

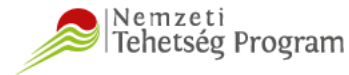


Káldor Miklós
szakkollégium

Vezetői készségek tréning szakkurzus

Oktató: Török Gabriella, protokollszakértő

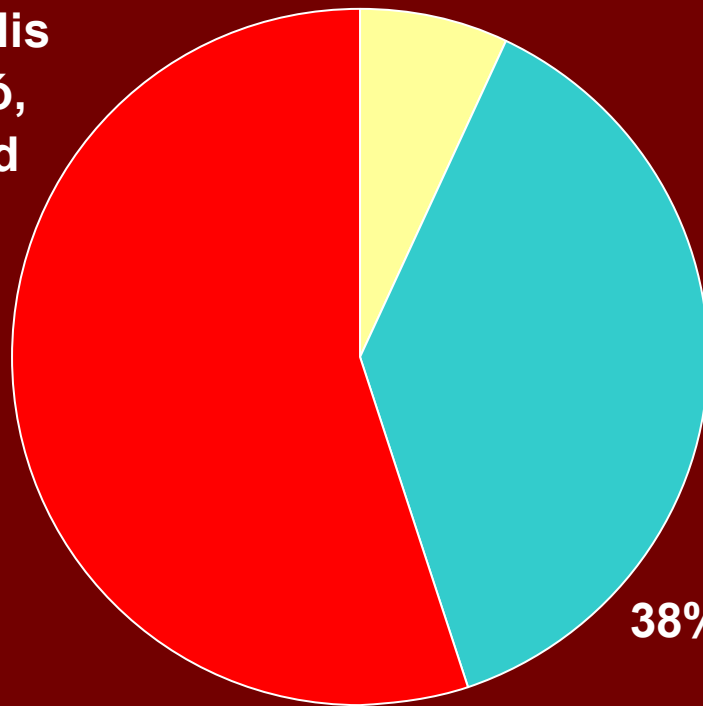
A „Új kezdet – tehetséggondozó programok támogatása a Külker Szakkollégiumban” projekt az NTP-SZKOLL-19 kiíráson elnyert pályázati forrásból, a Nemzeti Tehetség Program és az Emberi Erőforrások Minisztériumának támogatásával valósult meg.



Vezetői készségfejlesztés

**55% - vizuális
információ,
testbeszéd**

7% - Szavak



38% - Vokalizáció

1. modul: Mielőtt másokat akarsz vezetni...

Vezetői önismeret és emberismeret fejlesztése, a vezetői célrendszer kialakítása, tudatosítása. Vezetői mindset, vezetői kompetenciák, tanulás a tapasztalatokból, tanulás a hibákból, tanulás a visszacsatolásokból, tanulás az élet egyetemén.

2. modul: Legyen képed hozzá!

Vezetői repertoár, vezetői stílusok, vezetői modellek:

Helyzetfüggő vezetés, lean szemléletű vezetés és társai.
Hogyan hatnak az egyes vezetői stílusok a munkatársak viselkedésére és eredményességére?

3.modul: Vezetői kommunikáció 1.

Hogyan kommunikálnak a sikeres vezetők a leggyakoribb és legnehezebb kommunikációs helyzetekben:

új dolgozók betanítása, feladatkiadás,
pozitív és negatív visszajelzések adása az elvégzett munkáról,

új feladatok betanítása,
mérgező csapatag kezelése,

kommunikáció a teljes csapat előtt, a munkatársak fejlesztése,

delegálás, coaching.

4. modul: Vezetői kommunikáció 2.

Hogyan kommunikálnak a sikeres vezetők vezető társaikkal és feletteseikkel?

Hogyan lesz zökkenőmentes a műszakok és az egységek közötti együttműködés és a műszakváltás?

Befolyásolás és/vagy asszertív kommunikáció? Hogyan kell felvállalni és megoldani a nehéz beszélgetéseket?

Hogyan kell hatásosan megnyilvánulni, prezentálni a vezetői megbeszéléseken?

5. modul: Sem angyalok, sem ördögök: a dolgozók motiválása.

- Tévhitek a motivációról: mi az, ami működik és mi az, ami nem? Mi az, ami motiválja és mi az, ami demotiválja a dolgozókat?
- Milyen hatásuk van az érzelmeeknek a munkavégzésre? Mit tud tenni a vezető, hogy ne csak az eredmények jöjjenek, hanem a dolgozók jól is érezzék magukat?

6. modul: Konfliktusok kezelése

- Mindennapi konfliktushelyzetek felvállalása, és sikeres megoldása, konfliktuskezelési stílusok palettája és alkalmazása. Jó-e, ha a szervezeten belül vannak konfliktusok? Mi a különbség a vita és a konfliktus között?

7. modul: Építs csapatot!

- Hogyan építhet a vezető az egyénekből csapatot? Hogyan tudja összehangolni az egyéni és a közös érdekeket? Milyen feladatai vannak a csapatfejlődés különböző szakaszaiban?
- Hogyan integrálhatja sikeresen az új dolgozókat a csapatba?

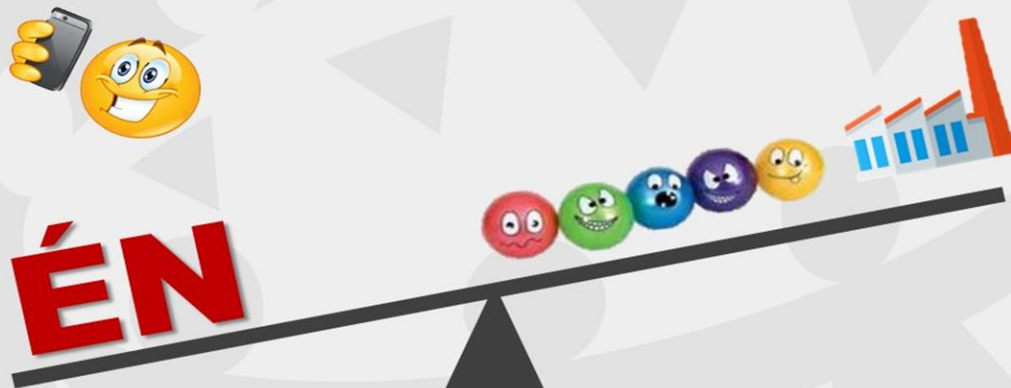
8. modul:

Nyugodtnak maradni nyugtalan körülmények között: stresszkezelés.

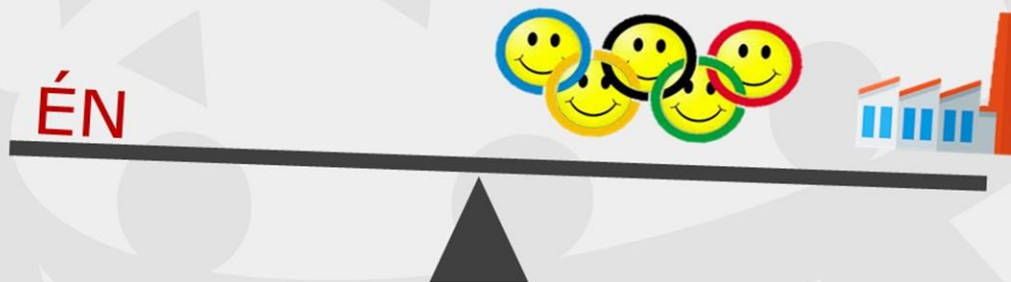
A vezető hangulata hatással van a csapat eredményességére, ezért a vezető kötelessége, hogy saját érzelmeit tudatosan irányítsa.

Hogyan teheti ezt meg, és milyen gyakorlatok segíthetik ebben?

A CELEB VEZETŐ



A KIVÁLÓ VEZETŐ



Hozzuk ki a legtöbbet a mai napból!

SZEMLÉLETMÓD (MINDSET)

Merev

- a képességek, a személyiség, a kapcsolatok nem változtathatók



Rugalmas

- a képességek változhatnak (fejlődhetnek)



A legnehezebb karrierváltás: dolgozóból vezetővé válni.

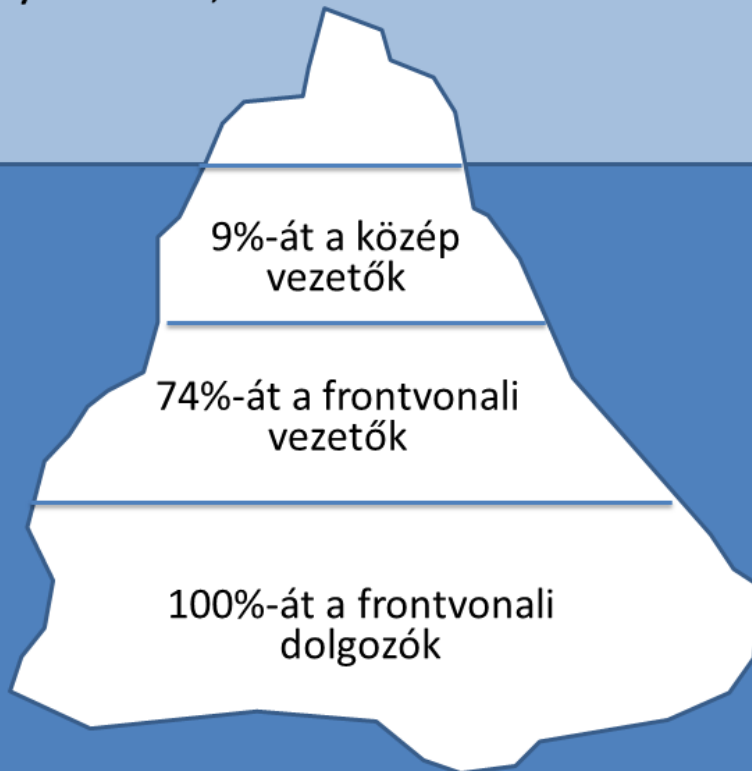
Sok jól dolgozó, lelkiismeretes fiatal kerül abba a helyzetbe, hogy kiemelik és egy pillanat alatt fiatal vezető lesz. Számtalan kihívással kell szembe néznie! Csak hogy párat említsek:

1. Mivel fiatal, nagy valószínűséggel nála idősebbeket kell irányítania.
2. Mivel fiatal, több tapasztalt munkatárs mérges lesz rá, mondván neki kellett volna a vezetőnek lennie.
3. Ha az előző vezető jó volt, akkor a csapat hozzá fogja hasonlítani minden cselekedetét!
4. Ha az előző vezető szétzüllesztett csapatot hagyott rá, számos rossz szokással, beidegződéssel, akkor rendkívüli ellenállással fog találkozni.
5. Az is előfordulhat, hogy az előző vezető a fiatal vezető beosztottja lesz és nem fog a legtámogatóbbak közé tartozni.

