



Változásmenedzsment

2021. szeptember 16-17.





VÁLTOZÁSMENEDZSMENT???



- **Változásmenedzsment tudatosság növelése, szélesítése**
- **Új irányok tanulása (megközelítés, eszközök)**
- **Az eszközök alkalmazásának gyakorlása**

GROW okosságok



Beszélgetések, tapasztalatcsere, jó gyakorlatok megosztása



Saját eseteken, helyzeteken közös gondolkodás



VÁLTOZÁSMENEDZSMENT ALAPOK

- Miért fontos a változások tudatos menedzselése, mi a kockázata, ha nem foglalkozunk vele?
- A VUCA világ és annak hatásai a szervezetek életére
- Vezetői eszköztár a csapatok, egyének biztonságérzetének erősítésére
- A VUCA világ és annak hatása a változáskezelésre
- A változásmenedzsment alapjai
 - Milyen az ember és hogyan reagál a változásokra?



VÁLTOZÁSMENEDZSMENT ESZKÖZÖK

- MUSICA modell és eszköztár
 - A változás sztorija
 - Nehéz beszélgetések
- Saját esetek, helyzetek közös megbeszélése

MIÉRT VAN SZÜKSÉG VÁLTOZÁSMENEDZSMENTRE?



MI A KOCKÁZATA, HA NINCS VÁLTOZÁSMENEDZSMENT?

Humán oldali kockázatok

Következményük

Célok

- A szervezet tagjai nem értik meg a változás miértjét, célját, nem teremtődik meg a sürgősségérzet. Kívülről jött megoldással szembeni ellenállás, kulturális kockázat, nincs azonosulás az újonnan bevezetésre kerülő rendszerrel.

- Kikerülnek az új rendszert, bojkottálják az alkalmazását. Akadályozzák a projekt előre menetelét.

Bevonás

- A változás folyamán csak a közvetlenül és éppen érintettekre koncentrálunk. Először a projekt tagokra összpontosítunk, utána pedig mindenki egyszerre, nincs átmenet, fokozatosság.

- A kialakított folyamatok és rendszerek nem kellő megalapozottságúak.
- A jó emberek elszivárognak.
- Irreális vezetői elvárások nyomják a szervezet tagjait.

Kommunikáció

- Kockázatot jelent azt gondolni, hogy amíg nem tudunk végleges dolgot kommunikálni addig ne is kommunikáljunk.
- Szervezeti valóságtól elszakadó kommunikáció
- Nincs visszajelzés a sikerekről .
- Nincs egységes kommunikáció .

- Rossz következtetések, pletykák.
- Nem érzik az emberek, hogy a változás róluk is szól.
- Romló morál.
- Elkötelezettség nem épül.

Képességtétel

- Csak technikailag vannak felkészítve az emberek az új működésre, szemlélet váltás nincs.
- A vezetők nem változásként kezelik és menedzselik tudatosan a projektet és benne az embereket.
- Humán jellegű kérdésekbe nincs szakértői bevonás, elmarad a vezetők felkészítése.

- Kezdeti elakadások után, visszaesés a régi működésbe, romló munkamorál.
- Ellenállók, romló vezető beosztott viszony; növekvő félelem.
- Felháborodás, elégedetlenség.

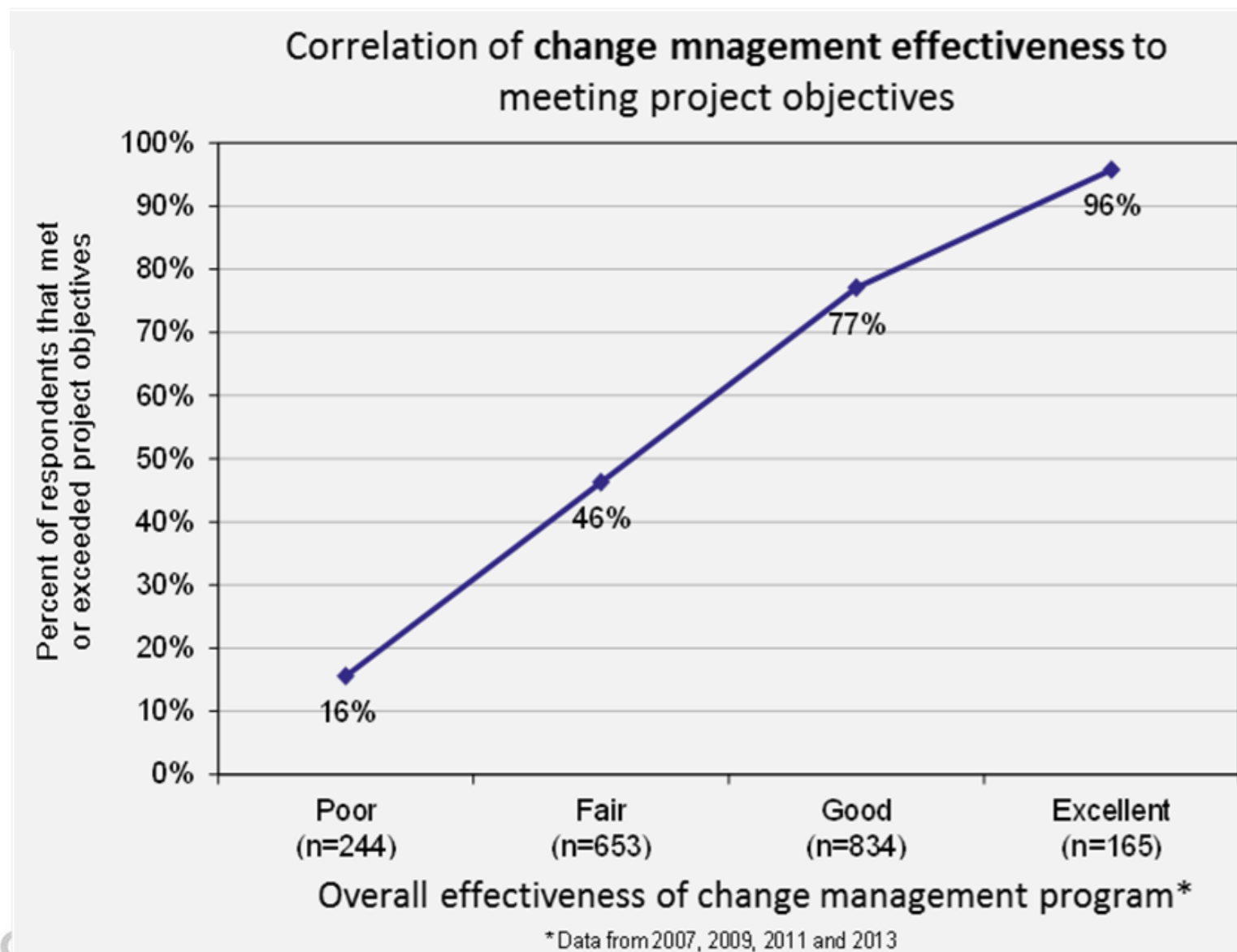
Folyamatos fejlesztés

- Nem vonódik be a szervezet, csak külső és vezetői nyomásra valósul meg a változás.
- Nincs ami fenntartsa a folyamat fejlődését.
- Az akcióterv strukturált, de reflektálatlan a végrehajtása.
- Nem emergens a folyamat.

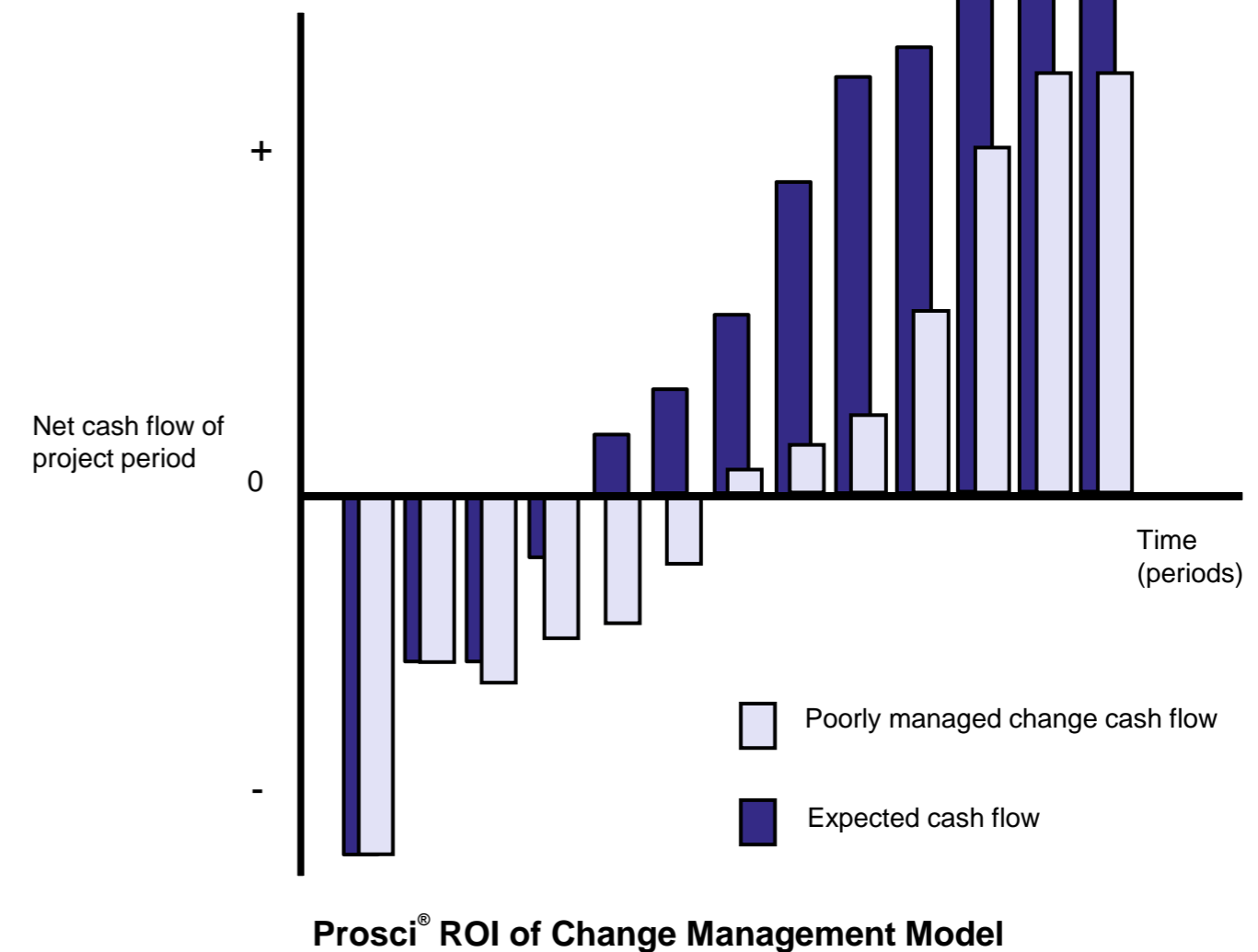
- A finomhangolás és folyamatos fejlesztés elmarad, nem lesz a folyamat önfejlesztő és önfenntartó.
- Belülről meg nem valósult változás.

VÁLTOZÁSMENEDZSMENT EREJÉT A SZÁMOK IS IGAZOLJÁK (PROSCI KUTATÁSOK)

Projektcélok teljesülése és a változásmenedzsment



Jól és rosszul menedzselte változások pü-i vonatkozása





KOCKÁZATÉRTÉKELÉS

PROSCI kockázatértékelés

A SZERVEZET JELLEMZŐI

Szemponatok:

- Sürgetettség érzet
- Közösen osztott jövőkép
- Múltbeli változások
- Változási képesség
- Változásvezetési kompetencia
- Vezetői stílus
- Kultúra
- Pénz és erőforrás

A VÁLTOZÁS KARAKTERISZTIKÁJA

Szemponatok:

- Scope, komplexitás
- Érintett szervezetek és emberek száma
- Időkeret
- Változás a folyamatokban
- munkakörökben
- gradingben
- kompenzációban
- struktúrában
- rendszerekben

Rezisztens ↑

A SZERVEZET JELLEMZŐI

Kész a változásra

Éli a változást



Kicsi, inkrementális változás

A VÁLTOZÁS KARAKTERISZTIKÁJA

Nagy, felforgató változás

MILYEN VILÁGBAN ÉLÜNK?



EGY ÉRTELMEZÉSI KERET...MILYEN VILÁGBAN ÉLÜNK?

