

## A szárnyaló szervezet: személyes akcióterv

Használd ezt a dokumentumot arra, hogy személyre szabd a könyv kulcsüzeneteid, és kiegészítsd azokat a saját gondolataiddal!

### 1. Beszippant a stressz örvénye

Mire van szükségünk a csúcsteljesítményhez? A flow öt feltétele:

1. Fizikai és érzelmi biztonság
2. Értelmes, vonzó célok, feladatok
3. Kezelhető kihívás
4. Fókusz
5. Azonnali és rendszeres visszajelzés

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2. Szembeszélben

1. A változások természete megváltozott. A szervezetünk erre nincs felkészülve. Ez folyamatos feszültséget generál, amire ráakódik a környezet többi stresszhatása.
2. A flow olyan állapot, amikor a kemény munkát játéknak érzem: magas szinten teljesítek, teljesen elmerülök benne, de mégsem fáradok el. Öt feltétele van:
  - a. fizikai és érzelmi biztonság;
  - b. értelmes, vonzó célok, feladatok;
  - c. kezelhető kihívás;
  - d. fókusz;
  - e. azonnali és rendszeres visszajelzés.
3. Vezetőként az enyém az első lépés – a példamutatás a flow-t illetően. Ezután gördíthetem majd le ezt az állapotot a cégben. Ez adja a csúcsteljesítmény kultúráját.
4. A szárnyalás kulcsa: az idő minél nagyobb arányában érezzék a kollégák munka közben azt, hogy játszanak.
5. Az egyik legalattomosabb flow-romboló a bedrótozott lét: amikor hagyom, hogy a telefonok, e-mailek stb. szakadatlan áramlása rátelepedjen az életemre. Ez olyan, mint egy betegség, de nem veszem észre, mert azt hiszem, ez a természetes.
6. A kulcs, hogy egyensúlyban tartsam a cselekvést és a megfontolást, szemben a szakadatlan rohanással, ami nem fenntartható.
7. A cég csak olyan gyorsan fejlődhet, amilyen gyorsan a benne dolgozó emberek fejlődnek. A cél, hogy a személyes fejlődést integráljam a cég mindennapjaiba.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. Tudat és energia

1. A siker és a kudarc is a tudatállapotokkal kezdődik, mivel ez határozza meg a gondolatokat, a cselekedeteket és a mögöttük lévő hajtóerőt. Viszont sem magánemberként, sem a cégben nem törekedtem eddig a tudatállapotok kézbentartására.
2. Aki nem irányítja a tudatállapotát, élete legnagyobb részét stresszben tölti. Ezzel mindenki veszít – ő is és a cég is.
3. A rohanásnak csak életveszély esetén van értelme. Más esetekben nem hatékony, és rendkívül ki is fáraszt. Érdemes rendszeresen megállnom – akár csak egy pillanatra –, hogy esélyt adjak a T2-nek és jó döntéseket hozhassak pl. az időbeosztásról.
4. A vagy-vagy szemlélet beszűkült gondolkodáshoz és stresszhez vezet. Ehelyett jobban járok, ha egyszerre törekszem a teljesítményem és az energiaszintem maximalizálására, és ugyanezt teszem a cégben is.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 4. Tudatállapotok a gyakorlatban

##### **T1: Szétesve**

1. T1-ben úgy érezzük, nem mi irányítjuk az eseményeket, hanem azok irányítanak bennünket.
2. A T1-es ember környezetében lenni is fárasztó.
3. A folyamatos reagálás a megszakításokra beindítja a csimpánzt az agyban, ami egyenes út a T1-be.
4. A rendezetlen környezet T1-es tünet, ha az illető nem szándékosan alakítja így, hanem mert úgy érzi, nincs ideje, hogy rendet tegyen maga körül.
5. T1-ben a fókuszálás és a tanulás is lehetetlen.
6. T1-ben nem egységben („mi”) gondolkodunk, hanem az „én” és „ők/ezek” szembenállásában. Nem a csapatjáték, hanem a szeparáció felé sodródunk.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**T2: Fő a nyugalom!**

