunk kivetül a környezetre, személyünk azonosságának részét képezi mások számára. A megbízhatóság megfelelő szintjének elérése hosszabb kitartó önismereti munka nyomán alakul ki, fejlődik tovább. A tapasztalat azt mutatja, hogy a megbízhatóság csorbulása nehéz helyzetet teremt, mert mások megítélésében negatív tényezőként jelenik meg, a továbbiakban tevékenységünkkel kapcsolatban kételyek merülnek (merülhetnek) fel. A részben elvesztett megbízhatóság visszaszerzése hosszabb folyamat, nehezen állítható helyre egy hosszabb időtartamú tevékenység nyomán. Könnyebb megbízhatóság megőrzése, mint annak visszaszerzése.

Az alkalmazkodás valakihez, valamihez, a különböző körülményekhez való folyamatos igazodás képessége. Az alkalmazkodás azt jelenti, hogy egyéni viselkedésünkkel, tulajdonságainkkal valakihez, valamihez igazodunk, s ennek során személyiségünk a feltételeknek megfelelően módosul, alakul. Találkozunk olyan megközelítéssel is, hogy az alkalmazkodás a környezethez, a létfeltételekhez és az adott szervezethez való azonosulás, identifikáció. Az alkalmazkodás a személyiség adott környezetbe illeszkedését jelenti és akkor jár előrevívő, személyiséget fejlesztő értékkel, ha belátjuk és pontosan tudjuk: előnytelen és hiteltelen felvett szerepet játszani, s nem önmagunkat adni. Az egymáshoz, a körülményekhez, a feltételekhez való alkalmazkodás nem egyszerű, de teljesíthető. Az alkalmazkodás nem jelenthet meghunyászkodást, csak személyiségünkkel harmóniában lehetséges. Fel kell tennünk

magunknak azt a kérdést, hogy meddig mehetünk el, hol a határ. Tudjunk beilleszkedni az adott (személyes és tárgyi) környezetbe önmagunk feladása nélkül. Fogadjuk el a követelményeket, de a magunk önismeretének, önértékelésének megfelelő módon alkalmazkodjunk. Nagyon fontos, hogy a nehéz helyzetekben se adjuk fel, legyünk képesek megküzdeni ön-értékrendünk megőrzésének segítségével.

## 6. Az „ideális vezető” tulajdonságai

A személyiségközpontú elméletek az alapján különböztetik meg a vezetőket, hogy mire fókuszálnak leginkább: a feladat teljesítésére, vagy a beosztottakra. Ezek az elméletek két dimenzió alapján különböztették meg a vezetői stílusokat, mégpedig a feladat strukturálására való törekvés és a beosztottakra való figyelem szerint. A feladat formálására és teljesítésére törekvés azt jelenti, hogy a vezető pontosan meghatározza, kijelöli a feladatokat, majd megszervezi és folyamatosan nyomon követi a munkatársak munkáját.

A beosztottakra nagy figyelmet fordító vezetőre az jellemző, hogy érdeklődik alkalmazottai igényei, képességei iránt, figyel az érzelmeikre, a problémáikra, törődik a jólétükkel, karrierjükkel és képes a kölcsönös bizalom, valamint a pozitív, barátságos légkör megteremtésére. A beosztott-centrikus vezetőnél a dolgozók elégedettek és motiváltak voltak, jól érezték magukat a csoportban, együttműködtek egymással, kreatív légkör alakult ki és alacsony volt a hiányzások száma. A feladat-orientált vezető bár sikeresen biztosította a feladat hatékony teljesítését, a beosztottak körében azonban elégedetlenséget és magasabb fluktuáció eredményezett. Ez a vezetői magatartás leginkább akkor volt eredményes, ha előre ismert, rutinszerű feladatokat kellett gyorsan megoldani és végrehajtani. A vizsgálatok eredményei alapján azonban a legideálisabbnak az a vezető bizonyult, akire egyszerre volt jellemző a strukturáló és gondoskodó vezetési stílus.

Az előbb említett két dimenzió mentén két amerikai kutató Robert Blake és Jane Mouton öt vezetési stílust különböztetett meg. Ezek a vezetési stílusok abban különböznek egymástól, hogy milyen mértékben jellemző rá a feladat-, vagy az emberközpontúság.

A Blake – Mouton –féle vezetői viselkedésmátrix a következőképp néz ki:

+

Személyre, emberre fókuszáló	„Country Club menedzser”	„Team-központú vezető”
	„Közönyös vezető”	„Teljesíts, vagy kirúglak” stílusú menedzser
	-	+
	Feladatra, folyamatra fókuszáló	

A „közönyös vezető” kerüli a beavatkozást, nem próbálja meg irányítani, befolyásolni a beosztottait a munkavégzés során, tehát sem a feladat teljesítésére, sem a munkatársaira nem fordít figyelmet. Így elég hamar anarchia alakulhat ki a munkacsoportban, vagy a szervezeten belül, aminek beláthatatlanok a következményei.

A „teljesíts, vagy kirúglak” stílusú vezető kizárólag a feladat teljesítésére fókuszál, így a munkafeltételek hatékony megszervezése mellett az emberi tényezőket teljes mértékben figyelmen kívül hagyja.

A „Country Club menedzser” kitüntetett figyelmet szentel az emberi tényezőnek, foglalkozva az emberek problémáival, érzelmeivel a baráti légkör megteremtését tartja a legfontosabbnak.

Ennél a vezetői stílusnál, bár elégedettek a dolgozók és kellemes a munkatempó, a feladatok eredményes és hatékony teljesítése sokszor elmarad.

Az arany középutat választó vezető megpróbál egyensúlyt teremteni a megfelelő munkahelyi légkör és az elvárt teljesítmény elérése között. Ez a vezetési stílus hatékony feladatmegoldást tesz lehetővé a jó team-légkör mellett.

A „team-központú” vezetésre az jellemző, hogy megteremti a kölcsönös bizalmat, a közös célokat, és így egy olyan összetartó csoportot hoz létre, amelyre a teljesítményre törekvés, a kölcsönös támogatás, és az elégedettség jellemző. Sok esetben ez a vezetési stílus bizonyul a

legeredményesebbnek, mivel a feladat hatékony teljesítésére törekvés az egyén belső normájává válik, így a dolgozók belülről lesznek motiválva, ami a megfelelő pozitív munkahelyi légkörrel párosulva még inkább növeli az alkalmazottak elégedettségét és teljesítményét. Ez azonban nem az egyetlen optimális vezetési stílus, mivel bizonyos feladatok és személyek esetében nagyon nehéz megteremteni a szervezet és az egyén közös céljait.

Összefoglalva az előzőekben leírtakat a vezetői szerepből adódóan elengedhetetlen, hogy a vezető ne fókuszáljon a feladatok teljesítésére, az azonban, hogy ezt hogyan teszi, a beosztottait hogyan irányítja, értékeli, motiválja az eredményes feladatteljesítés és a célok elérése érdekében, jelentős mértékben meghatározza a vezető hatékonyságát. Így a munkatársak egyéni szükségleteinek függvényében a vezető eredményes működése érdekében

Nélkülözhetetlen az emberekkel való törődés, a humán problémák, konfliktusok eredményes kezelése.

A tréning során középpontban álló helyzetfüggő vezetés elmélete a beosztottak érettségének függvényében határozza meg a kapcsolat, vagy feladatorientáltság mértékének hatását az eredményes vezetési stílusra. A beosztottak érettségének négy szintjét különböztetik meg a képesség és a hajlandóság alapján.

Azon beosztottak esetében, akik nem képesek és nem is hajlandók a feladatok végrehajtására, az előíró, diktáló vezetési stílus lehet a legcélravezetőbb – magas feladat- és alacsony kapcsolat-orientáltság – ami azt jelenti, hogy a vezető egyértelmű utasításokkal látja el beosztottjait. Ez akkor szerencsés, ha tapasztalatlan munkavállalókról van szó, akik nem igénylik az önállóságot, akiket nagyon nehéz motiválni és a munkát szükséges rosszként fogják fel.

Azoknál a beosztottaknál, akik motiváltak, hajlandók, de még a szükséges tudás és képességek hiányában nem tudják teljesíteni a feladatokat, a magyarázó vezetési stílus a legeredményesebb – erős kapcsolat és feladatorientáltság – mivel ekkor a vezető még vállalja a felelősséget, ellenőrzi a dolgozókat. Leginkább a tapasztalatlan, új munkaerőnél érdemes alkalmazni ezt a vezetési stílust.

Ha a beosztott már képes a feladatokat megfelelően teljesíteni, csak épp nem motivált és nincs benne hajlandóság, akkor a bevonó vezetés lehet hatékony. Ekkor a vezető magas szintű kapcsolatorientáltságára van szükség a dolgozók megnyerése, motiválása céljából. A vezető a motiváció magasabb szintjét a döntéshozatali folyamatba való bevonással, a felelősség megosztásával és aktív kommunikációval teremtheti meg.



Abban az esetben, ha a beosztottak képesek és hajlandók is a feladatok ellátására, akkor a delegáló vezetési stílus lehet a leghatékonyabb. A dolgozó, magas szintű önállósága, felelősségvállalása, motiváltsága, szaktudása és tapasztalata következtében a vezetőől szinte semmilyen direkt irányítást, támogatást nem igényel.

## 6.1. A vezetői szerepek

Az ideális vezető képének felrajzolásakor nem szabad megfeledkeznünk a felvett és azonosuláson keresztül megerősödött szerepekről sem. A vezetői szereprepertoár szűk,- vagy tág volta, azaz szegénysége, vagy gazdagsága nagyban hozzájárul ahhoz, hogy megértsük a hatékony vezetéshez szükséges faktorok működését.

A vezetői szerepek azonosítása, valamint gyakorlása hozzájárulhat ahhoz, hogy a vezető eredményesebben tudja végezni a munkáját, bár egyes megközelítések szerint a személyiség belső lényegével kongruens (megegyező) magatartás a legcélravezetőbb. Így ha a vezetői szerepnek való megfelelés színjáték csupán, mert a vezető a személyiségével nem tartja összeegyeztethetőnek, akkor nem igazán éri meg hosszútávon, hogy az egyén fenntartsa az énjével ellentétes képet magáról. A vezetői szereppel kapcsolatos elvárásoknak való megfelelés azonban nemcsak azért lehet nehéz, mert az egyén nehezen tudja felvállalni a szükséges szerepeket a személyiségével való össze-nem illése miatt, hanem azért is, mert egyszerre nagyon sokfélék, néha akár ellentmondóak is lehetnek a szerepelvárások. A vezetői szereppel kapcsolatos elvárások nagyjából szerint három fő csoportba sorolhatók, amik a következők: személyközi, információs és döntési szerepek.

A személyközi szereppel kapcsolatos elvárás, hogy a vezető különböző csoportos rendezvényeken nyilvánosan megjelenjen és szerepeljen, hogy a főnöki szerepnek eleget téve részt vegyen a dolgozók felvételével és elbocsátásával kapcsolatos döntésekben, hogy ösztönözze a beosztottjait, és hogy mind a szervezeten belül, mind a szervezeten kívül ápolja a kapcsolatokat, építse bizalmi hálóját.

Az információs szereppel kapcsolatos elváráshoz tartozik, hogy a vezető megszerezze a döntéshozatalhoz szükséges információkat, amelyek jelentős része olyan információ, amit a vezető kizárólag szóban, vagy hallomás útján tud megszerezni. Az írásos formában begyűjtött információk előnye, hogy gyorsan a vezető tudomására juthatnak a szükséges információk.

