

Vezetői tréning

Navratil Ákos Szakkollégium



Összeállította:
Bedzsula Bálint



KULTURÁLIS ÉS INNOVÁCIÓS
MINISZTERIUM



Nemzeti
Tehetség Program

A kurzus a Nemzeti Tehetség Program NTP-SZKOLL-22-0075 azonosítószámú pályázatának keretében valósult meg, a Kulturális és Innovációs Minisztérium támogatásából.

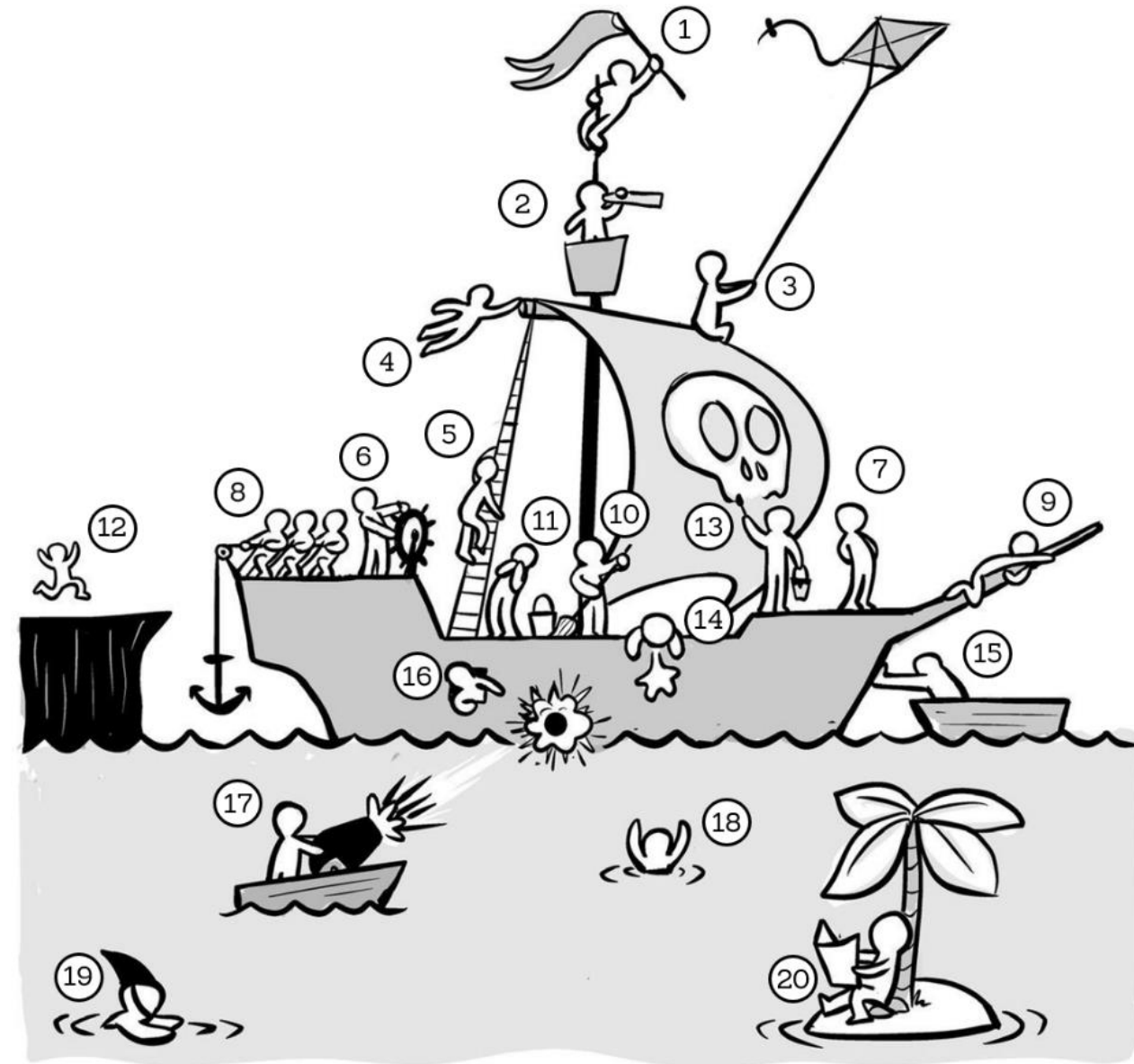
Bemutatkozás, ismerkedés

Ki vagy a képen a vezetéssel
kapcsolatos
érzések/tudás/tapasztalat
alapján?

