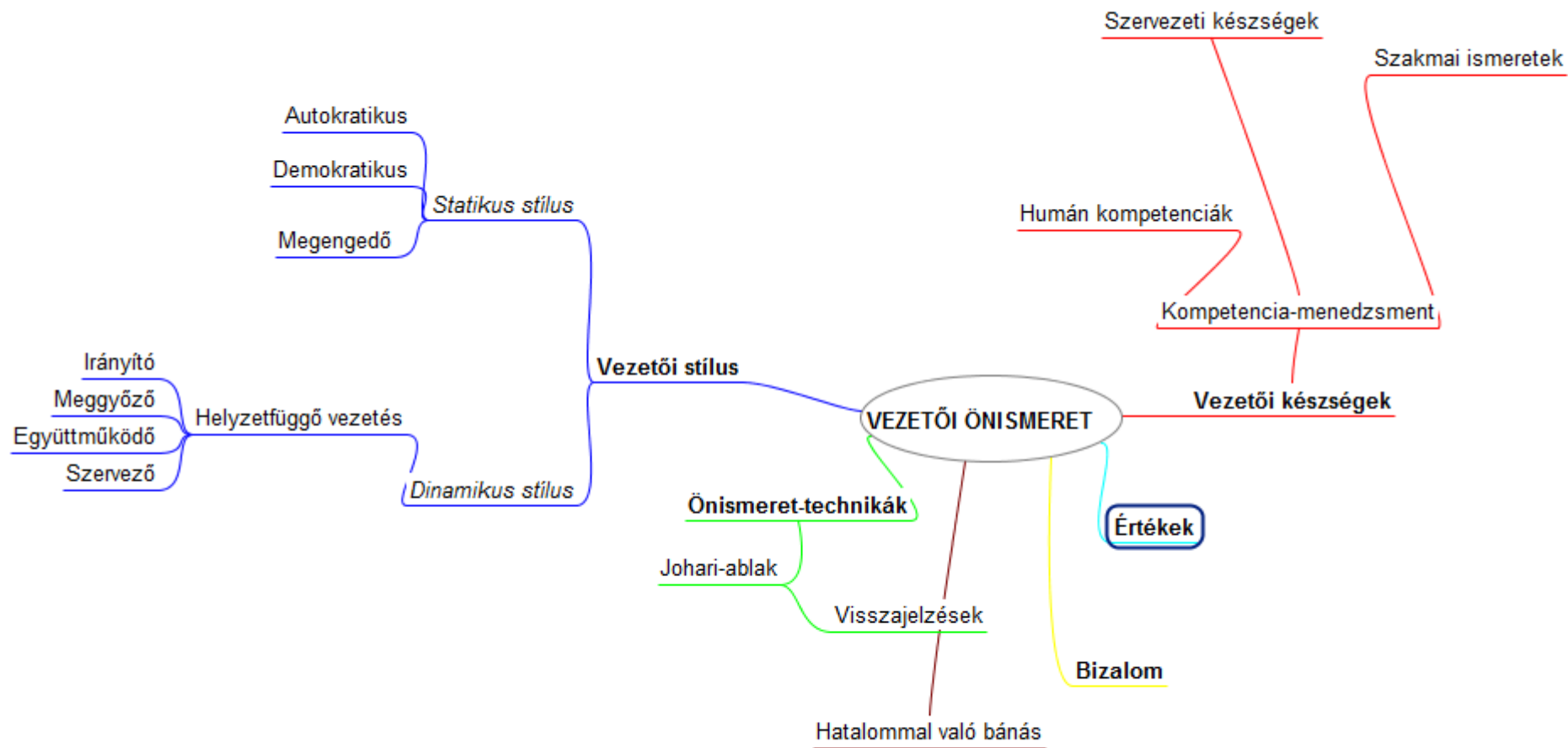


# E-LEARNING FORGATÓKÖNYV

PROGRAM:	<b>ÁROP -2.2.13. KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐI AKADÉMIA</b>
MODUL:	<b>1. MODUL – HATÉKONY VEZETÉS</b>
TÉMACSOPORT:	<b>VEZETŐI KÉSZSÉGEK, VEZETŐI SZEMÉLYISÉG</b>
TRÉNING:	<b>VEZETŐI ÖNSIMERET</b>
SZERZŐ:	<b>JUHÁSZ TIBOR</b>



## 1. Ráhangelés:

### Vezetői Önismeret

„Minden katona zsebében hordja a marsallbotot” – tartja a napoleoni közmondás. Eszerint a jó vezetők nem születnek, hanem *azzá válnak*.

„Ha egy miniszteremnek parancsot adok, rábízom, hogyan hajtsa végre”

Bár Bonaparte Napóleont egy keménykezű, erőteljes hadvezérnek tartjuk, mégis, mintha a participatív vezetés elvét fogalmazta volna meg jó 200 évvel ezelőtt.