1. Megbeszélések és fókusz igénylő feladatok alatt nemcsak némitom, de le is fordítom a telefonomat, hogy ne zökkentsen ki.
2. Bárki képes arra, hogy sokat dolgozzon, de engem elsősorban a döntéseim minőségéért fizetnek. Minden más ez után következik. A döntéseim optimalizálásához elsősorban a T2 éberségére van szükségem. Ez úgy lehetséges, ha rendszeresen megállok és megteremtem a körülményeket a fókuszáláshoz.
3. Áttekinthetővé teszem a környezetemet és a nyilvántartásaimat. Ebben a leghatásosabb az üresen tartott inbox.
4. Kikapcsolom az „új e-mail érkezett” jelzéseket. A leveleimet kötegelten dolgozom fel.
  - a. Először gyorsan szortírozok: megválaszolólok, ami rövid, a többi Ma/Héten/Várok mappába kerül.
  - b. Feldolgozás után eltárolom a leveleimet téma szerint, vagy törölöm őket.
5. Alultervezem a napjaimat: „mindenképp” és „lehetőleg” kategóriákat határozok meg. Ami ezekbe nem fér bele, későbbi listára teszem. Ezzel biztosítom a sikerélményt a nap végére.
6. Elkerülöm a rohanást, mert nem éri meg. Az értekezletek között hagyok időt magamnak; nem engedem, hogy beszorítsanak.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **T3: Flowban**

1. A munkatársaim flow-ban tartásának kulcsa, hogy én magam minél többet legyek T3-ban. Egyrészt a tudatállapotom ragályos (ahogyan mostanában a stresszem is sajnos), másrészt pedig példát és mintát ad.
2. A főnöki hatalmam mindig jelen van – akkor is, ha éppen nem élek vele. Ezzel együtt nem indokolt, hogy a pozícióból adódó hatalmat kidobjam az ablakon; a lényeg, hogy csak kivételes esetekben támaszkodjak rá.
3. Ha vezetőként hátranézek és azt látom, hogy nem követnek, akkor nem vezető vagyok, csak sétálok.
4. Vezetőként visszaveszek a szerepemből a megbeszéléseken – úgy, hogy a többiek kerüljenek előtérbe. Ez segít abban, hogy a vezetői hatalmam ne fogja vissza a többieket a kibontakozásban.
5. Példát mutatok abban, hogy pontosan érkezem az értekezletre és abban is, hogy nem veszem elő a telefonomat megbeszélések közben. Felszámolom az ezzel kapcsolatos ürügyeimet, kifogásaimat. Így ezt később elvárhatom és elvárom majd a többiektől is. Ez erősíti a fókuszot.
6. Még jobban odafigyelek arra, hogy ne kritizáljunk semmilyen ötletet a brainstorming során, mert ez aláássa az érzelmi biztonságot, és lehúzza az energiát.
7. Ügyelek arra, hogy a megbeszélések témáit úgy fogalmazzam meg, hogy:
  - a. világos legyen a cél,
  - b. lássák az értelmét,
  - c. lássanak benne kihívást.
8. Odafigyelek arra, hogy ne rohanjak sehová. Tudatosítom magamban, hogy a néhány másodperc nyereség nincs arányban azzal, amit energiamedzsment szempontjából veszítek.
9. Mindezzel összességében fókuszba helyezem azt, hogy a megbeszéléseinket flow-ban tartsam, amennyire lehet. A célom, hogy ezáltal ne kifáradjak a meetingjeink során (mint eddig általában), hanem energiát nyerjek belőlük. Én is, a munkatársaim is. Így hatékonyabbak leszünk, és jobb döntések születnek.
10. Nem azért írom le a dolgokat, hogy ne felejtsem el, hanem azért, hogy ne ugráljon a fejemben, stresszt okozva. Kírok tehát minden feladatot magamból, legyen az kicsi vagy nagy.
11. Reggelente megteremtem az időt arra, hogy egy nyugodt tevékenységben elmerüljek egy kicsit, mielőtt fejest ugranék a napi dolgokba. Abban bízom, hogy hamarosan érzem majd ennek a befektetésnek a megtérülését: hogy jobban koncentrálok napközben, több lesz az energiám, és kevésbé fáradok el, azaz kevesebb alvás is elég lesz.
12. Reggelente tudatosan megtervezem a napomat, az alábbiak szerint:
  - a. Alultervezek: csak annyit, ami biztosan belefér,
    - i. Ami talán még beleférhet, odateszem az „esetleg” kategóriába,
    - ii. A cél, hogy lehetőleg sikerélménnyel zárjam a napot (ez mostanában nagyon hiányzik!),
  - b. A feladataimat priorizálom, hogy mindig felül legyen a legfontosabb.
13. Törölök minden figyelmeztetést, ami a beérkező e-maileket jelzi; ütemezetten és kötegelve dolgozom fel a leveleimet. Közben nem nézek rá a levelekre csak azért, mert kíváncsi vagyok.
14. Napközben mindig csak egy feladatra összpontosítok.
  - a. Ha ez hosszú ideig tartó fókuszálást igényel, egyáltalán nem nézek leveleket, és nem foglalkozom a hívásokkal sem. Lecsökkentem a zavarokat, amennyire lehet.