A szóbeli információgyűjtés előnye az írásossal szemben épp az, hogy a dolgozók attitűdjét, véleményét, a munkahelyen uralkodó hangulatot leginkább így lehet megismerni, feltárni. Az

információ-terítő szerep szintén nélkülözhetetlen a hatékony működéshez. Így juttatja el a vezető az általa begyűjtött fontos információkat a beosztottjaihoz és így tudatja a döntéseket másokkal. A kommunikátor szerep gyakorlása során vezető szintén információkat juttat el, csak ekkor nem a szervezet embereihez, hanem a szervezeten kívüli személyekhez. Az ügyfelekkel, partnerekkel való tárgyalás, valamint a közvélemény informálása nagyon fontos a szervezeti célok elérése érdekében. A külső személyek, szervezetek esetében is a vezető a kulcsszereplője a szükséges információk továbbításának.

A döntési szerep által meghatározott tevékenységek nagyon szerteágazóak. A vezetői szerep tekintetében szinte mindenkinek legelőször a döntési feladatok jutnak az eszébe. Az információs szerepből adódóan megszerzett adatok és tények ahhoz szükségesek, hogy a vezető a dolgozók különböző mértékű bevonása mellett meg tudja hozni a legmegfelelőbb döntést.

A döntési szerepek egyike, a kezdeményezés, ami azt jelenti, hogy a vezető folyamatosan figyelemmel kíséri a környezeti változásokat és ötleteivel vezető szerepet vállal a változások megtervezésében, beindításában és véghezvitelében. A problémakezelői szerepben a vezető

szervezeti és a szervezeten kívüli napi problémák megoldásával foglalkozik, ami a gördülékeny, eredményes működéshez elengedhetetlen. Az erőforrás elosztó szerep biztosítja

hogy a vezető alapos mérlegelés után a legjobban ossza szét a rendelkezésre álló erőforrásokat

(anyagi, pénzügyi, emberi, idő) a szervezeti célok elérése érdekében. A tárgyaló, megegyező szerep nagyon összetett mivel magában foglalja a dolgozókkal és a szervezeten kívüli ágensekkel való kapcsolattartást, a tárgyalások megszerzését és lebonyolítását.

## 7. A tanulás és fejlődés szervezeti modellje

Az „Élethossziglan tartó tanulás” alapja



## 8. A helyzettől függő vezetési stílus

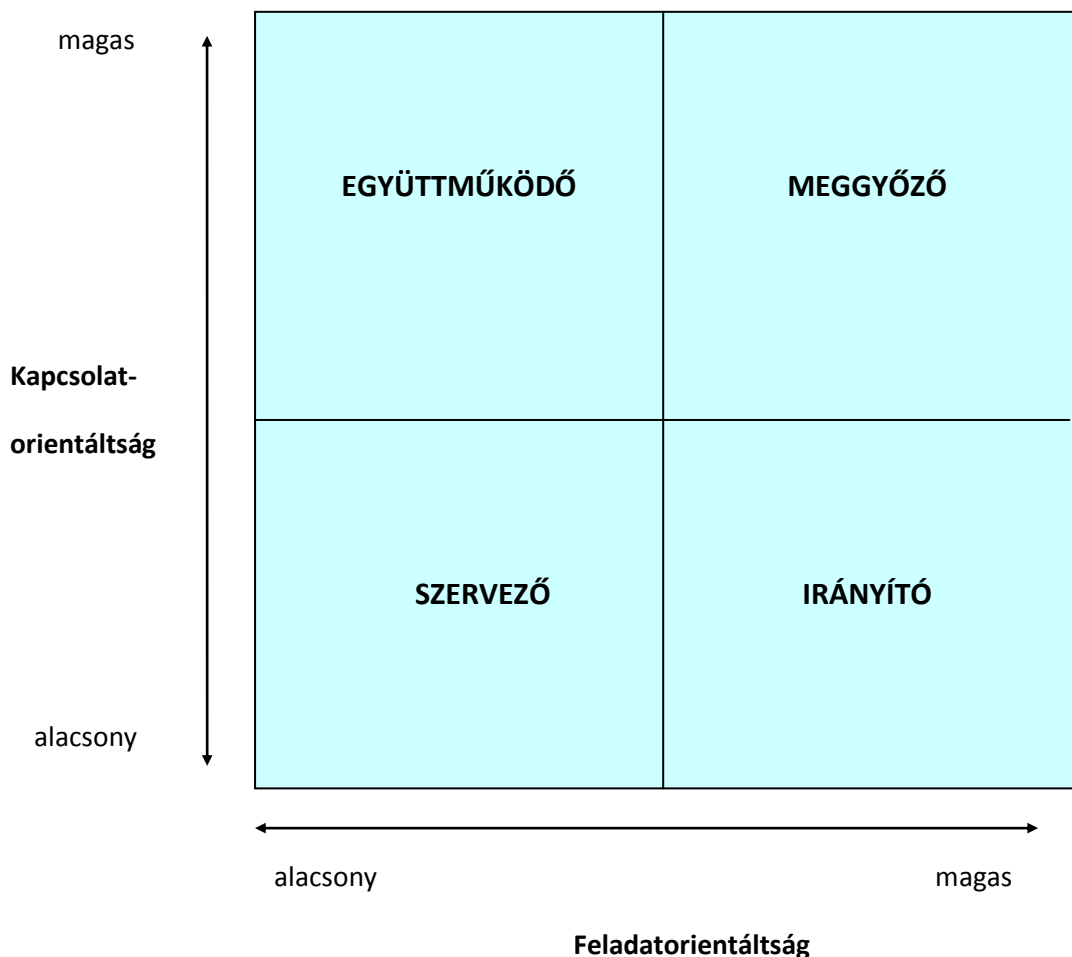
Önmagában nem létezik "legjobb" vezetési stílus. Az nevezhető hatékony vezetői viselkedésmódnak, amely megfelel annak a helyzetnek, amelyben a vezetőnek működni kell.

Két viselkedési kategória létezik, amelyeknek a felhasználásával a vezető hatékonyságát maximálisra lehet növelni:

**Kapcsolatorientáltság** személyes bátorítás, támogatás és elismerés, stb.

**Feladatorientáltság** irányítás, szervezés, feladatkiadás, stb.

Ha a két viselkedési kategóriát különböző esetekben különböző mértékben alkalmazzuk, akkor, mint vezetők hatékonyabbá válhatunk és segíthetünk munkatársainknak is, hogy hatékonyabban végezzék el feladataikat. A feladatorientált és kapcsolatorientált viselkedésmódok közötti összefüggést az alábbi ábra mutatja, amely a négy alapvető vezetési stílus áttekintésére ad módot:



A négy vezetési stílus közül bármelyik hatékony lehet, ha megfelelő időben és helyen használják. Azt, hogy egy stílus mennyire hatékony a következő feltételek határozzák meg:

- az emberek mennyire akarják és mennyire képesek elvégezni a rájuk bízott munkát
- milyen a munka jellege, amit végeznek,
- milyen annak a szervezetnek az légköre, amelyben dolgoznak.

Nagyon fontos tudni, hogy a vezető viselkedésmódját hogyan érzékelik az emberek, mivel ők az érzékelésre reagálnak és nem a vezető szándékára.

## S1 Irányító (strukturáló) vezetői stílus

Az irányító vezetői stílusnál a vezetőé a főszerep. Először meghatározza, hogy a feladatot hogyan kell megoldani és utána közli a beosztottal, hogy mi az elvárása, hogyan lehet elérni a célkitűzéseket.

### Jellemzője:

*Szoros és rendszeres ellenőrzés, amelynek során megmutatják, vagy megmondják a "hogyan tovább"-ot és utána szigorúan ellenőrzik illetve megerősítik a megfelelő és elfogadható cselekedeteket.*

*A munkatársak "fejlesztése" elsősorban arra irányul, hogy alapvető, a feladattal összefüggő követelményeket megtanítsuk.*

### A STÍLUSNAK MEGFELELŐ MAGATARTÁSFORMA:

A beosztottat elsősorban arra kell megtanítani, hogy a feladatát megfelelően el tudja végezni, de ha ezt már megtanulta, akkor teljesítményét jutalmazni kell és el kell ismerni.

A feladat teljesítésének betanítása során nem célszerű dicséretet vagy elismerést addig adni, amíg nem tapasztalunk előrehaladást a feladat teljesítésében. Ez nem jelenti azt, hogy, a felépítő viselkedésmód hideg, barátságtalan vagy kellemetlen. Ezzel a stílussal azt kell megértetnünk beosztottunkkal, hogy őszintén hozzá akarjuk segíteni ahhoz, hogy jó munkát végezzen és sikert érjen el.

## Mikor alkalmazzuk?

### *AZ IRÁNYÍTÓ STÍLUS ALKALMAZÁSA A KÖVETKEZŐ ESETEKBEN A LEGMEGFELELŐBB:*

- Ha egy új munkatársat, vagy az adott feladat megoldásában csekély tapasztalattal rendelkező személyt vezetünk.
- Ha egy nem motivált személyt, vagy olyan személyt vezetünk, aki nem szívesen végez bizonyos feladatokat.
- Önmagában bizonytalan, kevés önbizalommal rendelkező személy vezetésénél.
- Olyan személynél, aki messze az átlagos követelményszint alatt teljesít.

## Mikor NE alkalmazzuk?

### *AZ IRÁNYÍTÓ STÍLUS A KÖVETKEZŐ HELYZETEKBE FELEL MEG LEGKEVÉSBÉ:*

- A feladatát végző személy szakképzett és tapasztalt.
- Motivált személynél, aki bizonyos abban, hogy képességei révén teljesíti ill. túlteljesíti az átlagot.
- Ha a teljesítményt és a fejlődést nehéz lemérni rövidtávon.
- Ha a határidő nem elsőrendű fontosságú

A **szükségtelen irányítás** nem csak elvesztegetett időt és energiát jelent, hanem kommunikációs problémákat is előidézhet. Olyan személyeknél, akik egy bizonyos munkaterületen az átlagos vagy azt meghaladó szinten dolgoznak, ellenérzést, sértődést válthat ki a vezető állandóan ellenőrző magatartása és ennek következtében elgondolásaikat nem közlik, és nem lesznek hajlandók az együttműködésre. Olyan beosztottak, akik igénylik vagy sokra értékelik a barátságos és személyes viszonyt kapcsolataikban, elveszthetik az ambícióikat és bizalmukat, ha felettesükkel folytatott érintkezésük vagy az onnan érkező visszajelzések egy adott feladattal kapcsolatban csak rideg, személytelen "gyerünk csináljátok" stílusban merül ki.

A beosztottak feladatteljesítésre irányuló viselkedésének felépítését és irányítását nagyon sokféleképpen lehet megvalósítani. Egyesek akkor tanulják meg leggyorsabban a feladatot, ha lépésről lépésre elmagyarázzák és bemutatják nekik a feladat elvégzését, mielőtt maguk

megpróbálnák, míg mások szívesebben vesznek egy általános bevezetőt és utána gyorsan "fejest" ugranak a mélyvízbe.

## S2 Meggyőző vezetői stílus

Az előkészítő vezetői stílus a személyek közötti **kölcsönhatásra** (interakciókra) koncentrál.

A vezető-beosztott viszony két cél köré összpontosul:

- a feladat elvégzésére és a feladatmegoldó képesség,
- az elkötelezettség kifejtésére.

**Annak érdekében, hogy ezt a célt a vezető elérje:**

- meg kell **magyarázni** a feladat mögött álló hogyan és miértet,
- reális, de erőfeszítésre készítő **követelményeket kell felállítani**,
- **segíteni** kell a beosztottakat az átlagkövetelmény elérésében,
- **elismeri** a jó teljesítményt és jutalmazza azt.