A TUDATLANSÁG JÉGHEGYE

Sidney Yoshida, 1989

A szervezeten belüli
problémák 4%-át ismerik a
felső vezetők



A TUDATLANSÁG JÉGHEGYE 2020

A szervezeten belüli
problémák 4%-át ismerik
a felső vezetők

9%-át a közép
vezetők

74%-át a frontvonalai
vezetők

100%-át a frontvonalai
dolgozók

A szervezetet érintő
problémák 100%-át ismerik
a felsővezetők

74%-át a közép vezetők

9%-át a frontvonalai
vezetők

4%-át a
frontvonalai
dolgozók

Ez a 11 legfontosabb vezetői képesség

1. Vezetésre született képesség

Ezzel vagy rendelkezik valaki, vagy nem, átmenet nem létezik.

Az irányítási és delegálási képességünk akár már gyerekkorunkban megmutatkozhat, és mindezt később, mondjuk egy vezetői pozícióban elismerésekkel kísérve ki is tudunk bontakoztatni.

2. Releváns munka- és életpaszta

Írhatnánk azt, hogy x év szakmai háttér, de az nem fedné le a valóságot.

Szakterületenként is változik ez, illetve lehet valakiből akár 26 éves korára is kiváló csoportvezető.

Valamint az életpaszta sem elhanyagolható, hiszen sokféle munkatárssal kell megtalálnunk a közös hullámhosszt.

Ehhez pedig bölcsességgel, azaz releváns életpasztaalattal is rendelkezünk kell.

3. Empátia és következetesség

A munkatársakhoz való viszonyulásunk, kapcsolatunk, figyelmünk és megértésünk nagymértékben meghatározza nemcsak az egyes beosztottak, hanem a csapat egészének fejlődését.

4. Nyitottság, karizma, határozott egyéniség

A jó vezetőt elismeri a környezete, figyel rá, fontosnak tartja a véleményét, és követi, ha arról van szó.

Ehhez olyan emberi jellemzők szükségesek, amelyeket egyszerre lehet szeretni és tisztelni.

5. Kiváló kommunikációs képességek

Enélkül bármilyen munkakör – de egy vezetői pozíció minél sikeresebb ellátása különösen – elképzelhetetlen.

6. Stratégiai szemlélet

- felülről ránézni a dolgokra,
 - látni a mozaikokból kirajzolódó egészet,
 - meghatározni a fő irányokat, és
 - mindezt lebontani konkrét feladatokra és felelősökre
- a jó vezetőnek ez sem okoz gondot.

7. Pozitív beállítottság

Egy vezetőnek érdemes az élet napos oldalán tartózkodnia, máskülönben nehezen tudja motiválni a csapatot is.

Nehézségek bármikor adódhatnak, ám ezeket a pozitív kimenetelre való fókuszálással jóval könnyebb megoldani.

8. Rugalmasság

Van egy aranyszabály, amely így szól:

$1+1$ az lehet 3 .

Azt jelenti, hogy pl. a vezetőnek van egy adott véleménye, a munkatársának egy másik ötlete, és a kettőt átbeszélve közösen eljutnak egy még jobb - harmadik - megoldáshoz.

9. Hatékony problémamegoldó képesség

Egy biztos, hogy problémákkal mindig kell foglalkoznia egy vezetőnek.

Ám az is sokat számít a pozitív hozzáálláson kívül, hogy mennyire vagyunk képesek mindezt gyorsan és (költség)hatékonyan megoldani - vagy megoldatni.

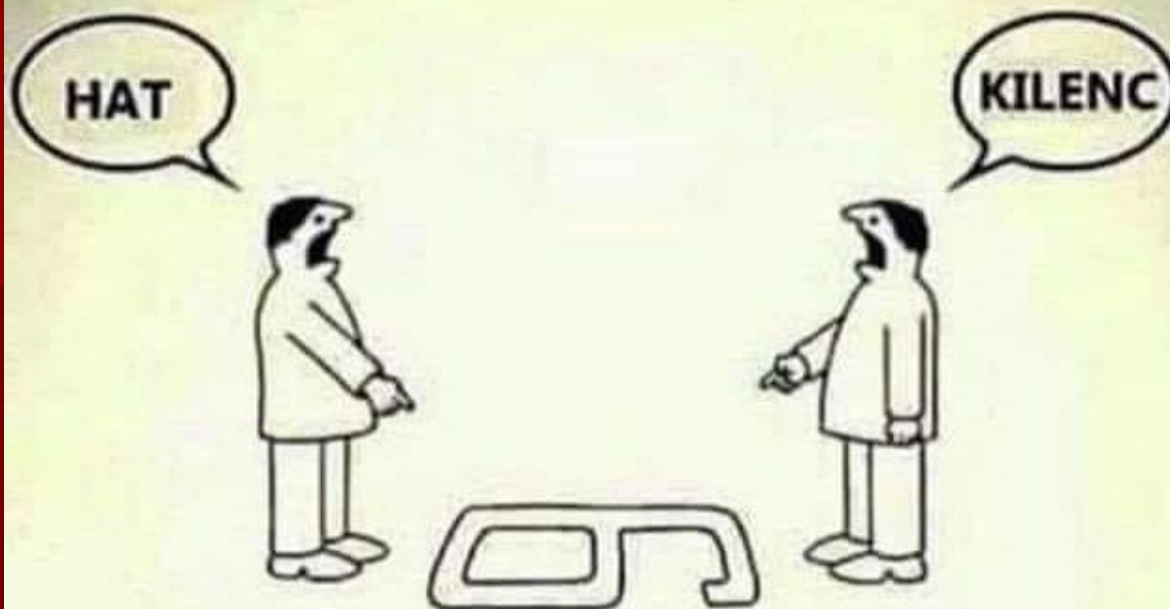
10. Egy életen tartó tanulási igény

Egy jó vezető sosem dől hátra, tartja a lépést az aktualitásokkal, a világgal, a trendekkel.

Még a beosztottjaitól is képes tanulni.

11. Erős motiváció és kitartás

Végül, de nem utolsósorban az is fontos, hogy képesek legyünk önmagunkat belülről motiválni, és véghez vinni mindent még a legnehezebb időszakokban is – természetesen a fenti ismérveket szintén kombinálva ebben a folyamatban.



**Csak azért mert Neked igazad van,
nem jelenti azt, hogy nekem nincs.
Csak Te nem az én oldalamról
látod az életet.**

Konfliktusok

- „egymással össze nem egyeztethető magatartásmódok vagy szándékok”, amelyek egyik vagy valamennyi félben feszültséget eredményeznek (Salewsky).
- A konfliktus szubjektív élmény, amelyhez elegendő az ellentét - akár egyoldalú - észlelése is. (Göndör A.)
- „A konfliktusban a szereplők soha nem a valóságos kép alapján döntenek saját akcióikról: a döntés alapja mindig az az észlelés, amilyennek ők maguk látják a szituációt, a másik felet stb.” (Göndör A.)

Konfliktuskezelési stratégiák és alkalmazásuk

- Versengő
- Elkerülő Alkalmazkodó
- Együttműködő -
- problémamegoldó

Versengés:

- Változatlanul az a véleményem
- Egészen világosan meg kell mondanom.....
- Ahogy mondtam, a legészszerűbb
- Ha nem csinálod meg,
- Jobban tennéd, ha
- Tedd, ahogy mondtam
- Szeretném ha tudomásul vennéd

Együttműködés – problémamegoldás

- Nézzük meg együtt
- Az talán kölcsönösen elfogadható.....
- Abban nem értünk egyet
- Nézzük meg mi a közös az álláspontunkban!
- Miben tér el a véleményünk
- Hogyan tudnánk megoldani?
- Mi az alapvető probléma?

Kompromisszum keresés:

- Keressünk egy gyors megoldást.....
- Elfogadom, hogy ha Te elfogadod
- Fifti-fifti.....
- Elégedj meg azzal
- Hajlandó vagyok, ha te
- Ha azt akarod, hogy ebben engedjek, neked is engedned kell

Elkerülés

- Ez nem az én asztalom
- Ebbe inkább nem mennék bele
- Beszéljünk róla később
- Nem vagyok felhatalmazva, hogy
- Nincs hozzá megjegyzésem
- Nem vagyok abban a helyzetben, hogy vitába szálljak
- Nem értem a kérdésedet

Alkalmazkodás

- Egyetértek azzal, hogy
- El tudom fogadni, hogy
- Úgy teszem, ahogy mondtad
- Nem akartalak megsérteni
- Csatlakozom
- Meggyőztél.....

