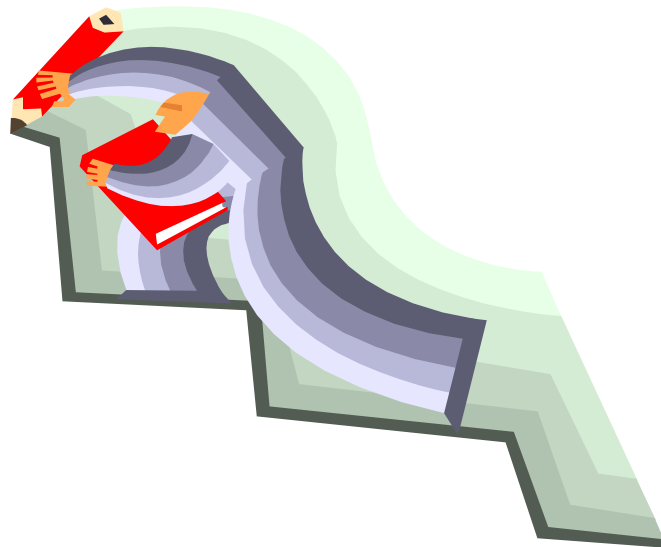


Dr. Kántor 97 ' Bt. Nyíregyháza

Vezetői hatékonyság tréning

Jegyzet



TARTALOM

	oldal
- Küldetés, célkitűzés és tervezés	3.
- Az önismereti kerék	6.
- Mások aktív meghallgatása	8.
- Kommunikáció, a sikeres segítő munka alapja	12.
- A hatalom üzenete és forrásai	14.
- Hatalmat és befolyást nyerni az intézményben	15.
- Célok hierarchiája	16.
- Helyzetfüggő vezetés	18.
- Motiváció	19.
- A három szociális motiváció	23.
- Belső energiaállapotok és a stressz, veszélyt rejtő eseményekre adott válaszok	28.
- Kérdőív a három munkamotívum mérésére	30.
- Ajánlott irodalom	34.

KÜLDETÉS, CÉLKITŰZÉS ÉS TERVEZÉS

Mi a szociális intézmény filozófiája?

Válasz (általános megfogalmazásban): a rászorultaknak szükségük van az általunk végzett szolgáltatásra.

A szociális intézmény céljának meghatározása és lebontása a részlegek és munkatársak céljaira (célstruktúra meghatározása) az a döntés, amely lehetővé tesz, hogy a közös célokért való munka sikert eredményezzen.

A célok alapján lehet meghatározni azt a feladatsort, amit ha elvégzünk elérjük a kívánt célt.

Az élet természetes velejárója a változás és a változásokra való reagálási képessége a siker. Egy szolgáltató intézmény sikere nagyban attól függ, hogy hogyan tud megfelelni az igénybevevők elvárásainak ill. igényeik megváltozásának.

Ha bármi megváltozik körülöttünk, legtöbbször a problémák tünetét érzékeljük. Ezért, ha egyre jobban akarjuk ellátni önként vállalt kötelezettségünket, akkor el kell sajátítani a problémamegoldó gondolkodást és technikákat.

Ahol a probléma nem mást jelent, mint egy megoldandó feladatot, egy új kihívást.

Ha valójában meg akarjuk oldani a problémát, akkor a tüneteket okozó okot kell azonosítani.

Módszer:

- Fogalmazz meg a tünetet, ahogy észleled
- Kérdezd MIÉRT.....?
- Mindaddig újra kérdezd, hogy MIÉRT...?, amíg sikerül azonosítani a problémát.
- Fogalmazz meg pontosan MI A PROBLÉMA?

Célkitűzés:

- A probléma azonosítása után határozd meg a célt
- A cél meghatározásának hívó kérdése: MIT AKAROK ELÉRNI?

MILYEN EREDMÉNYT AKAROK ELÉRNI?

A cél megfogalmazása nem egyszerű dolog. Módszer: alkalmazzuk a lista készítést.

A fenti hívó kérdésre válogatás nélkül írjunk fel mindent ami az eszünkbe jut.

Ezután állítsuk sorba céljainkat (priorizálás) és határozzuk meg a FŐ CÉLT.

Feladatok:

- Kérem írja le Mi az Ön intézményének küldetése és filozófiája?

- Kérem írja le az Ön intézményének célját, majd az Ön részlegének a célját és végül az Ön munkájának a célját?

A saját tevékenységének a céljait bontsa az alábbiak szerint:

- Mi az Ön személyes célja, amiért itt dolgozik?
- Mi az Ön beosztásának (munkájának) a célja ?

Ezután, ha tisztázta a célokat hozzá lehet kezdeni a tervezéshez.

Tervezés

Ahhoz, hogy a kívánt célt elérjük és a lehető legjobb megoldást megtaláljuk a jelenlegi helyzetünkben kell kiindulni.

Biztos Ön abban, hogy pontosan tudja mi jellemzi az Ön helyzetét, hogy mennyire elégedettek a kliensek, hogy mennyire elégedettek főnökei és munkatársai az Ön munkájával?

A fenti kérdésekre általában nincs adekvát válaszunk, ezekben a dolgokban megérzéseink vannak, amik abból erednek, hogy hogyan olvassuk azokat az üzeneteket, melyeket környezetünk ad és hogy visszacsatoljuk-e, hogy jól értjük a hozzánk érkező reagálásokat.

Külön fejezetben lesz szó a kommunikációról, itt csak azt szeretnénk jelezni, hogy nem biztos, hogy jól értjük környezetünk jelzéseit, de biztos, hogy aszerint reagálunk ahogy érzékeljük.

Helyzetelemzés:

Jelenti: annak számbavételét, hogy milyen tudással rendelkezünk, mi jellemzi személyiségünket, együttműködési és kommunikációs képességeinket, mi jellemzi az intézmény belső környezetét (írott és íratlan szabályait), mi jellemzi a rászorultakat (elvárásaik, igényeik, társadalmi közérzetük, szociális helyzetük), mi jellemzi a partner intézményeket.

A helyzetelemzésnél alkalmazzuk a listázást, az alábbi hívó kérdések ősziinte megválaszolásánál:

- Mi jellemző rám ? – nem általában, hanem az általam végzett munka szempontjából.
- Mi jellemzi az intézmény belső környezetét?
- Mi jellemzi a külső környezetet?
- Mi jellemzi a szolgáltatásokat?

A kérdésekre adott válaszokból elkészíthető az a „mini diagnózis”, amely tudatosítja, hogy milyen erősségeim, lehetőségeim vannak saját személyiségemben, ill. mik azok a gyengeségeim ill. veszélyek, amelyek belőlem kiindulva veszélyeztetik munkám és az intézmény sikerét.

Ugyancsak ebből tudom meg, hogy milyen korlátokat, lehetőségeket és hasznot rejt magában a intézmény belső és külső környezete, amelyet nem tudunk megváltoztatni, amelyre csak hosszú távon tudunk hatást gyakorolni.

A helyzetelemzés után készítsen tervet, hogy mit kell csinálnia az intézmény pozitív image kialakításához. Ne legyen türelmetlen önmagához, ne engedjen a kísértésnek, hogy háritva a saját felelősségét állandóan a környezetere, főnökeire mutogasson magában.

Minden helyzetben, ha a saját lehetőségeit számba veszi, erősségeire építve megtalálja a lehető legjobb megoldást (cselekvési módot). Meg tudja határozni, hogy mit kell megtanulnia, min kell változtatnia és milyen döntés(eke)t kell meghoznia.

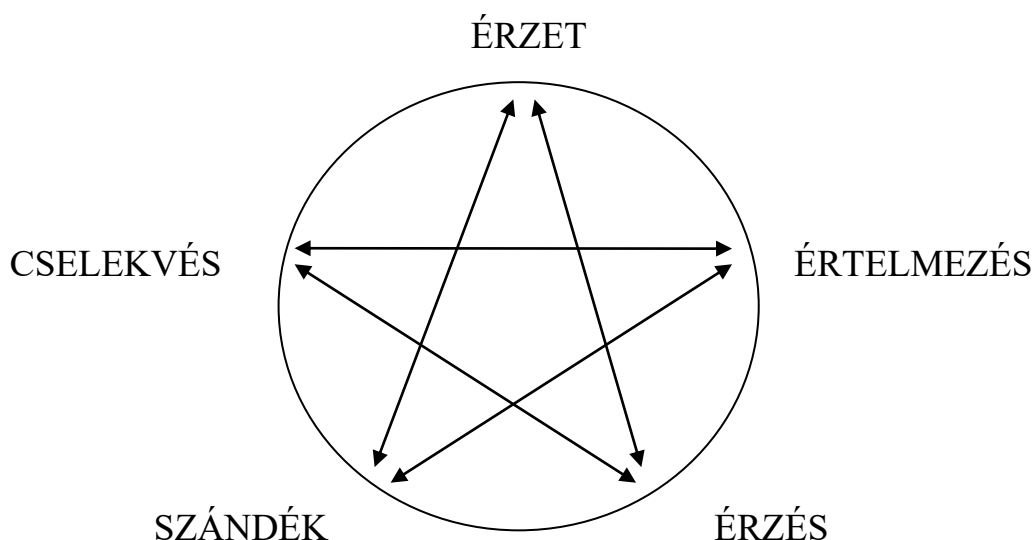
A tervezés hívókérdései:

- Mit kell csinálni?
- Hogyan és milyen módszerekkel kívánom elérni?
- Kikkel kell csinálni?
- Ki támogat és ki akadályoz?
- Honnan szerzem az információt?
- Kinek adom az információt?
- Milyen mennyiségű és minőségű információra van szükségem?
- Mikorra szeretném elérni a célot?
- Akarom-e? Mennyire akarom és mit vagyok hajlandó befektetni a cél elérése érdekében (tudást, tanulást, időt, energiát, pénzt, stb.)

AZ ÖNISMERETI KERÉK

Rudas János: Delfi örökösei

Az emberi személyiségnek nagyszámú modellje van forgalomban, amelyek segítenek eligazodni önnön belső lényünkben, most azonban nem olyan modellre hívjuk fel a figyelmet, amely a „mit?“, hanem olyanra, amely a „hogyan?“ kérdésre segít felelni. Vagyis az önismeret fejlesztésének egyik fogalmi keretére.



Az önismereti kerék öt „küllője” öt kategóriát tart össze, amelyekkel leírhatjuk a csoportokban is zajló megismerési folyamat egyes szakaszait. Vegyük sorra e kategóriákat, tisztázzuk röviden, hogy mit értünk rajtuk, majd azután nézzük meg a helyüket az önismeret folyamatában.

Érzeten az érzékszerveink által felfogott ingerekből nyert információt értjük. Érzet az, amit látunk, hallunk, szagolunk, ízlelünk, tapintunk, de beszélhetünk a hideg, a meleg, a fájdalom, az éhség vagy a szédülés érzetéről is. Érzeteinkről beszámolva rendszerint ilyesféle leíró jellegű kijelentéseket szoktunk tenni: „Fáj a fejem.” „Látom, hogy izgatottan jársz fel és alá.” „Érzem, hogy tele van cigarettafüsttel ez a szoba.”