*A STÍLUSNAK MEGFELELŐ MAGATARTÁSFORMA:*

- felszínre hozza és meghallgatja a beosztottak véleményét a feladattal kapcsolatban,
- érdeklődést tanúsít az iránt, amit a beosztottak tanulnak,
- gyakori visszajelzést ad arról, hogy hogyan végzik munkájukat és az hogyan illik bele a tágabb tervekbe,
- fejlődésüknek megfelelően egyre jobban engedi őket részt venni az adott megbízással kapcsolatos tervezésekben és döntéshozatalban.

Ez a stílus azt a bizalmat fejezi ki, hogy "meg van munkatársunknak a feladat ellátásához szükséges képessége, de kemény munka és tanulás kell ahhoz, hogy a feladatot megfelelő szinten megoldja". Ennél a stílusnál azonos mértékben kell elkötelezettnek lennünk mind feladat megoldása, mind a beosztottak továbbfejlődésének biztosítása iránt.

Mivel ez a stílus erős kölcsönös befolyáson és elkötelezettségen alapul, gyakran kell értekezleteket tartani és a vezető egyik fontos módszere kell legyen a személyközi és csoportkapcsolatok kifejtése annak érdekében, hogy fenntartsuk a részvételt és a lelkesedést.

## **Mikor alkalmazzuk?**

### *EZ A STÍLUS A KÖVETKEZŐ ESETEKBEN A LEGMEGFELELŐBB:*

- Ha egy személy bizonyos képzettséggel és tapasztalatokkal rendelkezik a feladat elvégzéséhez, de az átlag alatt teljesít.
- Olyan személynél, aki előtt a vezető tekintéllyel rendelkezik, és aki elismeri a vezető tudását és beosztását.
- Olyan személynél, aki meg akarja osztani a felelősséget, és a vezetővel kölcsönös függőségi viszonyban akar dolgozni.
- Ahol az idő nem kritikus tényező.

## **Mikor NE alkalmazzuk?**

### *A MEGGYŐZŐ STÍLUS A KÖVETKEZŐ HELYZETEKBE FELEL MEG LEGKEVÉSBÉ:*

- Jól képzett és a feladat elvégzésében tapasztalt személynél.
- Olyan személynél, aki erősen motivált abban, hogy a lehető legjobban végezze munkáját.
- Olyan személynél, akinek nincs szüksége a vezető bevonására ahhoz, hogy jó munkát végezzen, vagy nem kívánja abba bevonni a vezetőt.
- Az adott területen rosszul képzett, képzetlen, tapasztalatlan vagy önbizalom nélküli személynél.

A meggyőző stílus nagyon sok időt és energiát igényel. Ha tehát nem megfelelő esetben használják, akkor nagyon nagy energiát és sok időt használunk fel haszontalanul. Például, ha egy új, tapasztalatlan személyt akarunk bevonni a munkájával kapcsolatos tervezésbe, akkor azt megrémíthetjük.

Tehát a túlzott bevonás az ügyekbe személyes csalódáshoz és szükségtelen késedelmekhez vezethet. Nagyon jól képzett beosztottak az előkészítő viselkedést tolatodónak, manipulálónak és beavatkozóknak érezhetik és így elveszíthetik motiváltságukat és elkötelezettségüket.

A beosztottak különböző okokból igényelhetik az előkészítő stílust. Némelyek képzettsége, gyakorlata lehet kevés, vagy erősen motiváltak az előkészítésre. Mások birtokában lehetnek a feladat elvégzéséhez szükséges minden alapvető képességnek, de hiányozhat belőlük a felelősségvállaláshoz szükséges önbizalom. Minden egyes esetben más és más kell legyen a feladatra és a kapcsolatra irányuló viselkedésmód.



## S3 Együttműködő (participatív) vezetési stílus

Az együttműködő vezetési stílus elsődleges célja az, hogy **növekedjen a beosztottak önbizalma és képessége egy bizonyos feladat kiváló és független megoldására.**

Ez a cél igen jól elérhető olyan módon, hogy elismerjük az eredményeket és hagyjuk, hogy döntéseket hozzanak, és problémákat oldjanak meg a számukra kijelölt feladatokkal kapcsolatban. A bátorító stílus szükségessé teszi a meghallgatás és a kétirányú kommunikáció képességének meglétét.

A vezető a problémákkal kapcsolatban érdeklődést tanúsít, beosztottjait erőfeszítésre készíteti, kész meghallgatni a problémát, elismeri a feladatok teljesítését. Ennek a stílusnak jellemzője a nyílt, támogató viselkedés, gyakori dicséret a jó teljesítményért, tervezésért és saját munkájuk végrehajtásáért.

### **Mikor alkalmazzuk?**

*EZ A STÍLUS A KÖVETKEZŐ ESETEKBEN A LEGMEGFELELŐBB:*

- Ha olyan személlyel vagy csoporttal dolgozunk, ahol megfelelő képzettség és tapasztalat áll rendelkezésre a feladat megoldásához.
- Olyan személynél, aki motivált és önálló felelősséget vállal a feladat elvégzéséért.
- Olyan személynél, aki az átlagos követelményeknek megfelelően vagy afelett teljesít.
- Olyan esetben, ahol számos különböző úton haladva lehet elvégezni ugyanazt a feladatot.

### **Mikor NE alkalmazzuk?**

*EZ A STÍLUS LEGKEVÉSBÉ A KÖVETKEZŐ ESETEKBEN ALKALMAZHATÓ:*

- Olyan személynél, aki átlagon alul teljesít.
- Olyan személynél, aki nem rendelkezik elég tudással vagy tapasztalattal, hogy megfelelően dolgozzon irányítás nélkül.
- Olyan személynél, aki nem rendelkezik kezdeményezőkésséggel az adott területen.
- Olyan személynél, aki nem képes ezen a területen az eredményekért felelősséget vállalni.

Az együttműködő stílus helytelen használata emberi és szervezeti tartalékok elpocsékolásához vezethet. Így például, ha olyankor tartunk konszenzus (közös vélemény) kialakítására szolgáló értekezletet, amikor a résztvevők nem képesek vagy nem akarnak aktívan részt venni, akkor rossz megoldásokkal vagy hosszú késedelmekkel kell számolni.

Sok beosztott igényli bizonyos területeken a megfelelő kereteket, (világos "szabad - nem szabad" utasításokat). Ha a vezetőtől nem kapják meg az elvárt irányítást, akkor annak gyakran tekintélycsökkenés és a teljesítmény romlása lehet az eredménye.

Önmagában az, hogy csapatunkban több személy teljesít azonos szinten és azonos fejlettségi szinten áll egy olyan feladat megoldásánál, amelyiknél az együttműködő stílust kell alkalmazni, nem jelenti azt, hogy mindegyiket ugyanazzal a kapcsolatorientált viselkedéssel lehet motiválni. Egy magas társas igényű, magabiztos személy a leginkább a szóbeli dicséretre és a csoportdöntésekbe történő bevonásra reagálhat, míg egy tartózkodó és szerény személy számára a legtöbbet egy írásos elismerés jelent és nem a csoportos, hanem személyre szabott feladatok motiválják leginkább.

## S4 Szervező (delegáló) vezetői stílus

Ennek a vezetési stílusnak lényeges eleme, az, hogy a feladattal a megfelelő beosztottat megbízzuk, és utána hagyjuk, hogy azt saját maga oldja meg. Esetenkénti ellenőrzés lehetővé teszi a vezető számára, hogy informált maradjon, és hogy biztosítsa a beosztott számára a szükséges feltételeket és kontrollt.

*ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY EZT A CÉLT A VEZETŐ ELÉRJE:*

meg kell engednie, hogy beosztottjai:

- saját maguk tűzzenek ki maguknak célokat a feladat teljesítése során
- minden tervezési vagy döntéshozatali kérdésben maguk dönthessenek.

A vezető elsődleges célja, hogy a szervezeti célokat és célkitűzéseket elérjék és az, hogy ne legyenek a feladatok teljesítését akadályozó összetűzések a csoportban.

A vezetési stílusok közül a szervező stílus alapul a legkevésbé a személyek közötti kölcsönhatáson (interakción). Alkalmazása azt a bizalmat fejezi ki, hogy a "beosztott" el tudja végezni a munkáját a vezető aktív irányítása vagy ellenőrzése nélkül is. Napi szinten keveset találkozunk vezető és beosztottja. A vezető és a beosztott közötti minden kapcsolat tényszerű, feladat-centrikus síkon mozog. A vezető a nagy tapasztalatú beosztottja tudását elismeri azzal, hogy minden lényeges problémát megbeszél vele és szükség esetén bevonja a szervezetet érintő tervezésbe és döntéshozatalba.

A szervező vezetői stílus nem zárja ki a baráti légkört, vagy a megbecsülés és támogatás kifejezésre juttatását, de ez a viselkedés csupán mellékes és nem képezi kulcsfontosságú részét a vezetésnek, úgy, mint a bátorító és az előkészítő stílusnál.

### **Mikor alkalmazzuk?**

*EZ A STÍLUS A KÖVETKEZŐ ESETEKBEN A LEGMEGFELELŐBB:*

- Olyan személynél, aki rendelkezik minden, a kiváló munkavégzéshez szükséges tudással, képességgel és tapasztalattal.
- Olyan személynél, aki megfelelő önbizalommal rendelkezik és igen nagy mértékben motivált.
- Olyan személynél, aki büszke arra, hogy bizonyos területen kiváló és jóval az átlag felett teljesít.
- Olyan személynél, akit a feladat cselekvésre készítet és felelősséget vállal az eredményért.

