

VEZETŐ LESZEK

FELKÉSZÜLÉS A VEZETŐI SZEREPRE

Bokodi Márta



VEZETŐ LESZEK

FELKÉSZÜLÉS A VEZETŐI SZEREPRE

SZERZŐ:
BOKODI MÁRTA



NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM, BUDAPEST, 2022

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.



Szerző:

© Dr. Bokodi Márta

Szakmai lektor:

Krepelka Ágnes

A kézirat lezárásának dátuma:

2022. július 14.

Kiadja:

© Nemzeti Közszolgálati Egyetem,
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2022

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
rektorhelyettes

Címe:

1083 Budapest, Üllői út 82.
www.uni-nke.hu

Kiadói szerkesztő: Dorogi Katalin
Tördelőszerkesztő: Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-521-1 (PDF)

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOM

1. Bevezetés	6
2. Szervezeti dilemmák a vezetéváltás előtt	7
3. Vezetői sikertényezők	8
4. Vezetői szerep tudatosítása	9
4.1. Legfontosabb vezetői kompetenciák/saját kompetenciáik	9
4.2. A vezetői viselkedés legfontosabb ismérvei.....	12
5. Vezetői személyes márképítés	13
6. A vezetői pozícióba lépés előtti felkészülés	15
6.1. Vezetővel szembeni elvárások pontosítása, tudatosítása	15
6.2. Jelenlegi helyzet megismerése – látlelet	17
6.3. Kulcsfontosságú kapcsolatok megkeresése.....	18
6.3.1. <i>Titkos vetélytársak, csaldott riválisok</i>	19
6.3.2. <i>Az előd árnyéka</i>	19
6.4. Munkatársak kompetenciáinak ismerete	20
6.5. Célmeghatározás és a munkatársak elvárásai.....	20
6.5.1. <i>Ha ösztönző a cél</i>	21
6.5.2. <i>A célkitűzés néhány csapdája</i>	22
6.6. A változások kezdeményezése	23
6.7. Jelképek és szertatások bevezetése a szervezetben	25
7. Észlelés – és meggyőződésünk	26
7.1. Kapcsolat az érzékelés és a meggyőződés között	27
8. Feladatmeghatározástól a visszajelzésig	28
8.1. Feladatkiadás problémáinak okai	28
8.2. A feladatvégzés eredményét befolyásoló tényezők.....	29
8.3. Visszajelzés	30
8.3.1. <i>Tények jelentősége és a tisztelet</i>	31
8.3.2. <i>Az vezet, aki kérdez</i>	31
8.3.3. <i>Oldott légkör</i>	31
8.3.4. <i>Felkészülés a visszajelzésre</i>	32
8.3.5. <i>Figyelem a másik félre</i>	32
8.3.6. <i>Az aktív hallgatás, a meghallgatást segítő technikák</i>	33
8.3.7. <i>Mikor jó a visszajelzés?</i>	34
9. Mellékletek	36
1. sz. melléklet.....	36
2. sz. melléklet.....	40
3. sz. melléklet.....	41
4. sz. melléklet	44
10. Irodalomjegyzék	47

1. BEVEZETÉS

A vezetőváltások jelentős része folyamatos változási környezetben zajlik. Ez indokolja leginkább, hogy olyan vezetők kerüljenek a közigazgatás különböző vezetői pozícióiba, akik tisztában vannak a rájuk váró feladatokkal és megoldási lehetőségekkel.

A tapasztalatok alapján a vezetők 3-4 évet töltenek első vezetői pozícióikban, 2-3 évente új kihívásokkal, átalakításokkal találkoznak. Szükségük van az irányítás képességére és megfelelő gyakorlati tudásra az új feladatokhoz, hogy sikeresek lehessenek, és örömeiket leljék munkakörükben.

A vezetőváltás problémáival minden vezetői szinten találkozhatunk. Legfontosabb kérdés, hogy az új vezető mennyire látja át a szervezet működését, mennyire képes integrálódni a vezetett munkatársak közé, hogyan fog helyt állni az új és változó kihívások között.

Számos találgatás előzi meg a vezetőjelöltet a munkatársak között. Kitérőülnek a jövővel kapcsolatos pozitív tapasztalatokat, kudarccokat, kicserélik információjukat.

A szervezetek számára azonban igazi esélyt is teremt a vezetőváltás, új megoldásokat, szerkezeti változtatásokat és hatékonyságnövelést eredményezhet az új vezető, ha jól végzi a munkáját.

Vajon mi különbözteti meg a sikeres vezetőt a kevésbé sikerestől? A becslések szerint az újonnan kinevezettek egyharmada kudarcot vall egyetlen esztendő leforgása alatt.

Egy-egy váltás mind a szervezetnek, mind a jelöltnek komoly kihívást jelent. A szervezet számára jelentős többletkiadással, a jelölt részére pedig a vezető szerep feladása gyakran a karrier zátonyra futásával is járhat.

A szakanyag célja annak támogatása, hogy minél zökkenőmentesebben sikerüljön az első vezetői munkakörbe kerülés a jelölteknek, megismerkedjenek a sikeres vezetőváltás tényezőivel, a vezetői pozíció átvételének folyamatával, ki tudják alakítani saját vezetői *policy*jukat, megismerjék erősségeiket és fejlesztendő területeiket.

2. SZERVEZETI DILEMMÁK A VEZETŐVÁLTÁS ELŐTT¹

A vezetőválasztásnál a szervezetek egyik dilemmája, hogy belső munkatársat, vagy a munkaerőpiacról pályáztatott vezetőjelöltet helyezzenek a pozícióba.

A tapasztalatok alapján a belső kinevezések esetén gyorsabban sikerül az új vezetőnek alkalmazkodnia a helyzethez, a fontos, és kevésbé fontos dolgok megkülönböztetése számukra egyszerűbb, gyorsabb a cselekvőképességük. Ugyanakkor ami előny, az hátrányt is jelenthet, mivel előfordulhat, hogy a látásmódjuk egyoldalúbb, nem eredményez szemléletváltást.

A vezetőváltás – hacsak nem a szükséghelyzet hozza – nem egy gyors folyamat. A belső jelöltek esetében az előléptésekkel más pozíciók üresek maradnak meg, ami szerkezeti változásokat is hordoz magában. Így a belső jelöltek esetében is csak 3-6 hónap múlva várhatók azok a változtatási javaslatok, amit a felsőbb szinteken elvárnak. Ennek a szerkezeti változásokon kívüli másik oka is lehet például, hogy minimum ennyi idő szükséges a szervezeti egység munkájának átvilágításához és a változásokhoz szükséges információk összegyűjtéséhez, szintetizálásához.

Az új vezető sikerének egyik titka az is, hogy milyen gyorsan tud kapcsolatot teremteni a szervezeti egység sikeréhez szükséges kulcsfontosságú személyekkel. Milyen **gyorsan** találja meg ezeket a személyeket, és mennyire **jó kapcsolatot** tud kialakítani. Milyen ügyesen bánt a titkos riválisokkal és az elődökkel.

Az új vezető feladati közé tartozik világos és áttekinthető egészzé ötvözni a feladatok, problémák és elvárások sokaságát.

Ismernie kell a csapat lelkesítésének fortélyait, például a jövőbe vezető út vízójával, és hogy hogyan tudja magas teljesítményre ösztönözni őket.

A sikeres vezetőnek magas **állóképességgel** kell rendelkeznie és olyan **kommunikációs képességgel, meggyőző erővel**, amellyel elhiteti, hogy elérhetők a kitűzött célok. Meg tudja erősíteni a munkatársak önbizalmát. Biztonságot és **hitelességet** sugároz.

A közszolgálati szervezetek számára a fenti kompetenciákon kívül szektorspecifikus vezetői kompetenciák készültek, amelyeket 1. sz. melléklet tartalmaz.

Ezek egyike sem feltétlen velünk született adottság. Ezek tanulhatók, és a gyakorlati tapasztalatok során fejleszthetők.

¹ FISCHER, Peter (2011): *Első 100 nap a főnöki székben*. 11–14. Mérték Kiadó.

3. VEZETŐI SIKERTÉNYEZŐK

A sikeres vezetőváltás **fókuszkérdései az alábbiak:**

- Hogyan birkózzak meg a követelmények sokaságával?
- Hogyan bánjak a csalódott riválisokkal?
- Milyen szerepet játszik az elődöm?
- Hogyan találok meg a megfelelő témákat?
- Mikor vágjak bele az első változtatásokba?
- Hogyan gyűrjem le a munkatársaim kételkedését?
- Milyen kapcsolatot ápoljak a munkatársakkal?
- Kik számomra a kulcsfontosságú személyek?

A vezetői sikerek olyan tényezőkön is múlnak, amelyek nem a vezető személyiségéhez, sokkal inkább a tanulható ismereteihez tartoznak.

SIKERES ÚJ VEZETŐ	KEVÉSBÉ SIKERES ÚJ VEZETŐ
Alapos tudással rendelkezik, magabiztos.	Kevés tudással rendelkezik, könnyen zavarba lehet hozni.
Jól ismeri a szervezetet.	Idegen a szervezetnél.
Gyorsan megkülönbözteti a fontos és nem fontos dolgokat.	Idejének nagy részét a tájékozódás foglalja le.
Felismeri, hogy kik a kulcsfontosságú személyek.	Elhanyagolja a fontos, bizalmas munkakapcsolatok kialakítását.
Hálózatot épít ki a szervezetben.	Túlzottan a megoldandó feladatokra összpontosít.
Ügyesen bánik a titkos vetélytársakkal, elődökkel.	Magányos harcos.
Csapatépítésre fókuszál.	Meggyőző stratégia híján egyszerre fog bele csapatával sok mindenbe.
Képes a teendők nagy részét vízióvá alakítani, és beosztottjait motiválja.	Gyengeségek kiküszöbölésére összpontosít.
Szót ért vezetőjével a stratégiai kérdésekben és a vezetői stílust illetően.	Beéri a felettes vezető által vázolt általános követelményekkel.

SIKERES ÚJ VEZETŐ	KEVÉSBÉ SIKERES ÚJ VEZETŐ
Biztonságot és bizalmat sugároz.	Elhanyagolja a munkatársakat, akik biztonságot és stabilitást igényelnek.

1. ábra. A sikeres vezetőváltás miben különbözik a sikertelentől?²

4. VEZETŐI SZEREP TUDATOSÍTÁSA

A vezetői szerep tudatosítása attól függ, hogy milyen önismerettel rendelkezem, és milyen képet szeretnék magamról kialakítani a vezetésem alatt álló szervezetben.

Melyek a legfontosabb céljaim az életben és a vezetésben, és ezek mennyire illeszkednek a tőlem elvárt vezetői szerephez?

Ha ezekre a kérdésekre tudom a választ, akkor a munkakörbe lépés, az első vezetői kinevezés kevesebb stresszel jár, és tervezettebben zajlik.

Ha magamat tudom menedzselni, könnyebben irányítom és menedzselem a rám bízott szervezetet és a munkatársakat is.

Első lépés tehát hogy ismerjem az elvárásokat, és tisztában legyek saját kompetenciáimmal.

4.1. Legfontosabb vezetői kompetenciák/saját kompetenciáik

A közigazgatási vezető-kiválasztás új koncepciója c. munkában a szerzők széles körű kutatást folytattak a közigazgatási vezetői kompetenciák vizsgálatára. Az elengedhetetlen kompetenciákat mind a belépő, mind a közép-, és felső vezetői szinten az alábbiak szerint azonosították.

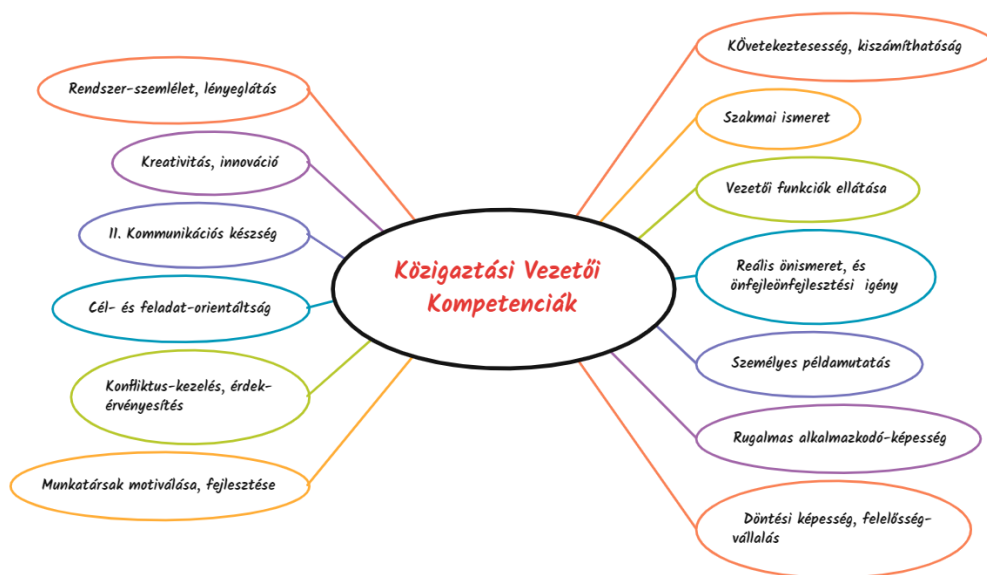
Az alábbi ábra olyan, akár egy térkép!

