

**„A versenyképes közszolgálat személyzeti  
utánpótlásának stratégiai támogatása”**

**KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001**



Lindmayer Anna – Kopornyik Zoltán

Módszertani anyag a közigazgatási tehetséggondozási  
program mentorai számára

## **Tartalomjegyzék**

A képzési program rövid ismertetése.....	3
A képzés forgatókönyve .....	5
A képzési programelemekhez kapcsolódó gyakorlatok, szereplapok, segédletek.....	19

## A képzési program rövid ismertetése

A képzés célja, hogy a tehetségmentorok megismerjék a tehetségmentori tevékenység alapjait, eszközeit, módszereit, és vezetői gyakorlatukat modern menedzsment eszközökkel, technikákkal bővítsék.

A képzés eredményeként a tehetségmentorok egyrészt felkészültek lesznek a vezetői tehetségek felismerésére, fejlesztésére, támogatására, másrészt a program és a programban résztvevő vezetői tehetségek szervezeten belüli elfogadtatására is. A képzés másodlagos eredménye, hogy a vezetői tehetségmentorként közreműködő vezetők mindennapi munkájukban is jól hasznosítható, a személyi állomány fejlődését támogató vezetői eszközök birtokába kerülnek, amellyel nem csak a vezetői tehetségeket, hanem szervezeti egységük valamennyi munkatársát is támogatni tudják. A vezetői tehetségmentorok felkészítése tapasztalati tanuláson alapuló módszerek alkalmazásával történik. A képzés során a résztvevők saját élményen alapulva próbálhatják ki a tehetségmenedzsment program folyamatát és a teljesítendő feladatokat. A képzés eredményeként a vezetői tehetségmentor feladatra kiválasztottak megismerik a program célját, átlátják annak a szervezet és az egyén szintjén is megmutatkozó jelentőségét, értelmezni tudják saját szerepüket a megvalósítás során.

A közigazgatási tehetséggondozási program mentori képzésének tematikai elemei:

- **A közszolgálati tehetségmenedzsment program bemutatása.**  
A résztéma során a résztvevők azonosítják és elfogadják a tréning céljait, tematikáját, elfogadják a tréning együttműködési szabályait és betartják azokat a képzés folyamatában. Megismerik a tehetség felismerésének szempontjait, a tehetséggondozási programot és az ebben közreműködő mentorok feladatait a mentorálás folyamatában.
- **Helyzetorientált vezetés és érzelmi intelligencia.**  
A résztéma során a résztvevők tisztázzák a helyzetorientált vezetés és az érzelmi intelligencia definícióját, szerepét és kapcsolatát a vezetői munkában és a mentori folyamatban. Ehhez saját élményű gyakorlatot dolgoznak fel közösen.
- **A vezetői tehetségmentor tevékenysége, feladatai, módszerei.**  
A résztéma során a résztvevők tisztázzák a tervezés, szervezés, irányítás és ellenőrzés jelentőségét a vezetői munkában. Tudatosítják a vezetői funkciók és az érzelmi intelligencia összefüggéseit a mentori folyamatban. Ehhez saját élményű gyakorlatot dolgoznak fel közösen.

A képzéshez nem tartozik sem képzési folyamatba épített, sem vizsgahelyzethez kötött számonkérés. A zárás feltételeinek teljesítése esetén a képzés tanúsítvány kiadásával zárul. A zárás feltétele a tréning időtartamának legalább 90%-ában való jelenlét és aktív részvétel. A résztvevő csak ebben az esetben kaphat "megfelelt", vagy "kiválóan megfelelt" minősítést. A résztvevő minősítését a jelenléti képzést tartó tréner végzi, előre meghatározott szempontok alapján. Az értékelés az alábbiak szerint történik:

- "nem megfelelt" minősítést kap, aki a megengedett hiányzás mértékét túllépi, vagy a képzés során olyan magatartást tanúsít, amellyel saját és/vagy mások fejlődését, a tréning céljainak megvalósulását akadályozza;
- "megfelelt" minősítést kap, aki a képzés legalább 90%-ában jelen van, és együttműködő hozzáállással, figyelemmel, befogadókészséggel, valamint személyiségéhez illeszkedő aktivitással vesz részt a feladatokban;
- "kiválóan megfelelt" minősítést kap, aki a képzés legalább 90%-ában jelen van, együttműködése, figyelme kiemelkedő, aktivitása optimális mind saját fejlődése, mind a csoport többi tagjának támogatása szempontjából.

## A képzés forgatókönyve

<b>Program:</b>	<b>A közigazgatási tehetséggondozási programban mentori feladatokat ellátók felkészítése</b>
<b>Szerző:</b>	<b>Lindmayer Anna – Kopornyik Zoltán</b>
<b>Szerkesztette:</b>	

### Tematika

#### I. nap

1. A tréning megnyitása: tréneri bemutatkozás, a program és a tréningtematika ismertetése, a csoporttagok bemutatkozása, elvárások tisztázása, és együttműködési szabályok
2. A közigazgatási vezetői utánpótlás biztosítására szolgáló tehetségmenedzsment program mentori folyamata
3. A helyzetorientált vezetés és az érzelmi intelligencia a mentori folyamatban
4. A nap zárása: összefoglalás, visszajelzés a napról

#### II. nap

1. A nap nyitása: jégtörés és ráhangolódás a napi munkára
2. A vezetői funkciók és az érzelmi intelligencia a mentori folyamatban
3. A tehetség mentor és a mentorált vezetői tehetség együttműködése a három hónapban
4. A tréning zárása: a tanulságok összegzése, visszajelzés és értékelés

## Tematika és forgatókönyv (vázlatos)

### 1. A tréning megnyitása (75 perc)

Bemutakozás, célok, tematika, elvárások megfogalmazása, együttműködési megállapodás aláírása.

- Tréneri bemutatkozás
- A program és a tréningtematika ismertetése
- Csoporttagok bemutatkozása
- Hoztam, vinném, nem szeretném
- Az együttműködési szabályok

### 2. A közigazgatási vezetői utánpótlás biztosítására szolgáló tehetségmenedzsment program folyamata (120 perc)

A közigazgatási vezetői utánpótlás biztosítása érdekében megvalósuló tehetséggondozás során jelentkező mentori feladatok.

- A mentori folyamat helye a közszolgálati vezetői utánpótlás biztosításában
- A mentori folyamat és annak mérföldkövei
- A pilot program résztvevőinek tájékoztatását szolgáló módszertani útmutató ismertetése
- A tehetség mentor tevékenységei – Check-list
- A folyamat adminisztrációja

### 3. A helyzetorientált vezetés és az érzelmi intelligencia a mentori folyamatban (155 perc)

A helyzetorientált vezetés és az érzelmi intelligencia szerepének, kapcsolatának tisztázása a vezetői munkában és a mentori folyamatban.

- Újságkészítés – a helyzetorientált vezetés élményszintű feldolgozása
- Mi tesz sikeressé egy vezetőt?
- Az érzelmi intelligencia Goleman-féle megközelítése
- Hogyan tudja a tehetség mentor a helyzetorientált vezetést átadni, és az érzelmi intelligencia fontosságát tudatosítani a mentori folyamat alatt?

### 4. Az első nap zárása (20 perc)

Összefoglalás és visszajelzés a napról

- Összefoglalás – Mit tanultam ma?
- Szóbeli visszajelzés

#### **5. A második nap nyitása (20 perc)**

A második tréningnap bevezetése, az előző napon tanultak felidézése, jégtörés.

- Hogy érkeztem ma?
- Mit várok a mai naptól?
- Tematika ismertetése

#### **6. A vezetői funkciók és az érzelmi intelligencia a mentori folyamatban (145 perc)**

A tervezés, szervezés, irányítás és ellenőrzés jelentősége a vezetői munkában. A vezetői funkciók és az érzelmi intelligencia összefüggéseinek tudatosítása a mentori folyamatban.

- Új híd a Margitszigeten – a vezetői funkciók élményszintű feldolgozása
- Az érzelmi intelligencia kompetenciáinak szerepe a vezetői funkciók hatékony, gyakorlati alkalmazásában
- A vezetői funkciók és a helyzetorientált vezetés tudatos alkalmazásának elősegítése a mentori folyamatban

#### **7. A tehetség mentor és a mentorált vezetői tehetség együttműködése a három hónapban (180 perc)**

A tehetség mentor és a mentorált vezetői tehetség kapcsolattartása, találkozásai.

- Akcióterv készítése
- Tipikus helyzetek, felkészülés a helyzetgyakorlatokra
- Mentori beszélgetés a folyamat egyes szakaszaiban
- Visszajelzés és önértékelés a helyzetgyakorlatokról

#### **8. Tréningzárás (20 perc)**

- Tréning tanulságainak összegzése
- Visszajelzés a tréningről
- Minőségbiztosítási kérdőívek kitöltése

## I. NAP

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
09.00-09.10	<b>A tréning megnyitása</b>	Frontális munka	<b>A tréneri bemutatkozás és tematikai ismertetés</b> - A trénerök üdvözlnek a csoportot, bemutatkoznak, és röviden ismertetik a program célját, menetét és a képzés tematikáját.	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők megismerjék a tréneröket, képet kapjanak a teljes képzési folyamatról, annak céljairól és ezen belül a következö két nap tematikájáról.	
09.10-09.50	<b>A csoporttagok bemutatkozása</b>	Egyéni bemutatkozás	<b>A résztvevök bemutatkozása, ismerkedés, jégtörés</b> - A résztvevök egyenként bemutatkoznak a csoportnak. A bemutatkozás történhet strukturált feladattal (pl.: páros bemutatkozás, neves bemutatkozás, rajzos bemutatkozás stb.) vagy teljesen szabadon, de az alábbi pontoknak mindenképpen szerepelniük kell.  A bemutatkozás két fő szempontja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saját vezetöi múlt és jelen.</li> <li>• Saját mentori múlt és jelen.</li> </ul>	A gyakorlat célja, hogy a résztvevök jobban megismerjék egymást, a léggör oldottabbá váljon és csökkenjen a csoporttagok kezdeti feszültsége, valamint a trénerök információkat kapjanak a csoporttagok előzetes felkészültségéről.  Megjegyzés: a bemutatkozáshoz bármilyen, a tréner által preferált rövid gyakorlat használható.	A/4-es lapok, toll, FC papír, FC tábla
09.50-10.10	<b>Hoztam – vinném – nem szeretném</b>	Egyéni feladat nagycsoportos megosztással	<b>A résztvevöi elvárások tisztázása, és a tréning kereteinek közös definiálása</b> – A résztvevök a gyakorlat során megfogalmazzák, hogy mit	A feladat célja, hogy a résztvevök lehetőséget kapjanak személyes elvárásaik	FC tábla, FC papír, filctollak, post-it lapok



Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			várnak a tréningtől, mivel tudnak hozzájárulni a program sikeréhez, és mit nem szeretnének megtapasztalni.	megfogalmazására, majd ezek alapján a csoport a trénerrel közösen meghatározhatja a képzés kereteit.	
10.10-10.15	<b>Együttműködési szabályok</b>	Kiscsoportos feladat közös megbeszéléssel	<p><b>A résztvevők együttműködési szabályainak megbeszélése és közös elfogadása</b> - A tréner a flip-charton előre összeírja a legfontosabb együttműködési szabályokat. Ezeket a csoporttal közösen is megvitatják, és szükség esetén kiegészítik. A legfontosabb együttműködési szabályok:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• egymás meghallgatása;</li> <li>• E/1-es beszéd;</li> <li>• érzelmek tiszteletben tartása;</li> <li>• aktív részvétel a csoportmunkában;</li> <li>• csoporttitok betartása;</li> <li>• a megbeszéltek keretei (pl.: szünetek, mobilhasználat) betartása.</li> </ul>	A gyakorlat célja a tréning együttműködési kereteinek tisztázása, és ezzel a csoporttagok bizalmának és motiváltságának növelése.	FC tábla, FC papír, filctollak
10.15-10.30	<b>SZÜNET</b>				
10.30-11.00	<b>A mentori folyamat és helye a</b>	Tréneri prezentáció,	<b>A közigazgatás vezetői tehetséggondozási program</b> – A tréner interaktív prezentáció segítségével bemutatja a tehetség	A prezentáció célja, hogy a résztvevők átfogó képet kapjanak a közszolgálati vezetői	A/4-es lapok, toll, FC papír, FC tábla, ppt

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
	<b>közszolgálat vezetői utánpótlásában</b>	nagycsoportos munka	felismerésének szempontjait, a vezetői tehetséggondozás koncepcióját, valamint ezen belül a vezetői tehetségek mentorálásának helyét, szerepét.	tehetséggondozás rendszeréről, és ebben el tudják helyezni saját magukat, leendő mentori tevékenységüket.	
11.00-11.30	<b>A mentorálás folyamata</b> (A pilot program résztvevőinek tájékoztatását szolgáló módszertani útmutató ismertetése)	Tréneri prezentáció, nagycsoportos munka	<b>A mentorálás folyamata és mérföldkövei</b> – A trénerok interaktív prezentáció segítségével bemutatják a vezetői tehetségek mentorálásának három hónapos folyamatát, kiemelve ebből a legfontosabb pontokat.	A prezentáció célja, hogy a résztvevők megismerjék a folyamatot, és képbe kerüljenek a konkrét feladatokkal kapcsolatban.	FC tábla, FC papír, filctollak, ppt
11.30-12.30	<b>A tehetség mentor tevékenysége</b>	Kiscsoportos munka közös feldolgozással	<b>A tehetség mentor feladatai</b> – A trénerok a csoporttal közösen definiálják azokat a szempontokat, kompetenciákat, melyek alapján a vezetői tehetségek kiválasztása történik. Ezek után kiscsoportokat alakítanak ki, majd minden kiscsoport megkapja a mentorálás folyamatának egy-egy szakaszát. A kiscsoportok feladata az lesz, hogy a szakaszokhoz kapcsolódóan feldolgozzák az alábbi szempontokat: <ul style="list-style-type: none"> <li>• definiálják a mentorok szerepét;</li> </ul>	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők elmélyítsék a mentori folyamatról hallottakat, és ehhez kapcsolódva definiálják a mentorok feladatait és kapcsolattartási tevékenységét.	FC tábla, FC papír, filctollak, ppt

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			<ul style="list-style-type: none"> <li>összegyűjtsék a mentorok feladatait;</li> <li>meghatározzák, hogy kikkel és hogyan kell a mentoroknak együttműködniük.</li> </ul> <p>A kiscsoportok prezentálják észrevételeiket, majd közösen összeállítják a mentorok feladattárát, melyet szükség szerint a trénerek kiegészítenek. A feladattárból egy check-list-et készítenek a flip-chart táblára. A feladat zárásaként a trénerek bemutatják azokat a dokumentumokat, melyekkel a leendő vezetői mentoroknak dolgozniuk kell.</p>		
12.30-13.30	<b>EBÉDSZÜNET</b>				
13.30-15.00	<b>Újságkészítés</b>	Kiscsoportos munka közös feldolgozással	<p><b>A helyzetorientált vezetés élmény alapú feldolgozása</b> - A trénerek négy önkéntest kérnek vezetői szerepre, majd kiküldik őket a teremből. A csoport többi tagjával az egyik tréner ismerteti a feladat lényegét, majd négy csoportot alakít ki a helyzetorientált vezetés felkészültségi szintjeinek megfelelően. A másik tréner a termen kívül megadja a négy vezetőnek a szükséges instrukciókat. A feladat során a kiscsoportok elkészítik a kiadványt. A feldolgozás során a trénerek a teljes csoport közreműködésével tisztázzák a helyzetorientált vezetés alapelveit és</p>	A feladat célja, hogy a résztvevők megismerjék a helyzetorientált vezetés rendszerét, és azt, hogyan lehet ezt a mentorált vezetői tehetségeknél átadni.	FC tábla, FC papír, filctollak, tollak, ppt, A/4-es papír, újságok, ollók, ragasztók (stift), tűzőgépek, vonalzó

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			rendszerét, valamint visszajelzést adnak a csoportok vezetőinek. A megbeszélés alatt kitérnek arra, hogy milyen kompetenciákra kellett a vezetőknek támaszkodniuk az egyes típusok kezelésében, majd tervet készítenek arra, hogyan lehet ezt a rendszert átadni a mentorált vezetői tehetségeknek.		
15.00-15.15	<b>SZÜNET</b>				
15.15-15.40	<b>Mi tesz sikeressé egy vezetőt?</b>	Kiscsoportos munka közös feldolgozással	<b>A vezetőt sikeressé tevő kompetenciák, tulajdonságok, jellemzők</b> – A tréner a csoportot négy kiscsoportra osztja. Minden csoport ugyanazt a kérdést kapja meg: gyűjtsék össze azokat a tényezőket, akár az előző feladat tapasztalatai alapján, amelyek sikeressé tesznek egy vezetőt. A gyűjtést követően nagycsoportos feldolgozás segítségével a tréner ezek az elemeket a flip-charton rögzíti, majd ppt segítségével bemutatja az érzelmi intelligencia elsődleges hatását a vezetői sikerre.	A feladat célja, hogy felszínre kerüljön, hogy a résztvevők milyen tényezőknek tulajdonítják a vezetői sikerességet, majd szembesüljenek a magyar és nemzetközi kutatások eredményeivel.	FC tábla, FC papír, filctollak, ppt
15.40-16.20	<b>Az érzelmi intelligencia</b>	Kiscsoportos munka közös feldolgozással	<b>Goleman érzelmi intelligencia modelljének megismerése</b> – A tréner a csoportot az előző négy kiscsoportban viszik tovább. Minden csoport kap egy-egy kártyacsomagot, amelyen az EQ	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők megismerjék az érzelmi intelligencia Goleman-féle megközelítését, annak	A/4-es lapok, toll, FC papír, FC tábla, ppt, EQ kártyák

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			<p>kompetenciák nevei és definíciói szerepelnek. A csoportok feladata az, hogy ezeket megismerjék, majd egyéni és szociális kompetenciacsoportokra válogassák szét. A közös feldolgozás végén a kompetenciákat összehasonlítják az előző feladat gyűjtésének eredményével, és levonják a szükséges tanulságokat. A feladathoz kapcsolódóan közösen kidolgozzák a választ az alábbi kérdésre:</p> <p>Hogyan tudom tudatosítani a vezetői tehetségben saját erősségeit, és az ezekre való támaszkodás kiemelt fontosságát?</p>	kompetenciarendszerét, és ennek alkalmazását a vezetői, mentori munkában.	
16.20-16.40	<b>Napzárás</b>	Nagycsoportos visszajelzés	<b>Visszajelzés a nap eseményeiről</b> – A résztvevők rövid, szóbeli visszajelzést adnak az első tréningnapról.	A tréningelem célja, hogy lezárja az első napot. A gyakorlat lehetőséget kínál a résztvevőknek arra, hogy megfogalmazzák a tréning menetével kapcsolatos észrevételeiket.	

## II. NAP

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
08.00-08.20	<b>Napnyitás</b>	Jégtörő feladat	<p><b>A nap megnyitása</b> - A trénerek üdvözlik a csoportot, röviden összefoglalják az előző nap eseményeit és felvezetik a napi programot. Ezután a résztvevők visszajelzést adnak arról:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• milyen hangulatban érkeztek;</li> <li>• mit várnak a második naptól.</li> </ul> <p>A reggeli nyitáshoz bármilyen – a trénerek által preferált – jégtörő feladat felhasználható.</p>	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők ráhangolódjanak a napra, tudatosítsák céljaikat és az esetleges problémák felszínre kerüljenek.	
08.20-10.00	<b>Új híd a Margitszigeten</b>	Kiscsoportos munka közös feldolgozással	<p><b>A vezetői funkciók élményszintű feldolgozása</b> – A trénerek négy önkéntest kérnek vezetői szerepre, majd az egyik tréner a termen kívül elmondja nekik a szükséges instrukciókat. A másik tréner a teremben négy kiscsoportot alakít ki. A csoportokat ezután úgy helyezik el, hogy egymástól elszeparálva dolgozzanak, ha lehetőség van rá, ne is lássák egymást. A rendelkezésre álló eszközöket minden csoport zárt borítékban kapja meg. A feladat a két új híd megtervezése és kivitelezése, melyhez a csoportok korlátozott erőforrásokat és három, a csoportok közötti kommunikációs alkalmat kapnak. A hidak átadása után a nagycsoport közösen dolgozza fel a történeteket,</p>	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők átéljék a vezetői funkciók tudatos alkalmazásának kiemelt szerepét a vezetői munkában.	A/4-es lapok, toll, FC papír, FC tábla, A/4-es borítékok, kartonlapok, vonalzó, tűzőgépek, ragasztók (stift), ollók

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			kiemelt szempontként kezelve a tervezés, szervezés, irányítás és ellenőrzés kérdéseit.		
10.00-10.15	<b>SZÜNET</b>				
10.15-11.00	<b>A vezetői funkciók és az EQ</b>	Kiscsoportos munka közös feldolgozással	<b>Az EQ kompetenciák szerepe, jelentősége a vezetői funkciók hatékony alkalmazásában</b> – A tréner az előző feladat négy kiscsoportját együtt tartja. Minden csoport kap egy-egy vezetői funkciót (tervezés, szervezés, irányítás, ellenőrzés), és a feladatuk az, hogy az előző feladat és vezetői tapasztalataik alapján gyűjtsék össze és indokolják meg, hogy az egyes funkciók gyakorlásánál mely EQ kompetenciákra kell kiemelten támaszkodni. A gyűjtés végén a csoportok prezentálják saját eredményeiket, melyeket a teljes csoport és a tréner kiegészítenek.	A feladat célja, hogy a résztvevők összefüggést teremtsenek a vezetői funkciók és az EQ kompetenciák között. Saját magukban tudatosítsák, hogy milyen kompetenciákra támaszkodva hozzák meg döntéseiket az egyes szituációkban.	A/4-es lapok, toll, FC papír, FC tábla, EQ kártyák
11.00-12.00	<b>Közös akcióterv készítése</b>	Kiscsoportos munka közös feldolgozással	<b>A vezetői funkciók és a helyzetorientált vezetés tudatos alkalmazásának elősegítése a mentori folyamatban</b> – A tréner kiscsoportokat alakítanak ki, és minden kiscsoport megkapja a mentori folyamat egy-egy szakaszát. A feladatuk az, hogy gyűjtsék össze, hogy az egyes	A feladat célja, hogy a résztvevők konkrét, gyakorlati lépésekké alakítsák át a folyamat eddig megismert, tudatosított elemeit. A közös tudás révén azok is konkrét	A/4-es lapok, toll, FC papír, FC tábla

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			szakaszokban milyen konkrét, gyakorlati tevékenységekkel tudják azt elérni, hogy az általuk mentorált vezetői tehetségek minél több tapasztalatot szerezzenek a vezetői funkciók gyakorlásában és a helyzetorientált vezetés alkalmazásában. A kiscsoportok prezentálják saját eredményeiket, amelyeket a közös feldolgozás során a csoport többi tagja és a trénerek kiegészítenek.	eszközöket kapjanak, akik eddig nem, vagy csak kevesebb eszközzel rendelkeztek.	
12.00-13.00	<b>EBÉDSZÜNET</b>				
13.00-13.45	<b>Egyéni akcióterv készítése</b>	Egyéni feladat közös feldolgozással	<b>A vezetői funkciók és a helyzetorientált vezetés tudatos alkalmazásának elősegítése a mentori folyamatban</b> - A trénerek felidéznek az ebéd előtti feladatot, majd megkérlik a résztvevőket, hogy gondoljanak most az általuk kiválasztott leendő mentoráltra és saját szervezetükre. A feladat az, hogy készítsenek saját maguknak egy mentori akciótervet, amelyben vázlatosan leírják, hogy a mentorálás egyes szakaszaiban az előbbiekben összegyűjtött eszközök közül ők mit fognak alkalmazni. Fontos, hogy elmondják, hogyan látják azt, hogy mire van szüksége a saját mentoráltjuknak, és milyen eszközöket enged	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők saját helyzetükre, konkrét személyre, szervezetre tudják szabni az eddig megismert eszközöket.	A/4-es lapok, toll, FC papír, FC tábla



Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
			alkalmazni saját szervezeti egységük. A feladat zárásaként a résztvevők megosztják akciótervük főbb elemeit.		
13.45-14.00	<b>Mentori beszélgetés a folyamat egyes szakaszaiban I.</b>	Felkészülés a szituációs feladatra	<b>A mentori folyamat egy-egy tipikus kommunikációs helyzetének lejátszása és közös elemzése</b> – A trénerek kiscsoportokat alakítanak ki, majd az egyes csoportok a szereplapok és az eddig tanultak segítségével felkészítik egy-egy tagjukat a vezetői mentor, illetve a mentorált szerepére.	A gyakorlat célja, a tanult technikák alkalmazása a mentori folyamat egy-egy tipikus szakaszában.	Szereplapok
14.00-14.15	<b>SZÜNET</b>				
14.15-15.15	<b>Mentori beszélgetés a folyamat egyes szakaszaiban II.</b>	Szituációs gyakorlat akváriumban	<b>A mentori folyamat egy-egy tipikus kommunikációs helyzetének lejátszása és közös elemzése</b> – A trénerek egyesével, akváriumgyakorlat formájában lejátszatják az egyes szituációkat. A csoport tagjai megadott szempontok szerint megfigyelik a helyzeteket és visszajelzéseket adnak a szereplőknek. Végül közösen is értékelik a látottakat és leszűrik az egyes helyzetek kezelésére vonatkozó tanulságokat.	A gyakorlat célja, a tanult technikák alkalmazása a mentori folyamat egy-egy tipikus szakaszában.	Szereplapok, megfigyelési lapok

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnev, oldalszám, hivatkozás
15.15-15.35	<b>A tréning lezárása</b>	Nagycsoportos visszajelzés	<b>Visszajelzés a tréningről</b> – A csoport tagjai egyenként visszajelzést adnak a tréningről, az első napon megfogalmazott elvárásaikra és személyes céljaikra reflektálva. A résztvevők kitöltik a minőségbiztosítási lapokat. A trénerök összegzik és lezárják a tréninget.	A strukturált visszajelzés keretében ad, és lezárja a tréninget. Lehetőséget ad a résztvevőknek a visszajelzésre, és további feladataik átgondolására.	Minőségbiztosítási lapok

## A képzési programelemekhez kapcsolódó gyakorlatok, szereplapok, segédletek

### A tréning nyitása

#### CÉL

- A gyakorlat célja, hogy a résztvevők megismerjék a trénereket, képet kapjanak a projekt céljairól és a két nap tematikájáról.

