

# AMI IDEHOZOTT, NEM VISZ EL ODA

## *Leckék vezetőknek*

Marshall Goldsmith What Got You Here Won't Get You There c. könyve és Arun Rao prezentációja (<http://www.slideshare.net/happyarun/what-got-you-here-wont-get-you-there-2814842>) alapján készítette

**Fodor Tamás**

menedzserwebshop@gmail.com

[www.tfodor.hu](http://www.tfodor.hu)

# A LEGNAGYOBB HIBA!

A sikeres emberek egyik legnagyobb hibája a feltételezés, "Én sikeres vagyok. Én így viselkedem. Ezért sikeres leszek, mert így viselkedem! "

# A SIKER PARADOXONA

- ♦ “Sikeres vagyok.
- ♦ Sikeres tudok lenni.
- ♦ Úgy döntök, hogy sikerüljön!
- ♦ Sikeres leszek!
- ♦ Miért változzak??”

***Azért, mert a múlt szokásai beszűkítik a gondolkodást!***

# 20 ROSSZ VEZETŐI SZOKÁS

- ♦ Valamennyi vezetőnek van néhány nyilvánvaló rossz szokása amelyek akadályozzák a fejlődését. Nem tudják, hogy rossz szokásaikat (viselkedésüket) főnökük, munkatársaik, beosztottjaik, vezető társaik hogyan látják.
- ♦ A sikeresebb vezetők nagyobb hatalomhoz jutnak, de viselkedési problémáik megakadályozhatják az előre menetelüket vagy hozzájárulhatnak bukásukhoz.

# 1. SZOKÁS

## **Túl sokat nyerni**

A sikeres emberek leggyakoribb, közös viselkedési problémája a mindent felemészítő nyerni akarás, még ha a nyereség semmit sem számít. Ez az igény gyakran a gyökere nagyon sok más vezetői szokásnak.

## 2. SZOKÁS

### **Túl sok érték hozzáadása**

Ha valaki jön hozzád egy jó ötlettel, és te azonnal érzed, hogy azt javítani kell, amit el is mondasz, akkor a túl sok érték hozzáadásának hibájába esel. Ez a hiba gyakran tapasztalható sikeres embereknél, akik úgy érzik, hogy ők is mondtak valamit amit tudnak, vagy akik úgy gondolják, hogy ők már egy jobb utat, módot tudnak.

## 3. SZOKÁS

### **Ítélet adás**

Véleményt alkotni az üzleti környezetben rendben van. De kikérni emberek véleményét, majd, arra megjegyzést tenni, az nem oké. Senki sem szeret megítélt lenni. A következő alkalommal, amikor egy javaslatot, véleményt mondanak, maradj semleges és egyszerűen azt mondd: "Köszönöm!".

## 4. SZOKÁS

### **Romboló megjegyzés adása**

Sok sikeres ember azt hiszi, hogy ő egyenes és büszke a saját őszinteségére. De a kritikus, gúnyos megjegyzések soha nem konstruktívak. Ha hanyagul, és meggondolatlanul beszélsz, a megszólított sértve fogja érezni magát és emlékezni fog még akkor is, miután bocsánatot kértél. Megjegyzések, amelyek megszégyenítenék valakit, soha nem tanulságosak vagy viccesek; azok csak fájdalmat okoznak, és megalázók. Sok vezető nem is gondolja, hogy destruktív megjegyzést tett, de akik jól ismerik tudják, hogy igen.



## 5. SZOKÁS

**A "nem", "de" vagy „azonban,, szóval kezdés**

Nem számít, mennyire jó szándékú vagy, amikor hallgatsz egy ötletet, javaslatot vagy megjegyzést, és a választ a "nem" "de", vagy „azonnal” szóval kezded, azt kommunikálod, hogy te jobban tudod.

## 6. SZOKÁS

### **Elmondása a világnak, hogy okos vagy**

Sok vezető nem tud ellenállni annak, hogy mindenkiel tudassa, hogy milyen okos. Ha olyan kifejezéseket használsz, mint "Én már tudtam, hogy" akkor sértesz és elidegenítesz embereket, ami nem túl okos dolog. Mielőtt beszélsz, kérdezd meg magadtól, van valami érdeemes mondanivalóm? Ha a válasz "nem", egyszerűen csak azt mondd: "Köszönöm!"