A vezetői munka előtt és során rendre végig kell nézni a vezetőknek az egyes kompetenciáit, és vizsgálnia kell, hogy melyik kompetenciában erős, és melyekben szükséges fejlődnie.

A vezetői önismeret kökemény és fárasztó munka, amit sokan próbálnak megspórolni.³ Ez a leggyakrabban a kudarcok oka. Ezen kívül azt is tudnunk kell, honnan érkezünk, és hova szeretnénk eljutni, melyek azok a másoktól kapott visszajelzések, amelyek még elérték az ingerzónánkat, azaz odafigyeltünk rájuk, és tanultunk belőle.

² FISCHER, Peter (2011): *Első 100 nap a főnöki székben*. 15. Mérték Kiadó.

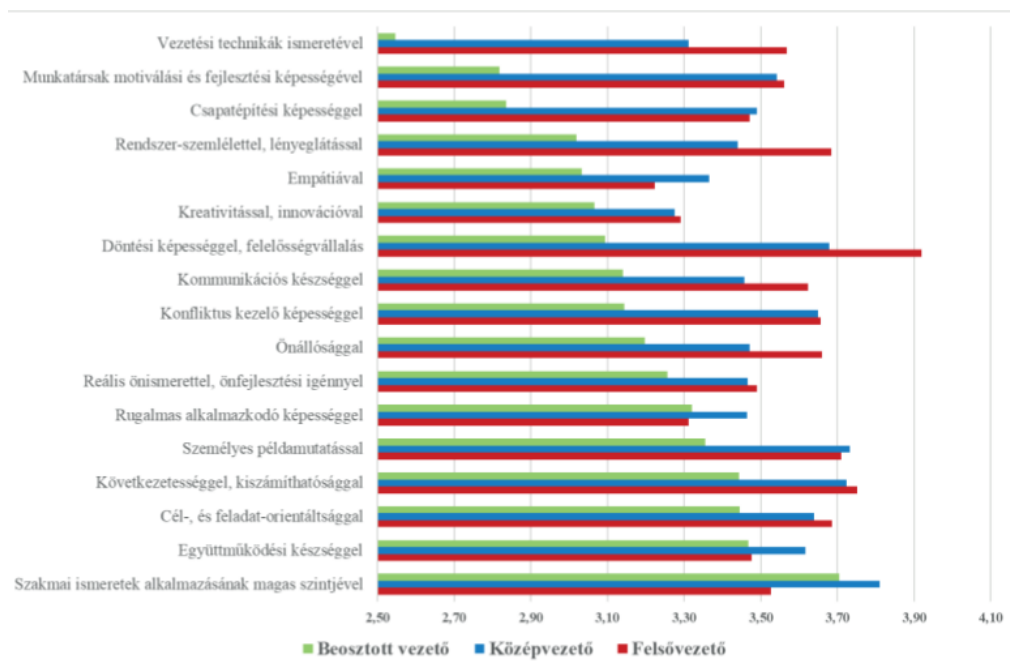
³ MÁRTON-KOCZÓ Ildikó (2016): *Self-Menedzser*. Alinea Kiadó.



2. ábra. Közigazgatási vezetői kompetenciák (saját szerkesztés)⁴

A különböző vezetői szintek esetében más-más mértékben találták ezeket a kompetenciákat fontosnak a kutatás során. Ezt mutatja az alábbi grafikon:

⁴ MALÉT-SZABÓ Erika (2014): *Tájékoztató a vezető-kiválasztási eljárásról a humán erőforrás-gazdálkodásért felelős szakemberek számára.* (Belső használatra.) 19–20. Belügyminisztérium.



3. ábra. A vezetői kompetenciák megítélésének bemutatása⁵

A sikeres vezetői munka fontos alapeleme, hogy milyen önismerettel rendelkezik az egyén. Hogyan tudja a rendelkezésre álló kompetencia-háztartását aktiválni, és milyen belátással rendelkezik az egyes kompetenciahiányokkal kapcsolatban.

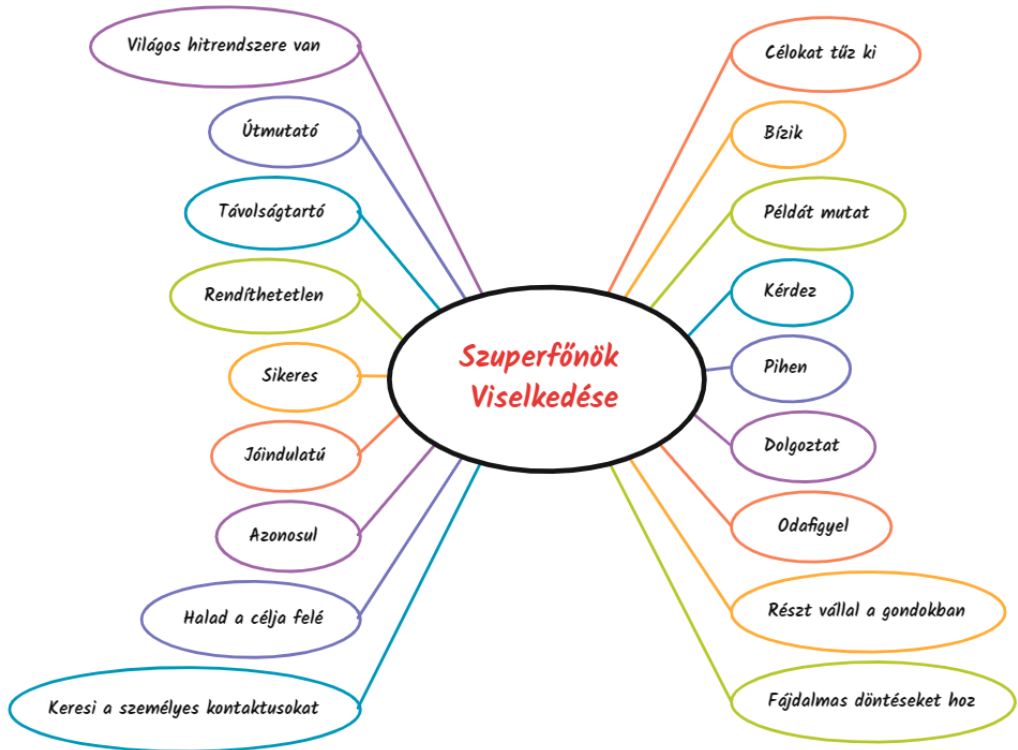
A XXI. század vezetője „saját márkát” épít (MyBrand).

Mit jelent a saját márka? Azoknak az összetevőknek az egymáshoz koherensen illeszkedő rendszere, amely alapján a vezető munkatársai bátran és bizalommal követik. Képes szuperfőnökké válni, saját és munkatársai erőforrásait egy közös cél érdekében mozgatni.

⁵ BOKODI és társai (2018): *A közigazgatási vezető-kiválasztás új koncepciója*. 69. A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében készült el és jelent meg.

4.2. A vezetői viselkedés legfontosabb ismérvei⁶

A megfelelő eredmények elérése érdekében David Freemantle szerint a „szuperfőnök” nem mentetgőzik: küzd szervezete minden hibája ellen, és tökéletesen jó munkát végez. Az alábbi legfontosabb etikai értékekről ismerhető fel. (Részletes leírás 4. sz. mellékletben található.)



4. ábra. A szuperfőnök legfontosabb etikai értékei Freemantle munkája alapján (saját szerkesztés)

⁶ FREEMANTLE, David (1987): *Superboss: The A-Z of Managing People Successfully*. Wildwood ház

5. VEZETŐI SZEMÉLYES MÁRKAÉPÍTÉS⁷

A személyes márkaépítés azt jelenti, hogy hitelesen, önazonosan tudjuk képviselni magunkat, illetve egyezik ez a kép azzal, ami a munkatársakban kialakul rólunk.

Az énmárka nem más, mint a betartott ígéretünk. Ha ügyesen építgetjük, beszélni fognak rólunk, gondolnak ránk, megkülönböztet másoktól. Bárki építhet erős énmárkát.

Az énmárka építése egy belső és egy külső folyamatból áll: önismeret és annak vizuális megjelenítése. Mindennek a hitelességét pedig a következetesség adja.

Fontos tudni, hogy melyek az erősségeink, melyek azok a tulajdonságok, amelyek segítenek megtalálni, hogy miben vagyunk mások, mint más vezetők.

Mi az, amiben munkatársaink hozzánk fordulhatnak, és vélhetően milyen megoldást fogunk kínálni a problémákra. Mennyire vagyunk kiszámíthatók, biztonságot, következetességet sugárzók.

Hogyan tudnak hozzánk kapcsolódni.

Az első és legfontosabb teendő megfogalmazni, hogy mi a célja az énmárka építésének, és mit szeretnénk elérni, például:⁸

- az ismertséget növelni, vagy
- mi a fő célja, és milyen részcélokra bontható,
- hogy lehet a célokat gyakorlati lépésekké alakítani,
- az énmárkaépítés a karriercélokat szolgálja, általánosságban a cél az, hogy a szaktudás és szakmai tevékenység kapcsolódjon a nevedhez.

Kedves leendő vezető, érdemes végiggondolni, hogy kiből is áll a közönség:

Kiindulásként megteszi, ha az általánosabb jellemzők felől közelítesz – nem, életkor, családi állapot stb. –, majd az egyéb tulajdonságaik feltérképezése következhet, vagyis az, hogy még milyen egyéb attitűd, szokás és/vagy motiváció jellemzi őket. Ez hozzásegít ahhoz, hogy rájövünk, milyen felületen érdemes kommunikálnunk, a tevékenységünkől, személyiségünkől mi lehet érdekes számukra.

Érdemes belülről kifelé haladnod, vagyis nem a könnyen lemásolható külsőségekkel kezded. Ugyanis nem elég csak abban különbözni másoktól, hogy például a honlapod vagy logód más színű, mint az övék. A legfontosabb, hogy mi az a szakmai minőség, tudás és egyéni jellemző, amivel rendelkezel.

⁷ Énmárkaépítés. Mít mondanak rólad, amikor kimész a szobából? <https://womenspiration.hu/enmar-ka-epites/> Letöltés: 2022. 03. 18.

⁸ LÁSZLÓ MÓNI: *Befejezetlen mondatok* https://personalbranding.blog.hu/2019/05/14/befejezetlen_mon-datok_764 Letöltés: 2022. 03. 19.

Ennek jegyében a következő kérdéseket érdemes számba venni:

- Milyen végzettséged van, vagy nincs?
- Van-e valamilyen speciális szaktudásod és tapasztalatod?
- Esetleg saját módszered?
- Összességében: a tudásod és a szakmai tapasztalatod miben más, mint a konkurensidé?
- Majd jöhet a hozzáállás, azaz hogyan végzed a munkád: lelkesen, vagy éppen hideg profizmussal?
- A minőség a mindened, vagy éppen az, hogy mindig pontosan teljesíts?

A kérdéseket a végtelenségig lehetne sorolni, a lényeg az, hogy próbáld megtalálni a választ a „hogyan?”-ra. Ez a kérdés rögtön elvezet a stílushoz.

- Hogyan bánsz másokkal, hogyan kommunikálsz?
- Tudományos részletességgel magyarázol, vagy az egyszerűség jellemez?
- Barátságosan, vagy odamondogatsz?
- Az érzelmekre hatsz, vagy a logikai levezetés az erősséged?

Ha pedig megvannak a válaszaid, vagyis a befejezetlen mondat vége, akkor jöhetnek a külső megkülönböztető jegyek is, amelyek alátámasztják, kiegészítik és kommunikálják ezeket a minőségeket.

Vezetői énmárka kialakítása⁹

A jelképek, szertartások kialakításánál figyelni kell a vezetőnek az önmagáról kialakított tudatos képre, korunkban elfogadott kifejezéssel élve, a saját énmárkájára (personal brand).