### **Mikor NE alkalmazzuk?**

*EZ A STÍLUS LEGKEVÉSBÉ A KÖVETKEZŐ ESETEKBEN ALKALMAZHATÓ:*

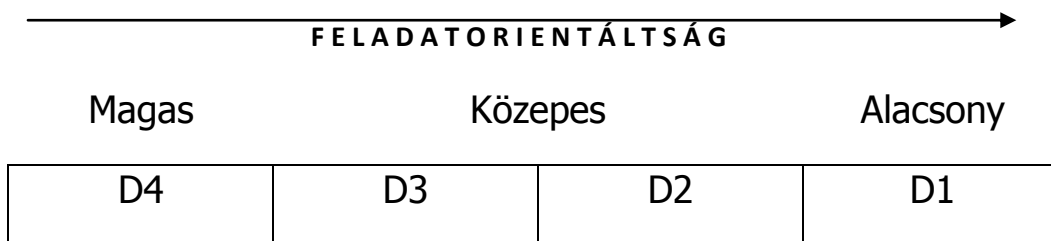
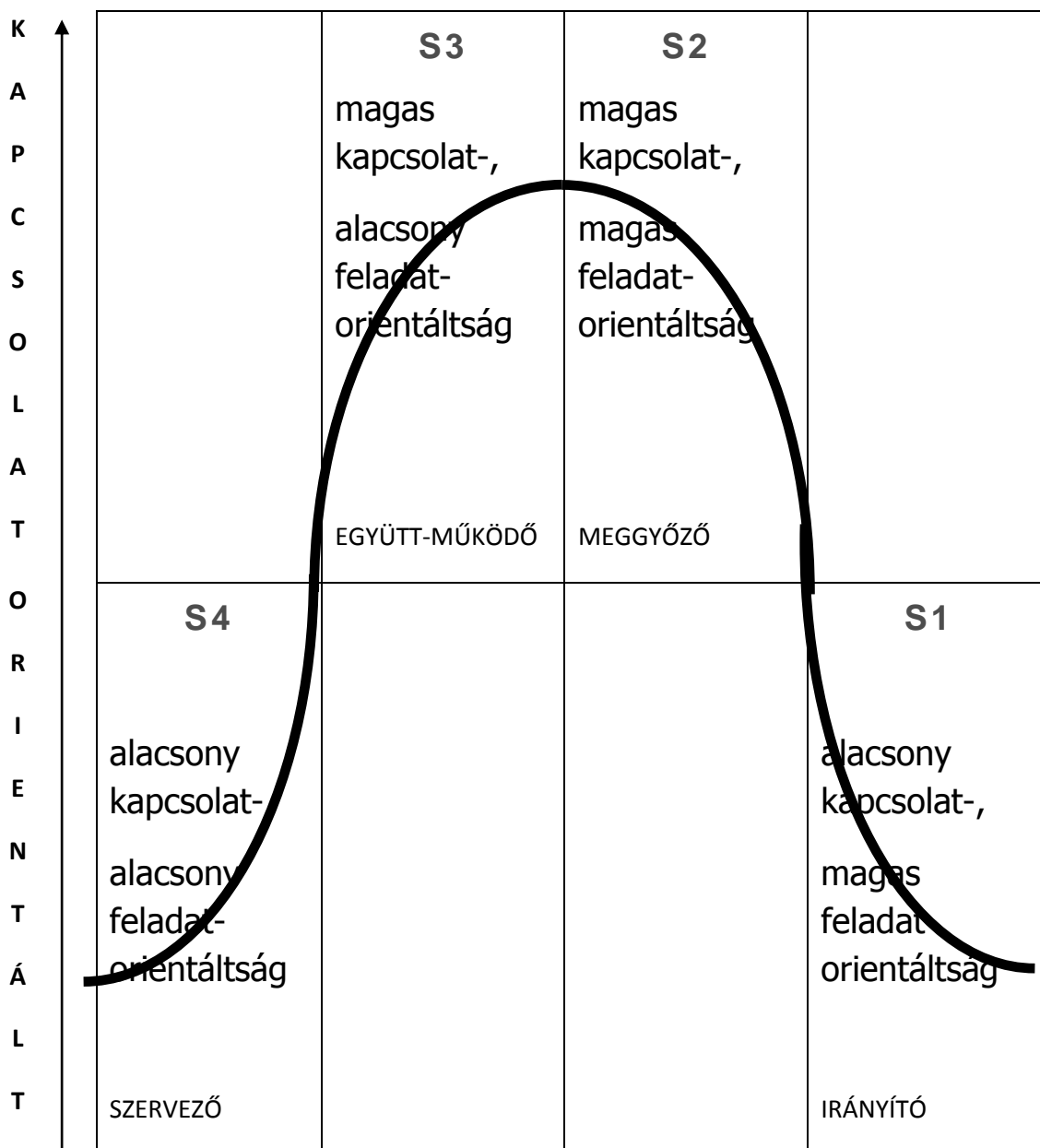
- Adott területen új, tapasztalatlan vagy képzetlen személynél.
- Olyan személynél, aki nem akar felelősséget vállalni saját terveiért és termelékenységéért az adott területen,
- Olyan személynél, aki nem találja kényelmesnek vagy nincs önbizalma ahhoz, hogy a feladatot maga végezze el.
- Olyan személynél, aki a feladatokat nem átlagon felül teljesíti.

Ha a munka során szükség van irányításra és/vagy támogatásra, de azt nem kapják meg elegendő mértékben a beosztottak, akkor ez mindenki számára csalódást és sikertelenséget fog eredményezni. Például, a beosztott úgy érzi ilyenkor, hogy a vezető el akarja hárítani a felelősséget vagy szándékosan eltitkolja a "miérteket" és "hogyanokat". A vezető távolléte azt a benyomást keltheti a dolgozóban, hogy a vezetőt nem érdeklik problémái, hogy a megbízás tulajdonképpen nem is fontos. Ha a beosztott valóban nem akarja, vagy nem képes elvégezni feladatát, akkor a megbízó stílussal nem érzük el azt, hogy a munkát jól elvégezte.

Csak abból, hogy két beosztottat egyaránt nagyon magas képességűnek és képzettségűnek minősítünk, nem következik, hogy azonos vezetői viselkedést kell velük szemben alkalmazni. Az egyiket az motiválhatja, ha állandóan tájékoztatjuk a "nagy egészről", míg a másikat jobban érdekli, hogy a vezetője biztosítsa a szükséges feltételeket a munkához.

Mindegyik vezetői stílusnál szükséges, hogy **nyílt légkört** teremtsünk, mert csak így lehet hatékonyan meghatározni, hogy milyen vezetői stílust vagy viselkedésmódot célszerű alkalmazni. A légkör olyan legyen, hogy a Felépítő, Előkészítő, Bátorító és Megbízó stílus alkalmazásának szükségességét meg lehessen beszélni a beosztottal.

## HELYZETTŐL FÜGGŐ VEZETÉSI STÍLUSOK



Fejlettségi szint (Tudásszint)

**AZ ALKALMAZOTTAK FEJLETTSÉGI SZINTJE EGY ADOTT FELADAT SZEMPONTJÁBÓL**

## 8.1. A munkatárs érettségi szintjének megfelelő magatartásformák

### D1 ALACSONY

#### NEM TUDJA

Az információkat, az ismereteket, az ötleteket kívülről és a menedzsertől várja. Ha semmi sem érkezik, semmit sem tesz. Nem kapcsolja össze a rendelkezésére álló ismereteket és a betöltendő feladatot. Nem tudja tapasztalatait felhasználni anélkül, hogy meg ne mondják neki, hogy hogyan tegye.

#### NEM AKARJA

Fél egy kissé a felelősségtől, nem tudja, képes-e rá. Avagy nem jól méri fel a nehézségeket és azt, mondja, kész megtenni, de az első akadálynál széttárja a karját és kijelenti „Ez lehetetlen” avagy hogy „Semmit sem lehet tenni”.

### D2 MÉRSÉKELT

#### NEM JÓL TUDJA

Van önbizalma, és azt igényli, hogy hagyják őt úgy dolgozni, ahogyan ő jónak látja. Ha úgy gondolja, hogy segítségre van szüksége, a menedzser támogatását kéri.

#### FELTÉTELEKET AKAR ÉS SZAB

Magyarázatokat vár a menedzsertől arra, mit kell tennie és hogyan kell azt tennie. Kezd kérdezősködni a „miért”-ről és a „hogyan”-ról, valamint összeköti ezeket azzal, amit már ismer.

### D3 MEGFELELŐ

#### TUDJA (KOMPETENS)

Birtokában van minden kompetenciának, be tudja azonosítani azokat, amelyek hiányoznak belőle, és személyes eljárás során képes is kiegészíteni ezeket. Rálát tevékenységeinek következményeire, és képes hatékonyan átadni egy kezdőnek a saját know-how-ját.

#### AKARJA CSINÁLNI

Bízik saját sikerében, és képes átadni bizakodását és motivációját. Csak a szükséges energiát fejti ki, és tud más dolgok iránt is érdeklődni.

### D4 MAGAS

#### NAGYON TUDJA (KOMPETENS)

Kompetens, képes az esetlegesen hiányzó kompetenciák azonosítására, és tudja kitől szerezzék meg a kiegészítést. Nagyon ragaszkodik ötleteihez, koncepcióihoz, és néha kicsit nehezen látja be ezek környezetre gyakorolt hatását. Nagyon vágyik a sikerre, hiányzik belőle a belátás képessége.

#### NAGYON AKARJA

Érdeklődik és többet is szeretne tenni, ha többet segítenének neki, vagy ha több eszközt bocsátanának a rendelkezésére.

## A munkatárs fejlettségi szintje és a vezető KAPCSOLATA

### D1 ALACSONY

#### Munkatárs

Várakozó állásponton van,  
az alkalmazkodásra, az alávetettségre  
rendezkedik be.

→ FÜGGŐSÉG

#### S1 Irányító Vezetői stílus

Határozott a célok és a módszerek  
tekintetében, bátorít, és hiba esetén is  
megengedő és elfogadó marad.

### D2 MÉRSÉKELT

#### Munkatárs

Önbizalma fokozatosan alakul ki,  
ellenvéleményt hangoztat, miközben  
szembeszegül azokkal a döntésekkel, ahol  
nem érzi biztonságban magát.

→ ELLEN-FÜGGŐSÉG, AUTONÓMIA KERESÉS

#### S2 Meggyőző Vezetőstílus

Kézben tartja a munkatárs ellenvetései által  
megjelenő belső feszültségét. Az indulatokat  
természetesnek veszi, de szükség esetén “  
kezeli”.

### D3 MEGFELELŐ

#### Munkatárs

Őszinte viszonyba tud kerülni a vezetővel.  
Saját identitást alakít ki. Autonóm cselekvés  
jellemezi.

→ FÜGGETLENSÉG, MEGTAPASZTALAT  
AUTONÓMIA

#### S3 Együttműködő Vezetői stílus

A vezető tudomásul veszi a munkatárs  
identitásából és annak építéséből származó,  
a vezetőre nézve hátrányos  
következményeket: csökken a megosztott  
információ mennyisége, nő az autonóm  
cselekedetek aránya. A vezetőnek kérdező  
szerepet kell felvennie és tovább erősíteni az  
önállóságot, miközben bátorítania kell a  
munkatársat a kooperációra

### D4 MAGAS

#### Munkatárs és vezetőtárs

Egyenlőségen alapuló cserekapcsolatokat  
alakítanak ki. Kölcsönösen elismerik egymást  
és támaszkodnak egymásra.

→ KÖLCSÖNÖS AUTONÓM KAPCSOLAT

#### S4 Szervező Vezetői stílus

Megerősítő akciók, felhatalmazó  
(empowerment) irányban elindulni, stratégiai  
döntései elemek kezelésének elsajátítása az  
fontos irány.

Vezetői utánpótlás, tovább vivő karrier  
folyamatok felépítése.

## A VEZETŐI MAGATARTÁSFORMÁK JELLEMZŐI

### Kapcsolati alkalmazkodás a munkatárs érettségi szintjéhez

#### D1 ALACSONY

##### A munkatárs

nem kompetens, vagy nem érzi magát kompetensnek (pl. újonnan érkező az osztályon és/vagy a funkcióban),

nem motivált, de ha az is, nagyon gyakran nem tudja, hogyan használja ezt a motivációt (rendezetlen cselekedetek).

Amit elvár: információk, tanácsok, támogatás.

##### A vezetőnek

figyelembe kell vennie ezt a függőséget. Sűriti a találkozások számát, fokozatos célokat tűz ki, kijelöli a funkció pontos kereteit. Megadja a munkamódszert, útmutatást ad, hogyan legyen a megvalósítás. A pozitív eredmények elérését maximálisan megkönnyíti. Biztonságot nyújt és a hibákat olyan alkalmaknak fogja fel, amikor megértethet dolgokat.

#### D2 MÉRSÉKELT

##### A munkatárs

valamelyest tudja, mit kell tennie, de bizonytalan saját kompetenciáját illetően (például új feladat esetén). Kérdéseket tesz fel a „miért”-tel és a „hogyan”-nal kapcsolatban, - Motivált, azonban gyakran úgy érzi, nem támogatják eléggé: nagyon vágyik felettese, kollégái elismerésére.

Ellenvéleményt hangoztat, közben szembeszegül azokkal a döntésekkel, amelyek elbizonytalanítják.

##### A vezetőnek

kezelnie kell a munkatárs által keltett feszültséget és agresszivitását. Ennek érdekében többet kell magyaráznia, kérdéseket kell felszínre hoznia és a részvételt erősítenie. Odafigyelési képessége döntő ebből a szempontból. Autonómiát ad a követendő módszerek tekintetében. A kapcsolatra koncentrálni. Bátorítja munkatársát abban, hogy saját kompetenciáit fejlessze.

#### D3 MEGFELELŐ

##### A munkatársnak

- megvan a szükséges kompetenciája a funkció betöltésére, és nehézségek esetén ismeri a kívülről bevonható forrásokat.

- Nagyon vágyik a sikerre, néha hiányzik belőle a rálátás képessége, nagyon ragaszkodik az ötleteihez és munkamódszereihez, ami veszélyeztetheti a környezetét.