V

▶ **Volatile**
Változékony

U

▶ **Uncertain**
Kiszámíthatatlan

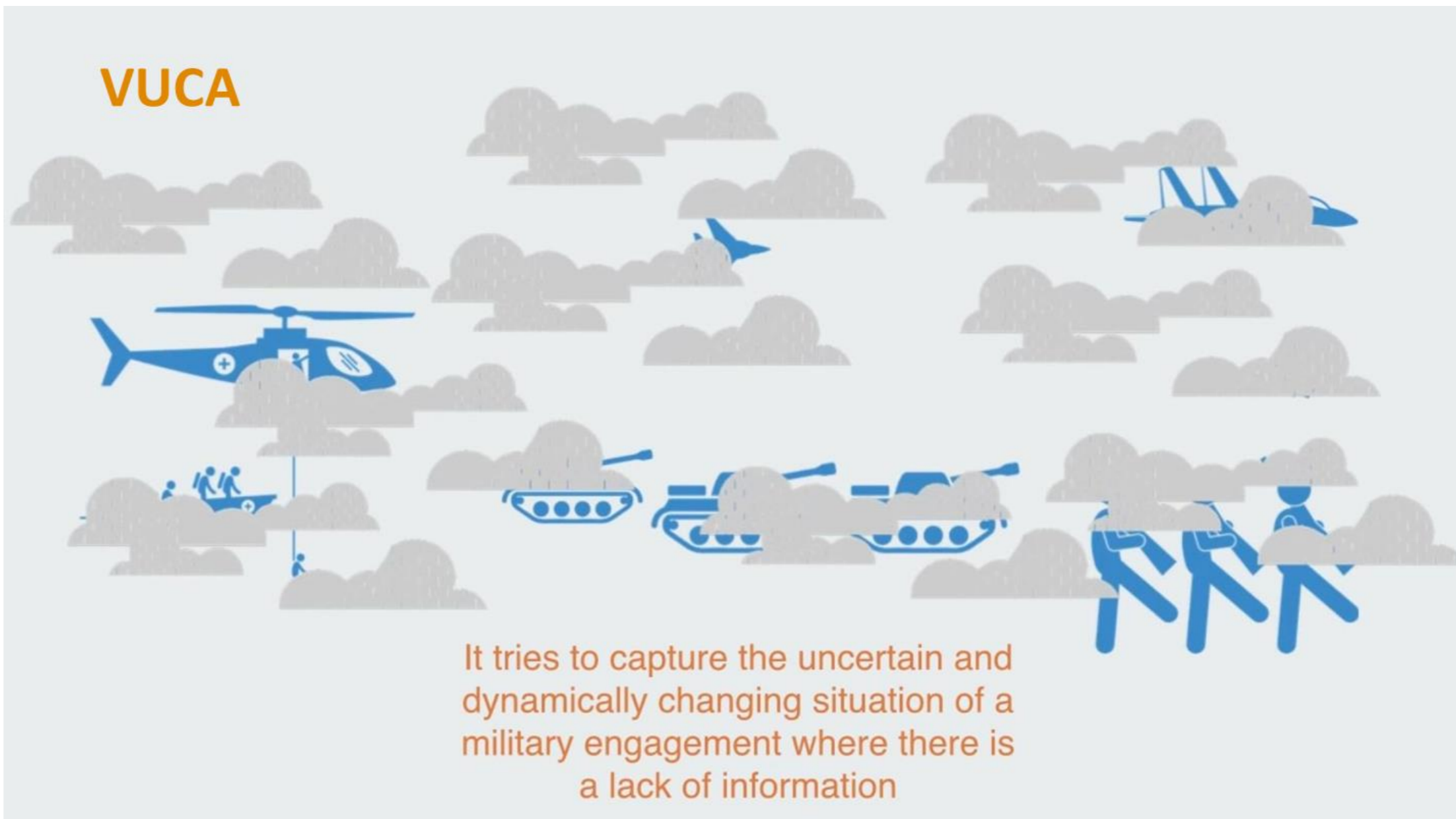
C

▶ **Complex**
Komplex

A

▶ **Ambiguous**
Többértelmű

VUCA



It tries to capture the uncertain and dynamically changing situation of a military engagement where there is a lack of information

MILYEN VILÁGBAN ÉLÜNK?

V	▶ Volatile Változékony	hirtelen, bejósolhatatlan, nem láthatók történések, mintázatok, trendek
U	▶ Uncertain Kiszámíthatatlan	múltbeli tapasztalatok alapján nem jósolható a jövő
C	▶ Complex Komplex	változások több síkon egyszerre, egymással összefüggésben
A	▶ Ambiguous Többértelmű	nem látható, mi a valós, minden oldalról érvelhető, többes jelentéstartalom



VALAMI MEGVÁLTOZOTT...

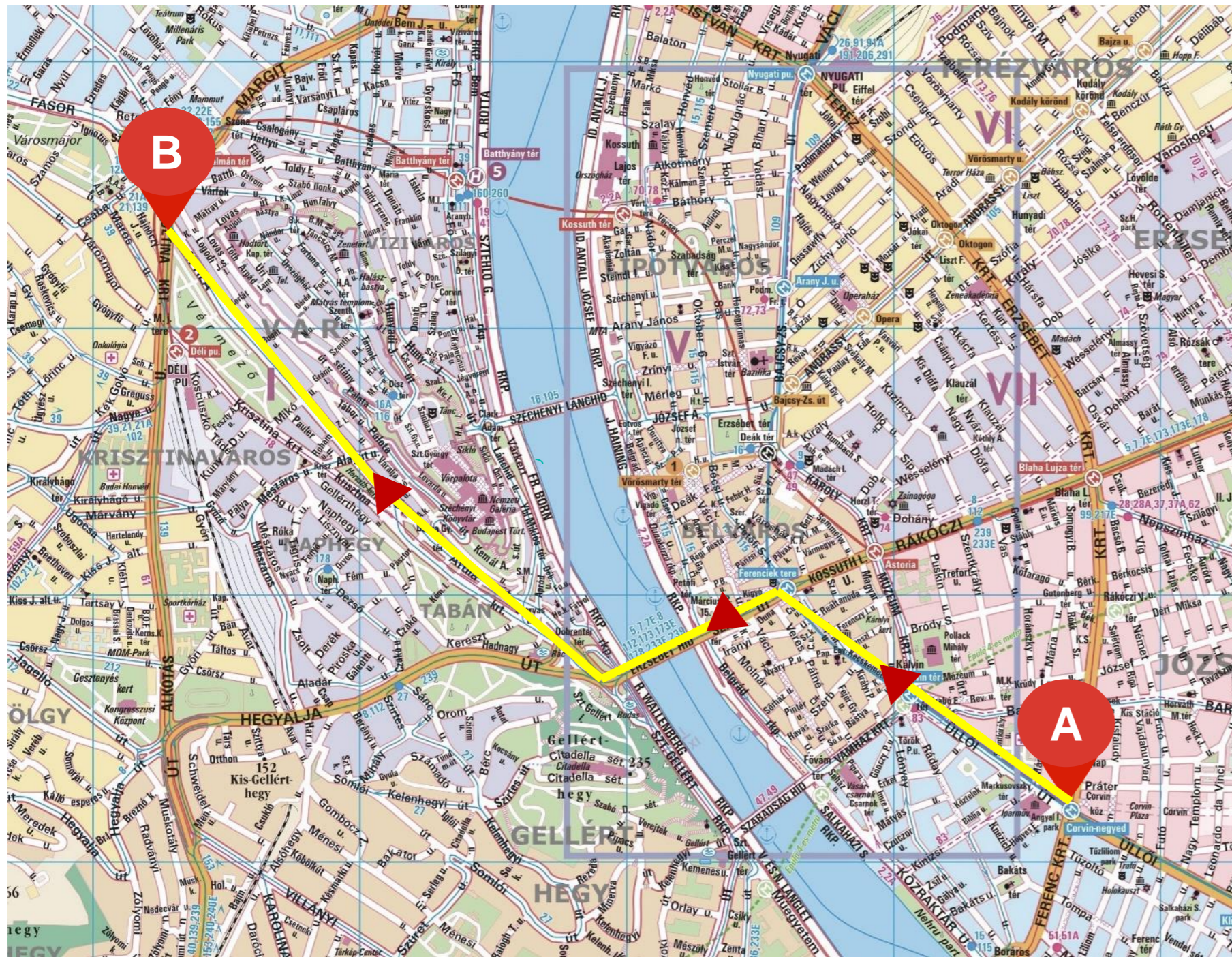


CORONAVIRUS (COVID-19)



**ÚJ MÓDON VÁLTOZIK
A KÖRNYEZETÜNK**

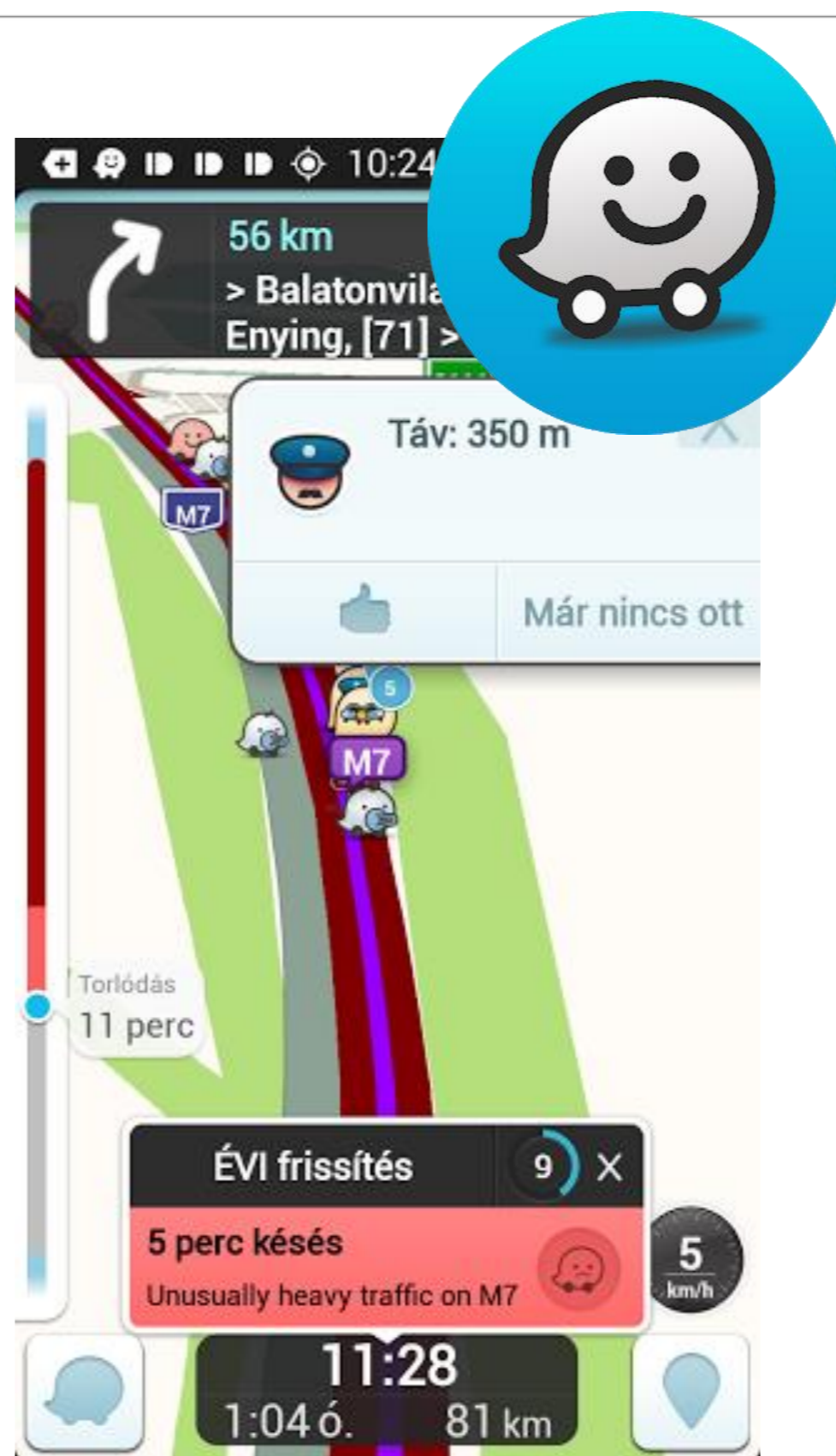
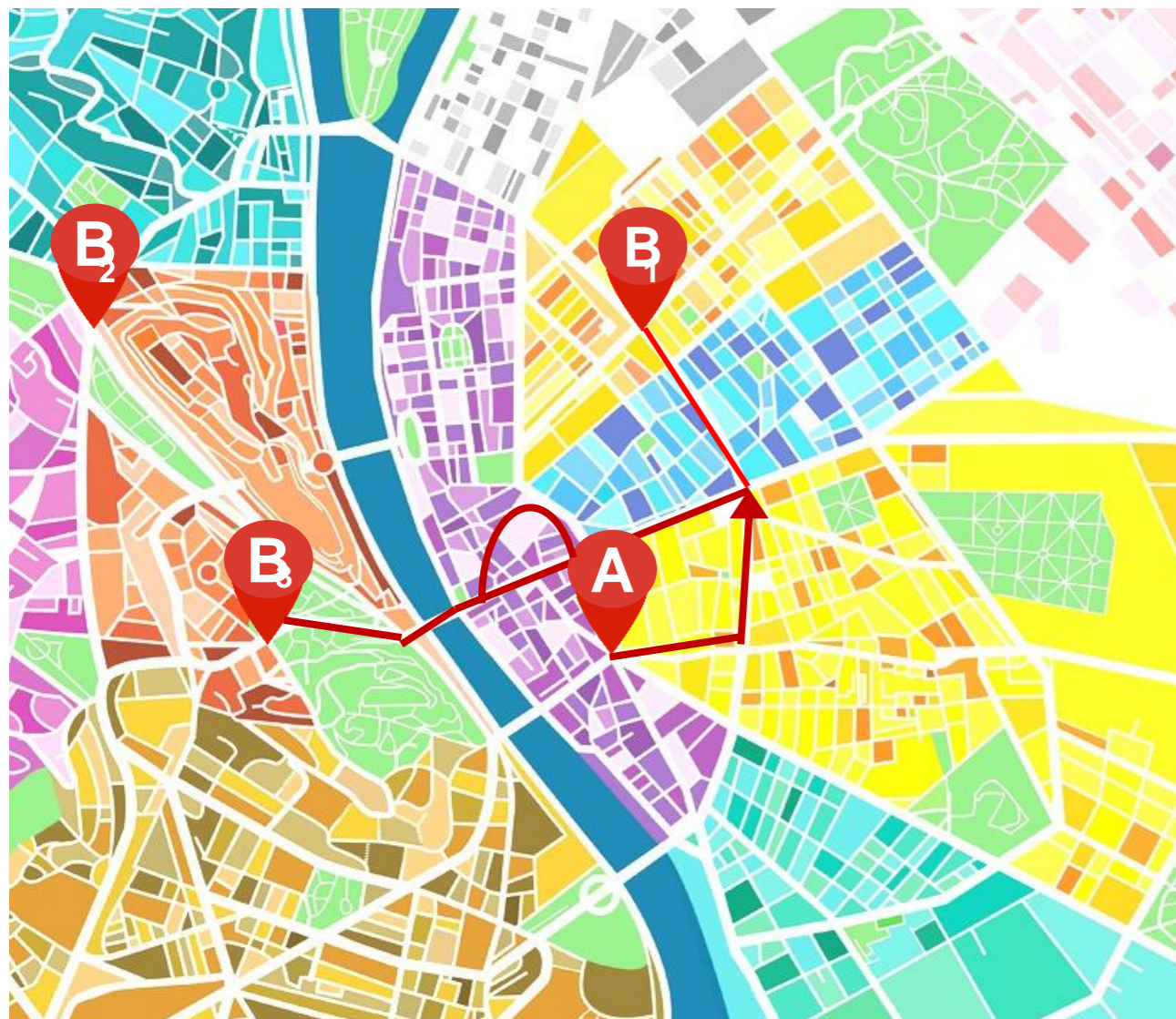
NAVIGÁLÁS A VUCA ELŐTTI KORBAN