Mindenkinek van egy „személyes márkája”, identitása, ami megkülönbözteti másoktól. Kérdés, hogy tudatosan, vagy spontán módon működtetjük.

Az énmárka kialakítását a szolgáltatóipar termékmárkái ihlették. A kiemelkedő, karizmatikus személyiségekhez kapcsolódó fogalomként jött létre.

A személyes márkánk, amit magunkról sugárunk, megmutatja a világhoz, a munkához, a teljesítményhez, az emberekhez való viszonyunkat. Szorosan összefügg természetes személyiségünkkel, elsősorban a pozitív oldalunk tudatos hangsúlyozásával. Iránymutatást ad másoknak, hogy miként közelítsenek meg bennünket interakcióink során. Egyfajta szignálegyüttes, egy „mentális kép”, amelyet hívhatunk kisugárzásnak is. Megmutatja egyediségünket, megismételhetetlenségünket, és egyben lehetőséget

⁹ <https://www.hrportal.hu/hr/a-personal-branding-egyre-fontosabb-a-vezetoknek-20080415.html>

Letöltve: 2022. 03. 20.

teremt folyamatos pozitív fejlődésre is. Ami a legfontosabb, hogy tudatos munkával saját magunk alakíthatjuk, formálhatjuk.

A jól formált, folyamatosan gondozott személyes márka biztosítja a vezető számára a sikert. A személyes márka az az erős benyomás vagy kialakult kép, amely mások előtt megjelenik, ha éppen ránk gondolnak, vagy rólunk van szó. A tudatosan, szisztematikusan strukturált vezetői énmárka kialakításánál mások számára nyilvános énkünk legfontosabb értékeit, viselkedési mintáit, a munkával, másokkal kapcsolatos attitűdünket építhetjük és mutathatjuk meg. Segíthet mindennapi problémáink tudatos kezelésében, pozitív kisugárzást érhetünk el általa, és megküzdési technikáinkat is fejleszteni tudjuk.

A munkatársak a vezető személyiségéhez kapcsolódnak, amely motiváló erőként hat rájuk. A vezető személyisége, szakmai tudása, életstílusa, képességeinek tudatos bemutatása, példaképei, megjelenése, értékei, érdeklődése, kötődése másokhoz, megjelenése összességében az énmárkája.

6. A VEZETŐI POZÍCIÓBA LÉPÉS ELŐTTI FELKÉSZÜLÉS

A vezetőváltás legtöbb esetben nem annyira összetett feladat, de azért nem is sokkal egyszerűbb, mint egy kisváros igazgatása, ahol egymástól függő, szinte követhetetlen számú befolyásolási csoporttal kell boldogulni.

Ha sikeresek akarunk lenni, számos összetevő egymásra hatását kell figyelembe venni. Az ok-okozati sémák nem mindig célravezetők, mert a befolyásolási csoportok nagyrészt nem átláthatók. Az új vezetőnek nemcsak témák és „problémák erdejében”¹⁰ kell eligazodnia, hanem döntéseket is kell hoznia, már akkor, amikor még nem is rendelkezik megfelelő tájékozottsággal. Tehát ne a gyenge láncszemek keresésével vagy a nagyon alapos elemzéssel bajlódjunk, hanem sokkal inkább egy **láttelelet** készítsünk.

6.1. Vezetővel szembeni elvárások pontosítása, tudatosítása

A vezető érkezésekor a cél meghatározása sok esetben elnagyolt, szinte mágikus erőt feltételező mondatokban fogalmazódik meg a felettes részéről. Nem ritka, hogy ilyen mondatok hangzanak el: „Fogjon hozzá”, „Megbízom önben”, „Azt várom el, hogy összpontosítson a teljesítményre”, „Kezelje a konfliktusokat”, „Irányítsa a feladatvégzést”

Ezek sajnos nehezen teljesíthető elvárások.

A szervezet egyégével szembeni célok és elvárások megismerésének akkor lehet eleget tenni, ha elhangzik, hogy melyik az a három legfontosabb cél a felettes vezető számára, amelyet a leghamarabb teljesíteni kell, és:

¹⁰ FISCHER, Peter (2011): *Első 100 nap a főnöki székben*. 54. Mérték Kiadó.

- Milyen erőfeszítések történtek ezek elérése érdekében az elmúlt kb. egy évben?
- Mivel magyarázzák a felettesek, ha nem sikerült elérni a célokat?
- Miben különbözik a vezetők és a beosztottak magyarázata egymástól?
- Milyen tényezőkön múlik a siker a felettes vezető szerint:
 - vezető-beosztott közötti bizalmon,
 - kulcsfontosságú személyek némelyikén,
 - protokollokon?
- Milyen munkaköri változásokat hajtanak végre a vezetőváltással párhuzamosan?
- Vannak-e olyan személyek, akik úgy érezhetik a vezetőváltás során, hogy átléptek rajtuk?
- A vezetőváltások közötti átmeneti időszakban ki vett részt tevőlegesen a problémák megoldásában?
- Kiket avattak be eddig fontos döntések meghozatalába?

Törekedni kell arra, hogy a felettes vezetők világos, SMART célokat határozzanak meg a pozícióváltás során!

Sok elhallgatott elvárás is elképzelhető a vezetőváltás során

A vezetőknek, az azonos szintű vezetőtársaknak és a beosztott munkatársaknak is lehetnek elhallgatott elvárásai. Ezek az elhallgatott elvárások sok esetben adódnak abból a problémából, hogy a világot másként észleljük, mások a meggyőződéseink, az értékeink, más a fontos számunkra.

A vezetők gyakran gondolják a következőket:

- Csinálja úgy, ahogy én is tenném!
- Csinálja a lehető leggyorsabban!
- Legyen lojális!
- Támogasson engem!

Az azonos szintű vezetőtársak gyakran így gondolkodnak:

- Becsülje meg a teljesítményünket, amit elértünk!
- Ne szövetkezzen ellenünk!
- Tájékoztadjék a játékszabályokról!
- Olyan ötletekkel álljon elő, amelyek nem értékelik le a mi munkánkat!

A nyílt és ki nem mondott elvárások között különbséget kell tenni. Erre vonatkozó kérdőívet, amelyek érdemes végiggondolni, a **2. sz. melléklet** tartalmazza.

6.2. Jelenlegi helyzet megismerése – látélet

A legpraktikusabb, ha a helyzetet különböző szemszögből elemezzük.

Az eljárás lényege, hogy nem az elemzés aprólékosságára helyezjük a hangsúlyt, hanem **a nézőpontok megválasztására**. A nézőpontokat azonban körültekintően kell megválasztani, és következetesen minden kiválasztott szemszögből modellezni kell a helyzetet.

Vannak, akik *problémákra*, vannak, akik *tényekre* fókuszálnak. A legcélravezetőbb megoldás az alábbi 5 fókusz, vagy ha úgy tetszik, a jó szemüveg kiválasztása.

1. **szemüveg:** Szabályok és klisék, amelyek alapján a munkatársak cselekszenek.
 - a) a szervezet szociális szerkezete
 - b) szabályok, és történetek
2. **szemüveg:** Témák, amelyek foglalkoztatják a szervezetben dolgozókat.
 - a) megoldható és megoldatlan témák
 - b) sürgős és kevésbé sürgős témák
 - c) tartós témák
3. **szemüveg:** Tények, amelyek megszabják a működést (cselekvést).
 - a) stratégiák
 - b) eredmények
 - c) költségek
 - d) zavarok/bajok
4. **szemüveg:** Új potenciálok – amelyek rendelkezésre állnak.
 - a) készség a változáshoz
 - b) a változás receptje
 - c) a megváltozott légkör
5. **szemüveg:** Erőforrások amire építeni lehet.
 - a) a vezetés erősségei
 - b) kultúra,
 - c) szervezet
 - d) hatalom
 - e) technológia

Ezek a szemüvegek segítenek a szervezeti kultúra – a szervezeti szociális felépítés – megismerésében.

- Mit gondolnak a dolgozók a szervezetről?
 - Pl.: „Nálunk az ügyfél az első.”
- Mit gondolnak a feladatról?
 - Pl.: „A feladat nehéz, de kiszámítható.”
- Mit gondolnak az információáramlásról és a döntéshozatalról?
 - Pl.: „Nálunk ez sokáig tart, minden központosított.”

- Mit gondolnak a stabilitásról és a rugalmasságról?
 - Pl.: „Minden hagyományt megőrizzünk, amit az elődeink jónak tartottak.”
- Mi a véleményük a hatalom, a befolyás és a státusz kérdésekről?
 - Pl.: „Itt a főnök szívesen fogadja a véleményemet, még ha eltérő is az övétől!”
- Mi a véleményük a vezetési stílusról, a dolgozókkal való bánásmódról?
 - Pl.: „Általában megtartják, amit ígérnek!”

6.3. Kulcsfontosságú kapcsolatok megkeresése¹¹

A vezetőváltást érintő kulcsfontosságú kapcsolatok azok, amelyek szerepe jelentős a beosztás átvételének sikeres lebonyolítása szempontjából. Sajnos sokszor csak utólag jön rá a vezető, hogy melyek voltak ezek a kapcsolatok.

A szervezetek működésében az érzések központi szerepet játszanak, még akkor is, ha úgy gondoljuk, hogy a tárgyilagosságra és a céltudatos racionalitásra helyezük a hangsúlyt. Az érzelmeknek különösen nagy a szerepük a vezetőváltás során, mivel a kapcsolatok hálózatában egy fontos szereplő változik meg. A vezetőnek ismernie kell a kapcsolatok rejtett hálózatát, az érzelmek rejtett mezőit, és működése közben is tekintettel kell lennie erre.

Többszörre ösztönösen alakítja ki a vezető azokat a stratégiákat, amelyekkel egyrészt eleget tesz az érzelmi óhajoknak, másrészt tárgyszerű marad, amikor megkérdezi kollegáitól, mik az elvárásaik, bevonja őket a sikeres végrehajtás folyamatába.

A vezetőváltás sikeréhez hozzájárul a felettesekhez, a munkatársakhoz, az ügyfelekhez és az azonos szintű vezetőkhez való viszony. A kapcsolatok tisztázatlansága könnyen okozhat súrlódást vagy nehézségeket, amit később csak nagy türelemmel lehet rendbe hozni. A csalódott vagy titkos vetélytársak szinte biztosan elszabotálják a vezetői utasításokat.

¹¹ FISCHER, Peter (2011): *Első 100 nap a főnöki székben*. 35. Mérték Kiadó.

6.3.1. *Titkos vetélytársak, csalódott riválisok*

- a) Ha az új csapatodban van a riválisod, beszéljess vele nyíltan. Neked kell kezdeményezned, ő nem fogja megtenni!
- b) Tanúsíts megértést a csalódottsága miatt, és tárgyalj meg a szakmai együttműködés kereteit, lehetőségeit!
- c) Ha nagyon csalódott a riválisod, tanúsíts megértést, és kérdezd meg, mennyi időre van szüksége, hogy túltegye magát a kialakult helyzeten!
- d) Próbáld meg oldani a csalódottság érzését – gondold végig mit tudsz kínálni, ami méltányos, tárgyilagos együttműködést eredményez.

6.3.2. *Az előd árnyéka*

A vezetőváltás során a dolgozók gyakran összehasonlítják az előző vezetőt az új vezetővel. Az előző vezető árnyéka ott lebeg, és ezzel meg is teremti a titkos konkurenciához az alaphangulatot. „Majd meglátjuk jól dolgozik-e?”, „Amit ígért, ahhoz hasonlót már korábban is hallottunk” – hangzik a folyosón.

Ez az ördögi mechanizmus gátat szab az új vezetőnek, különösen, ha dicsőítik az elődöt, és esetleg hibák is kiderülnek, amit nagy előszeregettel hárítanak az új főnökre. Természetesen ennek ellentéte is előfordulhat, amikor „Végre, hogy itt vagy!”, „Képzheted milyen rossz vágányon haladtunk”, stb. kifejezésekkel terhelik az új vezetőt.

Meg kell tanulni védekezni az előddel mint titkos konkurenciával kapcsolatban. Ha nem akarsz szükségtelen vetélkedésbe bonyolódni, tudnod kell az alábbi kérdésekre a választ:

- Miben különböztél az elődötől?
- Melyik különbség fontos számodra?
- Hogyan tudnád ezt a különbséget körülírni anélkül, hogy az elődöt rossz színben tüntetné fel?
- Milyen területen volt az elődöd esetleg jobb nálad?
- Tegyük fel, hogy az előd még mindig a részlegnél dolgozik. Mi az, amivel biztosan nem értene egyet?