Az **értelmezés** arra való, hogy az érzékszerveink által közvetített információknak jelentést tulajdonítsunk. Múltbeli tapasztalataink tárházába beillesztjük érzelmeinket, s közöljük velük kapcsolatban keletkezett hipotéziseinket, benyomásainkat, vélekedésünket: „Azért fáj a fejem, mert ma keveset voltam levegőn.” „Azt hiszem, a holnapi vizsga miatt vagy izgatott.” „Nem vagytok túl kiegyensúlyozottak, ezért dohányoztok ilyen sokat.”

Az **érzés** érzelmi, indulati állapotunk megtapasztalása. Legtöbbször érzetekre adott válaszként jelentkezik, de az értelmezéssel ellentétben nem gondolati, logikai jellegű. Például: „Úgy érzem, szétmegy a fejem a fájdalomtól.” „Sajnálom, hogy így felizgattad magad.” „Az az érzésem, hogy itt senki sem figyel rám.” „Nagyon félek.”

A **szándék** a személyiség akarati szférájának kifejeződése, utalás arra, hogy mit akarunk, mit kívánunk. Akkor is a szándék megfogalmazásáról van szó, ha nem a sajátunkét.

hanem valaki másét fejezzük ki. Például: „Be akarok venni egy fájdalomcsillapítót.”
„Szeretnék megnyugtatni.” „Te túl akarsz tenni rajtam ennek a feladatnak a megoldásában.”

A **cselekvés** aktivitást, szavakban megnyilvánuló vagy szavak nélküli viselkedést jelent, azt, hogy valamit teszünk. Természetesen a mi cselekvésünk, amelyet érzetek, értelmezések, érzések és szándékok előznek meg, a másik ember számára újabb cselekvések forrása. Cselekvés például a fájdalomcsillapító bevétele, az izgatott barát vigasztalása, a füstös helyiség kisszelőztetése stb.

Ahogy a biciklikereket küllők tartják stabil állapotban, úgy önismeretünk egészjellegét és hatékony voltát is az előzőekben bemutatott öt „küllő” garantálhatja. De mi történik akkor, ha egy-két-három küllő hiányzik? Ilyenkor hogyan működik önismeretünk?
A hiányos önismereti kerék – általánosságban szólva – azzal az eredménnyel jár, hogy az önismereti folyamat hiányos, tökéletlen; vagyis nem lesz eléggé hatékony. Nézzük meg ennek néhány lehetséges változatát.

Az egyik hiányos változat: az **értelmezés – cselekvés**. Ebben a nagyon gyakori esetben az történik, hogy ítélezzünk, feltételezzünk, határozottan vélekedünk, és ennek megfelelően cselekszünk. Nem tisztázzuk, nem tudatosítjuk viszont érzéseinket és szándékainkat. Akik ezt a jellegzetes sémát használják ismétlődően, azok rendszerint nagyon magabiztosak és aktív, nemegyszer öntelt emberek. Teljesen értetlenül állnak az események olyan – szükségszerűen bekövetkező – fordulata előtt, amikor munkatársaik, barátaik, családtagjaik előfordulnak tőlük. Ilyenkor, ha megmaradnak ennél a hiányos változatnál, képtelenek rájönni, hogy mit rontottak el.

Egy másik változat: az **értelmezés – érzés – cselekvés**. Ez jobb megoldásnak tűnik az előzőnél, hiszen az érzelmek, indulatok világa bevonódik az információs folyamatba. Ámde hiányzik a külső világ (a többi ember) ingereinek felvétele, érzékelése. Az ilyen ember sokat foglalkozik saját érzéseivel, sokat töpreng, s mindez cselekvésbe is torkollik – ámde másokat, a külvilágot nemigen veszi számításba ennek során. A valóság távol tartása s az én világának meg növekedett jelentősége szintén torzítja önismeretünket.

Egy harmadik változat: az **érzékelés – érzés – cselekvés**. Ez esetben kimarad az értelmezés, vagyis a gondolkodás, valamint az ezzel összefüggő tudatos szándék. Az ilyen emberek csak érzelmileg reagálnak az érzetekre, és érzelmeiktől, indulataiktól vezérelve cselekszenek. Hány kudarc forrása ez a szintén gyakori viselkedésmód, amit rendszerint megbánás követ, majd kezdődik minden előlről.

Egy negyedik változat: az **értelmezés – érzés**. Itt különösen a cselekvés hiánya feltűnő. Nagyon nagy gondolati és lelki gazdagság jellemezheti az ilyen embert, aki sokat foglalkozik gondolataival és érzéseivel. Ámde ez nem fordul át cselekvési szándékba, különösen nem aktivitásba, ide értve a kommunikációt másokkal, mint aktivitást.

Az önismereti kerék modelljével és különösen a hiányok változataival talán sikerült érzékeltetnünk azt is, hogy nem minden módszer alkalmas önmagában az önismeret fejlesztésére. Különösen nem elég az ismeretszerzésben, a pusztán racionális belátásban bízni. A csoport az egyik kitért keret, amely a fenti folyamatot serkentheti és előreviheti, felhasználva az önismereti kerékben bemutatott elemek általi komplex megközelítést.

MÁSOK AKTÍV MEGHALLGATÁSA

A meghallgatás egyik jellemzője az, hogy mások meghallgatásával kapcsolatos szokásaink nem szükségszerűen képzésünk eredményeiként, hanem azok hiányában alakulnak ki. A tanulás során kifejlődő, négy kommunikációs alapismeret (meghallgatás, beszéd, olvasás, írás) közül valószínűleg a meghallgatás az, amit leggyakrabban használunk, de legkevésbé tanulunk meg. Mi tehát a meghallgatás? Az első fontos jellemző, amire rá kell mutatnunk az, hogy ez több, mint egyszerű hallás. A hallás a meghallgatás első részlépése - fizikai rész, amikor fülünk érzékeli a hanghullámokat. Ezután egyéb érzékszerveink lépnek működésbe és a gondolati folyamatok veszik át a főszerepet.

A Meghallgatás egyik megközelítési módja az, hogy olyan készségnek tekintjük, ami fejleszhető. Mint készség, cselekvési folyamatokat is magában foglal: többet jelent annál, hogy arcunkon érdeklődő kifejezéssel ülünk.

A jó hallgatóvá válással összefüggő sokféle alapkészség közül az aktív meghallgatás fejleszhető, ha figyelünk négy, egymástól megkülönböztethető területre:

- * visszaadás
- * szóra bírás
- * a véleményalkotás felfüggesztése
- * fizikai odafigyelés

Visszaadás

A visszaadás az a folyamat, amelynek során a hallgató saját szavaival elismétli, hogy véleménye szerint a beszélő mit mondott. Ezt a megfelelő időpontban lehet megtenni, például amikor a beszélő megáll egy pillanatra, vagy valamilyen alkalmas ponton, amikor megszakítja mondanivalóját.

A visszaadás fő célja az, hogy lehetővé tegye a hallgatók számára, hogy ellenőrizzék amit hallottak, felfogva azt, amit a beszélő mondott, de figyelve a beszélő érzéseire is. Ezenkívül eszközül szolgál arra is, hogy tudassa a beszélővel, hogy a hallgatók valóban odafigyelnek.

A visszaadás néhány irányelve:

- gondosan figyeljünk a beszélő alapvető fontosságú üzenetére, ami magában foglalja a nem verbális üzeneteket és a hangszínt, valamint annak érzékelését is, hogy milyenek a beszélő érzései;
- használjuk saját szavainkat a szerintünk elhangzottak visszaadásakor - ne egyszerűen papagájként, szóról szóra idézve mondjuk vissza a beszélő által elmondottakat;
- ha elveszítjük a fonalát annak, amit a beszélő mond, vagy nem értünk valamit, mondjuk meg - ha nem követjük a beszélgetést, ne tegyünk úgy, mintha figyelnénk;
- a mondottak visszaadása után keressünk valami célzást vagy jelet a beszélőtől arra vonatkozóan, hogy pontosak voltunk-e, vagy közvetlenül kérdezzük meg tőle.

Szóra bírás

Az emberek nem mindig mondják el, amit akarnak és néha nem világos, hogy mit is akarnak mondani. Hasznos lehet „szóra bírni” egy személyt - azaz rávenni a beszélőt, hogy mondja el problémáit, érzéseit és ötleteit.

A szóra bírás egyik módja az, hogy a megfelelő kérdéseket alkalmazzuk. Általában a nyitott végű kérdések hatékonyabbak a szóra bírásban, mint a zárt kérdések.

A zárt kérdés olyan, hogy egy egyszerű igennel vagy nemmel megválaszolható. A példák közé tartoznak az „ugye” kezdetű kérdések. Azok a kérdések, amelyek valójában kérdő formában feltett állítások, pl. „Gondolt arra, hogy...?” vagy „jó ötlet lenne, ha...?”, szintén zárt kérdések. Az ilyen kérdések nem mindig megfelelőek, ha a beszélő szűkszavú. Ezért, bár néha hasznosak lehetnek az alaptények kiderítésében, a szóra bírásban nem nagyon használhatók.

A szóra bírás nyitott kérdésekre vonatkozó néhány irányelvet az alábbiakban adunk meg:

- az olyan kérdések, mint „Mi...?” és a „Véleménye szerint...?” inkább nyitottak;
- ha a beszélő csak a tényekről beszél, kérdezzünk rá a tényekre;
- ha a beszélő csak az érzéseiről beszél, kérdezzünk rá a tényekre;
- ha a beszélő általánosságokat mond, kérjünk példákat;
- az alábbi kérdések segítenek az igények elmondásában: „Mit kíván, mi történjen?”, „Ha minden jól megy, milyen lesz?”, „Tegyük fel, hogy a probléma megoldódott - mi történt?”, „Mi a legrosszabb, ami történhet?”, „Mi a legjobb, ami történhet?”, „Hogyan érzi majd akkor magát?”, „Mit tenne?”.
- Az alábbi kérdések segítenek a gondolatok elmondásában: „Mik a fontos tények?”, „Ezek hogyan függenek össze egymással?”, „Milyen más cselekvési lépések jöhetnek szóba?”, „Mik lehetnek ezen lépések következményei?”.
- Az alábbi kérdések segítenek a feltételezések és a gondolati folyamatok elmondásában: „Miért mondja ezt?”, „Mi történt, hogy így érez?”.

Véleményalkotás felfüggesztése

Felfüggeszteni a véleményalkotást azt jelenti, hogy képesnek kell lennünk arra, hogy nyitott módon hallgassuk meg a javaslatokat, és ötleteket és nem gondoljuk végig azonnal azokat a különböző érveket, amik miatt a javaslat nem jól vagy nem válik be.

A véleményalkotás felfüggesztése nehezebb, mint képzelnénk. Különböző okok miatt (az új megközelítéstől való félelem, más ötleteinek el nem fogadása, félelem a bizonytalanságtól) mentséget kereshetünk az ötlet azonnali elvetésére, magát az ötletet vagy a másik személyt okolva ezért, ahelyett, hogy rászánnánk azt a figyelmet, amit megérdemel.