A vezetés tanulhatósága

A kompetencia típusa	Tanulható-e?	Az elsajátítás módja
Tárgyi tudás	Igen	<ul style="list-style-type: none">• Írott tananyag, egyéb szakmai publikációk• Szóbeli közlés
Készségek	Jelentős részben	<ul style="list-style-type: none">• Esettanulmányok, szituációs gyakorlatok, számítógépes szimulációk• Tapasztalati úton: mások megfigyelésével, on-the-job gyakorlással
Képességek	Nagyon nehezen	<ul style="list-style-type: none">• Születéssel és szocializációval determinálódik• Coach, mentor folyamatos visszacsatolásai alakíthatják

A vezetés mint vezetési stílusok gyakorlása / 2

Hersey és Blanchard helyzetfüggő vezetés modellje

<p>Ha a beosztott képes, de nem hajlandó (É3), akkor mindkét fél részt vesz a döntésben, a vezető bátorít (ötleteit megosztja, facilitálja a döntést)</p> <p>RÉSZTVEVŐ (PARTICIPATING) VEZETŐ</p>	<p>Ha a beosztott nem képes, de hajlandó (É2), akkor a vezető irányít és támogat is (elmagyarázza a döntést, tisztázza a kérdéseket)</p> <p>ELADÓ (SELLING) VEZETŐ</p>
<p>Ha a beosztott képes és hajlandó is (É4), akkor a vezető delegál (nem irányít és nem támogat, hanem felelősséggel ruházza fel a beosztottat)</p> <p>DELEGÁLÓ (DELEGATING) VEZETŐ</p>	<p>Ha a beosztott se nem képes, se nem hajlandó (É1), akkor a vezető egyértelműen utasít (szorosán instruál, ellenőriz)</p> <p>DIKTÁLÓ (TELLING) VEZETŐ</p>

A vezetés mint döntés

Egyszemélyi döntés

- » Gyors, rugalmas
- » Egyértelmű felelősség
- » Erős a szubjektum befolyása
- » Esetleg nem alapos


Csoportos döntés

- » Több személy tudása
- » Csökken a szubjektív befolyás
- » Szélesebb támogatás
- » Lassú, drága, nincs felelősség

Delegálás

- » Feladat és hatáskör együtt mozog
- » Korlátozásokat tartalmazhat
- » Vannak nem delegálható területek

A döntési folyamat

- » Helyzetelemzés
- » Alternatívképzés
- » Választás (döntés)
- » (A végrehajtás irányítása és ellenőrzése) 

A vezetés mint vezetési funkciók betöltése

Célkitűzés és tervezés

- » Stratégiák
- » Középtávú, gyakran fejlesztési vonatkozású tervek, programok
- » Jellemzően éves szintű operatív (keret)terveket

Szervezés

- » Szervezetalkítás,
- » Folyamatszervezés
- » Munkaszervezés

Személyes vezetés

- » Motiválás
- » Csoportok létrehozása és vezetése
- » Különböző vezetési stílusok mellett történő irányítás
- » Kommunikáció

Ellenőrzés

- » Előzetes, menet közbeni, valamint utólagos
- » Rendszeres és eseti



Szervezetben belüli
boldogulás

Önismeret

Az eredményesség
befolyásolása



Csapatépítés

Kommunikáció

Dolgozók
motiválása

Kompetenciák (Példák)

Vezetők



- Stressztűrés
- Változáskezelés
- Kommunikációs készség
- Felelősség vállalás
- Döntési képesség
- Konfliktus kezelés
- Probléma megoldás
- Szervezői készség
- Priorizálás
- Példamutatás

Szellemi



- Önállóság
- Kezdeményező-készség
- Együttműködés
- Változáskezelés
- Határidők tartása
- Megbízhatóság
- Elemző gondolkodás
- Információ megosztás

Fizikai



- Biztonság-tudatosság
- Szabálykövetés
- Precíz, minőségi munkavégzés
- Fegyelmezettség
- Monotónia tűrés
- Megbízhatóság

Vezetői szerepértelmezés

Ösztönös vezető



Munkatárs

Tudatos vezető



Munkatárs

Tekintély

Tisztelet

Felkészültség

Hitelesség

Vezetői helyzetek

- Betanítás
- Visszajelzés
- Delegálás
- Számonkérés
- Célkitűzés
- Teljesítményértékelés
- Csoportkezelés
- Ösztönzés

Kulcsfontosságú vezetői kompetenciák

Krízis idején szükséges vezetői szerepek

- Tudásmegosztás képessége
- Stratégia lebontása/értelmezése
- Vezetői kommunikáció
- Személyes példamutatás
- Összefüggések átlátása
- Egészséges veszélyérzet

Elvárt vezetői kompetenciák- menedzsment képességek fókusz

- Tervezés, szervezés
- Döntési készség
- Ellenőrzés, visszacsatolás
- Csapatvezetés
- Kommunikáció
- Mások befolyásolása
- Stressz-kezelés

(PwC survey)

„Ha kis változást szeretnél elérni, módosíts a viselkedéseden,
ha viszont ugrásszerű változást akarsz, cseréld le a szemüvedet”

(Stephen R. Covey)

1. Érzelmi intelligencia

A nagy vezetők ismerik az empátiát, és képesek kiolvasni az emberek néha titkolt, és sokszor ki nem mondott szükségleteit és vágyait.

Ez lehetővé teszi számukra, hogy válaszoljanak ezekre az igényekre, és ha lehetséges, a teljesítésüket is megoldják.

Éreztesd az emberekkel azt, hogy megérted őket, és együtt érzel velük, reagálsz a problémáikra, és így valódi kötődés alakul ki!

2. Folyamatos tanulás

Mutass nekem valakit, aki mindent tökéletesen tud, és megmutatom neked, hogy ő nem is emberi lény igazából.

A kíváncsiság és a kielégíthetetlen tudásvágy a nagy vezetők egyik legismertebb jele.

Ritkán elégedettek a jelenlegi tudásukkal, és nagyon örülnek, ha valami újat tanulhatnak.

Ismerd fel, hogy a tanulásnál jobb befektetés önmagadba nem létezik!

3. Kontextusban gondolkodás.

A nagy vezetők minden kihívásra más szemmel néznek.

Tudják, hogy ami működött az egyik helyzetben, az haszontalan lehet egy másik helyzetben.

Mielőtt egy probléma megoldásának nekiállnál, győződj róla, hogy tisztában vagy a helyzet sajátosságaival és az intézkedéseid specifikusak, akár személyre szabottak!

4. Utat engedni másoknak

Túl sok ember gondolja ma azt, hogy a vezetés az irányításról szól.

Pedig a tény az, hogy a nagy vezetők inspirálnak másokat, majd haladni hagyják őket.

Tudják, hogy a tehetséges embereknek nem az kell, hogy valaki mindig a hátuk mögött álljon.

A vezetés tanácsadást, támogatást, inspirálást jelent, nem pedig folyamatos ellenőrzést.

Végezd a saját munkádat, és hagyd, hogy mások is végezhessék a saját munkájukat!

5. Öszintesség

Nem telik el úgy hét, hogy ne hallanánk arról, hogy egy úgynevezett vezető elveszíti hitelességét, mert tisztességtelenül járt el.

Ez gyakran azért van, mert a nagy nyomás alatt nem mérik fel a helyzetüket, és félnek attól, hogy mások elégedetlenek lesznek velük.

A rendkívüli átláthatóság korában élünk, és a valódi hitelesség nagy motiváló erővel bír.

A jó vezetők azt is feladatuknak érzik, hogy az életükkel motiváljanak másokat.

Ha jó hírneve van valakinek, akkor sokkal könnyebb válaszolnia a negatív hírekre és szembenézni a kemény kihívásokkal.

Ne csak az emberek elméjét, hanem a szívét is akard inspirálni!

6. Kedvesség és tisztelet

A jó vezetők felismerik, hogy a tudatlanság és az arrogancia vezetésgyilkosok, ugyanis ezek a bizonytalanság jelei.

Amikor egy vezető tisztelettel bánik másokkal, ő is tiszteletet kap vissza, ez által a munka sokkal hatékonyabbá válik.

Természetesen mindig lesznek olyan emberek, akik nem érdemelnek tiszteletet, de a munkára, és egy szervezet működésére összességében az őszinteség és a megbecsülés jó hatással van!

7. Együttműködés

A munkahely és a karrier szerves részét képezik az emberek életének.

Valaki minél több helyen dolgozott, minél több kapcsolatot épített ki, annál lenyűgözőbb eredményeket képes elérni.

A széles körű tapasztalatok és megismert vezetési modellek miatt jobban képes stratégiákat létrehozni, kihívásoknak megfelelni, célokat elérni.

Ne légy elutasító az egyszerű megoldásokkal szemben, ismerd fel, hogy az “azért, mert én azt mondom” stílus megöli a munkakultúrát!

8. Partnerség más emberekkel

Mint ahogy már szó esett róla fentebb, a karrier, a hivatás, a munka nagy része az emberi létnek.

Ezért a jó vezető odafigyel az alkalmazottak karrier célkitűzésére is, és segít nekik az előre haladásban.

Még akkor is, ha tudja, hogy az alkalmazott adott helyzetben előbb utóbb elmehet máshova, ahol jobban kiteljesedhet.

A jó vezető ugyanis tudja, hogy egy motivált alkalmazott sokkal boldogabb, termékenyebb, együttműködőbb, szenvedélyesebb, elkötelezettebb és a cég jó hírnevét, márka elismertségét is növeli.

Személyes kompetenciák:

- Az észlelés képessége
- Érzelmi tudatosság
- Helyes önértékelés
- Önbizalom

Önszabályozás:

- Önkontroll
- Megbízhatóság
- Lelkiismeretesség
- Innováció

Motiváció:

- Teljesítési drukkk
- Kötelezettségvállalás
- Kezdeményezés
- Optimizmus

Társas kompetenciák:

- Empátia készség
- Fejlesztő készség
- Munkaközpontúság
- Sok területen való alkalmazhatóság

Kapcsolatok irányításának képessége:

- Befolyás
- Kommunikáció
- Konfliktuskezelés
- Vezetés
- Társas kapcsolatok kiépítése
- A változásra való képesség
- Az együttműködésre való képesség
- A csoport képességei

Rezonancia azáltal jön létre, hogy a vezető „összehangolt tevékenységek egész rendszerét kell kialakítania, melyek aztán jellemző vezetési módként jelennek meg.”. (Goleman et al. 2003)

A leghatékonyabb vezetők hat stíusból választhatnak egyet, ill. többet, mindig arra a stílusra váltva, amit az adott helyzet megkíván.

Ezen stílusok:

- a jövőképalkotó,
- tréneri,
- a baráti,
- a demokratikus,
- a menetelő,
- az utasító

Az első négy rezonanciát teremt, növeli a teljesítményt,
míg az utóbbi kettőt csak különleges helyzetekben szabad alkalmazni.

Ki a jobb vezető? A nők vagy a férfiak?

Nők

- Jobb vizuális memória
- Népszerűség vágya motivál
- Érzelmi beállítottság
- Erős verbális – és nonverbális kommunikációs képesség
- Nagyobb empátiakészség

Férfiak

- Térbeli – és elvont memória
- Dominanciára való törekvés motivál
- Tárgyilagos nézőpont
- Lényegre törőbbek, összefüggések jobb átlátása
- Több feladat párhuzamos irányítására is képes.