Jellemzők:

- Biztos és jól leírható „B”
- „Járt utat a járatlanért, el ne hagyj” elv
- Megtervezett roadmap, mérföldkövekkel - előre látható út és időzítés
- „Maradj az úton” - kitartás
- Biztonság és stabilitás = Főnök, pozíció – munkakör, feladat, célok, tervek, roadmap-ek

NAVIGÁLÁS A VUCA-BAN = WAZE



ÚJRATERVEZÉS
*„Torlódás alakul előtted”
„Találtunk egy jobb útvonalat”
Köztes v. új úticél*

Jellemzők:

- „B” jövőkép, de nem specifikálható
- Csak az első kanyarig látunk biztosan - „Sprintek”
- Ismeretlen új utak, fordulatok, utak variációi
- Újratervezés van lépten-nyomon, a beérkező hatásokra reagálva
- Közösségi tudás
- Nagyobb figyelem, több energia
- Biztonság = kütyü

MILYEN SZERVEZETI HATÁSAI VANNAK A VUCA VILÁGNAK NÁLATOK?

Hogyan hat ez a környezet, a VUCA világ és a WAZE típusú változások, változásvezetés egy konkrét változással kapcsolatban....

RÁD
SZEMÉLYESEN?

A VEZETŐKRE A
SZERVEZETBEN?

AZ ADOTT VÁLTOZÁSON
DOLGOZÓ PROJECT
CSAPATRA?

A MUNKATÁRSAKRA,
AKIK ÉRINTETTEK AZ
ADOTT VÁLTOZÁSBAN?

KÜLSŐ
ÉRINTETTEKRE?

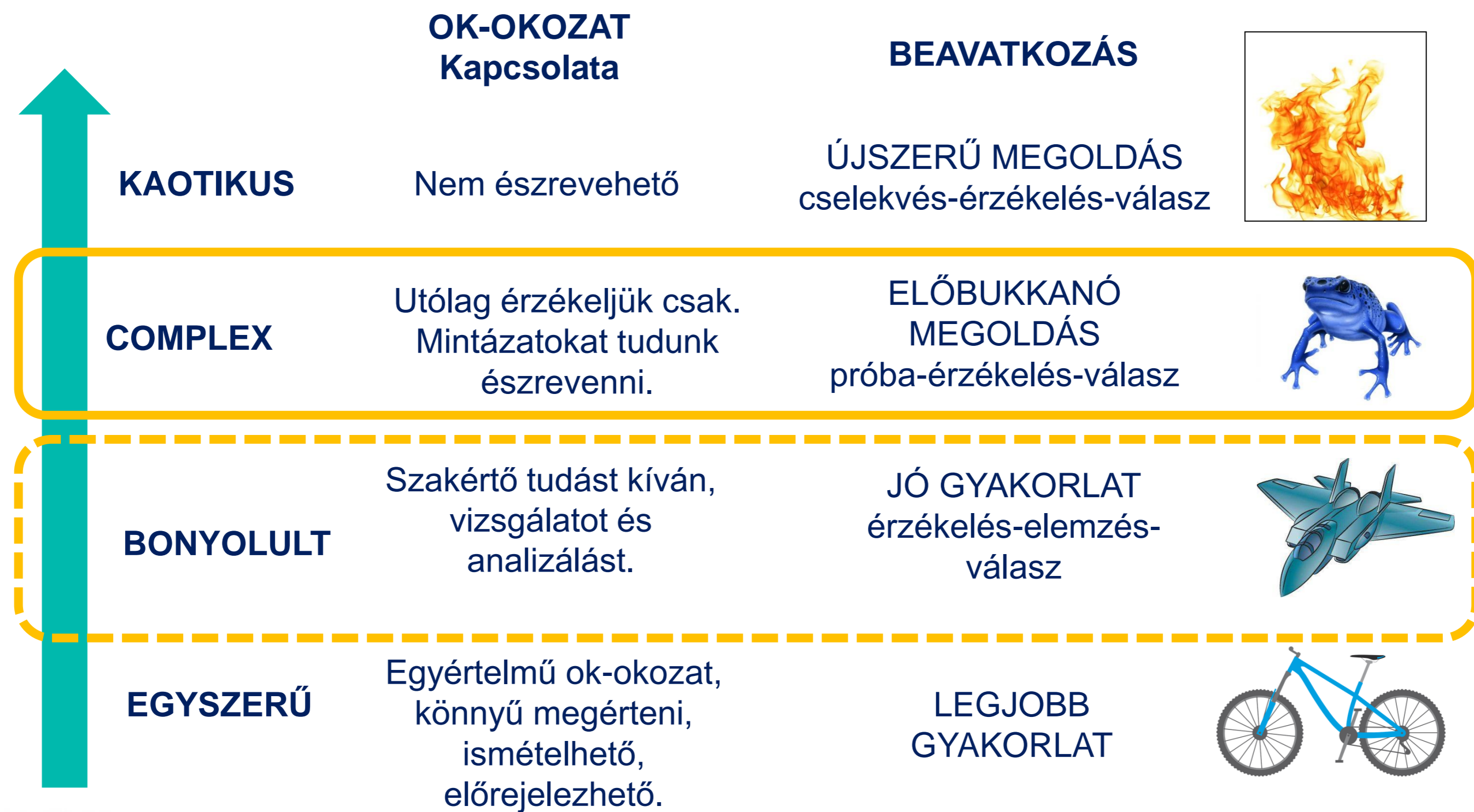
GYŪJTSETEK KONKRÉT PÉLDÁKAT:

- Mit tapasztalnak (mit látnak, hallanak stb.)?
- Milyen kihívásokkal küzdenek?
- Hogyan érznek mindezek hatására?

A kulcs: szervezeti empátia



A SZERVEZETEK KOMPLEXEK, EZÉRT KÜLÖNBÖZŐ MEGKÖZELÍTÉSEKBEN ÉRDEMES GONDOLKODNI



A SZERVEZETEK, AHOL EMBEREK VANNAK JELEN INKÁBB ILYENEK

A VEZETŐK ÁLTALÁBAN ITT KEZELIK A PROBLÉMÁKAT

VEZETŐI ESZKÖZTÁR A BIZTONSÁGÉRZET MEGTEREMTÉSÉHEZ





7 VEZETŐI ESZKÖZ TUDATOS ALKALMAZÁSA SEGÍTHET AZ ELNYÚLÓ BIZONYTALANSÁG ÉRZÉS KEZELÉSÉBEN

Humán biztonság erősítése			
Területi jövőkép és annak lebontása	Folyamatos információ-áramlás biztosítása	Gyakoribb visszajelzés, megerősítés, figyelem	Csapat és közösség megerősítése
Változás időszakára vonatkozó értékek, normák kialakítása/megerősítése	Változás alatti működési rutin kialakítása	Külső helyett belső biztonság	

1. JÖVŐKÉP ÉS ANNAK LEBONTÁSA, SZERVEZETI ÉRTÉKEK FELIDÉZÉSE



Saját válasz: Hova tartunk, miért oda tartunk, mit jelent ez nekünk és miért lesz nekünk ez jó?

2. FOLYAMATOS INFORMÁCIÓÁRAMLÁS BIZTOSÍTÁSA

"Sharing is caring"



3. GYAKORIBB VISSZAJELZÉS, MEGERŐSÍTÉS, FIGYELEM



4. CSAPAT ÉS KÖZÖSSÉG MEGERŐSÍTÉSE









5. ÉRTÉKEK, NORMÁK KIALAKÍTÁSA / MEGERŐSÍTÉSE

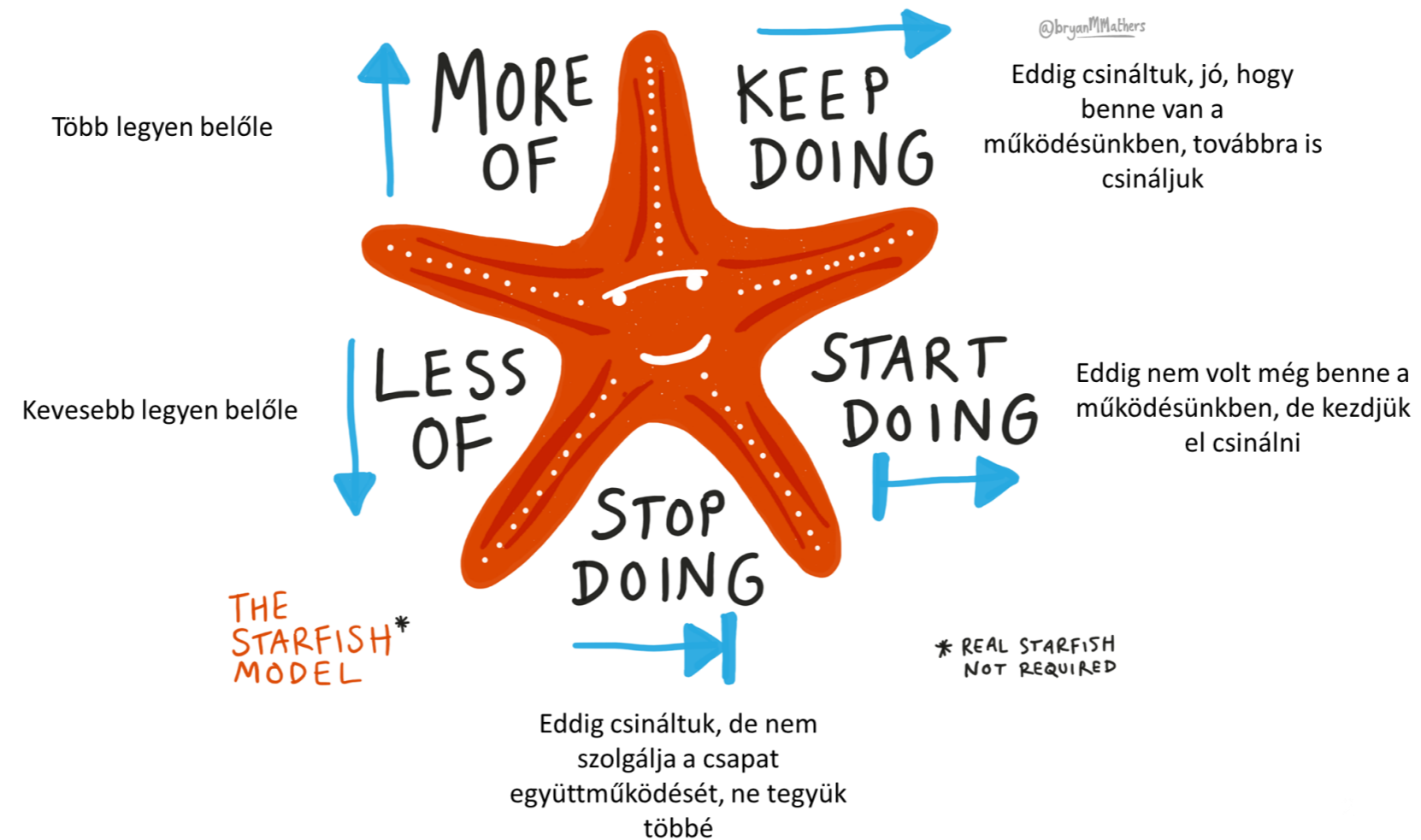


„Ahhoz, hogy jól legyünk a változásokkal, úgy fogunk működni, hogy... kérdezni ér, tanulni egymástól, segítség, ha...”