#### ALAPINFORMÁCIÓK

##### **Alkalmazási terület**

- Jégtörés

##### **Résztvevők**

A teljes csoport, közös munka

##### **Időigény**

10 perc

##### **Eszközök**

ppt. 1-3. dia

##### **Forrás**

A szerzők saját gyakorlata.

#### FELADAT

##### Általános leírás

A trénerek köszöntik a résztvevőket, majd röviden bemutatkoznak, és megkérik a csoport tagjait, hogy 3-4 mondattal ők is mutakozzanak be (a hosszabb bemutatkozás később lesz). Ezután a trénerek felvezetik a projektet, amelyhez a képzés kapcsolódik, és összegzik a következő két nap tematikáját.

##### A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek köszöntik a résztvevőket és bemutatkoznak.	1 perc
2.	A résztvevők 3-4 mondattal bemutatkoznak.	5 perc
3.	A trénerek ismertetik a kétnapos képzés céljait és tematikai egységeit.	4 perc

#### Tréneri információk:

- A trénerek teremtsenek kellemes, oldott hangulatot.
- A bemutatkozás elején ajánlják fel a kölcsönös tegeződést.

#### A megbeszélés szempontjai

- Kérem, hogy néhány mondattal mutassátok be magatokat! A bővebb bemutatkozásra még később lesz lehetőség!

## Közös vonások négyszöge – bemutatkozó gyakorlat

### CÉL

- A résztvevők ismerkedésének segítése.
- A tréning oldott, közvetlen hangulatának megteremtése.

### ALAPINFORMÁCIÓK

#### **Alkalmazási terület**

- Bemutatkozás, ismerkedés
- Jégtörés

#### **Résztvevők**

Négy fős kiscsoportok, közös megosztással

#### **Időigény**

40 perc

#### **Eszközök**

ppt. 4. dia, FC tábla, FC papír, filctollak

#### **Forrás**

A gyakorlat átdolgozás, eredetije: Trénerok kézikönyve, Z-Press, 2008. 86-87.p.

### FELADAT

#### Általános leírás

A trénerok felvezetik a gyakorlatot, majd négy fős kiscsoportokat alkotnak oly módon, hogy lehetőleg olyanok kerüljenek egy csoportba, akik nem ismerik egymást. Minden csoport kap egy FC papírt és filctollakat. A trénerok a FC táblára előzetesen felírják a megbeszélés szempontjait, ezt most megmutatják és kommentálják a csoportoknak. A csoportoknak egy nagy négyszöget kell a papírra rajzolniuk. A négyszög négy sarkába fel kell tüntetni a csoport tagjainak keresztneveit. Ezután a csoportok tagjai beszélgetni kezdenek egymással a megadott szempontok szerint, és olyan jellemzőket keresnek, amelyek mind a négy tagra igazak. Ezeket a négyszögön belülrre felírják a FC papírra. Azokat a vonásokat, amelyek csak egyvalakire vonatkoznak a négyszögön kívül, az adott név alatt tüntetik fel. Amikor készen vannak minden csoportból egy fő röviden prezentálja a közös vonásokat, kiemelve a vezetői és a mentori múltat, majd a többiek hozzáteszik az egyedi jellemzőket.

### A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner felvezeti a gyakorlatot azzal, hogy egy ismerkedési feladat következik, majd négy fős csoportokba rendezik a résztvevőket és elmondják az instrukciókat.	3 perc
2.	A kiscsoportok bemutatkoznak egymásnak, és elkészítik a saját négyszögüket.	15 perc
3.	A kiscsoportok egyesével prezentálják a nagycsoportnak a közös és egyedi vonásokat. A közös részeket egy csoporttag ismerteti, míg a sajátját mindig az érintett csoporttag beszél.	20 perc
4.	A tréner megköszöni a bemutatkozást, és lezárja a feladatot.	2 perc

### Tréneri információk:

- Fontos, hogy a rajzon mindenkinek legyen saját „tere”, vagyis az egyéni szempontok kellő hangsúllyal jelenjenek meg.
- A négyszögeket a tréner előre is felrajzolhatja, ezzel időt lehet nyerni.
- Fontos, hogy a tréner hangsúlyozza: a legfontosabb szempontok a vezetői és a mentori múlt és jelen.
- Lehetőleg olyan résztvevők kerüljenek egy csoportba, akik nem ismerik még egymást.
- A prezentálásnál minden csoporttag szólaljon meg (egyéni rész bemutatása).

### A megbeszélés szempontjai

- Szakmai múltam
- Amire büszke vagyok
- Vezetői múltam, és jelenem
- A mentori tevékenységhez fűződő viszonyom, mentori múltam, jelenem
- Amit még itt és most elmondanék magamról

## Hoztam – vinném – nem szeretném

### CÉL

- A résztvevői elvárások, hozzájárulások és félelmek kimondatása, közössé tétéle.

### ALAPINFORMÁCIÓK

#### **Alkalmazási terület**

- Elvárások tisztázása

#### **Résztvevők**

A teljes csoport egyénileg, közös megosztással

#### **Időigény**

20 perc

#### **Eszközök**

ppt. 5. dia, FC tábla, FC papír, filctollak, post-it lapok

#### **Forrás**

A szerző saját gyakorlata

### FELADAT

#### Általános leírás

A résztvevők egy-egy post-it lapon megfogalmazzák, hogy:

- mit várnak a tréningtől;
- mivel járulnak hozzá a képzés sikeréhez;
- és mit nem szeretnének a képzésen.

Ezt követően egyesével kijönnek a táblához, felteszik a FC táblára a post-iteket, és egy-egy mondattal meg is magyarázzák válaszukat. A végén a trénerek reflektálnak az elhangzottakra.

### A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner felvezeti a feladatot azzal, hogy a képzés sikere érdekében célszerű megfogalmazni a résztvevők elvárásait, hozzájárulásait és azokat a dolgokat, melyeket nem szeretnének megtapasztalni.	1 perc
2.	A résztvevők egy-egy post-it lapra felírják az egyes szempontokkal kapcsolatos észrevételeiket.	5 perc
3.	A résztvevők a tábla megfelelő pontjára ragasztják a post-it lapjaikat, és röviden megmagyarázzák az adott szemponttal kapcsolatos válaszaikat.	12 perc
4.	A tréner reagál az elhangzottakra, és ezzel kijelöli a tréning „határait”.	2 perc

### Tréneri információk:

- Fontos, hogy a tréner egyértelműen közölje: mi fér bele a tréningbe, és mi az, amit nem lehetséges megvalósítani.
- Érdemes a résztvevőket biztatni a minél konkrétabb elvárások megfogalmazására.

### A megbeszélés szempontjai

- Milyen közös pontokat láttok a megfogalmazott elvárásokban?
- Mire lehet ezek alapján alapozni a közös munkát?



## Az együttműködés keretei

### CÉL

- A trénerek és a résztvevők rendszerezve rögzítsék a közös munka szabályait.

### ALAPINFORMÁCIÓK

#### **Alkalmazási terület**

- Bemelegítés, aktivizálás
- Csoportszabályok alkotása

#### **Résztvevők**

A teljes csoport

#### **Időigény**

5 perc

#### **Eszközök**

FC papír, FC tábla, filctollak, ppt. 6. dia

#### **Forrás**

A szerzők saját gyakorlata

### FELADAT

#### Általános leírás

A trénerek az előző feladatot tovább görgetve felvezetik a csoportnak a feladatot. A FC táblára előre elkészített szabályokat megmutatják a csoportnak, röviden megbeszélik az egyes pontokat, lehetőséget hagyva a csoport tagjainak a reagálásra, illetve a szabályok kiegészítésére. A véglegesített kereteket kirakják a falra.

#### A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek bemutatják az előre felírt szabályokat és pontonként tisztázzák jelentésüket.	4 perc
2.	A trénerek lehetőséget adnak a csoportnak a szabályok kiegészítésére.	1 perc

### Tréneri információk:

- Csak olyan szabályok maradjanak a FC papíron, amelyeket mindenki elfogad.
- Javasolt szabályok:
  - Csoporttitok
  - E/1
  - Mindenki felelős saját tanulási folyamatáért
  - Önkéntes aktivitás
  - Mobilcsend
  - Kölcsonös tisztelet
  - Nincs jó és rossz megoldás
  - Érzelmekkel nem vitatkozunk
  - Pontosság

### A megbeszélés szempontjai

- Hogyan fogalmaznátok meg az együttműködés kereteit?

## A mentori folyamat és helye a közszolgálat vezetői utánpótlásában

### CÉL

- A vezetői mentori rendszer céljainak és kapcsolódásainak átfogó bemutatása. A cél az, hogy a résztvevők pontosan lássák, milyen keretek között valósul majd meg a program.

### ALAPINFORMÁCIÓK

#### **Alkalmazási terület**

- Programismertetés
- Tehetségmentori szerepek, kompetenciák és feladatok tisztázása

#### **Résztvevők**

A teljes csoport

#### **Időigény**

30 perc

#### **Eszközök**

ppt. 7-16. dia

#### **Forrás**

Csutorás Gábor Ákos, Hollósy-Vadász Gábor, Krepelka Ágnes: Konceptió a közigazgatás vezető utánpótlását biztosító tehetséggondozási program bevezetéséhez (a továbbiakban: Konceptió), készült: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása, 2018.

### FELADAT

#### Általános leírás

A trénerek prezentálják a közszolgálati mentori program háttérével, céljaival és megoldásaival kapcsolatos legfontosabb ismereteket. A prezentáció az alábbi témakörökre terjed ki:

- A KÖFOP 2.1.5. általános céljai
- A tehetség mentor alprojekt kapcsolata más alprojektekhez
- A tehetség mentor programot megelőző igényfelmérő kutatás módszertana és legfontosabb tapasztalatai
- A tehetség mentor program céljai és alapelvei
- A tehetség mentorok kompetenciái

- A tehetség mentorok szerepei

## A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerok felvezetik a prezentációt.	1 perc
2.	A mellékelt diák és a „ <b>Koncepció a közigazgatás vezető utánpótlását biztosító tehetséggondozási program bevezetéséhez</b> ” című háttéranyag segítségével a trénerok prezentálják az általános leírásban megjelölt témaköröket.	29 perc

## Tréneri információk:

- **Az alprojekt keretei, kapcsolódásai:** „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása”. A projekt száma: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001. A kutatási projektünk elméleti kereteit a Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési program (a továbbiakban: MP) 12.0 jelöli ki.

A MP kilenc pontban rögzíti „melyek a Magyary Programnak azok a visszaigazolt és elvárt sajátosságai, amelyek alapján évről évre megújulva, a közigazgatás fejlesztés minden területén, és amennyiben az intézkedések sikerei ezt lehetővé teszik külföldön is használható, kedvvel alkalmazott egyfajta igazgatási szabadalom lehet” (Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési program, 5. o.).

„A MP közigazgatás fejlesztési irányvonalaihoz szorosan illeszkedik a Közigazgatás és Köszolgáltatás fejlesztési Stratégia 2014-2020 (a továbbiakban: Stratégia), mely keretbe foglalja a közigazgatás fejlesztését, ehhez kapcsolódóan a vezetők tehetséggondozását is. A Stratégia külön kiemeli: a Jó Állam kialakulásának egyik eleme, hogy a humán erőforrás felkészült legyen, munkáját professzionálisan és motiváltan végezze, mivel a közigazgatás szervezeti teljesítménye a dolgozók teljesítményétől függ.” (Koncepció, 4.o.)

„A vezetői tehetséggondozás helye a rendszermodellben egyértelműen meghatározható, nagyon fontos hangsúlyozni, hogy éppen az integrált emberierőforrás-gazdálkodásból adódóan szorosan kapcsolódik más funkciókhoz és folyamatokhoz is, melyekkel integráltan kell, hogy működjön a komplex rendszer elemeként. Ennek megfelelően a vezetői tehetséggondozás szorosan kapcsolódik a munkaerő tervezéshez, a kiválasztáshoz, a teljesítményértékeléshez, a kompetenciamenedzsmenthez, a továbbképzéshez, az ösztönzésmenthez.” (Koncepció, 26.o.)

- **Stratégiai célok:** „A jövőképként megfogalmazott szolgáltató állami modell része a nemzeti hivatástudatú, szakmailag felkészült, etikus és motivált személyi állomány, melyhez kapcsolódó három általános stratégiai alcél egyik

eleme, a szakmai tudással és etikus magatartással rendelkező, az állami működés iránti bizalom alapkövét adó, közszolgálatot ellátó munkatársi gárda. Az alcél megvalósításához nevesített négy intézkedés egyike a közigazgatás emberierőforrás-gazdálkodásának fejlesztése, melyhez a közszolgálati életpályamodellel fejlesztése elnevezésű alintézkedés kapcsolódik. Ezen alintézkedés megvalósításához kerültek meghatározásra a közigazgatási vezetői tehetséggondozás céljait is körülhatároló beavatkozások: a közszolgálati vezetők kompetenciáinak fejlesztése, az utánpótlás (toborzás és kiválasztás), az egyénre szabott karriermenedzsment, valamint az elkötelezettség megerősítése. A tehetségek kapcsán a Stratégia a pályára vonzásuk és megtartásuk biztosítását is célként határozza meg, melyhez nemzetközi szinten bevett módszerként nevesíti az egyéniesítést, külön kiemelve a tehetséggondozást, az egyéni fejlesztést (karriermenedzsmentet) és motivációt, valamint erre ható tényezőként említi az elkötelezettség növelését is. Feladatként definiálja a kimagaslóan teljesítő és motivált tisztviselők tehetséggondozás rendszerének, a tehetségek támogatását elősegítő programok, intézkedések, szolgáltatások kidolgozását. Mindezeknek megfelelően, a vezetőkre és a tehetségekre meghatározott fenti célok szem előtt tartásával alakíthatók ki koncepciókban a közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer céljai is.” (Konceptió, 24.o.)

A közigazgatási vezetői tehetséggondozási program az eddig áttekintett célrendszer, valamint az eddigi kutatások és tapasztalatok alapján az alábbi alapelveknek kell, hogy megfeleljen:

- egységes, központilag kidolgozott módszertan mentén történő működtetés;
- illeszkedés a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljéhez, és megfelelő összehangoltság a kapcsolódó HR funkciókkal;
- átláthatóság, kiszámíthatóság, esélyegyenlőség a programban résztvevők és a programban részt venni kívánók, illetve az iránta érdeklődők számára;
- előzetesen beazonosított egyéni fejlesztési igényeket kielégítő, valós és értékelhető eredmények biztosítása a programban résztvevők számára;
- minimális adminisztrációs teher a programot működtetők és az abban résztvevők számára;
- a program szereplőinek megfelelő, megalapozott módszertan szerinti kiválasztása;
- a programban résztvevő tehetség mentorok megfelelő felkészítése;
- előre meghatározott forgatókönyv szerinti előrehaladás a programban és folyamatos visszacsatolás, valamint az eredmények értékelése minden szereplő részéről;
- a szervezeti HR szakértők és a szervezet vezetőinek bevonása;

- legalább az egyéni tehetségfejlesztési tervek és továbbképzési tervek megvalósításához a közigazgatási vezetőképzés és kompetenciafejlesztő tréningek vonatkozásában a Nemzeti Közzolgálati Egyetem bevonása;
- a résztvevő mentorok többlet-ráfordítási igényére tekintettel finanszírozásuk biztosítása;
- a kontraproduktív elkerülése, azaz a tehetségprogramból kimaradók esetleges demotivációja, közigazgatástól való elfordulása kockázatának kezelése;
- a generációs különbségek, különösen a fiatalabb generációk esetleges eltérő, speciális igényeinek figyelembe vétele.

- **A tehetség mentor programot megelőző igényfelmérő kutatás módszertana és legfontosabb tapasztalatai:** „A kutatás a Vezetői utánpótlás biztosítására szolgáló tehetséggondozási program keretei között készült. A kutatás célja annak a megismerése, hogyan jelenik meg a tehetség fogalma a közigazgatási felsővezetők körében. A reprezentációk megismerése több szempontból is fontos, de legfontosabb, hogy ezáltal biztosítható: az újonnan létrejövő tehetségmenedzsment program sikeresen illeszkedjen a már meglévő gyakorlathoz. A másik fontos szempont, hogy a versenyszféra cégei már régóta alkalmaznak tehetségmenedzsment programokat (vezetők és beosztottak számára is), amivel előnybe kerültek a közzolgálattal szemben. Így indokoltá vált, hogy a közzolgálat megkezdje a felzárkózást. Ezt támogathatja, ha a civil közigazgatás vezetői számára elindul egy tehetségmenedzsment pilot program.” (Konceptió, 18.o.)

A kutatás során a korábban meglévő közigazgatási tehetségmenedzsment programokat kívántuk megismerni. A vizsgálatban 8 különböző kérdést foglalmaztunk meg:

- „A közigazgatáson belül szükséges-e a vezetői tehetségek támogatása?
- A közigazgatási terminológiát használva, hogyan definiálható a tehetséges vezető fogalma? (Milyen kompetenciák és jellemvonások szükségesek?)
- A közigazgatáson belül milyen tehetséggondozási programok működnek?
- Milyen módszerrel választják ki a vezetői tehetségeket?
- A kiválasztott tehetségeket, milyen módszerekkel lehet felkészíteni, illetve képezni a majdani vezetői feladatok ellátására?
- A kiválasztott vezetői tehetségeket, hogyan lehet hosszútávon megtartani a közigazgatásban?
- Hogyan integrálható a tehetségmenedzsment a már meglévő karrierprogramokba?
- A tehetséggondozás hogyan kapcsolódik a mentori menedzsmenthez?

A kutatási kérdésekhez kapcsolódóan öt hipotézis került megfogalmazásra:

- A közigazgatásban szükséges vezetői tehetségmenedzsment programok működtetése, de nem minden területen.

- A vezetői tehetségek hatékony képzéséhez szükséges a mentori rendszer.
- A vezetői tehetségek képzése a szociális és vezetői kompetenciákra fókuszál.
- A közigazgatásban nincsen egy általánosan elterjedt tehetségmenedzsment program.
- A tehetségek megtartásához szükséges az anyagi megbecsülés, a személyes figyelem és a karrierterv.” (Konceptió, 19.o.)

„A kutatási eredmények alátámasztották a korábban megfogalmazott hipotéziseket. Az első kérdéskörre adott válaszok alapján a megkérdezettek döntő többségé (80%) több, mint 10 éves közigazgatásban szerzett szakmai tapasztalattal bírt. Azok, akik kevesebb közigazgatási munkatapasztalattal rendelkeztek, többet dolgoztak a versenyszférában. Azok a vezetők, akik kevesebb, mint 10 éve töltenek be vezetői beosztást, korábban nem dolgoztak beosztotti állományban, egyből vezetői pozíciókban kezdtek el dolgozni. A vezetők saját karrierjük szempontjából legfontosabb tényezőnek a szakmai tudást említették. Szintén fontosnak tartották a szorgalmat és a problémamegoldó képességet. Ezek mellett megemlítették még az empátiát és az alkalmazkodó képességet. A faktor elemzés alapján a vezetői karrierben a legfontosabb tényezők a személyes kompetenciák és kognitív képességek. Szintén fontos tényező a munkához való hozzáállás és a motiváció.” (Konceptió, 20.o.)

Az interjúk összegzése alapján az alábbi következtetések vonhatók le arra vonatkozóan, mit értenek a közigazgatási vezetők a tehetségmenedzsment és tehetséggondozás fogalmak alatt:

- A megkérdezettek többsége szerint a tehetségmenedzsment tágabb fogalom, mint a tehetséggondozás.
- A vizsgálati személyek nagyobb része szerint a tehetségmenedzsment a tehetségek felismerését, képességeik kiaknázását jelenti. A kutatásba bevont személyek fele szerint a tehetségmenedzsment része a tehetségekre való odafigyelés, monitorozás, után követés.
- A megkérdezettek kevesebb, mint egyharmada szerint a tehetségmenedzsment a karriermenedzsment része.

„A kutatási eredmények konklúziójaként megállapítható, hogy a közigazgatáson belül a tehetségmenedzsment fehér foltnak számít, de a vezetők nyitottak a bevezetésére és az alkalmazására. A kutatásunk alapján a vezetők nyitottak lennének, hogy pilot jelleggel bevezetésre kerüljön a közigazgatáson belül egy tehetségmenedzsment program. Ahhoz, hogy sikeresen lehessen bevezetni a közigazgatásban egy tehetségmenedzsment programot, az alábbiakat ajánljuk figyelembe venni:

- A program kidolgozásába be kell vonni a közigazgatási tapasztalattal rendelkező vezetőket.



- Kiemelt szerepet kell biztosítani a vezetőknek, a HR vezetőknek és a mentoroknak.
  - Szükséges egy pilot program megvalósítása.
  - Szükséges a monitoring, és a folyamatos szakmai egyeztetések.
  - A résztvevőket és az érintetteket folyamatosan tájékoztatni kell.
  - Jogszabályokban kell rögzíteni a program keretfeltételeit.
  - Kiemelten kell kezelni, hogy a szervezeti szinten megvalósuló programok összhangba kerüljenek a központi irányelvekkel.
  - A programban résztvevők kapják meg a szükséges képzéseket és fejlesztéseket.” (Koncepció, 23.o.)
- **A tehetség mentorok szerepei és kompetenciái:** „A tehetség mentor az a személy, aki a vezetői tehetség részére támogatást nyújt a vezetővé váláshoz. Személyre szabott iránymutatást ad a fejlődéséhez, a vezetői feladatok és felelősség, a vezetőkkel szembeni elvárások és követelmények megismeréséhez, vezetői készségei fejlesztéséhez, a későbbi munkaköre gyakorlati feladatainak ellátásához szükséges módszerek, eszközök, ismeretek elsajátításához, a szervezet más vezetőivel való együttműködési kapcsolatok kialakításához.” (Koncepció, 71.o.)

A mentorok eredményessége viszont nemcsak elköteleződésükön, vezetői tapasztalatukon és igyekezetükön fog múlni, hanem azon is, hogy mennyire tudják jól megvalósítani mentori szerepüket a rájuk bízott vezetői tehetség irányában.

„A tehetség mentorok az alábbi szerepeket jelenítik meg a vezetői tehesség gondozási program során:

- tanító-fejlesztő szerep (a mentor alapvető feladata a rábízott vezetői tehetség tanítása és fejlesztése a vezetővé válás érdekében),
- értékelő-visszajelző szerep (a mentor folyamatos visszajelzésekkel segíti a vezetői tehetség fejlődését, a folyamat meghatározott pontjain értékeli előrehaladását),
- karriertámogató szerep (a mentor a folyamat tervezésétől elkezdve támogatja a vezetői tehetség karrierrel kapcsolatos elképzeléseinek kialakulását, elérését, támogatva mind a mentor fejlődését, mind a szervezeti lehetőségek elérését, megteremtését), valamint ezek mellett:
- adminisztráló szerep (a mentor felelős a teljes fejlesztési folyamattal járó adminisztráció megfelelő minőségű és célokat szolgáló vezetéséért),
- koordináló szerep (a mentor a fejlesztési folyamat során biztosítja a gyakorlati lehetőségeket a vezetői tehetség számára).” (Koncepció, 72.o.)

A koordináló szerep különösen fontos lehet a mentori munkában, hiszen a fejlesztési tervben megjelenhet, sőt nagy valószínűséggel meg is jelennek olyan feladatok, amelyek a vezetői tehetség és a tehetség mentor szervezeti egységének munkatársait is érintik. A tehetség mentor feladata és felelőssége

a kollégák megfelelő tájékoztatása már a program elején, az esetleges ellenállások, féltékenység megelőzése érdekében.

„A fent felsorolt szerepek különböző feladatokat, valamint az ellátásukhoz szükséges személyes jellemzőket takarnak. A mentor személyével kapcsolatos elvárások legjobban a kompetenciákkal írhatók le. A mentoroktól elvárható kompetenciák:

- vezetői tudás, tapasztalat, felkészültség
- érzelmi intelligencia
- határozottság, magabiztosság
- jó kommunikációs képesség
- együttműködés
- közszolgálati motiváció
- konfliktuskezelési képesség
- problémamegoldó készség
- mások motiválásának képessége
- felelősségvállalás
- pedagógiai készségek,
- tudásátadás képessége,
- személyes példamutatás
- hitelesség

A felsorolt kompetenciák színvonalát a belső kiválasztással és a központi felméréssel azonosítjuk a leendő mentorok esetében.” (Koncepció, 72-73.o.)

#### A megbeszélés szempontjai

- Milyen kérdések merültek fel bennetek az elhangzottakkal kapcsolatban?
- Hogy látjátok most a vezetői tehetséggondozás programot?

## A vezetői tehetségek mentorálásának folyamata

### CÉL

- A prezentáció célja, hogy a résztvevők megismerjék a vezetői tehetséggondozás folyamatát, és képbe kerüljenek a konkrét feladatokkal kapcsolatban.

### ALAPINFORMÁCIÓK

#### **Alkalmazási terület**

- A tehetségmentori szerepek, kompetenciák és feladatok tisztázása
- Rendszergondolkodás

#### **Résztvevők**

A teljes csoport

#### **Időigény**

30 perc

#### **Eszközök**

ppt. 17-18. dia, FC tábla, FC papír, filctollak

#### **Forrás**

Csutorás Gábor Ákos, Hollósy-Vadász Gábor, Krepelka Ágnes: Koncepció a közigazgatás vezető utánpótlását biztosító tehetséggondozási program bevezetéséhez

### FELADAT

#### Általános leírás

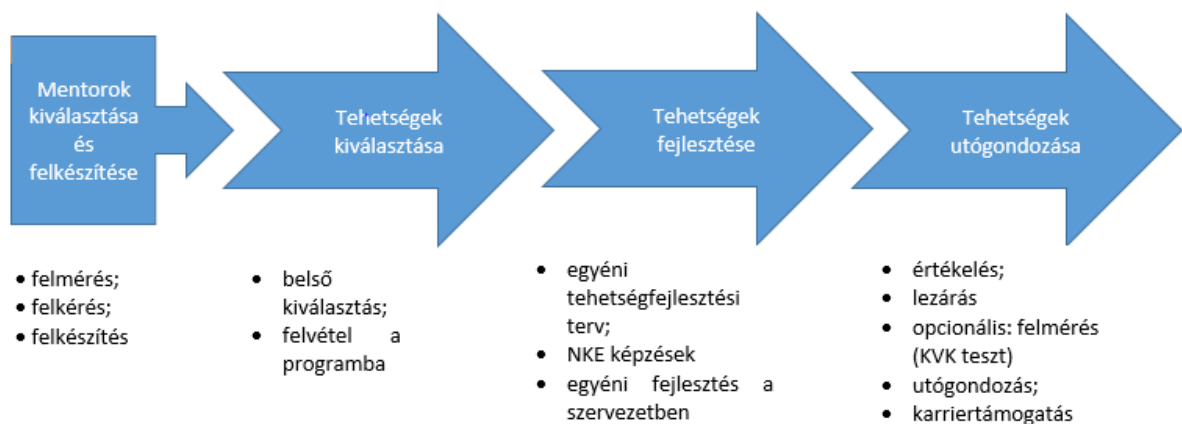
A trénerek az előző témát tovább építve, egy interaktív prezentáció során bemutatják a résztvevők számára a vezetői tehetséggondozás folyamat felépítését, szerkezetét címszavakban. Előre vetítik azt, hogy a felkészítés további részében ezekről részletesebben is szó lesz.