Gazdag Miklós: Vezetéslélektan, Budapesti Műszaki Egyetem, Bp. 1994

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, BP. 1997

Klein Sándor: Vezetés – és szervezetpszichológia, Edge 2000 Kft., Bp. 2002

http://www.jgypk.hu/mentorhalo/tananyag/Pedagogiai_pszichologia_jegyzet_vodapedagogusoknak/116_vezetsi_stilus.html

<https://www.slideserve.com/kalyca/a-vezet>

<https://slideplayer.hu/slide/2001444/>

- *1. modul: Mielőtt másokat akarsz vezetni...*
- Vezetői önismeret és emberismeret fejlesztése, a vezetői célrendszer kialakítása, tudatosítása. Vezetői mindset, vezetői kompetenciák, tanulás a tapasztalatokból, tanulás a hibákból, tanulás a visszacsatolásokból, tanulás az élet egyetemén.
- *2. modul: Legyen képed hozzá!*
- Vezetői repertoár, vezetői stílusok, vezetői modellek:
- Helyzetfüggő vezetés, lean szemléletű vezetés és társai. Hogyan hatnak az egyes vezetői stílusok a munkatársak viselkedésére és eredményességére?

3.modul: Vezetői kommunikáció 1.

Hogyan kommunikálnak a sikeres vezetők a leggyakoribb és legnehezebb kommunikációs helyzetekben:

új dolgozók betanítása, feladatkiadás,
pozitív és negatív visszajelzések adása az elvégzett munkáról,
új feladatok betanítása,
mérgező csapatag kezelése,
kommunikáció a teljes csapat előtt, a munkatársak fejlesztése,
delegálás, coaching.

4. modul: Vezetői kommunikáció 2.

Hogyan kommunikálnak a sikeres vezetők vezető társaikkal és feletteseikkel?

Hogyan lesz zökkenőmentes a műszakok és az egységek közötti együttműködés és a műszakváltás?

Befolyásolás és/vagy asszertív kommunikáció? Hogyan kell felvállalni és megoldani a nehéz beszélgetéseket?

Hogyan kell hatásosan megnyilvánulni, prezentálni a vezetői megbeszéléseken?

5. modul: Sem angyalok, sem ördögök: a dolgozók motiválása.

- Tévhitek a motivációról: mi az, ami működik és mi az, ami nem? Mi az, ami motiválja és mi az, ami demotiválja a dolgozókat?
- Milyen hatásuk van az érzelmeeknek a munkavégzésre? Mit tud tenni a vezető, hogy ne csak az eredmények jöjjenek, hanem a dolgozók jól is érezzék magukat?

6. modul: **Konfliktusok kezelése**

- Mindennapi konfliktushelyzetek felvállalása, és sikeres megoldása, konfliktuskezelési stílusok palettája és alkalmazása. Jó-e, ha a szervezeten belül vannak konfliktusok? Mi a különbség a vita és a konfliktus között?

7. modul: **Építs csapatot!**

- Hogyan építhet a vezető az egyénekből csapatot? Hogyan tudja összehangolni az egyéni és a közös érdekeket? Milyen feladatai vannak a csapatfejlődés különböző szakaszaiban?
- Hogyan integrálhatja sikeresen az új dolgozókat a csapatba?

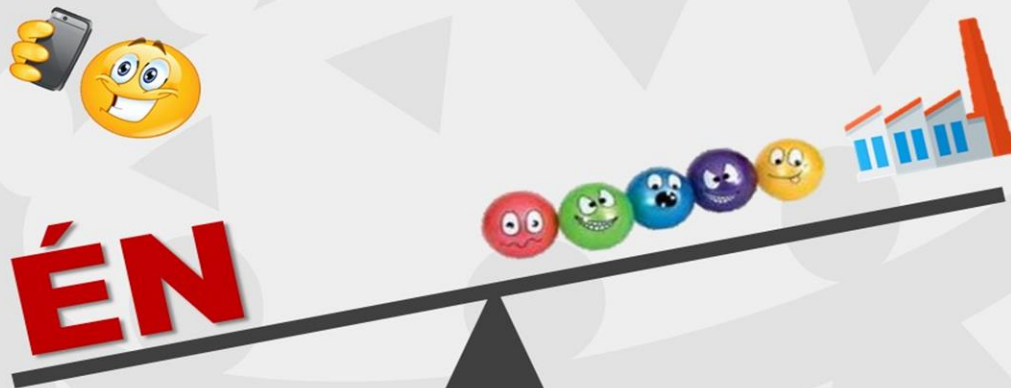
8. modul:

Nyugodtnak maradni nyugtalan körülmények között: stresszkezelés.

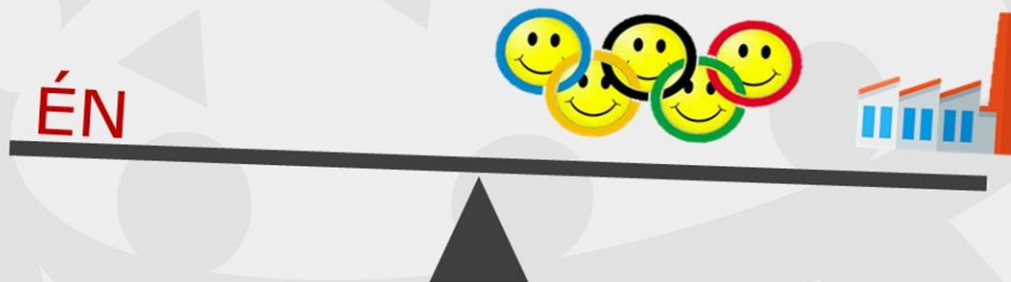
A vezető hangulata hatással van a csapat eredményességére, ezért a vezető kötelessége, hogy saját érzelmeit tudatosan irányítsa.

Hogyan teheti ezt meg, és milyen gyakorlatok segíthetik ebben?

A CELEB VEZETŐ



A KIVÁLÓ VEZETŐ



Hozzuk ki a legtöbbet a mai napból!

SZEMLÉLETMÓD (MINDSET)

Merev

- a képességek, a személyiség, a kapcsolatok nem változtathatók



Rugalmas

- a képességek változhatnak (fejlődhetnek)



A legnehezebb karrierváltás: dolgozóból vezetővé válni.

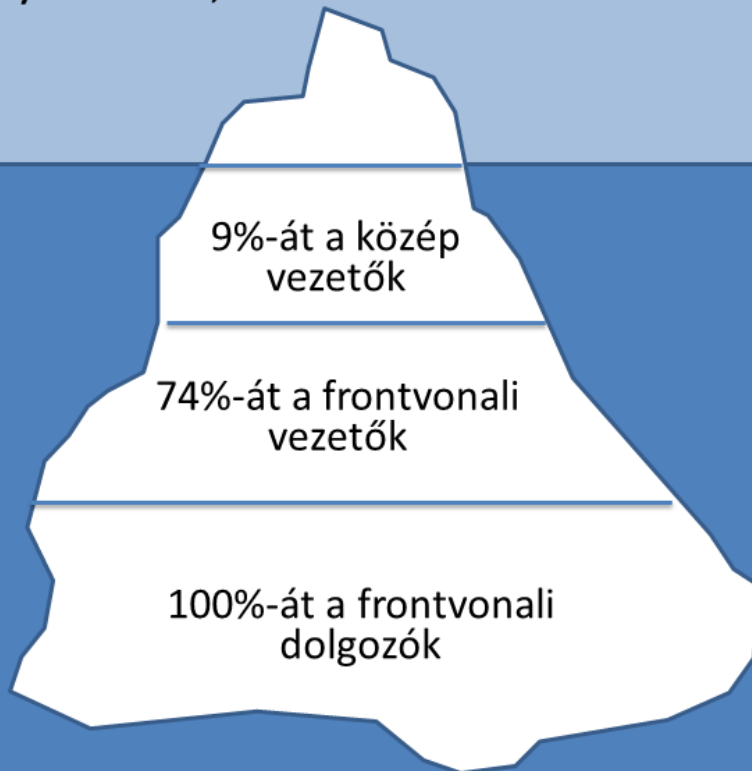
Sok jól dolgozó, lelkiismeretes fiatal kerül abba a helyzetbe, hogy kiemelik és egy pillanat alatt fiatal vezető lesz. Számptalan kihívással kell szembe néznie! Csak hogy párat említsek:

1. Mivel fiatal, nagy valószínűséggel nála idősebbeket kell irányítania.
2. Mivel fiatal, több tapasztalt munkatárs mérges lesz rá, mondván neki kellett volna a vezetőnek lennie.
3. Ha az előző vezető jó volt, akkor a csapat hozzá fogja hasonlítani minden cselekedetét!
4. Ha az előző vezető szétzüllesztett csapatot hagyott rá, számos rossz szokással, beidegződéssel, akkor rendkívüli ellenállással fog találkozni.
5. Az is előfordulhat, hogy az előző vezető a fiatal vezető beosztottja lesz és nem fog a legtámogatóbbak közé tartozni.

A TUDATLANSÁG JÉGHEGYE

Sidney Yoshida, 1989

A szervezeten belüli
problémák 4%-át ismerik a
felső vezetők



A TUDATLANSÁG JÉGHEGYE 2020

A szervezeten belüli
problémák 4%-át ismerik
a felső vezetők

9%-át a közép
vezetők

74%-át a frontvonalai
vezetők

100%-át a frontvonalai
dolgozók

A szervezetet érintő
problémák 100%-át ismerik
a felsővezetők

74%-át a közép vezetők

9%-át a frontvonalai
vezetők

4%-át a
frontvonalai
dolgozók

Ez a 11 legfontosabb vezetői képesség

1. Vezetésre született képesség

Ezzel vagy rendelkezik valaki, vagy nem, átmenet nem létezik.

Az irányítási és delegálási képességünk akár már gyerekkorunkban megmutatkozhat, és mindezt később, mondjuk egy vezetői pozícióban elismerésekkel kísérve ki is tudunk bontakoztatni.

2. Releváns munka- és éleltapasztalat

Írhatnánk azt, hogy x év szakmai háttér, de az nem fedné le a valóságot.

Szakterületenként is változik ez, illetve lehet valakiből akár 26 éves korára is kiváló csoportvezető.

Valamint az éleltapasztalat sem elhanyagolható, hiszen sokféle munkatárssal kell megtalálnunk a közös hullámhosszt.

Ehhez pedig bölcsességgel, azaz releváns éleltapasztalattal is rendelkezniünk kell.