- b. Ha valami megszakít, utána ugyanarra a feladatra térek vissza, amíg nincs kész, vagy nem kezdődik valami más.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 5. Mire ügyeljünk, amikor kultúrát fejlesztünk?

A négy pillér:

1. a bevonás maximalizálása,
2. a vezetők aktív szerepvállalása,
3. integrálás a stratégiába,
4. a PDCA-ciklus: a „*plan-do-check-act*” körforgása.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## 6. A kultúrafejlesztés folyamata

1. A kultúratriad elemei: küldetés, jövőkép és értékrend.
2. Az értékek iránti elkötelezettséget a bevonás teremti. Ez rám is igaz: ha nem hiszek bennük, alakítsam úgy őket, hogy tükrözzék azt, amiről valóban azt hiszem, helyes.
3. A profit a cég létezésének nem a célja, hanem a feltétele.
4. A jövőkép kapcsán azt fektessük le, amit több évre előre látunk. Ha kevés irányt látunk ennyire előre, akkor azt. Ez adja a stabilitást a mindennapok forgatagában.
5. Az értékrend kapcsán nem az a lényeg, hogy mit írunk bele, hanem hogy mögéállítsuk a teljes csapatot. A kulcs itt is a saját meggyőződés, illetve a bevonás kiterjesztése.
6. A kultúratriad bevezetése három fázisból áll:
  - a. definíció,
  - b. kommunikáció,
  - c. összehangolás.
7. A definíciónak is három fázisa van:
  - a. vázlatkészítés,
  - b. szondázás,
  - c. véglegesítés.
8. A legjobb, ha a kommunikáció és az összehangolás irányítását egy keresztfunkcionális kultúracsapatra bízom. Ők rálátanak az egész cégre, és segítenek a bevonás kiterjesztésében.
9. Mielőtt belevágnék a cég kultúrájának fejlesztésébe, bevonom a felsővezetőimet annak felmérésébe, mire van szükségünk középtávon a stratégiai céljaink eléréséhez. Ebben segítenek a célzott interjúk és egy kérdőív, ami a teljesítményt és a fontosságot is feltérképezi. Különben csak a tünetekkel foglalkozunk, és nem jutunk el a gyökérproblémákig.
10. Az értékrend bevezetésekor a tetteim a meghatározóak, mert mindenki engem figyel. Példát mutatok, vagy kibúvókat keresek? Ebből látják, mennyire gondolom komolyan az egészet.
11. Az értékrendben határozzuk meg a rangsort arra az esetre, ha előfordulhatnak helyzetek, amikor két szempont ütközik egymással.
12. Az értékrend egyes elemeit lefordítjuk megfigyelhető magatartásokra.
13. A Teljesítményértékelő Rendszer (TÉR) kompetenciarendszerét összhangba állítjuk az értékrend elvárásaival, külön kitérve a vezetői kompetenciákra.
14. A TÉR hangsúlyát áthelyezzük az elejére, a célok kitűzésére, valamint magára az éves együttműködési folyamatra a vezető és munkatársai között. Így Teljesítménymenedzsment Rendszer (TMR) lesz belőle. Ezáltal a vezetők is jobban látják, hogyan segíti a rendszer a teljesítmény maximalizálását, ez pedig segíti az elköteleződésüket a folyamat iránt.
15. A coachingszemléletű vezetés nem azt jelenti, hogy coachcsá válok, hanem azt, hogy az emberek fejlesztését integráljuk a hétköznapi életbe.
16. Az idő, amit minderre fordítunk, úgy térül meg, hogy csökken a tűzoltás és a rohanás az események után, könnyebben bevonzzuk és megtartjuk a tehetséges embereket, és a sikerélmények több energiát adnak mindnyájunknak.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 7. A szárnyalás motorja: SLII®<sup>1</sup>

A hatékony SLII integráció hét kulcsa:

1. Tanítsd meg nekik!
2. Alkoss személyes jövőképeket!
3. Mérd fel a helyzetüket! (Műszerfal)
4. Koncentrálj a lényegre!
5. Tedd őket partnerré!
6. Fókuszálj az EgyperEgyesekre!
7. Bátorítsd az öndiagnózist!