### A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek felvezetik a prezentációt a tehetségmentori képzés céljainak ismertetésével.	3 perc
2.	A trénerek interaktív prezentáció segítségével bemutatják a vezetői tehetséggondozás folyamatát. A felmerülő kérdéseket megválaszolják.	25 perc
3.	A trénerek lezárják a feladatot.	2 perc

### Tréneri információk:

- A trénerek a vezetői tehetséggondozás folyamat ívére, szerkezetére, tematikájára vonatkozó kérdésekre koncentrálnak, ezeket meg kell beszélni, figyelembe véve az időkereteket.
- A tréningen csak a koncepció vázát, átfogó képét mutatjuk be a tehetségmentoroknak, mivel a koncepció a pilotot követően még módosulni fog.
- A tehetséggondozás folyamatát és fő elemeit az alábbi ábra jeleníti meg átfogóan:



A vezetői tehetséggondozási program folyamatát három jól körülhatárolható szakaszra osztottuk: a tehetség kiválasztása, a tehetség fejlesztése, és a tehetség utógondozása. A három szakaszt megelőzi a tehetség mentorok személyének kiválasztása és felkészítése.

A pilot program részleteit az alábbi ábra segítségével mutatjuk be:

# Tehetségmentorok kiválasztása/felkészítése

## Kiválasztás

Tehetségmentor – vezetői tehetség párok azonosítása (min. 60 pár - 120 fő) - a pályakezdők mentori programjának kiválasztásában résztvevők köréből (BM)

## Tehetségmentorok felkészítése

Közigazgatási továbbképzési program keretében: A közigazgatási tehetséggondozási programban mentori feladatokat ellátók felkészítése  
2 napos jelenléti képzés 4 csoport, min. 60 fő (NKE)

# Pilot program

1. hónap

2. hónap

3. hónap

## Folyamatos fejlesztés és dokumentáció

- ✓ Hetente legalább 1 fejlesztő beszélgetés lefolytatása.
- ✓ Fejlesztési napló vezetése
- ✓ Havi előrehaladási jelentés
- ✓ Kapcsolattartás a mentor tevékenységét támogató szakértővel, havonta legalább 2 alkalommal szakmai egyeztetés.

## I. Pilotindító szakmai nap

Felkészítés a résztvevők (tehetségmentor + tehetség) számára 2 csoportban: egyéni tehetségfejlesztési tervek kidolgozásának, NKE képzések kiválasztásának előkészítése.

### Egyéni tehetségfejlesztési terv

## II. Időközi értékelés

A pilot felénél (6. hét) időközi értékelő beszélgetés: vezetői tehetség szakmai fejlődésének, mentorálási célok megvalósulásának értékelése.

## III. Záró értékelés

3. hónap végén záró értékelő beszélgetés:  
- mentorált szakmai fejlődésének, kompetenciáinak értékelése; célok megvalósulása  
- mentorált önértékelése és a mentor tevékenységének

## Vezetői tehetségek képzése

Vezetői tehetség egyéni tehetségfejlesztési tervében meghatározott 2x2 napos képzés kiválasztása a 2. hét végéig.

1x2 napos képzés teljesítése a 2. hónap 2. felében

1x2 napos képzés teljesítése a 3. hónap 1. felében

## IV. Pilotzáró szakmai nap

A résztvevők tapasztalatainak, javaslatainak strukturált megbeszélése.

Havi előrehaladási jelentés

Havi előrehaladási jelentés

Havi előrehaladási jelentés  
Fejlesztési napló

### A megbeszélés szempontjai

- Milyen kérdések merültek fel bennetek az elhangzottakkal kapcsolatban?
- Hogy látjátok most a mentori programot?

## A tehetségmentor tevékenysége

### CÉL

- A résztvevők azonosítsák a vezetői tehetséggondozás folyamat egyes szakaszainak céljait, a szakaszokhoz kapcsolódó tehetségmentori feladatokat, a szakaszok ideális időtartalmát, és azt, hogy a mentoroknak kikkel, hogyan és miért kell kapcsolatot tartania a program során.

### ALAPINFORMÁCIÓK

#### **Alkalmazási terület**

- A vezetői tehetséggondozás program folyamatának bemutatása
- A tehetségmentori feladatok azonosítása

#### **Résztvevők**

A teljes csoport, három kiscsoportban

#### **Időigény**

60 perc

#### **Eszközök**

ppt. 19-38. dia, FC tábla, FC papír, filctollak

#### **Forrás**

Csutorás Gábor Ákos, Hollósy-Vadász Gábor, Krepelka Ágnes: Konceptió a közigazgatás vezető utánpótlását biztosító tehetséggondozási program bevezetéséhez

### FELADAT

#### Általános leírás

A gyakorlat során a résztvevők közösen, egyénileg és kiscsoportokban dolgozzák fel a vezetői tehetséggondozás program folyamatának egyes szakaszait, és azokhoz kapcsolódóan meghatározzák a tehetségmentorok feladatait. A feladat megoldása során a résztvevők három kiscsoportban dolgoznak. Minden kiscsoport a folyamat egy-egy szakaszával foglalkozik az alábbiak szerint:

- 1. csoport: Vezetői tehetségek kiválasztásának szakasza
- 2. csoport: Fejlesztési szakasz
- 3. csoport: Utógondozás szakasza

A feldolgozás szempontjai minden kiscsoport esetében azonosak, vagyis:



- Mi a célja az adott szakasznak?
- Definiálják a tehetségmentorok szerepét az adott szakaszban és gyűjtsék össze a tehetségmentorok feladatait!
- Milyen időtartamúnak kell lennie az adott szakaszoknak?
- Határozzák meg, hogy kikkel és hogyan kell a tehetségmentoroknak együttműködniük az adott szakaszban!

A kiscsoportos munkát követően a csoportok prezentálják eredményeiket, melyeket a csoport többi tagja és a trénerek kiegészítenek. A feladat zárásaként áttekintik azokat a dokumentumokat, melyekkel a tehetségmentornak dolgoznia kell a folyamat során.

#### A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner felvezeti a gyakorlatot azzal, hogy a következőkben a vezetői tehetséggondozás program folyamatát fogja a csoport részletesen is feldolgozni. A tréner kialakítja a három kiscsoportot. A csoportok kihúzzák az egyik szakasz nevét. Azzal a szakasszal fognak foglalkozni, amelyiknek a nevét húzták.	3 perc
2.	A tréner felteszi a kérdést a csoportnak: Mi alapján választjátok ki a jelölteket, akikkel együtt szeretnétek dolgozni a programban? Ezután kiosztják a kompetenciák listáját és közösen értelmezik ezeket. Amikor a csoport számára tisztává válnak a kompetenciákhoz tartozó fogalmak, a tréner megkéri a résztvevőket, hogy értékeljék saját magukat, majd az általuk választott jelöltet az 1-9-es skálán, majd adjanak erről visszajelzést. Ezek után a tréner átvezetnek a folyamat szakaszainak megismeréséhez.	????
3.	A tréner kialakítja a három kiscsoportot. A csoportok kihúzzák az egyik szakasz nevét. Azzal a szakasszal fognak foglalkozni, amelyiknek a nevét húzták.	
4.	A tréner ismerteti a szempontokat, amelyek szerint az adott modul fel kell dolgoznia a kiscsoportnak.	2 perc
5.	A kiscsoportok a megadott szempontok alapján feldolgozzák a modult.	15 perc
6.	A kiscsoportok egyesével ismertetik a feldolgozás eredményét.	15 perc
7.	A tréner és a csoport kiegészítik és pontosítják az elhangzottakat.	5 perc
	A tréner és a teljes csoport áttekintik a vezetői tehetséggondozás folyamat dokumentációját.	20 perc

#### Tréneri információk:

- A részletes folyamatot bemutató diákon csak akkor kell végigmenni, ha a kiscsoportos munka során a résztvevők olyan irányba indulnak el, ami nem összeegyeztethető a tehetséggondozás koncepcióban foglaltakkal. Egyéb esetekben elég kiegészíteni a kiscsoportokban elhangzottakat.

Közigazgatási vezetői kompetenciák és alkompetenciák	Önértékelés (1-9)	Vezetői kompetenciák megnyilvánulása beosztott munkakörben	Jelölt értékelése (1-9)
<p><b>1. Következetesség, Kiszámíthatóság</b></p> <p>a) Szabálytudat, fegyelmezetttség</p> <p>b) Elvárások támasztása, következetesség</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A feladatot határidőre, a szakma szabályainak megfelelően elvégzi. A vonatkozó normák betartása mellett döntéseiben, tevékenységeiben következetes.</li> <li>- Feladat-meghatározásai, elvárásai, átláthatók, egyértelműek</li> <li>- Viselkedése kiszámítható.</li> </ul>		<p><b>1. Szabályoknak megfelelő munkavégzés:</b></p> <p>A közszolgálati munkavégzést meghatározó jogszabályokat és normákat ismeri és munkája során alkalmazza. A közszolgálati szervezetekre jellemző szervezeti kultúrát és hierarchiát elfogadja és követi. A kapott utasításoknak megfelelően jár el szakmai feladatai teljesítése során és azokat határidőre elvégzi.</p>	
<p><b>2. Szakmai ismeret</b></p> <p>a) Szakmai elméleti ismeretek</p> <p>b) Szakmai összefüggések, folyamatok ismerete</p> <p>c) Testületismeret (hely és személyismeret)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elméleti ismereteit, a feladat delegálásában, végrehajtásában megszerzett, szakmai tapasztalatát a gyakorlatban hatékonyan alkalmazza.</li> <li>- A munka- és szervezeti folyamatokat átlátja, azokban magabiztosan eligazodik.</li> </ul>		<p><b>2. Szakmai ismeret:</b></p> <p>Speciális szakmai területén elméleti ismeretanyagával tisztában van, munkáját pontosság, fejlődésre való igény, a szakmai ismeretek, képességek és készségek folyamatos fejlesztése jellemzi. A megszerzett szakmai tapasztalatát a gyakorlatban hatékonyan alkalmazza. A munka- és szervezeti folyamatokat átlátja, azokban magabiztosan eligazodik.</p>	
<p><b>3. Vezetői funkciók ellátása</b></p> <p>a) Tervezés, szervezés b) Irányítás, koordinálás, ellenőrzés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tervezi, szervezi, irányítja, koordinálja, ellenőrzi a szervezeti egysége tevékenységét.</li> <li>- Az adott feladat eredményes ellátásához szükséges erőforrásokat meghatározza, és ezek hatékony felhasználását irányítja.</li> </ul>		<p><b>3. Saját munka tervezése, szervezése:</b></p> <p>A saját hatáskörébe tartozó feladatokat optimálisan ütemezi, a feladatok végrehajtásához szükséges információkkal, erőforrásokkal és idővel jól gazdálkodik. Összetett feladatokban fontossági sorrendet alakít ki. Áttekinti a rendelkezésre álló erőforrásokat.</p>	

Közigazgatási vezetői kompetenciák és alkompetenciák	Önértékelés (1-9)	Vezetői kompetenciák megnyilvánulása beosztott munkakörben	Jelölt értékelése (1-9)
<p><b>4. Reális önismeret, önfejlesztési igény</b></p> <p>a) Reális önismeret</p> <p>b) Önfejlesztési igény</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Felismeri saját határait és fejlesztendő területeit. Önismereti és önfejlesztési igény jellemzi.</li> <li>- Konstruktív kritikát elfogadja.</li> </ul>		<p><b>4. Reális önismeret, önfejlesztési igény:</b></p> <p>Tisztában van erősségeivel és fejlesztendő területeivel. Tanul a tapasztalataiból. Az őszinte visszajelzéseket elfogadja, reális jövőképpel rendelkezik. Önismereti és önfejlesztési igény jellemzi.</p>	
<p><b>5. Személyes példamutatás</b></p> <p>a) Hitelesség</p> <p>b) Szervezet iránti elkötelezettség (lojalitás)</p> <p>c) Minőségre törekvés, igényesség</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Szakmai tevékenységében, általános emberi értékek területén, valamint a szervezet iránti lojalításában példát mutat.</li> </ul>		<p><b>5. Kollégák általi elfogadottság:</b></p> <p>Munkatársaim körében emberileg megbecsült és elfogadott személy, munkahelyén egyfajta „informális vezető” szerepet is betölt. Képes azonosulni kollégái álláspontjával, a szervezeti célokkal összhangban képes mások ösztönzésére.</p>	
<p><b>6. Rugalmas alkalmazkodóképesség</b></p> <p>a) Változó helyzethez való alkalmazkodás</p> <p>b) Pszichés terhelhetőség, hatékony stresszkezelés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A munkavégzés során felmerülő külső és belső problémák egyidejű kezelésére képes. A változó helyzeteket felismeri és azokhoz rugalmasan alkalmazkodik.</li> <li>- A stresszt hatékonyan kezeli.</li> </ul>		<p><b>6. Rugalmas alkalmazkodóképesség:</b></p> <p>A feladatellátás során felmerülő nem várt helyzeteket felismeri, és jól kezeli. Rugalmasan alkalmazkodik a folyamatosan változó, új, szokatlan feladatokhoz. Több feladat egyidejű végrehajtása során meg tudja osztani a figyelmét a feladatok között, képes a fontossági sorrenden szükség szerint változtatni. Terhelhető, nagy munkabírású. Váratlan és/vagy nehéz helyzetben, illetve egyhangú helyzetekben is megfelelő teljesítményt nyújt. A stresszt hatékonyan kezeli</p>	
<p><b>7. Döntési képesség, felelősségvállalás</b></p> <p>a) Döntés előkészítés b) Döntéshozás c) Felelősségvállalás</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A célok elérését segítő hatékony intézkedések érdekében, időben, határozott, egyértelműen megfogalmazott döntést hoz. A sikeres feladat végrehajtása érdekében szükség esetén döntését korrigálja, megváltoztatja, ezért felelősséget vállal.</li> </ul>		<p><b>7. Döntési képesség, felelősségvállalás:</b></p> <p>A hatáskörébe tartozó döntéseket szakszerűen, időben és önállóan hozza meg. Tevékenységéért és esetleges tévedéseikért felelősséget vállal. A döntési helyzetekben a hosszú távú célokat is figyelembe véve mérlegel az egyes választási lehetőségek között.</p>	

Közigazgatási vezetői kompetenciák és alkompetenciák	Önértékelés (1-9)	Vezetői kompetenciák megnyilvánulása beosztott munkakörben	Jelölt értékelése (1-9)
<p><b>8. Munkatársak motiválása, fejlesztése</b></p> <p>a) Személyre szabott motiválás és fejlesztés b) Mások megismerése és megértése c) Hatékony együttműködés megteremtése</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Munkatársait ismeri, képességeikkel, erősségeikkel, fejlesztendő területeikkel tisztában van.</li> <li>- Mindezt a munkakörülményekkel együtt figyelembe véve képes a beosztottait motiválni és fejleszteni.</li> <li>- Beosztottaival szemben empatikus és toleráns.</li> <li>- Képes csapatot építeni.</li> </ul>		<p><b>8. Együttműködés a kollégákkal:</b></p> <p>Könnyen alakít ki munkakapcsolatokat. Munkja során minden kollégával megtalálja a megfelelő együttműködési formákat, lehetőségeket. Az együttműködést gátló helyzeteket felismeri és eredményesen kezeli.</p>	
<p><b>9. Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés</b></p> <p>a) Tudatos, adekvát konfliktuskezelés b) Érdekképviselés és érvényesítés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A konfliktushelyzeteket felismeri az azokból adódó feszültségeket kezeli, hatékony megoldásukra törekszik.</li> <li>- A szervezeti egysége érdekeiket hatékonyan, a másik fél érdekeit is figyelembe véve képviseli és érvényesíti.</li> <li>- Munkája során együttműködésre, partnerségre törekszik.</li> </ul>		<p><b>9. Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés:</b></p> <p>A konfliktushelyzeteket felismeri, az azokból adódó feszültségeket kezeli, hatékony megoldásukra törekszik. A szervezeti egysége érdekeit hatékonyan, a másik fél érdekeit is figyelembe véve képviseli és érvényesíti. Munkája során együttműködésre, partnerségre törekszik.</p>	
<p><b>10. Cél- és feladatorientáltság</b></p> <p>a) Célok meghatározása b) Feladatok személyhez kötése</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A célokat meghatározza és elfogadtatja, azok között prioritást állít fel.</li> <li>- A célokhoz kapcsolódó feladatokat személyhez és határidőhöz kötötten delegálja és visszaellenőrzi.</li> </ul>		<p><b>10. Cél- és feladatorientáltság:</b></p> <p>Feladatvégzése során szem előtt tartja a szervezeti célokat, és feladatait képességeihez, kapacitásához és a kijelölt határidőhöz igazodóan végzi és ellenőrzi.</p>	

Közigazgatási vezetői kompetenciák és alkompetenciák	Önértékelés (1-9)	Vezetői kompetenciák megnyilvánulása beosztott munkakörben	Jelölt értékelése (1-9)
<p><b>11. Kommunikációs készség</b></p> <p>a) Verbális kommunikáció</p> <p>b) Nonverbális kommunikáció</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikációja nyílt, őszinte, hiteles, kétirányú.</li> <li>- Szóban és írásban világosan, egyértelműen, érthetően fogalmaz.</li> <li>- Képes a különböző helyzetekben adekvátan kommunikálni.</li> </ul>		<p><b>11. Kommunikációs készség:</b></p> <p>Kommunikációja nyílt, őszinte, hiteles és kétirányú.</p> <p>Szóban és írásban világosan, egyértelműen, érthetően fogalmaz. Képes a különböző helyzeteknek megfelelő kommunikációs stílust alkalmazni. Az esetleges kommunikációs gátakat felismeri, ezeket képes feloldani. az együttműködéshez szükséges információkat átadja.</p>	
<p><b>12. Kreativitás, innováció</b></p> <p>a) Kreativitás, innováció</p> <p>b) Nyitottság, ösztönzés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kezdeményező, nyitott az újszerű megoldásokra, módszerekre, azokat gyakorlatban alkalmazza.</li> <li>- Felismeri, támogatja és ösztönzi az új kezdeményezéseket.</li> </ul>		<p><b>12. Kreativitás, innováció:</b></p> <p>A szakmai munkával és/vagy a szervezeti egység működésével kapcsolatban képes a problémákat újszerű, eredeti módon megközelíteni, hatékonyságot növelő újításokat alkalmazni. Munkatársaiban is felismeri a kreatív potenciált.</p>	
<p><b>13. Rendszerszemlélet, lényeglátás</b></p> <p>a) Elemző gondolkodás, lényeglátás</p> <p>b) Rendszergondolkodás c) Stratégiai gondolkodás</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendszerben és folyamatokban gondolkodik, összefüggések felismerésére képes, elemző-értékelő szemléletmód (tevékenység) jellemzi.</li> </ul>		<p><b>13. Rendszerszemlélet, lényeglátás:</b></p> <p>Saját feladatait stratégiai összefüggéseiben is ismeri, ennek megfelelően tud döntéseket hozni, fontossági sorrendet felállítani, vagy új megoldásokat kialakítani. Rendszerben és folyamatokban gondolkodik, képes összefüggések felismerésére.</p>	

### **Az értékeléshez tartozó szintek értelmezése:**

**1** – Nem rendelkezik az adott kompetenciával, viselkedésében nem jelenik meg.

**2 – 3** – Az adott kompetenciában sok fejlesztés szükségeltetik.

**4 - 5** – Érti, átlagos szinten használja, de csak ritkán tudatosan az adott kompetenciát, fejlesztés szükséges.

**6** – Az adott kompetenciát nem mindig használja tudatosan, amit használ, abban magabiztos, gyakorlatra van szüksége.

**7 - 8** – Birtokában van az adott kompetenciának, magabiztosan használja is azt.

**9** – Birtokában van az adott kompetenciának, készségszinten, tudatosan használja, példaként is állítható.

• **A folyamat bemutatása:**


**Kiválasztási szakasz:** A vezetői tehetségek kiválasztása

„A vezetői tehetségek belső azonosítása, kiválasztása során az alábbi szempontoknak való megfelelést is ellenőrizni kell:

- olyan tisztviselő, aki a Kttv. vagy az Áttv. szervi és személyi állományába tartozik;
- legalább három éves széleskörű szakmai és szervezeti tapasztalattal rendelkezik;
- teljesítményértékelési és minősítési eredményei eléri legalább a jó szintet,
- motivált a programban való részvételre,
- vállalja a vezetői tehetséggondozási programmal járó feladatokat, többletfeladatokat és az aktív részvételt.
- A vezetői tehetség esetében fontos, hogy nem szakmai eredmények alapján azonosítható, ezért nem feltétlenül a legmagasabb szakmai színvonalon teljesítő munkatársakban van meg a vezetői potenciál. A belső kiválasztásnál ezért azokat a szempontokat kell értékelni, amelyek a vezetői tehetséget mutatják, és megfigyelhetők beosztott munkakört betöltők esetében is.”  
(Konceptió, 43-44.o.)

		a)	a)		
		a)			

**Fejlesztési szakasz:** A vezetői tehetségek kompetenciáinak erősítése, visszajelzés


II/1. Célkijelölés és egyéni tehetségfejlesztési terv kialakítása

A vezetői tehetség egyéni fejlesztése a fejlesztés céljainak és eszközeinek meghatározásával kezdődik.

A tehetség mentor és a vezetői tehetség felkészül a felmérés és a korábbi tapasztalatok alapján a célok meghatározására. Ez alapján egyeztetik a program személyre szabott céljait, amelyek például az alábbiak lehetnek:

- vezetői kompetenciák fejlesztése,
- vezetői tevékenységekben gyakorlat szerzése,



- konkrét vezetői pozícióra való felkészülés stb.

„A programhoz készülő Útmutató segít a célok kijelölésére való felkészülésben mind a vezetői tehetség, mind a tehetség mentor számára. A tehetség mentorok a mentori tréningen is felkészítést kapnak a célok meghatározására, és a célmeghatározó megbeszélés lebonyolítására.

Akár a célkijelöléssel együtt történik, akár egy azt követő időpontban, mind a tehetség mentornak, mind a vezetői tehetségnek érdemes felkészülnie a célokhoz kapcsolódó képzési lehetőségekből, és az on-the-job lehetőségeket is végiggondolni, akár rendszeres, akár eseti jellegű feladatokról legyen szó. Ehhez a felkészüléshez is segítséget nyújt az Útmutató. Képzések

A pilot program során az NKE kompetenciafejlesztő képzéseket biztosít a vezetői tehetségek számára. Minden résztvevő vezetői tehetség 2-2 képzést teljesít a pilot során. Ezekről a pilotindító szakmai napon lesz szó részletesebben.

#### Tervezett gyakorlati feladatok

A gyakorlati feladatok meghatározásánál a tehetségmentor és a vezetői tehetség azokat a helyben, a szervezetben elérhető és megvalósítható lehetőségeket rögzítik, amelyek hozzájárulnak a meghatározott célok eléréséhez. Ezek lehetnek:

- Rendszeresen végezhető feladatok;
- Eseti feladatok (dátum, időpont, ha ismert);

„A tehetségfejlesztési tervben megjelenhet, sőt nagy valószínűséggel meg is jelennek olyan feladatok, amelyek a vezetői tehetség és a tehetség mentor szervezeti egységének munkatársait is érintik. A tehetség mentor feladata a kollégák megfelelő tájékoztatása már a program elején, az esetleges ellenállások, féltékenység megelőzése érdekében.” (Koncepció, 50.o.)

#### II/2. Vezetői tehetségek fejlesztése

Az egyéni fejlesztés során háromféle fejlesztés folyik / folyhat:

- A kiválasztott képzéseken való részvétel, és az ezekhez kapcsolódó mentori fejlesztés.
- Az Egyéni tehetségfejlesztési tervben meghatározott ismétlődő, vagy eseti feladatok megvalósítása.
- Ad hoc lehetőségek, azaz a tehetség bevonása / delegálása a fejlesztési folyamat során előre nem tervezetten adódó vezetői feladatokba.

Javasolt az egyes képzéseken való részvétel után tematikus beszélgetést tartani a tehetség mentor és a tehetség részvételével arról, miként valósulnak meg a képzés témakörének elemei az adott szervezetnél, milyen szerepe van ezekben egy vezetőnek. A mentor megoszthatja személyes tapasztalatait, a tehetség ismertetheti a tréning és/vagy a tananyag tapasztalatait, kérdéseket tehet fel ezzel kapcsolatban. A mentor a tematikus beszélgetés alkalmával is visszajelezhet a tehetség adott témakörben szükséges kompetenciáival kapcsolatban, fejlesztési javaslatokat fogalmazhat meg. A beszélgetés lényegesebb pontjait bejegyezhetik a Fejlesztési naplóba. (ld. következő bekezdés)

Az egyéni fejlesztés szakaszában történik a Fejlesztési napló vezetése. A Fejlesztési napló lényege, hogy minden olyan eseményt rögzíteni lehet / érdemes, ami a vezetői fejlesztéshez hozzájárul: pl. (fejlesztő) beszélgetés mentor és tehetség között, valamilyen vezetői feladat ellátása, képzés vagy tréning tapasztalatainak feldolgozása stb. Így követni lehet a fejlesztési célok teljesülését, és könnyebb lesz visszaemlékezni a fejlesztési időszak eseményeire. (Konceptió, 50-51.o.)

### II/3. Időközi visszajelzés

Az időközi visszajelzésre a program felénél kell sort keríteni. Célja, hogy a tehetség mentor és a vezetői tehetség értékeljék az addig elért eredményeket, és ha szükséges módosításokat egyeztessenek a program második felére vonatkozóan, akár az ütemezés, feladatok, vagy kettőjük együttműködése tekintetében.