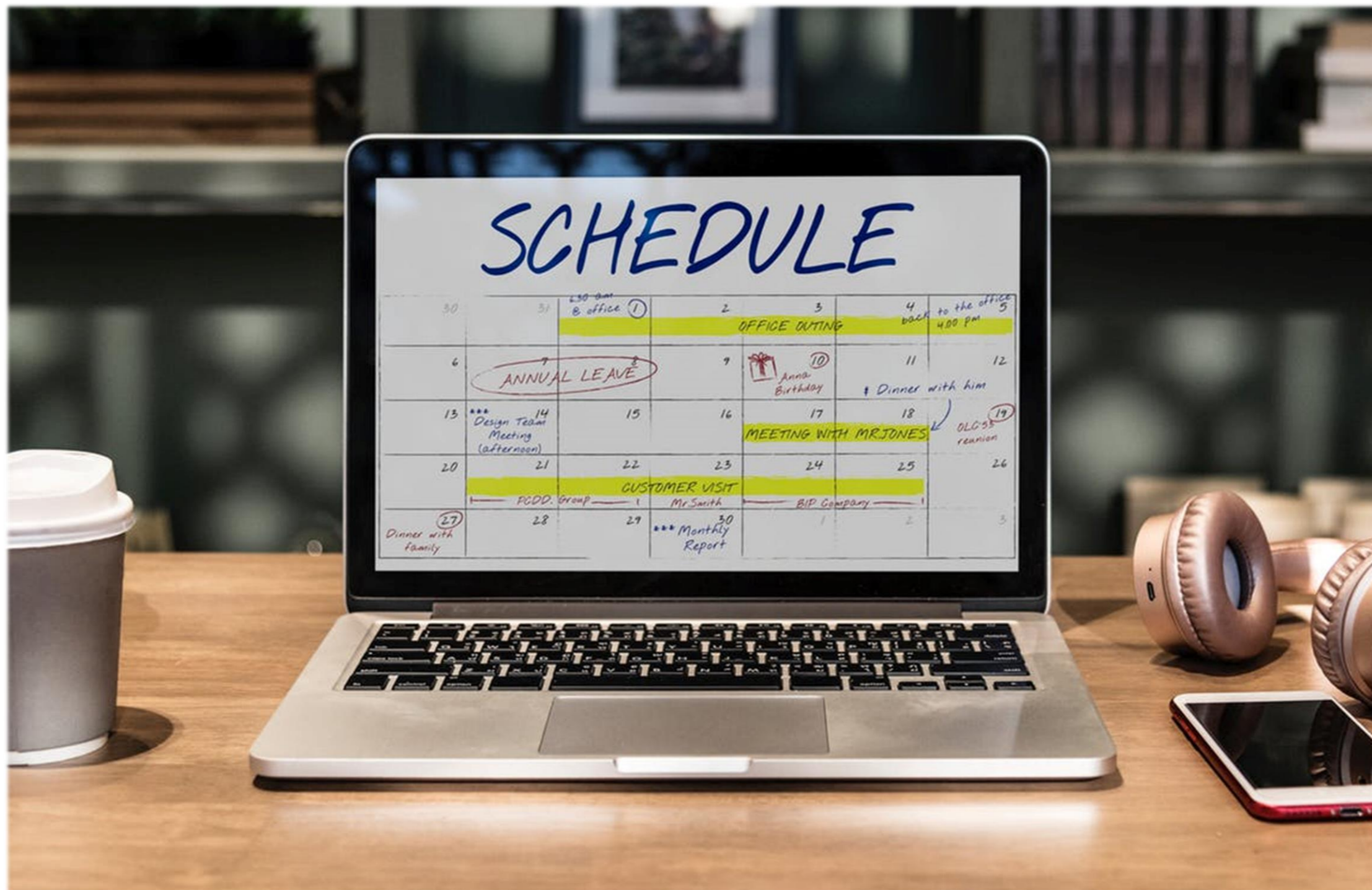


<p>Ventilláció</p> 	<p>Sikersztori</p> 	<p>Szakmai dilemma</p> 	<p>Joker</p> 	<p>Apró örömök</p> 	<p>Lélek-ápolás</p> 
--	--	---	--	--	---

Meeting indító kártyák
 JOKER = arról beszél, amiről csak szeretne 😊



6. MŰKÖDÉSI RUTIN KIALAKÍTÁSA



Pl.: Alkalom arra, hogy az operatívon túl is összecsekkoljunk, megbeszéljük dolgainkat

7. KÜLSŐ HELYETT BELSŐ BIZTONSÁG



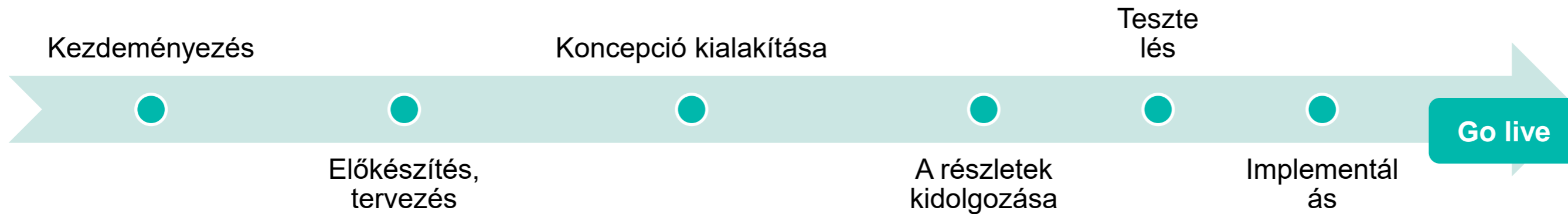
Kollégák értékeinek tudatosítása, magabiztosságuk építése, bennük való hitünk kifejezése.

HOGYAN HAT A VUCA VÁLTOZÁS A VÁLTOZÁSMENEDZSMENTRE?



HOGYAN NÉZ KI EGY VÁLTOZÁSMENEDZSMENT FOLYAMAT MANAPSÁG

Egy változáskezelési projekt lépései



VUCA
WAZE

I. HOSSZAN ELNYÚLÓ BIZONYTALANSÁG KEZELÉSE

II. ELŐKÉSZÍTÉS

III. GÖRDÜLŐ TERVEZÉS

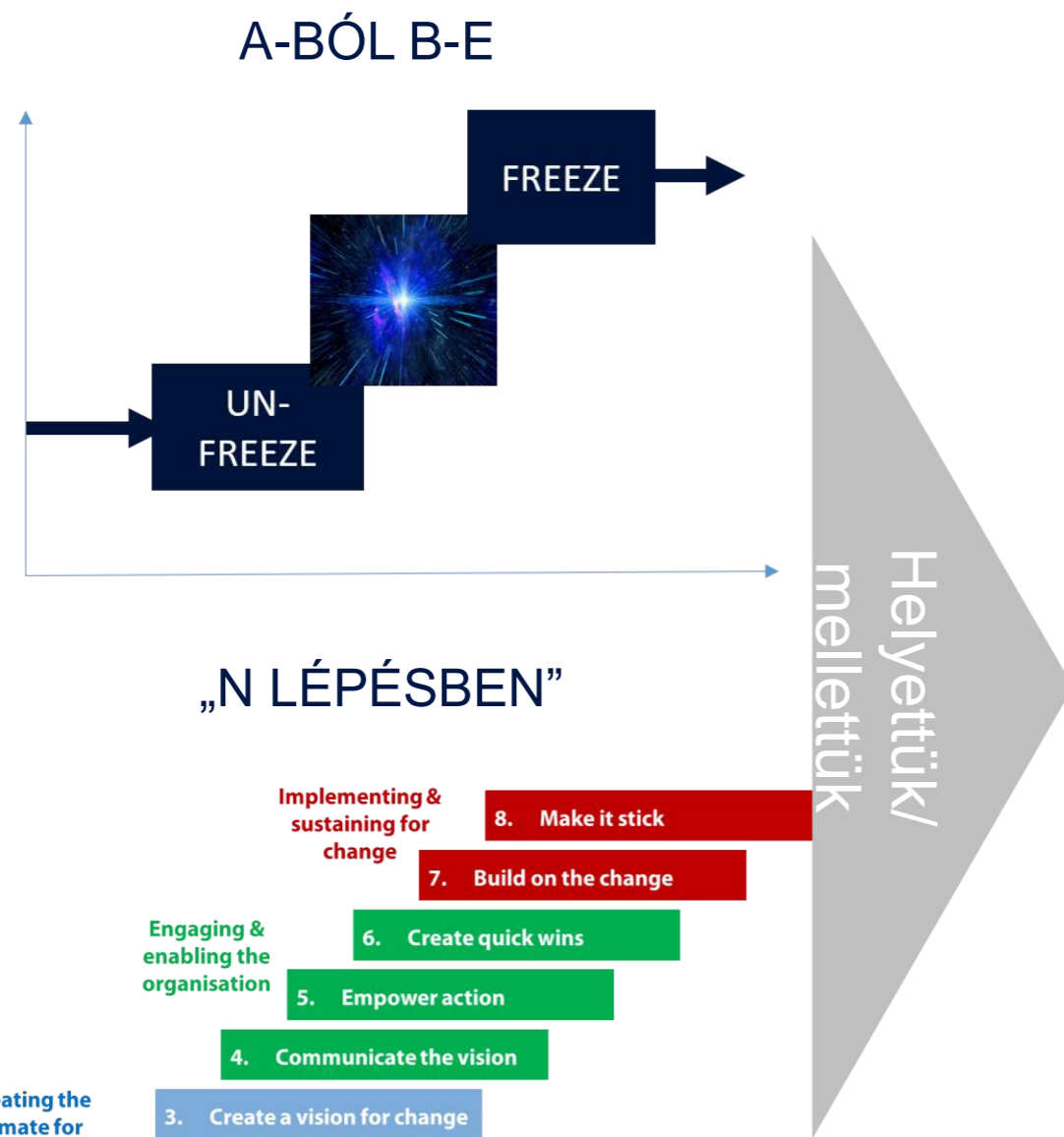


A változáskezelés a gondolat felmerülésétől a BAU (Business as usual)-ba való integrációig tart (nem a Go live-ig)

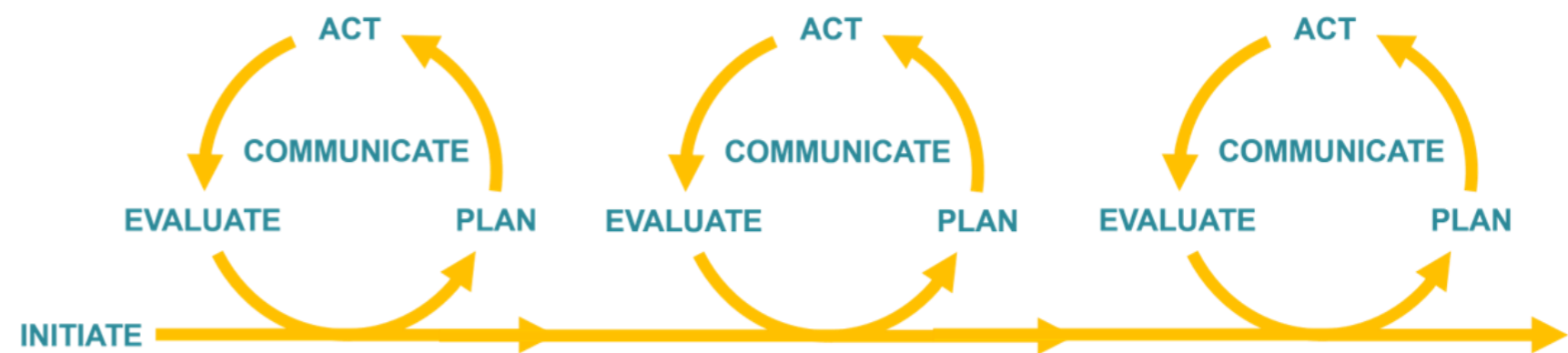


A FOLYAMAT ADAPTÍVVÁ, AGILISSÁ VÁLT

Kurt Lewin



Kotter



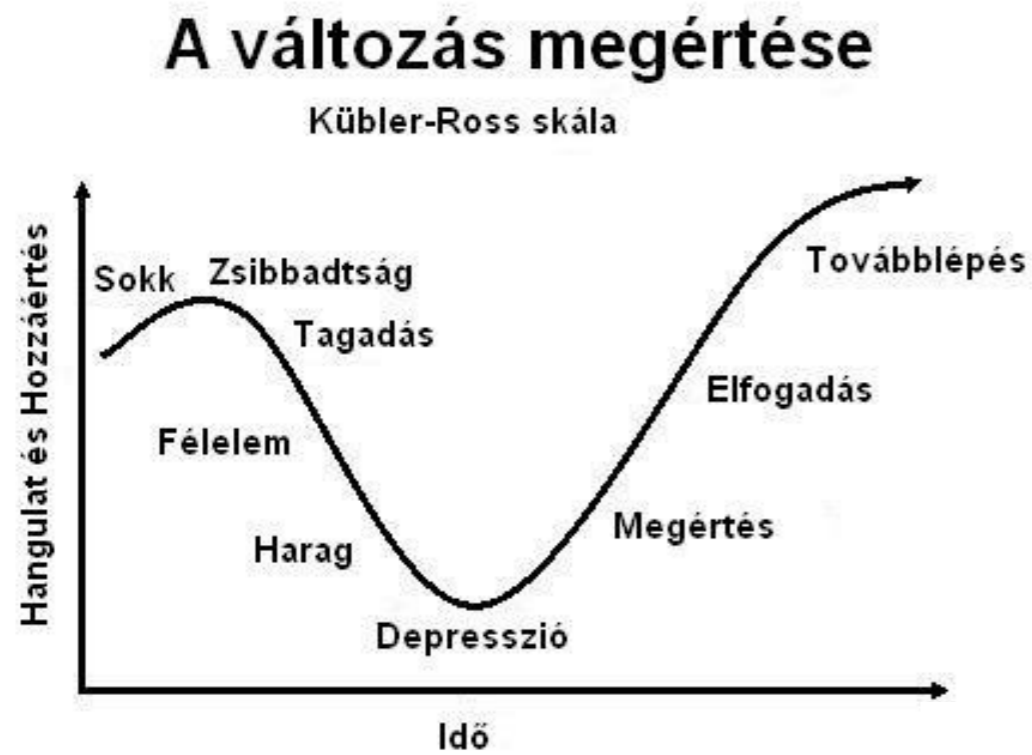
HOGYAN VÁLTOZNAK AZ EMBEREK?



