

Kérdőív

Válaszoljon az alábbi kérdésekre oly módon, hogy az „általában”, „néha”, „ritkán” oszlopok közül azt jelöli be, amelyik leginkább igaz az Ön viselkedésére!

A vállalat elvárásainak kielégítése	Általában	Néha	Ritkán
1. Ellenőrzöm, hogy a csapat valóban kielégíti az ügyfelek igényeit.			
2. A csapat tagjai tudják, hogy munkájuk mennyiben függ össze a cég célkitűzéseivel.			
3. Meggyőződöm arról, hogy a cég céljait és elképzeléseit ismerem.			
4. A vállalat céljait és elképzeléseit figyelembe véve alakítjuk ki a csapat programját.			
5. A csapatnak is van beeszlása a célkitűzésekbe.			

Időbeosztás és a teendők rangsorolása	Általában	Néha	Ritkán
1. Az időmet előre beosztom, így tudom, mikor mit kell tennem.			
2. Más és más feladatok kapnak elsőbbséget.			
3. Minden napra van „teendők” listám.			
4. Azokat a feladatokat végzem el, amelyeket mások nem tudnak, a többit pedig kiosztom.			
5. A csapat céljait segítő feladatok abszolút elsőbbséget kapnak.			

Tervezés és a célok meghatározása	Általában	Néha	Ritkán
1. Amint a csapat megkapta a feladatot, időt szakítok a munka megtervezésére.			
2. Egyértelmű (pontos, mérhető, reális és jól időzített) célokat tűzök ki magam elé.			
3. Új feladat esetén nem vonok le elhamarkodott következtetéseket, hanem mérlegelem a lehetőségeket.			
4. Problémák esetére van „pót” tervem.			
5. Mielőtt elfogadom a munkát, kiszámítom az elvégzéséhez szükséges időt.			

A feladatok kiosztása	Általában	Néha	Ritkán
1. A feladat kiosztása előtt megbizonyosodom a csapattagok szabad kapacitásáról.			
2. A lehető legnagyobb felelősséggel ruházom fel az embereimet.			
3. A feladatokkal igyekszem fejleszteni a csapattagok képességeit.			
4. Odafigyelek, hogy a csapat képességeinek javulásával párhuzamosan egyre több munkát osszak szét.			
5. A munka megkezdése előtt tisztázom az önállóság határait.			

Kérdőív

Eligazítás	Általában	Néha	Ritkán
1. Határozott utasításokat adok, így mindenki tisztában van az elvárásokkal.			
2. Az eligazítás végén a csapattagok kérdéseket tehetnek fel, hogy lássam, mindenki mindent ért-e.			
3. Az eligazítás alatt ismertetem a mondanivalóm hátterét is.			
4. Mindenki kézhez kapja a konzultációs időpontjait, hogy előre tudja, mikor kell nálam jelentkeznie.			
5. Az eligazításkor beszámolok arról is, hogy a feladatunk miként illeszkedik egy nagyobb rendszerbe.			

Kommunikáció: visszajelzés a teljesítményről	Általában	Néha	Ritkán
1. Visszajelzést adok a csapat tagjainak a napi teljesítményükről.			
2. A teljesítmény megvitatásakor felmerülő problémákat a fejlődés alapjának tekintem.			
3. Az egyéni megbeszélés előtt megbizonyosodom arról, hogy a másik személy figyelmét semmi sem vonja el.			
4. Amikor véleményt mondok, másoknak is lehetőséget adok a visszajelzésre.			
5. Bírálat esetén is biztató megállapítással zárom mondandómat.			

Kommunikáció: a visszajelzés fogadása	Általában	Néha	Ritkán
1. A csapattagok a csapatmunkát és az egyéni teljesítményt fokozó ötletekkel állnak elő.			
2. Magam is megkérdezem tőlük, hogy mivel segíthetném a hatékonyabb munkát.			
3. A csapattagokkal folytatott konzultációk során ugyanannyit beszélnek mások is, mint én.			
4. Rendszeresen tartok megbeszéléseket, ahol az eligazításon túl a véleményeket is meghallgatom.			
5. A csapattól visszajelzést kérek a munkámról.			

Motiváció	Általában	Néha	Ritkán
1. Többféleképpen motiválom a csapattagokat.			
2. Adott esetben nem fukarkodom a dicsérettel.			
3. Amennyiben lehetséges, a kiosztott munkával segítem a csapattagok fejlődését.			
4. Odafigyelek, hogy néhány percig mindennap mindenki elbeszélgessek.			
5. A feladatokat úgy próbálom kiosztani, hogy a munka a lehető legjobban ösztönözzön mindenkit.			

A csapat fejlesztése	Általában	Néha	Ritkán
1. Ismerem a csapattagok képességeit, és azt is, hogy miben kell fejlődniük.			
2. A csapat fejlődési szükségleteit összehangolom a végső célkitűzéshez elengedhetetlen készségek fejlesztésével.			
3. Minden egyes csapattagnak velem egyeztetett fejlődésterve van.			
4. Segítem az egyéni fejlődést, és a tapasztaltabb csapattagokat is segítségnyújtásra buzdítom.			
5. Magamnak is készítek ilyen fejlődéstervet, amelyet rendszeresen frissítek.			

A csapatszellem és a hosszú távú cél kialakítása	Általában	Néha	Ritkán
1. A csapatomnak elmagyarázom, miként illik bele a munkájuk egy „nagyobb rendszerbe”.			
2. A csapatszellem kialakítását célirányos tevékenységekkel segítem.			
3. Közös módszerünk van arra, hogy elérjük a csapat hosszú távú célját.			
4. A módszert és a közös célt együtt vitatjuk meg.			
5. A csapattagokat arra buzdítom, hogy segítsék egymás munkáját és fejlődését.			