---

---

---

---

---

---

---

---

1. Az SLII modell átfogó keretrendszer ahhoz, hogy kiterjesszem a szárnyalást az egész szervezetre – azaz azt, hogy az emberek minél kevesebb időt töltsenek T1-ben, és többet T2–T3-ban.
2. Az SLII segít abban, hogy a hierarchikus kapcsolatok és az utasítás + számonkérés kombinációja helyett a partnerség és fejlesztés kerüljön előtérbe.
3. Az alkalmazásához három készség szükséges:
  - a. célkitűzés – világos (SMART) és vonzó elvárások lefektetése;
  - b. helyzetfelmérés – a fejlettségi szint azonosítása;
  - c. illesztés – a megfelelő vezetési stílus helyzetfüggő alkalmazása.
4. A fejlettségi szint az adott célra vagy feladatra vonatkozó szakértelem és elkötelezettség kombinációja.
  - a. A szakértelemnél a bizonyított készségek számítanak, nem a potenciál.
  - b. A fejlettségi szintet arra a területre fókuszálva mérjük fel, amit fejleszteni szeretnénk.
  - c. A fejlettségi szintek előrejelezhetőek, ahogyan az emberek vezetési szükségletei is.
  - d. Az emberek F1-ben és F2-ben is belevághatnak egy új feladatba. Fontos tudnom, megvan-e bennük a motiváció, vagy az én támogatásomra van szükségük ahhoz, hogy tanuljanak.

---

<sup>1</sup> Az SLII® a Blanchard, San Diego, CA, USA bejegyzett védjegye

- e. Nem baj, ha feladok dolgokat. Jobb, ha több területen kipróbálom magam és megtalálom azt, amibe érdemes mindent beleadnom. A lényeg, hogy ezt ne az F2 átmeneti frusztrációja alapján döntsem el.
  - f. Az emberek nem szívesen beszélnek a szakértelemmel és az elkötelezettséggel kapcsolatos problémáikról. Az SLII modell nyelvezte segít nekik abban, hogy megnyíljanak, és ne söpörjék a gondjaikat a szőnyeg alá.
5. A négy vezetési stílus az irányító és a támogató magatartás különböző kombinációból áll össze.
- a. Az irányító magatartás a szakértelemmel, a támogató magatartás pedig az elkötelezettséggel kapcsolatos problémákat célozza meg.
  - b. Ahogy haladok előre a vezetési stílusok alkalmazásában, csökken a munkatársaim tőlem való függősége, és a végén képesek lesznek önmaguk irányítására és támogatására.
6. A célokat, a fejlettségi szintet és a vezetési stílust megbeszéljük. Az alkalmazás kulcsa a transzparencia. Ennek előfeltétele, hogy a modellt mind a vezetők, mind a munkatársak ismerjék.
7. A hierarchia piramisa az átfogó célok kitűzése kapcsán van előtérben. Az operatív végrehajtás hétköznapijaiban vezetőként arra kell fókuszálnom, hogy a munkatársaim megkapják azt a vezetési stílust, amire a csúcsteljesítményhez szükségük van.
8. A hatékony SLII bevezetés hét kulcsa:
- a. Tanítsd meg nekik!
  - b. Alkoss személyes jövőképeket!
  - c. Mérd fel a helyzetüket! (Műszerfal)
  - d. Koncentrálj a lényegre!
  - e. Tedd őket partnerré!
  - f. Fókuszálj az egy per egyesekre!
  - g. Bátorítsd az öndiagnózist!