Van önbizalma és követeli, hogy hagyják őt úgy dolgozni, ahogyan ő jónak látja. Az eszközök kérésének zászlóvivője.

##### A vezetőnek

elő kell segítenie a párbeszédet, el kell fogadnia, hogy néhány döntést meg kell osztania. A célokban való határozottság mellett olyan együttműködési formákat kell kialakítania munkatársával, amelyek figyelembe veszik elképzeléseit és javaslatait.

Megtanulja kezelni abból származó frusztráltságát, hogy egyre gyakrabban kerül „partvonalon kívülre”.

#### D4 MAGAS

##### A munkatárs

vagy birtokában van minden kompetenciának, vagy be tudja azonosítani azokat, amelyek neki hiányoznak vagy nem teljeseek, és meg tudja szerezni vagy erősíteni azokat személyes eljárásával. Képes rálátni saját tevékenységére, és át tudja adni know-how-ját egy kezdőnek.

Bízik saját sikerében, és képes átadni motivációját.

Csak a szükséges energiát fejt ki a mindennapokban azért, hogy más dolgok iránt érdeklődjön.

##### A vezetőnek:

el kell fogadnia, hogy megosztja felelősségeit, közös megegyezéssel meg kell határozni a követés eredményeit, formáját és ritmusát, munkatársra rendelkezésére kell bocsátani minden hasznos információt, és egyenlőségen alapuló kapcsolatot kell kialakítani: csere, kölcsönös elismerés.



## 8.2. Személyes tanulási napló

### Mit tanultam?

Megismertem, rájöttem, megtanultam ...

### Hogy használom munkám során?

Mikor, hol, hogyan alkalmazom ...

### Amiben változnom kell

1.

2.

3.

### Milyen rizikók, gátló tényezők merülhetnek fel?

1.

2.

3.

### Támogatás

Hogyan, kiktől nyerhetek segítséget?

### 8.3. „Carpathian Project”

#### Kiválasztási gyakorlat

##### **Szükséges anyagok:**

- A jelentkező részletes adatai.
- A csoporton belüli döntéshozatalához szükséges szabályok.

##### **Feladat:**

*Ebben az első feladatban csoportod azt a kérést kapja, hogy jusson konszenzusra a következőkben:*

- Milyen készségek és kompetenciák szükségesek az állás betöltéséhez?
- Ki a preferált jelölt, aki az Ázsia Művelet követelményeinek eleget tesz?

A csoportban elvégzett munka után okoljátok meg döntéseket részletesen és prezentáljátok a közösen kialakított kompetencia-profil, a lehetséges jelöltek választékát és a saját döntéseket.

A csoportban a konkrét megbeszélés után vitassátok meg a csoport döntéshozatali eljárását is.

A folyamat végén társas visszajelzés következik, majd egyénileg is át tudjátok gondolni saját teljesítményeket.

##### **A folyamat lépései:**

**Első lépés** - a jelölt egyéni kiválasztása – a pros/cons analízis elvégzése.

(Különösen fontos jól gazdálkodni az idővel!)

**Második lépés** – a kompetenciák közös megbeszélése.

*Itt a csoportnak megegyezésre kell jutnia a döntéshozatal folyamatát illetően. Amennyiben a csoportban kialakul egy vezetői szerep, akkor a vezetőnek az a feladata, hogy serkentse a diszkussziót, de megegyezésre a csoportnak kell jutni, az alkalmazandó döntéshozatali eljárást illetően, majd később is, a jelöltek megválasztásában.*

**Harmadik lépés** – a jelölt kiválasztása.

**Negyedik lépés** - a prezentáció előkészítése.

*Készítsék elő a kiválasztott jelölt és a csoportdöntés bemutatását. A bemutatás ideje nem lehet hosszabb, mint 5 perc.*

**Ötödik lépés** - prezentáció a nagycsoportban

Végezzétek el a bemutatást, és hallgassátok meg, miként hajtja végre a prezentációt a többi csoport.

**Hatodik lépés** - vissza a csoportokba.

*Itt a feladat: magának a gyakorlatnak a kibontása - azaz, a kiválasztás folyamatának analízise.*

*Csoportotok el tudja dönteni, miként fogja lebonyolítani a megbeszélést, de minden egyes embernek éreznie kell, hogy alkalma van kifejezni a maga álláspontját. Nektek, mint csoportnak meg kell fontolnotok a következő kérdéseket:*

- Elégedettek-e a csapat tagjai a szelekciós döntéssel?
- Reflexióképpen, miután hallották egyéb csoportok döntéseit, meg akarja-e változtatni valaki a csapat elhatározását, s ha igen, miért?
- A jelek szerint milyen személyes értékválasztások voltak befolyással a döntésekre?

*Ezután a feladat magával a döntéshozatali mechanizmussal kapcsolatos. A felvett videofilm segítségével reflektáljatok a következőkre:*

- Mennyire vagytok elégedettek az alkalmazott döntéshozatali mechanizmussal?
- Van-e valaki, akit a folyamat kellemetlenül érintett?
- Hogyan lehetne a mechanizmust tökéletesíteni?
- Megfelelő volt-e a vezetési stílus?
- Mennyire figyeltek oda a csapat tagjai egymás nézeteire?
- Mennyire hatékonyan tudták a tagok befolyásolni egymást saját álláspontjukkal kapcsolatban?
- Mennyire hatékonyan tudott a csapat elboldogulni az egymással konfliktusban álló véleményekkel?

A visszatekintés e részével nem töltünk túl sok időt, mert e műhely elsősorban az **egyénnel** foglalkozik s nem annyira a csoport működésével.

**Hetedik lépés** - visszatekintés az egyéni teljesítményre

A csoportos visszatekintést követően mintegy 10 percet tölthetsz azzal, hogy átgondold tulajdon teljesítményedet. Ehhez igénybe veheted az egyéni stratégiai készségek és vezetői jártasságok jegyzékét, amit a jelen szakasz végén találsz. Döntsd el, melyeket mutattad fel ezek közül az iménti gyakorlat során. Ha van egyéb képesség is, amiről úgy véled, hogy annak tanújelét adtad, s a listában nem lelhető fel, írd be az alant található üres helyre!

A jártasságokról és egyéni képességekről további információk találhatóak a jelen szakasz utolsó oldalain.

Csupán a jártasságokra szorítkozva pontozd saját magad a megadott Kompetencia Modell szerint. (0,1,2,3,4,)

## 8.4. Az Egyéni Készségek Meghatározásai

### Intellektuális Készség

Egy személy intellektuális készségének általában valamely megkülönböztetett dimenzióját szoktuk szem előtt tartani.

A logika használatának képességét. Azt, hogy milyen hatékonysággal tudja egy ember e készséget használni különböző helyzetekben és környezeti elrendezésekben.

Annak gyorsaságát, ahogyan valaki szellemi képességeit ki tudja aknázni.

Azt, hogy mennyire alkotó módon képes, illetve hogy milyen verbalitással képes gondolkodását kifejezni.

### Személy-orientáció

Ezt azok a dimenziók alkotják, amelyek annak szempontjából fontosak, hogy hogyan tud alaki másokkal kooperálni.

Milyen flexibilitással, nyitottsággal és milyen társas érzékenységgel bír.

Van-e a személyben eredendő érdeklődés mások iránt?

### Perspektíva

Készség a proaktivitásra, s arra, hogy valaki a szituáció egészét tekintse.

Hogy képes legyen az áttekintésre, s ugyanakkor fókuszálni is tudjon.

Érezzen rá a gyújtópontban levő dolgokra, de legyen érzéke az egyensúly iránt is.

### Eredmény-orientáció

Annak kívánsága és készsége, hogy valaki felelősséget vállaljon.

Hogy hajtson az eredményességre.

Hogy reagáljon a kihívásokra és céltudatos legyen.

Hogy türelmetlenül akarja a sikert.

### Önértékelés

Valóságghú és mélyreható önismeret, önbizalom, és ön-elfogadás.

A személyes stabilitás és biztonságérzet kisugárzása.

Alkalmasság arra, hogy valaki független legyen.

## 8.5. A kompetenciák meghatározása

### ÜZLETI MENEDZSER

#### *Ügyfél-orientáltság*

Az a menedzser, aki ezekkel a jártasságokkal (kompetenciákkal) rendelkezik, a következő viselkedést fogja mutatni:

- Igyekszik kiismerni a környezet szükségleteit.
- Megérti a partnerek magatartásának stratégiai irányvételét, mind rövid, mind pedig hosszú távon.
- Megfelel a köz szolgálatából eredő megbízásnak.
- Mindig kutatja, hogy miként lehetne még jobban partnere szolgálatára.
- Gyakran kér visszajelzést partnereitől.
- Kivételes gyorsaságot és hatékonyságot nyújt partnerei felé.

#### *Felelősségteljes magatartás*

Az a menedzser, aki ezekkel a jártasságokkal (kompetenciákkal) rendelkezik, a következő viselkedést fogja mutatni:

- Bátorságról ad tanúbizonyságot a vezetésben.
- Kezdeményez és kihívásokat keres anélkül, hogy erre bárki megkérné.
- Hajlandó arra, hogy rávilágítson a lényegre és fontos kérdésekben megoldással álljon elő.
- Cselekedeteiért és döntéseiért felelősséget vállal, legyenek azok bármilyen népszerűtlenek.

#### *Problémaérzékenység*

Az a menedzser, aki ezekkel a jártasságokkal (kompetenciákkal) rendelkezik, a következő viselkedést fogja mutatni:

- Hatékonyan kapcsolja össze az újításokat az változó szabályzók és az új munkamódszerek fejlődésével.
- Kíváncsian keresi az új típusú problémákat.
- Megkérdőjelezi azt, "ahogy mindig is csináltuk..."
- Felismeri és támogatja az újításokat.

### *Üzleti szellem*

Az a menedzser, aki ezekkel a jártasságokkal (kompetenciákkal) rendelkezik, a következő viselkedést fogja mutatni:

- Stratégiai módon használja fel tudását arról, hogy a szervezetek miképpen alakítanak ki hosszú távú elképzeléseket, miképp szolgálják ügyfeleiket és hogyan hoznak létre pénzügyi fenntarthatóságot, stabilitást.
- Stratégiailag átgondolja és jól megérti a pénzügyi tranzakciókat, annak érdekében, hogy növelje a költséghatékonyságot.
- Fel tudja ismerni az üzleti fejlesztési lehetőségeket.
- Nagyléptékű pénzügyi céljai vannak.
- Nagy hangsúlyt helyez a növekvő jövedelmezőségre és fenntarthatóságra.

### *Piac-orientáltság*

Az a menedzser, aki ezekkel a jártasságokkal (kompetenciákkal) rendelkezik, a következő viselkedést fogja mutatni:

- Hosszú távon is jól tájékozott a nemzetgazdaság fejlődéséről.
- Párhuzamosan lépést tart a piaci változásokkal, a kommunikációs politika fejleményeivel és a piaci szereplők ténykedéseivel.
- Szakadatlanul monitorozza a környezetet.
- Megérti a globális események helyi hatásait.
- A piacokra és a gazdasági szektorokra átfogó szemléletmóddal tekint.

## **MŰVELET-FEJLESZTŐ**

### *Folyamat- és teljesítmény orientáltság*

Az a menedzser, aki ezekkel a jártasságokkal (kompetenciákkal) rendelkezik, a következő viselkedést fogja mutatni:

- A napi munkát mindig az alkalmazottak maximális bevonásával tervezi, szervezi és valósítja meg.
- A szervezet vízióit és céljait mindig műveleti szinten fogalmazza újra.