Értékelés:

Minden egyes kérdéscsoportot külön pontozunk: az „általában” 3, a „néha” 2, a „ritkán” 1 pontot ér.

13–15: A konkrét területen megfelel, és egy kis erőfeszítéssel kitűnő vezetővé válhat.

10–12: Csapata valószínűleg teljesíti a feladatokat, ha viszont egy kicsit több időt áldoz rá, a jobb irányítás révén növelheti hatékonyságukat.

5–10: Ez a terület nem tartozik az erősségei közé, de odafigyeléssel és gyakorlással jelentősen fejlődhet.

5 alatt: Sürgősen fejlődnie kell, hiszen lehet, hogy ez a hiányossága más területen is gátolja az Ön és csapata teljesítményét. Ne aggódjon – erőfeszítéssel sikert érhet el.

Hogyan tovább?

Most már nagyjából sejti, hányadán áll a vezetési készségekkel, de ha igazán pontos választ akar, legyen bátor, és kérdezze meg a csapatát. Miután már

körvonalazódik, milyenek az Ön vezetési képességei, a következő fejezet segít a vezetés alkotóelemeinek pontosabb megértésében.

A vezetés mibenléte

„Vezetőként szörnyű érzés úgy hátrapillantani, hogy senki sem áll mögötted”
– Franklin Delano Roosevelt, az USA egykori elnöke.

Ebben a fejezetben a vezetés működését vizsgáljuk általánosságban és szűkebb értelemben, ezzel is segítve a fogalom pontos megértését és a hatékony módszerek elsajátítását.

Amint azt már az első fejezetben is láttuk, sokan azt gondolják, hogy a vezetési készségeket nem lehet megtanulni.

Ilyen tévhitben csakis azok lehetnek, akik nem látják át a vezetés mibenlétét, s annak lényegét.

Fontos azonban megjegyezni, hogy vezetési készségeink nem feltétlenül javulnak a munkában eltöltött idő növekedésével. Először is nézzük meg, melyek ezek a tévhittek!

- „Vezetőnek születni kell.” Ez nem igaz. Mint bármi más készséget, újabb ismeretekkel és gyakorlással ezt is fejleszteni lehet.
- „Egy vezetőnek pontosan meghatározható tulajdonságai vannak.” Dehogy. Nincs olyan általános lista, amely az összes híres vezető személyiségre érvényes lenne. A legfontosabb tényező valójában a viselkedés, nem pedig az adottság. Egyes magatartásformákkal növelhetjük a jó vezetővé válás esélyét.
- „Aki vezető egy adott helyzetben, egy másikban is annak kell lennie.” Tévedés. Bármelyik készség fejlesztéséhez a szerzett ismeretek mellett elengedhetetlenül fontos a gyakorlat és a tapasztalat. Ha ez nem így lenne, akkor mindenki a próbálgatás módszeréhez folyamodna.
- „A vezetés nem népszerűségi verseny.” Tény, hogy nem az, de a hatékony vezetőt azért is szereti a csapata, mert kellőképpen motiválja és fejleszti őket.

Az egyensúly

Tegyük fel magunknak a kérdést: „*Miért és hogyan tudja csapatom a kitűzött feladatot teljesíteni?*”

A válasz valószínűleg az, hogy vezetői képességeinkkel tartjuk őket össze. A vezetés egyfajta mérlegként funkcionál. Az egyik serpenyőben a csapat hatékonyságát célzó erőfeszítéseink vannak (csapat-szellem, hűség, együttműködés), a másik-

ban pedig a sikertelenséget előidéző tényezők (a munka ránk nehezedő nyomása, a stressz, a szoros határidő és egyéb veszélyek).

A csapat kialakításakor biztosítanunk kell annak működését is, vagyis a folyamatos támogatás mellett ösztönözni is kell a tagjait. Minden újabb helyzet igényli, hogy a sikertelenséget okozó erőkkal szemben „ellenerőket” vessünk be.

A vezetés egyenlege

A vezetési folyamat

Hogyan vezeti át csapatát a megoldandó feladatokon? A legtöbb esetben felsőbb utasítás áll a megbízás hátterében, vagy éppen egy konkrét eseményre kell reagálni. Ilyenkor érdemes feltenni magunknak a kérdést: „Pontosan mit kell elérnem?”

A következő lépés a tájékozódás: a legeredményesebb döntés érdekében minden információt meg kell szerezni. A szükséges adatok akár kéznél is lehetnek, de előfordulhat, hogy más forrásokat is fel kell használnunk. Miután ezzel végeztünk, különböző megoldási módszereket kell kidolgozni (elemzés), amelyekből azután kiválaszthatjuk a legeredményesebbet. Ezen a ponton eldönthetjük, teszünk-e konkrét lépéseket. Az igazán kiváló vezetők ekkor

hozzák meg döntéseiket, és döntenek a feladat kiosztásának stratégiájáról is. Erről majd a későbbiekben szólnunk. Az ekképpen elkészült terv megvalósítása csak ezután következik. Az alábbi ábra a vezetés folyamatát ábrázolja kihangsúlyozva azokat a visszajelzési pontokat, amelyek a munka elvégzése előtt és után is lehetőséget adnak a felülvizsgálatra.

Első pillantásra bonyolultnak tűnhet a diagram, ám ha a legutóbbi munkánkra alkalmazzuk, kiderül, vajon nem hagyunk-e ki egy lépés. Ha egy kifejezetten sikertelen munkát gondolunk így végig, nézzük meg, hol rontottuk el.

Ez a fejezet abban lesz az Ön segítségére, hogy munkája során a vezetési folyamat lépései gördülékenyen követhessék egymást.

Vezetési folyamat