Tréningünkön az ideális vezető képességeit elemezzük, miközben saját vezetői kompetenciáidat is megismerheted.

G\_001

Bármelyik eleme opcionális! Amennyiben nem kíván élni vele, hagyja üresen!

## 1.2 Fejezet:

### A vezetői stílus

Jól azonosítható a mai szemléletben is a következő modell: a „vezető az, aki személyiségjegyei összességét tekintve megfelelő karakterrel rendelkezik a vezetéshez.” Eszerint egy vezető felé a fő elvárás az, hogy „nagy ember” legyen, aki külső és belső tulajdonságaiban, képességeiben, készségeiben, intellektusában és társadalmi - szocializációs hátterében hordozza azokat a jegyeket, amik mintegy „kiemelik” őt a vezetői funkcióra, posztra. A stílus – elmélet hívei szerint a jó vezető egyfajta „ha-akkor” mentalitással rendelkezik. Jól ismeri fel az adott helyzet sajátosságait és megfelelően mozgósítja a leghatékonyabb megoldáshoz szükséges irányítói készségeit. Így egy magas tétű, nagy kockázatú, gyors döntéseket igénylő situációban direktív, parancsnoki stílust visz, míg egy beosztotti, személyes érzelmi probléma támogatásában odafigyelő, odaforduló, meghallgató viselkedés jellemző rá. Ezt a felfogást kontingencia-elméletnek is hívjuk, amibe tartozik az utóbbi évtizedek egyik legsikeresebb modellje, a Hersey-Blanchard-féle szituatív vezetés is.

#### 1.2.1 Képernyő:

A helyzetfüggő vezetés

#### Szöveges rész (max 1.400 karakter):

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

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

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

**2. 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:

G\_002

#### 1.2.2 Képernyő:

A vezetői stílus azonosítása

#### Szöveges rész (max 1.400 karakter):

Az alábbi meghatározásokat párosítsd a 4 stílussal! Kattints a leírások területére és húzd be a megfelelő mezőbe.

1. 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.
2. 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 továbbfejlesztésének biztosítása iránt.
3. A vezető a problémákkal kapcsolatban érdeklődést tanúsít, beosztottjait erőfeszítésre készíti, 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.
4. A vezetési stílusok közül ez 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 találkozik 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\_001

## 1.2 Fejezet: A vezetői kompetenciák

A vezetői típus- és stílusmodellektől a kompetencia-menedzsment irányába történő elmozdulás úgy a '90-es évekre tehető, elsősorban abból a koncepcióból kiindulva, hogy a szervezeti siker egyik kulcstényezője a kritérium-minták használata és azoknak a specifikus gondolatoknak, viselkedéselemeknek a meghatározása, amelyek oksági kapcsolatban lehetnek a sikeres végkifejlettel. A vezetői kiválasztás gyakorlata is hozzájárult ahhoz, hogy a kompetenciák elmélete a menedzserek, HR szakértők mindennapjaiban helyet kapott.

1.2.1 **Képernyő:** A kompetenciák rendszere

### **Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

Fontos, hogy elkülönítsük a szervezet által megkövetelt készségeket a csapat-, illetve egyéni kompetenciák fogalmától. A szervezeti kompetenciák a közös értékeket jelenítik meg, az általános elvárások olyan készségeket takarnak, mint pl. „szervezési képesség”. A funkcionális síkon konkrét, a munkakör ellátásához köthető követelményeket tudunk megfogalmazni – itt a „szervezési képességet” le kell bontani specifikus azonosítókra, mint pl.: „hatékonyan menedzselje a társosztályok bevonásával induló projekteket”.

G\_003

1.2.2 **Képernyő:** A kompetenciák területei

### **Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

A kompetenciák rendszere két pilléren nyugszik: az ismereti- azaz tudásközpontú képességeken és a viselkedéses készségeken. Az előbbi a szakmai előéletet és a megszerzett ismereteket, tapasztalatokat foglalja magában, az utóbbi pedig a megfigyelhető viselkedés háttérében álló tényezőket. Ahogy a vezetéselméletek is megfogalmazzák a személyre – és feladatra vonatkozó két fő attitűd jellemzőit, úgy a kompetenciák terén is fontos megkülönböztetni a szervezeti jártasságokra épülő viselkedéssjegyeket a személyekre irányuló kapcsolati hozzáállástól. Egy példával élve: lehet, hogy egy vezető kiválóan menedzseli a munkaköréből adódó folyamatait, projektjeit, azonban személyes befolyásolási potenciálja és kommunikációs képességei lehet, hogy nem állnak ezzel azonos fokon.