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 8. Energizálás – életkortól függetlenül

1. Az, hogy egy idősebb kolléga nem mond olyan könnyen nemet egy feladatra, mint egy fiatal, nem jelenti azt, hogy motivált is. Szárnyaló cég pedig nem elképzelhető szárnyaló munkatársak nélkül.
2. Nem szabad összekevernem azt, amire az emberek megtartásához, és amire a csúcsteljesítményükhöz van szükség. A tudatállapotok univerzálisak, azaz generációtól függetlenek. Mindenki szárnyalni szeretne, korosztálytól függetlenül – még ha ez nem is látszik rajta.
3. A célprémium rendszere nem feltétlenül a pénz összege miatt motivál, hanem mert a pénz miatt minden érintett komolyabban veszi a célkitűzés folyamatát.
4. Rutinfeladatoknál – ha a mennyiség a cél – a pénz megfelelő ösztönző lehet. A minőségi célok esetében viszont, ahol a kreativitás és az innováció a kulcs, ott visszaüthet.
5. Az, hogy mi motiválja az embereket, attól is függ, milyen vállalati kultúra veszi őket körül, és ezáltal milyen tudatállapotban vannak. Személytelen, stresszes környezetben egészen más dolgokra vágyunk, mint ahol szárnyalnak.
6. A munka–magánélet egyensúlyánál nem csak a munkával töltött idő számít, hanem az is, milyen tudatállapotban töltjük azt. Lehet, hogy valaki többet dolgozik, mégis több energiája marad a nap végére, ha a munkahelyén szárnyal.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 9. Energizálás a gyakorlatban

1. Az energizálás során a cél a belső hajtóerők felszínre hozása, amelyek tartós motivációt adnak akkor is, amikor én nem vagyok ott. Ennek során négy fő, univerzális módszerre támaszkodhatom:
  - a. autonómia,
  - b. céltudat,
  - c. törődés,
  - d. fejlesztés.
2. Az autonómia lényege, hogy a kollégák akarják maguk megtenni az őket érintő dolgokat, vagy legalábbis legyen ráhatásuk. Ez elősegíti az első flow-feltételt, az érzelmi biztonságot.
3. Az SLII hozzásegít az autonómia kibontakoztatásához. Minél több területen jutnak el az emberek F4-be, annál nagyobb autonómiát kaphatnak.
4. Végsősoron minden, amit teszünk, opcionális – de ebbe ritkán gondolunk bele. Sok embert úgy neveltek, hogy nem mutatták meg nekik a választási opciókat, ezért olykor csak akkor ismerik fel ezeket, ha erre bátorítjuk őket. Ennek főleg F2–F3-ban van jelentősége, amikor az emberek a legnagyobb mértékű stresszt tapasztalják meg a céllal vagy feladattal kapcsolatosan.
5. Másrészről viszont ha kifejezetten megtagadom az autonómiát, és a vezetői hatalmamra támaszkodom, az emberek hirtelen nagyon sok lehetőséget látnak arra, hogyan szabotálhatják a szándékaimat. Ilyenkor hiába vagyok én fent, mégsem én irányítok.
6. Ha nagyobb teret adok az autonómiának, és az embereket az F4 felé terelem, kevesebb főnök is elég. Az ő bérük pedig a profitot növeli.
7. A védőfelszerelések hordása kapcsán hangsúlyozhatom a kényszert, vagy az autonómiát. Egyik módszer sem garantálja, hogy hordják majd azokat. Ezzel együtt jobb, ha nem szűkítem le a fókuszt a hordási statisztikákra, hanem azt is nézem, milyen szervezeti kultúrát és csapatmunkát építünk a szoros kontroll, illetve az autonómia hangsúlyozásával.
8. Amikor valaki kényszerként él meg egy célt, feladatot vagy helyzetet, érdemes segítenem neki a választási lehetőségek átgondolásában – elsősorban nyitott kérdésekkel.
9. A szavaim, ahogyan egy célról vagy feladról beszélek, rengeteget elárulnak a tudatállapotomról. Úgy fogalmazok, hogy nem a kényszert („muszáj”), hanem az autonómiát helyezem előtérbe („én akarom”) – és erre bátorítom a munkatársakat is.
10. A céltudat arról szól, mennyire látjuk a célnak a profiton túlmutató értelmét. Vezetőként koncentrálnak erre az átfogóbb jelentésre, vagy leszűkíthetem a fókuszt a mérőszámokra, amelyek nem feltétlenül mondanak semmit a munkavállalók számára. Az energizálás szempontjából ez kulcsfontosságú választás.
11. A céltudat erősítésének kulcsa: én magam legyek elkötelezett a felfestett jövőkép iránt. Ezt sem színlelhetem, mert a tudatállapot ragályos.
12. A törődés lényege, hogy foglalkozom az emberekkel. Éreztetem velük, hogy fontosak. Túllépek a személytelenségen. Ez érzelmi biztonságot ad számukra. Az SLII modellben a támogató magatartások erre erősítenek rá.
13. A törődés hatása mindig késleltetett: ha nincs rá időm, egy darabig ez nem okoz gondot, ha pedig eddig nem tettem, és elkezdem, csak idővel érzik majd az embereim, hogy fontosak. Pozitív kapcsolatot sokkal könnyebb fenntartanom, mint kiépítenem. Ezzel együtt a törődés az egyik első áldozat, amikor megnő a vezetők stresszszintje, pedig nem kell hozzá sok idő. Ez a