Mesélj egy sztorit a nevedről!

Mesélj egy sztorit a
szülővárosodról!

Mesélj egy sztorit a NÁSzról!



LearningLegendario.com

Szerződünk

**Személyes céloom a részvétellel...
(miért vagy itt, mit vársz)**

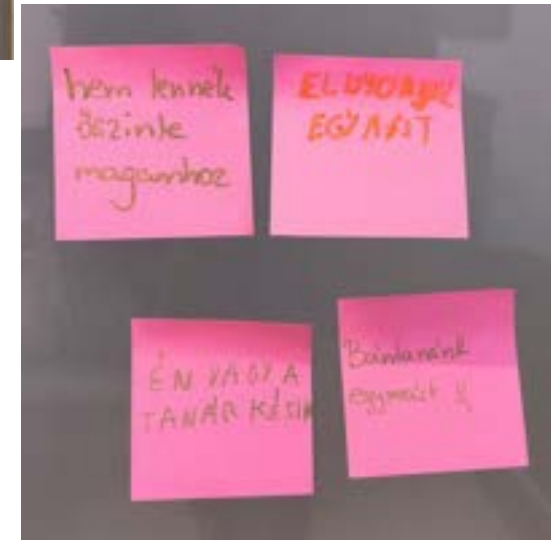
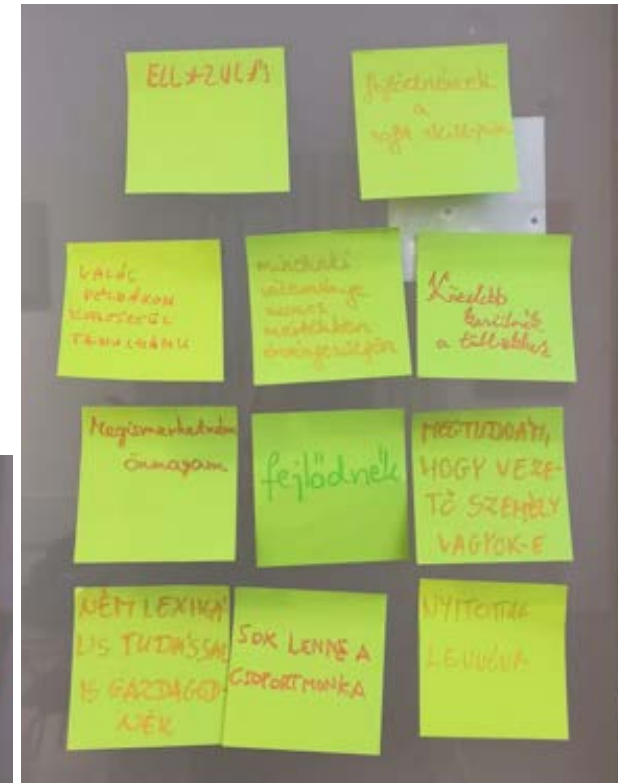
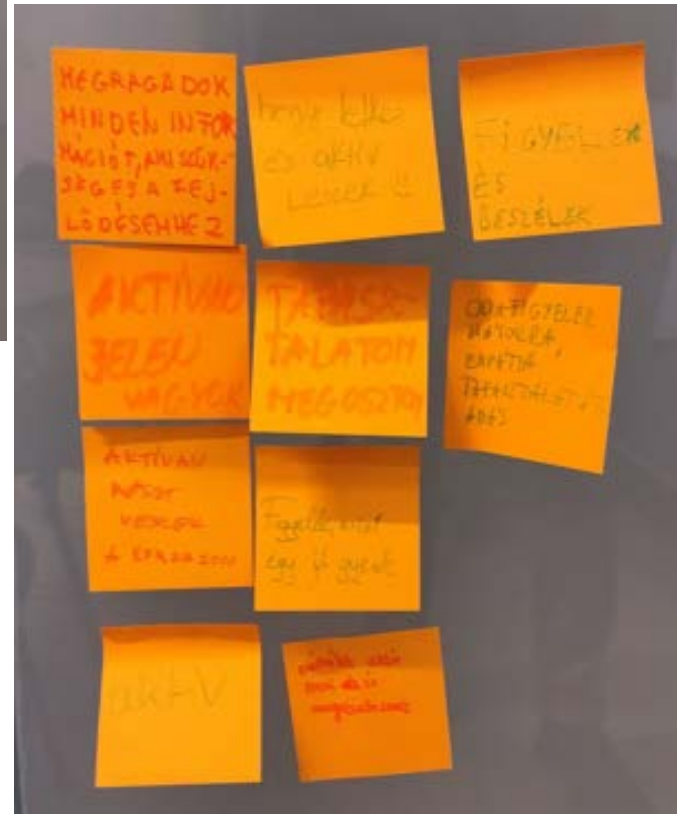
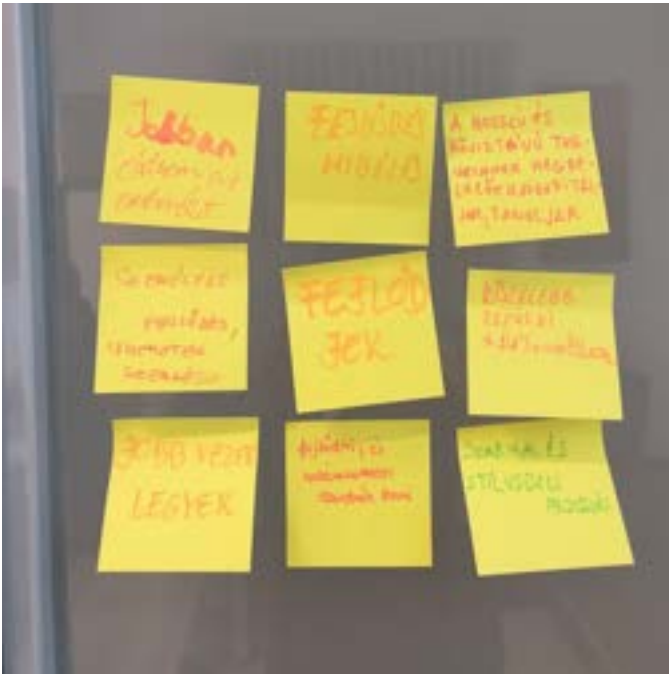
**Ennek teljesüléséhez azzal fogok
hozzájárulni...**