Ennek legalább két káros hatása lehet. Egy olyan ötlet elvetéséhez vezethet, ami valójában kiváló megoldás lenne. Ezen kívül, még ha ellenvetés ésszerű is, az azonnali elvetés nagyon demoralizáló lehet a másik személyre.

Másrészt viszont a véleményalkotás felfüggesztése nyitottságot feltételez. Néhány, a véleményalkotás felfüggesztésére vonatkozó irányelv a következő:

- figyelmesen hallgassuk meg, mit mondtak, és ne hagyjuk, hogy negatív reakcióink előtérbe kerüljenek;
- kérjük meg a másik személyt arra, hogy írja le az ötlet összes előnyét és erős oldalát és hallgassuk meg a választ;
- kérdezzünk rá a hátrányokra
- ha úgy gondoljuk, hogy van olyan hátrány, ami nem került említésre, kérdezzük meg magunkat, hogy mi az oka annak, hogy ez eszünkbe jutott. Ezek igazán hátrányok-e, vagy csak saját félelmeinket pótolják?
- Ha úgy gondoljuk, hogy vannak olyan hátrányok, amire a másik személy nem gondolt, tegyük fel azokat nyitott módon, kérdés formájában.

Fizikai odafigyelés

A test fontos szerepet játszik a verbális kommunikációban és az odafigyelés azt igényli, hogy tudatában legyünk annak, hogy hogyan használjuk a testünket a kommunikációs folyamatban. A jó hallgató nem mereven közelíti meg az oda figyelést, hanem természetesen beleilleszkedik a kommunikációs folyamatba és a kölcsönhatás során mindig a helyzethez illő testtartást veszi fel. Amikor kényelmesen érezzük magunkat másokkal való kommunikáció közben, a testmozgásoknak nem szabad statikusnak lenniük, használhatjuk testünket is a kommunikációra és ezzel mutathatjuk a beszélőnek, hogy aktívan figyelünk és ezzel bátorítjuk őt.

Az odafigyelő viselkedés mellett van „nem segítőkész odafigyelő” és „nem segítőkész nem odafigyelő” magatartásforma is. Néhány példa ezekre:

Segítőkész odafigyelő magatartás

nyílt testtartás felvétele
segítőkész szemkontaktus fenntartása
a beszélővel összhangban való mozgás

Nem segítőkész odafigyelő magatartás

keményen nézi a beszélőt
rosszalló, szigorú arckifejezés
előrehajolás fenyegető módon

Nem segítőkész nem odafigyelő magatartás

nem a beszélőre, hanem másfelé nézés magunk elé bámulás
firkálgatás, ásítás, órákra pillantás, kényelmetlen szögben ülés a beszélőhöz képest

A értő figyelemhez tartozó kommunikációs eszköz. Gesztusaiban és mimikájában a teljes nyitottságot és érdeklődést fejezi ki a partner mondanivalója iránt. Non verbális kommunikációs eszközökkel párosítva hatékony. A non verbális eszközök használata nem a gyakori és folyamatos bólogatást jelenti, hanem a nyugodt testtartást és arckifejezést, valamint a folyamatos szemkontaktust.

A kérdő tekintet tovább beszélésre készítheti a partnert, a hallgatással a lehető legtöbb információt szerezhetjük.

Ha „jól hallgatunk” ráhallgatjuk partnerünket a megegyezésre.

Hányszor fordult elő Önnel, hogy belevágott partnere mondanivalójába és csak órák múlva jutott eszébe, hogy egy megkezdett ajánlat közlésébe szólt bele és **ezzel lehetőségeit** szűkítette, vagy elesett egy kölcsönösen elfogadható jó üzlet lehetőségeitől?

Jó tanács: ha megtanul hallgatni és figyelni partnere mondanivalójára, akkor a szavak és a hozzájuk tartozó metakommunikációs jelek összhangjából Ön a partner hitelességéről és őszinteségéről kap információt.

- Érvelés – én-közlés:

A győztes – győztes kommunikációs verbális eszközeinél, gondolataink és érzéseink szóban történő közlésénél meghatározó, hogy soha ne a partner által mondottakat minősítsük, hanem saját gondolatainkat és érzéseinket közöljük, lehetőleg világosan és érthetően.

Nem szabad elfelejteni, hogy senki nem szereti, ha minősítik. Ha minősítenek bennünket, akkor olyanokká válunk mint a sündisznó, vagy az oroszlán – vagy védekezünk, vagy támadunk. Tehát önös érdekünk, hogy soha ne minősítsünk senkit.

Használjuk az elfogadás nyelvét: (néhány példa, panel)

Értem amit mond. Egyetértek abban, hogy...

Én azt gondolom, hogy..

Az a meggyőződésem, hogy ha én..., ha ezt vagy azt tesszük...

Szerintem az alábbi alternatívák megoldást jelenthetnek...

Megfontolásra javaslom, hogy ...

Megegyezhetünk abban, hogy...

Közös kiindulópontnak érzem a megegyezéshez... stb.

Az érveléssel – én közléssel a támogató viselkedést valósítom meg.

Hiteles leszek a partner számára abban a vonatkozásban, hogy egyenrangú partnerként céloom a kölcsönösen előnyös üzlet megkötése ill. a partner számára kívánatos szolgáltatás biztosítása.

Az én közléssel segítem, hogy megtaláljuk azt ami összeköt.

Támogató viselkedés jelenti:

Meghallgat, bevon, az üzletkötés és a belső csapatépítés fontos eszköze, kérdésekkel segít, visszacsatolással támogat, ajtónyitogató kérdésekkel bátorít, kétirányú kommunikáció lehetőségét biztosítja.

- Visszacsatolás

Kombinált eszköz, jelenti a fenti kommunikációs eszközök együttes használatát. Segíti az álláspontok tisztázását. A megegyezés alapját képező közös álláspont kialakítást. Azt keresi, ami összeköt és nem ami elválaszt.

Égészséges önbizalomra és mások tiszteletére építve járul hozzá a sikerhez.

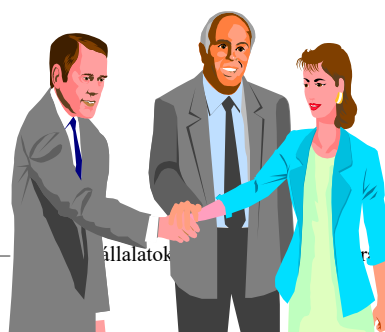
Paneljei: - ha jól érttem, akkor Ön szerint ... (saját szavaiddal ismételd meg, hogy mit értettél)
- értem, amit mond,
- szeretném, ha erről kicsit többet mondana
- megállapodtunk abban, hogy... (ismételd meg saját szavaiddal, tárgyalás lezárásánál használatos)

A partner személye szempontjából:

- Milyen a beosztása, kompetenciája, és saját szakterületén belüli informális pozíciója?
- Mennyire tájékozott a szakmai folyamatokat, szolgáltatásokat, stb. illetően?
- Mi könnyítette, vagy nehezítette meg a dolgomat ?

Néhány tárgyalástechnikai arany szabály, avagy a leggyakrabban elkövetett hibák

- *Érvrendszered színvonalát igazítsd a partneredhez !*
- *Soha ne tégy betarthatatlan ígéreteket !*
- *A tárgyalópartnert nem legyőzni, hanem meggyőzni kell !*
- *Mindig válaszd szét saját véleményedet a tárgyaláson rád osztott szereptől !*
- *A tárgyalás interaktív műfaj. Figyeld a partneredre !*
- *Sohase panaszkodj az intézményre, főnöködre...stb.*
- *Ne hivatkozz arra, hogy nincs hatásköröd ! (Akkor se, ha tényleg nincs !)*



KOMMUNIKÁCIÓ, A SIKERES SEGÍTŐI MUNKA ALAPJA

1. Hatékony kommunikáció
2. Tárgyalás fortélyai
3. Győztes-győztes kommunikáció (elfogadás nyelve, meggyőzés, megegyezés, kölcsönösség)
4. Mi a közös problémamegoldó technikákban

A meggyőzés a beszéd művészet:

„Amint megtanul másokkal beszélni, önbizalma megerősödik és megváltozik, barátságosabb lesz az egyénisége. Ez azt jelenti, hogy érzelmileg egészséges lesz, és ha érzelmileg egészséges, fizikailag is az lesz.” (Dr. David Allmant)

1. A hatékony kommunikáció

A szociális intézmény megítélése, teljesítménye mindenképp előtt attól függ, hogy milyen minőségű és mennyire folyamatos a belső kommunikáció és a partnerekkel folytatott külső kommunikáció.

A kommunikáció tartalma függ:

- Az információk minőségétől
- Az információk széleskörű megosztásától
- A munkatársak kommunikációs készségeinek a fejlesztésétől
- A felhatalmazások módjától
- A felhatalmazottak felkészítésétől

A kommunikáció:

A létfenntartáshoz elengedhetetlen EMBERI SZÜKSÉGLET.

A kommunikáció működési zavarai az ember(ek) sikerét és személyiségének harmonikus működését korlátozzák.

A kommunikáció szóban, írásban, gesztusokban és jelekben kifejeződő információcsere.

Az információcserében a felek információt adnak és visszajelzést (csatolást) kapnak.

A kommunikáció fontos eleme: - üzenettartalma - megértése

Bármilyen jó ötletünk van, bármilyen jó szolgáltatási alternatívákat dolgoztunk ki, az mindaddig haszontalan, amíg azt mások meg nem értik.

A kommunikáció során a beszéd, a szavak kimondása az üzenet 15-20 %-át képviselik. A többi elem, amely az üzenetet képviseli: a hangerő, a hangszín, a hangmagasság, a beszéd üteme, a gesztusok az arcmimika, a tekintet.

2. A tárgyalás fortélyai

Ha egymás legyőzése helyett a kölcsönös előnyök alapján történő megegyezésre összpontosítunk, mindkét fél jól jár.

A sikeres együttműködő tárgyalás titka abban rejlik, hogy kitaláljuk, mit akar valójában a másik fél, és megmutatjuk neki, hogy hozzá juthat, miközben mi is hozzájutunk ahhoz, amit mi akarunk.

Sikeres tárgyalás alapja:

- A tárgyalási folyamatot a szükségletek kielégítésére használjuk (az együttműködő viselkedés meglágyítja szavainkat, szentesíti cselekedeteinket és minimálisra csökkenti a súrlódást)
- A szükségletek összehangolása vagy összebékítése (tények, személyek érzések és szükségletek cseréje – annak elfogadása, hogy természetesként kezeljük, hogy mindenki másnak született és hogy mindenki gondolhat és érezhet ugyan azzal a dologgal kapcsolatban mást és mást)
- Konfliktus természete: ha ellentétbe kerülünk valakivel az a tapasztalatok, információk, érdekek ill. szerepek különbözőségéből fakad.

A nyer-nyer technika három tevékenysége:

a.) Bizalomépítés:

Két szakasza van: egyik az előkészítés (információ gyűjtése)

Másik maga formális esemény (személyes kapcsolatfelvétel eszköze)

A bizalomépítéskor a célokra fektetjük a hangsúlyt – Mit akarok elérni ?

b. A kliens megnyerése:

c.) Az ellenállás kezelése:

- senki és semmi nem tud kihozni sodrunkból, ha mi nem akarjuk.