rövidlátó hozzáállás viszont – a szárnyalás elmaradása miatt – minden mérhető és nem mérhető területen lecsapódik a szervezetben.

14. Ha fenntartom a törődést, azzal pozitívabb légkört teremtek, amiben én is jobban érzem magam. Akkor az emberek is szívesebben beleállnak a feladatokba, amiket rájuk osztok. Ez tehát nyertes helyzet mindkét fél számára.
15. A törődéshez is az a kulcs, hogy elsősorban a saját tudatállapotomra figyeljek oda. Ha sikerül csökkentenem a T1 stresszében töltött időt, és általában energikusabbnak érzem magam, akkor könnyebben tartok fenn pozitív kapcsolatot mindenkivel.
16. A rendszeres egy per egyes elsősorban a munkatársam témáival a fókuszban praktikus eszköz a törődés fenntartásához és kiterjesztéséhez a szervezetben.
17. A törődés egyik fő próbaköve, hogy mennyire vonzó célok kitűzésére törekszünk. Ez elsősorban nem arról szól, hogy én jutalmat rendeljek hozzájuk, hanem hogy mit tehetek azért, hogy a munkatárs pozitívan érezzen a cél iránt.
18. Ha túlzottan a pénz motiváló erejére hagyatkozom, az emberek nem a flow-ra fókuszálnak, hanem arra, hogyan kaphatják meg a jutalmat minimális erőfeszítéssel.
19. A törődés a fejemben kezdődik. Tényleg úgy gondolom, hogy fontos nekem az adott munkatárs? Ha igen, akkor ezt ő is érzékeli majd – ahogyan azt is, ha nem.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 10. Fejlesztés: mindig magasabbra!

1. A cég csak akkor növekedhet folyamatosan, ha a munkatársak is állandóan fejlődnek. Ezt tehát a vállalati kultúra részévé kell tennem. Ez egy alapvető vezetői feladat.
2. A fejlődés iránti vágy születésünktől fogva bennünk van. Sokaknál felnőttkorra háttérbe szorul, de ez nem jelenti azt, hogy ne ébreszthetném fel, ha biztosítom a flow öt feltételét.
3. A folyamatos fejlesztés – amikor mindig egy kicsit tesszük feljebb a léceket úgy, hogy benne legyen a siker ígérete is – a flow-ban tartás egyik nagyszerű eszköze.
4. A fejlesztés első lépése az egyénekre és a fejlődési tempójukra szabott jövőkép lefektetése, ez határozza meg a fejlesztési célokat.
5. A vezető elsődleges feladata nem az, hogy ő legyen Superman, hanem hogy megsokszorozza önmagát. Ennek érdekében – a saletterületen – akár ideje 50%-át is töltheti coachinggal.
6. A támogató munkatársi kapcsolatokat – az erős csapatszellemet – természetesnek veszem, amikor jól működik. Ez viszont folyamatos befektetést igényel, ha magas szinten szeretném tartani. Ez különösen olyankor fontos, amikor rosszul megy a szekér, és az a kérdés, hol faragjunk a költségeken.
7. A fejlődéshez kulcsfontosságú a folyamatos visszajelzés. A legjobb, ha ezt többségében – valamilyen szoftver, táblázat, vagy a termelésben egy kijelző segítségével – automatizálni tudjuk, hogy a munkatárs ne függjön a vezetőtől.
8. A jó embereket csak akkor tudom megtartani és motiválni, ha folyamatos fejlődésre sarkallom őket. Ha ennek eredményeképpen továbbállnak, a cégnek jó hírét keltik, és így könnyebben vonzunk be más tehetségeket. Akik pedig maradnak, szárnyalnak. Ha a fejlődést nem biztosítom, a jó emberek elmennek, és csak a középsterűeket tudom bevonni, de őket is csak nehezen.
9. Ha a fejlődés a szervezeti kultúra része, több megüresedő posztot tölthetünk be belülről. Ez motivál, és csökkenti a keresés és a betanítás költségeit.
10. Ha a vezetők nem akarnak vagy nem tudnak fejleszteni, az emberek érzik, hogy emögött valamilyen félelem van. Ez lehúzza az energiájukat, ami kizárja a szárnyalást és taszítja a munkaerőpiac krémjét.
11. Mielőtt kiépíteném a fejlesztés kultúráját, az autonómiával, a törődéssel és a céltudattal fektetem le az alapokat. Ezzel teremthetem meg a fejlesztéshez szükséges nyitottságot és kölcsönös bizalmat. Ez a folyamat viszont csak vezetői szemléletváltással lehetséges, amit én indítok fentről.
12. Ha ezek az alapok megvannak, akkor a fejlesztés konkrét módszertana, az SLII mint mag termékeny talajra hullik.
13. Az autonómia alkalmazásának része, hogy a vezetői fókusz átterelem a munkavégzés folyamatáról az eredményekre. Főleg azzal törődöm, hogy elvégzik-e a munkát, s nem azzal, hogyan vagy mikor. Távmunkakörnyezetben ez különösen fontos: ha a folyamatra összpontosítok, annak gyakran a túlzott kontroll az eredménye, ami leszívja mind a vezetőket, mind a munkatársak energiáját.
14. A céltudat kapcsán, ha csak lehet, érdemes láttatnom, hogyan lett jobb az ügyfelek helyzete az ő személyes erőfeszítéseik eredményeképpen. Ezek lehetnek külső vagy belső ügyfelek is. Ez segít abban, hogy lássák a munkájuk értelmét.
15. Az érzelmi biztonság megteremtésében és a csúcsteljesítmény kibontakoztatásában segíthet a több célszint:



- a. minimum: ami az állás megtartásához szükséges,
  - b. optimum: amivel tervezünk,
  - c. maximum: ami a teljes odaadásunkat igényli.
16. A célkitűzés a csúcsteljesítmény alapja, de csak az első lépés az oda vezető úton. A kulcs, hogy ezután a munkatársak flow-ba kerüljenek és ott is maradjanak. Ehhez az éves célokról átírányítjuk a fókuszukat az itt és mostra, a mindenkori következő lépésre. Ez akkor a leghatékonyabb, ha F4-ben vannak az adott feladatban; célunk, hogy ide fejlesszük fel őket.
17. A célok elérésére kevesebb hatásunk van, mert az külső tényezőktől is függ. Arra fókuszállok, hogy a csúcsteljesítmény állapotában tartsam a munkatársakat, mert akkor mindig a legtöbbet hozzák majd ki az adott helyzetből.
18. A flow ötödik feltétele a rendszeres, folyamatos visszajelzés. A legjobb, ha ehhez van valamilyen szoftver vagy táblázat, amivel a visszajelzés nagy része automatizálható. A személyes visszajelzésnek elsősorban a tanulási folyamat elején, F1–F2-ben van jelentősége, amikor még a munkatársak nem látják át, mit jelentenek az adatok.
19. Ahhoz, hogy a fejlesztés és a visszajelzés hatékony lehessen, a fejlesztendő területet egy jól körülhatárolt készségre szűkítem. Ez adja meg a fókuszot a coachingbeszélgetésekhez és tartja fenn a fejlődés lendületét.
20. Amikor problémával szembesülök, az ebből adódó stressz akkor is fokozza a kontrolligényemet, ha egyébként nem vagyok kontrollmániás. Ekkor könnyen megtörténhet, hogy a fejlesztés helyett inkább ösztönösen átveszem az irányítást. Ilyenkor fontos a T2 higgadtsága, hogy ezekben a helyzetekben tárgyilagosan mérlegeljem, felhasználhatom-e a helyzetet tanításra, vagy inkább átvegyem a problémakezelést a munkatárstól.
21. A főnöki- és a coachszerep is fontos, legyenek jó mindkettőben. A gondok abból adódnak, amikor a kettő keveredik, például a teljesítményértékelő megbeszélések kapcsán. Jobban járok, ha – időben is – különválasztom az értékelést (visszatekintés), és a célkitűzésről és fejlődésről szóló részt (előrettekintés).
22. Ha el tudom érni, hogy a munkatársak úgy tekintsenek rám, mint a saját céljaik elérésének eszközére, új minőségű kapcsolat jön létre vezető és beosztott között. Ez nagy mértékben elősegíti a csúcsteljesítményt.