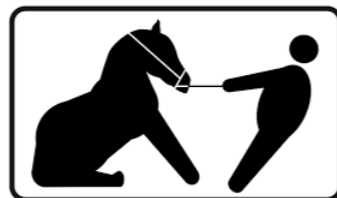
AZ EMBER ÉS A VÁLTOZÁS

MÍTOSZ:

A változási helyzetekben az emberek a gyász görbén vagy változási görbén mennek keresztül (= mindig, mindenki - mert ilyen az ember).

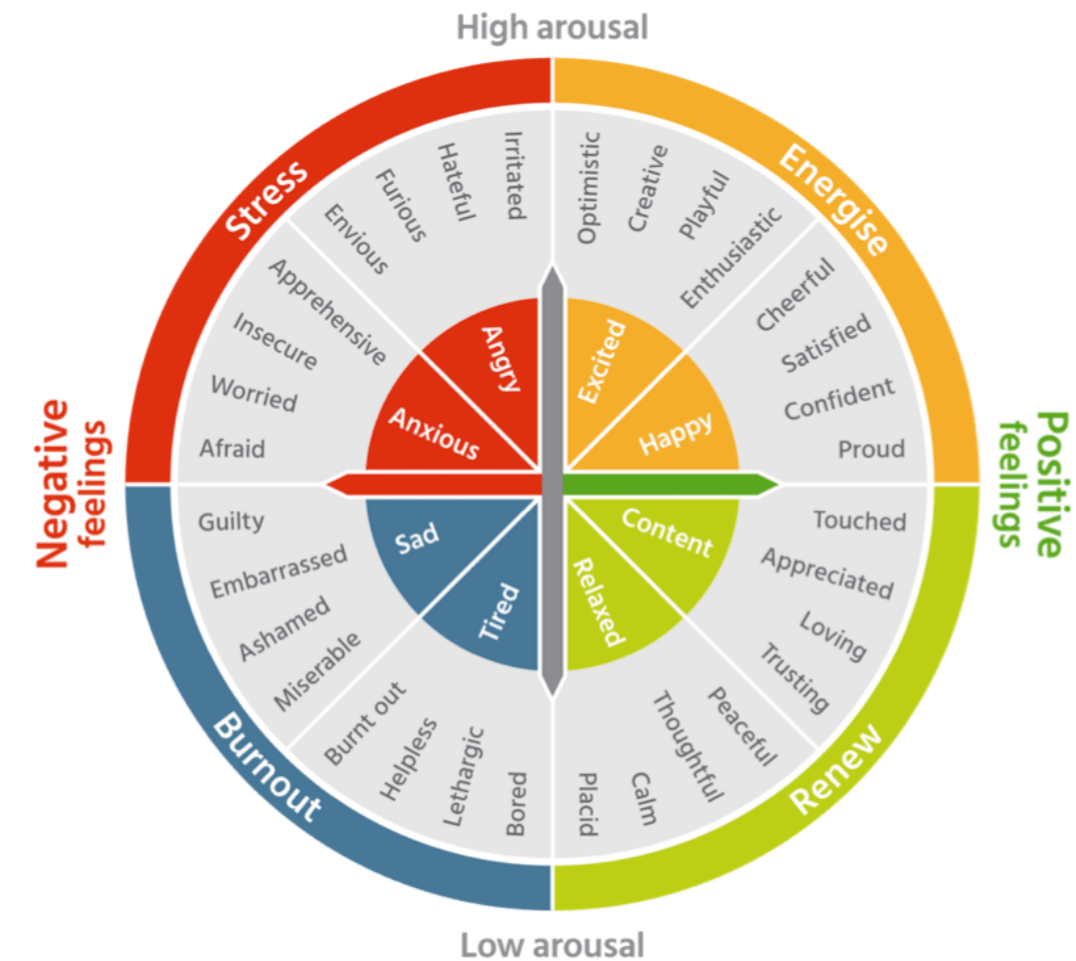


Vagyis: az emberek **ELLENÁLLNAK** a változásnak



VALÓSÁG:

Nagyon sokféle érzellemmel és reakcióval vagyunk a változások irányába



Az ellenállás csak egyfajta érzelmi válasz, amely egy fontos indikátor a változásmenedzsmentnek az igényekről.

AZ EMBEREK ELLENÁLLNAK A VÁLTOZÁSNAK?



NEM!
**A nyomásnak
állnak ellen!**



PUSH

push pull signs.com ©

SOKFÉLE TÉNYEZŐ HATÁROZZA MEG, HOGYAN REAGÁLUNK A VÁLTOZÁSOKRA

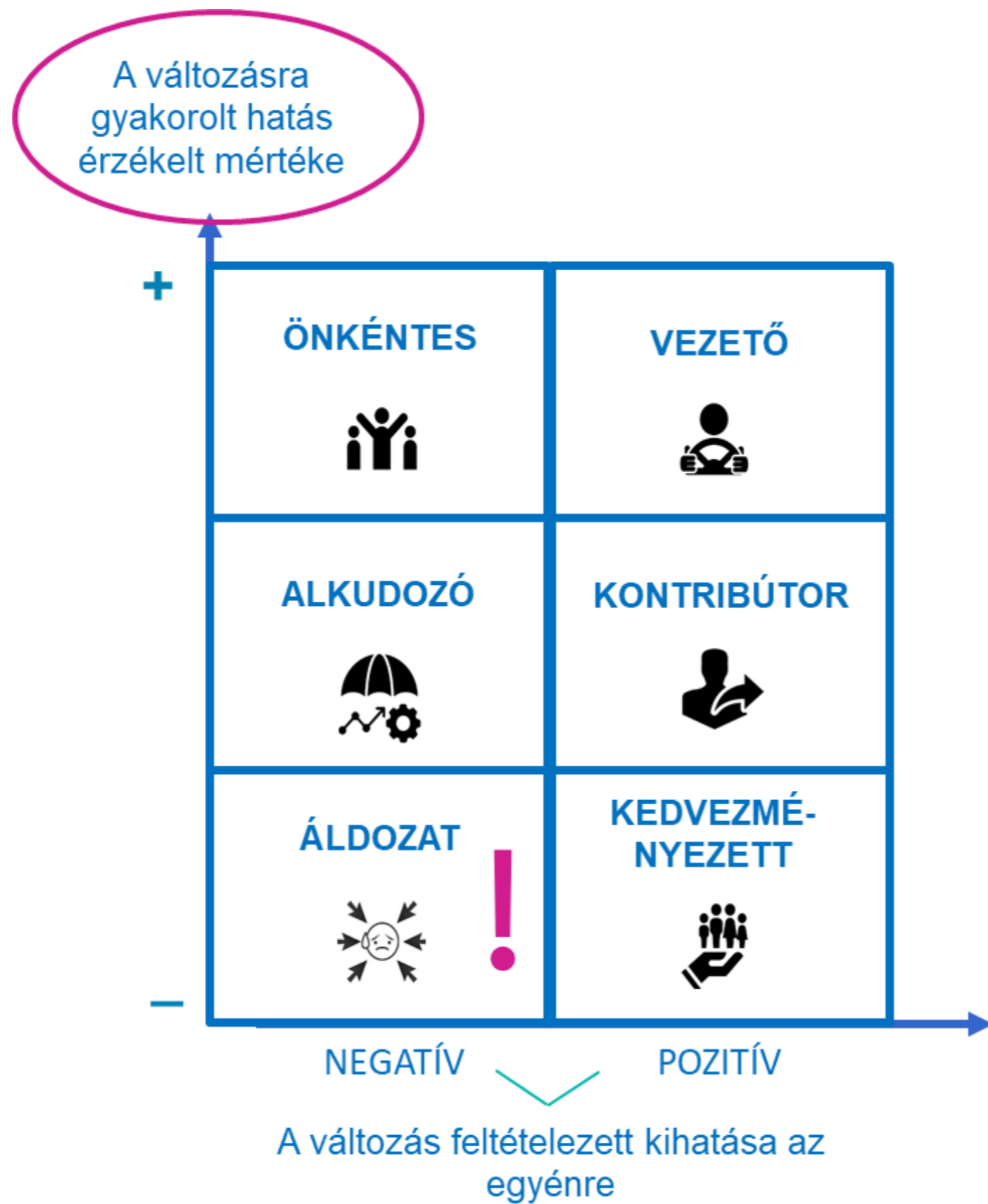
92%
OF ALL NEW YEAR'S
RESOLUTIONS FAIL*
This year #MakeitStick
*Source: University of Scranton, Journal of Clinical Psychology, January 13, 2012, <http://www.statisticbrain.com/new-years-resolutions-statistics/>



SOKFÉLE TÉNYEZŐ HATÁROZZA MEG, HOGYAN REAGÁLUNK A VÁLTOZÁSOKRA



SOK TÉNYEZŐ HATÁROZZA MEG, HOGY HOGYAN REAGÁLUNK A VÁLTOZÁSOKRA



Percepció inkább –
hogyan nézel a
változásban a saját
szerepedre

SOKFÉLE TÉNYEZŐ HATÁROZZA MEG, HOGYAN REAGÁLUNK A VÁLTOZÁSOKRA



HOGYAN TEREMTSÜNK MOTIVÁLÓ KÖRNYEZETET?

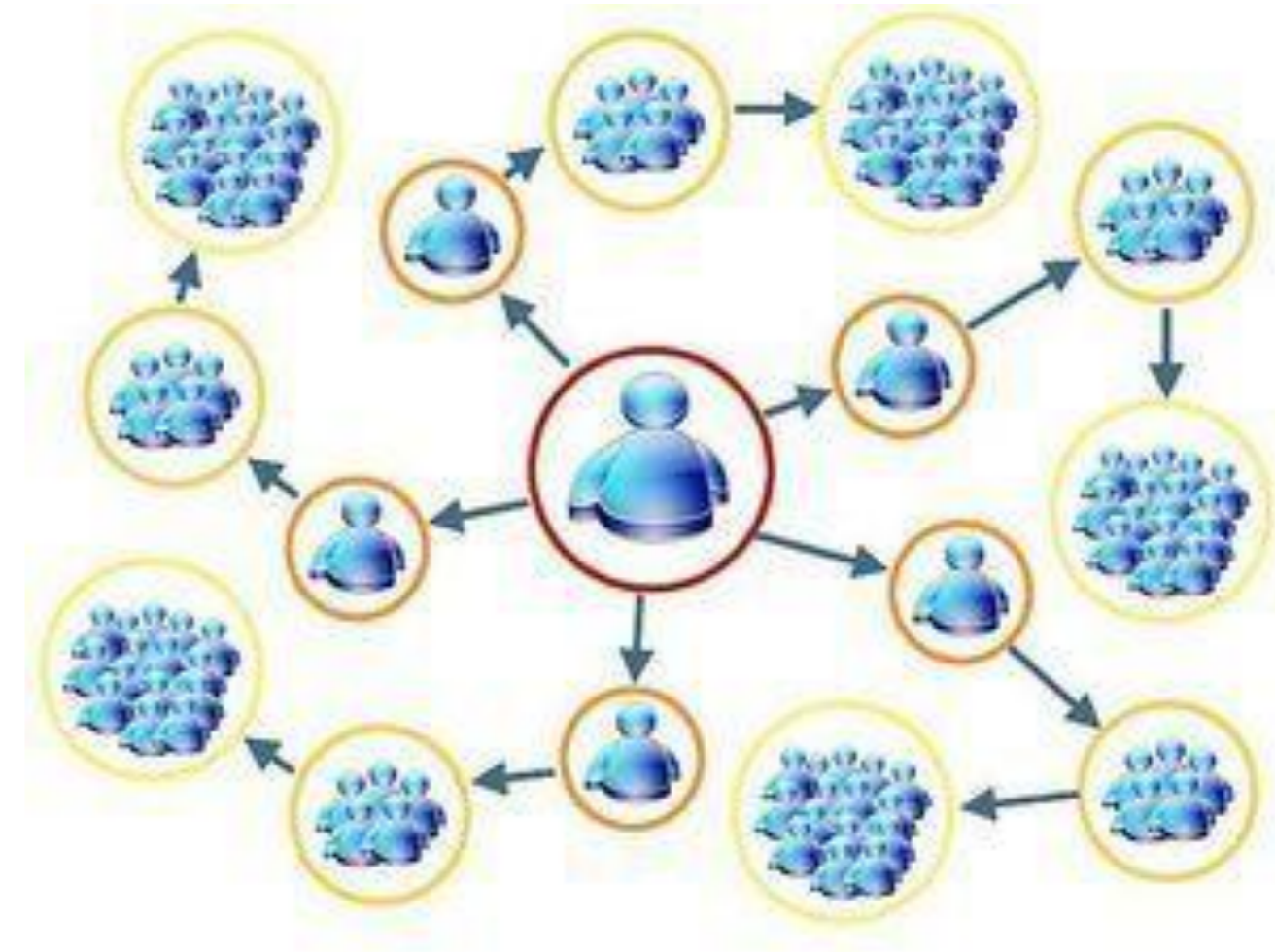


SOKFÉLE TÉNYEZŐ HATÁROZZA MEG, HOGYAN REAGÁLUNK A VÁLTOZÁSOKRA



AZ EGYMÁSRA GYAKOROLT HATÁSUNK NAGYON ERŐS

„HOMO IMITANS”





Derek Siders: How to start a movement

https://www.ted.com/talks/derek_sivers_how_to_start_a_movement

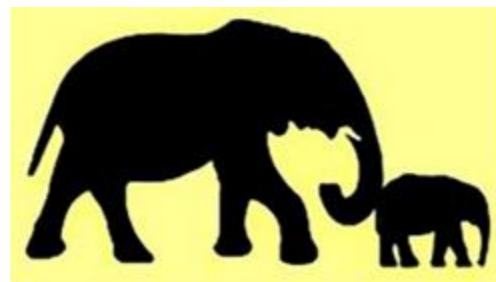


Social conformity

<https://www.youtube.com/watch?v=o8BkzvP19v4>



A KÖRNYEZET HATÁSA



CHOICE ARCHITECTURE:
A környezet megváltoztatása de a szabad választás meghagyása.