„Az időközi visszajelzés előtt, a tehetség mentor és a vezetői tehetség egyeztetik a megbeszélés időpontját, és mindketten felkészülnek. A felkészülésben nagy segítséget jelent a Fejlesztési napló. A felkészülés fő szempontjai:

- célok teljesülése, szükséges-e változtatás valamiben,
- az eddigi tevékenységek tapasztalatai,
- az eddigi együttműködés értékelése, szeretnének-e változtatni valamin.

A mentor a mentori felkészítésen elsajátítottaknak és az Útmutatóban leírtaknak megfelelően levezeti a megbeszélést, és dokumentálja

- Tervezett képzések, tevékenységek megvalósulása Célok időarányos teljesülése
- Módosítások (ha vannak);
- Megállapodások (tehetség mentor és tehetség között);

### **Az utógondozási szakasz:** a vezetői tehetségek utánkövetése


### III/1. Záró értékelés

„A fejlesztési folyamat lezárását követően, a mentor és a vezetői tehetség egyeztetik az értékelés időpontját, és mindketten felkészülnek. A felkészülésben nagy segítség a Fejlesztési napló. A felkészülésnél a mentor megkérdezi a felettes vezető, a kollégák véleményét, és ezt is beleépíti a visszajelzésébe. Opcionális lehetőségként a mentor meg is szervezheti a felettes vezető, illetve a kollégák személyes visszajelzését.

A vezetői tehetség is felkészül a beszélgetésre, végig gondolja a szempontokat, történeteket, visszajelzést kérhet mindenkitől, aki szemtanúja volt a fejlesztésének (ezeket a visszajelzéseket a folyamat közben is érdemes kérnie mindenkitől).

A tehetség mentor a mentori felkészítésen elsajátítottaknak és az Útmutatóban leírtaknak megfelelően levezeti a megbeszélést és dokumentálja az alábbiak szerint:

- Célok megvalósulása (számmal és szöveggel értékelés, minden cél esetében)
- Vezetői tevékenységek értékelése
- Vezetői kompetenciák értékelése Javaslato, további teendők

### III/2. Utógondozás

„Az utógondozási szakasz talán a legfontosabb, ugyanakkor talán a leglényegesebb része a vezetői tehesség gondozásnak. Hiszen ebben a fázisban a tehetségek már vezetői felkészültséggel, gyakorlati tapasztalatokkal is rendelkeznek, és ezek szinten tartása, illetve mielőbbi hasznosítása a szervezetek közvetlen érdeke. Éppen ezért az utógondozásból minden szereplőnek ki kell venni a részét. A lehetőségek nagyon különbözőek lehetnek attól függően, hogy mely szervezet melyik egységén dolgozik a vezetői tehetség, ezért itt a központilag, illetve az általánosan értelmezhető, lehetséges elemeket soroljuk fel, szereplőkre lebontva.

Szervezet:

- lehetőségek biztosítása kisebb vezetői feladatok ellátására
- képzéseken, konferenciákon való részvétel biztosítása

Mentor:

- személyes utókövetés, figyelemmel kísérés
- lehetőségek biztosítása (pl. értekezlet levezetése, helyettesi feladatok stb.)

Vezetői tehetség:

- lehetőségek keresése, figyelemmel kísérése

Belügyminisztérium:

A pilotban részt vett vezetői tehetségek számára a BM biztosítja a KVK teszt kitöltésének lehetőségét, amellyel megmérhetik vezetői kompetenciáikat a programot követően. A tesztet kitöltőknek így a 13 vezetői kompetenciájuk színvonaláról lesz tanúsítványuk.

**Id. „Egyéni tehetségfejlesztési terv sablon” és „Fejlesztési napló sablon” dokumentumok**

A megbeszélés szempontjai:

- Kérem, hogy a kiscsoportok az alábbi szempontok szerint dolgozzák fel a folyamat modulját:
  - a szakaszok célja;
  - a mentorok feladatai az adott szakaszban;
  - a szakaszok időtartalma;
  - kivel kell a mentoroknak együttműködni az adott szakaszban?
- Megítélésetek szerint mennyire szolgálja a feldolgozott folyamat a mentori program céljait?

# Újságkészítés

## CÉL

- A cél, hogy a résztvevők saját élményen keresztül ismerjék meg a helyzetorientált vezetés rendszerét, és azt, hogyan lehet ezt a mentorált vezetői tehetségeknek átadni

## ALAPINFORMÁCIÓK

### **Alkalmazási terület**

- Vezetés
- A mentori szerep megalapozása

### **Résztvevők**

A teljes csoport, öt fős kiscsoportokban

### **Időigény**

90 perc

### **Eszközök**

FC tábla, FC papír, filctollak, A/4-es papír, újságok, ollók, ragasztók (stift), tűzőgépek, vonalzó, instrukciós lap a vezetőknek, ppt. 39-40.dia

### **Forrás**

A szerzők saját gyakorlata.

Dr. Paul Hersey: A helyzetorientált vezető, Műszaki Könyvkiadó, 1998.

## FELADAT

### Általános leírás

A trénerek megkérnek négy résztvevőt arra, hogy a következő gyakorlatban vezetőként vegyenek részt. A jelentkezőket egy rövid időre kiküldik a teremből. Az egyik tréner kimegy velük, és megadja számukra a szükséges instrukciókat. Ezek:

- El kell készíteniük a csoportjuk segítségével egy olyan kiadványt, mely a vezetői tehetségek mentorálását népszerűsíti a közigazgatásban.
- A kiadvány terjedelme minimum hat A/5-ös oldal. A rendelkezésre álló idő harminc perc.
- A teremben lévő eszközöket szabadon használhatják.

- A kész kiadványt egy percben be kell mutatnia a csoport egy tagjának, nem feltétlenül a vezetőnek.

A kiválasztott vezetők távollétében a másik tréner elmondja a résztvevőknek, hogy a következő harminc percben a teremben található eszközök szabad felhasználásával egy olyan kiadványt kell összeállítaniuk, mely a vezetői mentorálást népszerűsíti. Ezután megkérdezi a résztvevőktől, hogy kik érzik magukat motiválnak erre a feladatra, illetve kik gondolják úgy, hogy jók az ilyen jellegű munkákban.

A résztvevőkből a tréner négy csoportot alakít ki úgy, hogy mindegyikben legyen:

- egy kezdő és kevésbé ügyes csoporttag (F1);
- egy motivált, de kevésbé ügyes csoporttag (F2);
- egy motiválatlan, de ügyes csoporttag (F3);
- egy motivált és ügyes csoporttag (F4).

A tréner felhívja arra is a figyelmet, hogy a motiváltságra/motiválatlanságra, illetve a felkészültségre/felkészületlenségre rá is játszhatnak a résztvevők. A részleteket a csoportok a vezetőktől tudják meg. A kialakult kiscsoportokat a tréner elhelyezik a két teremben, egymástól minél elkülönültebben.

A terembe visszatérve a vezetők csoportot választanak maguknak és „beosztottaik” irányításukkal elkészítik az újságot. Az újságkészítés közben a tréner figyelik, hogy a csoporttagok hogyan játsszák kapott szerepeiket, ha szükséges, közben félrehívják őket és további instrukciókat adnak nekik.

A gyakorlat befejezése után a vezetők visszajelzést adnak arról, hogy melyik csoporttagot hogyan tudták bevonni a közös munkába, ki segítette és ki akadályozta őket, illetve hogyan hatottak rájuk a különböző viselkedési módok. A csoporttagok pedig arról adnak visszajelzést, hogyan bánt velük a vezető, mennyire tudta megmozgatni és bevonni őket.

Az élmények feldolgozása után a kiscsoportok újra összeülnek, és gyakorlati tervet készítenek arra, hogyan, milyen eszközökkel lehet a helyzetorientált vezetés rendszerébe a mentorált vezetői tehetségeket bevezetni. A tervet minden csoport a nagy plénum előtt prezentálja.

#### A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner felvezetik a feladatot, majd kiválasztják az önként jelentkező vezetőket. Az egyik tréner kimegy a teremből a vezetőikkel, és ismerteti velük az instrukciókat. A másik tréner a	5 perc

	szempontok alapján kialakítja a kiscsoportokat, és elhelyezi őket a két teremben.	
2.	A kiscsoportok a vezetők irányításával elkészítik, majd prezentálják a kiadványokat.	30 perc
3.	A vezetők és a csoporttagok visszajelzést adnak a közös munkáról. A trénerek ehhez hozzákapcsolják a helyzetorientált vezetés rendszerét.	25 perc
4.	A kiscsoportok újra összegyűlnek, és tervet készítenek arra, hogyan lehet ezt a rendszert átadni a vezetői tehetségeknek.	10 perc
5.	A kiscsoportok a nagy plénum előtt prezentálják elkészített terveiket. A trénerek és a csoport reflektálnak az összegyűjtött eszközökre.	20 perc

### Tréneri információk:

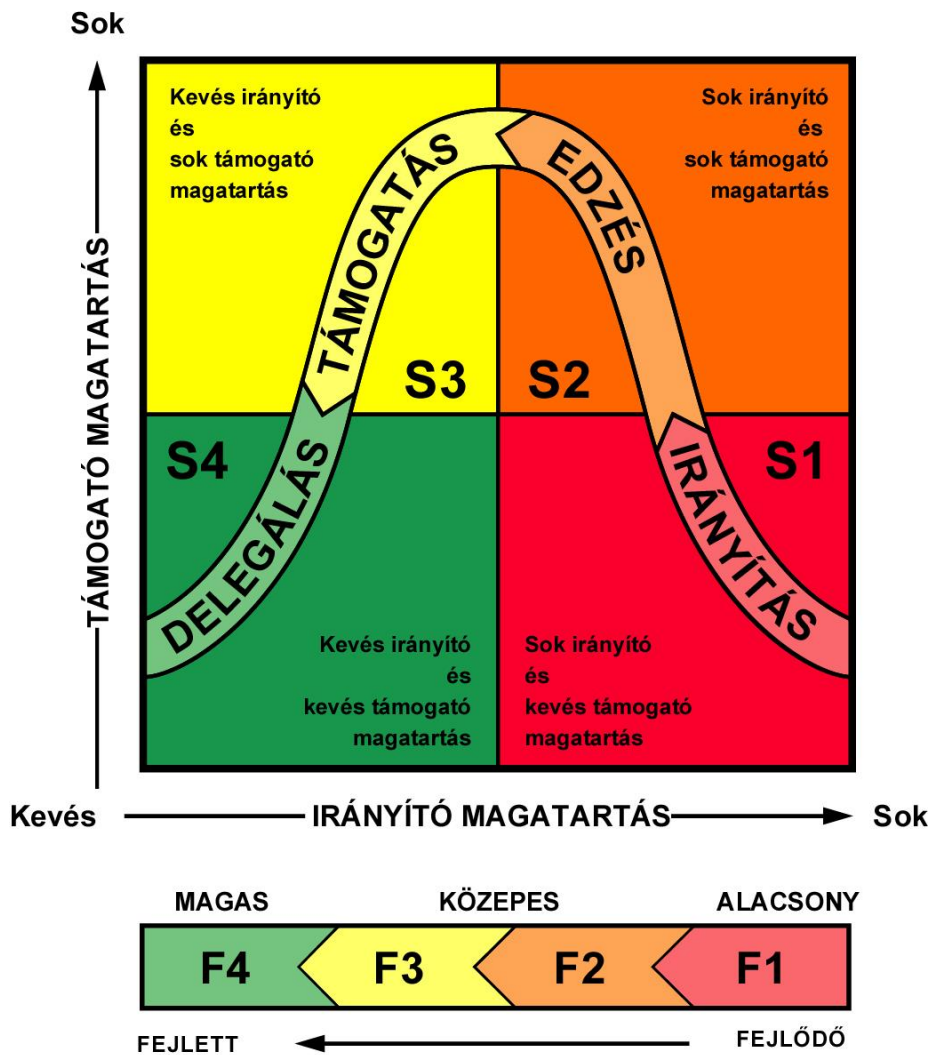
- A két teremben elegendő számú eszközt kell előkészíteni a feladathoz.
- A csoportok a feldolgozási részekhez mindig jöjjenek össze az egyik teremben.
- A gyakorlat célja a rendszer megismerése és a mentori szempontú feldolgozás. Erre kell koncentrálni, ezért az élménykör nem viheti el a megbeszélést!
- A helyzetorientált vezetés rendszerét bemutató FC papír ábrát érdemes előre elkészíteni, ezzel időt lehet spórolni.

### **Elméleti háttér a feladathoz:**

#### **Helyzetorientált vezetés**

A kontingencia-modellek alapelképzelését viszi tovább a helyzetorientált vezetés azzal, hogy a beosztott felkészültségével hozza összhangba a vezetés stílusát. Az elmélet a munkatársak felkészültségének négy lehetőségét különíti el (ezeket jelöljük F1, F2, F3, F4 számokkal) az alábbiak szerint:

- **F1:** A beosztott felkészületlen, vagyis nincs meg a feladat végrehajtásához szükséges tudása, de többnyire lelkes a végrehajtást illetően. Ez a motiváció nem a feladatra irányul, amit nem ismer, hanem általános.
- **F2:** A beosztott részben felkészült. Ez azt jelenti, hogy van némi tudása a feladat végrehajtásához, és motivált is az elvégzésben, de még nincs kellő tapasztalata.
- **F3:** A beosztott nagy részben felkészült, azaz meg van a feladat végrehajtásához szükséges tudása, de valamiért nem motivált az elvégzésben (pl.: kiégett).
- **F4:** A beosztott teljesen felkészült, vagyis megvan a feladat végrehajtásához szükséges tudása, és motivált az elvégzésében is.



### A beosztott fejlettségi szintje

A kevésbé felkészült munkatársak több, illetve másfajta gondoskodást igényelnek, mint azok, akik kellő tudással rendelkeznek, és ugyanez igaz a motiváció szintjére is. Ennek megfelelően a vezetőnek úgy kell hozzáállását, stílusát megválasztania, hogy az megfeleljen a beosztott felkészültségének. Így magatartása lehet irányítói vagy támogatói. Az első azt jelenti, hogy a vezető főként egyirányú kommunikációt folytat. Részletesen megmondja, hogy mit, hogyan, mikor, hol, kinek, kikkel stb. kell elvégezni. Meghatározza a célokat, szervez, határidőket szab, közvetlenül irányít, ellenőriz. A második pedig arra utal, hogy a vezető kétirányú kommunikációt folytat, odafigyel, meghallgat, segít, erkölcsi támogatást nyújt, megbeszél, elősegíti a munkakapcsolatokat, odafigyel, visszajelzést ad. E két magatartás aránya keveredik a négy vezetési stílusban, a négy felkészültségi szintnek megfelelően:





bevonja munkatársát a döntés előkészítésébe. A vezető legfontosabb feladata a beosztott feladatra való eredményes felkészítése és motiválása. Akkor célszerű alkalmazni, amikor a csoporttagok a feladatokat már magabiztosan oldják meg, de hiányzik a motiváció, amelyet támogató, bevonó stílussal kezelhet a vezető.

**Fejlesztő vezetés** (F2 felkészültségű beosztottaknál): magas támogatás, magas irányítás. A vezető megmagyarázza a döntéseit, és megvitatja a beosztottakkal. A vezetőt az irányító és támogató magatartás egyaránt jellemzi. A kétirányú kommunikációra, a motivációra épül. Igyekszik bizalmat ébreszteni a beosztottban, de a döntések felelősségét, az ellenőrzést a vezető nem adja ki a kezéből. Ez a stílus leginkább a kezdő, nem eléggé tapasztalt dolgozóknak felel meg.

**Tanító, rendelkező vezetés** (F1 felkészültségű beosztottaknál): alacsony támogatás, magas irányítás. A vezető kijelöli a feladatokat és megmondja, ki mikor, hol és mit tegyen. Erőteljes irányító, tanító magatartás. Világos, egyértelmű utasítások jellemzők, és a vezető szigorúan ellenőriz. Gyakran szükség van erre pl. újonnan belépők esetében. Ők többnyire lelkesek, energikusak, ezért nincs szükségük túl sok támogatásra, viszont ezek a munkatársak egyértelmű és konkrét irányítást várnak a vezetőtől.

A modell a vezető diagnosztikai képességére épül, melynek jelentőségét nem lehet túlhangsúlyozni. A sikeres vezető jó diagnosztika, és értékeli a kíváncsiságot. Ha a beosztottjainak képességei és motívumai annyira különbözőek, akkor a jó vezetőnek megfelelő érzékenységgel és diagnosztikai képességgel kell rendelkeznie a különbségek megérzéséhez és értékeléséhez. Más szóval a vezetőnek képesnek kell lennie a környezetben fellelhető jelek felfogására és megértésére. Ennek ellenére még a megfelelő diagnosztikai készségekkel megáldott vezető se feltétlenül hatékony, ha nem képes vezetési stílusát környezetének igényeihez illeszteni. Megfelelő személyes rugalmassággal kell rendelkeznie, és birtokában kell lennie a saját viselkedésének alakításához kellő készségek egész sorának.

#### A megbeszélés szempontjai

- Hogy érezték magatokat a gyakorlat közben?
- Hogyan kezelték a vezetők a munkatársakat?
- A munkatársak által megjelenített típusok közül kiket tudnátok vezetői utánpótlásba bevonni?
- Milyen gyakorlati lépésekkel lehetne átadni a helyzetorientált vezetést a mentorált vezetői tehetségeknek?

## Újságkészítés – Instrukciós lap

Feladatokat egy olyan kiadvány összeállítása, mely a vezetői tehetségek mentori programját népszerűsíti.

- Az kiadványnak válasszatok egyedi, kifejező címet!
- A lapban legalább három különböző sajtóműfajú cikk jelenjen meg (pl.: hír, riport, tudósítás, glossza, jegyzet stb.)!
- Az újságkészítéshez szabadon felhasználhatók a teremben található alapanyagok.
- Az újság terjedelme: minimum hat A5-ös oldal.
- Az elkészült terméket a vezető, vagy a csoport egy tagja mutassa be egy percben.
- A készítésre szánt maximális idő: 30 perc

## Mi tesz sikeressé egy vezetőt?

### CÉL

- A feladat célja, hogy felszínre kerüljön, hogy a résztvevők milyen tényezőknek tulajdonítják a vezetői sikerességet, majd szembesüljenek a magyar és nemzetközi kutatások eredményeivel.
- A feladat felvezeti az érzelmi intelligencia témakörét.

### ALAPINFORMÁCIÓK

#### **Alkalmazási terület**

- Önismeret
- Vezetés

#### **Résztvevők**

A teljes csoport, négy kiscsoportban

#### **Időigény**

25 perc

#### **Eszközök**

filctollak, FC tábla, FC papír  
ppt. 41-42. dia

#### **Forrás**

A szerzők saját gyakorlata.

Daniel Goleman – Richard Boyatzis – Annie McKee: A természetes vezető – Az érzelmi intelligencia hatalma (Vince Kiadó, Budapest, 2003.)

### FELADAT

#### Általános leírás

A trénerek felvezetik a feladatot azzal, hogy az előző gyakorlat tanulságaiból okulva érdemes tisztázni azt, milyen tényezőkben látja a csoport a vezetői sikeresség feltételeit. A résztvevőkből négy kiscsoportot alakítanak ki, majd elhelyezik őket a teremben. A csoportokat megkéri arra, hogy gyűjtsék össze, szerintük milyen jellemzők, kompetenciák, készségek, képességek tesznek sikeressé egy vezetőt. A gyűjtést követően a FC táblán közösen rögzítik az elemeket. A feladat zárásaként a trénerek ismertetik a magyar és nemzetközi tapasztalatokat ebben a kérdésben, ezzel előkészítik az érzelmi intelligencia témájának feldolgozását.

### A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek kialakítják a csoportokat és elmondják a szükséges instrukciót.	1 perc
2.	A csoportok összegyűjtik az általuk fontosnak látott tényezőket.	10 perc
3.	A trénerek a teljes csoporttal rögzítik az összegyűjtött elemeket a FC táblán.	10 perc
4.	A trénerek ismertetik a csoporttal a kérdésre adott tudományos megközelítésű választ és felvezetik az EQ témáját.	4 perc

### Tréneri információk:

- A feldolgozás során a trénerek haladjanak úgy, hogy minden csoport sorban mond egy elemet, amit rögzítenek. Egy elem csak egyszer kerüljön fel a FC táblára, ami már elhangzott, azt nem kell újra mondani.
- Az összegyűjtött jellemzőket a trénerek ezúttal ne kommentálják, csak rögzítsék. Az összehasonlításra és a reflektálásra a következő feladatban kerül sor.
- Ha van rá idő érdemes becslést kérni a résztvevőktől az IQ – Gyakorlat – EQ arányra.
- **Elméleti háttér a feladathoz:**

A leginkább hatékony vezetőt az különbözteti meg a többi vezetőtől, hogy ők tisztában vannak azzal, mennyire fontos szerepet játszanak a munkahelyen az érzelmek. Az igazán jó vezető valójában a közösség érzelmeit irányító személy. Tisztában van azzal, hogy az irányítására bízott kollektíva érzelmeit pozitív irányba kell terelnie, ez ugyanis jelentősen emeli a csoport teljesítőképességét. Ellenkező esetben (ha tehát elkeseríti, aggasztja, negatívan véleményezi tevékenységüket) akkor ezt a teljesítőképességet alaposan aláássa. Emiatt a vezető olyan érzelmi kapcsolatot alakít ki, (tolerancia, empátia, támasz) amely a megértő támogatáson alapul. Ha a vezető pozitív érzelmeket kelt, akkor mindenki tudása legjavát adja. Az így kialakuló helyzetet nevezzük rezonanciának.

Az esetben viszont, ha az érzelmek negatív irányba sodródnak, akkor a vezető disszonanciát kelt, és aláássa mindazokat az érzelmi alapokat, melyek az embert teljesítményre sarkalják.

Mint ahogy a szervezeti kultúra, szervezeti értékrend kialakítása is alapvetően a vezetők feladata, hasonlóképpen az érzelmi normák megalapozása is vezetői feladat. Ennek az az oka, hogy alapvetően a vezetők viselkedése, magatartása követendő példa a beosztottak számára, hiszen ők fentről kapják munkahelyük alaphangulatát. (A vezér viselkedése dominóeffektusként söpör végig a cégen.) Egy vezető bírálata vagy elismerése lehet segítőkész, ösztönző, amely célt és

értelmet adhat a beosztottaknak, következésképpen mindenki fontosnak érezheti magát a csapatban – de bekövetkezhet mindezek ellenkezője is. Kutatások igazolják, hogy a vezető hangulata alapvetően határozza meg az emberek munkájának hatékonyságát; a pozitív légkör serkenti az összetartást, ösztönöz a korrektségre, és növeli a teljesítményt is.

Ahhoz, hogy egy vezető pozitív érzelmi állapotát át tudja adni az irányítása alá tartozó csoportnak, természetesen helyesen kell közvetítenie érzelmeit. Minél inkább mestere egy vezető az érzelmek átadásának, annál nagyobb erővel képes hatni környezetére. Ez a hatás nem tévesztendő össze a teátrális elemekkel – ezt ugyanis villámgyorsan felismerik, azonosítják az emberek – ezzel szemben, ha nyitott, és képes hangszínével, mimikájával, mozdulataival, lelkesedésével (stb.) átadni érzelmeit, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy beosztottai azonosulni, együtt érezni fognak vele. (Persze mindennek az ellenkezője is igaz: a negatív kisugárzású vezetők – akik ingerlékenyek, szeszélyesek, agresszívek és ridegek – taszítanak másokat.)

Mindezek természetesen nem azt jelentik, hogy egy vezetőnek mézesmázosnak kell lennie. A vezetés művészete éppen abban rejlik, hogy képesek vagyunk a követelményeket a maguk egészében megfogalmazni, közben a beosztottaknak nem okozunk felesleges szorongást. Egyébként is ismert, hogy a túlzott szorongás aláássa a szellemi teljesítőképességet. Számos munkahelyi elégedettségvizsgálat igazolja, hogy a munkahelyi elégedettség egyik legbiztosabb fokmérője az az időmennyiség, amelyben az alkalmazottak a munkavégzés során jól érezték magukat. Ebben az értelemben a rossz hangulatot keltő vezetők egyszerűen rossz munkaerők.

A vezetői sikerességet mérő kutatások szerint minden pozícióban azok teljesítenek a legjobban, akik magas érzelmi intelligenciával rendelkeznek. Úgy tűnik a kiválasztásnál a magasabb szinteken egyértelműen a számok jelentik a legerősebb előrejelző faktort, persze fontos még a tudás és a szakmában szerzett tapasztalat is, de azt már kevésbé veszik tekintetbe, hogy az illető mennyire képes inspirálni másokat arra, hogy minél kiemelkedőbben teljesítsenek. Daniel Goleman pszichológus professzor, az érzelmi intelligencia elismert szakértője szerint pedig minél magasabban van valaki a hierarchiában, annál fontosabb lenne, hogy milyen szintű EQ-val, empátiás készséggel rendelkezik.

### A megbeszélés szempontjai

- Milyen belső tényezők tesznek valakit igazán sikeres vezetővé?
- Milyen szempontok alapján választjátok/választottátok ki a vezetői tehetségeket?

## Az érzelmi intelligencia Goleman-féle rendszere

### CÉL

- A gyakorlat célja, hogy a résztvevők megismerjék az érzelmi intelligencia Goleman-féle megközelítését, annak kompetenciarendszerét, és ennek alkalmazását a vezetői, mentori munkában.

### ALAPINFORMÁCIÓK

#### **Alkalmazási terület**

- Önismeret
- Mások megismerése
- Vezetés

#### **Résztvevők**

A teljes csoport négy kiscsoportban

#### **Időigény**

40 perc

#### **Eszközök**

ppt. 43. dia, FC tábla, FC papír, filctollak, EQ kártyák

#### **Forrás**

A szerzők saját gyakorlata.

Daniel Goleman – Richard Boyatzis – Annie McKee: A természetes vezető – Az érzelmi intelligencia hatalma (Vince Kiadó, Budapest, 2003.)

### FELADAT

#### Általános leírás

A tréner az előző feladat folytatásaként felvezeti a gyakorlatot. A csoportot az előző négy kiscsoportban viszik tovább. Minden csoport kap egy-egy kártyacsomagot, amelyen az EQ kompetenciák nevei és definíciói szerepelnek. A csoportok feladata az, hogy ezeket megismerjék, majd egyéni és szociális kompetenciacsoportokra válogassák szét. A válogatás után a teljes csoport a tréner segítségével együtt rendszerezi a kompetenciákat. A közös feldolgozás végén a kompetenciákat összehasonlítják az előző feladat gyűjtésének eredményével, és levonják a szükséges tanulságokat.