---

---

---

---

---

---

---

---

## 11. Hogyan tovább?

### Energizálás: új szokásaim

- Leírok minden feladatot, hogy egyik se terhelje a fejem.
- Amikor valami stresszel, előveszek egy írótüböt, és kiírom a gondolataimat – ez megnyugtat és segíti a tisztánlátást.
- Reggelente felkelés után nem az e-mailekkel kezdek, hanem magammal foglalkozom: sétálok egyet, ha jó az idő, vagy olvasok.
- A napjaimat tudatosabban tervezem. Csak annyi feladatot teszek be egy napra, amennyit el is tudok végezni.
- Nem rohanok sehová; a megbeszélésekre korábban érkezem.
- Üresen tartom az e-mail-inboxomat.
- Csökkentem a zavarokat. Töröltem az új e-mail-jelzéseket, a leveleimet kötegeltlen, kb. óránként dolgozom fel. A megbeszélések és fókusz igénylő feladatok alatt lefordítom a mobilom.
- Igyekszem flow-ba kerülni, amikor fontos feladatokon dolgozom. A zavarok kiküszöbölésén túl tisztázom magamban, miért értelmes a feladat és miért én szeretném elvégezni, ahelyett hogy miért muszáj. Miközben dolgozom rajta, nem kapkodok, hanem ütemes tempót tartok.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## EgyperEgyesek bevezetése

### Vezérelvek

- Az időpontokat, ha csak lehet, előre tűzzük ki a kollégákkal, és rendszeres időközönként. Ha valamiért nem érünk rá, rögtön egyeztessünk újabb időpontot.
- Ideális az egy-kétheti sűrűség, de lehetőleg ne legyen havinál ritkábban.
- Ez róluk szól, nem rólunk, a vezetőjükről. Nem a számonkérés a cél. Az ő témáik, problémáik legyenek előtérben. Ha marad idő a végén, jöhetnek a mi témáink is, vagy arra tűzzük ki külön megbeszélést.
- Kérjük meg őket, hogy készüljenek fel előre, gyűjtsék össze a témáikat, és lehetőleg küldjék át előzőleg. Ha ismerik az SLII-t, akkor határozzák meg azt is, milyen vezetési stílusra van szükségük témánként.
- A sűrűséget, a megbeszélés hosszát, formáját stb. ne egységesen határozzuk meg, hanem szabjuk a munkatársunk helyzetére, különös tekintettel az alábbiakra:
  - Inkább kezdő, vagy profi? Milyen sűrűn igényel irányítást vagy támogatást?
  - A személyisége inkább önálló vagy bizonytalan? Extravertált (azaz mindenképp megtalál, ha gondja van), vagy introvertált (hajlamos arra, hogy inkább magában rágódjon)?
  - Milyen messze van az irodánk? Azaz eleve rendszeresen összefutunk, vagy ez ritka?
  - Ő hogyan szeretné? Ha eltérnek a preferenciáink, helyezük az övéit előtérbe, ha az még nekünk is belefér.
  - Ha változik a helyzet, önállóbbá válik? Vagy épp sok új feladata van, másik irodába költözik stb.? Akkor az egy per egyeseket is igazítsuk ehhez.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

***Hogyan vezessük fel a témát a munkatársainknak?***

- Megtehetjük egyénileg, vagy csoportos megbeszélésen.
- Mondjuk el az alábbiakat:
  - Ki szeretnénk próbálni egy új módszert (vázoljuk fel a lényegét, ld. fent).
  - Miért szeretnénk? (Jellemzően: a kapcsolattartás erősítése, jobb vezetői rendelkezésre állás a sok kiszámíthatatlanság közepette, több támogatás nyújtása a munkájukhoz).
  - Ez egy lehetőség, nem kötelező élni vele.
  - Ha nagy a csapatunk, javasoljuk, hogy első körben két-három önkéntest keresünk, akivel tesztelhetjük a rendszert, hogy meglássuk, érdemes-e bevezetni, kiterjeszteni.
  - Ha valaki nem szeretne élni vele, fogadjuk el, de néhány hónap múlva kérdezzünk rá, nem gondolta-e meg magát.
  - Válaszoljuk meg a kérdéseiket, majd tűzzük ki az első időpontokat.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---