**MAXIMIZE
FUEL**



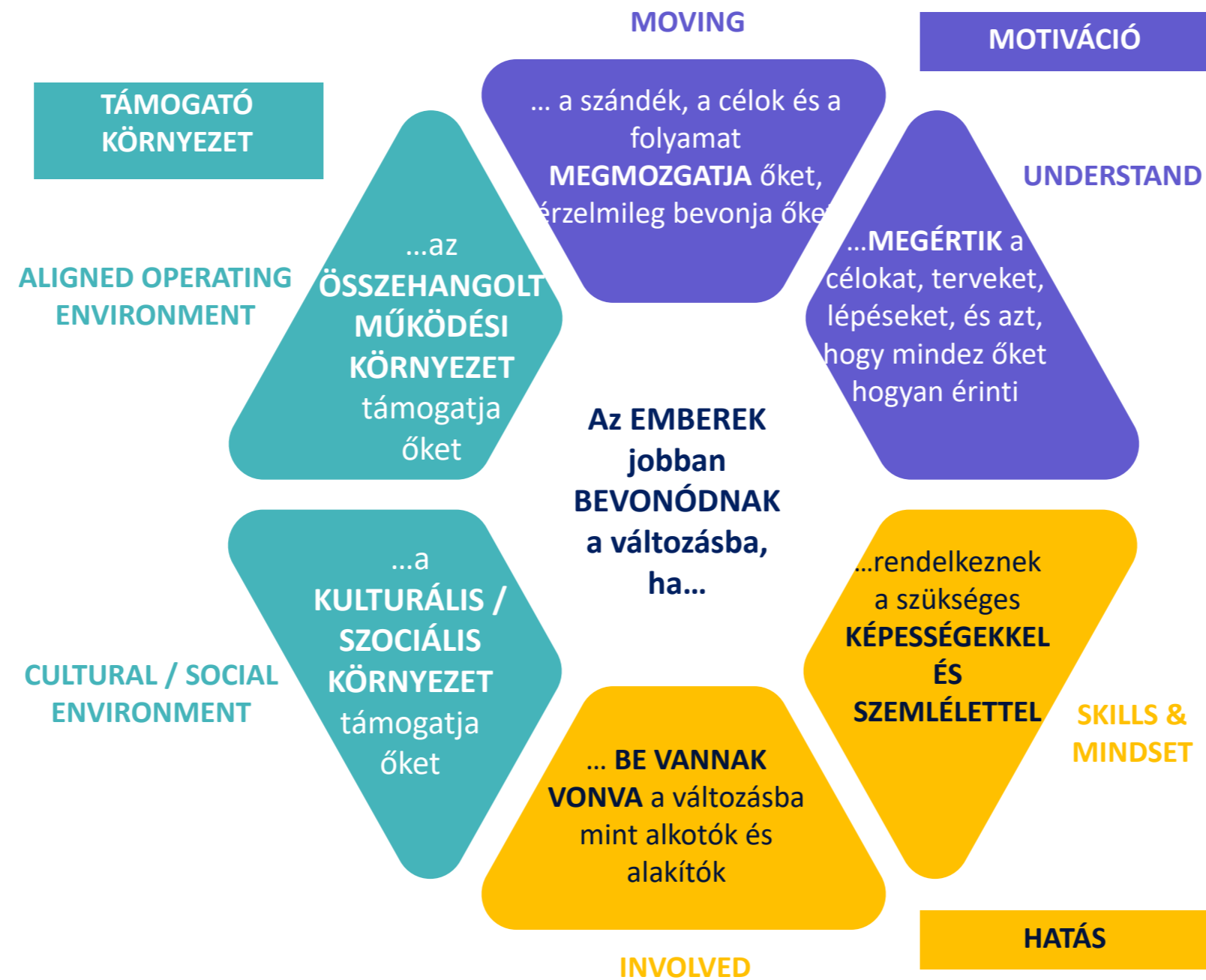
**MINIMIZE
FRICTION**

MUSICA MODELL



MI KÖVETKEZIK MINDEBBŐL? MUSICA MODELL, A VÁLTOZÁS 3X2 FELTÉTELE

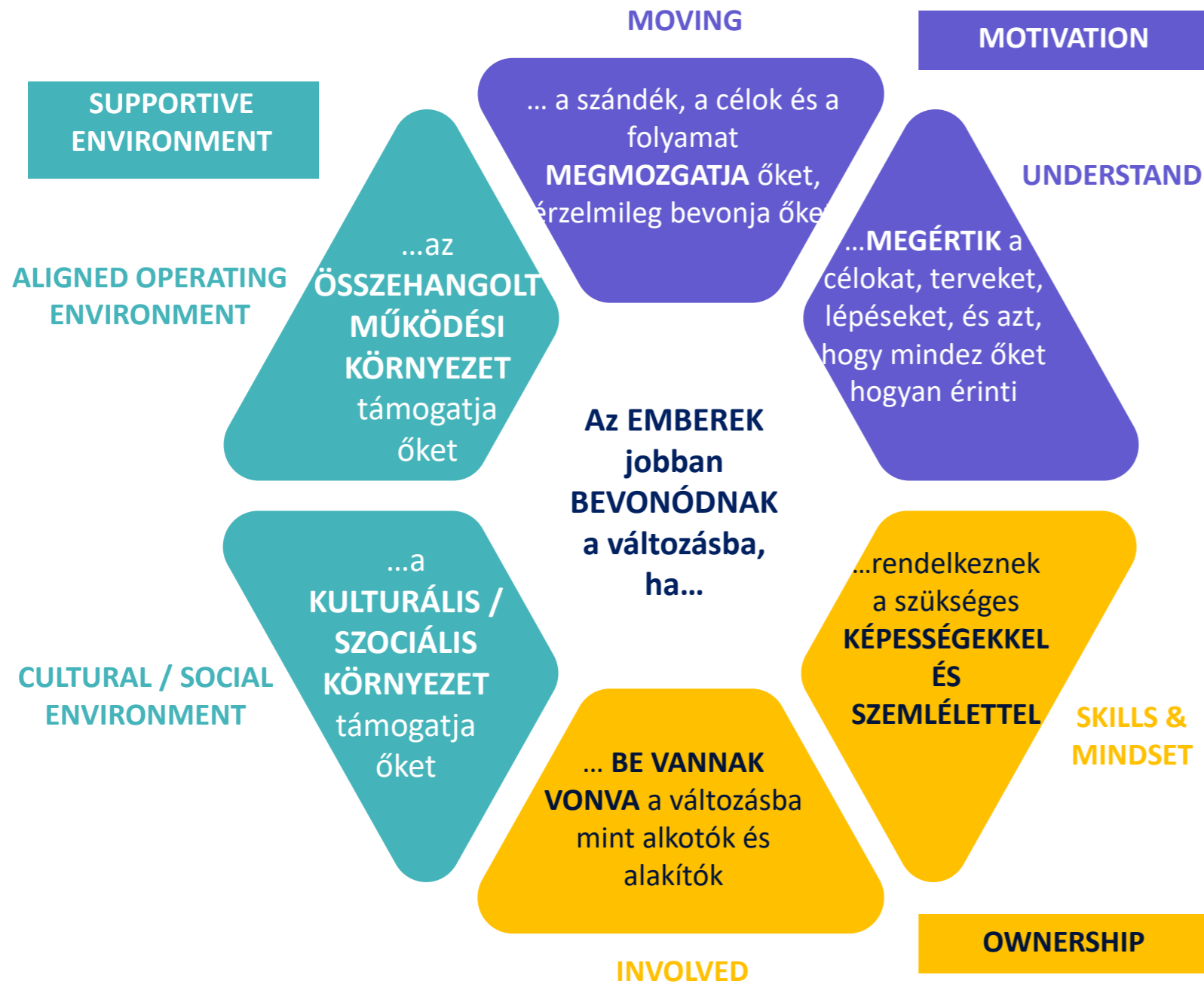
MUSICA – A VÁLTOZÁS FELTÉTELEI





GONDOLJ VALAKIRE, AKINEK A VISELKEDÉSÉT MEG SZERETNÉD VÁLTOZTATNI. ÉRTÉKELD 1-TŐL 5-IG A 6 ALÁBBI KONDÍCIÓT

MUSICA – A VÁLTOZÁS FELTÉTELEI



FELTÉTEL	ÉRTÉKELÉS (1-TŐL 5-IG)	LEHETSÉGES AKCIÓIM
MOVING		
UNDERSTANDING		
SKILLS & MINDSET		
INVOLVED		
CULTURAL/ SOCIAL ENVIRONMENT		
ALIGNED ENVIRONMENT		

MUSICA ALKONDÍCIÓK



EZEN FELTÉTELEK MEGTEREMTÉSÉHEZ SOK VEZETŐI ÉS MENEDZSMENT AKCIÓT KELL MEGVALÓSÍTUNK

MOVING

- Erőforrások biztosítása, prioritások tisztázása
- Változások egymással való összehangolása
- Folyamatok, rendszerek, technológia összehangolása a változással
- Struktúra, szerepek és felelősségek összehangolása a változással

UNDERSTAND

- Bevonás a jövőkép alkotásba
- Rendszeres kommunikáció
- Folyamatos diszkusszió az emberekkel
- OK és NEM OK normák
- Vezetői csapat hozzáállása
- Belső és külső kommunikáció

SKILLS & MINDSET

- Támogatási paletta kidolgozása
- Új szokások
- Tehetség, képesség, mindset
- Képzés-fejlesztési terv
- Folyamatos visszajelzés
- Lelkierő és fejlődési képességbe vetett hit
- Hibakultúra

- Felhatalmazás, felelősség
- Toborzás-kiválasztás illesztése
- Munkatársak erősségeinek illesztése az elvárásokhoz
- Lépésről lépésre fejlesztő feladatok
- Teljesítmény fejlesztő beszélgetések
- Tudásmegosztás, csapaton belüli támogatás

INVOLVED

- Bevonási stratégia
- Két irányú diszkusszió
- Felhatalmazás

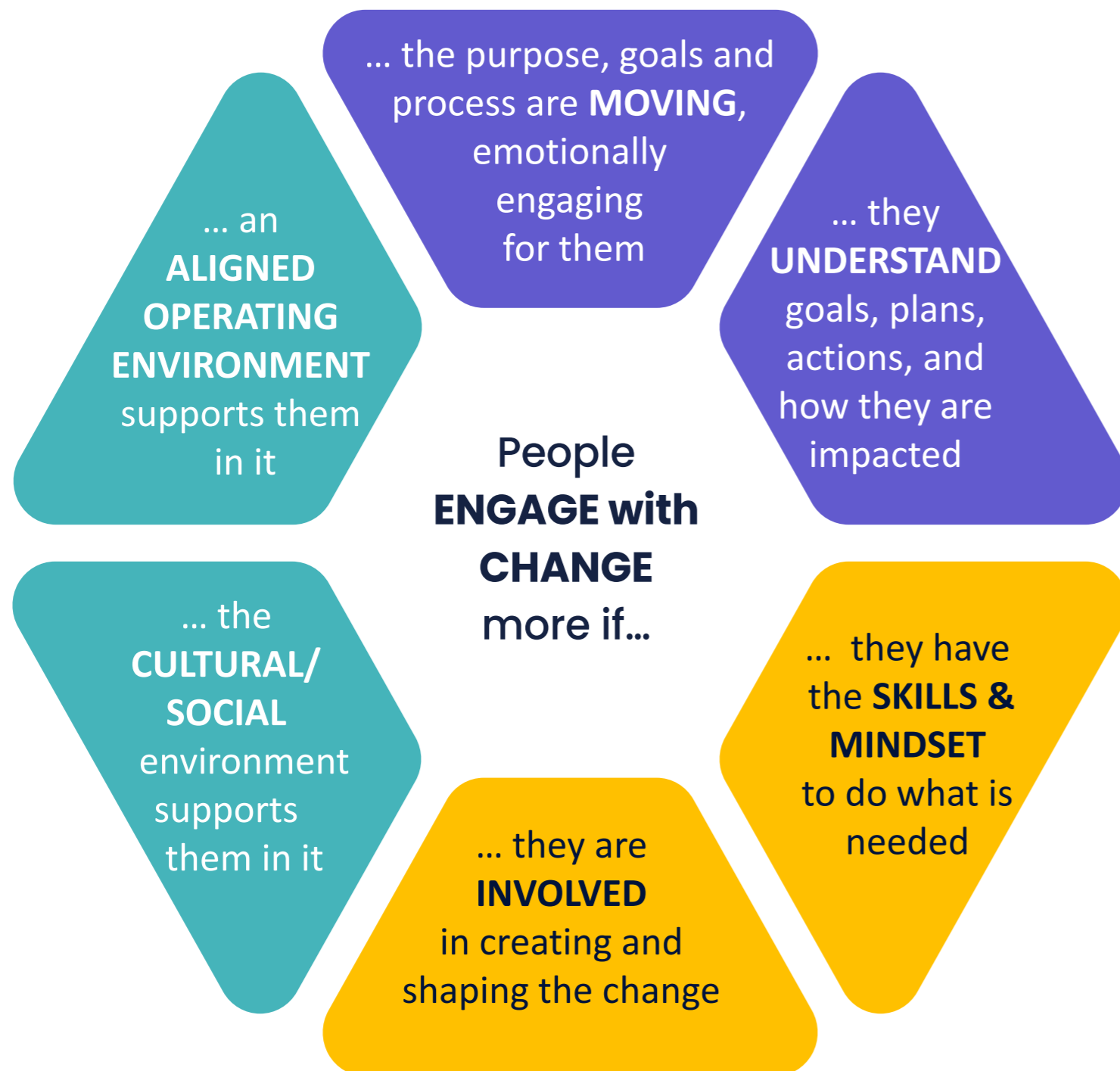
ALIGNED

- Változás sztori
- Sztori életben tartása
- "Miért éri meg" megláttatása
- Erőfeszítések és sikerek ünneplése
- Fórum a változáshoz való érzelmi viszonyulás feldolgozására
- A változás demonstrálása, megerősítése

CULTURAL – SOCIAL ENV.