A feladathoz kapcsolódóan közösen kidolgozzák a választ az alábbi kérdésre:

- Hogyan tudom tudatosítani a vezetői tehetségben saját erősségeit, és az ezekre való támaszkodás kiemelt fontosságát?

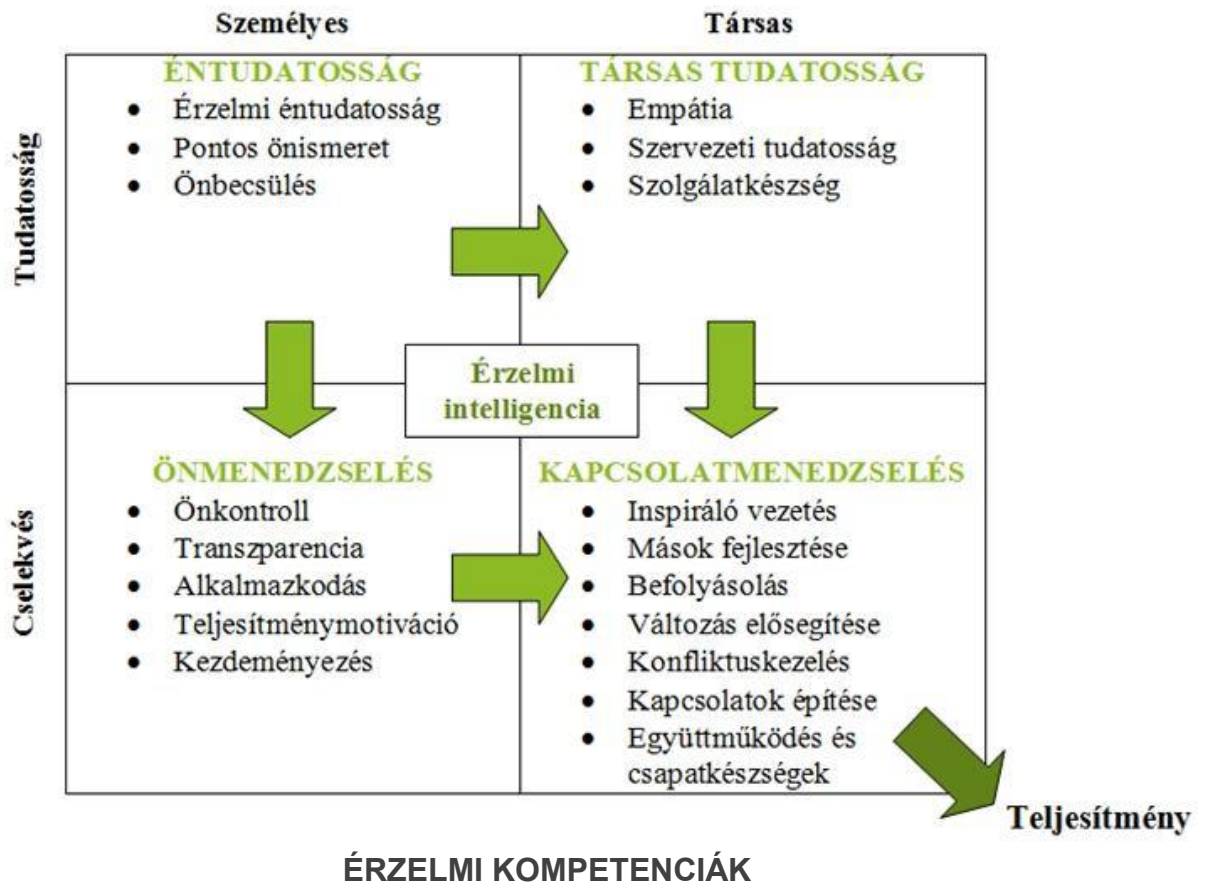
A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner az előző négy kiscsoportnak elmondja a szükséges instrukciókat, majd átadja a csoportoknak az EQ kompetenciákat tartalmazó kártyacsomagokat.	2 perc
2.	A kiscsoportok a szempontok alapján megismerik és szétválogatják a kompetenciákat.	18 perc
3.	A teljes csoport a tréner segítségével rendszerezi a kompetenciákat.	10 perc
4.	A teljes csoport eszközöket javasol és gyűjt a feltett kérdés megválaszolására.	10 perc

Tréneri információk:

- Az előző feladatban gyűjtött jellemzőket a rendszerezés után érdemes röviden összehasonlítani az EQ kompetenciákkal. Erős átfedést fog mutatni a kettő, ami nagyon jó megerősítést ad a csoport tagjainak.
- A közös feldolgozás során egy-egy mondattal tisztázni kell, hogy mindenki érti-e mit jelent az adott kompetencia.
- Az ábrát a FC táblára érdemes előre elkészíteni (pl. míg a csoportok dolgoznak), mert időt lehet vele spórolni.
- **Elméleti háttér a feladathoz:**





### EGYÉNI KOMPETENCIÁK (figyelem önmagunkra)

#### ÉN-TUDATOSSÁG (belső állapotaink, erőforrásaink ismerete):

Nem más, mint érzelmeink, erős és gyenge oldalaink, értékrendünk és motivációink mély megértése. (Az én-tudatos emberek reálisak: nem túlságosan kritikusak, de nem is naivan reménykedők. Nyíltan szembe tudnak nézni önmagukkal, ha kell még saját magukon is képesek nevetni.) Az én-tudatos ember tudja, mit akar, tisztában van saját céljaival, és ennek megfelelően cselekszik. Képes határozottan nemet mondani, és cselekedeteit végig gondolja, ezzel elkerülve az elhamarkodott cselekvésekből származó hátrányokat. A mély én-tudatossággal rendelkező emberek esetében kialakul az intuíció képessége is, amely nélkülözhetetlen a stratégiai vezetés esetében. Ismert és elfogadott ma már, hogy a jó döntések háttérében nem csupán szakmai ismeretek, hanem megérzések és általános élettapasztalatok is állnak. Megérzéseink segítenek bennünket abban, hogy eligazodjunk az információ- és adathalmazok tengerében, bár kétségtelen, az intuíció csak a józanésszel karöltve fejtheti ki szinergikus hatását. Magyarázata annyi, hogy agyunk a szerint is tárolja egyes döntésünket, hogy azok a későbbiek folyamán helyesnek bizonyultak-e vagy sem. Számon tartja, hogy arra miképpen reagáltak munkatársaink, és persze milyen helyzetben váltak be azok. Mindezek tanulságát elraktározza, és ha szükséges előveszi annak érdekében, ha válaszút elé kerülünk, lehetőleg a korábbi bizonytalanságot, nehézséget elkerüljük. A döntések során oly hasznosnak bizonyuló

élettapasztatatok tehát nem az agy verbális, hanem emocionális rétegéből érkeznek segítségünkre.

### **ÉRZELMI TUDATOSSÁG:**

A magas szintű érzelmi tudatossággal rendelkező vezetők figyelnek a megérzéseikre, és tisztában vannak azzal, hogy érzelmeik hatnak a viselkedésükre és a teljesítményükre. Tudják, milyen értékrend vezérli őket, és gyakran intuíciójuk segíti döntéseiket, mert bonyolult helyzetekben is képesek általánosítani. Érzelmi tudatosságuk őszintévé, megbízhatóvá teszi őket; képesek nyíltan szólni érzelmeikről, meggyőzően beszélnek jövőképükről is.

### **PONTOS ÖNÉRTÉKELÉS:**

A józan önértékeléssel megáldott vezetők tisztában vannak erősségeikkel és gyengeségeikkel; képesek az öniróniára is. Elegánsan viselik a bírálatot is, sőt hajlamosak megszívelni azt; az építő, jó szándékú kritikáknak még örülnek is. A valóság-hű önértékelés segíti a vezetőt abban, hogy tudja, mikor kell segítséget kérnie, illetve, hogy milyen vezetői képességein kell javítania.

### **ÖNBIZALOM:**

Aki ismeri önmagát, képes kihasználni az adottságait. Aki bízik önmagában, kihívásnak tekinti a nehéz feladatokat. Az ilyen vezetőknek gyakran nagyon jó a lélekjelenlétük, ez is kiemeli őket a csoportjukból.

Az önbizalom az alapja annak a biztos fellépésnek, amely nélkül a vezető nem várhatja el, hogy beosztottjai kövessék őt.

### **ÖNSZABÁLYOZÁS** (belső állapotaink, impulzusaink kezelése):

A vezető egyik legfontosabb tennivalója a munkahely egészséges, kiegyensúlyozott érzelmi légkörének kialakítása. Ha a vezető szabad utat enged dühének, vagy más romboló érzéseinek, akkor képtelen lesz munkatársait abban a pozitív hangulati légkörben tartani, melyben azok tudásuk legjavát adhatják. A vezető negatív érzelmei, frusztrációi fokozzák a szorongást, a stresszt, szervezetünk pedig jelentős energiákat köt le ennek legyőzésére. Arra törekszünk, hogy szorongásaink ne hatalmasodjanak el rajtunk. Ezt valójában egy belső párbeszéddel érhetjük el, ami tulajdonképpen maga az önszabályozás. Ez segít a vezetéshez oly elengedhetetlenül szükséges tisztánlátás és összpontosítás megőrzésében, távol tartja a munkától elvonó, negatív érzéseket. Az önszabályozásra képes vezetőkben lelkesedés és optimizmus árad, ami pozitív rezonanciát áraszt.

### **ÉRZELMI ÖNKONTROLL:**

Az érzelmi önkontroll segíti a vezetőket káros indulataik és érzelmeik kordában tartásában, sőt akár abban is, hogy hasznot kovácsoljanak ezekből. Az érzelmi önkontroll jele, ha a vezető szorongató helyzetekben is nyugodtan viselkedik, ha krízis idején sem veszíti el a fejét, és ha rezzenéstelen arccal fogadja a megpróbáltatásokat.

### **KONGRUENCIA:**

A kongruens vezetők saját értékrendjük szerint élnek. A kongruencia – amely voltaképpen az érzelmek, az értékek és a cselekedetek egyértelműsége és áttekinthetősége – az érett személyiség ismérve. Az ilyen vezetők nyíltan beismerik, ha tévedtek, és inkább vállalják a konfliktusokat, mint hogy becstelen dolgok fölött szemet hunyjanak.

### **RUGALMASSÁG:**

A rugalmas vezetők sokrétű és sokféle követelménynek is meg tudnak felelni, anélkül hogy ez kimerítené őket, vagy, hogy szem elől tévesztenék a céljukat. Jól boldogulnak a szervezeti élettől járó útvesszőkben is. Könnyen alkalmazkodnak az új elvárásokhoz, változások közepette is könnyen feltalálják magukat, és képesek gondolkodásmódjukat az éppen adódó feladatok vagy helyzetek szolgálatába állítani.

### **SIKERVÁGY:**

A sikerre erősen összpontosító vezetők igényesek önmagukkal szemben, ezért egyre jobb teljesítményre törekszenek – és erre sarkallják alkalmazottaikat is. Gyakorlatiasak: elérhető, de kihívást jelentő célokat tűznek ki, számolnak a kockázati tényezőkkel is, ezért e célok nem tűnnek annyira távolinak, hogy ne volna érdemes küzdeni értük. A sikervágy biztos jele az új, jobb módszerek megtanulása, és e tudás átadása iránti állandó igény.

### **KEZDEMÉNYEZŐKÉSZSÉG:**

A tevékeny és céltudatos vezetők - akik képesek kezükben tartani a sorsukat – kiváló kezdeményezők. Megragadják az alkalmakat – vagy megteremtik őket -, nem ülnek ölbe tett kézzel. Az ilyen vezető nem habozik járatlan utakra lépni, sőt a szabályok áthágásától sem riad vissza, ha ez a jobb jövő érdekében szükségesnek tűnik.

### **OPTIMIZMUS:**

Az optimista vezető nem riad vissza az akadályoktól, mert a nehézségekben is inkább lehetőséget lát, mint fenyegető veszélyt. Az ilyen emberek másokat is jó szemmel néznek, mindenkiről a legjobbat tételezik fel. Pozitív szemléletük miatt a változásoktól is eredményeket és javulást várnak.

## **TÁRSAS, SZOCIÁLIS KOMPETENCIÁK (figyelem másokra)**

### **EMPÁTIA:**

Az empátikus vezetők igen fogékonyak mások hangulataira, és akkor is érzékelik egy személy vagy egy csoport érzelmi állapotát, ha arról nem esik szó. Figyelmesen végig hallgatják azt, aki beszélni akar velük, és megértik mások szempontjait. Az empátia teszi képessé a vezetőket arra, hogy megtalálják a megfelelő hangot más beállítottságú vagy más kultúrkörből származó emberekkel.

Az empátia révén tudunk „olvasni” egy másik ember gesztusaiból, kommunikációnk során ezért vagyunk képesek követni, miként hatnak szavaink beszélgetőpartnerünkre. Minden alkalom, amikor úgy véljük, „közös hullámhosszon” vagyunk valakivel, valójában empátiára, egymásra hangolódásra utal. Az empátia elengedhetetlen kelléke a vezetésnek, hiszen e nélkül a vezető nem lesz képes hatást gyakorolni beosztottaira. A belső meggyőződésből fakadó érzelmek azonban rezonanciát hoznak létre, mert autentikusak, szilárd alapokon nyugvó értékrenden alapulnak. Az érzelmileg intelligens vezetők pozitív kisugárzásúak, együttérzés, összetartás, optimizmus árad belőlük, ezért céljaikat a többiek is magukévá teszik. Az empátiára képtelen vezető legjobb szándéka ellenére is kívülálló marad, ezért tettei negatív fogadtatásra találnak.

Az empátia természetesen nem azonos a „minden nagyon szép, minden nagyon jó” bárgyúságával – különösen nem jelenti azt, hogy a vezetőnek magáévá kellene tennie beosztottai hangulatát, és mindenkinek a kedvében kellene járnia. Ez egyszerűen rémálom lenne, képtelenség lenne így csoportot vezetni. Az empátia ezzel szemben épp arra való, hogy a vezető megismerhesse és fontolóra vehesse alkalmazottai érzéseit, majd mindent figyelembe vevő, intelligens döntéseket hozhasson, amelyek révén a kitűzött célok irányába tereli a megismert érzéseket. Egyébként az empátia alapja az önszabályozás, amely viszont hozzájárul ahhoz, hogy az adott helyzetekhez illően fejezzük ki magunkat; ne túlozzunk, de ne is fojtsuk el érzéseinket. (Az új, tehetséges munkatársak is csak empatikus vezető mellett képezhetőek ki. A disszonáns vezető mellől elmenekülnek, és gondosan magukkal viszik szaktudásukat.)

### **POLITIKAI TUDATOSSÁG:**

A társadalmi mozgásokra érzékeny vezető gyakran politikai éleslátással rendelkezik; át tudja tekinteni az adott társadalom, szervezet rendszerét, és ismeri a mozgatórugókat. Képes a csoport erőviszonyainak észlelésére. Az ilyen vezetők tisztában vannak a politikai élet erővonaláival és dinamikájával, s nem kerül el figyelmüket az emberek életét alakító értékrendek vagy íratlan szabályok sem. A politikai tudatosság jelenti a problémák több szempontú szemléletének képességét is.

### **KLIENSKÖZPONTÚSÁG:**

A kliensközpontú vezetők olyan érzelmi légkört alakítanak ki, amelyben az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban lévő munkatársak ügyelnek a jó viszony fenntartására. A kliensközpontúság attitűd: olyan beállítottság, amely barátságos légkör kialakítására törekszik. A kliensközpontú vezetők folyamatosan figyelemmel kísérik az ügyfelek elégedettségét, ügyelve arra, hogy mindenki megkaphassa, amire szüksége van. Ha kell, személyesen is az ügyfelek rendelkezésére állnak.

**KAPCSOLATIRÁNYÍTÓ KÉPESSÉG** (képesség az együttműködésre és befolyásolásra):

Nem más, mint a vezetés leglátványosabb elemeinek összessége: rábeszélés, konfliktuskezelés, konfliktustűrés. Bármelyikről is legyen szó, fontos, hogy valójában mások érzelmeit kell kezelni. Ehhez viszont az szükséges, hogy a vezető mindenekelőtt saját érzelmeivel legyen tisztában, továbbá empátiája révén értse meg munkatársait is. Ha egy vezetőnek pl. hátsó szándékai vannak, vagy a maga céljára akarja felhasználni embereit, akkor azok erre előbb-utóbb rájönnek, és nem fognak bízni vezetőjükben. A kapcsolatirányítás alapja tehát a szavahihetőség, valamint a meggyőződésből eredő irányítás. Ha a vezető tudja, mi fontos számára, mit akar elérni, akkor képes pozitív érzelmekre hangolni önmagát, ráérez munkatársai hangulatára is, ezáltal kapcsolatai rezonáns vezető módjára működnek. Elengedhetetlen a vezetői munka során a munkatársak ösztönzése és irányítása. Csak akkor lesz erre képes egy vezető, ha világosan látja a célt és az értékrendet, sőt mindezt hitelesen tudja környezetére felé közvetíteni. Így el tudja érni, hogy beosztottjai erőteljesen kötődjenek a szervezethez, és ez a kötődés fogja a nagyobb teljesítményt eredményezni. Más szóval: az embert az sarkalja a legnagyobb teljesítményre, amihez leginkább kötődik.

Valójában eredményre csak az vezet, ha a kiváló vezetői képességek összhangba kerülnek egymással és az elsajátított vezetői stílusokkal összhangban, kiegészítve egymást működnek.

### **ÖSZTÖNZŐ ERŐ:**

Az ösztönző vezetők rezonanciát teremtenek, és vonzó célok vagy közösen vállalt küldetés felé motiválják az embereiket. Maguk mutatnak példát mindarra, amit másoktól elvárnak, és képesek mások számára is vonzó jövőképet alkotni. A napi rutinfeladatokban is megláttatják a nemesebb, közös célokat, ezért érdekfeszítővé varázsolják a legunalmasabb munkát is.

### **MEGGYŐZŐ ERŐ:**

Ezt a képességét minden vezető sokféleképpen kamatoztathatja, a megfelelő hangnem megtalálásától egészen a kulcspozícióban lévő emberek megnyeréséig vagy az új ötletek megvalósításához szükséges támogatás megszerzéséig. A meggyőzőerővel rendelkező vezetők többnyire jó szónokok; ha megszólalnak, mindenki odafigyel rájuk.

### **MÁSOK FEJLŐDÉSÉT SEGÍTŐ KÉPESSÉGEK:**

Azok a vezetők, akik ügyesek az emberek képességeinek fejlesztésében, őszinte érdeklődést mutatnak az iránt, hogy munkatársaik miben szorulnak segítségre, megértik céljaikat, erősségeiket és gyengeségeiket. Az ilyen vezetők azonnali és konstruktív visszajelzést kapnak; természetes támogatók és edzők.

### **KATALIZÁLÓKÉPESSÉG:**

Az ilyen vezetők segítik a változásokat; felismerik ezek szükségességét, látják, honnan kell elindulni, és ki is alakítják az új rendet. Erőteljesen érvelnek akkor is, ha ellenállásba ütköznek, és fellépésük többnyire nem marad hatástalan. Találékonyan fedezik fel a változások útjában álló akadályok elhárításának módjait is.

### **KONFLIKTUSKEZELŐ KÉPESSÉG:**

A konfliktushelyzeteket jól kezelő vezetőknek van a legjobb esélyük arra, hogy mindenkit meg tudnak nyerni az együttműködés érdekében. Múltányolják a különféle szempontokat, és képesek megtalálni a mindenki számára megfelelő kompromisszumot. Felszínre hozzák a lappangó konfliktusokat, tisztázzák a nézeteltéréseket, tiszteletben tartják az érzelmeket, és az így felszabaduló energiákat a közös cél szolgálatába állítják.

### **CSAPATMUNKÁRA ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉSRE VALÓ KÉPESSÉG:**

Azok a vezetők, akik egyben jó csapatjátékosok is, barátságos, összetartó munkacsoportot alakítanak ki. Maguk mutatnak példát segítőkészségben, tapintatban, tisztelettudásban és együttműködésben. Cselekvésre, lelkesedésre, közös erőfeszítésekre ösztönöznek, megteremtik a csapatszellemet. Munkahelyi kötelezettségeiken túl is időt szánnak kapcsolataik megszilárdítására és elmélyítésére.

### A megbeszélés szempontjai:

- Mit jelentenek az egyes kompetenciák?
- Melyik sorolható az egyéni, melyik a társas kompetenciák közé?

- Hogyan tudom tudatosítani a vezetői tehetségben saját erősségeit, és az ezekre való támaszkodás kiemelt fontosságát?

## EQ kártyák

<p><b>Érzelmi tudatosság</b> – A magas szintű érzelmi tudatossággal rendelkező vezetők figyelnek a megérzéseikre, és tisztában vannak azzal, hogy érzelmeik hatnak a viselkedésükre és a teljesítményükre. Tudják, milyen értékrend vezérli őket, és gyakran intuíciójuk segíti döntéseiket, mert bonyolult helyzetekben is képesek általánosítani. Érzelmi tudatosságuk őszintévé, megbízhatóvá teszi őket; képesek nyíltan szólni érzelmeikről, meggyőzően beszélnek jövőképükről is.</p>	<p><b>Pontos önértékelés</b> – A józan önértékeléssel megáldott vezetők tisztában vannak erősségeikkel és gyengeségeikkel; képesek az öniróniára is. Elegánsan viselik a bírálatot is, sőt hajlamosak megszívelni azt; az építő, jó szándékú kritikáknak még örülnek is. A valósághű önértékelés segíti a vezetőt abban, hogy tudja, mikor kell segítséget kérnie, illetve, hogy milyen vezetői képességein kell javítania.</p>
<p><b>Önbizalom</b> – Aki ismeri önmagát, képes kihasználni az adottságait. Aki bízik önmagában, kihívásnak tekinti a nehéz feladatokat. Az ilyen vezetőknek gyakran nagyon jó a lélekjelenlétük, ez is kiemeli őket a csoportjukból.</p>	<p><b>Érzelmi önkontroll</b> – Az érzelmi önkontroll segíti a vezetőket káros indulataik és érzelmeik kordában tartásában, sőt akár abban is, hogy hasznot kovácsoljanak ezekből. Az érzelmi önkontroll jele, ha a vezető szorongató helyzetekben is nyugodtan viselkedik, ha krízis idején sem veszíti el a fejét, és ha rezzenéstelen arccal fogadja a megpróbáltatásokat.</p>
<p><b>Kongruencia</b> – A kongruens vezetők saját értékrendjük szerint élnek. A kongruencia – amely voltaképpen az érzelmek, az értékek és a cselekedetek egyértelműsége és áttekinthetősége – az érett személyiség ismérve. Az ilyen vezetők nyíltan beismerik, ha tévedtek, és inkább vállalják a konfliktusokat, mint hogy becstelen dolgok fölött szemet hunyjanak.</p>	<p><b>Rugalmasság</b> – A rugalmas vezetők sokrétű és sokféle követelménynek is meg tudnak felelni, anélkül, hogy ez kimerítené őket, vagy szem elől tévesztenék a céljukat. Jól boldogulnak a szervezeti élettel járó útvesztőkben is. Könnyen alkalmazkodnak az új elvárásokhoz, változások közepette is könnyen feltalálják magukat, és képesek gondolkodásmódjukat az éppen adódó feladatok vagy helyzetek szolgálatába állítani.</p>

<p><b>Sikervágy</b> – A sikerre erősen összpontosító vezetők igényesek önmagukkal szemben, ezért egyre jobb teljesítményre törekcsenek – és erre sarkallják alkalmazottaikat is. Gyakorlatiasak: elérhető, de kihívást jelentő célokot tűznek ki, számolnak a kockázati tényezőkkel is, ezért e célok nem tűnnek annyira távolinak, hogy ne volna érdemes küzdeni értük. A sikervágy biztos jele az új, jobb módszerek megtanulása, és e tudás átadása iránti állandó igény.</p>	<p><b>Kezdeményezőkéscséség</b> – A tevékeny és céltudatos vezetők - akik képesek kezükben tartani a sorsukat – kiváló kezdeményezők. Megragadják az alkalmakat – vagy megteremtik őket -, nem ülnek ölbe tett kézzel. Az ilyen vezető nem habozik járatlan utakra lépni, sőt a szabályok áthágásától sem riad vissza, ha ez a jobb jövő érdekében szükségesnek tűnik.</p>
<p><b>Optimizmus</b> – Az optimista vezető nem riad vissza az akadályoktól, mert a nehézségekben is inkább lehetőséget lát, mint fenyegető veszélyt. Az ilyen emberek másokat is jó szemmel néznek, mindenkiről a legjobbat tételezik fel. Pozitív szemléletük miatt a változásoktól is eredményeket és javulást várnak.</p>	<p><b>Empátia</b> – Az empatikus vezetők igen fogékonyak mások hangulataira, és akkor is érzékelik egy személy vagy egy csoport érzelmi állapotát, ha arról nem esik szó. Figyelmesen végighallgatják azt, aki beszélni akar velük, és megértik mások szempontjait. Az empátia teszi képessé a vezetőket arra, hogy megtalálják a megfelelő hangot más beállítottágú vagy más kultúrkörből származó emberekkel.</p>
<p><b>Politikai tudatosság</b> – A társadalmi mozgásokra érzékeny vezető gyakran politikai éleslátással rendelkezik; át tudja tekinteni az adott társadalom, szervezet rendszerét, és ismeri a mozcgatórugókat. Képes a csoport erőviszonyainak észlelésére. Az ilyen vezetők tisztában vannak a politikai élet erővonaláival és dinamikájával, s nem kerül el figyelmüket az emberek életét alakító értékrendek vagy íratlan szabályok sem. A politikai tudatosság jelenti a problémák több szempontú szemléletének képességét is.</p>	<p><b>Kliensközpontúság</b> – A kliensközpontú vezetők olyan érzelmi légkört alakítanak ki, amelyben az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban lévő munkatársak ügyelnek a jó viszony fenntartására. A kliensközpontú vezetők folyamatosan figyelemmel kísérik az ügyfelek elégedettségét, ügyelve arra, hogy mindenki megkaphassa, amire szüksége van. Ha kell, személyesen is az ügyfelek rendelkezésére állnak.</p>



<p><b>Ösztönző erő</b> – Az ösztönző vezetők rezonanciát teremtenek, és vonzó célok vagy közösen vállalt küldetés felé motiválják az embereiket. Maguk mutatnak példát mindarra, amit másoktól elvárnak, és képesek mások számára is vonzó jövőképet alkotni. A napi rutinfeladatokban is megláttatják a nemesebb, közös célokat, ezért érdekfeszítővé varázsolják a legunalmasabb munkát is.</p>	<p><b>Meggyőző erő</b> – Ezt a képességét minden vezető sokféleképpen kamatoztathatja, a megfelelő hangnem megtalálásától egészen a kulcspozícióban lévő emberek megnyeréséig vagy az új ötletek megvalósításához szükséges támogatás megszerzéséig. A meggyőzőerővel rendelkező vezetők többnyire jó szónokok; ha megszólalnak, mindenki odafigyel rájuk.</p>
<p><b>Mások fejlődésének segítése</b> – Azok a vezetők, akik ügyesek az emberek képességeinek fejlesztésében, őszinte érdeklődést mutatnak az iránt, hogy munkatársaik miben szorulnak segítségre, megértik céljaikat, erősségeiket és gyengeségeiket. Az ilyen vezetők azonnali és konstruktív visszajelzést kapnak; természetes támogatók és edzők.</p>	<p><b>Katalizálóképesség</b> – Az ilyen vezetők segítik a változásokat; felismerik ezek szükségességét, látják, honnan kell elindulni; és ki is alakítják az új rendet. Erőteljesen érvelnek akkor is, ha ellenállásba ütköznek, és fellépésük többnyire nem marad hatástalan. Találékonyan fedezik fel a változások útjában álló akadályok elhárításának módjait is.</p>
<p><b>Konfliktuskezelő képesség</b> – A konfliktushelyzeteket jól kezelő vezetőknek van a legjobb esélyük arra, hogy mindenkit meg tudnak nyerni az együttműködés érdekében. Méltányolják a különféle szempontokat, és képesek megtalálni a mindenki számára megfelelő kompromisszumot. Felszínre hozzák a lappangó konfliktusokat, tisztázzák a nézeteltéréseket, tiszteletben tartják az érzelmeket, és az így felszabaduló energiákat a közös cél szolgálatába állítják.</p>	<p><b>Csapatmunkára és együttműködésre való képesség</b> – Azok a vezetők, akik egyben jó csapatjátékosok is, barátságos, összetartó munkacsoportot alakítanak ki. Maguk mutatnak példát segítőkészségben, tapintatban, tisztelettudásban és együttműködésben. Cselekvésre, lelkesedésre, közös erőfeszítésekre ösztönöznek, megteremtik a csapatszellemet. Munkahelyi kötelezettségeiken túl is időt szánnak kapcsolataik megszilárdítására és elmélyítésére.</p>

## Napzárás

### CÉL

- Az első tréningnap lezárása
- A trénerék és a résztvevők visszajelzése a tréninggel kapcsolatban

### ALAPINFORMÁCIÓK

#### **Alkalmazási terület**

- Visszajelzés

#### **Résztvevők**

A teljes csoport

#### **Időigény**

20 perc

#### **Eszközök**

FC tábla, FC papír, filctollak, ppt. 44. dia

#### **Forrás**

A szerzők saját gyakorlata

### FELADAT

#### Általános leírás

A tréningnap végén a trénerék megkérik a résztvevőket, hogy mondják el, hogyan érezték magukat az első napon, milyen ismereteket, tapasztalatokat, tanulságokat visznek magukkal.