Ha *levert a csapat* a korábbi csalódások miatt – fel kell őket ráznod, magaddal vinni a megbeszélésekre, megbízni őket olyan feladatokkal, hogy érezzék, szükség van rájuk. Ha viszont hatékonyan összezárnak *fel kell törni* a burkot, megmutatni, hogy érdekel a munkájuk, az eredményeik, és tiszteled a teljesítményüket. Mutasd meg, hogy kíváncsi vagy a tapasztalatukra, a sajátosságaikra, és légy nyíltan kíváncsi a tanácsaikra.

Emellett természetesen nagy hangsúlyt kell fektetni arra, hogy mi az, ami működik, nehogy a csapat azt gondolja, hogy fel akarod számolni az egyértelműen hatékony struktúrákat.

6.4. Munkatársak kompetenciáinak ismerete¹²

A munkatársak képességei és készségei a legfontosabb erőforrás a vezető számára.

Fontos megvizsgálni, hogy mennyire rugalmasan gondolkodók, tanulékonyak készségeik mélyreható átalakítása terén a munkatársak.

Hét elemet érdemes áttekinteni a csapatban az innovációs készségek feltérképezésekor:

1. a munkatársak saját képességeikbe vetett hitét;
2. az előretételek képességét;
3. a hibák és kudarcok nyílt megbeszélésének képességét;
4. a siker érzékelésének és ünneplésének képességét;
5. az eltérő nézőpontok és tapasztalatok tiszteletben tartásának képességét;
6. a hosszú távú időorientált gondolkodás képességét;
7. a türelem és rugalmasság képességét.

6.5. Célmeghatározás és a munkatársak elvárásai¹³

Az új vezetőnek jól kell tudnia érvelni, meg kell győznie a munkatársakat, hogy közös célokért dolgoznak, amelyeket sok esetben közösen határoznak meg.

A vezetővel szemben a munkatársak választ keresnek az olyan kérdésekre, hogy:

- Miért vállalta el a vezető a beosztást?
- Meddig marad, gyors ugródeszkának, vagy hosszú távú célnak tekinti a szervezeti egység vezetését?
- Mivel tölti a szabadidejét – azaz milyen ember?
- Mik a szándékai – jelent-e veszélyt?
- Hogyan jutott az álláshoz – milyen kapcsolatai vannak?
- Mit csinált eddig – milyen tapasztalattal rendelkezik?
- Milyen tervei vannak – min szeretne változtatni?

A változtatás reményéből és a stabilitás iránti vágyból álló eleggyel kell rendelkeznie az új vezetőnek!

¹² FISCHER, Peter (2011): *Első 100 nap a főnöki székben*. 65–68. Mérték Kiadó.

¹³ FISCHER, Peter (2011): *Első 100 nap a főnöki székben*. 74–93. Mérték Kiadó.

Ha túl gyorsan hajt végre a vezető változtatásokat, a munkatársak azt érzik, hogy megnyirbálja a kompetenciáikat, azt az üzenetet dekódolják, hogy nem sokra tartja őket, különösen, ha olyan munkaterületeket érint, amelyekre a dolgozók különösen büszkék.

Ezért sokkal jobb, ha átfogó tervekkel rendelkezik a vezető, mert elsősorban azt szeretnék tudni, hogy:

- Min fog változtatni, és hol kapcsolódhatnak be ők a folyamatokba?
- Mi a véleménye munkáról, eredményekről?
- Mi a véleménye a csapatról?

AMIRE ÉRDEMES FIGYELNI!

- A programját világosan meg kell fogalmaznia, hogy a dolgozók érezzék, igazodik a jelenlegi helyzethez, nemcsak szlogenek halmazát mondja!
- A programnak világossá kell tennie, hogy a vezető érdekelt a sikerességben, és figyelembe veszi a dolgozók hosszú távú érdekeit is!
- A programot a stabilitás és az átalakulás kiegyensúlyozottsága jellemezze, legyen tekintettel a csapat legfontosabb vívmányaira!
- Legyen konkrét a program, és legyen megjeleníthető befelé és kifelé egyaránt, hogy a dolgozók büszkék lehessenek!

6.5.1. *Ha ösztönző a cél*

A célok megbeszélése előtt a sikeres vezetők képesek nemcsak megalkotni a célokat, hanem megfelelően csoportosítani és vonzóvá tenni.

A vezetőnek a dolgozók szempontjai szerint kell kialakítania az új stratégiáját.

Érdeemes felvázolni külön a feladatokra, a csapatra és a dolgozók egyéni működésére vonatkozó célokat.

A vezetőnek érdemes a saját motiváló célmezőjét megalkotni, ebben is különválasztva a **stabilitási és változtatási** célokat.

Arról is kell beszélni, ami magától értetődik! Ez fontos a dolgozóknak. Ügyelni kell arra, hogy **három változtatási cél mellett legalább egy stabilitási cél** is megjelenjen!

	Stabilitást szolgáló célok	Változást szolgáló célok
Feladatokra vonatkozó célok	➤ <i>Intézkedések a munkafolyamatok optimalizálására</i>	➤ <i>Elektronikus adatfeldolgozás</i>
	➤ <i>Önállóság, egyéni felelősség biztosítása a feladatvégzéshez</i>	➤ <i>A munkafolyamatokra összpontosító csoportok létrehozása</i>
Csapatcélok	➤ <i>Önszerveződés lehetősége</i>	➤ <i>Helyettesítés újra-szabályozása</i>
	➤ <i>Csoportszerepek szerinti feladatleosztás</i>	➤ <i>Határidők rendszeres megbeszélése</i>
Munkatársakra vonatkozó egyéni célok	➤ <i>Munka mennyiségének növelése</i>	➤ <i>Egyéni fejlesztési tervek kidolgozása</i>
	➤ <i>Munka minőségének növelése</i>	➤ <i>Egyéni mentorálási célok</i>

5. ábra. Példa a célmezőre¹⁴

6.5.2. A célkitűzés néhány csapdája

Három olyan célalkotási hibára érdemes odafigyelni, ami gyakran előfordul, és felap-
rozza, vagy ellehetetleníti a célok elérését.

Az első a globális célok csapdája.

Ebben az esetben túl általános, elérhetetlen marad a cél. Például, ha a célmeghatáro-
zás így hangzik: Javuljon a csapat együttműködése, kézenfekvő, de nem teljesíthető cél,
mert hiányzik belőle a konkrétum. A csapat nem tudja, hogy mit kell tenni és hogyan,
mikor érjük el a célt, és honnan tudjuk, hogy elértük.

A második csapda, ha a sürgető problémák elsőbbsége jelenik meg a célok kö- zött az alproblémák helyett.

Gyakran mulasztják el az új vezetők a célok tartalmának higgadt elemzését, hiszen
azt várják tőlük, hogy gyorsan lépjenek. Így azonban előfordulhat, hogy tűzoltásra hasz-
nálja a vezető a célmeghatározást.

¹⁴ FISCHER, Peter (2011): *Első 100 nap a főnöki székben*. 81. Mérték Kiadó.

Már az első csapda elkerülése lehetőséget ad a második csapdahelyzet kiküszöbölésére. Ha pontosan tudunk konkrét célt meghatározni, elkerülhetjük a sürgető problémák előnyben részesítését.

A harmadik csapdahelyzet, ha a vezető a célokat elkülönítetten szemléli és kezeli.

Ez úgy kerülhető el, ha a vezető egy minden problémára kiterjedő listát készít, és először megkeresi az összefüggéseket. Így rájöhethet, hogy mely problémák között milyen összefüggések vannak, és milyen időbeli és fontossági sorrendet kell kialakítania.

6.6. A változások kezdeményezése¹⁵

Általában nagyon kevés idő van a változások végrehajtására. Az új vezetőktől azt várják, hogy azonnal csináljanak „rendet”, ha lehet, úgy, ahogy a vezetők elvárják. Gyakran érdemes körültekintőnek lenni, és „a vetés előtt felszántani a talajt, mert anélkül aligha lesz termés”.

A változások megkezdése előtt érdemes a vezetőknek az alábbi kérdéseket feltenni:

1. Mennyire bíznak a munkatársak a képességeimben?
2. Mit tudok a beosztottak erősségeiről?
3. Milyen erősségeket kell sürgősen kialakítani?
4. Milyen projektekkel alakíthatók ki az erősségek?

A változások kezdeményezéséhez fontos a változás pozitív megítélésének kialakítása. Ettől függ, hogy hogyan sikerül a munkatársakat a változások mellé állítani, segíteni nekik a megjelenő kételyek leküzdésében. Ugyanakkor felébreszteni bennük az új iránti kíváncsiságot, becsvágyukat és a részvétel iránti vágyukat a tervezésben és az eredmények kidolgozásában.

1. Elgondolkodtató, elismerést tükröző kérdezés

A változás előtt a vezetőknek erőt sugárzó jövőképet kell kialakítania, legjobb, ha nem sima közlés, hanem ügyes kérdések formájában.

A sikeresen változtató vezető nem a problémákra kérdez rá, főként nem az elején. Inkább elmeséltet magának mindent arról, hogy mi hogyan működik. Rákérdez a múltban végrehajtott változásokra, amelyeket sikeresen megoldottak. Érdeklődik az erősségek iránt, amelyek a megoldásokhoz szükségesek.

Elgondolkodtató, erőt sugárzó, jövőbe mutató kérdéseket tesz fel, amelyek nemcsak információ gyűjtésre, hanem új információk teremtésére is alkalmasak.

¹⁵ FISCHER, Peter (2011): *Első 100 nap a főnöki székben*. 94–107. Mérték Kiadó.

Megbecsülés hangján szól az eredmények elismeréséről.

Például:

Elgondolkodtató kérdések:

- Mi a különbség „A” és „B” részleg között?
- Mivel magyarázható, hogy „B” részleg kevés támogatás nyújt?
- Tegyük fel, hogy semmi nem változik, milyen hatása lesz ennek a másik részlegre?

Erőt sugárzó kérdések:

- Milyen eredményekre büszkék a munkatársak leginkább?
- Hogyan sikerült a tavalyi eredményeket elérni a létszámproblémák dacára?
- Nehéz időben melyek a jellegzetes erősségek, amire támaszkodnak?

Jövőbe mutató kérdések:

- Miből lehet majd felismerni, hogy elértük a célunkat?
- Milyen meglepetésekre számíthatunk?
- Vajon mik lesznek a legfontosabb feladataink két év múlva?

2. A kétely pozitív kezelése

A változások előtt a vezetőnek, bármilyen stratégiát dolgozott is ki ennek megelőzésére, mégis meg kell küzdenie a munkatársak kétkedéseivel.

Jó stratégia lehet, ha a felmerülő kételyt pozitívnak ítéljük meg.

A dolgozói kétkedés azt is jelenti, hogy a munkatársakat érdekli, fogékonyak a változásra, nem szabad azt a hibát elkövetni, hogy destruktívan bírálja azt. (Ez egyfajta védekező mechanizmus, ami rámutathat arra, hogy maga a vezető félelme bújjik meg a hozzáállása mögött.)

Egy másik stratégia lehet, ha több kétely esetén rangsort állít fel.

A rangsorolás egyfajta strukturálást is jelenthet, mert gyorsan kiderül, vannak, akiknek a tervezéssel, a végrehajtással vagy éppen az eredménnyel kapcsolatban vannak aggályaik.

Ez a módszer lehetővé teszi, hogy a kételyek, aggályok feltárása után azok megoldására is legyenek javaslatok a csoportban.

3. Minden változás alapja a légkör

Az előző két pontban felsoroltak sikeres működtetése teremt megfelelő lehetőséget a változáshoz szükséges pozitív légkör megteremtésére.

A vezetőváltások elején nagyon hamar kiderül, hogy sikerül-e megteremteni a konstruktív légkört. Ugyanis minden jó érv keveset ér, ha nem pozitív a fogadtatás és a légkör.

Néhány kirívó hiba, amit érdemes elkerülni

Bonyodalmakhoz vezető legbiztosabb út:

- Ha rögtön az elején sokat beszélsz a problémákról,
- ha csokorba gyűjtöd a beosztottak gyengeségeit,
- ha szilárdan hiszel abban, hogy ebben a helyzetben csak a saját optimizmusod segíthet,
- ha szembeszállsz a negatív hangulattal.