**Szeretném, ha az alkalmak
során...**

**Nem szeretném, ha az alkalmak
során...**



Szerződünk



Szerződünk

Itt és most leszek!

Magamról, személyesen!

Nem minősítek!

Titkot tartok!

Felelősséget vállalok a közös munkában/munkáért!



Mi jut eszedbe a vezetésről?

A word cloud of Hungarian terms related to leadership and management. The most prominent words are 'FELELOSSEG' (Responsibility) in large red letters, 'ALAZATOSSAG' (Respect) in large green letters, 'BARATSAG' (Friendship) in large orange letters, 'MOTIVACIO' (Motivation) in large green letters, and 'SIKER' (Success) in large blue letters. Other visible words include 'KEMENYKEZUSEG' (Determination), 'SEGITSEGNYUJTAS' (Assistance), 'ONMEGVALOSITAS' (Self-fulfillment), 'ASSZERTIV KOMMUNIKACIO' (Assertive communication), 'MASOK EPITESE' (Building others), 'CEL' (Goal), 'VISSZAFOGOTT' (Retained), 'KREATIV' (Creative), 'CSOPORTOK' (Groups), 'ADOTT' (Given), 'VILAGOSSA TETELE' (Clarity), 'ELFOGADAS' (Acceptance), 'MOTIVALAS' (Motivation), 'JOVOKEP' (Future vision), 'IRANYITASA' (Direction), 'PARTNERSEG' (Partnership), 'VALTOZAS' (Change), 'EMBERISMERET' (Human knowledge), 'ELERESE' (Achievement), 'MEGHATAROZASA' (Decision), 'RENGETEG MUNKA' (Hard work), 'ERDEKEBEN' (In the interest of), 'AMBICIOZUS' (Ambitious), 'PENZ' (Money), 'KIALLAS' (Appointment), 'EMBEREK' (People), 'FEGYELEM' (Discipline), 'TEKINTELY EGY' (Respect for one), 'ALAZAT' (Respect), 'ALKALMAZKODAS' (Application), 'KIHIVAS' (Challenge), 'EGYUTTERZES' (Cooperation), and 'VISSZAJELZES' (Feedback).