(nem más idegesít, bosszant fel, hanem Te magadat, az amit gondolsz arról, amit a mások mind, vagy tesz)

- soha ne minősítsd mások cselekedeteit és indítékait – értő figyelemmel hallgasd meg és olvasd az üzenetet.

A kompromisszum: olyan egyezés, amelyben mindkét fél lemond valamiről, amit el akart érni. Mindkét fél győz, miközben egyik fél sem elégti ki teljes mértékben a másik igényét.

A HATALOM ÜZENETE ÉS FORRÁSAI

- Személyes hatalommal, az eseményekre gyakorolt befolyás képességével - különböző mértékben, - különböző ráhatási módok útján - mindenki rendelkezik, beállítottságától, motivációjától függetlenül.
- E hatalmi különböző módokon és mértékben működtetjük is, illetve minden tevékenységünk egyszersmind hatalmi térben is játszódik. A hatalmi viszonyok a társas és társadalmi lét természetes velejárói.
- A hatalom önmagában véve sem jónak, sem rossznak nem minősíthető, hanem különböző módok és különböző célok érdekében használható.
- A hatalom a vezetés fontos dimenziója. (A döntésekre gyakorolt befolyás, a kompetencia fejlesztése pótolhatatlan motivációs tényező, hajtóerő.) A vezetők saját hatalmuk használata során mások fejlődését, s végső soron a szervezet fejlődését is nagymértékben előmozdítják. A nagyobb belső biztonsággal rendelkező vezető bizottságot, bizalmat, erőt termelhet újra másokban, a szervezetben, az elkötelezett vezető mások elkötelezettségét is növelheti, s elősegítheti a szervezet fejlődését.
- Potenciálisan erősítő, illetve más esetekben gyengítő jellege miatt a hatalom felelőssége is. E felelősséget - a növekvő hatalommal járó növekvő függőség miatt is, s az eltérő egyéni beállítottságok miatt is - nem mindenki tudja, akarja hasonló mértékben vállalni. Aki vállalja a vezetői szerepet, hatalmi készségeinek fejlesztésével javíthatja hatékonyságát, mások és a szervezet szempontjaiból is vett hasznosságát.

Miből táplálkozik a hatalom?

- Fizikai hatalom, amely méretből, erőből, agilitásból származik. Pusztán erővel is befolyásolhatunk embereket negatív (pl. megfélemlítve vagy fizikailag elnyomva másokat), vagy pozitív (fizikailag kimentve valakit valamely veszélyből, vagy megvédve őket) módon is. Azoknak, akik az ilyen hatalom másik végén állnak, alig van más választási lehetőségük az engedelmességén kívül, ha fizikai erejük kisebb.
- Erőforrások feletti hatalom: Ez azt jelenti, hogy hozzáférünk az erőforrásokhoz (információ, anyagi dolgok, nem fizikai értékek, pl. dicséret, jóindulat), amiket mások meg akarnak szerezni. Ezt a hatalmat használhatjuk negatív „Nem adom ezt oda, csak, ha...”. Vagy pozitív „Hajlandó vagyok ezt odaadni és amit cserébe kérek az az, hogy...”, módon.
- Pozícióból származó hatalom: Ez azt jelenti, hogy olyan pozícióban vagyunk, ami bizonyos mértékű formális hatalmat biztosít, mint pl. a szülőknek a gyermek fölött, a főnöknek a beosztott fölött, a főbérletnek az albérlő fölött stb. Ezt a hatalmat használjuk negatív „Én vagyok itt a főnök - azt teszed, amit mondok” vagy pozitív módon, ami azt jelenti, hogy megfelelő és produktív módon vállaljuk a felelősséget.
- Szakértelemről származó hatalom: Szakértők lehetünk bizonyos területeken, amelyet mások tisztelnek, csodálnak, vagy amire szükségük van. Ezt a hatalmat használjuk negatív „Nem tudod, miről beszélsz - én vagyok itt a szakember”, vagy pozitív módon, ami azt jelenti, hogy segítjük és irányítjuk azokat, akik tanácsaikat kérik.
- Személyes hatalom: Magabiztosak lehetünk és képesek lehetünk meggyőzni másokat. Az emberek bíznak bennünk, azonosulnak velünk és hajlandók követni minket, vagy hagyni, hogy meggyőzzük őket. Ezt a hatalmat használjuk negatív módon mások manipulálására annak érdekében, hogy megszerezzük, amit akarunk és pozitív módon is, amikor kitalálunk jogainkért.

HATALMAT ÉS BEFOLYÁST NYERNI AZ INTÉZMÉNYBEN

Egy személy befolyását a szervezetben két tényező határozza meg: a szervezeti pozíciója és a személyes tulajdonságai. A megismert hatalom-források birtoklása és hatékony hasznosítása e két tényezőtől függ.

A szervezeti pozíció befolyásolja, hogy

- milyen erőforrásokkal rendelkezünk (pl. információ vagy pénz)
- mennyire van szükség másoknak ezekre az erőforrásokra (pl. egy rutin tevékenységet végző részlegben az információ iránt kisebb a szükséglet)
- hogyan gyakorolhatjuk a hatalmat, vagyis, hogyan befolyásolhatunk (pl. egy vezető és egy beosztott azonos erőforrások birtokában is másként befolyásol egy másik személyt)
- milyen személyes tulajdonságaink játszanak szerepet a befolyásolásunkban (pl. egy munkás esetében az, hogy keményen képes dolgozni tekintélyt kölcsönözhet neki, míg egy mérnök esetében a könnyedén „kirázott” ötletek adhatnak nagyobb tekintélyt. Lásd: buta, de szorgalmas és okos, de lusta. Melyiket alkalmaznád szívesebben magadra?)

A személyes tulajdonságok közrejátszanak abban, hogy

- ❖ a pozíció által biztosított lehetőségekből mit változtatunk erőforrássá (pl. a szaktudás és intelligencia mértéke meghatározza, hogy tudunk-e szert tenni szakértői hatalomra, ha adva van ennek lehetősége)
- ❖ milyen módon használjuk az erőforrásokat (pl. a rokonszenves emberek és ellenszenves emberek másként élnek a hivatalos hatalmakkal, mert különböző mértékű ellenállást és ellenérzést kell legyőzniük)
- ❖ milyen érzelmeket keltünk fel magunk iránt, mennyire vagyunk vonzó, megnyerő emberek. Ez határozza meg leginkább, hogy mennyire fogadnak el minket mások.

A CÉLOK HIERARCHIÁJA

A célt gyakran pusztán annak jelzésére használjuk, hogy mindenki számára van valami pozitív üzenetük. A cél ebben a szemléletben kívánalmak halmazai: fokozni..., növelni..., csökkenteni..., törekedni kell stb. az így megfogalmazott célok talán jelzik, hogy mindenkire gondoltunk, de biztos nem alkalmasak arra, hogy vezéreljék cselekedeteinket. A célok helyes megfogalmazásától nagyban függ a megvalósítás sikere.

Nézzünk néhány példát a jól és a rosszul megfogalmazott célokra

Nem megfelelő célmeghatározás	Megjegyzés	Jó célmeghatározás
Célunk a rászorultak kiszolgálásának maximalizálása.	Mennyi is az a maximum? A célról nem dönthető el, elérték-e vagy sem. Nincs határidő sem.	Célunk 150 rászorult kiszolgálása ebben az évben.
Célunk, hogy csökkentsük az intézmény költségeit	Mennyivel? Hogyan? Határidő nincs.	Ebben az évben költségeinket 25millió Ft-ról 20 millió Ft-ra kell csökkenteni úgy, hogy 6 millió Ft-l csökkentjük a dologi kiadásokat

Javaslatok a célkitűzés szempontjaira:

- Legyen rövid, egyszerű, közérthető,
- Mérhető vagy értékelhető,
- Az egész szervezetet érintő,
- Minden főbb egység tudjon hozzátenni,
- Eredményre és ne folyamatra vonatkozzék
- Legyen kihívó, és reális.

VEZETŐK ÖNMAGUK KIBONTAKOZTATÁSÁÉRT- TANULÓ SZERVEZET

Szemelvény:

Warren Bennis és Burt Nanus "A transzformatív vezetés" című könyvéből

Amikor megkérdeztük 90 vezetőnktől, milyen személyes tulajdonságokra volt szükségük, szervezetük vezetéséhez, nem beszéltek karizmáról, sem a siker kereséséről, sem az idővel való gazdálkodásról és semmi olyan sekélyes közhelyet nem mondtak, amelyeket a népszerű lapok szoktak afféle "bölcességként" eladni. Ehelyett, kitartásról beszéltek és önismeretről, a kockázatvállalás készségéről és a veszteségek elfogadásáról elkötelezettségről, következetességről és megoldásra váró feladról. De mindenek előtt tanulásról beszéltek.

A vezetőnek szüntelenül tanulnia kell. Szinte minden vezető remekül tudja hasznosítani a tapasztalatait. A legtöbben, megtudtak, nevezni néhány tanácsadót és szakértőt, akik erőteljesen hatottak a filozófiájukra, a személyiségükre, a törekvéseikre és a munkastílusukra. és mindannyian úgy tekintenek magukra, mint "feszített tempóban dolgozó", "fejlődő", "új utakat törő" emberekre.

A tanulás a vezető legfőbb üzemanyaga, annak a magas oktánszámú energianak a forrása, amely szüntelenül új dolgok, új eszmék, új kihívások sugalmazásával tartja fenn a

lendületet. Teljességgel nélkülözhetetlen a mai, gyorsan változó és bonyolult világban. Nagyon egyszerűen fogalmazva: azok, akik nem tanulnak manapság, nem sokáig maradhatnak vezetők.

A fejlesztő vezető jellemzői:

Örömet leli mások fejlődésének segítésében:

alapvető szemlélet a fejlesztő vezetőnél, hogy saját maga fejlődésén, szervezet eredményein való elégedettsége mellett, öröm tölti el, érzékelve, hogy milyen többletet tudott „kihozni” egyik-másik munkatársából.

A munkatársak fejlesztését saját munkájának tekinti:

ellentétben a hagyományos vezetővel, a „munkaköri leírásnak” fontos részének tartja mások fejlesztését. Szán erre időt, olyan befektetésnek gondolja, amely a későbbiekben bőségesen kamatozik.

Az emberekben a lehetőségeket nézi:

vagyis nem az érdekli, hogy ki milyen volt vagy milyen most, hanem mi lehet belőle, milyenné válhat. A jelen a jövőhöz vezető út egy állomása.

A munkatársak erősségeire épít:

nincs ideális elképzelése az álombeli beosztotról. Nem saját képére formálja munkatársait, hanem az erősségeiket meglátva, azokat erősítve akar jobb eredményeket elérni.

Sokat vár el embereitől:

magával szemben és másokkal is magas teljesítményigényű. A magasabb szintű eredmények eléréséhez alkalmas légkör kialakításával nyilvánítja ki, hogy a csapat minden tagjától elvárja a tanulás és a fejlődés folyamatosságát.