A legfontosabb tanulságok:

1. A vezetőváltással járó első feladatok egyike a változás pozitív légkörének megteremtése.
2. A beosztottak iránt tanúsíts tiszteletet, ismerd el teljesítményüket, különösen akkor, ha ők maguk nem bíznak magukban.
3. Fejezd ki elismerésedet kérdések formájában, és törekedj arra, hogy a beosztottak képesek legyenek másfajta szemléletmódok elfogadására.
4. Köszönd meg, ha kétellyel találkozol, mert értékes utalásokkal szolgál a lehetséges akadályokat illetően.
5. Óvakodj az optimista ember szerepétől, mert ez másokat törvényszerűen a peszsimisták szerepébe kényszeríti.

6.7. Jelképek és szertatások bevezetése a szervezetben¹⁶

A vezetőváltás során számtalan olyan helyzet adódik, amikor észszerű a szimbólumok használata. A dolgozókat óhatatlanul foglalkoztatja a kérdés, hogy mi fog történni, mi fog változni. Az új vezető munkába állásával megváltozik a feletteshez fűződő megszo-kott kapcsolat. Olyan kérdések merülnek fel, mint:

- Milyen az új ember?
- Milyen főbb értékek mozgatják?
- Melyek nála a súlyponti kérdések?
- Hogyan képzeli az együttműködést?
- Milyen vezetési stílust részesít előnyben?

Az új feladatok közös kezdetén, új üzenetek továbbításánál a szimbólumok és rituálék bevezetésével a vezető hatékonyabban tudja szándékát nyomatékosítani. A jelképek, szertartások varázsa éppen abban rejlik, hogy érzelmi hatásukkal meg lehet szólítani az embereket. Ideális például:

¹⁶ FISCHER, Peter (2010): *Első 100 nap a főnöki székben*. 125–138. Mérték Kiadó.

- alapértékek átadására,
- saját pozíció meghatározására
- fordulat kezdeményezésére,
- a vezető jelenlétének dokumentálására,
- szokások érzékeltetésére,
- együttműködési készség körvonalazására,
- biztonság és elfogadás kifejezésére,
- az új önértékelésre vonatkozó áttérés megkönnyítésére.

Az új szimbólumok és rituálék bevezetése előtt a vezetőnek görcső alá kell vennie saját szokásait. Aki például nyíltságra törekszik, vizsgálja meg előbb saját információs szokásait, aki pedig a felelősségvállalást szeretné megosztani, kérdezze és hallgassa meg munkatársai véleményét az egyes kérdésekről, mielőtt a sajátjával előállna. Aki rugalmasságot szorgalmaz, legyen rugalmas saját szokásainak megváltoztatása terén.

A szertartások kidolgozása előtt az alábbi kérdéseket érdemes feltenni:

1. Hogyan ítélem meg a dolgozók és feletteseik kapcsolatát (fent és lent viszonyát)?
2. A döntés-előkészítés mely formáit részesítem előnyben?
3. Hogyan szoktam meghozni a döntéseimet?
4. Elképzeléseim szerint hogyan bánjanak egymással az emberek?
5. Melyek számomra a fontos szervezeti értékek?
6. Milyen magatartást várok el a beosztottaimtól?

Figyelem!

Minél kevesebbet tud rólam egy másik ember, annál gazdagabb számára tetteim jelképes tartalma! Vigyázz, hogy a tettek és a szavak ne kerüljenek ellentmondásba!

7. ÉSZLELÉS – ÉS MEGGYŐZŐDÉSÜNK

A vezetői munka információk értékelése alapján történik. Minden ember az őt érő információkat egyéni módon kódolja az őt érő információkat. A körülvevő világot, akár fizikai, akár társas közegként tekintünk rá, értelmi és érzelmi módon értelmezzük. A külvilágból érkező jelek megismerése egyéni fejlődés és szükséglet alapján történik.

A megismerési folyamat első lépcsőfoka az ingerek érzékelése. Az érzékelés érzék-szerveinken keresztül történik, és idegrendszerünk alakítja át tudatos folyamatá. Ezt a folyamatot észlelésnek nevezzük. Az észlelés egy tudatos folyamat, amely a figyelem irányítottágát jelenti, és az impulzusok differenciált érzetét teszi lehetővé.¹⁷

¹⁷ Megismerési formák – a külvilág ingerei (https://forgos.uni-eszterhazy.hu/wp-content/tananyagok/tanop/mediumismeret_1/26_03/index.html) Letöltve: 2022. 03. 20.

Mindannyian egyedileg értelmezzük a felmerülő helyzeteket. Ennek oka az egyéni „érzékelés és vonatkoztatási rendszer” különbözősége, ahogy azt a DISC-modellben bemutattuk.

A vonatkoztatási rendszer saját gondolkodási rendszerünk, az a mód, ahogyan a világot látjuk. Saját karakterünk, szocializációnk terméke, ami segít rendszerezni, hogy milyen módon közelítünk a dolgokhoz, és hogy miként viselkedünk. Olyan teljes körű mintákat ad az érzékelésről, gondolkodásról, érzelmekről és akciókról, amely lehetővé teszi, hogy definiáljuk magunkat, más embereket és a környezetünket.

Mindannyian felépítünk egy **saját vonatkoztatási rendszert**, amely érzékeléseket, kiértékelési mintákat, szubjektív feltételezéseket, társadalmi tapasztalatokat tartalmaz, és visszatükrözi a valóságról alkotott képünket, sőt gyakran ezt kezeljük valóságként, pedig ez inkább az agyunkban a valóságról kialakított képnek felel meg.

A saját vonatkoztatási rendszerünk határozza meg lehetőségeinket, cselekedeteinket a mindennapi életünkben és a munkánkban egyaránt. Ideális esetben az itt és most-ban képesek vagyunk kiaknázni személyiségünk által nyújtott erősségeket, előnyöket, tehetségeket, amelyek segítenek abban, hogy rugalmasan reagáljunk az életben felmerülő szituációkra. Stresszhelyzetben ez a rugalmasság jelentősen csökken, és negatív viselkedésminták kerülhetnek felszínre.

Amikor ez történik, hajlamosak vagyunk arra, hogy az „itt és most”-ban felmerülő helyzet bizonyos aspektusait figyelmen kívül hagyjuk, amelyek pedig relevánsak lennének a probléma megoldása szempontjából.

7.1. Kapcsolat az érzékelés és a meggyőződés között

Mindannyiunknak van több vagy kevesebb rendíthetetlen nézete, attitűdje, meggyőződése különböző témákban. Ezek hasznosak, mert alkalmazásukkal elkerülhetjük, hogy sok időt töltsünk el bizonyos szituációk értékelésével vagy azok hitelességének ellenőrzésével.

Gyermekkorunktól kezdve jobban szeretjük azokat az érzékeléseket, amelyek illeszkednek meggyőződéseinkhez és alapattitűdjeinkhez, és kizárjuk azokat, amelyek nem illeszkednek a mintába. Ezek a dolgok automatikusak, így azonnal alkalmazhatók.

Meg vagyunk győződve a következőkről:

- meggyőződéseink azonosak a valósággal;
- a valóság evidens;
- meggyőződéseink tényeken alapulnak;
- az általunk kiválasztott adatok azok, amelyek objektíven relevánsak.

Érzékelés-szemüvegek

DISC-minta alapján megtanultuk, hogy mindannyiunknak különböző „szemüvegünk” van, amelyeken keresztül észleljük a világot. A hétköznapjainkban gyakran az egyiket, vagy a másikat részesítjük előnyben. A preferált észlelési szemüvegen keresztül különféle módon szemléljük a világot. Ez segít bennünket abban, hogy megítéljük, mi a fontos számunkra, és mely dolgokat kell kiszűrniünk. Emellett ezek erős befolyással vannak a viselkedésünkre és arra, ahogy hallgatunk egy kommunikációs folyamat során.

Mindenki a saját személyiségstílusának megfelelő szemüvegen keresztül szemléli a világot. Ugyanakkor szükség van arra, hogy képesek legyünk más szemüveget is felvenni, hisz ez más megvilágításba helyezi a dolgokat. Az így keletkező újabb és újabb cselekvési lehetőségek vezetnek el a saját fejlődési potenciálunkhoz.

A másokkal való interakciókban, a feladatkiadás, számonkérés, visszajelzés, döntés, felelősségvállalás, motiválás folyamatában tisztában kell lennünk saját vonatkozási kereteinkkel, észlelésünkkel, meggyőződésünkkel, azaz észlelési szemüvegünkkel, és mások hasonló, valóságtorzító tapasztalatainak megismerésére is törekednünk kell.

8. FELADATMEGHATÁROZÁSTÓL A VISSZAJELZÉSIG¹⁸

A vezetői munka egyik hangsúlyos szakasza a feladatkiadás. A vezetők gyakran találják szembe magukat ezen a téren olyan problémákkal, amik tudatos feladatkiadási folyamat kialakításával könnyen megelőzhetők.

Előfordul, hogy a vezető úgy érzi jól adta ki a feladatot, minden támogatást megadott a munkatársa számára, és ennek ellenére mégsem azt csinálják az alkalmazottak, amit elvárnak tőlük. Így persze az eredmény is más lesz, mint amit elvárnak. Az eltérés oka lehet a különböző észlelési szemüveg, amiről az előző fejezetben olvashatunk. A hibák és a félreértések elkerüléséhez, arra van szükség, hogy az elvárások megfogalmazása valóban egyértelmű legyen a beosztottak felé.

8.1. Feladatkiadás problémáinak okai¹⁹

1. Nem elég egyértelmű a feladatok megfogalmazása, tehát a dolgozó nem ugyanazt érti az adott feladaton, mint a vezető.

¹⁸ Feladatkiadás – Teremts több időt már holnapról! www.feladatkiadas.hu/https://docplayer.hu/305522-Siker-es-feladatkiadas.html Letöltve: 2022. 03. 15.

¹⁹ Feladatkiadás hatékonyan <https://tomanjosef.hu/igy-add-ki-hogy-teljesitsek-feladatkiadas-hatekonyan/> Letöltve: 2022. 03. 15.

2. Nem kellőképpen önállóak a munkatársak; előfordulhat, hogy még azt is megkérdézik, amit tudniuk kellene.
3. Különböző emberek különféleképpen végzik el az adott feladatot. Ez persze előny is lehet más területen, de ha adott, hogy a munkafolyamatot hogyan kellene elvégezni, akkor sajnos hátrány lesz az előnyből.
4. Felügyelet, folyamatos kontroll nélkül nem halad a munka az elvárható tempóban.
5. Indokolatlanul sok időbe telik az egyes munkafolyamatok elvégzése.
6. A dolgozó nem mer szólni, ha olyan feladatot kap, amely meghaladja a képességeit.
7. A feladat nem úgy kerül átadásra a folyamatban soron következő munkakör felé, ahogyan kellene.

8.2. A feladatvégzés eredményét befolyásoló tényezők

A kulcs a vezető kezében van, meg kell tanulnia, hogy úgy adja ki a feladatot, hogy azt megértsék a munkatársak. Az eredményes munkavégzéshez **az alábbi feltételeknek** kell teljesülnie. Ezek a feltételek a feladatvégzés eredményét is befolyásolják.

1. **Elvárás**
2. **Körülmények**
3. **Képesség**
4. **Megállapodás, szándék**
5. **Feladatvégzés**
6. **Kontroll**

A feladatkiadás nagyrészt szóbeli kommunikáció során történik. Az egyértelmű fogalmazás még nem elegendő, a feladat kiadásánál nagyon fontos a kétirányú interaktív beszélgetés, hogy azok a bizonytalansági tényezők, amelyek a munkatársakban megfogalmazódnak felszínre kerüljenek, és a kérdésekre kielégítő válaszokat kapjanak. Időt kell szánni arra, hogy érthetően, körütekintően, a munkatársak motivációját felkeltve, figyelmét fenntartva, asszertívan fogalmazza meg a feladatot.

A körülmények kialakításánál fontos a megfelelő iroda berendezés, például a felek közötti ülés mód megválasztása. Erről a **3. sz. mellékletben** talál külön leírást, mivel valamennyi vezető-vezető, vezető-beosztott helyzetben érdemes a megfelelő térhasználatra törekedni, megválasztani az ülési pozíciót.

8.3. Visszajelzés²⁰

A visszajelzés a mindennapi vezetői munka alfája és ómegája. A jól, asszertív módon adott visszajelzés képes mások önmagukról kialakított képén változtatni, így a vezető nemcsak a véleményét mondja el az elvégzett munkáról, munkatársi hozzáállásról, hanem egyben egy fejlesztő folyamatot is képes elindítani a másik félben.