#### A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerék felkérik a résztvevőket az érzések és tanulságok megfogalmazására.	1 perc
2.	A résztvevő egyesével megfogalmazzák a tréningnappal kapcsolatos érzéseiket, gondolataikat. A kört a trénerék visszajelzése zárja.	19 perc

#### Tréneri információk:

- A lezáráshoz használható bármilyen erre alkalmas feladat, az idő függvényében.
- A trénereknek érdemes már itt tisztázni mit jelent a tanulság fogalma. Ezt FC táblán (akár előre is) elkészíthetik.

Tanulság:

- Mit tanultam?
- Mit értek jobban?
- Mit fogok alkalmazni?
  - ✓ Amit jól csinálok...
  - ✓ Amit másként fogok tenni...
- Célkitűzések
- Cselekvési terv

A szempontok közül a tréning ebben a szakaszában még inkább csak az első kettőt érdemes használni. A többit a tréning végén fogalmazzák meg a résztvevők.

#### A megbeszélés szempontjai

- Milyen érzések vannak bennetek a mai nappal kapcsolatban?
- Milyen tanulságokat tudtok levonni a mai napból?

## Napnyitás

### CÉL

- A tréningnap elindítása.
- A résztvevők visszajelzést adnak az előző napi tapasztalataikról és ráhangolódnak az új napra.
- Az előző nap elméleti anyagának felelevenítése, konkrét, gyakorlati használatának tudatosítása.
- A résztvevők megfogalmazzák várakozásaikat a második nappal kapcsolatban.

### ALAPINFORMÁCIÓK

#### **Alkalmazási terület**

- Visszajelzés
- Ráhangolódás

#### **Résztvevők**

A teljes csoport

#### **Időigény**

15 perc

#### **Eszközök**

ppt. 45. dia

#### **Forrás**

A szerzők saját gyakorlata

### FELADAT

#### Általános leírás

A tréner üdvözi a résztvevőket az új tréningnap alkalmából, és megkéri őket, hogy mondják el hogyan érkeztek, milyen érzések, várakozások vannak bennük a második nappal kapcsolatban. A tréner ismerteti a nap programját.

### A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner üdvözi a résztvevőket, majd felkéri őket az érzések és elvárások megfogalmazására.	1 perc
2.	A résztvevők megfogalmazzák az új tréningnappal kapcsolatos érzéseiket, gondolataikat. A kört a tréner visszajelzése zárja.	13 perc
3.	A tréner ismerteti a nap programját.	1 perc

### Tréneri információk:

- A nap nyitásához, az idő függvényében, bármilyen erre alkalmas feladat használható (ha a csoport nehezebben nyílik meg, akkor egy labda használatával, mindig az mondja el válaszát az adott kérdésre, aki kapja a labdát egészen addig, míg mindenki sorra kerül).
- A tréner kérdezzen rá, hogy maradt-e valakiben (vagy merült-e fel új gondolatként) az előző nappal kapcsolatban valami.

### A megbeszélés szempontjai

- Hogyan érkeztek? Hogyan érzik magukat?
- Mit várnak a mai naptól?
- Van-e valakinek kérdése, problémája?

## Új híd a Margitszigeten

### CÉL

- A gyakorlat célja, hogy a résztvevők átéljék a vezetői funkciók tudatos alkalmazásának kiemelt szerepét a vezetői munkában.

### ALAPINFORMÁCIÓK

#### **Alkalmazási terület**

- vezetői szerep
- kommunikáció fontossága
- EQ kompetenciák tudatosítása
- helyzetorientált vezetés tudatos alkalmazása
- együttműködés
- tervezés, szervezés, megvalósítás, ellenőrzés lépéseinek tudatosítása

#### **Résztvevők**

A teljes csoport négy kiscsoportban

#### **Időigény**

90 perc

#### **Eszközök**

ppt. 46. dia

A/4-es lapok, toll, FC papír, FC tábla, A/4-es borítékok, kartonlapok, vonalzó, tűzőgépek, ragasztók, ollók

#### **Forrás**

A szerzők saját gyakorlata

Fülöp M. (1995): A versengésre vonatkozó tudományos nézetek, I. A versengő magatartás eredete. *Pszichológia*, 15(1), 61-111.

Fülöp M. (1995): A versengésre vonatkozó tudományos nézetek, II. A versengés a pszichoanalízis tükrében. *Pszichológia*, 15(2), 157-211.

Fülöp M. (1995): A versengésre vonatkozó tudományos nézetek, III. A versengés a szociálpszichológia tükrében. *Pszichológia*, 15(4), 435-474.

Fülöp M. (2000): A versengés, mint szociális képesség. In Csapó Benő - Vidákovics Tibor (szerk.) *Neveléstudomány az ezredfordulón*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 133-146.

## FELADAT

### Általános leírás

A trénerek négy önkéntest választanak ki. Az egyik tréner a termen kívül elmondja a kiválasztott résztvevőknek szükséges instrukciókat. Ezzel párhuzamosan a másik tréner a képzésre szolgáló teremben négy kiscsoportot alakít ki. A csoportokat ezután úgy helyezik el, hogy egymástól elszigetelten, a másik csoportot nem látva dolgozzanak. A rendelkezésre álló eszközöket minden csoport zárt borítékban kapja meg.

A feladat a két új híd megtervezése és kivitelezése, melyhez a csoportok korlátozott erőforrásokat és három (maximum 2 perces), a csoportok közötti egyeztetésre szolgáló alkalmat kapnak.

Szemponatok:

- Egymáshoz illeszkedő 4 hídelem létrehozása
- Együttműködő megbeszélések
- Vezetői funkciók megjelenése/szükségessége
- A feladat feldolgozását segítő kérdések és szempontok

A hidak átadása után a nagycsoport közösen dolgozza fel a történeteket, kiemelt szempontként kezelve a tervezés, szervezés, irányítás és ellenőrzés kérdését.

### A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner a teremből kihívott négy önkéntessel ismerteti a feladatot, megosztja velük a szükséges információkat.	5 perc
2.	A tréner kialakítja a 4 kiscsoportot és elmondja a szükséges instrukciókat a csoport tagjainak.	4 perc
3.	A tréner a négy különböző csoportot a vezetőjükhöz vezetik, ahol a feladat elvégzéséhez szükséges eszközök is találhatóak.	1 perc
4.	A kiscsoportok a számukra kijelölt vezető által ismertett szempontok alapján elkezdik a feladat megtervezését és végrehajtását.	5 perc
	A feladat végrehajtása során a trénernek lehetőséget adnak egyeztető megbeszélésekre a csoport által kijelölt küldöttek számára.	30 perc
5.	Az elkészült hídelemeket a terembe visszatérve összeillesztik a csoportok és a tréner a megadott szempontok alapján tesztelik az elkészült munkákat.	15 perc

6.	A nagycsoport közösen dolgozza fel a történeteket és az eredményt, illetve az együttműködés sikerességét kiemelt szempontként kezelve a tervezés, szervezés, irányítás és ellenőrzés kérdéseit, valamint a helyzetorientált vezetés azonosítását. A motiváció és fejlesztés, valamint az együttműködés megbeszélése során pedig kiemelt fontosságot kap az EQ kompetenciák megfelelő használatának fontossága.	30 perc
----	--	---------

### Tréneri információk:

- A feladatok feldolgozásánál fel kell hívni a figyelmet a vezetői funkciók megjelenésének fontosságára.
- A legfontosabb tanulságokat érdemes flip-charton rögzíteni.
- A feladat során az együttműködéssel, illetve a csoportok között felmerülő versengéssel kapcsolatos kérdések fontosságát érdemes hangsúlyozni a különböző EQ kompetenciák tükrében.
- Az EQ kompetenciák tudatosítása az esetleges zavarok, félreértések kezelésében is jelentős szerepet játszhat.
- Helyzetorientált vezetés tudatos alkalmazásának fontossága.
- **Elméleti háttér a feladathoz:**

A versengés mind személyek, mind csoportok között megjelenhet, az életünk valamennyi területére jellemző és egész életünk során végigkísér bennünket. A versengéssel kapcsolatban az előnyök vagy hátrányok hangsúlyozása helyett azt érdemes mérlegelni, hogy milyen formában és kik számára érdemes versenyhelyzetet teremteni.

A versengés önmagában nem nevezhető károsnak vagy előnyösnek. Három, egymással összefüggő szempont határozza meg azt, hogy a konstruktív vagy destruktív hatásai dominálnak-e. A versengés különböző tétekért különböző területeken és eltérő eszközökkel folyhat. Ezek együttesen határozzák meg, hogy a versengés pozitív vagy negatív az egyén és a közösség számára (Fülöp, 1994):

- A versengés tétje – aminek a megszerzéséért versengünk, lehet a másik ember figyelme, elismerése, a csoportban elfoglalt pozíció vagy anyagi javak stb.
- A versengés területén tudjuk magunkat másokkal összemérni. A versengő felek az intellektuális teljesítmény, az anyagi javak birtoklása, a testi erő területén éppúgy összemérhetik magukat, mint az együttes munkában, a másik emberrel való bánásmódban vagy a viták lefolytatásában.



- A versengés eszköze – az a mód, ahogyan a versengés folyik. A verekedés, a másik becsapása, a rivalizálás, a másinak nyújtott segítség, a kiugró teljesítmény vagy éppen a teljesítmény visszatartása egyaránt szolgálhatja, hogy valaki győztesen kerüljön ki egy versenyhelyzetből.

Ha egy csoport alakulásának fázisában a tét a vezető pozíció megszerzése, és ezt valaki oly módon kezeli, hogy támogatást nyújt másoknak és közös célokat tűz ki, akkor konstruktív versengésről, míg abban az esetben, ha ez manipulációval, pozícióból való irányítással valósul meg, destruktív versengésről beszélhetünk. Amikor csoportokról és azok működéséről beszélünk, az is nagyon fontos szerepet játszik, hogy egyes csoportok, hogyan tudják képviselni érdekeiket a külső környezet felé. Képesek-e a helyzethez megfelelő lehető leghatékonyabb eszközök felismerésére és használatára a versenyben maradás érdekében.

A versengés kimenetele szempontjából fontos, hogy zárt vagy nyílt-e a verseny. A zárt verseny véges számú jutalom eléréseért folyik, ilyenkor csak bizonyos számú jutalom áll rendelkezésre. Minél kevesebb és vonzóbb a verseny tétje, annál kiélezettebbé válhat a küzdelem, és előtérbe kerülhetnek a morálisan helytelen eszközök. Nyílt versenynél a csoportok számára a tét elérése nem zárja ki a versengő társakat a jutalom eléréséből.

Konfliktus akkor keletkezik, amikor a két fél számára vonzó célt egyszerre csak az egyik érheti el. Nyerni csak a másik fél rovására lehet. Ezt nevezzük zárt versenynek.

Ez a társadalmilag elfogadott és gyakran támogatott versengési forma számos esetben szélsőséges ellenségessé fajulhat. Ezzel kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy azokban az esetekben, amikor ezek a helyzetek komoly érzelmi veszteséggel járnak, olyan mértékben sérülhetnek kapcsolatok, hogy azokat később nagyon nehéz, vagy egyáltalán nem lehet helyreállítani. Ezért mindenképpen fontos valamennyi versenyhelyzetnél tisztában lenni azzal, hogy milyen hatása lehet egy-egy alkalmi győzelemnek a hosszú távú munka és kapcsolat minőségére.

A konfliktus felszámolására az egyik lehetséges eszköz a „fölérendelt célok” állítása. Ez olyan feladatokat jelent, amelyeket egyik fél sem képes egyedül végrehajtani, szükség van a közös erőfeszítésekre (ez a módszer természetesen csoporton belül is használható vezetői eszköz). Fontos tudatosítani azt, hogy a versengés könnyen ellenségességhez vezethet, amennyiben konfliktus áll fenn a versengők közt,

- ez az ellenségesség fölérendelt célokkal oldható fel,
- és végül a leginkább elgondolkodtató, hogy sokkal könnyebb az ellenségességet kiváltani, mint megszüntetni.

## A versengő és kooperatív magatartás közti választás dilemmája

Az interakciós helyzetek – legyen ez akár a csoporttagok együttes tevékenysége, vagy az üzleti élet eseményei – egymással való vetélkedést vagy együttműködést egyaránt eredményezhetnek. A személynek sokszor módja van eldönteni, hogy melyik magatartást részesíti előnyben. A versengés és kooperáció közti választást vizsgálja a fogolydilemma-helyzet (Tucker, idézi Tóth, 1989) (15.2. ábra). A klasszikus vizsgálatban a kísérleti személynek egy fogoly helyzetében kell döntést hoznia, hogy bevallja-e a bankrablást, amit egy társával együtt követett el. A kilátásba helyezett büntetés mindkét fogoly beismerő vallomása esetén öt év börtön; ha a kísérleti személy tagad, a társa viszont vall, akkor a tagadó tíz évet kap, míg a vallomást tevőt szabadon engedik; kölcsönös tagadás esetén viszont a büntetésük egy-egy év.

A két személy együttes büntetése kölcsönös tagadás esetén a legkisebb, ehhez az szükséges, hogy mindketten kooperáljanak. A kísérletnek az a jellegzetessége, hogy a józan ész a kölcsönös kooperáció mellett szólna, a kísérleti személyek mégis a versengés mellett döntenek. Ennek magyarázatát a nyereség-veszteség mátrix sajátosságaiban kell keresni. A feltételek úgy vannak meghatározva, hogy ha mindkét fél kooperál, akkor mindkét fél csak egy év börtönt kap, ami a maximális jutalomhoz képest csupán 1 év veszteség. Ezt az egy évet kellene feláldozni a társ érdekében. A társ versengése esetén viszont a személy versengése 5-5 év büntetést eredményez, míg, ha mi kooperálunk egyoldalúan, akkor a kölcsönös versengéshez képest is még 5 év büntetést kapunk. Ahhoz, hogy a kooperációt válasszuk, feltételeznünk kellene a társunkról, hogy a kedvünkért lemond a maximális haszonról. Az eredmények szerint az emberek többsége a büntett bevallását választja, mert nem kockáztatja meg, hogy ő kooperál, a másik fél viszont verseng. A beismerő vallomást azért tekinthetjük versengésnek, mert itt a személy a másik fél nagyobb büntetésének árán a minimális büntetést próbálja megszerezni, illetve azt akarja elkerülni, hogy a másik ezt tegye.

		B	
		Vall	Nem vall
A	Vall	5/5	0/10
	Nem vall	10/0	1/1

15.2. ábra: A fogolydilemma. A rubrikákban: A büntetése / B büntetése (év)

A fogolydilemma-helyzetnek vannak a mindennapi életben is megfelelői. Ilyenek tekinthető, amikor a munkavállalók elhatározzák, hogy a számukra nem megfelelő munkafeltételek ellen együttesen lépnek fel. Mindenkinek bíznia kell abban, hogy a

többiek is betartják a megállapodást. Ha mindenki ellenáll valószínűleg nem kell nagy büntetéssel számolniuk. Ha a többség mégis visszakozik, a lázadók biztosan komoly következményekkel, akár munkahelyük elvesztésére is számíthatnak. Míg azok, akik alkalmazkodnak a munkáltató által szabott feltételekhez az ellenállókkal ellentétben, számíthatnak a munkáltató jóindulatára. Sőt, ha a munkáltató számára fontos érték a saját tekintélye és a munkavállalók engedelmissége, akkor a többi munkavállalóval kötött megállapodás megszegője még extra előnyöket is élvezhet.

A másik fogolydilemma típusú helyzet a közösségért végzett munka vagy az anyagi hozzájárulás szabotálása. Ha megállapodunk, hogy mindenki hoz süteményt egy közös rendezvényre, akkor az jár jól, aki nem hoz semmit, és eszi a többiekét. Csak nehogy túl sokan éljenek ezzel a lehetőséggel, mert ez kollektív éhezéshez vezet!

A fogolydilemma-helyzettel kapcsolatban végzett kutatások többek közt annak feltárására irányultak, hogy milyen környezeti tényezők játszanak szerepet a kooperáció vagy a versengés választásában.

### **Szituatív tényezők a verseny vagy kooperáció választásában**

A versengő, illetve együttműködő magatartás vonzerejét befolyásolja a nyereség és veszteség aránya. A fogolydilemma típusú helyzetekben a kooperatív viselkedés sokszor azért érhető el nehezen, mert a társ kooperációja esetén a dezertáló kiugróan nagy előnyökhöz jut. Az egyoldalúan versengő személy számára ez különösen akkor hoz nagy nyereséget, amikor csak egyetlen interakció zajlik a felek közt, ugyanazok a személyek a jövőben nem fognak egymással érintkezni (pl. a felvételi vizsgán egy számunkra ismeretlen személy kér puskát tőlünk).

A másik személy várható stratégiája alapvetően befolyásolja a mi sorsunkat is, ezért mérlegeljük a társ várható magatartását. A tartós kapcsolatok esetén korábbi tapasztalatainkat használjuk fel annak megítélésére, hogy együttműködést várhatunk-e a másik féltől. Általában jellemző, hogy sorozatos interakció esetén a versengő magatartásra versengéssel válaszolunk, míg a kooperáció együttműködést vált ki.

Axelrod (1984) számítógépes szimulálással olyan optimális játékstratégiát dolgozott ki, amellyel rávehetjük a partnert a kooperációra. Ennek szabályai:

- soha nem szabad elsőként versengeni;
- a másik fél versengő magatartására versengéssel kell válaszolni;
- nem szabad haragot tartani, amint a másik áttér a kooperációra, nekünk is kooperálni kell;
- ne legyünk irigyek, ne bánjuk, ha a másik többet nyer, mint mi;
- gondoljunk a következő interakcióra is, és a hosszú távú nyereségeket tartsuk szem előtt;
- a nyereség-veszteség mátrixot úgy kell kialakítani, hogy a versengés nyeresége ne legyen aránytalanul nagy az egyoldalú kooperáció veszteségeihez képest.

A versengő vagy a kooperatív magatartás direkt jutalmazása és büntetése befolyásolja az adott magatartás gyakoriságát. A fogolydilemma-helyzetekben a partner viselkedésétől függően mind a versengés, mind a kooperáció eredményezhet az egyén számára jutalmat és büntetést is.

A fogolydilemma-helyzet sok szempontra rávilágít, hogy miért választjuk a versengést vagy a kooperációt. A mindennapi életben azonban az igazi kérdés nem az, hogy a versengés vagy a kooperáció-e a kívánatos magatartás, hanem az, hogy hogyan lehet mindkettő előnyeit maximalizálni. A fogolydilemma-helyzet arra is példa, hogy a minden áron való kooperáció hosszú távon vesztes stratégia.

Egy versengésen alapuló világban a képességeknek megfelelő versengési készségekre van szükség ahhoz, hogy valaki „beváljon”. A tehetségek azonosításának minden társadalomban az egyik legfontosabb eszköze a verseny. Ahhoz, hogy valaki megnyerje a versenyt gyakran nemcsak az adott területen kell kiemelkedőt nyújtania, hanem nagyon magas szinten kell tudnia kezelni a versenyhelyzetet és annak következményeit egyaránt: a győzelmet és az esetleges vereséget is.

A tehetség elméletek közül Howard Gardner többszörös tehetség elmélete írta le először az úgynevezett személyen belüli tehetséget (az intrapszichés folyamatok kezelésének a tehetsége) és a személyközi tehetséget (az interperszonális kapcsolatok kezelésének a tehetsége). A tehetséges versengő mindkét tehetséggel kell, hogy rendelkezzen.

A tehetséges versengés az érzelmi intelligenciával is kapcsolatban állhat, mivel az érzelmi intelligencia képesség az érzelmek pontos érzékelésére, képesség a gondolkodás érzelmek segítségével való hatékonyabbá tételére, képesség az érzelmek jelentésének megértésére és képesség az érzelmek kezelésére.

Az érzelmi intelligenciához tartozik a képesség a saját érzelmi állapotok felismerésére, megnevezésére, és az érzelmek, a gondolatok és a tettek közötti kapcsolat megértésére. Az érzelmi intelligencia része az érzelmek kezelésének a képessége: az érzelmek ellenőrzésének a képessége és a nem kívánatos érzelmi állapotok kívánatosabb érzelmi állapotok irányába történő elmozdítása. Ugyancsak ide tartozik a képesség arra, hogy tudatosan olyan érzelmi állapotba kerüljön az egyén, amely produktiváshoz és sikerességhez vezet (pl. az önmotiválás képessége.). A mások érzéseinek olvasása, a mások érzelmeire való érzékenység és mások érzelmeinek befolyásolási képessége is beletartozik az érzelmi intelligencia fogalmába. Végül része a fogalomnak a kielégítő társas kapcsolatok létrehozására és fenntartására való képesség is (Goleman, 1995).

A tehetséges versengő tehát kiemelkedő intrapszichés és interperszonális tehetséggel és kiemelkedő érzelmi intelligenciával rendelkezik, mert képesnek kell lennie arra, hogy a versengés során keletkező feszültséget kontroll alatt tartsa, a versengéssel járó érzelmeket a magas teljesítmény előmozdítására használja, olyan társas kapcsolatokat alakítson ki a versengés során, amelyek elősegítik és nem hátráltatják

a fejlődését, és képesnek kell lennie mind a győzelmet, mind a veszteséget konstruktívan feldolgozni.

A magas teljesítmény szempontjából nem mindegy, hogy milyenek érzékelik a teljesítmény környezetet azok, akiknek teljesíteniük kell. Ha a helyzetet alapvetően fenyegetőként élik meg, akkor a magas elvárásokra figyelnek, úgy érzik, nem lehet hibázni, tudatában vannak a helyzet kockázatosságának és egyfajta megelőzés-orientáció jellemző rájuk, vagyis igyekeznek a katasztrófát elkerülni. Erősen szoronganak, amely energiavesztéssel és elkerüléssel jár. A döntéshozatal lelassul. Ha azonban a helyzetet alapvetően kihívásnak tekintik, akkor azt érzik, hogy nem szükséges tökéletesnek lenni, szabadon lehet kockázatot vállalni és ez a lehetséges nyereségekre és nem a lehetséges veszteségekre irányítja a figyelmet. Az agy az idegen és fenyegető ingereket ismerősként kezdi el kezelni, az egyénre a pro-aktivitás és az új dolgok kezdeményezése lesz jellemző. Az agyban beindul a jutalmazási hálózat.

Nagy jelentősége van annak, hogy „fenyegető” vagy „kihívásnak” tekintett helyzetben vesz részt valaki. Az amerikai Princeton egyetem diákjainak egy csoportját két alcsoportra osztották. Az egyik csoportnak azt mondták, hogy feladatokat kell megoldaniuk, amelyek alapján megnézik, hogy megérdemlik-e, hogy egy olyan jó egyetemre vették fel őket, mint a Princeton. A másik csoportnak pedig azt mondták, hogy agytornán vesznek részt, ahol különböző kvíz feladatokat kell megoldaniuk. A feladatok valójában azonosak voltak és a két csoportban részt vevő egyetemisták felvételi eredményei sem különböztek egymástól. Mégis a teljesítményben drámai volt a különbség. Azok, akik a fenyegető közegben írták meg a tesztet mindössze 72%-os teljesítményt nyújtottak, míg azok, akik a kihívási közegben, 90%-ost. A kutatók ebből azt a következtetést vonták le, hogy a fenyegető helyzetek átkeretezése kihívó helyzetekké erősen megnövelheti a teljesítményt, és akik rendelkeznek ezzel a képességgel, azok tehetségesebben tudnak teljesíteni.