Mit mond számodra az alábbi gondolat?

Követő nélkül nincs vezető.

**Vezető az,
akinek vannak emberei,
akik függenek tőle, akik követik.**

Idézz fel, ossz meg!

- ✓ **Keress egy személyes élményt, ahol pozitív vezetői szereppel találkoztál!**
(Mit tett, hogyan viselkedett, mi volt az erőssége, milyen tulajdonság kapcsolódott hozzá?)
- ✓ **Gyűjtsünk pozitív vezetői tulajdonságokat!**
- ✓ **Melyik szimpatikus? Miért fontos?**
- ✓ **Mindenkinek szimpatikus mindegyik?**



Mit mond számodra az
alábbi gondolat?

**A vezető az, aki
ismeri az utat,
járja az utat, és
mutatja az utat.**

John Maxwell



Idézz fel, ossz meg!

- ✓ **Keress egy személyes élményt, ahol negatív vezetői szereppel találkoztál!**
(Mit tett, hogyan viselkedett, mi volt az erőssége, milyen tulajdonság kapcsolódott hozzá?)
- ✓ **Gyűjtsünk negatív vezetői tulajdonságokat!**
- ✓ **Nézzünk rá,**
 - mi okozhatta?
 - hogyan lehet elkerülni?



Mit mond számodra az alábbi gondolat?

A vezetés

arra irányuló tevékenység,

hogy egy csoportot

a jelen egy meghatározott kiindulási pontjából

egy eltérő jövőbeli állapotba eljuttassunk.

Vezető vs. menedzser

Melyik jellemző, feladat melyik szerephez kapcsolható?

Mi az előnye, mi a hátránya az egyes szerepeknek?

Mi tartja vissza a menedzsert, hogy vezetővé váljon?



Hatalom

Hatalom forrása lehet:

- Kényszerítő hatalom: Félelmen alapul
- Kapcsolati hatalom: A fontos emberekkel való kapcsolatokon alapul
- Szakértői hatalom: A vezető képességein és tudásán alapul
- Információs hatalom: Az információkhoz való hozzáféréseken alapul
- Formális hatalom: A pozíció alapján
- Referencia hatalom: Személyes tulajdonságokon alapul
- Jutalmazó hatalom: Jutalmon, fizetésen, előléptetésen vagy elismerésen alapul

Gyűjtsünk példákat! Azonosítsuk a szituációkat!

Én azt gondolom a vezetésről...

bal fent:

- Ki a vezetői példakép számodra, és miért?

jobb fent:

- Milyen top3 tulajdonságot (képeességet) tartasz a legfontosabbnak a vezetői szerepben?

bal lent:

- Ha volt már: milyen pozitív élményed, tapasztalásod volt vezetőként?

jobb lent:

- Hol tudod kipróbálni magad menedzserként/vezetőként?

VAKOG – észlelés érzékszerveinkkel

Nézzük meg az 5 érzékszervet:

- Vizuális – látás
- Akusztikus – hallás
- Kinesztetikus – test- és mozgásérzékelés
- Olfaktorikus – szag
- Guszttorikus – íz

Mérjük fel, hogyan teljesítünk a teszten!

Hogyan kapcsolódik ez a vezetői kommunikációhoz?

Visszajelzés

AID Feedback Model

Cselekvés

- Ebben a szakaszban le kell írunk a személy azon cselekedetét vagy cselekedeteit, amelyek a visszajelzéshez vezettek.

Hatás

- Ebben a szakaszban arra kell rámutatnunk, hogy szerintünk milyen hatása volt a cselekedeteiknek. Az előző szakaszokhoz hasonlóan ennek is konkrétan kell lennie.
- Kire és hogyan volt hatással? Mit gondol, miért volt ez a hatás?

Csináld/csináld másképp

- Ebben a szakaszban rá kell mutatnunk arra, hogy mit szeretnénk, ha a visszajelzést kapó személy továbbra is ezt tenné, vagy másképp tenné.