- Számszerűsített, reális adatokat (tényekre alapozott menedzsment-ismereteket) használ a döntéshozatalban.
- Az adatokat olyan formában jeleníti meg, ami hasznavehető a tervezésben és a döntéshozatalban.
- Szakadatlan fejlesztési folyamatokat irányoz elő, ami gyarapodást hoz magával a partnerektől és a társadalomtól származó értékelésekben, fokozza a műveleti hatékonyságot, s lerövidíti a végrehajtás idejét.

### *Változás-menedzser*

Az a menedzser, aki ezekkel a jártasságokkal (kompetenciákkal) rendelkezik, a következő viselkedést fogja mutatni:

- Felismeri és bevezeti a szükséges változásokat.
- Hatékonyan kezeli a változással szembeni ellenállást
- Nyomon követi a folyamatokat, hogy beinduljanak a változások, s végbe is menjenek.
- Érdeklétté teszi az alkalmazottakat a változási folyamatokban.

### *A végrehajtás iránti elkötelezettség*

Az a menedzser, aki ezekkel a jártasságokkal (kompetenciákkal) rendelkezik, a következő viselkedést fogja mutatni:

- Eredményorientált...
- Végigviszi a célokhoz kapcsolódó projekteket és kezdeményezéseket.
- Kitartóan végigköveti a kiválasztott stratégiák végrehajtását, és az akadályok ellenére sem adja fel az erőfeszítést.
- Világos elvárásokat közvetít mások felé, és újrólagoz erőfeszítéseket tesz, ha egy cél még nem valósult meg.
- Adekvát értesüléseket szerez, hogy józan döntéseket tudjon hozni.
- Még akkor is találó döntéseket hoz, ha bizonytalansággal szembesül.

### *Műveleti hatékonyság*

Az a menedzser, aki ezekkel a jártasságokkal (kompetenciákkal) rendelkezik, a következő viselkedést fogja mutatni:

- Megérti és kommunikálja a köz szolgálatának látásmódját és misszióját.
- Ismeri a szervezet stratégiáit, erősségeit és gyengeségeit.
- Hatékonyan egyensúlyoz a többféle követelmény és az egymással versengő prioritások között.
- A saját idejével, és a mások idejével is hatékonyan bánik.

### **KOMPETENCIA-FEJLESZTŐ**

#### *A kompetencia kezelése*

Az a menedzser, aki ezekkel a jártasságokkal (kompetenciákkal) rendelkezik, a következő viselkedést fogja mutatni:

- Előmozdítja és alkalmazza a kompetencia-menedzselést, mint a vezetői tevékenység egyik kulcsfolyamatát, biztosítandó, hogy a megfelelő jártasság a megfelelő időben és a megfelelő helyen legyen elérhető a megfelelő áron.
- A stratégiai irányvonal alapján felismeri a jártasságok iránti szükségleteket.
- A jártasságok iránti szükségletekre mind rövid távon, mind pedig hosszú távon tekintettel van.
- Precíz becslést képes kialakítani mások kompetenciáiról.

#### *Elkötelezettség az élethossziglani tanulás iránt*

Az a menedzser, aki ezekkel a jártasságokkal (kompetenciákkal) rendelkezik, a következő viselkedést fogja mutatni:

- A folytonos tanulás és fejlődés olyan környezetét teremti meg, amely megalapozza az alkalmazottak számára, hogy előre felkészüljenek a fejlődés kezdeményezőire.
- Elkötelezettje a személyes fejlődésnek, s annak, hogy az alkalmazottak jártasságaikat szakadatlanul gazdagítsák.
- Támogatja a tudás újfajta helyzetekre való alkalmazását, és a feladatok rotációját.



- Kialakítja a készenlétet arra, hogy a hagyományos és az újszerű fejlesztési módszerek egyaránt alkalmazásra kerüljenek.
- Bátorítja az alkalmazottakat, hogy vegyenek részt a megfelelő kiképzési programokban.
- Megadja az alkalmazottak számára a lehetőséget, hogy tanuljanak tévedéseikből.

#### *A felelősségvállalás, a bizalom és a kreativitás előmozdítása*

Az a menedzser, aki ezekkel a jártasságokkal (kompetenciákkal) rendelkezik, a következő viselkedést fogja mutatni:

- Olyan munkaköri környezetet teremt, amely aktívan támogatja és elismeri mások alkotó gondolkodását és újításait.
- Feljogosít másokat arra, hogy legyenek előrelátók, és döntéseikért teljes felelősséget vállaljanak az üzleti célok elérésének érdekében.
- Hatékonyan közvetíti mind a felelősséget, mind az autoritást.
- Láthatólag bízik az emberek képességeiben.
- Hozzáférhető, ha segítséget vagy támogatást kell nyújtani.

#### *Készség a visszajelzésre, az elismerésre és a jutalmazásra*

Az a menedzser, aki ezekkel a jártasságokkal (kompetenciákkal) rendelkezik, a következő viselkedést fogja mutatni:

- Hajlandó a visszajelzésre és az elismerésre, és szisztematikus a nyomon követésben.
- Konstruktív megbeszéléseket folytat az alkalmazottakkal, és közvetlen, azonnali visszacsatolással szolgál.
- Hatékonyan jutalmaz, tud mit kezdeni a teljesítményekkel, és eléri az üzleti célokat.

### **KAPCSOLAT-ÉPÍTŐ**

#### *Kapcsolatok építése*

Az a menedzser, aki ezekkel a jártasságokkal (kompetenciákkal) rendelkezik, a következő viselkedést fogja mutatni:

- Nyitott és elfogadó az emberekkel szemben.
- Ószinte érdeklődést mutat mások, s mások ügyei iránt.

- Kulcsfontosságú a számára, hogy kezdeményezze és fejlessze a kapcsolatokat más alkalmazottakkal, ügyfelekkel és partnerekkel.

#### *Integritást sugárzó cselekvés*

Az a menedzser, aki ezekkel a jártasságokkal (kompetenciákkal) rendelkezik, a következő viselkedést fogja mutatni:

- Integritásról és szilárd etikáról tesz tanúbizonyságot.
- Következetesen egybefüggő rendszert alkotnak nála az alapelvek, az értékválasztások, és a magatartás.
- Önnön hitelessége révén képes kiépíteni a bizalom légkörét másokkal, és az elkötelezettségek alapján halad.

#### *Csapat-építés*

Az a menedzser, aki ezekkel a jártasságokkal (kompetenciákkal) rendelkezik, a következő viselkedést fogja mutatni:

- Olyan környezetet teremt, mely bátorítja és előmozdítja az emberek közötti együttműködést és a csapatmunkát.
- Kiaknázza a csapatokban rejlő erőt.
- Csapatokat hoz létre és működtet.
- Csapat-szellemű megközelítést alkalmaz a problémák megoldásában.
- Elismeri és dicséri a csoportos teljesítményeket.
- Csoportkohéziót épít.

#### *Kommunikációs hatékonyság*

Az a menedzser, aki ezekkel a jártasságokkal (kompetenciákkal) rendelkezik, a következő viselkedést fogja mutatni:

- Helyénvaló információkat nyújt, eljutnak hozzá mások gondolatai, érzései és gondjai, s ő meg is érti őket.
- Meghallhatja az alkalmazottakat.
- Minden szervezeti szinten jól kommunikál.

- Világosan és precízen beszél.
- Hasznát veszi a formális és az informális kommunikációs csatornáknak is, s hatékonyan bánik ezek fogalmi, stratégiai és információs szintjeivel.
- A társalgást úgy tudja alakítani, hogy az illeszkedjék a hallgatóhoz.
- Megadja a szükséges információkat, és reagálást kér.
- Olyan stratégiát folytat, melynek során "nyitva tartja a kapukat", és bátorítja a nyílt kommunikációt.

### *Mások befolyásolása*

Az a menedzser, aki ezekkel a jártasságokkal (kompetenciákkal) rendelkezik, a következő viselkedést fogja mutatni:

- Kitart saját elképzelései mellett, és hatással van másokra.
- Elnyeri mások támogatását és elköteleződését.
- A tárgyalások során meggyőző.
- Képes cselekvésre mozgósítani az embereket.
- A helyzetmegoldások során a győzelemre játszik.
- A csoportokban felkelti és irányítani tudja mások figyelmét.
- Hatással van a felsőbb szintű vezetés döntéseire.

### *A sokféleséggel való boldogulás képessége*

Az a menedzser, aki ezekkel a jártasságokkal (kompetenciákkal) rendelkezik, a következő viselkedést fogja mutatni:

- Észrevehetően kinyilvánítja a mások iránti respektust.
- Olyan környezetet teremt, ahol különböző körülmények közül érkezett emberek is jól érzik magukat.
- Bátorítja a különféle élmények felvonultatását, hogy meg lehessen találni a legjobb megoldást.
- Változatos csoportokkal dolgozik, kölcsönös célokat fogalmaz meg és ér el.
- Észreveszi és sikerrel hatástalanítja az egyoldalúságokat és előítéleteket.

## A stratégiai vezetéshez szükséges jártasságok, - a teljesítmény-szintek meghatározásai

### 0

- Nem érte el még az 1. szinthez szükséges kompetenciaszintet sem.

### 1

- Alaptudás és alapvető készségek.
- Felismeri és megoldja azokat a definiált problémákat, amelyek elemzést nem, vagy csak kevésbé igényelnek, s mindezek során a meglévő eljárásokat, technikákat és módszereket alkalmazza.
- Megérti a fejlesztést és a változást.
- Szupervízióra van szüksége, s egy adott időkeretben, adott munkabeosztással dolgozik.

### 2

- Jó színvonalú tudás és készségek.
- Felismer és megold bonyolult problémákat, amelyek gondos elemzést igényelnek, s mindezek során a meglévő eljárásokat, technikákat és módszereket alkalmazza.
- Aktív módon hozzájárul a fejlesztéshez és a változáshoz.
- Független módon dolgozik, meghatározza az időkeretet és a munkabeosztást.

### 3

- Magasan fejlett tudás és készségek.
- Kutatja és megoldja a bonyolult problémákat, amelyek tekintélyes mennyiségű elemzést igényelnek, azáltal, hogy továbbfejleszti a meglévő eljárásokat, technikákat és módszereket.
- A fejlesztés és változás motorja.
- Vezetéssel és útmutatással szolgál.

### 4

- Kivételes tudás és készségek.
- Kutatja és megoldja a bonyolult problémákat, amelyek tekintélyes mennyiségű elemzést igényelnek, s eközben újszerű eljárásokat, technikákat és módszereket alakít ki.
- Kezdeményezi és végigviszi a fejlesztést és változást.
- Tekintélyként ismerik el.

## 8.6. Személyes értékelő skála

### A/ Egyéni készségek és jártasságok

#### ***Intellektuális készség***

**Demonstrálva: Igen/Nem**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

#### ***Személy-orientáció***

**Demonstrálva: Igen/Nem**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

#### ***Perspektíva***

**Demonstrálva: Igen/Nem**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

#### ***Eredmény-orientáció***

**Demonstrálva: Igen/Nem**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

#### ***Önértékelés***

**Demonstrálva: Igen/Nem**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

**Egyéb:**.....

.....