Az agy élettani folyamatai ennek megfelelően alakulnak: nem a veszély és fenyegetés élettani folyamatai, hanem a kihívás feladatai lesznek. Mindez azt jelenti, hogy ugyanazoknak az ingereknek a jelenlétében, ugyanaz az ember, azonos potenciális képességekkel teljesen eltérő eredményt érhet el. A tehetséges versengő képes arra, hogy a fenyegetés helyett kihívást éljen át és versenyhelyzetekben a lehető legjobb teljesítményt nyújtsa. Fontos vezetői eszköz a versengő viselkedés során felmerülő kettősségek – a saját és a másik érdeke, szituatív vagy egyéni tényezők, eredmény és folyamat – kibékítése. Tisztában kell lenni vezetőként azzal, hogy együttműködni valójában csak az olyan helyzetekben lehetséges, amikor a kooperációval mind a két fél nyer, míg annak hiányában mindkettő veszít.

A szituációt vezetőként úgy is befolyásolhatjuk, ha a nem-kooperálók büntethetők, ha van lehetőség kommunikációra (megismerhetjük és módosíthatjuk a többiek szándékait) illetve, ha nem anonim a helyzet vagyis, ha hírnevet építhetünk (az viszont személyiségi tényező, hogy kinek mennyire fontos a többiek róla alkotott véleménye).

Az együttműködés egy folyamat, amely kommunikációs, tájékozódási lépések sorozatából áll, és a különböző helyzetekben megvan a létjogosultságuk a különböző konfliktuskezelési stratégiáknak.

#### A megbeszélés szempontjai

- Mennyire tudta a csoport alkalmazni az előző napi elméleti anyagot a közös munka és az egyeztetések során?
- A vezetői funkciók megjelenése mennyiben segítette a feladat eredményesebb megvalósítását?
- Hogyan támogatta az EQ kompetenciák tudatos használata a közös munka eredményességét?
- Mi veszélyeztette leginkább a sikeres végrehajtást, illetve eredményes megbeszéléseket?
- Milyen eszközökkel tudta a csoport „vezetője” motiválni a többi résztvevőt, illetve azok mitől maradtak motiváltak?

## Instrukciós lap

A nagy látogatottság miatt egy új híd megépítése vált szükségessé a Margitsziget és a Duna pesti, illetve budai oldalának összekötése érdekében. A közbeszerzési pályázatot az Ön csoportja nyerte meg másik három csoporttal együtt. Minden csoport a teljes híd  $\frac{1}{4}$  részének esztétikailag és statikailag is kiemelkedő színvonalú megépítéséért felelős. Az a feladatuk, hogy olyan hídelemeket építsenek, amelyek az átadáskor tökéletesen illeszkednek egymásba, illeszkednek Budapest látképébe, illetve a trénerek által bemutatott közlekedési eszköz zavartalan áthaladását is lehetővé teszik.

Önnek az a feladata, hogy csoportjával ismertesse az itt vázolt célokat és segítse csoportja minél eredményesebb működését, hogy a vállalt feladatukat időre végre tudják hajtani. A gyakorlat ismertetése után a tréner arra a helyre kíséri Önt, ahol a csoportja és az építéshez szükséges eszközök várják.

A feladat végrehajtása során három alkalommal van lehetőség egyeztető tárgyalásra a négy csoport között, melyeken az Ön csoportját minden alkalommal a csoport által kijelölt tárgyaló képviseli. A gyakorlat során nincs lehetőség a többi csoport által készülő hídelemek megtekintésére.

Ne feledje, a feladat célja az, hogy egy olyan statikailag, esztétikailag is megfelelő hídelemet építsenek, amely a többi három hídelemmel való összeillesztést követően, biztosítja a trénerek által bemutatott közlekedési eszköz zavartalan áthaladását! (Az összeillesztés előtt fel kell készülniük arra is, hogy az Önök által készített elemet az összeszerelés helyszínére kell szállítani!)

## A négy vezetői funkció

### CÉL

- A gyakorlat célja, hogy a résztvevők tudatosítsák és megfelelően értelmezzék a különböző vezetői funkciókat.
- Fontos, hogy lássák egy-egy lépés elemeit és azt, hogy melyik lépéshez, pontosan melyik tevékenységek kapcsolódnak.
- Fontos annak megerősítése is, hogy ezek a feladatok nem hagyhatók el, a sikeres végrehajtáshoz valamennyi elem szükséges.
- A különböző vezetői funkciókhoz tartozó tevékenységek azonosítása
- A vezetői funkciók megfelelő használatának tudatosítása
- A vezetői funkciókhoz tartozó feladatok elvégzéséhez szükséges kompetenciák fogalmának bevezetése

### ALAPINFORMÁCIÓK

#### **Alkalmazási terület**

- vezetői funkciók tudatosítása és elmélyítése
- visszajelzés
- ismeret elmélyítése
- kompetencia fogalmának bevezetése

#### **Résztvevők**

A tréner és a teljes csoport

#### **Időigény**

10 perc

#### **Eszközök**

ppt. 47-51. dia

A/4-es lapok (hand-out)

#### **Forrás**

A szerzők saját gyakorlata

### FELADAT

#### Általános leírás

A trénerok kiosztják a mellékletben szereplő háttéranyagot, amin a négy vezetői funkciót kell összepárosítani a megfelelő definícióval. A csoport tagjai időt kapnak arra, hogy a lapon talált információkat elolvassák, és egyénileg megtalálják a



megfelelő párokat. Miután mindenki elkészült, a csoport közösen megbeszéli az egyes vezetői feladatokhoz tartozó feladatokat, illetve azok fontosságát a feladat eredményessége szempontjából. A közös megbeszélés során a tréner említést tesz a különböző feladatokhoz rendelt kompetenciák fogalmáról, ezt tisztázó kérdések formájában pontosítja a csoport tagjaival.

### **A gyakorlat lépései:**

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner kiosztja a segédanyagot és megkéri a résztvevőket, hogy párosítsák össze a lapon szereplő definíciókat a leírásokkal.	2 perc
2.	A csoport tagjai egyénileg megoldják a feladatot.	2 perc
3.	A teljes csoport közösen megbeszéli az eredményt.	6 perc

### **Tréneri információk:**

- A feladat feldolgozásánál fontos, hogy valamennyi résztvevő megfelelő időt kapjon az egyéni feldolgozásra.
- A feladat megbeszélése során fontos, hogy valamennyi funkció kiértékelésre kerüljön.
- A feladat megbeszélése során a tréner hangsúlyozza, hogy a feladat célja az egyes vezetői funkciókhoz tartozó különböző feladattípusok tudatosítása, illetve az ezekhez szükséges kompetenciák fogalmának bevezetése.

### **A megbeszélés szempontjai**

- Mi okozott nehézséget az adott feladatnál?
- Mire kell különösen odafigyelni?

## A vezetés négy funkciója

Kérem, párosítsa a vezetés négy funkcióját a felsorolt meghatározásokkal!

<b>Szervezés</b>	Az elérendő teljesítmény kitűzésének, és az ahhoz vezető tevékenységek meghatározásának folyamata, melynek során meghatározásra kerül, hogy milyen eredményt várnak a munkafolyamatoktól, és kijelölik azokat az eszközöket, amelyekkel az adott célt el lehet érni.
<b>Ellenőrzés</b>	A teljesítmény mérésének, a kitűzött célok és az eredmények összehasonlításának, valamint a megfelelő korrekciós lépések megtételének folyamata. Aktív kapcsolat alakul ki a munkájukat végző beosztottakkal, teljesítményükről visszajelzéseket kapnak, majd az így nyert információk segítik a szükséges változtatások megtervezését.
<b>Tervezés</b>	Az a folyamat, amely során az emberek törekvéseit a tervek megvalósításának, és a célkitűzések elérésének irányába terelik, és lelkiismeretes munkára motiválják őket. A munkatársak elkötelezetté válnak a szervezet iránt, és a lehető legjobb munkát végzik a célok elérése érdekében.
<b>Vezetés</b>	A konkrét feladatok meghatározását, a végrehajtók kijelölését, az erőforrások hozzárendelését, és a csoportok és egyének tevékenységének összehangolását foglalja magában. Meghatározzák az elvégzendő feladatokat, és előteremtik a kellő technológiai háttérrel, az emberi és egyéb erőforrásokat.

## A vezetői funkciók és az EQ

### CÉL

- A gyakorlat célja, hogy a résztvevők meglássák az összefüggést a vezetői funkciók gyakorlásának eredményessége és az EQ kompetenciák között.
- A különböző szituációkban kiemelten fontos vezetői kompetenciák azonosítása
- A vezetői kompetenciák döntéseinkre gyakorolt hatásának tudatosítása
- A vezetői kompetenciák környezetünkre, munkatársainkra és emberi kapcsolatainkra gyakorolt hatásának tudatosítása
- A vezetői kompetenciák tudatos használatának az eredményességre gyakorolt hatása

### ALAPINFORMÁCIÓK

#### **Alkalmazási terület**

- vezetői funkciók tudatosítása és elmélyítése
- az EQ kompetenciák azonosításának gyakorlása, fontosságának tudatosítása
- visszajelzések kiértékelése
- együttműködés gyakorlása

#### **Résztvevők**

A tréner és a teljes csoport 4 kiscsoportban

#### **Időigény**

35 perc

#### **Eszközök**

A/4-es lapok, toll, FC papír, FC tábla, EQ kártyák

#### **Forrás**

A szerzők saját gyakorlata

Berde Csaba - Felföldi János, Vezetési ismeretek, Campus Kiadó, Debrecen, 2004, 130 p.

Buckingham, Marcus - Clifton, Donald O., Fedezze fel az erősségeit - MOST!, Bagolyvár Kiadó, Budapest, 2003, 214 p.

Maxwell, John C., Vezetés 101, Bagolyvár Kiadó, Budapest, 2004, 114 p.

### FELADAT

#### Általános leírás

A trénerok a hídépítő gyakorlat során kialakított négy csoportot együtt tartják, majd bevezetik a témát. Mind a négy csoport kap egy-egy vezetői funkciót (tervezés, szervezés, irányítás, ellenőrzés), és az a feladatuk, hogy eddigi tapasztalataik alapján gyűjtsék össze, valamint indokolják meg, hogy az egyes funkciók gyakorlásánál mely EQ kompetenciákra kell, illetve tudnak kiemelten támaszkodni a minél eredményesebb működés érdekében. A gyűjtés végén a négy csoport egymás után bemutatja saját eredményeit, melyet a teljes csoport, illetve a trénerok is kiegészítenek.

#### A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerok kialakítják a kiscsoportokat és elmondják az instrukciókat a csoport tagjainak.	1 perc
2.	A kiscsoportok flip-chartokon feldolgozzák az egyes vezetői funkciókat.	15 perc
3.	A kiscsoportok bemutatják az egyes vezetői funkciókhoz rendelhető EQ kompetenciákat.	10 perc
4.	A teljes csoport közösen levonja a feladatból következő konzekvenciákat az EQ fejlesztésének fontosságára vonatkozóan.	9 perc

#### Tréneri információk:

- A feladat feldolgozása során a trénerok körbejárnak, és segítik a csoport tagjait abban, hogy megfelelően értelmezzék és használják a kompetencia fogalmát.
- A trénerok ragaszkodnak ahhoz, hogy a csoportok flip-charton rögzítsék közös munkájuk eredményét.
- Az összegyűjtött kompetenciákat tartalmazó flip-chartokat jól látható helyre kell kitenni.
- **Elméleti háttér a feladathoz:**

Mások vezetésének képessége nagyon sok készséget igényel, olyanokat, amelyek tanulhatók és fejleszthetők. Senki sem születik vezetői képességekkel: ezeket tapasztalati úton tanuljuk: hallgatással, megfigyeléssel és ezen túl lelkiismeretes, folyamatos önértékeléssel és fejlesztéssel. A múlt század vezetői cselekedtek. A jelen vezetői terveznek. A jövő vezetői tanítani, támogatni fognak. A 21. századi vezetői képességeket fog fejleszteni és felszínre hozni. Ezek a vezetők nem fognak mindenhez érteni (hiszen ez lehetetlen) de olyan emberekkel fogják magukat körbe venni, akik rendelkeznek azzal a tudással, amivel ők nem, miközben munkatársaik megbíznak döntéseikben és elfogadják céljaikat és útmutatásaikat.

## A kompetencia fogalmának értelmezése

A rendelkezésére álló erőforrások közül kétséget kizáróan az emberi erőforrás a legérzékenyebb és egyben a legtöbb rejtett tartalékkal rendelkező erőforrás. A "humántőke" - az emberi erőforrás értéke - az üzleti nyelv mindennapos kifejezésévé vált. Ami valójában azt jelenti, hogy ez az összes rendelkezésre álló munkaerő tudásának, gyakorlati tapasztalatának, készségeinek összessége, a cégérték nehezen számszerűsíthető, de mégis talán legfontosabb része. Mérések igazolják, hogy az egyéni tehetség, képességek, készségek és szaktudás - valamint ezek jól irányított együttes működtetése - a versenyelőny megszerzésében, az üzleti kiválóság elérésében, a tartós sikerben kiemelkedő szerepet játszanak. A tudás és a kompetencia egyre fontosabb szerepet kap és a sikeres, foglalkoztatott munkavállalók névjegyévé válik. Napjainkban egyre inkább felértékelődik a kompetens tudás. A kompetencia jelentése összetett. Egyrészt a tanult ismeretek gyakorlati alkalmazása és felhasználásának képessége, de ezen túl született adottságok, élettapasztalat és egyéb tényezők, ösztönös mechanizmusok összetett működése. Másképp fogalmazva a tanult ismeretek: tudás (knowledge) az egyén által megszerzett ismeretek összessége az élet különböző területeiről. Tudjuk jól, hogy valamennyi ismeretanyag nem szerezhető meg kizárólag az iskolapadban, szervezett és bizonyítvánnyal elismert oktatás keretében. Tudásunk egy jelentős részét az iskolarendszeren kívül, informális környezetben szerezzük, melyeket az összegyűjtött tapasztalatok és a befogadott információk is táplálják. A kompetencia egészében véve aktív és passzív, vagyis látható és rejtett tudásanyagból áll. Ezek egy része már tudatosodott az egyénben, a másik része azonban a tudattalanban meghúzódó képességek és készségek összessége. A tudás és a kompetencia elválaszthatatlanul összefüggenek egymással. Az egyén tudása és tapasztalása azonban akkor tekinthető kompetensnek, ha a tényleges tevékenységben megjelenik az eredménye. A kompetencia, mint általános, objektív kategória nem létezik. Erősen kötődik a megoldandó konkrét feladathoz és ahhoz az egyénhez, aki a megszerzett tudását a probléma megoldására fordítja. A kompetencia-fogalmat egzakt módon csak tevékenység keretében lehet tetten érni, a kompetencia fogalom használata konszenzuson alapul és megegyezés kérdése. Az általánosan elfogadott jelentése: egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, amelyek okozati kapcsolatban állnak az adott munkakör ellátásához szükséges kritériumszintnek megfelelő hatékony és vagy kiváló teljesítménnyel.

### A kompetencia fogalmának meghatározó elemei

- alapvető - a kompetencia elég mély és tartós része a személyiségnek ahhoz, hogy valószínűsítse a viselkedést bármely helyzetben;
- okozati kapcsolat - az adott kompetencia okozza vagy befolyásolja a kérdéses viselkedést és teljesítményt;
- kritériumszintnek való megfelelés - befolyásolja, hogy ki fog valamit kiválóan, közepesen vagy rosszul csinálni egy specifikus kritériumnak megfelelően.

A kompetencia az, amit a legjobban teljesítők a leggyakrabban, a legtöbb helyzetben, a legjobb eredménnyel tesznek. Azon jellemzők, melyek megkülönböztetik a kiválóan teljesítőket az átlagosan jól, vagy átlagosan teljesítőktől. Ok-okozati összefüggés van a munkavállalók személyisége, viselkedése és az általuk elért teljesítmény között. A kompetens emberek az ismereteiket, képességeiket, személyiségüket, attitűdjeiket, értékrendszerüket úgy tudják felhasználni, hogy a feladatukat kiválóan végezzék el. A kompetencia szubjektív jellege és az adott munkafeladathoz való kapcsolódása mellett komplex fogalom. Így beszélhetünk szakmai kompetenciáról, amely a szakismereteket, jártasságot foglalja magában; módszertani kompetenciáról, amely a gondolkozásmódot, és ezen belül a helyzeteket, a problémákat átfogóan kezelni tudó kreativitást jelenti, valamint személyes és szociális kompetenciákról, amelyek a dolgozóknak saját magukhoz és másokhoz való viszonyára vonatkoznak.

Ha a tudásunk a fej és a jártasságunk a kéz, akkor a kompetencia a szív: arra való képesség, hogy az élet különböző szituációiban alkalmazni tudjuk tudásunkat, tapasztalatainkat és személyes adottságainkat. Egy láncszem, amely összeköti a tudásunkat és annak gyakorlati alkalmazását.

Ugyan a vezetők nagy része valóban érzi és elhiszi, hogy a humántőke talán a cég legfontosabb, legértékesebb eszköze, mégis úgy tűnik, ezt nem tudják adatokra és mérésekre építve, azokkal alátámasztva bizonyítani. Az biztos, hogy sokkal nagyobb felelősség hárul a vezetőkre, mint korábban. A ma vezetőinek meg kell változniuk ahhoz, hogy a jövőben is megállják a helyüket. A vezetői szerepkör véglegesen megváltozott. A mai döntéshozók nem csak leader-ként és menedzserként kell, hogy bizonyítsanak. Egy új fogalom is megjelent az elvárások között. A hatékony vezető ma már coach (tréner, segítő, támogató, szellemi irányító) is egyben.

Az elmúlt évek szervezeti kultúraváltásai felülírták a vezetői szerepekkel kapcsolatos elvárásokat. Egyre világosabban körvonalazódik, hogy ma már nemcsak a megbízható beosztottak viszonylatában fogalmazódik meg a "multifunkciós" kompetenciastruktúra, hanem a vezetők esetében is. A korábbi leader és manager feladatok mellé egyre sürgetőbb igénnyel lépnek be a közép és felsővezetők soft - vagyis kifejezetten támogató, coaching jellegű - képességei.

Az elmúlt évek HR kutatásai egyértelműen bebizonyították, hogy a hagyományos leader és manager funkciók hard kompetenciái (mint iskolai végzettség, szakmai tapasztalat, nyelvtudás) és a támogató, coaching jellegű soft (szubjektív tényezők, mint vezetői képesség, dinamizmus, stressz tűrő képesség, kreativitás) kompetenciák csakis együtt hatékonyak. Ez a három terület egy olyan szinergikus dinamikában működik, amelyben a szervezeten belüli pozitív társas erőterek megteremtéséhez kapcsolódó vezetői készségeknek döntő hatása van. Ezért lett napjainkra elfogadott axióma, hogy a szervezeti kultúrák minőségét - s ezzel egy adott vállalat stratégiai sikerességét - a vezetők érzelmi motivációi, szociális és kommunikációs képességei nagymértékben befolyásolják.

## **Vezetői kompetenciák**

A vezetői kompetenciák és a sikeres vezetők jellemzőivel számos szakirodalom foglalkozik. A kiindulási alap ugyanaz: bármilyen funkcionális vezetőről is legyen szó, közel azonos kompetenciák különbözeteik meg a sikeres vezetőket. Ki a kompetens vezető? A kompetencia alapja az, amit a vezetők el tudnak érni, nem iskolai végzettségük és intelligenciájuk. A vezetői kompetencia a vezetői feladatok ellátásához szükséges ismeretek birtoklását és alkalmazásképes tudását és a vezető számára nélkülözhetetlen személyiségjegyeket, valamint a megfelelő hozzáállást jelenti.

Mi az, ami a sikeres vezetőt kiemeli, megkülönbözteti az átlagostól?

- Tudatos önmagával szemben
- Tudatos a társas kapcsolataiban
- Kiválóan menedzseli a kapcsolatait
- Kiváló önmenedzselési képességei vannak

Vagyis, a magas érzelmi intelligencia. A magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők az új vezetői sikertípus. Ezért válik napjainkban egyre fontosabb feladattá, hogy egy-egy szervezeten belül a vezető beosztású munkatársak - különösen a kétoldalú, alulról és felülről érkező elvárások nem kis nyomásának kitett középvezetők - megismerjék ennek az új típusú vezetésnek az eszközrendszerét és közvetlen támogatást kapjanak abban, hogy munkájukat tudatosan, felkészülten végezhessék. Az új szemlélet olyan új típusú, a személyiségük erejével ható hiteles, karizmatikus vezetőket állít a siker fókuszába, akik saját sikereikkel egy időben a közös eredményekért munkálkodnak. A vezetői kompetenciák esetében látnunk kell, hogy részkompetenciákat egyesít. Az is egyértelműen látszik, hogy a vezetői kompetenciák mind érzelmi kompetenciák, ami azt jelenti, hogy fejleszthetők és taníthatók.

#### A megbeszélés szempontjai

- Miért fontos tudatosítani ezeket a kompetenciákat?
- Hogyan fejleszthetők az egyes kompetenciák?

## Közös akcióterv készítése

### CÉL

- A gyakorlat célja, hogy a résztvevők konkrét, gyakorlati lépésekké alakítsák át a folyamat eddig megismert, beazonosított és tudatosított elemeit.
- Fontos elérni azt, hogy azok is konkrét, jól használható eszközöket kapjanak a közös tudás révén, akik eddig nem, vagy csak kevesebb ilyenekkel rendelkeztek.

### ALAPINFORMÁCIÓK

#### **Alkalmazási terület**

- a megismert elemek tudatosítása
- a szükséges vezetői eszközök azonosítása
- helyzetorientált vezetés
- együttműködés
- mentori kompetenciák bővítése

#### **Résztvevők**

A tréner és a teljes csoport három kiscsoportban

#### **Időigény**

60 perc

#### **Eszközök**

ppt. 52-53. dia

A/4-es lapok, toll, FC papír, FC tábla

#### **Forrás**

Csutorás Gábor Ákos, Hollósy-Vadász Gábor, Krepelka Ágnes: Konceptió a közigazgatás vezető utánpótlását biztosító tehetséggondozási program bevezetéséhez

A szerzők saját gyakorlata

### FELADAT

#### Általános leírás

A trénernek kiscsoportokat alakítanak ki, és minden csoport megkapja a vezetői tehetséggondozási folyamat egy-egy szakaszát (1. Vezetői tehetségek kiválasztása; 2. Fejlesztési szakasz; 3. Lezárás és utánkövetés). A feladatuk az, hogy gyűjtsék össze, hogy az egyes szakaszokban milyen konkrét, gyakorlati tevékenységekkel tudják azt elérni, hogy az általuk mentorált vezetői tehetségek minél több tapasztalatot szerezzenek a vezetői funkciók gyakorlásában és a helyzetorientált vezetés



alkalmazásában. A kiscsoportok prezentálják saját eredményeiket, amelyeket a közös feldolgozás során a csoport többi tagja és a tréner is kiegészítenek.

A csoportok az alábbi módszertani szempontok szerint dolgozzák fel a feladatokat:

- A feladat célja, alkalmazási területei
- A feladat megoldását segítő mentori információk
- A feladat feldolgozását segítő szempontok tudatosítása

#### A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerk kialakítják a kiscsoportokat, és elmondják az instrukciókat a csoport tagjainak. Eszerint az első csoport megkapja a <i>Vezetői tehetségek kiválasztása</i> , a második a <i>Fejlesztési szakasz</i> , a harmadik csoport pedig a <i>Lezárás és utánkövetés</i> szakaszát feldolgozásra. Az egyes csoportoknak az a feladatuk, hogy gyűjtsék össze az általuk kidolgozandó szakaszra vonatkozóan azokat a konkrét gyakorlati tevékenységeket, amelyek segítik az általuk mentoráltat abban, hogy minél több tapasztalatot szerezzen a vezetői funkciók gyakorlásában és a helyzetorientált vezetés alkalmazásában. A csoportok egyes tagjainak a gyakorlat prezentálásra is fel kell készülniük.	5 perc
2.	A kiscsoportok az általános leírásban szereplő szempontok szerint feldolgozzák a feladatokat.	30 perc
3.	A kiscsoportok prezentálják a feladatokat. A többi csoport és a tréner kiegészíti az elhangzottakat.	25 perc

#### Tréneri információk:

- A feladatok feldolgozásánál fel kell hívni a figyelmet az eddig tanultak alkalmazásának fontosságára.
- A feladat kiadásánál a trénerk hangsúlyozzák, hogy az egyik cél, hogy minél több konkrét és gyakorlati tevékenységet gyűjtsenek össze a résztvevők.
- Az összegyűjtött tevékenységeket érdemes flip-charton rögzíteni.

#### A megbeszélés szempontjai

- Mennyiben különböznek a különböző szakaszok során alkalmazásra kerülő tevékenységek?
- Milyen vezetői funkciók jelennek meg a leggyakrabban?

- Hogyan lehet a helyzetorientált vezetés eszközeit a legeredményesebben alkalmazni?
- Melyik szakaszban van a legnagyobb szükség az EQ tudatos alkalmazására, illetve vannak-e a különböző szakaszokra jellemzően alkalmazható kompetenciák?
- Milyen motivációs eszközök jelentek meg a gyakorlat során?

## **Gyakorlat leírás 1. csoport – Vezetői tehetségek kiválasztása**

Az akciótervben határozzák meg minél részletesebben a rész-szakaszokhoz használható olyan konkrét tevékenységeket, amelyek a vezetői tehetséget segítik a szükséges tapasztalatok minél eredményesebb megszerzésében!

(Akcióterv készítéséhez javasolt szempontok: előkészítés, szükséges tevékenységek, szereplők, határidő, eredményesség mérése)

- A vezetői tehetség azonosítása, megnevezése
- A vezetői tehetség felmérése
- Felvétel a vezetői tehetséggondozás programba

## **Gyakorlat leírás 2. csoport – Fejlesztési szakasz**

Az akciótervben határozzák meg minél részletesebben a rész-szakaszokhoz használható olyan konkrét tevékenységeket, amelyek a vezetői tehetséget segítik a szükséges tapasztalatok minél eredményesebb megszerzésében!