A magyar nyelvben is szemléletesen elválik a potenciál és a gyakorlatban megjelenő viselkedés háttérének kettőssége:

- a „készség” szó azt mutatja, hogy valaki „készen áll” megtenni egy adott viselkedést.
- a „képesség” szó azt fedi, hogy megvan az illetőben a lehetőség arra, hogy kifejlessze az illető viselkedést

Mindemellett pedig léteznek olyan tulajdonságok bennünk, amelyek személyiségünk mélyebb rétegéhez tartoznak és nagyon nehezen változnak.

G\_004, G\_005

## 1.3 Fejezet: A vezetői stílus - teszt

A következő tesztet, kérjük nyomtasd ki, majd ezután töltsd ki az instrukciónak megfelelően. A kész tesztet hozd magaddal a tréningre, mert a teszt eredménye fontos részét képezi a tréningen folytatott munkának. Ebből a tesztből nyerhetsz saját vezetői stílusodra vonatkozóan értékes információkat, amik fejlődésedhez szolgálnak támpontként.

H\_001.doc

### 3. Zárás:

### Vezetői önismeret

Most, hogy részt vettél a tréningen, kérjük szánj egy kis időt arra, hogy végiggondold milyen lépéseket teszel a változás érdekében. Az önismeret nem könnyű dolog. Kultúránk is arra predesztinál bennünket, hogy elsősorban a külső elvárásokkal, normákkal foglalkozzunk. Azzal, hogy mit is várnak tőlünk, milyen „receptek”, technikák alkalmasak arra, hogy kipróbáljuk és ezzel sikeresebbek, elégedettebbek legyünk. A személyiség belső működése – amibe a tréningen is bepillantást nyertél – azonban nem csak a mennyiségi-rationális elven működik. A viselkedésváltozáshoz sem elég egypár „jó tipp”, hanem egy sokkal lassabb, kevésbé látványos belső munkára van szükség.

Osváth Ernő idézetét ajánlom figyelmedbe: „A tehetség az, aki többet tud, mint amennyit tanult.”

Ez az idézet is a jól ismert természeti elvet követi, miszerint minden belülről növekszik kifelé. Ezért érdemes figyelmünk irányát egy kicsit önmagunkba fordítani.

G\_006

### 1. Fejezet:

### A Johari-ablak

#### 3.1.1. Képernyő:

képernyő címe

#### Szöveges rész (max 1.400 karakter):

##### *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, kitárulkozás 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.

G\_007

#### 3.1.2. Képernyő:

Személyes fejlődésem

A Johari ablak áttekintése után gondolkodj el egy olyan tulajdonságról, képességről, amit meg szeretnél változtatni. Ez lehet ismereti elem, mint pl. egy nyelv megtanulása, lehet egy viselkedésjellemző, mint pl. lassabb döntési hatékonyság, de akár lehet egy attitűd is, mint pl. túlzott lelkesedés...

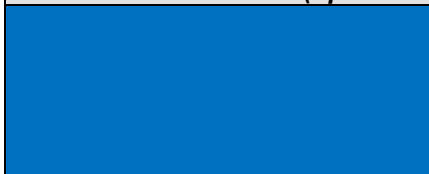
A következő módszer az ún. „Skálázás módszere”. A technika rendkívül egyszerű és nagyon hatásos. A következő lépéseket kövesd:

1. Helyezd el egy tízes skálán, ahol az illető jellemzővel most állsz.
2. Gondolkodj el, hogy volt-e olyan helyzet, amikor ez jobban működött. Hozz példákat! Elemezd, hogy abban a helyzetben mi segítette, hogy sikerült véghezvinned.
3. Tűzz ki a skálán egy értéket, ahova egy konkrét, meghatározott időtávban el szeretnél jutni az illető jellemző terén.
4. Képzeld bele magad abba a jövőbeli állapotba, amikor már működik. Keress konkrét helyzeteket, példákat, hogy mi történik akkor, amikor már teljes mértékben birtokában vagy *annak*. Mit élsz át? Hogyan veszik észre rajtad mások?
5. Most az 1. lépésben megadott ponthoz képest lépj előre egy értéket. Mit teszel azért mostantól, hogy elérd ezt a növekedést?

G\_008

**Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után-közben - is!)**

**Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után -közben -is!)**



**2. Fejezet:**

Egy szervezet vezetésének fontos célja, hogy közös gondolkodás induljon minden munkatárs bevonásával azokról az értékekről, amelyek fontos szerepet töltenek be a sikeres működésében. Mit gondolnak a munkatársak,

- melyek azok az értékek, amelyek a sikerességhez hozzájárulnak?
- a vezetés által fontosnak jelölt értékek ezek között szerepelnek-e? Mennyire működnek a gyakorlatban?
- mi minden hiányzik ahhoz, hogy ezek az értékek a hétköznapiakban is láthatóvá, érzékelhetővé, működtethetővé váljanak?