**B/ Vezetői kompetenciák (Használd a megadott skála-jeleket: 0,1,2,3,4,)**

***Ügyfél orientáltság***

**Demonstrálva: Igen/Nem Skála:.....**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

***Felelősségteljes magatartás***

**Demonstrálva: Igen/Nem Skála:.....**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

***Problémaérzékenység***

**Demonstrálva: Igen/Nem Skála:.....**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

***Üzleti szellem***

**Demonstrálva: Igen/Nem Skála:.....**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

***Piac-orientáltság***

**Demonstrálva: Igen/Nem Skála:.....**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

***Folyamat- és teljesítményorientáltság***

**Demonstrálva: Igen/Nem Skála:.....**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

**Változás-menedzser**

**Demonstrálva: Igen/Nem Skála:.....**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

**A végrehajtás iránti kötelezettség**

**Demonstrálva: Igen/Nem Skála:.....**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

**Műveleti hatékonyság**

**Demonstrálva: Igen/Nem Skála:.....**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

**Kompetencia kezelése**

**Demonstrálva: Igen/Nem Skála:.....**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

**Elkötelezettség az élethossziglani**

**tanulás iránt**

**Demonstrálva: Igen/Nem Skála:.....**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

**Felelősségvállalás, bizalom és**

**kreativitás előmozdítása**

**Demonstrálva: Igen/Nem Skála:.....**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

***Készség a visszajelzésre az***

***elismerésre és a jutalmazásra***

**Demonstrálva: Igen/Nem Skála:.....**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

***Kapcsolatok építése***

**Demonstrálva: Igen/Nem Skála:.....**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

***Integritást sugárzó viselkedés***

**Demonstrálva: Igen/Nem Skála:.....**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

***Csapat építés***

**Demonstrálva: Igen/Nem Skála:.....**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

***Kommunikációs hatékonyság***

**Demonstrálva: Igen/Nem Skála:.....**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

***Mások befolyásolása***

**Demonstrálva: Igen/Nem Skála:.....**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....



**A sokféleséggel való boldogulás**

**képessége**

**Demonstrálva: Igen/Nem Skála:.....**

Viselkedésem, amiből erre következtek:

.....

**Egyéb kompetenciák:**

.....

.....

.....

.....

.....

## 8.7. Személyes tanulási napló

### Mit tanultam?

Megismertem, rájöttem, megtanultam ...

### Hogy használom munkám során?

Mikor, hol, hogyan alkalmazom ...

### Amiben változnom kell

1.

2.

3.

### Milyen rizikók, gátló tényezők merülhetnek fel?

1.

2.

3.

### Támogatás

Hogyan, kiktől nyerhetek segítséget?

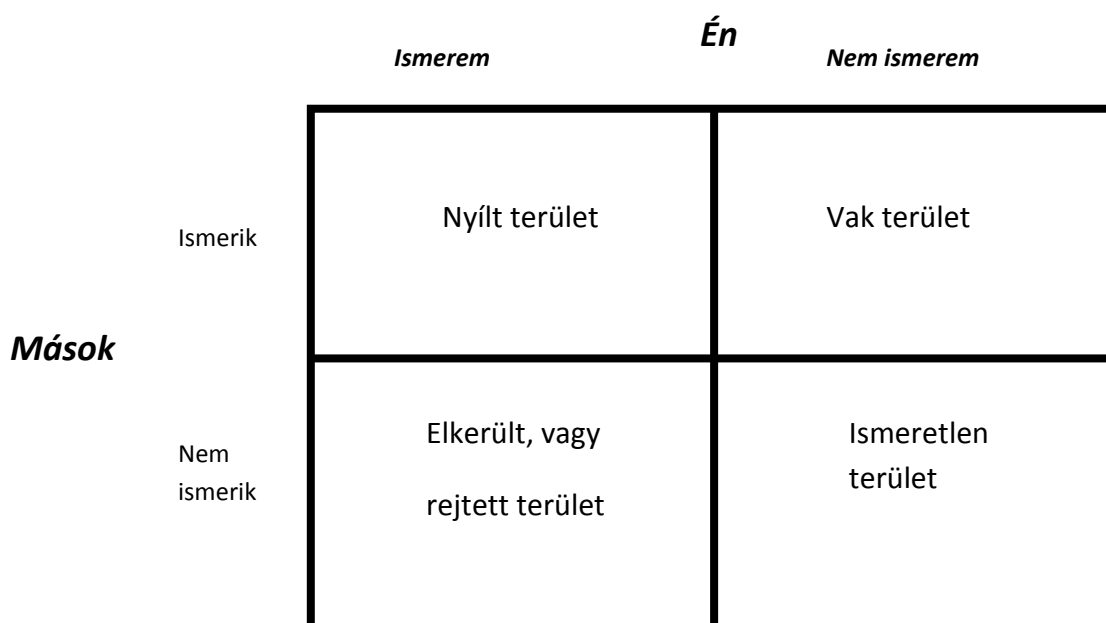
## 9. A Johari ablak

Az emberek közötti kapcsolatokban való tájékozódás alapjai:

- Érzékenység annak felmérésében, hogy a többi ember miképpen reagál viselkedésünkre.
- Érzékenység annak bemérésére, hogy éppen milyen a különböző emberek egymás közti viszonya.
- Érzékenység a helyzet által megkívánt viselkedés minél célravezetőbb kivitelezésében.

A Johari-ablak jól alkalmazható eszköz az emberi kapcsolatok tanulmányozásához. (A modell alkotói Joseph Luft és Harry Ingham, az ő keresztnévük elejének kiejtés szerinti összevonásából származik az elnevezés.)

Ez egy kétdimenziós modell, amelynek egyik dimenzióját a Te önmagadról való, a másik dimenzióját a Másik rólad való tudás alkotja.



A Johari-ablak azt szemlélteti, hogy a fenti két dimenzióban személyiségünk, viselkedésünk, önmagunk négy mezőre osztható:

1. A **nyílt terület**: a saját magunk és mások által is ismert tulajdonságaink, tevékenységeink, motivációink.
2. A **vak terület**: mások által észlelhető viselkedésink, cselekedeteink, amelyeknek mi magunk nem vagyunk tudatában.
3. Az **elkerült, vagy rejtett terület**: olyan érzések, gondolatok, amiket mi ismerünk, de szándékosan elrejtünk mások elől.
4. Az **ismeretlen terület**: sem mi, sem mások nincsenek tudatában bizonyos viselkedéseknek, motívumoknak.

A négy mező közötti határ függ:

- az egyéntől
- az előzményektől
- a helyzettől
- az Én és a Másik közötti kapcsolat jellegétől.

Egy új kapcsolat, vagy alakuló csoport esetén az első negyed kicsi. Ahogy a kapcsolat vagy a csoport fejlődik – az első negyed mérete is növekszik, ami azt jelenti, hogy szabadabban vállaljuk magunkat és inkább képesek vagyunk mások viselkedését megfigyelni és elfogadni. A zárt terület úgy csökken, ahogy a nyílt növekszik, kevésbé tartjuk fontosnak, hogy elrejtjük érzéseinket, véleményünket. A növekvő bizalom lehetőséget ad a felmerülő gondolatok kifejtésére.

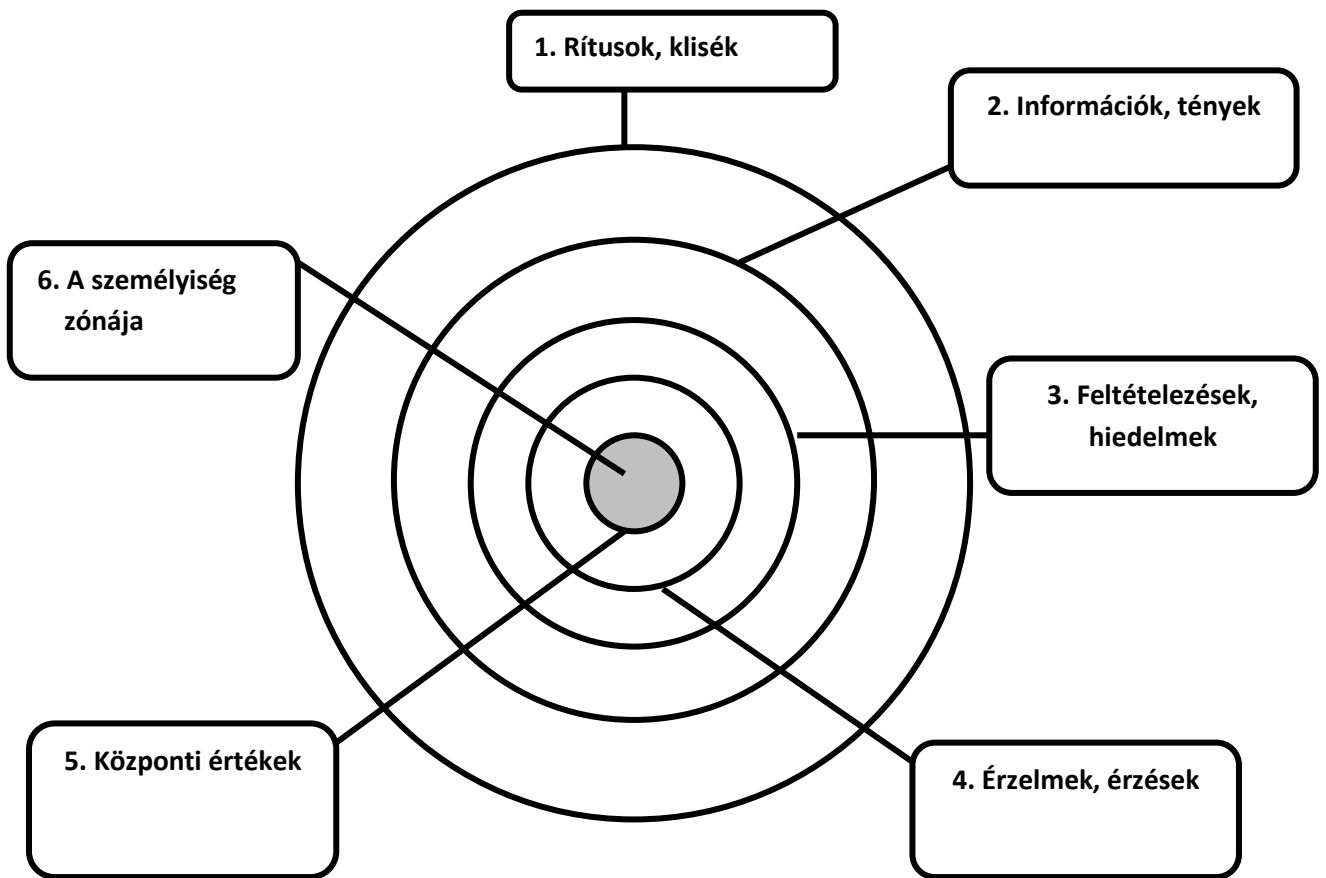
A vak terület csökkentése több időt vesz igénybe, mert hajlamosak vagyunk vakká válni bizonyos dolgokra, amiket csinálunk, vagy érzünk.

A vak területnek a nyílt javára történő csökkentéséhez visszajelzésre van szükség másoktól. Egyúttal adunk is visszajelzéseket – csökkentve ezzel a saját rejtett területet.

### ***A változás alapelvei***

- Bármely negyed nagyságában bekövetkező változás hatással lesz a többi negyedére is.
- A viselkedésmódok, érzések, gondolatok elrejtése, tagadása energiát igényel.
- Az erőltetett tudatosság, kitarulkozás nem kívánatos és rendszerint hatástalan.
- Ha elég nagy a felszabadultan végzett tevékenységek köre, ez jótékonyan hat a közösen végzett munkára, a tagok erőforrásai és képességei a feladatmegoldásnál könnyebben alkalmazhatóvá válnak.
- Minél kisebb az első negyed, annál szegényesebb a kommunikáció.
- Az ismeretlen területekre mindenki kíváncsi, de a kíváncsiság kielégítése a társadalmi gyakorlat és a különböző félelmek miatt korlátozott.
- Az érzékenység azt jelenti, hogy tekintettel vagyunk a viselkedés második, harmadik és negyedik negyedének rejtett aspektusaira és méltányoljuk másoknak azt a törekvését, hogy ezeket változatlan formában tarthassák meg.
- Az egymás közötti viselkedésből, a csoportfolyamatokból a tapasztalatok alapján levont tanulságok emelik a tudatosságot egyéni és csoport szinten egyaránt.