(Javasolt szempontok: előkészítés, szükséges tevékenység, szereplők, határidő, eredményesség mérése)

- Célkijelölés, célkijelölő beszélgetések
- Egyéni fejlesztési terv kialakítása
- Egyéni fejlesztés
- Időközi visszajelzés

### **Gyakorlat leírás 3. csoport – Utógondozás**

Az akciótervben határozzák meg minél részletesebben a rész-szakaszokhoz használható olyan konkrét tevékenységeket, amelyek a vezetői tehetséget segítik a tapasztalatok megszerzésében!

(Javasolt szempontok: előkészítés, szükséges tevékenység, szereplők, határidő, eredményesség mérése)

- Záró értékelés
- Utánkövetés, karriergondozás

## Egyéni akcióterv készítése

### CÉL

- Az elméleti háttéranyag felelevenítése, összefoglalása
- A tanult eszközök saját egyéni helyzetre való alkalmazása
- Szervezeti specifikumok tudatosítása
- Minél több alkalmazható eszköz összegyűjtése

### ALAPINFORMÁCIÓK

#### **Alkalmazási terület**

- Megszerzett ismeretek tudatosítása és gyakorlati alkalmazása
- Konkrét, egyénre szabott akcióterv létrehozása

#### **Résztevők**

A teljes csoportnak egyéni munka, majd nagycsoportos feldolgozás

#### **Időigény**

45 perc

#### **Eszközök**

ppt. 52-53. dia

A/4-es lapok, toll, FC papír, FC tábla

#### **Forrás**

A szerzők saját gyakorlata

### FELADAT

#### Általános leírás

A trénerek megkérlik a résztvevőket, hogy gondoljanak az általuk kiválasztott vezetői tehetségre és saját szervezetükre. A feladat az, hogy készítsenek saját maguknak egy mentori akciótervet, amelyben vázlatosan leírják, hogy a tehetséggondozás egyes szakaszaiban az előbbieken összegyűjtött eszközök közül ők mit fognak alkalmazni. Fontos, hogy elmondják, hogyan látják azt, hogy mire van szüksége a saját mentoráltjuknak, és milyen eszközöket enged alkalmazni a saját szervezeti egységük. A feladat zárásaként a résztvevők megosztják akciótervük főbb elemeit.

### A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner ismerteti a csoport tagjaival a feladatot, és elmondja, hogy mindenkitől egyéni munkát vár, ahol kizárólag a saját szervezetükre és vezetői tehetségre gondolva, gyűjtsék össze és a különböző mentori szakaszokhoz rendelve rendszerezék azokat az eszközöket, amelyeket alkalmazni fognak a tehetséggondozás során.	5 perc
2.	Egyéni feldolgozás.	20 perc
3.	Az önként jelentkezők (lehetőleg minél több személyre kerüljön sor) bemutatják egyéni akciótervüket. Az egyes prezentációk végén a csoport és a tréner véleményét fűznek az elhangzottakhoz, és kiegészítik a kapott információkat. Fontos felhívni a figyelmet a szervezeti különbségekre, illetve a visszatérő, sokak által alkalmazott eszközökre, valamint azokra, amelyeket csak egy-egy személy alkalmazott.	20 perc

### Tréneri információk:

- Az ismeretanyag feldolgozásánál fel kell hívni a figyelmet a szervezeti specifikumokra, illetve a mentoráltak közötti különbségekre (helyzetorientált vezetés, EQ).
- Az egyéni kérdésekre a feladatvégzés során érdemes személyre szabottan válaszolni.
- A legfontosabb tanulságokat érdemes flip-charton rögzíteni.

### A megbeszélés szempontjai

- Mennyiben befolyásolják a különböző tehetséggondozási szakaszok alatti tevékenységeket a szervezeti kultúra, illetve elvárások?
- Milyen újabb szempontok jelentek meg az egyéni feldolgozás során?
- Hogyan ellenőrizhető, illetve mérhető az alkalmazott eszközök eredményessége?

## Mentori beszélgetés a folyamat egyes szakaszaiban I.

### CÉL

- A gyakorlat célja a tanult technikák alkalmazására való felkészítés a tehetséggondozási folyamat egy-egy tipikus szakaszában.
- A csoport tagjainak megfelelő felkészítése a szituációs feladatra.

### ALAPINFORMÁCIÓK

#### **Alkalmazási terület**

- Asszertív kommunikáció, EQ kompetenciák
- Helyzetorientált vezetés tudatos alkalmazása
- Vezetési funkciók tudatosítása
- Mentori kompetenciák bővítése

#### **Résztevők**

A tréner és a teljes csoport

#### **Időigény**

15 perc

#### **Eszközök**

Szereplapok

#### **Forrás**

Csutorás Gábor Ákos, Hollósy-Vadász Gábor, Krepelka Ágnes: Konceptió a közigazgatás vezető utánpótlását biztosító tehetséggondozási program bevezetéséhez

A szerzők saját gyakorlata

### FELADAT

#### Általános leírás

A trénerek kiscsoportokat alakítanak ki, majd az egyes csoportok a szereplapok és az eddig tanultak segítségével felkészítik egy-egy tagjukat a tehetségmentor, illetve a vezetői tehetség szerepére.

A csoportok az alábbi módszertani szempontok szerint dolgozzák fel a feladatokat.

Szempontok:

- A csoportos, illetve egyéni akciótervekben szereplő tevékenységek alkalmazása



- A vezetői tehetség motiválása és fejlesztése
- A tehetséggondozás során felmerülő lehetséges alternatívák összegyűjtése

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner kialakítja a kiscsoportokat és elmondja az instrukciókat a csoport tagjainak.	2 perc
2.	A kiscsoportok elolvassák a szereplapokat és kijelölik maguk közül a szerepjátszókat.	3 perc
3.	A kiscsoportok megbeszélik, hogy milyen szempontok szerint valósítják meg a gyakorlat célját (vezetői tehetség fejlesztése, motiválása), felkészülnek a szerepjátékra.	10 perc

Tréneri információk:

- A feladatok feldolgozásánál fel kell hívni a figyelmet az instrukciók és megbeszélési szempontok fontosságára.
- A legfontosabb tanulságokat érdemes flip-charton rögzíteni.
- A feladat kiadásánál a tréner hangsúlyozza, hogy a legfontosabb cél a vezetői tehetség fejlesztése és motiválása, és a szervezetben tartása.
- A feladat feldolgozása során álljanak a trénernek rendelkezésre az esetleg felmerülő kérdések megválaszolására.
- Elméleti háttér a feladathoz

## Mellékletek

### Szereplapok

#### Vezetői tehetségek kiválasztása Kapcsolatfelvevő és célkijelölő beszélgetés Instrukciós lap a MENTORNAK

Ön egy osztály vezetője. Nyolc éve vezeti szervezeti egységét, ahol jó légkört és csapatot sikerült kialakítania. Eredményeiket más szervezetek, szervezeti egységek is elismerik. Úgy érzi, hogy lassan ideje lenne új kihívást keresnie, de semmiképpen sem szeretné csak úgy hátra hagyni munkatársait, ezért szeretné kinevelni utódját, aki majd tovább viszi a munkát és a szellemiséget. Egy ideje már figyeli az egyik fiatal munkatársát, akiben lát potenciált vezetői pozíció betöltésére. Úgy gondolja, hogy itt az ideje annak, hogy közösen elindítsanak egy vezetővé fejlesztési folyamatot. A fiatal kollégával egyeztetve, hamarosan sor kerül Önök között a folyamat első beszélgetésére, amit kapcsolatfelvevő és orientációs beszélgetésnek nevezünk.

Készüljön fel a beszélgetésre, majd folytassa le a beszélgetést, vagy annak egy részét a trénerek által megadott időtartamban. A felkészülés, valamint a beszélgetés során az alábbiakat vegye figyelembe:

- A felkészülés elején egyeztesse a fiatal kollégával, hogy mely szervezet mely munkakörében jelenítik meg a helyzetet.
- A beszélgetés típusának megfelelően tervezze meg a struktúrát, és ezt lehetőség szerint kövesse a megbeszélés során.
- Használja a tréningen megismert technikákat a beszélgetés típusának megfelelően.

#### ***Amit tud a munkatársáról:***

- Hét éve dolgozik a szervezetben, előtte a versenyszférában is dolgozott.
- Nyelveket beszél és kreatív, nem retten meg a kihívásoktól.
- Agilis, dinamikus, jól terhelhető, nem tűri a tétlenséget. A munkatársai tisztelik, becsülik.
- Bosszantja a sok adminisztráció.
- Az értekezleteken sokat beszél, rengeteg ötlete van, néha nem érti, miért nem valósítják meg újításait.
- Szakmailag van még mit tanulnia, de folyamatosan fejleszti szakmai tudását.
- A szűk határidőket nem szereti, igényes munkájára, jelmondata: "Jó munkához idő kell!"

**Vezetői tehetségek kiválasztása**  
**Kapcsolatfelvevő és célkijelölő beszélgetés**  
**Instrukciós lap a VEZETŐI TEHETSÉGNEK**

Ön fiatal és tehetséges munkatárs az osztályon. Már hét éve dolgozik itt, pedig előtte egyáltalán nem volt Önre jellemző az, hogy ennyi időt tölt egy munkahelyen. Dolgozott a versenyszférában is, azt is nagyon szerette, de ott túlságosan felborult a munka és a magánélet aránya, ezért váltott a közsférára. Vezetőjével jól kijön. Az utóbbi időben egyre többször célzott arra, hogy el tudja önt képzelni vezetői szerepben is. Most egy kötetlen beszélgetésre hívta ebben a témában.

Képzelve magát egy fiatal vezetői tehetség helyzetébe, és készüljön fel a beszélgetésre.

A felkészüléshez és a beszélgetés során az alábbiakat vegye figyelembe:

- A felkészülés elején egyeztesse a mentorral, hogy mely szervezet mely munkakörében jelenítik meg a helyzetet.
- Gyűjtse össze azokat a kérdéseket, gondolatokat, amelyekkel az Ön tapasztalatai / elképzelései szerint vezetői tehetség érkezik a mentorával való első találkozóra.
- A beszélgetés során igyekezzen minél inkább a szerepének megfelelően viselkedni, akkor is, amikor a mentora szavaira, megnyilvánulásaira reagál.

Amit tud:

- Nyelveket beszél és kreatív, nem retten meg a kihívásoktól.
- Agilis, dinamikus, jól terhelhető, nem tűri a tétlenséget. A munkatársai tisztelik, becsülik.
- Sok ötlete van, ezeket igyekszik meg is osztani.
- Bosszantja a sok adminisztráció.
- Szakmailag van még mit tanulnia, de folyamatosan fejleszti szakmai tudását.
- A szűk határidőket nem szereti, igényes munkájára.

Céljai:

- Szeretne még nyelvet tanulni és PHD fokozatot szerezni.
- Később magasabb vezetői beosztást is szívesen töltene be, de mindenképpen meg akarja tartani a magánéletét.
- Túl kötöttnek érzi a szervezeti formákat, szívesen lazítana a szabályokon.
- Technikai fejlesztéseket szeretne osztályán, hogy kevesebb legyen a papír és gyorsabb az adminisztráció.

**Fejlesztési szakasz**  
**Ismeretátadó és fejlesztő beszélgetés**  
**Instrukciós lap a TEHETSÉGMENTORNAK**

Ön két hónapja igyekszik bevezetni tehetséges kollégáját a vezetés rejtelmeibe. Eddigi tapasztalatai alapján a kolléga igyekszik megfelelni a munkakörben elvárt feladatoknak, egyre több részfeladatot tud rábízni. Többször is sikerült kisebb, project jellegű munkák során, egy-egy csoport élén vezetői szerepbe helyeznie, és ezeket a feladatokat remekül oldotta meg.

Észrevett azonban néhány dolgot, amin Ön szerint a kollégának változtatnia kell. Egyrészt lassan halad az adminisztrációs feladatokban, és emiatt az idejét sem tudja megfelelően beosztani. Az utóbbi időben többször is átadta a vezetői adminisztráció kezelését a jelöltnek, éppen azért, hogy gyakorolja, ám itt nem lát előre lépést.

A munkatársakkal való kapcsolata kezd átalakulni. Úgy vette észre, hogy mostanában kevesebbet beszélget a közvetlenül vele dolgozókkal, hajlamosabb elsiklani problémáik felett.

Most egy beszélgetést kezdeményez a jelölttel, hogy a fent vázolt dolgokban előre tudjon lépni.

Készüljön fel a beszélgetésre, majd folytassa le a beszélgetést, vagy annak egy részét a tréner által megadott időtartamban. A felkészüléshez és a beszélgetés során az alábbiakat vegye figyelembe:

- A felkészülés elején egyeztetheti a fiatal kollégával, hogy mely szervezet mely munkakörében jelenítik meg a helyzetet.
- A beszélgetés típusának megfelelően tervezze meg a beszélgetés felépítését, és ezt lehetőség szerint kövesse a megbeszélés során.
- Használja a tréningen megismert technikákat és eszközöket a beszélgetés típusának megfelelően.

***Amit tud a munkatársáról:***

- Hét éve dolgozik a szervezetben, előtte a versenyszférában is dolgozott.
- Nyelveket beszél és kreatív, nem retten meg a kihívásoktól.
- Agilis, dinamikus, jól terhelhető, nem tűri a tétlenséget. A munkatársai tisztelik, becsülik.
- Bosszantja a sok adminisztráció.
- Az értekezleteken sokat beszél, rengeteg ötlete van, néha nem érti, miért nem valósítják meg újításait.
- Szakmailag van még mit tanulnia, de folyamatosan fejleszti szakmai tudását.
- A szűk határidőket nem szereti, igényes munkájára, jelmondata: "Jó munkához idő kell!"

**Fejlesztési szakasz**  
**Ismeretátadó és fejlesztő beszélgetés**  
**Instrukciós lap a VEZETŐI TEHETSÉGNEK**

Ön két hónapja dolgozik együtt szorosabban vezetőjével. Az osztályon viszonylag sűrűn fordulnak elő project jellegű feladatok, ön ezeket kifejezetten kedveli. Az utóbbi időben az ilyen feladatok során a vezetője sokkal nagyobb felelőségekkel ruházta fel, mint eddig, kvázi vezetői szerepbe került. Ez tetszik önnek, ám azzal jár, hogy többet kell dolgoznia. Emiatt kevesebb ideje jutott közvetlen kollégáira.

Amit nagyon tehernek érez, az az, hogy vezetője egyre inkább önre tolja át az adminisztrációs feladatokat. Úgy érzi, hogy vezetője kihasználja a helyzetet arra, hogy a „nemszeretem” feladattól az ön rovására megszabaduljon. Ezekkel a feladatokkal nehezen boldogul, nem is érdeklik önt.

Vezetője most egy beszélgetésre hívta, amelyre hamarosan sor kerül.

Képzelve magát ennek a fiatalnak a helyzetébe, és készüljön fel a beszélgetésre. A felkészüléshez és a beszélgetés során az alábbiakat vegye figyelembe:

- Gyűjtse össze azokat a kérdéseket, gondolatokat, amelyeket szeretne megbeszélni mentorával.
- A beszélgetés során igyekezzen minél inkább a szerepének megfelelően viselkedni, akkor is, amikor a mentora szavaira, megnyilvánulásaira reagál.

Amit tud:

- Nyelveket beszél és kreatív, nem retten meg a kihívásoktól.
- Agilis, dinamikus, jól terhelhető, nem tűri a tétlenséget. A munkatársai tisztelik, becsülik.
- Sok ötlete van, ezeket igyekszik meg is osztani.
- Bosszantja a sok adminisztráció.
- Szakmailag van még mit tanulnia, de folyamatosan fejleszti szakmai tudását.
- A szűk határidőket nem szereti, igényes munkájára.

Céljai:

- Szeretne még nyelvet tanulni és PHD fokozatot szerezni.
- Később magasabb vezetői beosztást is szívesen töltené be, de mindenképpen meg akarja tartani a magánéletét.
- Túl kötöttnek érzi a szervezeti formákat, szívesen lazítana a szabályokon.
- Technikai fejlesztéseket szeretne osztályán, hogy kevesebb legyen a papír és gyorsabb az adminisztráció.

**Utógondozás**  
**Értékelő beszélgetés**  
**Instrukciós lap a MENTORNAK**

Ön három hónapja dolgozik együtt tudatosabb formában tehetséges, vezetőjelölt munkatársával. A folyamatnak az első jelentősebb mérföldkövéhez értek, és Ön összefoglaló visszajelzést fog adni a kollégának eddigi tapasztalatairól.

Eddigi tapasztalatai a kollégával kapcsolatban:

Fejlesztendő	Erősségek
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vannak hiányosságok az adminisztrációs feladataiban</li><li>• Előfordul, hogy akkor is saját ötletét igyekszik áterőltetni, ha senki más nem támogatja</li><li>• Konfliktushelyzetben hajlamos megsértődni és udvariatlanul viselkedni</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Láthatóan igyekszik megfelelni a feladatoknak. Kiváló tervező.</li><li>• Jól delegál, felismeri a munkatársak erősségeit.</li><li>• Vannak jó ötletei a feladatok elvégzésére, motivált.</li><li>• Folyamatos a szakmai fejlődése.</li><li>• Folyamatos a vezetői fejlődése, minden helyzetből tanulni igyekszik.</li></ul>

Készüljön fel a beszélgetésre, majd folytassa le a beszélgetést, vagy annak egy részét a tréner által megadott időtartamban. A felkészüléshez és a beszélgetés során az alábbiakat vegye figyelembe:

- A felkészülés elején egyeztetheti a jelölt kollégával, hogy mely szervezet mely munkakörében jelenítik meg a helyzetet.
- A beszélgetés típusának megfelelően tervezze meg a struktúrát, és ezt lehetőség szerint kövesse a megbeszélés során.
- Használja a tréningen megismert eszközöket és technikákat a beszélgetés típusának megfelelően.

**Utógondozás**  
**Értékelő beszélgetés**  
**Instrukciós lap a MENTORÁLTNAK**

Ön három hónapja dolgozik együtt, új formában, mint vezetői tehetség saját vezetőjével. A folyamatnak az első jelentősebb mérföldkövéhez értek, és az Ön vezetője összefoglaló visszajelzést fog adni Önnek az eddigi tapasztalatairól. Erre a beszélgetésre hamarosan sor kerül, ezért Ön is végiggondolja az eltelt három hónap legfontosabb tapasztalatait.

Eddigi benyomásai az új helyzetről:

- Úgy érzi sok lehetőséget kapott arra, hogy kipróbálja magát. Néha soknak érzi a felelősséget.
- Igyekszik megfelelni a feladatoknak, kiváló tervezőnek tartja magát.
- Jól delegál, felismeri a munkatársak erősségeit.
- Folyamatos a szakmai fejlődése, igyekszik a nemzetközi szakirodalmat is követni.
- Folyamatos a vezetői fejlődése, minden helyzetből tanulni igyekszik.
- Vannak jó ötletei a feladatok elvégzésére, motivált.
- Azt látja, hogy vezetője rengeteget dolgozik, korán jön be és későn megy el. Most ön is ízelítőt kapott ebből, és kétségei vannak afelől, hogy vállalna-e vezetői szerepet. Semmiképpen sem szeretné elveszíteni magánéletét.

Képzelve magát ennek a fiatalnak a helyzetébe, és készüljön fel a beszélgetésre.

A felkészüléshez és a beszélgetés során az alábbiakat vegye figyelembe:

- Gyűjtse össze azokat kérdéseket, gondolatokat, amelyeket szeretne megbeszélni vezetőjével.
- A beszélgetés során igyekezzen minél inkább a szerepének megfelelően viselkedni, akkor is, amikor a vezetője szavaira, megnyilvánulásaira reagál.

## Mentori beszélgetés a folyamat egyes szakaszaiban II.

### CÉL

- A gyakorlat célja a tanult eszközök és technikák alkalmazása a mentori folyamat egy-egy jellegzetes szakaszában.

### ALAPINFORMÁCIÓK

#### **Alkalmazási terület**

- Egyéni fejlesztés, motiváció
- Kommunikáció
- Helyzetorientált vezetés tudatos alkalmazása
- Vezetői funkciók tudatos alkalmazása
- EQ kompetenciák tudatos használata
- Mentori kompetenciabővítés

#### **Résztevők**

Teljes csoport, kiscsoportokban dolgozva, majd akváriumgyakorlat

#### **Időigény**

60 perc

#### **Eszközök**

ppt. 54-56.dia

Szereplapok, megfigyelési lapok

#### **Forrás**

A szerzők saját gyakorlata

### FELADAT

#### Általános leírás

A szünet előtt megkapott szereplapokból felkészült párok (egy vezetőtehetség és egy tehetségmentor) előadják az általuk feldolgozott szituációkat. Az akváriumban lejátszott helyzetgyakorlatokat a csoport a megfigyelő lapokon megadott szempontok alapján feldolgozza.



## A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A csoport tagjai úgy rendezik be a termet, hogy az minél jobban megfeleljen egy tehetségmentor és vezetői tehetség között lebonyolított megbeszélésnek. A csoport többi tagja pedig úgy foglal helyet, hogy jól lássa és hallja a szituációt.	4 perc
2.	Az első beszélgetés előtt a tréner kiosztja a megfigyelési szempontokat a körben ülőknek. Minden megfigyelő más szempontból értékeli az eseményeket. A megfigyelők elsősorban a tehetségmentor viselkedésére és kommunikációjára fókuszálnak.	1 perc
3.	Akváriumhelyzetben lezajlanak a beszélgetések.	30 perc
4.	A csoport módszertani szempontból feldolgozza a gyakorlatot. A tréner három kiscsoportot alakít ki, és a kiscsoportok egy-egy módszertani szempont szerint értékelik a feladatot. A szempontok a következők: <ul style="list-style-type: none"><li>• Mennyire tudták a részt vevők tudatosan felépíteni a beszélgetéseket, és alkalmazni a különböző vezetői eszközöket, ezek hogyan hatottak a vezetői tehetséges játzó szereplőre?</li><li>• Milyen szerepe volt a különböző EQ kompetenciák tudatos alkalmazásának a gyakorlat sikerességére?</li><li>• Milyen fejlesztő és motivációs eszközök használata jelent meg a különböző gyakorlatok során?</li><li>• Megjelent-e a gyakorlat során újabb eszköz, amelynek tudatos alkalmazása elősegíti a tehetségmentori munkát?</li><li>• Milyen tanulságok vonhatók le a szituációs gyakorlatokból?</li></ul>	25 perc

## Tréneri információk:

- A helyzetgyakorlat előtt tisztázni kell a három kommunikációs szituáció lényegi elemeit.

## Variáció a gyakorlat megvalósítására:

Amennyiben több idő áll rendelkezésre a tréning lebonyolítására (3 napos tréning esetén), a tehetségmentor – vezetői tehetség beszélgetéseket háromfős csoportokban is meg lehet tartani. Ebben az esetben:

- A háromfős csoportból mindenki lesz tehetségmentor, vezetői tehetség és megfigyelő is a három szituációban.
- Az egyes szituációkra a szereplők egyedül készülnek fel.

- A megfigyelők megkapják az összes szempontot, ami alapján visszajelzést kell adniuk. Érdekes ezért a megfigyelési lapból szempontként különválasztott és egyben hagyott példányokkal is készülni.
- Ebben a variációban az időtartamok így változnak:
  - Felkészülés 3x6 perc
  - Beszélgetés 3x15 perc
  - Visszajelzés 3x6 perc
  - Mindhárom beszélgetés után a háromfős csoportok nagycsoportos élménymegosztása 1x12 perc

#### A megbeszélés szempontjai:

- Mi okozott nehézséget az adott feladatnál?
- Mire kell különösen odafigyelni?
- Hogyan vezetnétek végig a gyakorlat feldolgozását?
- Milyen tanulságokra lehet a feladatot kifuttatni?
- Milyen feladatokat használnátok e helyett?

## Melléklet

### MEGFIGYELÉSI SZEMPONTOK

1. Követte-e a tehetségmentor a tehetséggondozási folyamat szakaszának megfelelő struktúrát? Ha nem, miben tért el attól?
2. Illeszkedtek az átbeszélte kérdések és témák a tehetséggondozási folyamat rész-szakaszaihoz?
3. Minden lényeges tartalmi rész megbeszélésre került? (Milyen fontos kérdés megbeszélése maradt el?)
4. Megfelelő volt-e a rendelkezésre álló időkeret használata? (Volt-e olyan kérdés, amivel túl sok, vagy túl kevés időt töltött a tehetségmentor?)
5. Alkalmazta-e tudatosan a helyzetorientált vezetés technikáit? Melyik helyzetben jelent ez meg egyértelműen?
6. A feltett kérdések megfelelőek voltak-e a vezetői tehetség fejlesztésére, illetve motiválására?
7. Mely EQ kompetenciák tudatos alkalmazása valósult meg?
8. A vezetői tehetség mely kompetenciáinak fejlesztését célozta meg a mentor? Milyen eredményességgel? (Őn is ezeket a kompetenciákat fejlesztette volna? Milyen eszközöket használt a mentor? Ön milyen más eszköz(ök) használatát tartja még eredményesnek?)

## A tréning lezárása

### CÉL

- A tréning lezárása
- A tréner és a résztvevők visszajelzése a tréninggel kapcsolatban

### ALAPINFORMÁCIÓK

#### **Alkalmazási terület**

- Visszajelzés

#### **Résztvevők**

A teljes csoport

#### **Időigény**

20 perc

#### **Eszközök**

ppt. 57-58. dia

Minőségbiztosítási lapok, FC papír, FC tábla

#### **Forrás**

A szerzők saját gyakorlata

### FELADAT

#### Általános leírás

A tréning végén a tréner megkéri a résztvevőket, hogy mondják el, hogyan érezték magukat, milyen ismereteket, tapasztalatokat, tanulságokat visznek magukkal.

#### A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A tréner felkéri a résztvevőket az érzések és tanulságok megfogalmazására.	1 perc
2.	A résztvevők egyesével megfogalmazzák a tréninggel kapcsolatos érzéseiket, gondolataikat. A kört a tréner visszajelzése zárja.	19 perc

### Tréneri információk:

- A lezáráshoz használható bármilyen erre alkalmas feladat, az idő függvényében.
- A trénernek érdemes már itt tisztázni mit jelent a tanulság fogalma. Ezt FC táblán (akár előre is) elkészíthetik.

Tanulság:

- Mit tanultam?
- Milyen eszközöket fogok a mentori munkámban tudatosan alkalmazni?
- Célkitűzések
- Cselekvési terv

### A megbeszélés szempontjai

- Milyen érzések vannak bennetek a tréninggel kapcsolatban?
- Milyen tanulságokat tudtok levonni a tréningből?

# NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM



**SZÉCHENYI**  2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**