3. Empátia és következetesség

A munkatársakhoz való viszonyulásunk, kapcsolatunk, figyelmünk és megértésünk nagymértékben meghatározza nemcsak az egyes beosztottak, hanem a csapat egészének fejlődését.

4. Nyitottság, karizma, határozott egyéniség

A jó vezetőt elismeri a környezete, figyel rá, fontosnak tartja a véleményét, és követi, ha arról van szó.

Ehhez olyan emberi jellemzők szükségesek, amelyeket egyszerre lehet szeretni és tisztelni.

5. Kiváló kommunikációs képességek

Enélkül bármilyen munkakör – de egy vezetői pozíció minél sikeresebb ellátása különösen – elképzelhetetlen.

6. Stratégiai szemlélet

- felülről ránézni a dolgokra,
 - látni a mozaikokból kirajzolódó egészet,
 - meghatározni a fő irányokat, és
 - mindezt lebontani konkrét feladatokra és felelősökre
- a jó vezetőnek ez sem okoz gondot.

7. Pozitív beállítottság

Egy vezetőnek érdemes az élet napos oldalán tartózkodnia, máskülönben nehezen tudja motiválni a csapatot is.

Nehézségek bármikor adódhatnak, ám ezeket a pozitív kimenetelre való fókuszálással jóval könnyebb megoldani.

8. Rugalmasság

Van egy aranyszabály, amely így szól:

1+1 az lehet 3.

Azt jelenti, hogy pl. a vezetőnek van egy adott véleménye, a munkatársának egy másik ötlete, és a kettőt átbeszélve közösen eljutnak egy még jobb - harmadik - megoldáshoz.

9. Hatékony problémamegoldó képesség

Egy biztos, hogy problémákkal mindig kell foglalkoznia egy vezetőnek.

Ám az is sokat számít a pozitív hozzáálláson kívül, hogy mennyire vagyunk képesek mindezt gyorsan és (költség)hatékonyan megoldani - vagy megoldatni.

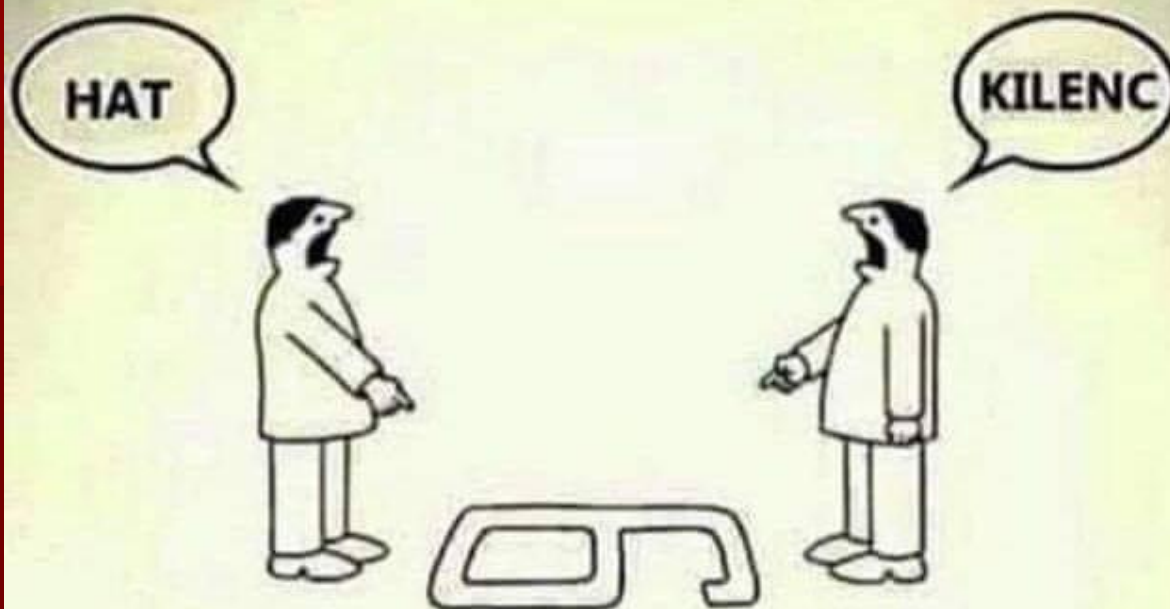
10. Egy életen tartó tanulási igény

Egy jó vezető sosem dől hátra, tartja a lépést az aktualitásokkal, a világgal, a trendekkel.

Még a beosztottjaitól is képes tanulni.

11. Erős motiváció és kitartás

Végül, de nem utolsósorban az is fontos, hogy képesek legyünk önmagunkat belülről motiválni, és véghez vinni mindent még a legnehezebb időszakokban is – természetesen a fenti ismérveket szintén kombinálva ebben a folyamatban.



**Csak azért mert Neked igazad van,
nem jelenti azt, hogy nekem nincs.
Csak Te nem az én oldalamról
látod az életet.**

Konfliktusok

- „egymással össze nem egyeztethető magatartásmódok vagy szándékok”, amelyek egyik vagy valamennyi félben feszültséget eredményeznek (Salewsky).
- A konfliktus szubjektív élmény, amelyhez elegendő az ellentét - akár egyoldalú - észlelése is. (Göndör A.)
- „A konfliktusban a szereplők soha nem a valóságos kép alapján döntenek saját akcióikról: a döntés alapja mindig az az észlelés, amilyennek ők maguk látják a szituációt, a másik felet stb.” (Göndör A.)

Konfliktuskezelési stratégiák és alkalmazásuk

- Versengő
- Elkerülő Alkalmazkodó
- Együttműködő -
- problémamegoldó

Versengés:

- Változatlanul az a véleményem
- Egészen világosan meg kell mondanom.....
- Ahogy mondtam, a legészszerűbb
- Ha nem csinálod meg,
- Jobban tennéd, ha
- Tedd, ahogy mondtam
- Szeretném ha tudomásul vennéd

Együttműködés – problémamegoldás

- Nézzük meg együtt
- Az talán kölcsönösen elfogadható.....
- Abban nem értünk egyet
- Nézzük meg mi a közös az álláspontunkban!
- Miben tér el a véleményünk
- Hogyan tudnánk megoldani?
- Mi az alapvető probléma?

Kompromisszum keresés:

- Keressünk egy gyors megoldást.....
- Elfogadom, hogy ha Te elfogadod
- Fifti-fifti.....
- Elégedj meg azzal
- Hajlandó vagyok, ha te
- Ha azt akarod, hogy ebben engedjek, neked is engedned kell

Elkerülés

- Ez nem az én asztalom
- Ebbe inkább nem mennék bele
- Beszéljünk róla később
- Nem vagyok felhatalmazva, hogy
- Nincs hozzá megjegyzésem
- Nem vagyok abban a helyzetben, hogy vitába szálljak
- Nem értem a kérdésedet

Alkalmazkodás

- Egyetértek azzal, hogy
- El tudom fogadni, hogy
- Úgy teszem, ahogy mondtad
- Nem akartalak megsérteni
- Csatlakozom
- Meggyőztél.....

A vezetés tanulhatósága

A kompetencia típusa	Tanulható-e?	Az elsajátítás módja
Tárgyi tudás	Igen	<ul style="list-style-type: none">• Írott tananyag, egyéb szakmai publikációk• Szóbeli közlés
Készségek	Jelentős részben	<ul style="list-style-type: none">• Esettanulmányok, szituációs gyakorlatok, számítógépes szimulációk• Tapasztalati úton: mások megfigyelésével, on-the-job gyakorlással
Képességek	Nagyon nehezen	<ul style="list-style-type: none">• Születéssel és szocializációval determinálódik• Coach, mentor folyamatos visszacsatolásai alakíthatják

A vezetés mint vezetési stílusok gyakorlása / 2

Hersey és Blanchard helyzetfüggő vezetés modellje

<p>Ha a beosztott képes, de nem hajlandó (É3), akkor mindkét fél részt vesz a döntésben, a vezető bátorít (ötleteit megosztja, facilitálja a döntést)</p> <p>RÉSZTVEVŐ (PARTICIPATING) VEZETŐ</p>	<p>Ha a beosztott nem képes, de hajlandó (É2), akkor a vezető irányít és támogat is (elmagyarázza a döntést, tisztázza a kérdéseket)</p> <p>ELADÓ (SELLING) VEZETŐ</p>
<p>Ha a beosztott képes és hajlandó is (É4), akkor a vezető delegál (nem irányít és nem támogat, hanem felelősséggel ruházza fel a beosztottat)</p> <p>DELEGÁLÓ (DELEGATING) VEZETŐ</p>	<p>Ha a beosztott se nem képes, se nem hajlandó (É1), akkor a vezető egyértelműen utasít (szorosan instruál, ellenőriz)</p> <p>DIKTÁLÓ (TELLING) VEZETŐ</p>

A vezetés mint döntés

Egyszemélyi döntés

- » Gyors, rugalmas
- » Egyértelmű felelősség
- » Erős a szubjektum befolyása
- » Esetleg nem alapos


Csoportos döntés

- » Több személy tudása
- » Csökken a szubjektív befolyás
- » Szélesebb támogatás
- » Lassú, drága, nincs felelősség

Delegálás

- » Feladat és hatáskör együtt mozog
- » Korlátozásokat tartalmazhat
- » Vannak nem delegálható területek

A döntési folyamat

- » Helyzetelemzés
- » Alternatívképzés
- » Választás (döntés)
- » (A végrehajtás irányítása és ellenőrzése) 

A vezetés mint vezetési funkciók betöltése

Célkitűzés és tervezés

- » Stratégiák
- » Középtávú, gyakran fejlesztési vonatkozású tervek, programok
- » Jellemzően éves szintű operatív (keret)terveket

Szervezés

- » Szervezetalkítás,
- » Folyamatszervezés
- » Munkaszervezés

Személyes vezetés

- » Motiválás
- » Csoportok létrehozása és vezetése
- » Különböző vezetési stílusok mellett történő irányítás
- » Kommunikáció

Ellenőrzés

- » Előzetes, menet közbeni, valamint utólagos
- » Rendszeres és eseti



Szervezetben belüli
boldogulás

Önismeret

Az eredményesség
befolyásolása

6
Vezetői
kompetencia a
frontvonalon

Csapatépítés

Kommunikáció

Dolgozók
motiválása

Kompetenciák (Példák)