Visszajelzés

SBI (Situation/Behaviour/Impact)

- Egyértelmű és konkrét visszajelzés adása a viselkedés változással kapcsolatban.

1. Helyzet:

Írja le azt a konkrét helyzetet, amelyben a viselkedés történt. Kerülje az általánosságokat, mint például a "múlt héten", mivel ez zavarhoz vezethet.

2. Viselkedés:

Írja le a tényleges, megfigyelhető viselkedést. Maradjon a tényeknél. Ne illesszen be véleményeket vagy ítéleteket.

3. Hatás:

Írja le a viselkedés eredményeit. Pontosán írja le, mi történt, és fejtse ki valódi érzéseit. Ne ítélkezzen!

Asszertív kommunikáció

Objektív helyzetleírás: csak magát a helyzetet írom le egy mondatban, nem teszem hozzá az érzelmeimet:

- "Azt beszéltük meg, hogy kedden átküldöd, és most szerda van."

Mit érzek:

- "Csalódott vagyok, hogy nem kaptam meg kedden az anyagot. ,, (Nem mondom, hogy "úgy érzem...", csak kommunikálom az érzéseimet.)"

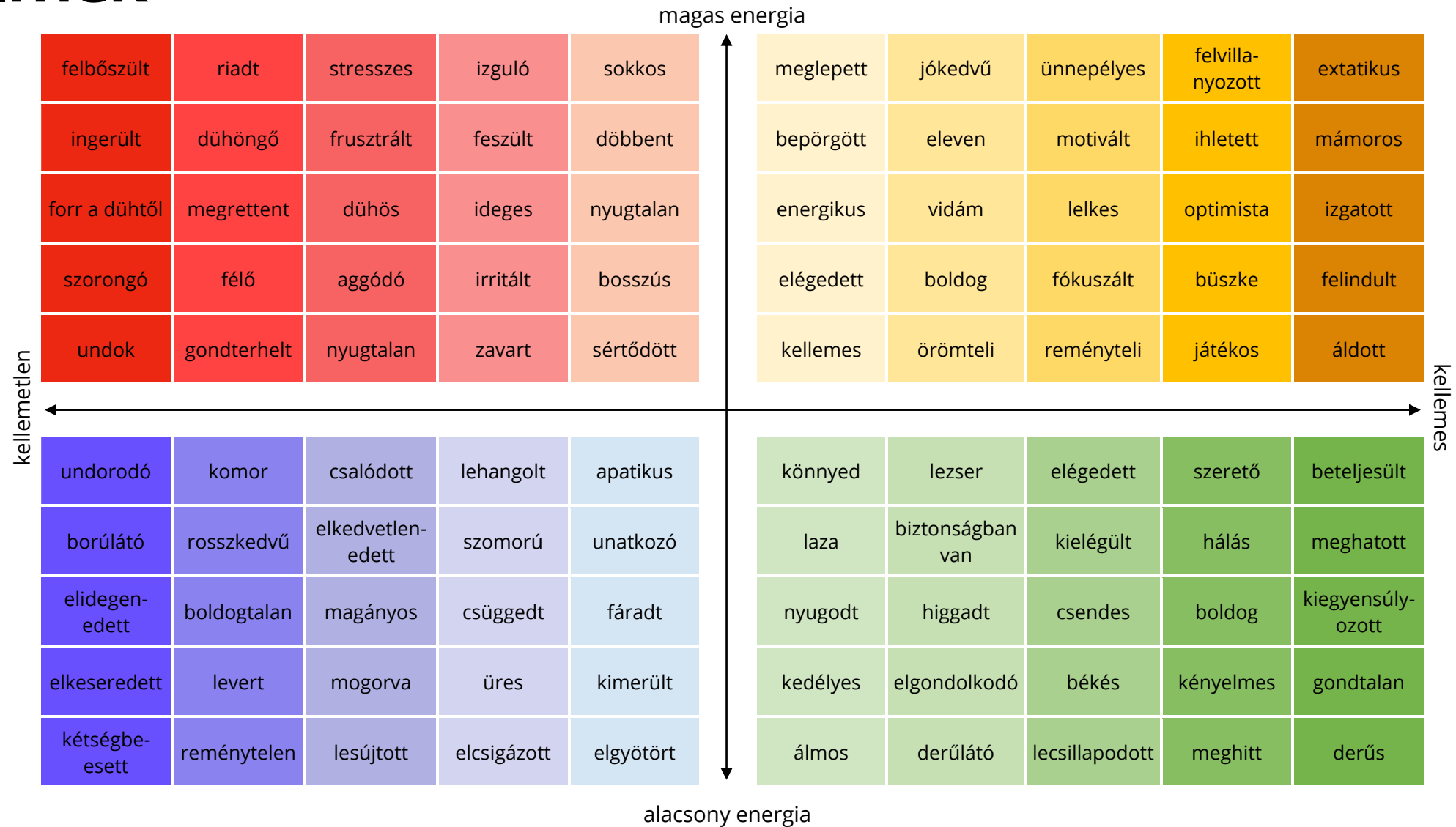
Igény: mi az a szükséglet, ami sérült bennem:

- "Szerettem volna úgy elkezdeni az én részem a folyamatban, hogy minden információm meg van hozzá."

Kérés: konkrét és jelen idejű legyen:

- "Beszéljük meg, hogyan pótoljuk be azt az egy napot."

Érzelmek



Éberség, érzelmi tudatosság, érzelmi intelligencia fejlesztése
(egysegbenvagyok.hu)

Szükségletek

Autonómia	Élmény	Cselekvés	Harmónia	Gondolkodás	Intuíció	Egység
LÉTEZEM. KÜLÖNBÖZÖM. MEGTARTOM.	FELFEDEZEM. JÁTSZOM. ÉLVEZEM.	MEGCSINÁLOM. ELÉREM. BIRTOKLOM.	KAPCSOLÓDOK. EGYÜTTMŰKÖDÖM. JELEN VAGYOK.	MEGTERVEZEM. MEGÉRTEM. ÁTGONDOLOM.	MEGFIGYELEM. MEGHALLGATOM. KITALÁLOM.	EGYETÉRTEK. FELOLDÓDOM. ELENGEDEM.
<i>A különálló lét biztosítása.</i>	<i>A külvilág információinak keresése.</i>	<i>A külvilág megváltoztatása.</i>	<i>Különböző minőségek közötti együttműködés.</i>	<i>A belső valóság megváltoztatása.</i>	<i>A belső világ információinak keresése.</i>	<i>Belemerülés egy nagyobb egységbe.</i>
autonómia biztonság egészség egyedüllet élet fegyelem határok identitás konkrétság különbözőség megtartás önállóság tér vezetés	bátorság élvezet érzékenység felfedezés humor izgalom játékosság kaland kíváncsiság kockázatvállalás mozgás szenvedély szexualitás újdomság	alkotás birtoklás cél elérése erő fejlesztés gyorsaság hatalom hatékonyaság önérvényesítés kontroll siker teremtés uralom változtatás	egyensúly együttműködés harmónia hitelesség intimitás jelenlét kommunikáció kölcsonösség megbeszélés meghittség összhang pártatlanság problémamegoldás rugalmasság	előrelátás értelem fejlődés gondolkodás komolyság megértés önmegtartóztatás önreflexió perspektíva tanulás tervezés választás változás	békesség bölcesség fantázia figyelem intuíció képzelet kreativitás meghallgatás nyugalom őszinteség pihenés stabilitás tisztánlátás türelem	alkalmazkodás állandóság bizalom elengedés elfogadás elköteleződés egyesülés egyetértés feloldódás hasonlóság nyitottság önátadás spiritualitás teljesség