A visszajelzésnek nem az a célja, hogy a vezető keményen kritizálja, megrója, megalázza munkatársát, hanem az, hogy közösen tárják fel a problémákat, és keressék a megoldási lehetőségeket, a vezető támogassa munkatársát a fejlődésben, teljesítménye javításában, hogy egyre hasznosabb tagjává váljon a szervezetnek. Ezért fontos, hogy az értékelés során ne a **nyertes-vesztes** megközelítést alkalmazza, mert ebből a megközelítésből valójában senki sem lehet győztes, és hosszú távon a csapatnak és a szervezetnek is ártalmas. A vezető ellenségévé teszi munkatársát, aki megalázottnak érzi magát, és konfliktust okozhat a vezetett csapatban, rontja a munkahelyi légkört. Egyik következmény sem kedvez a csapat és a szervezeti teljesítmény alakulásának.

A **nyertes-nyertes** megközelítést kell alkalmazni, amely konstruktív viselkedést, pozitív hozzáállást feltételez, és mindkét fél számára pozitív eredményeket hoz:

- a vezető jobban megismeri és megértheti munkatársát, megnyerheti közreműködését a célok megvalósításához,
- a munkatárs elmondhatja véleményét, igényeit, fejlődési szükségleteit és egyéni célkitűzéseit.

A munkatárssal végig éreztetni kell, hogy „a kocka nincs elvetve”, és a jelenléte nem csak formális, valamint azt, hogy a játszmában nincs egy győztes, aki semmilyen kockázatot nem vállal, és egy vesztes, aki kénytelen elfogadni az előre eldöntött, visszavonhatatlan ítéletet. A vezetőnek el kell ismernie saját felelősségét munkatársai sikertelenségeiben. Ez utóbbi esetben nagy valószínűséggel lebecsülte a nehézségeket, és nem avatkozott be idejében, hagyta munkatársát egyedül boldogulni, vagy nem biztosította a szükséges feltételeket, amelyeket csak ő tud biztosítani, mert munkatársának nincsen meg hozzá a megfelelő hatásköre. A nyertes-nyertes hozzáállás mellett a vezető és a munkatársa közötti kapcsolat nem válik konfliktusossá, mert mindkét fél részt vállal a sikerekből és a kockázatokból.

²⁰ BAKA–BOKODI–BARANYAI–MAKSZIN–SZAKÁCS–VÖRÖS: (2006): *Az új közszolgálati teljesítményéről és bevezetése*. Módszertani kézikönyv. 45–51. Miniszterelnöki Hivatal Kormányzati Kormányzati Személyügyért Felelős Államtikárság és Magyar Közigazgatási Intézet Regionális operatív program ÁROP 2.2.1.

8.3.1. *Tények jelentősége és a tisztelet*

Mindig tényekre, eseményekre, konkrét elemekre kell támaszkodni, különben a visszajelzés személyeskedés felé fog elcsúszni. Nem szabad a munkatárs személyiségére vonatkozó megjegyzéseket tenni, csak a munkahelyi teljesítményét és az azzal kapcsolatos magatartását jelezzük vissza.

Törekednie kell a másik fél nézőpontjának megértésére, és ha szükséges, meg kell próbálnia rávezetni munkatársát tévedéseinek felismerésére, valamint arra, hogy egyes elvárásai megvalósíthatatlanok. Nem szabad kioktatni, vagy lenézően bánni vele.

8.3.2. *Az vezet, aki kérdez*

Bírja szólásra a partnerét, kérdezzen!

A vezetőnek érdemes a visszajelzésre felkészülnie, oldott légkört teremteni, és lehetőséget adni a munkatársának, hogy először ő mondja el az elvégzett munkáról, kialakult helyzetről a véleményét. A kérdés stílusa, módja nagymértékben befolyásolja az eredményességet. Ellenőrizze, hogy jól értett-e mindent, ösztönözze a beszélgetőtársát gondolatai rendszerezésére és tömör, világos megfogalmazására. Lehetőleg nyitott kérdéseket kell használni: mit? miért? hogyan? mikor? hol?

8.3.3. *Oldott légkör*

A megfelelően megteremtett oldott légkör segíti a visszajelzés befogadását, míg a merev, kellemetlen számonkérés, nyers kritika ellenkező magatartást válthat ki a munkatársban, mint ami a vezető célja. Oldja fel a beosztott szorongásait!

Az oldott légkör létrehozását segítő és gátló tényezőket érdemes a vezetőnek figyelembe vennie a beszélgetés során:

Segítő tényezők	Gátló tényezők
<i>Változatos hangszín</i>	<i>Monotónia</i>
<i>Világos és hallható hang</i>	<i>Halk hang</i>
<i>Megfelelő szavak használata</i>	<i>Előítéletek</i>
<i>Téma lelkes bevezetése</i>	<i>Idegesség</i>
<i>Főbb kiemelt pontok</i>	<i>Figyelemelvonó tényezők</i>

Segítő tényezők	Gátló tényezők
<i>Figyelemelvonó tényezők és félbeszakítások minimalizálása</i>	<i>Zavaros üzenet</i>
<i>Annak elmagyarázása, hogy mi fog történni</i>	<i>Unalom</i>
<i>Nyugodt hangulat kialakítása</i>	<i>Fáradtság</i>
<i>A megértés ellenőrzése kérdések segítségével Üzenet megértése (verbális)</i>	<i>távolságtartás, felek közötti ülés mód</i>
<i>Jegyzetelés</i>	
<i>Összefoglalás</i>	

6.ábra. Oldott légkör megteremtését segítő és gátló tényezők

8.3.4. *Felkészülés a visszajelzésre*

Törekedni kell arra a vezetőnek, hogy felkészüljön a visszajelzésre. A struktúrát maga dolgozza ki. A beszélgetés struktúrájának kialakításánál használjon „szendvics” módszert. Készüljön konkrétumokkal, hangsúlyozza a munkatárs sikereit megerősítő pozitív eredményekkel, a fejlesztendő területek esetében legyen konstruktív és előre mutató. Csak az a visszajelzés eredményes, amit a munkatárs elfogad és tartalmában azonosul vele.

Ugyanakkor kellően rugalmasnak kell lennie, hogy az egyedi problémák se maradjanak ki a beszélgetésből.

8.3.5. *Figyelem a másik félre*

A vezetőnek a visszajelzés során nemcsak az elhangzottakra kell figyelnie, hanem a saját és a munkatársa viselkedésére, testbeszédére is, így ellenőrizheti az elhangzottak elfogadását és az azonosulást (verbális kommunikáció, pl. a válasz közben ne nézzük meg a mobilunkra érkezett üzenetet, bármennyire is fontos hívást várunk).

Rugalmasnak kell lennie ahhoz, hogy szükség esetén ne ragaszkodjon mereven a beszélgetés előkészített struktúrájához, hanem hatoljon mélyebbre a fontosnak tűnő, de véletlenszerűen felbukkanó problémákba is. Figyeljen, és **bizonyítsa, hogy figyelt.**

8.3.6. *Az aktív hallgatás, a meghallgatást segítő technikák*

- Nyitott nyugodt testtartás
- Koncentráció, figyelem
- Türelem
- Ösztönző jelek (bólintás, bátorítás)
- Szemkontaktus tartása
- Megfelelő kérdések feltevése
- Szünetek beiktatása
- Összegzés
- Együttérzés kimutatása
- Személyes előítéletek figyelmen kívül hagyása
- A megértés ellenőrzése
- Jegyzetelés

Nyugodt, érdeklődő, pozitív magatartást kell tanúsítani. Kerülni kell bármely olyan megnyilvánulást, amely a türelmetlenség látszatát vagy benyomását keltené a munkatársban. A beszélgetést a vezető irányítja, figyelve arra, hogy az mindig a kívánt mederben maradjon, ne térjen el a tárgytól, és a lényeges megbeszélendő pontokhoz igazodjon, de nem szabad neki a felénél több időt beszélnie.

A vezetőnek tudatnia kell munkatársával, hogy **figyel**. Az aktív hallgatás (értő figyelem) lehetőséget ad arra, hogy megértse a beszélgetőtárs gondolkodásmódját. A másik fél meghallgatásához **türelem** és önfegyelem szükséges. Az azonnali reagálás vagy a következő kérdésen gondolkodás helyett a beszélgetőpartner által mondottakra kell összpontosítani. A figyelmet **testbeszéddel** is jelezni kell, például előrehajolva a beszélgetőpartner szemébe nézni, időnként bólintva és pl. „értem” szavakkal megerősítve.

Ha úgy érzi, hogy a beszélgetőpartnernek nincs igaza, nagy a kísértés, hogy félbeszakítsa. Ezt azonban nem szabad megtenni. Végig kell hallgatni a munkatársat, sőt **bátorítania** kell, hogy mindent mondjon el (pl. „Látom. Kérem, folytassa.”; „És aztán mi történt?”). Ha befejezte, még egyszer megkérdezi tőle, van-e még valami, amit el szeretne mondani.

Minden esetben meg kell bizonyosodnia arról, hogy tényleg azt hallotta és értette, amit munkatársa mondott. Erre két lehetősége van:

- Minden témakör után rövid összefoglalással, az elhangzottak tömör újra fogalmazásával, amivel egyrészt bizonyítja, hogy figyelt, másrészt ellenőrzi, hogy valóban jól értette-e az elhangzottakat,
- visszaigazolást és beszélgetést újraindító kérdőszervezetekkel, mint például:
 - „Ha jól értettem, ...?”
 - „Rendben van, nézzük meg, helyesen értettem-e...”

Az átfogalmazás igen hatékony módszer ebben az esetben: a vezető **saját szavaival összefoglalja**, amit hallott. A munkatárs szempontját kell visszaigazolni, a vezetőnek itt még nem szabad belevinnie saját álláspontját. Ha ebben a fázisban hozzáteszi saját véleményét, vagy arra akar rámutatni, hogy az értékelt hibázott vagy rosszul látja a helyzetet, akkor az összefoglalás üzenete nem az érdeklődés és a figyelés lesz, hanem az, hogy a vezetőnek fontosabb a saját véleményét elmondania, mint megértenie munkatársa álláspontját, illetve az, hogy ki akarja oktatni munkatársát. Ha csak egyszerűen **átfogalmazza** szavait, ebből az értékelt látni fogja, hogy a vezető figyelt, és megértette.

A meghallgatás után a következő lépés a másik személy nézőpontjának elismerése. Ha a vezető sok kérdésben nem ért egyet vele, nem könnyű **megértést mutatnia**. De a **másik nézőpontjának elismerése** nem azt jelenti, hogy egyetértünk vele, csupán azt, hogy nézőpontját megalapozottként kezeljük. Ezt sugallják az alábbi típusú mondatok

- „Értem, hogyan látja a dolgokat.”
- „Látom, hogy erre hangsúlyt fektet.”
- „Pontosan értem, mire gondol.”
- „Pontosan értem, amit mond.”

A lehetőséggel, hogy elmondja véleményét, és nézőpontja indokoltságának elismerésével az értékelő lelkileg előkészíti beszélgetőtársát, hogy belássa és elfogadja, hogy más álláspont is lehetséges, és nem biztos, hogy az övé a helyes. Nem lehet figyelmen kívül hagyni a másik érzelmeit sem. Amíg nem sikerül a másik fél erős érzelmeit csillapítani, biztos, hogy a logikus érvek süket fülekre találnak. Ha ez nem sikerül, akkor a beszélgetést inkább el kell halasztani egy másik időpontra.

8.3.7. *Mikor jó a visszajelzés?*

Akkor jó a visszajelzés, ha....

- *Segítő szándékkal adják.*
Fontos, hogy a vezető törődjön a munkatársával, akinek a visszajelzést adja. Segíteni akarjon, ne megbántani őt.
- *Odafigyeléssel adják.*
Oda kell figyelni arra, milyen reakciókat válthatunk ki másokban.
- *A befogadó kérésére adják.*
Akkor a leghatékonyabb a visszacsatolást, ha maga a befogadó is akarja. Így nyíltabbak lehetünk, és nagyobb a valószínűsége, hogy a befogadó feltárja az őt leginkább érdeklő problémákat.