A tévedéseket természetesen tartja:

ha a munkatárs tanul belőle. Újító és termelékeny az olyan környezet, ahol a tévedések megengedettek és igaz az is, amit valaki így fogalmazott meg: „Mutassatok valakit, aki azt mondja magáról, hogy még soha nem tévedett, és én is megmutatom azt az embert, aki soha nem hozott döntéseket.”

„EGY ILYEN GYORSAN VÁLTOZÓ VILÁGBAN CSAK AZ TUD MEGŐRIZNI AKI KÉSZ A VÁLTOZÁSRA.

AKI NEM AKAR VÁLTOZTATNI, AZ AZT IS EL FOGJA VESZÍTENI, AMIT MEG AKAR ŐRIZNI.” /Gustav Heinemann

**„HA HAJÓT AKARSZ ÉPÍTENI,
NE TOBOROZZ EMBEREKET FAKITERMELÉSHEZ, SZERSZÁMKÉSZÍTÉSHEZ,
MUNKASZERVEZÉSHEZ,
KIVITELEZÉSHEZ,
CSAK KELTSD FEL BENNÜK A VÁGYAT
A
VÉGTELEN TENGR IRÁNT !”**

/Sant-Exupéry/

HELYZETFÜGGŐ VEZETÉS

Irányító - Edző – Támogató – Delegáló (felhatalmazó)

A fenti 4 közül melyiket használjuk - az alábbiak határozzák meg:

- a vezető mennyi irányító magatartást használ
- a vezető mennyi támogató magatartást használ
- mennyire vonja be a beosztottat a döntéshozatalba

Két alapvető vezetői magatartás azonosítható:

- Irányító : - egyoldalú kommunikáció , vezető előírja mit kell tenni,
- világos célok ,és elvárások megfogalmazása
 - felügyeli és ellenőrzi a beosztottak munkáját
 - **Szervez – Rendszerez(strukturál) - Tanít - és Felügyel**

Vezetőként a beosztottja szakértelmét fejleszti

- Támogató: - kétoldalú kommunikáció, vezető megkérdezi a beosztottat
- bátorítja segíti munkája elvégzésében
 - bevonja a döntéshozatalba és értékelésbe
 - **Bátorít – Meghallgat – Megkérdez – Megmagyaráz**

Vezetőként Ön a beosztottja elkötelezettségét fejleszti

S1 stílusú (irányító) vezető:

- cél: egyénre szabott utasításokat ad , szigorúan ,rendszeresen ellenőríz

S2 stílusú (edző)(meggyőző stílus) vezető:

- *cél: a feladat teljesítése és a képesség – elkötelezettség fejlesztése*

S3 stílusú (támogató)(konzultáló) vezető:

- *cél: a dolgozó önbizalmának és a képességeinek erősítése ,fejlesztése*

S4 stílusú (delegáló) (megbízó) vezető:

- *cél: az önálló munkavégzés kiteljesedése*

szakértelem (hozzáértés) : a munkatárs kompetenciája abban, amit a munka tőle megkövetel: szakmai tudása, az infrastruktúra használata, projekt-menedzsment vagy kommunikációs képességei stb. A szakértelem növeléséhez rendszerint direkt irányításra van szükség.

elkötelezettség: a munkatárs motiváltságát és magabiztosságát jelzi. A motiváltság azt jelenti, hogy szívesen dolgozik. A magabiztosság : kész felelősséget vállalni és döntéseket hozni a munkájában. Az elkötelezettség növeléséhez elsősorban támogatásra és bátorításra van szükség.

DELEGÁLÁS

dilemma:

- bizalom , - nem úgy végzi , - következmény , - én felelősségem

A 3 kétely, félelem:

- félelem, hogy a feladat leadása az irányítás elvesztésével, a tekintély csökkenésével jár
- én jobban meg tudom csinálni - és szeretem is csinálni

MOTIVÁCIÓ

A saját beosztottak motivációinak feltárása, a motiválás útjai

Az emberi szükségletek rendszere

„Motivált vagyok, ha vágyat, igényt, sóvárgást, kívánságot vagy hiányt érzek.”
(Maslow)

A motiváció:

- Minden cselekvésre, tevékenységre, viselkedésre készítő belső tényező.
- Az élőlényt mozgató belső erők összessége, amelytől függ:
 - az aktivitás mértéke,
 - az aktivitás célirányultsága,
 - az aktivitás hatékonysága.
- Energiaként, feszültségként, késztetésként éljük át.
- A szervezet belsejében keletkező késztetés és a környezetből származó ösztönző hatások kölcsönhatásaként motivációs állapot alakul ki, mely ösztönzi a szervezetet, célirányos viselkedést indít, és azt mindaddig fenntartja, amíg a céltárgyat vagy célhelyzetet el nem érte. Ha elérte, kielégülés vagy telítődés következik be, megszűnik a motivált állapot, és a viselkedés leáll.

A szükséglet:

- Olyan hiányállapot, a szervezetben, amely tartós fennállása esetén az egészséget vagy súlyosabb fokon az életet fenyegeti.
- Biológiai célja a szervezet belső környezetének viszonylagos egyensúlyának fenntartása.
- Elsődleges biológiai szükségletek: hőszabályozás, éhség, szomjúság, alvás, kiválasztás, szexualitás szabályozást létrehozó késztetések:
 - általános aktivitás szükséglete (erősebb, ha nincs kielégítve), főleg ha nem mozoghat sokáig (mozgás vágy a fekvő betegnél)
 - kutatókészítés vagy kíváncsiság: új inger esetén a környezetet megvizsgáljuk, új összefüggéseket feltárjuk (ha nincs, unalom)

Humán motivációk:

- Kíváncsiság (önjutalmazó jellegű)
- Akarat, szándék
- Kompetencia motívum (hozzáértés érzése)
- **Igényszint teljesítmény iránt**
- **Társulás (valakihez, ill. csoporthoz tartozás)**
- **Hatalom**
- Kognitív disszonancia

A motivációk között harc folyik, a legjobban ki nem elégített szükséglet a legerősebb. Ebből következően *motivációs hierarchia jön létre*, amely minden embernél, minden pillanatban és élethelyzetben más és más lehet.

MASLOW szükségletelmélete

(Toward a Psychology of Being, 1968)

Az igények, szükségletek csak akkor hatnak motivációként, ha kielégíthetetlenek.

A szükségletek kialakulása egy bizonyos sorrendben történik, és ez a sorrend adja a szükségletek hierarchiáját is: egyik a másikra épül, úgy, hogy az előzőnek nagyjából kielégítettnek kell lennie, és erre épülhet a magasabb rendű.

A szükségletek hierarchiája:

1. **Fiziológiai szükségletek**, amelyek a létfenntartást szolgálják („ehess, ihass, ölelhess, alhass...” írta József Attila)
2. **Biztonsági szükségletek:** a létfenntartás szolgáló kielégülések jövőben és tartósan, kiszámíthatóan jelen legyenek. A strukturáltság, az ismétlődés adja az élményt, ill. a megszokott, szeretett személyek jelenléte, akitől függünk. A társadalomban ezt szolgálhatják a védelmi rendszerek, a törvények, a szabályok, stb...
3. **Közösség iránti igény:** Az embernek alapvető szüksége, hogy más emberekkel kapcsolatba kerülhessen, gondolatait, érzéseit másokkal megossza, valamint, hogy megélje, hogy közösségnek tagja, ahol őt elfogadják, és ahol ő is elfogadja a többieket.

Elemei:

- szeretve lenni, valahová, valakihez tartozni,
- szeretetet adni és kapni, elfogadva lenni, ahol értenek minket.

A kielégülés hiánya izolációhoz vezet.

4. **Megbecsülés és elismerés iránti szükséglet:** a teljesítmény mások általi elismerése, értékelése. Nem elég, ha az ember egy közösséghez tartozik, arra is szüksége van, hogy ott megbecsüljék, elismerjék, tartsák valamire. Szükség van hozzá a környezet pozitív visszajelzéseire, az elismerésre, a tisztelet kifejezésére. Ezen alapul az önbecsülés és az önbizalom, a pozitív énkép.
Mindezek hiányában az emberben kisebbségi érzés, szorongás alakul ki, amely miatt vagy másokat büntet – agresszívvá válik -, vagy megbetegszik.

5. **Önmegvalósítás, a „teljes élet”, szükséglete:** Az élet tudatos átélése, részvétel valamely társadalmilag fontos folyamatban, ahol azzá válhat, amire képesnek érzi magát. Az énkiteljesedése, a fejlődés lehetősége.
Néha átéljük a csúcserőműnyt, amikor egyé válunk a világgal: átéljük az önmegvalósítás tünékeny pillanatait, mint például a kreatív tevékenység, gyönyörködés a természetben, intimitás, szülői élmény, esztétikai élmény, sport öröme, stb.

Munkahely kialakításakor cél legyen:

- lehetőség biztosítása az emberek képességeinek kifejlesztésére és érvényesítésére,
- megfelelő munkahelyi légkör ehhez,
- megfelelő munka biztosítása, mely teret ad a dolgozó emberi mivoltának átélésére.

A vezető feladata: megállapítani a beosztottak hol tartanak, milyen szükségletek jellemzők rájuk tartósan és időszakosan, és ehhez megtalálni a legjobb motiváló eszközöket. A motiválásnak legtöbbször egyénre szabottnak kell lennie.

Maslow a vezetéshez:

1. Feltételezi, hogy a munkások mind az 5 szükséglettel bírnak.
2. Kínáljon a vezető önállóságot és felelősséget olyan mértékig, amíg képes a dolgozó megfelelni neki.
3. A dolgozó mögött megfelelő támogatás, biztonságérzet legyen.

Hogyan motiválná Ön a munkatársát?

Válassza ki egy beosztottját. Megfigyelései alapján gondolkodjon el azon, hogy milyen szükségletei és motivációi hathatnak jelentősen a viselkedésére. Keressen rá példát, amikor hathatott. Ha megállapításai érvényesek, akkor hogyan tudná őt munkára motiválni ?

A munkatárs neve, jele:

A szükséglet szintje és konkrét megnyilvánulása	Példa, bizonyíték	Hogyan motiválnám?
1. Fiziológiai szükségletek		
2. Biztonsági szükségletek		
3. Közösség iránti igény		
4. Megbecsülés és elismerés iránti szükséglet		
5. Az önmegvalósítás, a „teljes élet” szükséglete		

Beszélje meg tapasztalatait és ötleteit egy olyan vezetőtársával, aki szintén ismerheti az adott személyt. Milyen vezetői viselkedés lenne a célravezető ?
Házi feladat: elemezze a többi beosztottját is ilyen módon.

GYAKORLATI IRÁNYELVEK VEZETŐKNEK

Biológiai szükségletek:

1. Alakítson ki jó fizikai környezetet.
2. Szüntesse meg a balesetveszélyt.
3. Akadályozza meg a túlzott feszültségeket.
4. Győződjön meg arról, hogy mindenki ki tudja-e venni a szabadságát.
5. Támogassa az egészségvédelmet.