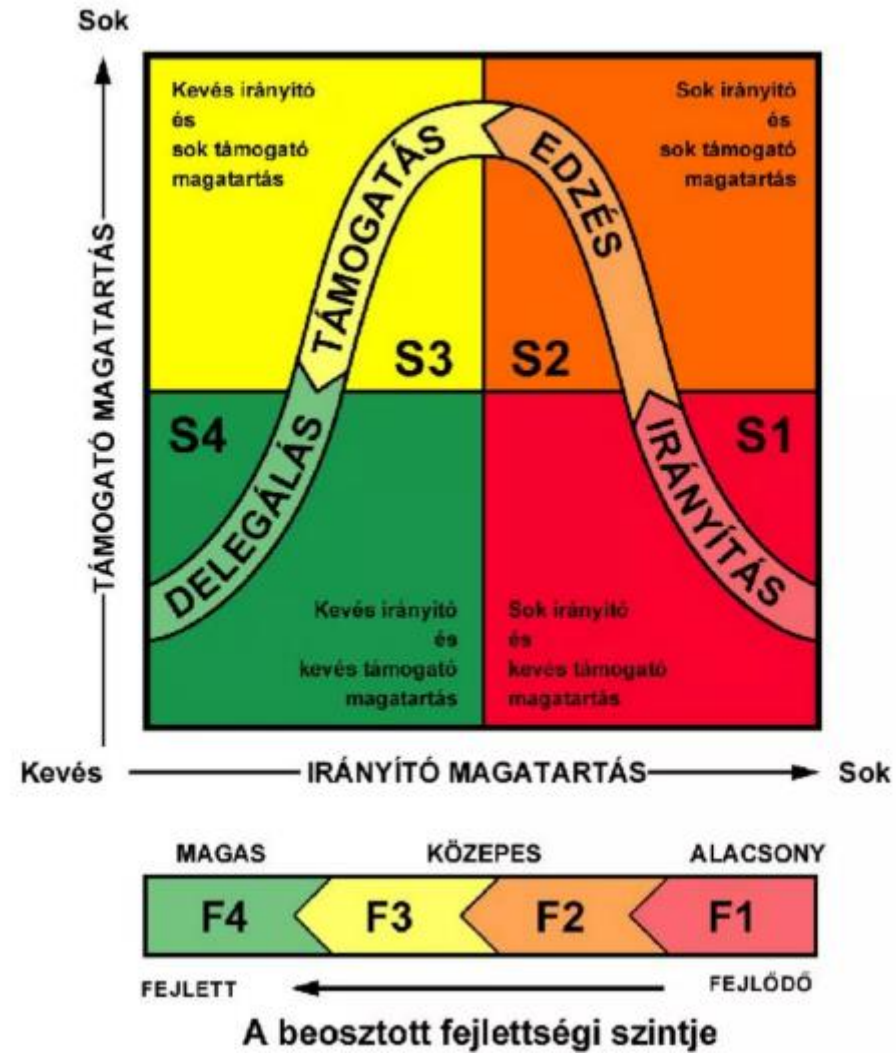
Helyzetfüggő vezetés

Nézzük meg:

- Minden helyzetben ugyanolyan vezetési stílusra van szükség? Mi befolyásolja a különbségeket?
- Mit várnak el a követők? Milyen helyzetek különböztethetők meg?
- Hogyan hat a munkára a vezetői irányítás és támogatás mértéke?
- Mit kell tennie a vezetőnek, hogy felmérje a követők szükségletét?



Helyzetfüggő vezetés



Delegálás

- a vezetői feladatok átruházását jelenti
- célja, hogy a vezetőt tehermentesítse, így hatékonyabban koncentrálhatja idejét és erőforrásait azokra a feladatokra, amelyeket nem lehet delegálni

Miért érdemes delegálni?

Miért delegálunk ritkán?

Hogyan érdemes delegálni?

Felhatalmazás: önálló döntési jogkör azoknak, akik a legközelebb vannak a problémához

Delegálás

Ellenőrző lista

- MIT kell tenni? (Tartalom)
- KI tegye meg? (Személy)
- MIÉRT kell, hogy megvalósuljon? (Cél)
- HOGYAN kell elvégezni? (Részletek)
- MIVEL kell elvégezni? (Eszközök)
- MIKORRA kell kész lennie? (Határidő)

+ Értékelés és visszajelzés

**Próbáljuk ki
konkrét
helyzetekben!**

Eisenhower mátrix



Motiváció

Mit gondoltok:

- Miért fontos feladata a vezetőknek a motiváció?
- Hogyan tudják a vezetők hatékonyan motiválni csapattagjaikat a kihívást jelentő célok elérésére, és a folyamat során hogyan tudják fenntartani a lelkesedést?
- Milyen szerepet játszik az elismerés és a visszajelzés a motiváció fokozásában?
- Hogyan teremthetnek a vezetők olyan motiváló munkakörnyezetet, amely ösztönzi az autonómiát, a kreativitást és a céltudatosságot a csapattagok körében?