Vezetők



- Stressztűrés
- Változáskezelés
- Kommunikációs készség
- Felelősség vállalás
- Döntési képesség
- Konfliktus kezelés
- Probléma megoldás
- Szervezői készség
- Priorizálás
- Példamutatás

Szellemi



- Önállóság
- Kezdeményező-készség
- Együttműködés
- Változáskezelés
- Határidők tartása
- Megbízhatóság
- Elemző gondolkodás
- Információ megosztás

Fizikai



- Biztonság-tudatosság
- Szabálykövetés
- Precíz, minőségi munkavégzés
- Fegyelmezettség
- Monotónia tűrés
- Megbízhatóság

Vezetői szerepértelmezés

Ösztönös vezető



Munkatárs

Tudatos vezető



Munkatárs

Tekintély

Tisztelet

Felkészültség

Hitelesség

Vezetői helyzetek

- Betanítás
- Visszajelzés
- Delegálás
- Számonkérés
- Célkitűzés
- Teljesítményértékelés
- Csoportkezelés
- Ösztönzés

Kulcsfontosságú vezetői kompetenciák

Krízis idején szükséges vezetői szerepek

- Tudásmegosztás képessége
- Stratégia lebontása/értelmezése
- Vezetői kommunikáció
- Személyes példamutatás
- Összefüggések átlátása
- Egészséges veszélyérzet

Elvárt vezetői kompetenciák- menedzsment képességek fókusz

- Tervezés, szervezés
- Döntési készség
- Ellenőrzés, visszacsatolás
- Csapatvezetés
- Kommunikáció
- Mások befolyásolása
- Stressz-kezelés

(PwC survey)

„Ha kis változást szeretnél elérni, módosíts a viselkedéseden,
ha viszont ugrásszerű változást akarsz, cseréld le a szemüvedet”

(Stephen R. Covey)

1. Érzelmi intelligencia

A nagy vezetők ismerik az empátiát, és képesek kiolvasni az emberek néha titkolt, és sokszor ki nem mondott szükségleteit és vágyait.

Ez lehetővé teszi számukra, hogy válaszoljanak ezekre az igényekre, és ha lehetséges, a teljesítésüket is megoldják.

Éreztesd az emberekkel azt, hogy megérted őket, és együtt érzel velük, reagálsz a problémáikra, és így valódi kötődés alakul ki!

2. Folyamatos tanulás

Mutass nekem valakit, aki mindent tökéletesen tud, és megmutatom neked, hogy ő nem is emberi lény igazából.

A kíváncsiság és a kielégíthetetlen tudásvágy a nagy vezetők egyik legismertebb jele.

Ritkán elégedettek a jelenlegi tudásukkal, és nagyon örülnek, ha valami újat tanulhatnak.

Ismerd fel, hogy a tanulásnál jobb befektetés önmagadba nem létezik!

3. Kontextusban gondolkodás.

A nagy vezetők minden kihívásra más szemmel néznek.

Tudják, hogy ami működött az egyik helyzetben, az haszontalan lehet egy másik helyzetben.

Mielőtt egy probléma megoldásának nekiállnál, győződj róla, hogy tisztában vagy a helyzet sajátosságaival és az intézkedéseid specifikusak, akár személyre szabottak!

4. Utat engedni másoknak

Túl sok ember gondolja ma azt, hogy a vezetés az irányításról szól.

Pedig a tény az, hogy a nagy vezetők inspirálnak másokat, majd haladni hagyják őket.

Tudják, hogy a tehetséges embereknek nem az kell, hogy valaki mindig a hátuk mögött álljon.

A vezetés tanácsadást, támogatást, inspirálást jelent, nem pedig folyamatos ellenőrzést.

Végezd a saját munkádat, és hagyd, hogy mások is végezhessek a saját munkájukat!

5. Öszintesség

Nem telik el úgy hét, hogy ne hallanánk arról, hogy egy úgynevezett vezető elveszíti hitelességét, mert tisztességtelenül járt el.

Ez gyakran azért van, mert a nagy nyomás alatt nem mérik fel a helyzetüket, és félnek attól, hogy mások elégedetlenek lesznek velük.

A rendkívüli átláthatóság korában élünk, és a valódi hitelesség nagy motiváló erővel bír.

A jó vezetők azt is feladatuknak érzik, hogy az életükkel motiváljanak másokat.

Ha jó hírneve van valakinek, akkor sokkal könnyebb válaszolnia a negatív hírekre és szembenézni a kemény kihívásokkal.

Ne csak az emberek elméjét, hanem a szívét is akard inspirálni!

6. Kedvesség és tisztelet

A jó vezetők felismerik, hogy a tudatlanság és az arrogancia vezetésgyilkosok, ugyanis ezek a bizonytalanság jelei.

Amikor egy vezető tisztelettel bánik másokkal, ő is tiszteletet kap vissza, ez által a munka sokkal hatékonyabbá válik.

Természetesen mindig lesznek olyan emberek, akik nem érdemelnek tiszteletet, de a munkára, és egy szervezet működésére összességében az őszinteség és a megbecsülés jó hatással van!

7. Együttműködés

A munkahely és a karrier szerves részét képezik az emberek életének.

Valaki minél több helyen dolgozott, minél több kapcsolatot épített ki, annál lenyűgözőbb eredményeket képes elérni.

A széles körű tapasztalatok és megismert vezetési modellek miatt jobban képes stratégiákat létrehozni, kihívásoknak megfelelni, célokat elérni.

Ne légy elutasító az egyszerű megoldásokkal szemben, ismerd fel, hogy az “azért, mert én azt mondom” stílus megöli a munkakultúrát!

8. Partnerség más emberekkel

Mint ahogy már szó esett róla fentebb, a karrier, a hivatás, a munka nagy része az emberi létnek.

Ezért a jó vezető odafigyel az alkalmazottak karrier célkitűzésére is, és segít nekik az előre haladásban.

Még akkor is, ha tudja, hogy az alkalmazott adott helyzetben előbb utóbb elmehet máshova, ahol jobban kiteljesedhet.

A jó vezető ugyanis tudja, hogy egy motivált alkalmazott sokkal boldogabb, termékenyebb, együttműködőbb, szenvedélyesebb, elkötelezettebb és a cég jó hírnevét, márka elismertségét is növeli.

Személyes kompetenciák:

- Az észlelés képessége
- Érzelmi tudatosság
- Helyes önértékelés
- Önbizalom

Önszabályozás:

- Önkontroll
- Megbízhatóság
- Lelkiismeretesség
- Innováció

Motiváció:

- Teljesítési drukkk
- Kötelezettségvállalás
- Kezdeményezés
- Optimizmus

Társas kompetenciák:

- Empátia készség
- Fejlesztő készség
- Munkaközpontúság
- Sok területen való alkalmazhatóság

Kapcsolatok irányításának képessége:

- Befolyás
- Kommunikáció
- Konfliktuskezelés
- Vezetés
- Társas kapcsolatok kiépítése
- A változásra való képesség
- Az együttműködésre való képesség
- A csoport képességei

Rezonancia azáltal jön létre, hogy a vezető „összehangolt tevékenységek egész rendszerét kell kialakítania, melyek aztán jellemző vezetési módként jelennek meg.”. (Goleman et al. 2003)

A leghatékonyabb vezetők hat stíusból választhatnak egyet, ill. többet, mindig arra a stílusra váltva, amit az adott helyzet megkíván.

Ezen stílusok:

- a jövőképalkotó,
- tréneri,
- a baráti,
- a demokratikus,
- a menetelő,
- az utasító

Az első négy rezonanciát teremt, növeli a teljesítményt,
míg az utóbbi kettőt csak különleges helyzetekben szabad alkalmazni.

Ki a jobb vezető? A nők vagy a férfiak?

Nők

Férfiak

- Jobb vizuális memória
 - Népszerűség vágya motivál
 - Érzelmi beállítottság
 - Erős verbális – és nonverbális kommunikációs képesség
 - Nagyobb empátiakészség
- Térbeli – és elvont memória
 - Dominanciára való törekvés motivál
 - Tárgyilagos nézőpont
 - Lényegre törőbbek, összefüggések jobb átlátása
 - Több feladat párhuzamos irányítására is képes.

Gazdag Miklós: Vezetéslélektan, Budapesti Műszaki Egyetem, Bp. 1994

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, BP. 1997

Klein Sándor: Vezetés – és szervezetpszichológia, Edge 2000 Kft., Bp. 2002

http://www.jgypk.hu/mentorhalo/tananyag/Pedagogiai_pszichologia_jegyzet_vodapedagogusoknak/116_vezetsi_stilus.html

<https://www.slideserve.com/kalyca/a-vezet>

<https://slideplayer.hu/slide/2001444/>

A VEZETŐ

(A vezető magatartása, stílusa)

Készítette: Török Gabriella,
protokollszakértő

VEZETŐI MAGATARTÁS, VEZETÉSI STÍLUS



- **Milyen a vezető?** Mit látok a vezető személyiségéből?
- **Vezetői magatartás** = a vezető viselkedése egy adott, vagy ismétlődő ingerkonstellációban (személyiség, szituáció).
- **Vezetési stílus** = tartósan jellemző magatartásmód a vezető kapcsolatrendszerében, annak kialakítására, fenntartására.

Mitől függ a vezető stílusa?

1. **Személyes tulajdonságaitól (jellem, alkat, akarat, képességek, adottságok, tehetség, értékrend).**
2. **Motívumstruktúrájától.**
3. **Beállítódottságától.**
4. **Vezetési ismereteitől és készségeitől.**
5. **Erkölcsei, etikai alapjaitól.**

Vezetői elméletek

- Tulajdonság elmélet: a vezető sikere attól függ, hogy milyen vezetői tulajdonságokkal rendelkezik!
 - - vizsgálja, hogy milyen tulajdonságok kellenek a sikeres vezetéshez (pszichológiai-, tulajdonság-, képességtesztek, fejvadászok, munkaerő-közvetítők és értékelő (assessment) központok (centerek) számára,
 - - nem vizsgálja a vezető és a vezetett viszonyát, a feladat milyenségét.
- Személyiség – viselkedés elmélet: a vezetők személyiségük és viselkedésmintáik (stílusuk) alapján kategorizálhatók,
- Szituációs elmélet: a vezetőnek a szituációtól függően kell viselkednie, vagyis a vezető stílusa nem a személyiségétől, hanem a helyzettől függ.