- *Őszintén, nyíltan és konkrétan adják.*
A jó visszacsatolás fontos tanulságokat közvetít, világosan fogalmazza meg a konkrét helyzetekben elvárható viselkedést. A segítség közvetlen, őszinte, nyílt és konkrét.
- *Ne kísérvék minősítő megjegyzések.*
A visszacsatolást nem szabad teletűzdelni ítéletekkel és minősítésekkel. Ha mégis szükség van arra, hogy ítéletet közöljünk, akkor fontos azt is a másik fél tudtára adni, hogy ezek szubjektív megítélés tárgyai. Ezután egyszerűen írjuk le a helyzetet úgy, ahogyan mi látjuk, és hagyjuk az érintett személyt, hogy levonja a megfelelő következtetéseket, értékelje azt.
- *Jól időzítsék.*
A legjobb, ha akkor adjuk a visszacsatolást, amikor a befogadó fogékony erre, és elég közel van még az az esemény, amiről szó lesz. Ha hosszú időn át összegyűjtjük a megjegyzéseinket, s egyszerre zúdítjuk a másikra, az könnyen visszavágásokhoz, tiltakozáshoz vezethet, és így természetesen visszacsatolásunk nem lesz eléggé hatékony.
- *Azonnal cselekvésre lehessen váltani.*
A leghatékonyabb visszacsatolás az, amely olyan viselkedési módra vonatkozik, amelyet a befogadó meg tud változtatni. Komoly ellenérzéseket válthat ki, ha megjegyzésünk olyan elvárásokat tartalmaz, amelyek nem állnak a befogadó közvetlen ellenőrzése alatt. Hasznos lehet, ha különféle viselkedésmódokat ajánlunk a régi helyett, így a befogadónak választási lehetősége van, hogy a számára legoptimálisabb irányban változzék.

A vezető-beosztott kommunikációs helyzetekhez megfelelő ülésmodot érdemes választani. Edward T. Hall *Rejtett dimenziók* c. könyvében²¹ részletesen bemutatja, hogy a kommunikáció sikerét mennyiben befolyásolja az iroda kialakítása a tárgyaló felek közötti ülésmod.

A visszajelzéshez ajánlott ülésmodokat a 3. sz. mellékletben találja.

²¹ HALL, Edward T. (1980): *Rejtett dimenziók*. 88. Gondolat Kiadó.

9. MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet

KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐI KOMPETENCIÁK

Kompetenciák	Középvezetői szint	Felső vezetői szint
1. Következetesség, Kiszámíthatóság	<ul style="list-style-type: none"> – A feladatot határidőre, a szakma szabályainak megfelelően elvégzi. – A vonatkozó normák betartása mellett döntéseiben, tevékenységeiben következetes. – Feladatmeghatározásai, elvárásai átláthatók, egyértelműek. – Viselkedése kiszámítható. 	<ul style="list-style-type: none"> – A feladatot határidőre, a szervezeti értékeknek megfelelően elvégzetteti, visszaellenőrzi és ellenőrzteti. – Feladatmeghatározásai, elvárásai világosak, egyértelműek és összhangban a szervezet céljaival lényegre törőek.
2. Szakmai ismeret	<ul style="list-style-type: none"> – Elméleti ismereteit, a feladat delegálásában, végrehajtásában megszerzett, szakmai tapasztalatát a gyakorlatban hatékonyan alkalmazza. – A munka- és szervezeti folyamatokat átlátja, azokban magabiztosan eligazodik. 	<ul style="list-style-type: none"> – A feladat végrehajtásában megszerzett szakmai tapasztalatát a gyakorlatban hatékonyan alkalmazza. – A saját és az együttműködő szervezetek rendszerét stratégiai szinten átlátja, abban magabiztosan eligazodik.
3. Vezetői funkciók ellátása	<ul style="list-style-type: none"> – Tervezi, szervezi, irányítja, koordinálja, ellenőrzi a szervezeti egysége tevékenységét. – Az adott feladat eredményes ellátásához szükséges erőforrásokat meghatározza, és ezek hatékony felhasználását irányítja. 	<ul style="list-style-type: none"> – A szervezet eredményes működéséhez szükséges erőforrásokat megteremti, és ellenőrzi ezek hatékony felhasználását.

4. Reális önismeret, önfejlesztési igény	<ul style="list-style-type: none"> – Felismeri saját határait és fejlesztendő területeit. Önismereti és önfejlesztési igény jellemzi. – Konstruktív kritikát elfogadja. 	
5. Személyes példamutatás	<ul style="list-style-type: none"> – Szakmai tevékenységében, általános emberi értékek területén, valamint a szervezet iránti lojalitásban példát mutat. 	<ul style="list-style-type: none"> – Szakmai tevékenysége és előélete példaértékű. Megtestesíti az általános emberi értékeket. – A szervezetet hitelesen és méltóan megjeleníti és képviseli.
6. Rugalmas alkalmazkodóképesség	<ul style="list-style-type: none"> – A munkavégzés során felmerülő külső és belső problémák egyidejű kezelésére képes. – A változó helyzeteket felismeri, és azokhoz rugalmasan alkalmazkodik. – A stresszt hatékonyan kezeli. 	<ul style="list-style-type: none"> – Külső, a szervezeti működés irányába ható negatív nyomást csökkenti, és pozitív átkeretezésre képes. – Inspirálja és támogatja a változásokat.
7. Döntési képesség, felelősségvállalás	<ul style="list-style-type: none"> – A célok elérését segítő hatékony intézkedések érdekében, időben, határozott, egyértelműen megfogalmazott döntést hoz. – A sikeres feladat végrehajtása érdekében szükség esetén döntését korrigálja, megváltoztatja, – ezért felelősséget vállal. 	<ul style="list-style-type: none"> – A stratégiai célok elérését segítő döntéseket hoz, – illetve az alárendeltségébe tartozók döntéseit szükség esetén megváltoztatja és ezért felelősséget vállal.

<p>8. Munkatársak motiválása, fejlesztése</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Munkatársait ismeri, képességeikkel, erősségeikkel, fejlesztendő területeikkel tisztában van. – Mindezt a munkakörülményekkel együtt figyelembe véve képes a beosztottjait motiválni és fejleszteni. – Beosztottjaival szemben empátikus és toleráns. – Képes csapatot építeni. 	<ul style="list-style-type: none"> – Az általa irányított és az alárendeltségébe tartozó szervezeti egységet, valamint a közvetlen munkatársait ismeri, azok célorientált fejlesztésére törekszik.
<p>9. Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés</p>	<ul style="list-style-type: none"> – A konfliktushelyzeteket felismeri az azokból adódó feszültségeket kezeli, hatékony megoldásukra törekszik. – A szervezeti egysége érdekekeit hatékonyan, a másik fél érdekeit is figyelembe véve képviseli és érvényesíti. – Munkája során együttműködésre, partnerségre törekszik. 	<ul style="list-style-type: none"> – A szervezetet érintő belső és külső (társszervek, civil intézmények stb. irányába) konfliktushelyzeteket felismeri, az azokból adódó feszültségeket kezeli, hatékony megoldásukat menedzseli. – Az általa irányított szervezet, vagy szervezeti egység érdekekeit befelé és kifelé hatékonyan, a másik fél érdekeit is figyelembe véve képviseli és érvényesíti.
<p>10. Cél- és feladat-orientáltság</p>	<ul style="list-style-type: none"> – A célokat meghatározza és elfogadtatja, azok között prioritást állít fel. – A célokhoz kapcsolódó feladatokat személyhez és határidőhöz kötötten delegálja és visszaellenőrzi. 	<ul style="list-style-type: none"> – Egész szervezetet érintő stratégiai célokhoz kötődő feladatokat delegál és ellenőrzi.

11. Kommunikációs készség	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikációja nyílt, őszinte, hiteles, két-irányú. – Szóban és írásban világosan, egyértelműen, érthetően fogalmaz. – Képes a különböző helyzetekben adekvátan kommunikálni. 	<ul style="list-style-type: none"> – Strukturált, a szervezeti érdekeknek megfelelően felépített, lényegre törő, a másik fél érdekeit is figyelembe vevő kommunikációt folytat minden szinten, szervezeten kívül és a szervezeten belül is.
12. Kreativitás, innováció	<ul style="list-style-type: none"> – Kezdeményező, nyitott az újszerű megoldásokra, módszerekre, azokat gyakorlatban alkalmazza. – Felismeri, támogatja és ösztönzi az új kezdeményezéseket. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ösztönzi és támogatja az innovatív kezdeményezéseket és visszajelzéseket. – Részt vesz a szervezeti kultúra folyamatos megújításában.
13. Rendszer-szemlélet, lényeglátás	<ul style="list-style-type: none"> – Rendszerben és folyamatokban gondolkodik, összefüggések felismerésére képes, – elemző-értékelő szemléletmód (tevékenység) jellemzi. 	<ul style="list-style-type: none"> – Stratégiában, rendszerekben egymáshoz kapcsolódó alrendszerekben és folyamatokban gondolkodik, – szélesebb körű, távlati összefüggések felismerésére képes.

2. sz. melléklet**NYÍLT ÉS KI NEM MONDOTT ELVÁRÁSOK KÉRDŐÍVE²²****1. Mit várnak a feletteseid tőled?**

nyíltan kimondva:

kimondatlanul:

2. Mit várnak tőled a dolgozók?

nyíltan kimondva:

kimondatlanul:

3. Mit várnak tőled az azonos szintű vezetőtársaid?

nyíltan kimondva:

kimondatlanul:

4. Mit várnak tőled az ügyfelek?

nyíltan kimondva:

kimondatlanul:

5. Mit vár tőled a családod?

nyíltan kimondva:

kimondatlanul:

6. Mit vársz te magadtól?

nyíltan kimondva:

kimondatlanul:

7. Mit vár tőled az elődöd?

nyíltan kimondva:

kimondatlanul:

²² FISCHER, Peter (2011): *Első 100 nap a főnöki székben*. Mérték Kiadó.

3. sz. melléklet

A VEZETŐ ÉS A BEOSZTOTT KÖZÖTTI KOMMUNIKÁCIÓHOZ AJÁNLOTT ÜLÉSMÓDOK²³

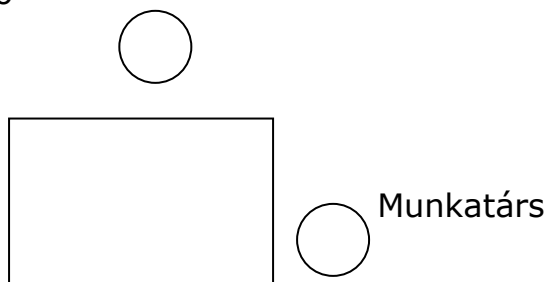
A megfelelő ülés mód kiválasztása befolyásolja visszajelzés, de a feladatkiadás sikerét is. Több lehetőség áll a vezető rendelkezésére, valamennyinek vannak előnyei és hátrányai. Mindig a körülményeknek megfelelőt kell kiválasztania a konkrét szervezeti lehetőségek, a szervezeti kultúra és a vezetési stílus szerint. Ha lehetőség van rá, az ülés módot egy-egy munkatársára szabhatja.

A vezető a következő lehetőségek közül választhat:

- **Sarokülés az íróasztalnál**

Ez az ülés mód oldja a hangulatot, mert a spontán baráti beszélgetésekre jellemző. Korlátlan lehetőséget biztosít a beszélgetőknek, hogy egymás szemébe nézzenek, gesztusokat használjanak, figyeljenek egymásra. Az íróasztal sarka részleges korlátként szolgálhat, ha az egyik fél fenyegetve érzi magát. Az asztallap nem oszlik meg területileg, ami pozitívan befolyásolja a légkört. A helyzet, hogy a vezető íróasztalánál ülnek, általában magával hozza azt, hogy a vezető ül az asztal hosszabbik oldalánál.

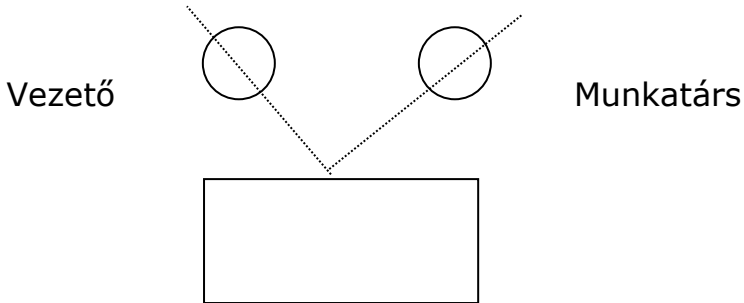
Vezető



²³ BAKA–BOKODI–BARANYAI–MAKSZIN–SZAKÁCS–VÖRÖS: (2006): *Az új közszolgálati teljesítményérékelés bevezetése*. Módszertani kézikönyv. 50-51. Miniszterelnöki Hivatal Kormányzati Kormányzati Személyügyért Felelős Államtikárság és Magyar Közigazgatási Intézet Regionális operatív program ÁROP 2.2.1.