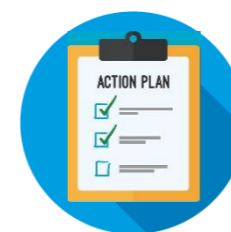
- Vizibilis döntések
- Meghallgatás és empátia
- Véleményvezérek és kulcs érintettek bevonása
- Visszajelzések adása
- Egyéni támogatás nyújtása
- Együttműködés fejlesztés
- Feltöltődés biztosítása
- Mentorálás vezetőknek

HOGY HASZNÁLJUK A MUSICA-T A VÁLTOZÁSMENEDZSMENTBEN?



MÉRÉS

Mennyire valósulnak meg és működnek jól a MUSICA feltételek a változási folyamatban?



AKCIÓTERVEZÉS

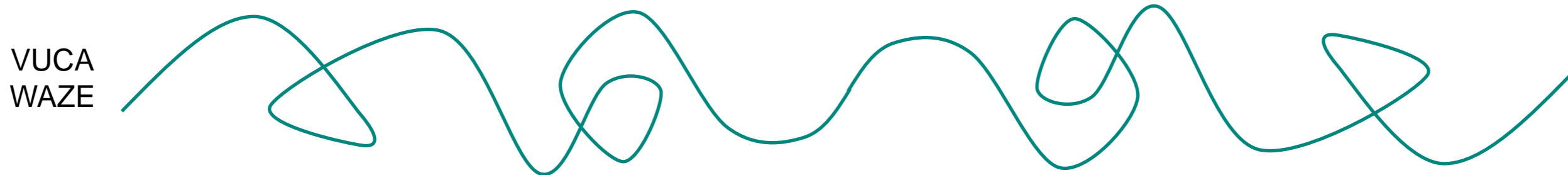
A mérési eredmények és a folyamat igényei alapján, a MUSICA modell elemei és eszköztára mentén tervezzük a változásmenedzsment akciókat



VÁLTOZÁSMENEDZSMENT PROJEKTEK FOLYAMATA – LEHETSÉGES TÁMOGATÓ MEGOLDÁSOK



EGY VÁLTOZÁSKEZELÉSI PROJEKT LÉPÉSEI - LEHETSÉGES TÁMOGATÓ FOLYAMATOK



I. HOSSZAN ELNYÚLÓ BIZONYTALANSÁG KEZELÉSE

Humán biztonság erősítése			
Területi jövőkép és annak lebontása	Folyamatos információ-áramlás biztosítása	Gyakoribb visszajelzés, megerősítés, figyelem	Csapat és közösség megerősítése
Változás időszakára vonatkozó értékek, normák kialakítása/megerősítése	Változás alatti működési rutin kialakítása	Külső helyett belső biztonság	

NEHÉZ ÉRZELMEK KEZELÉSE

II. ELŐKÉSZÍTÉS

SZTORI ALKOTÁS

III. GÖRDÜLŐ TERVEZÉS



FOLYAMATOS KOMMUNIKÁCIÓ

A változáskezelés a gondolat felmerülésétől a mindennapokba való integrációig tart (nem a Go live-ig)

VÁLTOZÁSMENEDZSMENT KOMMUNIKÁCIÓ





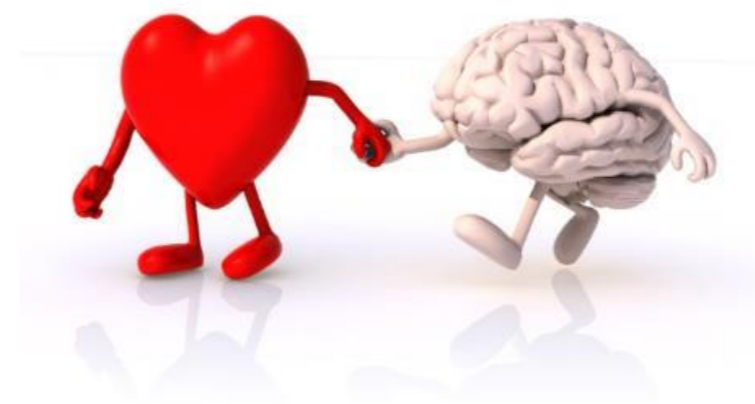
”
**TO HELL
WITH FACTS.
WE NEED
STORIES!**



“

Ken Kesey

Ne azzal kezd a változást
kommunikálni, hogy
MIT és HOGYAN csináljanak, hanem
a „szívüket” szólítsd meg!





Overcoming Resistance to Change - Isn't It Obvious?

Do People Resist Change?

Isn't It Obvious?

0:02 / 6:13

Görgess a részletes adatokért

⏸ ⏩ 🔊 ⏪ ⏴ ⚙️ 📺

[Overcoming Resistance to Change - Isn't It Obvious? - YouTube](#)



SELLŐ-KROKODIL




	Lehetőségek és előnyök	Veszélyek és kihívások
Ha megtörténik a változás		
Ha nem történik meg a változás		



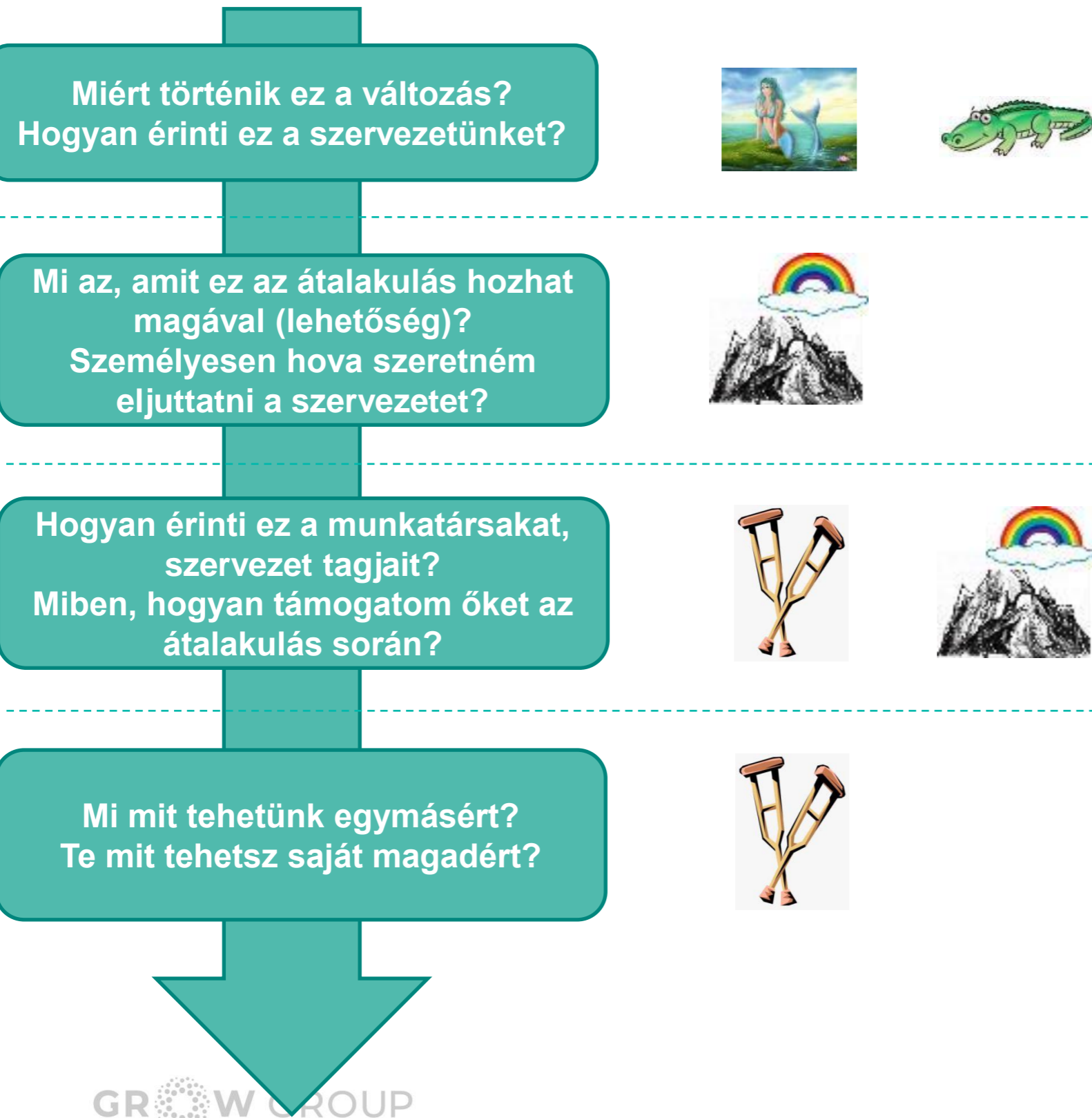
VÁLTOZÁS SZTORI – ANDRIS ISKOLÁBA MEGY

	Lehetőségek és előnyök	Veszélyek és kihívások
Ha megtörténik a változás		
Ha nem történik meg a változás		

VÁLTOZÁS SZTORI KIALAKÍTÁSA – MILYEN ELEMENKET HASZNÁLJUNK?

	Lehetőségek és előnyök	Veszélyek és kihívások
Ha megtörténik a változás	 <p>Milyen lehetőségek rejlenek számunkra a következő időszakban?</p> <p>Milyen egyéni lehetőségek rejlenek a változásban / a következő időszakban?</p>	 <p>Milyen nehézségekre számíthatunk?</p> <p>Hogyan segítünk / segítelek Benneteket a következő időszakban?</p>
Ha nem történik meg a változás	 <p>Mit veszítünk el?</p> <p>Mi az a fontos, pozitív dolog, ami velünk marad?</p>	 <p>Milyen veszéllyel nézünk szembe, ha nem állunk bele a változási folyamatba?</p> <p>Mi az a negatív dolog, ami velünk marad / bekövetkezik akkor, ha nem változunk?</p>

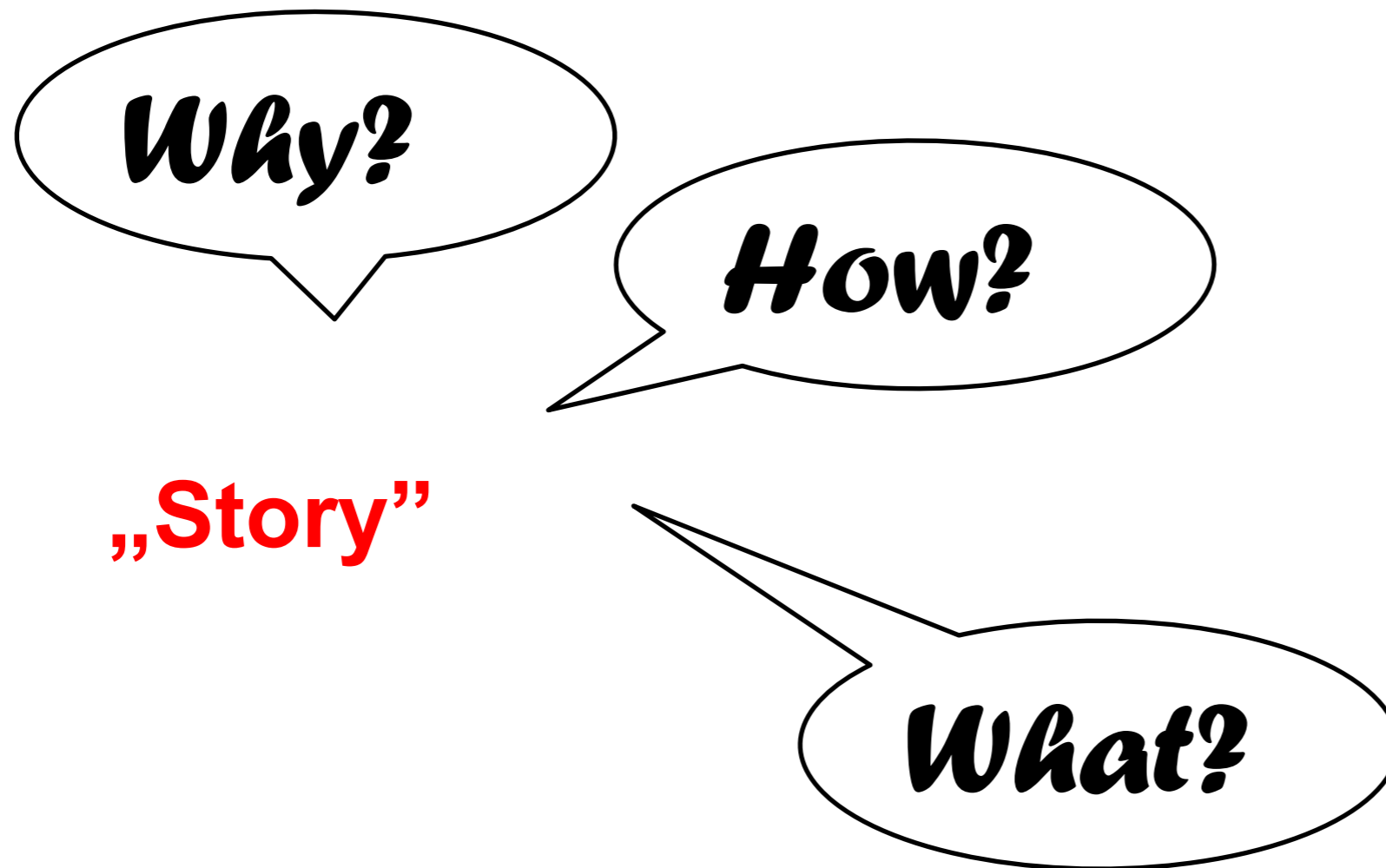
VÁLTOZÁS SZTORI KIALAKÍTÁSA – HOGYAN FÚZZUK ÖSSZE AZOKAT?