Tulajdonságelmélet ^{1.}

(Ghiselli)

Személyes tulajdonságok fontossága

■ Nagyon fontos

- szociális készség,
- szakmai felkészültség,
- intelligencia,
- önmegvalósítás,
- önbizalom,
- határozottság,

■ Mérsékelten fontos

- kockázatvállalás,
- vonzódás a munkásokhoz,
- kezdeményező készség,
- anyagiasság hiánya,
- érettség,

■ Alig fontos

- férfiasság, nőiesség.

Tulajdonságelmélet ^{2.}

(Papp – Perzel – Völgyesi tulajdonságok halmazai)

1. **Kapacitás** (intelligencia, éberség, beszédkészség, eredetiség, ítélőképesség),
2. **Teljesítmény** (iskolázottság, tudás, szakismeret, gyakorlat),
3. **Felelősség** (megbízhatóság, kezdeményezés, kitartás, önbizalom, ambíciózusság),
4. **Részvételre való törekvés** (aktivitás, szociábilítás, kooperáció-készség, humor),
5. **Státusz** (szocio-ökonómiai helyzet, népszerűség)
 - (Megjelenik a társadalmi környezet hatása!

Tulajdonságelmélet 3.

- Gyorsan reagáló
- Döntésképes
- Magabiztos
- Teljesítmény-orientált
- Felelősségvállaló
- Megbízható
- Együttműködő
- Energikus
- Kitartó
- Stressztűrő
- Karizmatikus
- Jó kommunikátor
- Konceptió-alkotó
- Probléma-érzékeny
- Problémamegoldó
- Kreatív
- Intelligens
- Érzelmi intelligenciával rendelkező



Tulajdonságelmélet ⁴.

„Siker” tulajdonságok (OVK kutatás, 1984-1987)

- Határozottság, emberismeret, kapcsolatteremtő képesség (vezetői készségek, melyek az interperszonális szférában játszanak szerepet).
- Következetesség, kitartás, szorgalom, (érzelmi-akarati jellemzők).
- Jó döntési képesség, lényeglátás, gyors felfogás, előrelátás, nyitottság, kezdeményezőkézség, rugalmasság (az intellektus és a kreativitás jellemzői).
- Kockázatvállalás, szervezőkézség, gyakorlatiasság (a szervező- és vállalkozókézség jellemzői).

Tulajdonságelmélet ^{5.}

EU kompetenciák

1. Kulcs kompetenciák

- Kommunikáció,
- Számszerűsítési készség,
- Csoportmunka,
- Problémamegoldó készség,
- Tanulás és teljesítményfejlesztés.

2. Munka kompetenciák

- Rugalmasság,
- Kreativitás,
- Önálló döntéshozatal,
- Idegen nyelv ismeret
- Magabiztosság
- Kritikus szemlélet,
- Lehetőségek feltárása,
- Felelősségtudat,
- Cselekvőképesség.

Tulajdonságelmélet ^{6.}

– 3. Vezetői kompetenciák

- Vezetés,
- Mások motiválása,
- Hibából való tanulás,
- Kapcsolattartás és kapcsolatépítés,
- Mások befolyásolása,
- Döntéshozatal,
- Összpontosítás az eredményre és a folyamatok végig vitelére,
- Stratégia kialakítása,
- Etikus hozzáállás.

SZEMÉLYISÉG-VISELKEDÉS ELMÉLET.

Kifelé irányuló
motivációk

Befelé irányuló
motivációk



■ A vezető motiváltsága

■ Alapvető motívumok:

- Pozícióhoz illő jövedelem,
- Állásbiztonság.

■ Motívumpárok:

- Önállóság – hatalom
- Önbecsülés-megbecsültség
- Önmegvalósítás-a közösség szolgálata.

SZEMÉLYISÉG-VISELKEDÉS ELMÉLET₂.

(McClelland teljesítménymotivációs elmélete)

1. **Az eredményesség (teljesítmény) igénye:**

- Jobban teljesíteni, mint mások,
- Kiválónak lenni,
- Valami különlegeset (egyedit, újat) elérni,
- Hosszútávú (5-10 év) feladatok kitűzése.

2. **A kapcsolódás igénye:**

- Egy csoport vagy csapat részének lenni,
- Élvezni mások szeretetét, elfogadását,
- Pozitív interperszonális kapcsolatok fenntartása,
- A munkahelyen emberekkel foglalkozni,
- A konfliktusok minimalizálása.

3. **A hatalom, a befolyásolás igénye**

- Jó hírnév, pozíció szerzése,
- Uralkodni a szituációkon.

SZEMÉLYISÉG-VISELKEDÉS ELMÉLET₃.

(McGregor: A vezető attitűdje)

■ **X beállítódottságú vezető** véleménye:

- Az alkalmazott nem szereti a munkát,
- Kényszeríteni, szorosan ellenőrizni kell, hogy a szervezeti cél elérésére erőfeszítést tegyen,
- Kevés az ambíciójuk, legfontosabb számukra az állásbiztonság,
- Messze kerülnek a felelősségvállalást.

■ **Y beállítódottságú vezető** véleménye:

- Az embernek a munka olyan, mint a játék, vagy a pihenés,
- Az emberek szeretik az önirányítást,
- Az emberek keresik a felelősséget vállalják, ha arra bátorítják őket,
- Szívesen mutatnak találékonyságot, kreativitást, képzelőerőt a szervezeti problémák megoldásában.

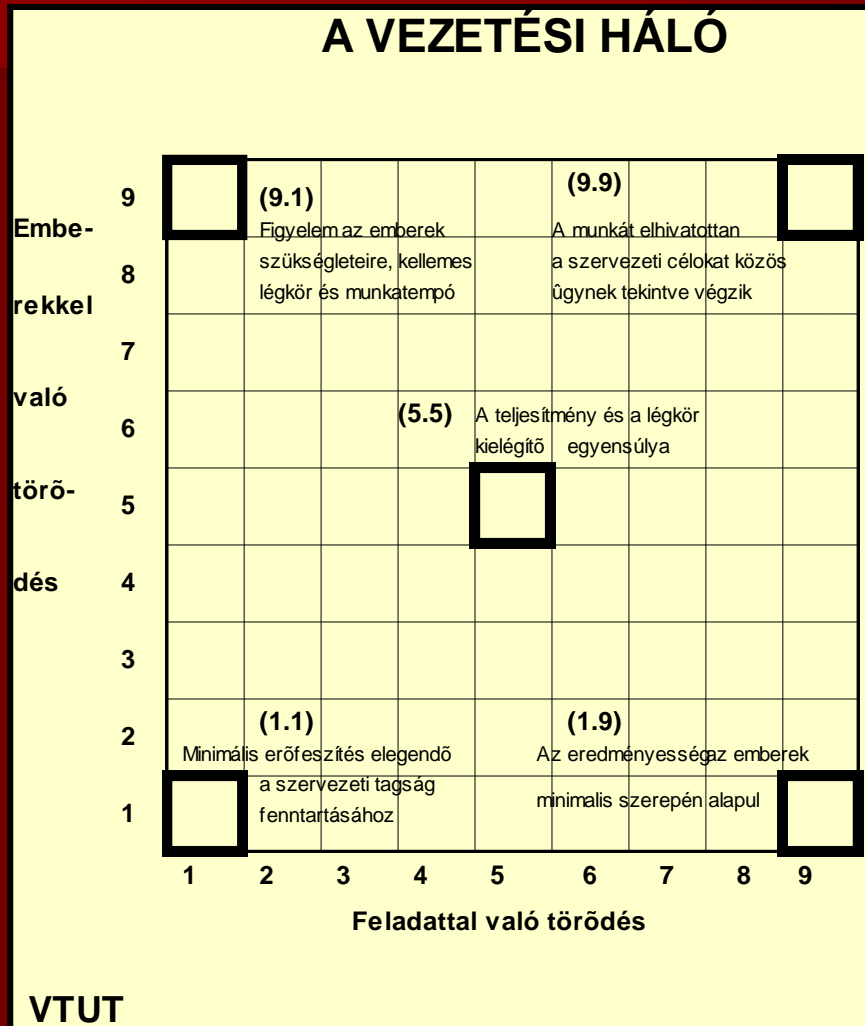
■ **Az X beállítódottságú vezető:**

- Autokrata, vezetési eszköztára a „furkósbot és mézesmadzag” vagyis a büntetés-jutalmazás,
- Kisajátítja az információkat,
- Ő dönt, mindenki végrehajt,
- Nem tűri a kritikát.

■ **Az Y beállítódottságú vezető:**

- Demokrata vagy liberális,
- Információit és problémáit megosztja beosztottjaival,
- Elősegíti beosztottjai fejlődését,
- Döntéseit csoportosan hozza, vagy beosztottjaira bízva.
 - (Kurt LEWIN)

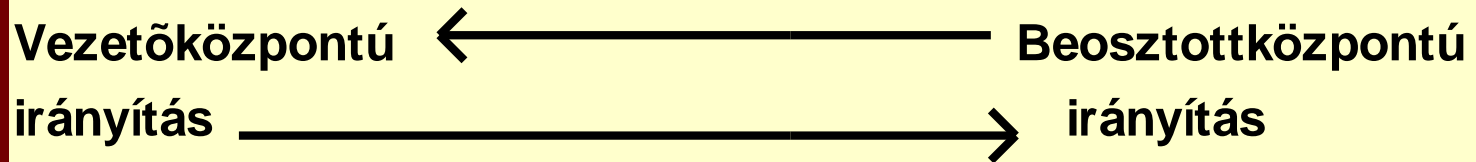
SZEMÉLYISÉG-VESELKEDÉS ELMÉLET₄



- **Blake – Mouton: (vezetési háló)**
 - **Feladatközpontúság,**
 - **Emberközpontúság.**
- **Kétdimenziós elmélet: (Ohio)**
 - **Figyelmesség,**
 - **Struktúra-alakítás.**
- **A vezetés kontinuitása: (Smith-Tannenbaum)**

SZEMÉLYISÉG-VISELKEDÉS ELMÉLET^{5.}

A VEZETŐI VISELKEDÉS folytonossága



A vezető él a hatalmával

A beosztott cselekvési szabadsága



A vezető dönt és azt közli a beosztottakkal



A vezető kérdez, véleményt kér és maga dönt



A vezető ismerteti a problémát, javaslatokat kér és dönt



A vezető megadja a korlátokat és döntést kér a csoporttól



A vezető hagyja, hogy a beosztottjai az általa megadott korlátok között önállóan működjenek

Maccoby négy vezetőtípusa ¹.