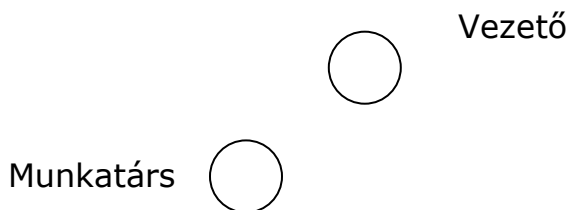
○ **Kooperatív ülés mód**

A két beszélgetőpartner az asztal egyazon oldalánál ül, székeik tengelye 90°-os szöveget zár be. Ugyanazon a feladaton dolgozó partnerek beszélgetéséhez alkalmas, lehetőséget kínál a probléma, a feladat közös megoldására. A két fél jól láthatja egymást, a közöttük levő távolság nem gátolja a kommunikációt, egymás szemébe nézhetnek, de van elegendő helyük a mozgáshoz, szükség esetén az „elvonuláshoz”, a félreforduláshoz, azaz elgondolkodáshoz.



○ **Asztal nélkül, szemben**

Ebben a helyzet nincs kommunikációs korlát, de az értékelt kiszolgáltatottnak és sebezhetőnek érezheti magát. Még előnytelenebb helyzetbe kerül, ha a vezető az íróasztala mellett ül (pl. háttal az íróasztalnak), ahova leteheti papírjait, egy kis mozdulatot téve kényelmesen jegyzetelhet, míg a beszélgetőpartnernek erre nincs lehetősége.

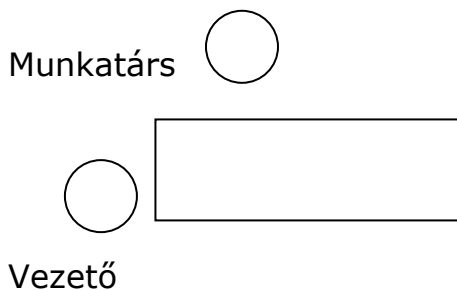


○ **Kávézóasztal mellett**

A kávézóasztal és a kényelmes székek nagymértékben hozzájárulnak a feszültség oldásához, nyugodt, informális légkört teremtenek, szinte túl informálist az értékelő megbeszéléshez. Az asztal mérete megnehezíti a feljegyzések használatát és a jegyzetelést.

○ **Tárgyalóasztalnál, erre a célra szolgáló teremben**

Ez a legjobb megoldás, de nem mindig áll rendelkezésre. Az asztal lehetővé teszi mindkét félnek, hogy feljegyzéseit használja, jegyzeteljen, és semlegesebb, mint a vezető íróasztala, de formálisabb, mint a kávézóasztal. A helyes ülés mód nem az asztal két vége, hanem minél közelebb egymáshoz, sarokhelyzetben. Ha az asztal téglalap alakú, az értékelő ül az asztal rövidebb oldalán, míg az értékelő a hosszabb oldalán. Akkor is kerülni kell a szemben ülést, ha a tárgyalóasztal kerek.



4. sz. melléklet²⁴

A VEZETŐI VISELKEDÉS LEGFONTOSABB ISMÉRVEI

- ❖ **Azonosul** a csoport céljaival, részesülni akar sikereiből. Azonban a végső döntés mindig az övé. Arra törekszik, hogy a munkatársai azonosuljanak a feladatokkal.
- ❖ **Bízik** a csapatában, és arra törekszik, hogy munkatársai is bízzanak őbenne. Rengeteg időt szentel annak, hogy beosztottjaival becsületes viszonyt építsen ki. Azt teszi, amit mond, és azt mondja, amit tesz. Inkább bátorítja, semmint fenyegeti dolgozóit. Tudja, hogy a bizalom alappillérei a becsület, a tisztesség, az őszinteség és az együttérzés.
- ❖ **Célokra tűz ki** és következetesen véghez viszi azokat. Összekapcsolja saját céljait a közös célokkal, a szervezet céljaival. Céljait tisztán, világosan fogalmazza meg és egyértelművé teszi mindenki előtt. A cél érdekében összefogja munkatársait.
- ❖ **Dolgoztat** – a munkatársak érzik, hogy megérti őket, időt szentel rájuk és érdeklődik utánuk. Tapintatosan tud társalgást kezdeményezni, és feloldja a fagyos légkört. Elfogulatlanul kérdez, véleményével nem szakítja félbe munkatársát.
- ❖ **Fájdalmas döntéseket hoz.** Nem kerüli meg a problémákat, a kellemes döntések mellett meghozza a fájdalmas döntéseket is. Visszajelzi a csoport lojális tagjainak gyenge teljesítményét is.
- ❖ **Részt vállal a gondokban,** megismeri munkatársai egyéni problémáit: tudja, kivel kell elbeszélgetni, kit kell továbbképezni, kit kell áthelyezni. Felfedi a komplexebb motivációs igényeket is: kit kell gyakrabban bátorítani, kit kell inkább magára hagyni feladataival. Igényt tart a közvetlen kontaktusra, a nyíltságra, az egyenes beszédre, az önhiba feltárására.
- ❖ **Halad a célja felé.** Csoportja figyelmét a cél felé irányítja. Megtanulta, hogy ne végezzen olyan munkát, ne tartson olyan értekezletet, ne foglalkozzon olyan problémákkal, amelyek nincsenek összhangban célkitűzéseivel.
- ❖ **Keresi a személyes kontaktus lehetőségét** – csak akkor ír, ha tudja, hogy egy telefonnal, egy személyes beszélgetéssel már nem érné el célját.
- ❖ **Jóindulatú.** Az a vezető, aki mindent tud, nem emberséges, aki keveset törődik másokkal, és nem enged hibázni, nem jóindulatú. A „szuperfőnök” ereje, szavahihetősége és tisztelete mások iránti jóindulatában rejlik, abban az emberségben, amely segít felismerni saját hibáit és tanulni mások eredményeiből.

²⁴ FREEMANTLE, David (1987): *Superboss: The A-Z of Managing People Successfully*. Wildwood ház

- ❖ **Kérdez.** A közmondás szerint, „ha ismersz minden választ, valószínűleg rosszul kérdeztél”. A „szuperfőnöknek” különös érzéke van ahhoz, hogy – akár látszólag oda nem illő – kérdésekkel, megfelelő időben feltárja a jövőben esetleg bekövetkező problémák gyökerét, és megelőző intézkedéseket tegyen. Kollégáit folyvást kérdegeti, hogy becsvágyukat, versenyszellemüket ébren tartsa. Tudja, kérdések nélkül az emberek hajlamosak beszűkülésre, így ítéleteik megalapozatlanná válnak.
- ❖ **Világos hitkészlete van,** amelyet az évek során saját gyakorlata, mások tapasztalata, továbbképző tanfolyamok, irodalmi tájékozottság alakított ki benne. *Tudja például, hogy az embereket mint vagyont és nem mint költségeket kell számon tartani.* Ebből következik az, hogy egy támogató és határozott vezető nagyobb valószínűséggel produkál majd eredményeket.
- ❖ **Normái vannak.** A szervezet normáinak tiszta megfogalmazását és karbantartását a „szuperfőnök” a vezető egyik kulcsfeladatának tekinti. Az általa felállított szabályok kristálytiszták, csapatánál mindenki által ismertek, és azokat fontosnak és szükségszerűnek tartják. Kiterjednek ezek a vezetők továbbképzésére, a teljesítmények értékelésére, az írásos közlésekre. Semmi sem ássa jobban alá egy vezető tekintélyét, mint az, ha szabályokat alkot, azután nem törekszik arra, hogy azokat végre is hajtsák.
- ❖ **Odafigyel,** ez egy abszolút szabály! Egy napon belül fogadja azt a dolgozóját, aki találkozni akar vele, feltéve, ha nincs tartósan távol munkahelyéről. Nem vár azonban arra, hogy jelentkezzen nála: látogatja a munkahelyeket, és alkalmat ad arra, hogy beszéljenek vele. Idejének legalább 80%-át az emberekkel való foglalkozásra fordítja, és ennek 40%-át úgy, hogy szabadon elérjék.
- ❖ **Pihen.** A „főnöki vakációnak” számtalan kedvező terápiás hatása van. Közte az is, hogy az ottmaradottaknak alkalma nyílik megmutatni, hogy így is el tudják végezni a munkát, sőt még jobban. A titkárnő ezalatt elintézheti iratrendezési restanciáit. Mindig kijózanító hatása van annak, ha bebizonyosodik, hogy nem vagyunk nélkülözhetetlenek. Nemcsak azért pihen, mert tudja, hogy pihennie kell, hanem azért is, hogy csapata ne érezze bűnösnek magát, amiért mindig a nyakukon van.
- ❖ **Rendíthetetlen.** Vannak bizonyos elvei, amelyekhez ragaszkodik, és beosztottjai tudják, mik ezek. Ezekben belül tág teret enged a dolgozóknak, hogy elképzeléseik szerint éljenek, dolgozzanak. Csak olyan döntéseket hoz, amelyek betartását meg tudja követelni. Nem hoz olyan döntést, amelyet nem lehet kivítelezni, vagy ellenvéleménnyel meg lehet hiúsítani.

- ❖ **Sikeres** minőségi és mennyiségi eredményekben egyaránt. Tudja, hogyan járulhat hozzá a sikerhez. Van egy nem túlságosan hosszú, általában három-nyolc tétel közötti listája, amit el szeretne érni, és ezeket állandóan fejben tartja. A dolgozóknak száz százalékgig tisztában kell lenniük a célokkal, amelyek elérése sikert hoz. A sikereket mindig megosztja csapatával.
- ❖ **Távolságtartó.** A munkahelyen tárgyilagos és távolságtartó. Tisztán megkülönbözteti a munkahelyi és a külső kapcsolatokat. Előfordulhat, hogy ugyanazzal a személlyel másként viselkedik bent, mint kint. Nem közöl hivatalos, bizalmas információt a legjobb barátjával sem. Lehetőleg kerüli a szoros társadalmi kapcsolatot azokkal, akik neki dolgoznak.
- ❖ **Útmutató.** Példát mutat, egészségesen ítélkezik. Sohasem bújik el csapata elől, amikor népszerűtlen intézkedést kell hoznia. Csapata elfogadja döntéseit a kritikus helyzetekben is.

10. IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BOKODI és társai (2018): *A közigazgatási vezető-kiválasztás új koncepciója*. 69. A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében készült el és jelent meg.
- [2] BAKA–BOKODI–BARANYAI–MAKSZIN–SZAKÁCS–VÖRÖS: (2006): *Az új közszolgálati teljesítményérékelés bevezetése*. Módszertani kézikönyv.. Miniszterelnöki Hivatal Kormányzati Kormányzati Személyügyért Felelős Államtikárság és Magyar Közigazgatási Intézet Regionális operatív program ÁROP 2.2.1.
- [3] EDWARD T. Hall (1980): *Rejtett dimenziók*. 88. oldal Gondolat Kiadó.
- [4] FREEMANTLE, David (1987): *Supperboss The A-Z of Managing People Successfully*. Wildwood ház
- [5] FISCHER, Peter (2011): *Első 100 nap a főnöki székben*. 11–14., 15., 54., 65–68., 74–93., 81., 94–107., 125–138. Mérték Kiadó.
- [6] MÁRTON-KOCZÓ Ildikó (2016): *Self-Menedzser*. 15. Alinea Kiadó.
- [7] MALÉT-SZABÓ Erika (2014): *Tájékoztató a vezető-kiválasztási eljárásról a humánerő-forrás-gazdálkodásért felelős szakemberek számára*. (Belső használatra.) 19–20. Belügyminisztérium.
- [8] Personal Branding <https://www.hrportal.hu/hr/a-personal-branding-egyre-fontosabb-a-vezetoknek-20080415.html> (Elérhetőség: 2022. 03. 20.)
- [9] Énmárkaépítés Mit mondanak rólad, amikor kimész a szobából? <https://womenspiration.hu/enmarka-epites/> (Elérhetőség: 2022. 03. 18.)
- [10] LÁSZLÓ Móni: *Befejezetlen mondatok* https://personalbranding.blog.hu/2019/05/14/befejezetlen_mondatok_764 (Elérhetőség: 2022. 03. 19.)
- [11] Megismerési formák – a külvilág ingerei (https://forgos.uni-eszterhazy.hu/wp-content/tananyagok/tamop/mediumismeret_I/26_03/index.html) (Elérhetőség: 2022. 03. 20.)
- [12] Feladatkiadás –Teremts több időt már holnaptól! www.feladatkiadas.hu; <https://docplayer.hu/305522-Siker-es-feladatkiadas.html> (Elérhetőség: 2022. 03. 15.)
- [13] Feladatkiadás hatékonyan <https://tomanjozsef.hu/igy-add-ki-hogy-teljesitsek-feladatkiadas-hatekonyan/> Elérhetőség: 2022. 03. 15.