## 10. Értékek, feltételezések, hiedelmek



### Alapelvek

- Minél közelebb van egy kommunikációs szint a középponthoz, annál ritkábban lépjük át a szint határát;
- Az embereknek általában kevés gyakorlatuk van a belsőbb szinteken történő kommunikációban;
- A vezetőnek a hatékony kommunikáció érdekében képesnek kell lennie a hiedelmek és feltételezések szintjén biztonsággal kommunikálni;
- Kritikus helyzetekben (pl. amikor szeretné kapcsolatát fejleszteni, konfliktusokat kezelni, megváltoztatni mások vélekedéseit, viselkedését) tudnia kell az érzelmek szintjén is megfelelően kommunikálnia. Ehhez „érzelmi intelligenciára” van szüksége.
- Belsőbb kommunikációs szint nagyobb biztonságot, tiszteletet, elfogadást nyújtó kapcsolatot igényel.

**Az 1 – 2- 3 szint tartalmai nagyon gyorsan változhatnak.**

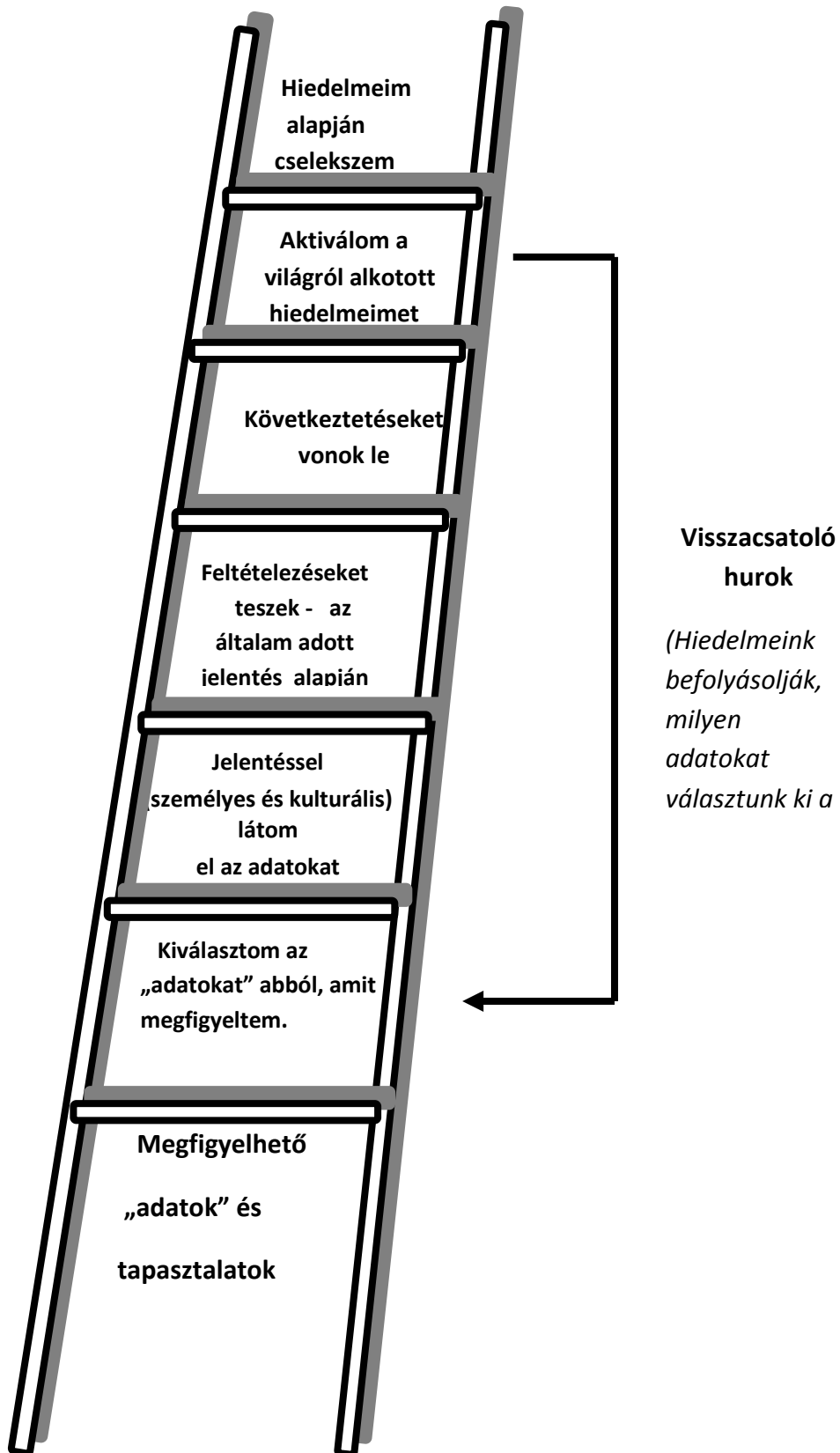
***Teendő: Figyelni, értelmezni, logikai okokat feltárni***

**A 4 – 5 – 6 szint tartalmai lassan változnak.**

***Teendő: Elfogadás, megértés, tolerancia, határok***

***megfelelő hatékony kezelése***

## 10.1. A következtetés létrája



## 10.2. A bizalom összetevői

<b>Érzelmi tényezők</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Korábbi tapasztalatok: a családi, iskolai és munkahelyi környezet kielégítette-e a biztonság és stabilitás igényt?</li><li>▪ A befektetett bizalommal kapcsolatban szerzett élmények.</li><li>▪ Az aktuális helyzetben a bizalom tárgyához fűződő érzelmek.</li></ul>
<b>Kognitív tényezők</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Előnyök és hátrányok összevetése.</li><li>▪ Kockázati tényezők számba vétele.</li><li>▪ A bizalom tárgyához fűződő addigi tudások, tapasztalatok.</li></ul>
<b>Társas, kommunikációs tényezők</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ A partner hitelessége: a testbeszéd mennyire erősíti meg a szóbeli közlést.</li><li>▪ A partner meggyőző ereje.</li><li>▪ Pozicionális bizalom: a pozíciónak hiszünk (pl. a tanácsadóban megbízom...)</li></ul>

### 10.3. A bizalom kognitív összetevői

#### ***Az együttműködés választása***

<b>Előny</b>	<b>Hátrány</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Szimpátia, az együttlét öröme.</li><li>▪ Biztonság érzése.</li><li>▪ Erőforrások megosztása.</li><li>▪ Idő nyereség.</li><li>▪ Nagyobb összteljesítmény.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Az egyéni szükségletek bizonyos mértékű feladása, halasztása.</li><li>▪ Kiszolgáltatottság érzése.</li><li>▪ A nyereség elosztása.</li><li>▪ Kényszerű specializálódás.</li></ul>

#### ***Az együttműködés elutasítása***

<b>Előny</b>	<b>Hátrány</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Függetlenség.</li><li>▪ Harc és győzelem.</li><li>▪ Irányító, hatalmi pozíció.</li><li>▪ Széles skálájú saját tevékenység.</li><li>▪ Nagyobb egyéni nyereség.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Több energia szükséges.</li><li>▪ A vesztes kockázata.</li><li>▪ Stressz.</li><li>▪ Alávetett, kiszolgáltatott pozíció lehetősége.</li><li>▪ Bizonytalanság, nehezebben megjósolható kimenet.</li></ul>



## 10.4. Befolyásolás és hatalom

### Hatalom és vezetés

A vezetési folyamat megértéséhez elengedhetetlen a befolyásolás és hatalom természetének tisztázása. Az a jó vezető, aki megfelelően tud bánni a hatalommal. Ismeri személyes viszonyát a hatalomhoz, tudja, hogy a hatalomgyakorlás mely módozataiban érzi „OK-nak” önmagát.

### Hatalom: befolyásolási potenciál

A befolyásolás az a folyamat, amely során A személy igyekszik módosítani B személy vélekedését vagy viselkedését. A befolyásolás egyik formája a hatalom. Általánosságban azt mondhatjuk, hogy A személy annyi hatalommal bír B személy felett, amennyire képes B személyt képes olyasmire rávenni, amit B önmagától nem tenne meg. Ebből azonban kivonódik B hatalma A viselkedése fölött (pl. a szakszervezetek befolyása csökkentheti egy vezető tényleges hatalmát). Egy vezető annyi hatalommal rendelkezik, amennyit beosztottai tulajdonítanak neki, azaz ha egy vezető nem gyakorolja a hatalmát, a beosztottai szemében hatalom nélkülinek tűnhet.

### A hatalom forrásai

**Helyzeti hatalom** alatt azt értjük, hogy egy vezető milyen mértékben rendelkezik a jutalmazás, büntetés, szankcionálás eszközével egy szervezeten belül. Ezt a hatalmat a vezető felülről kapja, a felettes vezető által leadott hatalmi eszközökről van szó.

A helyzeti hatalom formái:

- **Kényszerítő hatalom** – a feladatok elvégzésének elmaradását követő szankcionálás beosztottak által észlelt képessége.
- **Jutalmazási hatalom** – az adott vezetőről milyen mértékben vélik úgy, hogy képes a beosztottak számára kívánatos dolgokat nyújtani.
- **Legitim hatalom** – a dolgozók milyen döntések meghozatalában tekintik jogosultnak a vezetőt a szervezetben elfoglalt beosztása alapján.

A beosztottak érzései a helyzeti hatalommal élő vezetővel szemben: félelem, kiszolgáltatottság, egyoldalú függőség, önállótlanág.

A vezető **személyes hatalma** attól függ, milyen mértékben képes elnyerni beosztottai bizalmát és tiszteletét. Ez a vezető és beosztottai között létrejött kapcsolat minőségét, az összetartozás érzését, a vezető iránti elkötelezettséget jelenti. Alapja, hogy a beosztottak a saját és a vezető céljait mennyire látják azonosnak, vagy egymástól kölcsönösen függőnek. A személyes hatalom mindig a beosztottaktól (alulról) származik.

A személyes hatalom formái:

- **Karizmatikus hatalom** – a beosztottak mennyire látják megnyerőnek, bátorítónak a vezetőt az interakció során.
- **Kapcsolati hatalom** – milyen a vezető és a beosztottai közötti személyes kapcsolat minősége, mennyire kedvelik a vezetőt beosztottjai.
- **Információs hatalom** – a munkavégzéshez szükséges információ birtoklásának vagy elérésének észlelt képessége.
- **Szakértői hatalom** – a beosztottak azon meggyőződése, hogy a vezető rendelkezik a munkához szükséges képzettséggel, tapasztalattal és szakértelemmel.

A személyes hatalom esetén a beosztottak tiszteletet, bizalmat, kölcsönösséget, egyfajta „szeretetet” érezhetnek vezetőjük iránt.

## 10.5. Személyes tanulási napló

### Mit tanultam?

Megismertem, rájöttem, megtanultam ...

### Hogy használom munkám során?

Mikor, hol, hogyan alkalmazom ...

### Amiben változnom kell

1.

2.

3.

### Milyen rizikók, gátló tényezők merülhetnek fel?

1.

2.

3.

### Támogatás

Hogyan, kiktől nyerhetek segítséget?

## 11. Ajánlott irodalom

- John C. Maxwell: Önfelneztés 101, Bagolyvár könyvkiadó, 2012
- Stephen R. Covey: A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása, Bagolyvár könyvkiadó, 2004
- Ken Blanchard: Vezetés magasabb szinten, HVG Kiadó, 2010
- Chris Roebuck: Hatékony vezetés, Scolar Kft., 2011
- Francis Fukuyama: Bizalom, Európa Kiadó, 2007
- Bertrand Russell: A hatalom, Typotext, 2005
- John Adair: Vezetői készségek, Manager könyvkiadó, 2008

Nemzeti Közszolgálati Egyetem

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

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



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