Biztonsági szükségletek:

1. Hozza összhangba a követelményeket és munkatársai képességeit.
2. Ismertesse munkatársaival, mit vár el tőlük.
3. Adjon nyílt és aktuális visszajelzést a teljesítményről.
4. Alakítson ki ésszerű premizálási szabályokat.
5. Kösse a teljesítményhez a munkahely biztonságát.

Kötődési szükségletek:

1. Vonja be embereit a célok kitűzésébe és a tervezésbe.
2. Vonja be embereit a közös problémamegoldásba.
3. Vonja be embereit a döntéshozatalba.

4. Vonja be embereit az egység teljesítményének felülvizsgálatába.
5. Vonja be embereit a csapatfejlesztési tevékenységbe.

Önértékelési szükségletek:

1. Kezeljen mindenkit méltósággal és megbecsüléssel.
2. Láttassa mindenkivel, hogy munkája hogyan kapcsolódik a távlati célokhoz.
3. Támogassa emberei között az önállóságot.
4. Forduljon embereihez ötletekért és kérje ki véleményüket.
5. Méltányolja az emberek jó munkáját.

Önmegvalósítási szükségletek:

1. Mutasson személyes érdeklődést emberei fejlődése iránt.
2. Ismerje meg emberei személyes céljait.
3. Gondoskodjék hatékony munkahelyi begyakorlásról és felkészítésről.
4. Gondoskodjon oktatási és gyakorlási lehetőségekről. Segítsen a pályatervezésben.

A HÁROM SZOCIÁLIS MOTIVÁCIÓ

1. Teljesítmény

Valamilyen kitűnő vagy az átlagosnál jobb teljesítménnyel kapcsolatos cél jelenléte.

- a./ Teljesítményben túltenni valakin
 - győzni
 - másoknál jobban csinálni.
- b./ Elérni vagy túlteljesíteni egy önmaga által megszabott szintet
 - remek munkát végezzen, a feladat nagy erőfeszítést igényel
 - gondosan kidolgozzon egy tervet,
- c./ Egyedülálló teljesítmény
 - szokásostól eltérő feladat,
 - egyedülálló módszer,
 - találmány, - művészi alkotás, stb.
- d./ Törekvés saját karrier előbbrevitelére
 - hosszútávon kitűzött teljesítmény gyakran a karrier végcélja.

2. Társulás

Valamelyik szereplőnek célja, hogy együtt legyen valakivel és örömét lelje a kölcsönös barátságban.

- a./ Törődés azzal, hogy szeressék az embert, elfogadják, barátságban legyenek.
- b./ Aggodalom amiatt, hogy egy pozitív , személyek közötti kapcsolat megszakad.
- c./ Igény valamilyen társaságban való részvételle

A társulási motiváció jellegzetes szavai: - érez, - szeret, - vágyik rá, - megbocsát,

3. Befolyásolás

Valamelyik szereplőnek célja, hogy valakit/-kiket/ befolyásoljon, hatással legyen rá.

- a./ Valaki a befolyásolási törekvését erőteljes akciók révén mutatja ki / melyek önmagukban hatalmat fejeznek ki/
 - a/1. - támadás, - elfogadás- sértegetés- megrovás, stb.
 - a/2. - nem kért segítség, támogatás, tanács
 - a/3. Befolyásolni más életét életfeltételein keresztül, vagy információt gyűjteni róla és azt felhasználni, stb. /pl. puhatolózás, ellenőrzés, stb./
 - a/4. Egyoldalúan vitatkozni, befolyásolni, meggyőzni, bebizonyítani valamit beszélgetésben.
 - a/5. Megpróbálni hatni a másik emberre, vagy szélesebb értelemben a világra: pl. újságírás, reklám, hatalommal járó hivatalhoz jutni.
- b./ Valaki olyasmit tesz, ami másokból erősen pozitív vagy negatív emóciót vált ki. Pl.: - teljességgel el volt bűvölve tőle, - szavai figyelemre készítették.
- c./ Valakit olyannak írnak le, hogy törődik a hírnevével vagy pozíciójával
 - mit gondolnak mások az ő hatalmáról
 - elkerülje a gyengeség, a kisebbség, a kisebbség, stb. látszatát.

A HATALMI MAGATARTÁS: BEFOLYÁS

Ha valaki azzal tölti idejét, hogy a mások feletti befolyásáról és hatalmáról gondolkodik, arról, hogy hogyan használja fel ezt a befolyást arra, hogy új törvényeket hozzon, nagy ipart vagy egy jobb világot építsen, akkor a pszichológus azt mondáná, hogy hatalomra vagy befolyásra van igénye. Elégedettsége származik abból, ha befolyásolja mások magatartását.

érdekli a másik feletti befolyás-szerzés eszközeinek szabályozása, örül az erős érzelmi konfrontációnak és foglalkozik a hírnévvel és presztízzsel.

Azok, akiknek erős az igényük hatalomra vagy befolyásra, gyakran próbálnak közvetlenül befolyásolni másokat anélkül, hogy kérdeznék őket, javaslatokat tesznek, elmondják véleményüket és értékelésüket és próbálnak másokat rábeszélmi különböző dolgokra. Vezető pozíciót keresnek a csoportos tevékenységekben; az, hogy vezetők lesznek-e vagy csak „domináns személyeknek” látják őket, az más feltételektől is függ, így a tehetségtől, társas hajlamtól, stb. Rendszerint folyékonyan fejezik ki magukat, gyakran beszédesek, néha vitatkozóak. Az erős hatalmi igényüket a többiek erősnek és szókimondónak látják, de ugyanakkor kemény fejűnek és sokat kívánónak is.

Mint várható, az erősen hatalom-igényűek jobban szeretik azokat a pozíciókat, amelyek lehetővé teszik a hatalom gyakorlását. Élvezik azokat a szerepeket, amelyek meggyőzést igényelnek mint a tanításban, nyilvános beszédben, stb. Azokat a pozíciókat keresik, amelyeknek velejárója a mások befolyásolása, eszközeinek szabályozása, mint például politikai hivatal vagy tekintélyes vezetői állás. Vezetők motivációjának tanulmányozása azt mutatta, hogy az erős teljesítmény-motiváció megkülönböztetője a sikeres vezetőnek, a felső vezetésben sokakat erősen motiválja a hatalom igénye.

Az elvégzett kutatások eredménye világosan mutatja, hogy akiknek erős a hatalomigényük, nem mindig kapnak hatalmat és ha megkapják, akkor a hatalom felhasználásának módját egyéb igények és értékek határozzák meg. Egy olyan ember, akinek erős a hatalom igénye és emellett kevésbé érdekli a meleg, társas kapcsolat és erős tekintélyelvű értékei vannak, bizonyosan hajlik az autokratikus és diktatórikus cselekvésre. Másrészt, egy olyan ember, akinek ugyan szintén erős a hatalom-igénye, de ugyanakkor érzékenyen viszonyul mások érzéseire is és szolgálatot kíván tenni másoknak például kiváló békeharcos lehet.

A TÁRSULÁSI MAGATARTÁS

Ha egy ember előszeretettel és hosszasan azokon a meleg, baráti jó pajtási kapcsolatokon gondolkodik, amelyekben része van, vagy amelyeket szeretne, a pszichológus azt mondja, társulási igénye van. Elromlott kapcsolatok helyreállításával, valakinek a vigasztalásával vagy megsegítésével, vagy baráti társas tevékenységben való részvétellel, mint például összejövetelekkel, találkozásokkal foglalkozó gondolatok bizonyítéknak tekinthetők a társulási motivációra.

Mivel azt akarják, hogy a többiek szeressék őket, az erősen társulási igényű emberek hajlamosak arra, hogy figyelmet fordítsanak mások érzéseire. Ezek az emberek szívesebben vannak másokkal, mint egyedül. Hajlamosak arra, hogy hosszú ideig telefonáljanak. Csoportgyűléseken igyekeznek baráti kapcsolatokat létesíteni, gyakran azért, hogy egyetértenek vagy érzelmi támogatást adnak valakinek. Az erős társulási igényű emberek keresik azokat az állásokat és hatékonyabbak azokban, amelyek lehetőséget adnak a baráti kapcsolatokra. A gazdasági életben ezek az emberek gyakran vállalnak olyan állást, ahol a jó kapcsolatok fenntartása fontosabb, mint a döntéshozatal. Azok az emberek, akiknek foglalkozásuknál fogva segítő szerepük van, mint például tanárok, ápolónők és tanácsadók, szintén erős társulási igényt mutatnak.

Míg az erős társulási igény nem látszik fontosnak a hatékony vezetői teljesítményhez és bizonyos szituációkban káros lehet, az újabb kutatások arra utalnak, hogy bizonyos körülmények között mások érzelmeivel és a kapcsolatos barátságos jellegével, úgy látszik, magasabb vezetői

képességhez vezet. Ésszerűnek látszik, ha feltételezzük, hogy az ilyen alapvető társulási érdeklődés fontos mások megértésében és a jó munkakapcsolatok kiépítésében mind feljebbvalókkal, mind beosztottakkal. Az ilyen fajta társulási érdeklődés eszköze más, tágabb elégedettségek elérésének és nevezhető társadalmi érzékenységnek és ügyességnek.

A TELJESÍTMÉNNYEL KAPCSOLATOS MAGATARTÁS

Ha valaki olyan gondolatoknál időzik, hogyan végezhetné munkáját jobban, hogyan tehetne valami különlegeset és fontosat, vagy olyat, ami előmozdítja karrierjét, akkor a pszichológus a teljesítmény szükségletét állapítja meg nála. Vagyis azt, hogy érdekli a teljesítmény és elégedettséget nyer a teljesítményre törekvésből. Az erős teljesítményszükséglettel jellemzett ember nemcsak azon gondolkodik, hogyan milyen célokat akar elérni, hanem azon is, hogyan érheti el azokat, milyen akadályokkal találkozhat és hogyan fogja érezni magát, ha sikerrel jár vagy ha kudarcot vall. Mire jók azok az emberek, akik erősen igénylik a teljesítményt? A tapasztalat az, hogy keresik, és élvezik és jól elvégzik azokat a munkákat, amelyekhez vállalkozó szellemre van szükség. Jó gazdasági vezető válik belőlük, különösen fejlődő iparágakban. Vizsgáljuk meg az erős teljesítmény-igénnyel rendelkező ember jellemzőit, amelyeket több éves gondos empirikus kutatással fedeztek fel.

- 1./ Először is szereti azokat a szituációkat, amelyekben személyi felelősséggel tartozik a problémák megoldásának megtalálásáért. Az ok nyilvánvaló. Másképpen kevés teljesítmény elégedettséget okozna neki a sikeres eredmény. Nem hazardjátékos, nem élvezi azokat a szituációkat, ahol az eredmény nem az ő képességeitől és erőfeszítéseitől függ, hanem a véletlentől vagy az általa nem befolyásolható tényezőktől.