- A felépítést, hangsúlyokat és az érintett témákat is az adott szituációra érdemes illeszteni.
- Jövőképet, lehetőségeket szervezeti egység szinten, specifikusan fogalmazzuk meg.
- A helyzetértékelés legyen reális – mondjuk ki a bizonytalanságokat és az esetleges hátrányokat is.
- Nem üzleti, hanem munkatársi nyelvezetet használjunk (kerüljük az elcsépelet kifejezéseket).
- Legyünk tömörek, könnyen követhetőek.
- Rázós témáknak meneküljünk előre.
- A sztori megosztásához kapcsolódjon ventilláció és valódi interaktív elem.



A SZTORI ÖSSZEFÜZÉSÉNÉL A MIÉRT-HOGYAN-MIT LOGIKÁT ÉRDEMES KÖVETNI



Simon Sinek
TED Talks

Hiteles =

- Igazi, valódi, szavahihető, megbízható
- Azt teszi, ami mond és azt mondja, amit tesz
- Önazonos
- ...?

Nem jelenti azt, hogy ne történhetne változás, irányváltás, azt sem jelenti, hogy ne lehetne ellenedre, vagy hogy ne lenne jogod meggondolni magad!

Változásban hiteles = valódi beleállás

Hiteles tudsz maradni, ha továbbra is

- Igazi, valódi, szavahihető, megbízható, amit mondasz – az is, amit épp a változó irányokról kommunikálsz
- Azt és úgy is teszed, amit és ahogy mondasz
- **Megdolgozod magadban, hogy**
 - Te magad hogyan tudsz az új célokban, irányokban hinni, támogatni
 - hogyan tudod a magatok számára átkeretezni a történetet, más nézőpontból is nézni,
 - megtalálni a lehetőségeket és az előnyöket (is) és
 - elengedni azt, amit nem tudsz befolyásolni

VÁLTOZÁSKOMMUNIKÁCIÓ ARANYSZABÁLYOK

ÁLTALÁNOS

1.

Tervezd meg!



2.

Ismételd az üzeneteket! **7x**

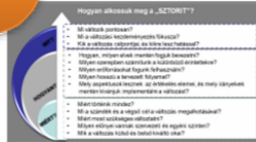
3.



Használj többféle csatornát!

AMIT MONDASZ

4.



Használj a sztorit!

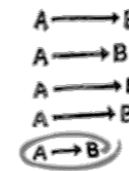
5.

Mondd el az igazat!



6.

QUICK WINS



Ünnepeld meg a sikereket!

AHOGY MONDOD

7.

Tedd interaktív!



8.

Adj teret a negatív érzések megosztásának!



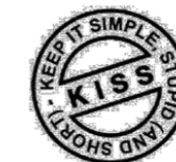
9.

Mutass példát!



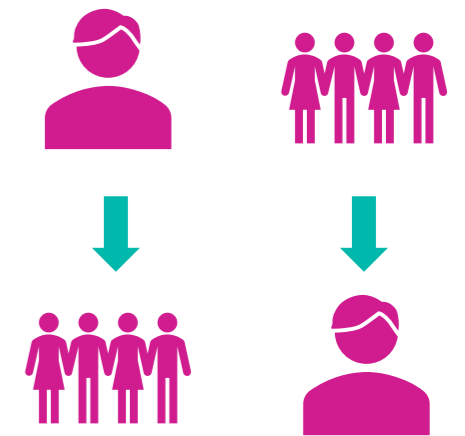
10.

Keep it short & simple!



VÁLTOZÁSKOMMUNIKÁCIÓS ESEMÉNYEKRE VONATKOZÓ SZABÁLYOK

- 1 Mindig a vezető kommunikáljon!**
Ha át is adná a projektnek a prezentálást, ne hagyjuk!
- 2** Nagyobb bejelentésekkor jó, ha **több szintű vezető is jelen van!**
Ekkor fontos, hogy a sztori felosztásra kerüljön.
Felsőbb szint – stratégia, sztori; alsóbb szint – részletek, hatások, hogyan
- 3** A **vezetői team** jelenléte egységes kiállást fejez ki.
- 4** Mindig legyen **interakció, legalább kérdezési lehetőség**, lehetőleg anonim módon (kultúrafüggő), pl. Menti
- 5** A nagy bejelentéseket, prezentációs tájékoztató alkalmakat
 - Vegyes **kiscsoportos szekcióbeszélgetéseknek**, reflexióknak, kérdésgyűjtésnek vagy
 - vezetők általi saját csapat számára facilitált szekcióbeszélgetéseknek érdemes követniük (ventilációs lehetőséggel).
- 6** Minden kommunikációs eseményt **írásban is kövessünk utó**. A felmerült kérdésekre írásban adjuk meg a szakmai válaszokat.
- 7** Ha van **személyi érintettség** egy kommunikációs helyzetben, vele **négyszemközt** szükséges előtte egyeztetni (személyes infót soha ne csoportos helyzetben mondjunk el).



ÉRZELMEK KEZELÉSE



ÉRZELMEK KEZELÉSE – LÁTHATÓ ÉS LÁTHATATLAN

Az erőteljes érzelmek természetes velejárói egy turbulens, bizonytalan időszaknak.
Ha vezetőként nem foglalkozom vele, akkor könnyen beszűrődik a szakmai munkába, és rombolja azt.

Minőségi munka
lehetőségének elvesztése

Munka-magánélet
egyensúly felborulása

Kompetencia hiányától
való félelem

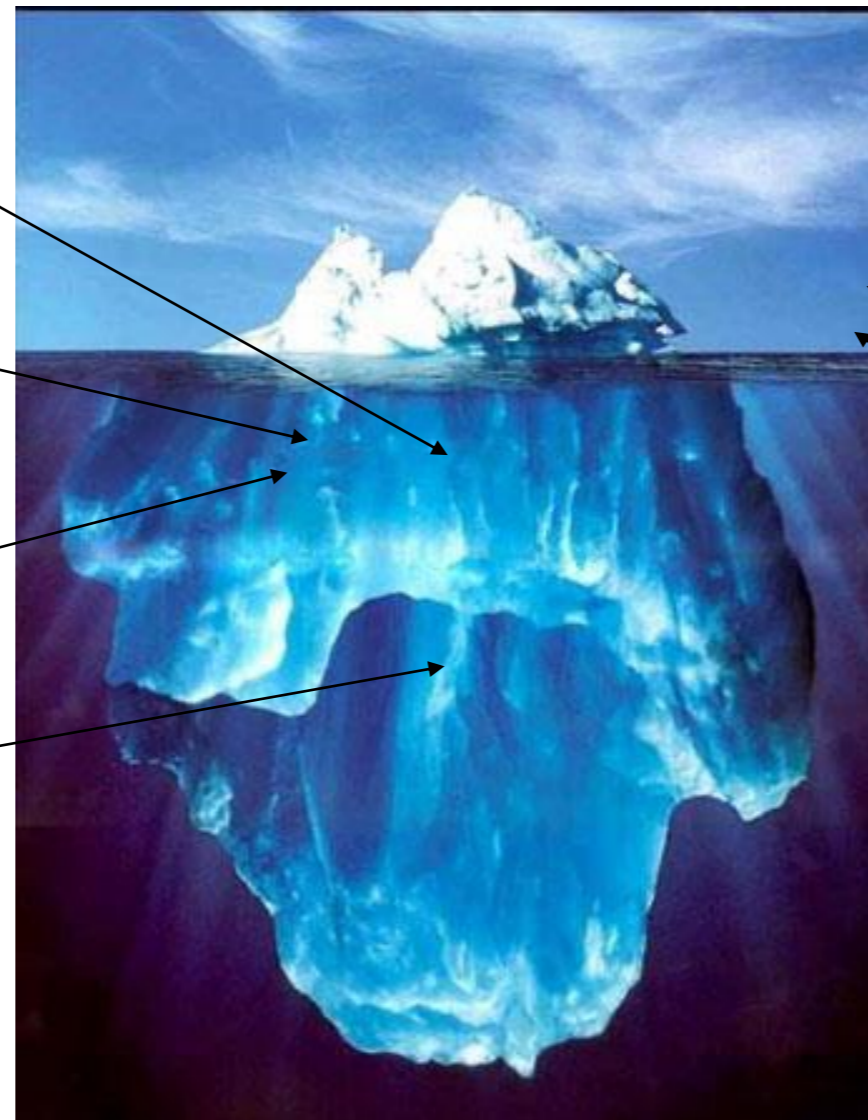
Egzisztenciális
félelem

LÁTHATÓ ELLENÁLLÁS, ÉRTETLENSÉG,
SZAKMAI VITA

Folyamatok megfelelése

Szakmai szerepek

Támogató eszközök
minősége



FÉLELMEK, AGGODALMAK

ÉRZELMEK KEZELÉSE – LÁTHATÓ ÉS LÁTHATATLAN

A KULCS A SZÜKSÉGLET, amelyet szeretnék kielégíteni adott pillanatban.

1. Ha bajom van, akkor valamilyen számomra fontos szükséglet sérül abban a pillanatban.
2. Ez kellemetlen érzéseket okoz.
3. És aztán mindezekkel együtt kommunikálok VALAMIT...



„Csak a munkának élsz, mi már nem is vagyunk fontosak.”

Milyen igény, szükséglet van mögötte?

- Szeretnék több időt együtt tölteni Veled.
- Szeretnék bensőségebb kapcsolatot.
- Szeretnék számítani Rád itthon.”

„Megint képtelen voltál időben elküldeni az anyagot.”

Ami mögötte van:

- Nagyon fontos lett volna az az anyag, anélkül nem tudok dolgozni.
- Nekem fontos, hogy számíthassak rá, ha valamit megbeszélünk.
- Szeretnék időben elkészülni a feladatommal.

ÉRZELMEK KEZELÉSÉNEK HÁROM EGYSZERŰ ESZKÖZE

MIÉRT NEHÉZ?

HOGYAN?

EMPÁTIA, MEGHALLGATÁS

- Nehéz elismerni a negatív érzelmeket, a változással kapcsolatos ellenérzéseket.
- Nehéz elismerni, hogy bizonyos dolgokra nincs megoldásom, ráhatásom.
- „Akkor vagyok jó vezető, ha képes vagyok munkatársaimat meggyőzni.”
- „Tudom, mit akarok, nekem teljesen egyértelmű.”
- Rövid távú teljesítménykényszer, „nincs idő a nyavalygásra”.

- **Fizikai empátia:** odafordulás, szemkontaktus, testtartás tükrözése
- **Tartalmi empátia:** tartalmi összegzés, kiemelés, ismétlés
- **Érzelmi empátia:** elhangzott érzelmek ismétlése, saját érzések visszajelzése, látható érzelmek visszajelzése

SEGÍTSÉG FELAJÁNLÁSA

- Aggodalom a túlzó kérésektől, elköteleződéstől.
- Saját korlátainkkal való szembesülés, azok beismerése.

- „Látsz-e most valamit, amit tenni tudok érted ebben a helyzetben.”

SZEMÉLYES PÉLDA

- Félelem a túlzott személyességtől.
- Félelem a sebezhetőség beismerésétől.
- Saját válaszok hiánya.

- Számomra ez a helyzet azt jelenti...
- Az én válaszom erre a dilemmára...
- Én azért maradok benne ebben a helyzetben...

Asszertív kérés

- ✓ **Cél megfogalmazása** (világosan, konkrétan)
- ✓ **Érzések megfogalmazása** (miért fontos nekem)
- ✓ **Empátia kimutatása** (megértem az ő szempontját is)

Asszertív nemet mondás

- ✓ **Önfeltárás** (érzések, „sajnálom”)
- ✓ **Kérés elutasítása** (határozottan, pontosan)
- ✓ **Indoklás** (ha szükséges)
- ✓ **Alternatív javaslat** (ha van)
- ✓ **Köszönet a megértésért**

EMPÁTIA:

Érdekel, amit mondasz, **értem** és **elfogadom** ahogy a problémáddal kapcsolatban érzel, és **nem ítélek el** érte.

Együttműködő konfliktuskezelés

1. Ismerjük fel a **KÖZÖS CÉLOKAT**
2. Tárjuk fel a **VALÓDI IGÉNYEKET** (értő figyelem, kérdezés, én-üzenet)
3. Keressünk megoldási **ALTERNATÍVÁKAT**
4. Válasszunk egyet, és **DÖNTSÜK EL KÖZÖSEN**, hogyan valósítjuk meg az akciótervet

Értő figyelem

- Cél:**
- Figyelmet biztosítani
 - Segíteni a beszélőt
 - Elmélyíteni a megértést



- Nem cél:**
- *Helyette megoldani a problémát*
 - *Saját véleményyt hangoztatni*
 - *Értékelni az elhangzottakat*