Motiváció

Belső és külső

$$\text{Motiváció a cselekvésre} = \frac{(\text{bizalom a sikerben}) \cdot (\text{élvezet, érték})}{(\text{időtáv}) \cdot (\text{zavaró tényező})}$$

9M

- Munkahelyi környezet
- Minőségi munka és fejlődés
- Munka és szerződéses feltételek
- Megbecsülés és ösztönzés
- Megosztott értékek és kultúra
- Misszió és jövőkép
- Munka és magánélet egyensúlya
- Mérhető célok és visszajelzés
- Munkahelyi kapcsolatok

Nemet mondás

Nézzük meg:

Miért nehéz?

Mi lehet a következménye?

Miért fontos?

Mi kell hozzá?



Nemet mondás

Ha negatív érzelmeink vannak azzal kapcsolatban, amit egy kérés teljesítése ránk ruházna, tegyük fel magunknak a 4 kérdést!

- 1. Fontos nekem, hogy igent vagy nemet mondjak?
- 2. Indokoltak-e a gondolataim és érzelmeim azzal kapcsolatba, amit kértek tőlem?
- 3. Lehet-e NEM-et mondanom?
- 4. Érdemes NEM-et mondanom mérlegelve a saját szempontjaimat és a másikat is? a

4 igen esetén a NEM-et mondás készségét kell választani!

Nemet mondás

Lépései:

- 1. Ha szükséges, késleltesd a válaszadást!**
- 2. Fogalmazz egyszerűen!**
- 3. Mindig legyen benne a válaszodban az egyértelmű NEM!**
- 4. Ne magyarázkodj!**
- 5. Fejezd ki, hogy megérted a másik szempontjait!**

Nemet mondás 10 lehetősége

1. Indoklás

Nem, mert...

Nem, mert jelenleg épp dolgozom valamin, amire megkért...

Ezt elvi okokból nem tehetem

2. Alternatíva felkínálása

Nem, de cserébe azt tudom ajánlani önnek, hogy...

3. A nem beharangozása

Most az egyszer még megcsinálom, de legközelebb már nem.

4. A nem elhalasztása

Van idő arra, hogy ezt átgondoljam, mielőtt döntök?

5. Rákérdezni a következményekre

Mit tenne, ha nemet mondanék?

6. Feltételeket szabni

Ezt csak akkor tudom megcsinálni, ha...

7. Mintha nem hallotta volna az indirekt érdeklődést

Nagyon sajnálom! / Higgye el, tudom milyen ez!

8. Határidős nem

Sajnos ez most nem megy, kérem, jöjjön vissza később!

9. Előbb elgondolkodni rajta

Hm... Nem!

10. "Igen, de..." a nem helyett

Szívesen elvállalom, de akkor valami mást kell elhalasztanom.

Nézzük meg az alábbi esetet!

Munkahelyi megbízás

Ön egy közép vállalat új fióküzletének vezetője. Csapata még csak egy éve van együtt. A fiók a telephely kiépítésével és a csapatépítéssel nagyon el van foglalva. Két részleg között az együttműködést illetően vita robban ki, amelyről e-mailen kap tájékoztatást.

...

Nézzük meg az alábbi esetet!

A „frusztrált munkatárs”

A műhelyben nemrég helyeztek üzembe egy numerikus vezérlésű szerszámgépet. Ahhoz, hogy valaki ezen a gépen dolgozzon, el kell végeznie egy programozással kapcsolatos tanfolyamot. Ezenfelül a gépen végzett tevékenység nagy követelményeket támaszt, és csak egyedi gyártásban lehet dolgozni rajta.

...

Nézzük meg az alábbi esetet!

Szelektív hallás

Egy vezető az egyik beosztottjával a munkaidő betartásáról beszél.

...

Vezetői tréning

Navratil Ákos Szakkollégium



Összeállította:
Bedzsula Bálint



KULTURÁLIS ÉS INNOVÁCIÓS
MINISZTERIUM



Nemzeti
Tehetség Program

A kurzus a Nemzeti Tehetség Program NTP-SZKOLL-22-0075 azonosítószámú pályázatának keretében valósult meg, a Kulturális és Innovációs Minisztérium támogatásából.