Azoknak az embereknek, akik erősen érdekeltek a teljesítményben, a véletlen nyereség gondolata egyszerűen nem okozza azt a teljesítmény-elégedettséget, mint ha saját erőfeszítéseikkel érik el a győzelmet. Inkább megpróbálnak megfelelni saját követelményeiknek vagy teljesítményükkel felülmúlnak valaki mást. Nyilvánvalóan ez a vágy a személyi felelősségvállalás szempontjából hasznos egy gazdasági vezetőnél. A kockavetés alternatívájával ugyan nem kerül gyakran szembe az életben, de azért sok más út is nyitva áll a személyi felelősség elkerülésére, mint például másra tolni a felelősséget, vagy megpróbálni valaki mást /vagy egy bizottságot / találni, aki vállalja a felelősséget, hogy valamit elvégezzenek.

A jó vezető közismert önbizalmáról / ami lényegesen a magas teljesítménymotivációval függ össze /. Úgy gondolja, hogy a nehéz munka is elvégezhető, ha vállalja a felelősséget, és igen gyakran igaza van, mert olyan sok időt töltött a munka elvégzéséről való gondoskodással, hogy tényleg jobban elvégzi mint mások.

3. Az erősen teljesítmény-érdekeltségű ember másik jellemzője az a tendenciája, hogy mérsékelt teljesítmény-célokat tűz ki, és „kalkulált kockázatot” vállal. Stratégiája jól illik igényeihez, mivel csak mérsékelten nehéz feladatok vállalásával valószínű, hogy eléri azt a teljesítménnyel való elégedettséget, amit szeretne. Ha könnyű vagy rutin problémát vállal, sikerülni fog neki, de nagyon kevés elégedettsége származik sikeréből. Ha egy rendkívül nehéz problémát vállal, nem valószínű, hogy bármilyen elégedettséghez jut, mivel nem fog sikerülni. E két véglet között dolgozva megvan az esélye, hogy maximalizálja az egyéni teljesítmény érzését.

A vezetőnek olyan embernek kell lennie, akinek magas az érdekeltsége a teljesítményben, mérsékelt célokat szokott kitűzni magának és gondosan kiszámítja, mennyit tud megtenni eredményesen.

3./ Az olyan ember, aki erősen érdekelt a teljesítményben, megkívánja a konkrét visszacsatolást is arról, hogy mennyire jól végzi munkáját. Másképp hogyan juthatna bármilyen elégedettséghez abból amit csinál?

A szociális gondoskodás területén az eredmények ismerete konkrét, ami hiányzik a sok más értelmiségi pálya visszacsatolásából. Vegyük például a tanárt. Az a dolga, hogy közvetítsen bizonyos értékeket és bizonyos fajta információt a diákjainak.

Van valamilyen fokú visszacsatolása arról, hogy mennyire jól végezte munkáját, de az eredmények meglehetősen pontatlanok és nem konkrétak. Hallgatói, kollégái, sőt az iskola adminisztrációja jelezhetik, hogy szeretik tanítási módszerét, még sincs bizonyítéka arról, hogy hallgatói bármit megtanultak tőle.

Sok diákja jól szerepel a vizsgákon, de régebbi tapasztalatából tudja, hogy a tudás nagy részét egy-két év alatt el fogják felejtani. Ha a tanárnak magas a teljesítmény-igénye és valójában érdekli, hogy jól végzi-e a munkáját, meg kell elégednie vázlatos, esetenkénti bizonyítékokkal arról, hogy régebbi diákjai magukévá tették néhányat az ő eszméi és értékei közül.

Valószínűbb azonban, hogy nem magas a teljesítmény-igénye és egészen elégedett a ragaszkodással és elismeréssel, amit munkájáért kap, és amelyet másfajta igényeit elégítik ki.

Nyilvánvalóan nem mindenki szeret olyan szituációban dolgozni, ahol a visszacsatolás konkrét. Mellette is bizonyíthat és ellene is. Érdekes módon a nagy teljesítmény-igényű személy szeretné megtudni, hogy jól vagy rosszul teljesített, Jobban boldogul és jobban érzi magát ilyen típusú szituációban, mint a fentebb vázolt értelmiségi szituációban.

Teljesítménymotiváció

- minden olyan tevékenységben fontos dinamikus tényező, amelyben meghatározott feladatok megoldására van szükség, illetve arra nyílik alkalom.
- olyan törekvés, amely az egyén teljesítményét a sikerrel vagy kudarccal kecsegtető tevékenységekben fokozza, vagy magas szinten tartja. Amíg a munkamotiváció csak közvetve – az anyagi megélhetésen, a család fenntartásán stb. keresztül ösztönöz munkatevékenységre, addig a teljesítménymotiváció közvetlenül a munka eredményére, annak mennyiségi és minőségi jellemzőire irányul.
Ebből fakad e motiváció fontossága, hatékonysága
- Kutatások azt igazolják, hogy az ember, aki érzi, hogy fontos, sokkal jobban teljesít, mint azok, akik ez nem érzi.

Az ember fejlődése során megtapasztalja, hogy környezete teljesítményein keresztül értékeli őt. ezzel együtt megtanulja önmagát is így értékelni. Viszonyítja teljesítményét saját korábbi teljesítményeihez, környezetének teljesítményeihez és elvárásaihoz, valamint a feladat nehézségei szintjéhez.

A célok elérését két jellegzetes belső hajtóerő irányítja:

- ◆ A sikernek előlegezett öröm, és
- ◆ A kudarctól való félelem.

Mindkettő jelen van bennünk, de jelentősen különböző arányban. Két személyiségtípust lehet megkülönböztetni ezek alapján: a sikerkeresőt és a kudarckerülőt. Önre vajon melyik jellemző? A következő rövid lista segít megállapítani.

A SIKERKERESŐ

A KUDARCKERÜLŐ

SZÍVESEN VÁLASZTJA AZT A FELADATOT:

- Ahol bevetheti saját erőit
- Ahol a képességeit és tudását kamatoztathatja és új dolgokra használhatja

- Ahol a végeredmény előre látható (mert a feladat nagyon könnyű és ezért biztos a siker, vagy mert oly nehéz, hogy biztos a kudarc)

NEM SZÍVESEN VÁLASZTJA

- a túl könnyű feladatot, mert nem fejtheti ki önmagát,
- a túl nehéz feladatot (nem pocskol erőt, időt reménytelen helyzetekre)
- ahol az eseményeket maga nem befolyásolhatja (pl: szerencsejátékok)

- azt a feladatot, ahol gyakran össze kell mérnie magát másokkal

FELADATVÉGZÉS KÖZBEN:

- hajlandó összemérni magát másokkal
- általában kitartó és nehéz elijeszteni
- a változó körülményekhez alkalmazkodik

- nem szívesen méri össze magát másokkal
- könnyen elijeszthető és kitérhető
- ha nincs külső nyomás, akkor nem kezd hozzá a feladathoz
- nehezen változtat taktikát

Kockázatvállalása

- realisztikus
- közepes mértékű kockázatot vállal

- nem mindig jól alkalmazkodik a tényekhez, „ugrik a sötétbe”

KUDARCOK ESETÉN

- tart tőle ő is, de ez inkább ösztönzi, mintsem gátolná,
- részleges kudarcnál nem változtat taktikát

- fél a kudarctól
- részleges kudarc után képességeit és feladatait nem hangolja újból össze

(forrás: Mohás Livia: Ki tudja, mi a siker? , Móra Ferenc Könyvkiadó 1989)

BELSŐ ENERGIAÁLLAPOTOK ÉS A STRESSZ, VESZÉLYT REJTŐ ESEMÉNYEKRE ADOTT VÁLASZOK

aktív

AKTÍV MEGATÍV

energiatelt és feszült

Dühreakció :

„Küzdj vagy menekülj”

- Miért kell ilyesmivel foglalkoznom
- Kikészítenek, rám szálltak , ez vice
- Mindenki ártani akar nekem.

Kellemetlen ----- Kellemes

PASSZÍV NEGATÍV

feszült és nincs ereje

Félelemválasz:

- Nem tudok megbirkózni vele
- Belebukok, bele fogok rokkanni
- Fogalmam sincs mit csinálhatnék

Lazító válasz:

Idegeskedés, hogy még milyen gondokat
,idézhet elő.

Passzív

SZÍVÓS VEZETŐK

- vezetők ,akik nem voltak jó erőlétben ,és mégsem ártott nekik a stressz
Azok kezelik hatékonyan a stresszt, akik rendelkeznek a három tulajdonsággal
- Elidegenedés helyett odaadás, és eltökéltség. Szeretik a munkájukat, amit csinálnak azonosulnak a feladataikkal, értelmesen tudják tölteni szabadidejüket.
- Tehetetlenség érzés helyett aktív befolyásolás. Hisznek benne ,hogy hatással vannak a körülöttük zajló eseményekre.
- Kihívásként és nem fenyegetésként tekintenek a problémákra. Az élet természetes részeként kezelik a változásokat.
Legkárosabb a kis apró dologra is DÜH-vel válaszolunk. És aki minden élethelyzetet versengésként fog fel.

AKTÍV PASSZÍV

energiatelt és fesztelen

Kihívásos válasz :

Képes vagyok megbirkózni vele
Találok valamilyen megoldást
Addig kísérletezek míg nem találok
valami megoldást

PASSZÍV POZITÍV

fesztelen ,de nincs energia

Elkerülési válasz:

Nem érdemes idegeskedni miatta
Azzal foglalkozom ,ami fontos
Képek ismétlése, erősíti a stresszt

Nem szabadulhatok a feladattól, hát
nézzük a jó oldalát.

Nem teljesítményválasz, de azzal
foglalkozom amin tudok változtatni
Te mindent megtettél! ez a helyzet
nem kér tőled teljesítményt !

Olvassa el egyenként az alábbi kijelentéseket és állapítsa meg, hogy illik-e önre a
kijelentés akkor, amikor a kedvelt munkáját, tevékenységét végzi. Ha igen, akkor írjon az „A

oszlopba egy „I” betűt. Ha nem, akkor írjon az „A” oszlopba „N” betűt. A „B” oszlopot, egyenlőre hagyja üresen.

S. sz.	Állítások	A	B
1.	Ha kudarc ér ezzel a tevékenységgel kapcsolatban, akkor egészen elmegy tőlem a kedvem.		
2.	Ha kudarc ér ezzel a tevékenységgel kapcsolatban, akkor úgy elmegy tőle a kedvem, hogy szinte örökre feladnám a vele való foglalkozást.		
3.	Általában kitartóan csinálom, s ha úgy látom jónak, akkor taktikát, módszert változtatok.		
4.	Talán azt nem szeretem benne, hogy közben nem használhatom igazán az ügyességemet, az eszemet, erőmet.		
5.	Azonnal belekezek.		
6.	Tartok a sikertől, ezért alaposan felkészülök, és nagyon figyelek.		
7.	Olykor kitartó vagyok, és taktikát vagy módszert változtatni nem szoktam.		
8.	Könnyen félbehagyom, és elfeledkezem róla.		
9.	Hamar letörök.		
10.	Szeretek közben új fogásokat (új megoldásokat, új dolgokat) kitalálni.		
11.	Ha lehet, szívesen versenyzek ebben mással.		
12.	Nem szívesen versenyzek, mert arra figyelek, amit csinállok, és nem igazán érdekel ilyenkor a versenyzés.		
13.	Könnyen félbehagyom, de visszatérek rá és előbb-utóbb befejezem.		
14.	Ha valami nem sikerül, akkor addig ügyködöm, töprengök, amíg rá nem jövök, hogy hol rontottam el.		
15.	Addig nem szoktam belekezdeni, amíg valaki nem biztat vagy ösztökél.		
16.	Inkább akkor szeretem csinálni, ha elsősorban rajtam múlik, hogy mi lesz belőle.		
17.	Nem szívesen versenyzek közben másokkal, mert félek a vereségtől.		
18.	Azt szeretem benne, hogy használhatom közben az eszemet, az erőmet, az ügyességemet.		
19.	Nem szoktam új dolgokat (új fogást, új módszert) kitalálni.		
20.	Ha közben valami nem sikerül, akkor nem szoktam töprengeni azon, hogy vajon hol rontottam el, hanem még nehezebb feladatba kezdek.		
21.	Tartok a sikertelenségtől, ezért igyekszem rá sem gondolni, amíg rá nem ég a körmömre.		
22.	Akkor szeretem inkább csinálni, ha a végeredmény előre tudható.		