■ A mesterember:

- Tradicionális személyiség, az eredményesség motiválja, tökéletességre, maximális teljesítményre törekszik,
- Építőmester, aki a beosztottak atyáskodó mestere,
- Nem épít csapatot, parancsnokol a maga elképzelése szerint.

■ A dzsungelharcos:

- Birodalomra, gazdagságra vágyik,
- Hataloméhes, az élet, a munka a túlélésért folytatott harc, amelyben a győztes eltiporja a vesztest,
- Vezetőként „oroszlán”, nyugodt, az övéit megvédi,
- Uralkodói magatartása elűzi a kreatív, független beosztottakat,
- Környezete ellenségeket és „bólogató Jánosokat” termel ki.

Maccoby négy vezetőtípusa^{2.}

■ A szervezeti ember:

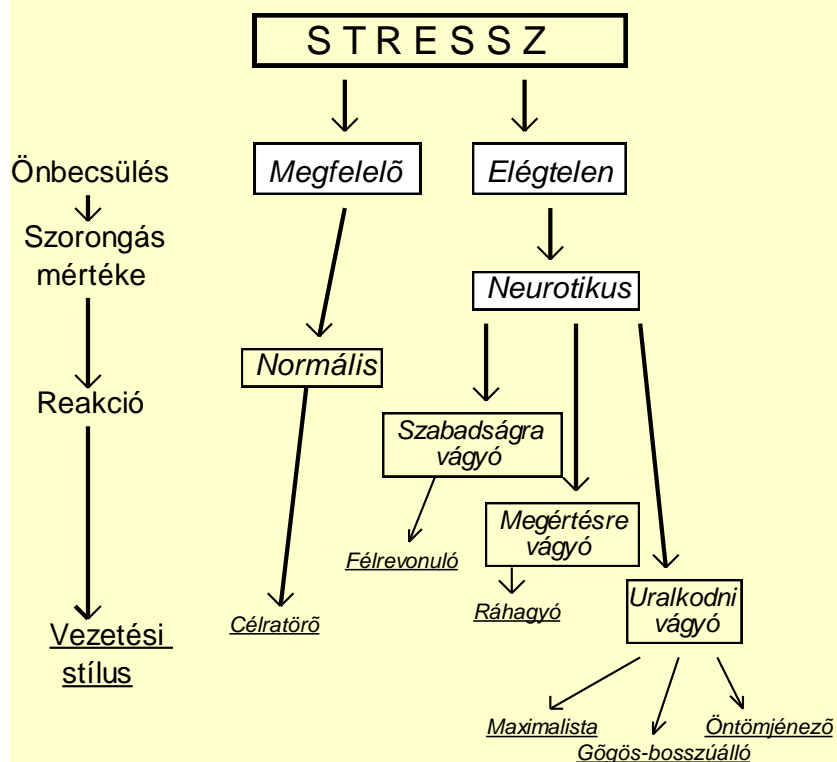
- Szervezetet alakít ki, törődik az emberekkel, elkötelezett az intézmény jó hírének fenntartása iránt,
- Képes célra-orientált, együttműködő légkör kialakítására, de nyomásra óvatossá, konzervatívvá válhat,
- Hiányzik belőle a merészség és a kalandvágy, nem képes nagyon reős versenyben jól működő, innovatív szervezetet vezetni.

■ A játékos:

- Szeret kiszámíthatóan kockáztatni, a verseny az éltető eleme,
- Lelkesíteni, mozgósítani képes az egyenrangúakat és a beosztottakat,
- Hírnévre, dicsőosségre vágyik, a győzelem érzésére,
- Meggondolatlan, hajlamos a tények manipulálására.

A STRESSZ HATÁSA A VEZETÉSI STÍLUSRA

STRESSZ ÉS VEZETÉSI STÍLUS



- **Szabadságra vágyó** (bele-törődő, ráhagyó),
- **Megértésre vágyó** (igyekszik félrevonulni, nem ad másoknak feladatot, ezért hálát vár),
- **Uralomra vágyó**
 - **Maximalista** (szinte elérhetetlen célokat tűz maga elé),
 - **Öntömjénező** (hízlegő, nagylelkű, nem ismeri fel saját korlátait),
 - **Gögös-bosszúálló**
 - Verseny a győzelem kedvéért,
 - Kíméletlen harc a hiúságát megsértőkkel szemben,
 - Mások megalázása, kihasználása,
 - Magát minden szabály fölött levőnek tekinti,
 - Nagy vezetőnek, mindenben illetékesnek tartja magát.

SZITUÁCIÓS ELMÉLETEK 1.

(A vezetés út – cél elmélete)

■ STÍLUSOK:

1. **Erélyes:** A vezető irányít, a beosztottak nem vesznek részt a döntéshozatalban.
2. **Támogató:** A vezető barátságos, érdeklődik a beosztottak iránt, segít munkahelyi problémáik megoldásában,
3. **Résztvevő:** A vezető a döntéshozatalához kéri, elfogadja és felhasználja a beosztottjai javaslatait.
4. **Eredmény-orientált:** A vezető érdekes feladatokat tűz a beosztottak elé, bizalmat előlegez a célok eléréséhez.

■ Ugyanaz a vezető a szituációtól függő módon befolyásolja az „utat” a szervezeti cél eléréséhez:

- Ösztönzi az általa adható jutalom iránti igényt,
- Jutalmazza a célok elérését,
- Támogatja beosztottjai célelérési erőfeszítéseit,
- Segít az akadályok elhárításában,
- Növeli a beosztottak személyes megelégedettségének elérését.

SZITUÁCIÓS ELMÉLETEK 2.

(Vroom – Yetton elmélet)

PROBLÉMA-SAJÁTOSSÁGOK ÉS DIAGNOSZTIKAI KÉRDÉSEK SZITUÁCIÓS TÉNYEZŐKRE

A probléma sajátossága	Diagnosztikai kérdés
1. A döntés minőségének fontossága	Van olyan minőségi követelmény, amely miatt egyik megoldás racionálisabb lehet a másiknál?
2. A vezető birtokában levő információ és szakértelem mértéke.	Van elég információm ahhoz, hogy jó minőségű döntéseket hozzak?
3. A probléma strukturáltságának a mértéke.	Strukturált a probléma?
4. Annak mértéke, mennyire kritikus a beosztottak egyetértése és elhivatottsága a döntés hatékony végrehajtása szempontjából?	Kritikus-e a beosztottak döntéssel való egyetértése a hatékony végrehajtásban?
5. Annak valószínűsége, hogy a vezető autokratikus döntését a beosztottak elfogadják.	Ha magam hoznék döntést, van-e reális bizonyossága, hogy azt a beosztottak elfogadják?
6. A beosztottak motiváltságának mértéke a probléma megoldásában a szervezeti célok eléréséhez.	Osztják-e a beosztottak a szervezeti célt, melynek elérését a probléma megoldása jelenti?
7. Annak mértéke, mennyire valószínű, hogy a beosztottak konfliktusba kerülnek a megoldási preferenciákat illetően.	Valószínű a konfliktus a beosztottak között a preferált megoldás vonatkozásában?

SZITUÁCIÓS ELMÉLETEK ^{3.}

(Vroom – Yetton elmélet)

■ Vezetői stílusok:

1. **Autokrata 1. (A1):** A rendelkezésére álló információk alapján a vezető dönt, megoldja a problémát .
2. **Autokrata 2. (A2):** A vezető a beosztottaktól információkat szerez a döntéséhez, de maga dönt.
3. **Konzultatív 1. (K1):** A vezető a problémát egyénenként ismerteti a beosztottakkal, a döntése azonban nem mindig tükrözi a beosztottak hatását.
4. **Konzultatív 2. (K2):** A vezető a beosztottak csoportjával osztja meg a problémát, javaslatokat kér, ezután dönt.
5. **Csoportos (Cs):** A vezető a csoporttal ismerteti a problémát, együtt dolgoznak ki döntési alternatívákat, a csoport hozza a konszenzusos döntést, a vezető elnököl.

SZITUÁCIÓS ELMÉLETEK 4.

(Hersey – Blanchard modellje)

■ Kétféle vezetői viselkedésmód:

- **Kapcsolatorientált** (személyes bátorítás, támogatás, elismerés)
- **Feladatorientált** (irányítás és szervezés)

■ Stílus-hatékonysági tényezők:

- A beosztottak munkaképessége és akarata,
- A munka jellege,
- A szervezet atmoszférája (kultúrája).



SZITUÁCIÓS ELMÉLETEK 5.

(Hersey – Blanchard modellje)

■ A vezetési stílusok jellegzetességei:

1. **Felépítő** (strukturáló) vezetési stílus:

- A vezető meghatározza, hogy a feladatot hogyan kell végrehajtani,
- Közli a beosztottal, hogy mi az elvárás, s azt hogyan lehet teljesíteni (kivel, mivel, mennyiért, meddig és hol?),
- A feladat megfelelő elvégzése esetén elismer, jutalmaz.

2. **Előkészítő** vezetési stílus:

- Kölcsönhatásra összpontosít, célja a feladat elvégeztetése és a feladatmegoldó képesség kifejlesztése,
- Segíti a beosztottat a követelmény teljesítésében.

3. **Bátorító** vezetési stílus:

- Célja, hogy növekedjen a beosztott önbizalma és képessége a feladat kiváló és független megoldására,
- Kelléke a nyílt, támogató vezetői viselkedés és a gyakori dicséret.

SZITUÁCIÓS ELMÉLETEK 6.

(Hersey – Blanchard modellje)

4. **Megbízói (delegáló) vezetési stílus:**

- **Lényege, a beosztottat megbízzuk a feladattal, azután hagyjuk, hogy saját maga oldja meg,**
- **Nincs interaktív része a viszonynak, a bizalomra épül,**
- **Feltétele, hogy a beosztott rendelkezzen a feladat megoldásához szükséges tudással, tapasztalattal, önbizalommal és felelősségtudattal.**

**KÖSZÖNÖM
A
FIGYELMÜKET**