**Az érték-kialakítás kulcstényezői**

Az előkészület a cél pontos meghatározásával kezdődik. A szervezeti értékek megerősítésének számos célja lehet egy-egy szervezetben:

- összhangot teremteni az egyes munkaterületek között,
- közös mederbe terelni az eltérő kultúrákat,
- közös nyelv kialakítása,
- közös alapok teremtése egy új irányvonal elindításához, működtetéséhez stb.

**3.4.1. Képernyő:** | En, a vezető: küldetésem, értékeim

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

A képen látható kérdéseket a tréningen már átgondoltad. Most ez alapján fogalmazd meg magadnak saját személyes listádat a következő címmel: „Értékrendem sarokpontjai”. A lista ne legyen bővebb öt sornál. Ezzel a tisztázással konkrétan tudatosíthatod mindazt, ami a világgal való azonosulást segíti és ebben saját fejlődésedet is nyomon tudod követni. Ez az önismeret legnehezebb része! Az elkészült listát zárd be egy borítékba. Évente – valamilyen fontos időponthoz kötötten bontsd fel, nézd át – és, ha kell, változtasd, bővítsd, egyszerűsítsd, vagy egyértelműsítsd azt!

G\_009

**3.4.2. Képernyő:** | A hatalom és a bizalom

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

Megkérünk arra, hogy a tréningen tapasztaltak alapján, valamint olvasmányaidra alapozva írd egy kb. fél oldalas esszét azzal a címmel: „Bizalom és hatalomgyakorlás a vezetésben: nem kizáró tényezők?”

Segítségül csak felsorolásként pár segítő szempont, kérdés:

- Mik a hatalom fajtái?
- Egyet kell-e érteni mindenben, mindig, mindenkivel?
- Mi a kapcsolat a hatalomgyakorlás és a helyzet tétje között?
- Mi az a határ, amit a vezetői hatalom sem léphet át?
- A hatalom a vezető személyéhez kötődik, vagy valami másból indul ki?
- Van-e a hatalomgyakorlásban érzélem? Ha van, milyenek – és hogy érintik a bizalmat?
- Felelősség és bizalom

Az elkészült esszét küldd el egy vezetőtársadnak, akivel a tréningen együtt vettél részt.

G\_010

**Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után-közben - is!)**

**ZÁRÓKÉPERNYŐ****Fogalomtár:****Zárókérdések:**

**Kérdés sorszáma, Kérdés, Lehetséges válaszok (opcionális).** *Pirossal kiemelve a helytelen, zölddel a helyes válaszokat*

**Képgyűjtemény:****Animációk leírása**

**Azonosító kód: A\_001**

**Forgatókönyv elem**

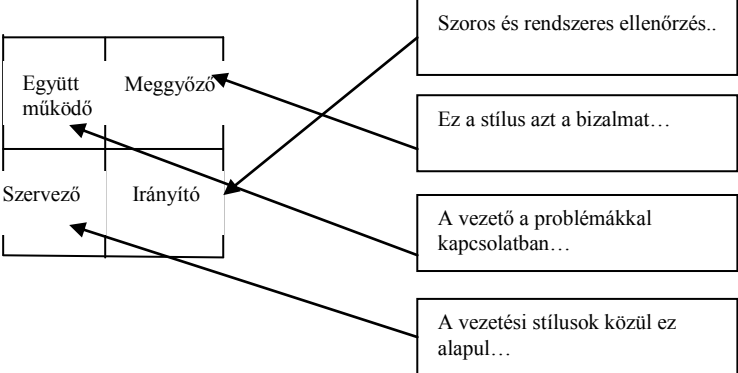
**A helyzetfüggő vezetés stíluselemeinek gyakorlása**

**Szerző neve**

Juhász Tibor

**Elérhetősége**

**30-6316-405**

<b>Adatlap – Animáció-szimuláció típusa</b>	<u>Interaktív animáció</u> , statikus animáció
<b>Adatlap – Cím</b>	
<b>Leírás – oktatás szempontú leírása ( MIT ? )</b>	<p>A helyzetfüggő vezetés négy stílusát kell beazonosítani az üres ábra segítségével.</p> <p>A résztvevő a szövegbuborékokban/szövegdobozokban elolvassa a leírást és utána drag-and-drop módszerrel elhelyezi az üres mátrixban.</p> <p>Ha a megfelelő négyzetbe tette, akkor a szöveg zöld színre vált.</p> <p>Ha nem a megfelelőbe tette, akkor vagy visszaugrik (nem engedi betenni), vagy pedig a rossz elhelyezés után pirosra vált és nem enged további műveletet.</p>
<b>Képernyőterv</b>	
<b>Technikai specifikáció: ( H O G Y A N ? )</b>	
<b>Adatlap – Sűgő szöveg</b>	