# 7. SZOKÁS

## **Dühösen beszélni**

Az a probléma, hogy elveszíted a türelmedet a munkahelyen azt jelenti, hogy elvesztetted az önkontrollodat. Ha dühös leszel, akkor olyan híred lesz, hogy ingatag és kiegyensúlyozatlan vagy.

## 8. SZOKÁS

**ÍNegativitás, vagy a "Hadd magyarázzam el, hogy miért nem fog működni"**

Vannak, akiknek az első válasza bármilyen javaslatra az, hogy rámutatnak, hogy az nem fog működni, és miért. Az ilyen negativitás álcázhatja magát, mivel hasznos lehet, de az egy becsomagolt kritika: „Én egy jobb megoldást tudok!”. Ha az első válasz mindig negatív, az emberek vonakodóvá válnak új ötleteket bemutatására.



# 9. SZOKÁS

## **Információk visszatartása**

Az információ megosztásának visszatartása annak érdekében, hogy másokkal szemben előnyt szerezzünk vagy fenntartsunk.

Ahelyett, hogy előnyt adna, csak bizalmatlanságot szül.

# 10. SZOKÁS

## **A kellő elismerés elmulasztása**

Ez a mulasztás elősegíti a neheztelést a munkatársak között. Az embereknek szükségük van, hogy megtapasztalják az érzelmi kifejezését annak, hogy a kemény munka, a hozzájárulás és a siker elismert és megbecsült.

# 11. SZOKÁS

## **Nem megérdemelt elismerés követelése**

Valaki másnak a munkájáért elismerést kérni még rosszabb, mint az elismerés. Ezen vezetési bűncselekmény elkövetésének érdekében, csak dönts el, hogy a csoport eredménye fontosabb, vagy az egyéni teljesítményed.

# 12. SZOKÁS

## **Kifogások**

A kifogások nem elfogadhatók. Két kategóriában jönnek: "tompá" és „finom”.

Egy tompa kifogás: "Elnézést a késésért, dugóba kerültem.,,

Egy finom kifogás az, amikor valami belső hibát vádolunk pld.: „Rossz vagyok a telefon visszahívásokban.,,

Kérdezd meg magadtól, hogy miért van ilyen hibád, majd tegyél valamit ellene!



# 13. SZOKÁS

## **A múltba kapaszkodás**

Ez egy mellékhajtása a hibáztatás általános tendenciának, és abból ered hogy a hibát vagy a hibákat hozzákötjük egy eseményhez, ami valakivel vagy valamivel évekkal ezelőtt történt. Ez az elszámoltathatóság hiányát tükrözi.

# 14. SZOKÁS

## **Játék a kedvencekkel**

Vezetők sokszor mondják, hogy vitatkozókat akarnak, de a valóságban ez gyakran a főnök kegyét élvező, a főnöknek mindig igazat adó, igen-férfiak és igen-nők. Amikor egy személy nem a teljesítménye alapján kapja meg a főnök elismerését, az gyakran protekcionizmus.

# 15. SZOKÁS

## **Vonakodás a megbánás kifejezésétől**

Sok sikeres embernek nagyon fájdalmas bocsánatot kérni, mert utálják bevallani, hogy tévedtek.

Azonban, ha elnézést kérsz, akkor lehetővé válik, hogy az ember kiadja beteg érzéseit a múltból, és egy új kapcsolatot kovácsoljon a jövőre.

# 16. SZOKÁS

## **Nem figyelés**

A nem figyelés egy gyakori probléma. Ez a durva szokás sok negatív üzenetet küld, mint például: "Nem érdekel, hogy eléggé figyeljek!", vagy "Ne pazarolja az értékes időmet!" Vezetők gyakran vétkesek ebben, mert úgy érzik, már tudják, mit akar valaki mondani vagy pedig két lépéssel előbbre járnak mint a másik személy. Beszélgetés, tárgyalás közben ne telefonálj, ne SMS-ez, ne dolgozz a PC-n!

# 17. SZOKÁS

## **A hála kifejezésének elmulasztása**

Az automatikus válasz minden javaslatra: "Köszönöm!,, legyen. Mégis sok sikeres embernek nehezebbre esik ezen egyszerű szó kimondása. Sokan úgy érzik, hogy a hála kifejezése gyengének tünteti fel őket. Azonban a hála kifejezése egy olyan képesség, amit sosem tudunk túl gyakran alkalmazni.