Nézze újra át az állításokat és állapítsa meg, hogy illenek-e önre akkor, amikor a legkevésbé kedvelt, esetleg kötelező munkát kell végeznie. Az állítások melletti „B” oszlopba jelölje az „I” vagy „N” betűkkel.

Számolja össze, hogy hány „I” betű van a sikerkereső kijelentések mellett. Ha 9 vagy ennél több van mind a két esetben, akkor a sikernek előlegezett öröm a belső iránytű önnél.

Sikerkereső: 3.; 4.; 5.; 6.; 10.; 11.; 12.; 13.; 14.; 16.; 18.

Kudarckerülő: 1.; 2.; 7.; 8.; 9.; 15.; 17.; 19.; 20.; 21.; 22.

Sikerkereső állítások melletti igenek száma:

- ◆ Kedvelt munka esetén:
- ◆ Nem kedvelt munka esetén

KÉRDŐÍV A HÁROM MUNKAMOTÍVUM MÉRÉSÉRE

E kérdőív mindegyik sorszámmal jelölt egysége három kijelentést tartalmaz. Az ön feladata, hogy az egységeken belül rangsorolja a kijelentéseket aszerint, hogy milyen mértékben felelnek meg a munkáról, illetve az ön munkában tanúsított viselkedéséről alkotott véleményének, érzéseinek.

A kijelentések jobb oldalán 1-essel jelölje a leginkább megfelelő, 2-essel a második leginkább megfelelő és 3-assal a legkevésbé megfelelő kijelentést.

Némely állítás feltételezi, hogy ön vezető; ha valójában nem az, úgy próbálja oly módon értékelni az ilyen állításokat, mintha vezető lenne

Rangsorolás közben gondoljon arra, hogy nincs jó vagy rossz válasz, csak eltérő módon dolgozó emberek vannak.

Ssz	V.	Állítások	Rangsor
1.	a.)	Amikor egy problémát kell megoldani, szeretek egyedül dolgozni és egyedül felelősséget vállalni a megoldásért.
	b.)	Amikor egy problémát kell megoldani, szeretek teamben dolgozni, és közös megoldást találni.
	c.)	Amikor egy problémát kell megoldani, szeretek teamben dolgozni, de csak ha én vezetem a csoportot.
2.	a.)	A vezető feladata, hogy izgalmas, kihívó célokat tűzzön ki beosztottjai elé.
	b.)	A célokat a team-tagok kölcsönös megegyezése útján kell megállapítani.
	c.)	Fontos ügy megállapítani a célokat, hogy átlagos személyes kapacitással el lehessen érni őket.
3.	a.)	Kollégáim úgy jellemeznének engem, mint aki odafigyel másokra.
	b.)	Az emberek azt mondják rólam, hogy jó tudok beszélni.
	c.)	Hajlamos vagyok arra, hogy a munkahelyemen leginkább a munkával, a feladatokkal összefüggő dolgokról beszéljek.
4.	a.)	Élvezem azokat a vitákat, amelyek problémamegoldó célzatúak.
	b.)	Előfordul, hogy egy vitában ellentétes álláspontra helyezkedem, mert ez az érdekem.
	c.)	Élvezem azokat a vitákat, amelyek lehetővé teszik a kollégáim jobb megismerését.
5.	a.)	Örülök annak, ha észreveszik rajtam, hogy egy kollektívához tartozom.
	b.)	Egy kollektívához tartozás nem bír különösebb jelentőséggel számomra.
	c.)	Örülök annak, hogy egyéniség vagyok; nem vágyom arra, hogy egy kollektíva tagjának lássanak.
6.	a.)	Szeretem, ha visszajelzést kapok arról, hogy egy teamben milyen jól működtem együtt másokkal.
	b.)	Szeretek konkrét visszajelzést kapni arról, hogy milyen jól hajtottam végre egy feladatot.
	c.)	Én tudom a legjobban megítélni, hogy miképpen hajtottam végre egy feladatot; a fizetésemelés és az előléptetés számomra a legfontosabb	SZÉCHENYI 2020

		visszajelzés.
7.	a.)	A legfontosabb értékelési szempont egy beosztottnál a cél, a feladat megvalósítása.
	b.)	A legfontosabb értékelési szempont egy beosztottnál az ő jövőendő fejlődése.
	c.)	Az értékelés célja annak megállapítása, hogy a beosztott mit csinált helyesen, és milyen hibákat követett el.
8.	a.)	A konfliktus eszköz, amelyet arra lehet használni, hogy egy probléma lehető legjobb megoldásához jussunk el.
	b.)	A konfliktus nagyon egészséges lehet: az embereket serénységre ösztönzi.
	c.)	A konfliktust kézben kell tartani; egy közösség egymás között vitatkozó tagjai ritkán termelékenyek.
9.	a.)	Bármely megoldás fontos tényezője: elfogadhatósága annak a csoportnak a számára, amelynek végre kell hajtania azt.
	b.)	Ha meg vagyok győződve arról, hogy egy megoldás működni fog, akkor elvárom a végrehajtást, és vállalom a felelősséget a következményekért.
	c.)	Ha az a véleményem, hogy egy megoldás működni fog, akkor én akarom végrehajtani; további megvitatása a közösség tagjaival rendszerint csak időpocsékolás.
10.	a.)	Ha egy beosztottam elhibáz valamit, akkor megmutatom neki, hogy miképpen javítsa ki a hibát.
	b.)	Ha egy beosztottam elhibáz valamit, akkor megbeszélésem vele a helyzetet, és megegyezünk a kijavításában.
	c.)	Ha egy beosztottam elhibáz valamit, közlöm vele, hogy javítsa ki a hibát.
11.	a.)	Az kellene, hogy az emberek számára a hibák a tanulás eszközét jelentsék, és így tökéletesítsék önmagukat.
	b.)	Elkövetek hibákat, de ameddig az esetek többségében igazam van, addig eleget teszek a feladatomnak.
	c.)	Nem szeretek tévedni; nem követem el kétszer ugyanazt a hibát.
12.	a.)	Kemény munkával és a vezetés megfelelő támogatásával az egyén túljuthat a legtöbb problémán.
	b.)	A kemény munka túljuttathat a legtöbb problémáján.
	c.)	Az erős bizalom túljuttathat a legtöbb problémán.
13.	a.)	Inkább az azonos szintű vezetőtársaimmal és a főnökömmel való személyes kapcsolatokra helyezem a hangsúlyt, mint a beosztottaimmal való kapcsolatokra.
	b.)	Időt és energiát szánok a munkahelyi személyes kapcsolataim fejlesztésére és javítására.
	c.)	A munkahelyemen csak akkor alakítok ki személyes kapcsolatokat, ha segítenek a feladataim végrehajtásában.
14.	a.)	"Ne gázolj át az embereken, amikor felfelé vezet utad; találkozatsz velük, amikor lefelé mész."
	b.)	"Semmi sem olyan sikeres, mint a siker."
	c.)	"Senki sem emlékszik annak a nevére, aki egy versenyen másodikként fut célba."

15.	a.)	Ha igazam van, hosszú távon győzni fogok.
	b.)	Ha erős vagyok a hitemben, hosszú távon győzni fogok.
	c.)	Megpróbálok türelmes lenni az emberekkel; hosszú távon ez kifizetődő.
16.	a.)	A dolgozók megfelelően termelnek, ha a főnökeik velük együtt dolgozhatnak.
	b.)	A dolgozók termelékenysége növekszik, ha már az elején tudják, hogy mi a feladatuk.
	c.)	A dolgozók elé új magasságok elérését kell célul tűzni.
17.	a.)	Örülök, ha egy csoporttal kollégáimat rávehetem arra, hogy az én elképzelésem szerint csinálják a dolgokat.
	b.)	Ameddig egy döntés helyes, nem fontos, hogy az egyéni vagy kollektív döntés volt-e.
	c.)	Ahhoz, hogy egy döntés megvalósuljon, a végrehajtással megbízott csoport minden tagjának el kell azt fogadnia.
18.	a.)	Jól dolgozom, ha személyes kapcsolatom van a főnökömmel.
	b.)	Jól dolgozom azokban a helyzetekben, ahol a saját főnököm vagyok.
	c.)	Jól dolgozom, ha határidőnek kell megfelelnem.

Pontozólap a három munkamotívum méréséhez

Vezesse át a rangsorszámokat a kérdőívről erre a lapra. Aztán mindhárom oszlop számait adja össze, és az eredményt írja be az "Összesen" rovatba. Minél alacsonyabb a kapott érték, annál jellemzőbb Önre az adott motívum; minél magasabb, annál kevésbé jellemző.

TELJESÍTMÉNY- MOTÍVUM	TÁRSULÁSI MOTÍVUM	HATALMI MOTÍVUM
1. A.	1. b.	1. c.
2. c.	2. b.	2. a.
3. c.	3. a.	3. b.
4. a.	4. c.	4. b.
5. b.	5. a.	5. c.
6. b.	6. a.	6. c.
7. a.	7. b.	7. c.
8. a.	8. c.	8. b.
9. c.	9. a.	9. b.
10. a.	10. b.	10. c.
11. b.	11. a.	11. c.
12. b.	12. c.	12. a.
13. c.	13. b.	13. a.
14. b.	14. a.	14. c.
15. a.	15. c.	15. b.
16. b.	16. a.	16. c.
17. b.	17. c.	17. a.
18. c.	18. a.	18. b.
Összesen:	Összesen:	Összesen:

Ajánlott irodalom jegyzéke

Schein E. H.:	A segítség általános filozófiája
Balog László, Barta Tamás, Dominik Gyula,:	Vezetés pszichológiája
Gertud Neges, Richard Neges:	Vezetésmódszertan
William D. Hitt:	A mestervezető
Bakacsi Gyula:	Szervezeti magatartás és vezetés
Blachard – Zigarmi:	Helyzettől függő vezetés
Cavett Robert:	Mi mozgatja az embereket?
Robert J. Ringer:	Ne hagyd magad!