# 18. SZOKÁS

## **A hírnök büntetése**

Ez több rossz szokást egyesít. Pontosabban, ez a hiba a dühös válasz arra, amikor valaki azt mondja neked amit nem akarsz hallani, még akkor sem, ha lehet, hogy nagyon építő. A legjobb válasz ismét: "Köszönöm!"

# 19. SZOKÁS

## **A felelősség áthárítása**

Nem fogadni el a hibáztatást magunk vagy munkatársaink teljesítményéért, tekintély veszteséget jelent. És ez csak romboló!

Rendkívüli vezetők nem csak magukért, hanem munkatársaikért is vállalják a felelősséget.

# 20. SZOKÁS

## **A hiba erénnyé változtatása**

A hiba átalakítása erénnyé egy olyan érzés eredménye, hogy a tévedés elengedhetetlen része a make-up (szépítés). Ha negatív vagy destruktív viselkedést ezzel a hozzáállással próbálsz jóvátennie, az távol tart attól, hogy döntést hozz a változásról.



# A VÁLTOZÁS ÚTJA

**7 LÉPÉSES MÓDSZER A ROSSZ  
SZOKÁSOK VÁLTOZTATÁSÁRA**

# 1. LÉPÉS

## **Visszajelzés**

Ha visszajelzést kérsz valakitől, kérd a következőt!  
„Felejtsd el a múltat, az igazat mondd, legyél támogató és segítőkész.” Kérd meg a barátokat, családtagokat, munkatársakat és az ügyfeleket, hogy vegyenek részt a visszajelzés adásában!

## 2. LÉPÉS

### **Bocsánatkérés**

A bocsánatkérés három célt szolgál. Először is felelősséget vállal a múlt hibájáért. Másodsor, bejelenti elkötelezettségét a változás és a harmadik hogy, úgy működik, mint egy megállapodás a két fél között. Ha bocsánatot kérsz, mondd a következő szavakat, „Sajnálom. Megpróbálok jobb lenni.”

Ezután ne mondj semmi mást. Ne minősítsd a viselkedésedet, vagy, hogy bocsánatot kérsz a bocsánat kérésért.

## 3. LÉPÉS

### **Hirdetés**

Csak azt mondani, hogy sajnálsz a múltbeli viselkedésedért, nem elég. Be kell jelenteni hangosan és tisztán, újra és újra, hogy elkötelezett vagy amellett, hogy változtatsz. Ez a személyes „hirdetés” segít változtatni mások viselkedésedre vonatkozó megítélésén, és ez tart meg elszámoltathatónak. Továbbá felhatalmazza az embereket, hogy figyeljék a fejlődésedet és javaslatokat tegyenek.

## 4. LÉPÉS

### Figyelmes hallgatás

Az igazán nagy vezetők figyelmesen képesek hallgatni, úgy, hogy a hallgatott személy úgy érzi, hogy ő a legfontosabb személy a teremben. A jó hallgatók „előbb gondolkodnak és utána szólnak” és tisztelettel hallgatnak. Az intenzív hallgatás során ne szakítsd vagy egészítsd ki a másik mondatát.

Ne válaszolj a következőkkel: „Tudom ezt” vagy „Nem”, „De” és „Azonban”. Tegyél fel okos, releváns kérdéseket!

# 5. LÉPÉS

## **Hála kifejezése**

Egyszerűen kezd: „Köszönöm!”. Folytasd pár olyan mondattal, amely bemutatja érzéseidet és azt, hogy mit kaptál.

## 6. LÉPÉS

### **Nyomon követés**

Reális, tartós változás nem lehetséges nyomon követés nélkül, amely lehetővé teszi a fejlődésed mérését és emlékezteti az embereket, hogy dolgozol a változáson. Az megmutatja, hogy komolyan veszed-e a folyamatot és elszámoltathatóvá tesz.

Demonstrálja, hogy törődsz a fejlődéseddal és a többiek érzékelése és véleménye érdekes számodra. Ha elmaradsz a változásban, kérj meg valakit a támogató coacholásra.

# 7. LÉPÉS

## **Előre csatolás**

Az előre csatolás egy 4 lépéses folyamat:

1. válassz ki egy rossz szokást, amelyen változtatni szeretnél;
  2. valakivel négy szemközti beszélgetésen tárd fel a vágyadat a változásra;
  3. két tanácsot kérj a beszélgető partneredtől arra, hogy hogyan változz;
  4. fogadd meg a tanácsokat mint előre csatolásokat és alkalmazd őket!
- Ismételd a folyamatot más és más emberekkel!