

EXKLUZÍV TGVA TAGSÁGI BÓNUSZ

Vezetői itiner one-to-one beszélgetésekhez

A beszélgetésív, a kérdésbankok és a kimondható mondatok, három beszélgetéstípusra bontva, hogy a négyszemköztí beszélgetés a legerősebb vezetői eszközöd legyen.

Kaszás Péter

vezetépszichológiai szakértő · a TeamGuide Vezetői Akadémia alapítója

Miért ez a legerősebb people management eszközöd?

Gondolj bele: mikor ültél le utoljára úgy egy kollégáddal négy szemközt, hogy nem volt semmi baj?

Ezért hallom sokszor vezetőktől, hogy „*ha behívom, azt hiszi, ki akarom rúgni.*” És igazuk van, mert ha csak akkor van one-to-one, amikor gond van, **a forma maga válik fenyegetővé.** A rendszeres négy szemközti beszélgetés viszont az egyik legerősebb vezetői eszköz: radar, motivációs térkép és megtartási eszköz egyszerre.

Ez a csomag megadja hozzá a vázat: a beszélgetés ívét, a konkrét kérdéseket és a kimondható mondatokat, három beszélgetéstípusra bontva.

1 A jó one-to-one öt alapja

A jó beszélgetés attól jó, hogy **egyszerre emberi és vezetőileg tartott.**

Jelenlét

Fejben is ott vagy. A fél figyelemmel vezetett beszélgetés többet árt, mintha el sem kezdted volna.

Pszichológiai biztonság

A másik merjen valóságos dolgokat behozni. Ez a mérce, a kényelmesség önmagában kevés.

Jó kérdés

Értetni akarsz, mielőtt közölnél. A gyors következtetés félrevisz.

Nyugtázás

A nyugtázás komolyan vétel. Attól még fogalmazhatsz meg más álláspontot.

Egyensúly

Direktivitás és partneriség együtt: se kioktatás, se szétfolyó beszélgetés.

„A nyugtázás komolyan vétel: kimondod, hogy értem, hogy ezt így éled meg, és közben képviselheted a saját álláspontodat is.”

Tipikus hibák: túl gyors tanácsadás · címkézés · te beszélsz többet · a kellemetlen rész kerülése · széteső, fókusz nélküli beszélgetés

2 Ha most vezeted be nulláról

A legnagyobb akadály nem a beszélgetés maga, hanem az első alkalom. Ha eddig nem volt one-to-one, a csapat nem semleges dolognak fogja olvasni, hanem előjelnek. Ezt a félreértést nem magyarázattal lehet elkerülni, hanem azzal, hogy **előre bejelented, mindenkivel megtartod, és nem hagyod abba.**

Első lépés: bejelentés a csapatnak

Egy csapatmegbeszélésen, mindenki előtt, egyszerre. Ha egyesével hívod be az embereket bejelentés nélkül, pontosan azt a találgatást indítod el, amit el akarsz kerülni.

„Mostantól rendszeresen leülök mindenkivel négy szemközt, kéthetente, fél órára. Nem azért, mert baj van, hanem azért, hogy legyen egy hely, ahol nyugodtan át tudjuk beszélni, hogy megy a munka, mi akad, és mire van szükséged tőlem. Mindenkivel megtartom, sorban.”

AMIT ÉRDEMES HOZZÁTENNI

- Mennyi ideig tart, és milyen gyakran lesz, mert a keret önmagában megnyugtató.
- Hogy nem értékelés, és nem lesz belőle feljegyzés a személyi anyagba.
- Hogy ő is hozhat témát, sőt, jobb, ha hoz.

Második lépés: az első alkalom nyitása

Az első beszélgetés célja nem a mélység, hanem az, hogy a forma veszítsen a súlyából. Ha az első alkalom után azt gondolja, hogy „ez rendben volt”, a másodikon már valódi dolgokat fog behozni.

„Azért ülünk le, hogy legyen egy rendszeres helyünk erre. Ma nem várok tőled semmi különösöt, inkább az érdekel, hogy mostanában mi megy jól, és mi az, ami akadozik. Ha valami eszedbe jut közben, mondd nyugodtan.”

AZ ELSŐ ALKALMON KERÜLD

- A számonkérést, még óvatos formában is, mert az egész formát rossz irányba keretezi.
- A túl személyes kérdéseket, mert bizalom nélkül tolakodásnak hatnak.
- Az azonnali megoldást arra, amit felhoz. Elég, ha felírod, és a következő alkalmon visszatérsz rá.
- Azt, hogy elmarad. Az első elhalasztott alkalom megöli az egész bevezetést.

Amit a második-harmadik alkalomtól nyersz

Az első két beszélgetés általában udvarias. A harmadik körül szokott megjelenni az első valódi téma, mert addigra a munkatárs látja, hogy a forma állandó, és hogy amit mondott, annak nem lett rossz következménye. Aki az első két udvarias alkalom után feladja, pont a hasznot hagyja ott.

3 A beszélgetésív: a hat lépés

A spontaneitás kevés. A jó one-to-one mögött belső struktúra van, akkor is, ha a másik ebből semmit nem érzékel.

1 Kapcsolódás és keretezés

Tisztázod, miért ültök le, mi a fókusz.

„Azért ültünk le, hogy ránézzünk, hogy vagy mostanában a munkáddal, nincs semmi vészhelyzet.”

2 Helyzetfeltárás

A másik nézőpontja jön először.

„Te hogyan látod az elmúlt időszakot? Mi ment jól, mi volt nehéz?”

3 Lényegi téma

Megkeresed, mi a valódi téma, ami nem mindig az, ami elsőként elhangzik.

„Említetted, hogy... mesélnél erről többet?”

4 Közös értelmezés

Összefoglaljátok, mi lett tisztább.

„Ha jól értem, akkor most az a helyzet, hogy... Így látod te is?”

5 Következő lépés

Min változtattok, ki mit visz tovább.

„Mi az az egy dolog, amin a következő két hétben változtatunk? Én ezt vállalom: ...”

6 Zárás

Kapaszkodó marad a beszélgetés után.

„Mit viszel el ebből a beszélgetésből?”

A végén mindig maradjon irány. Beszélgetni önmagában kevés, valaminek világosabbá is kellett válnia.

4 Teljesítmény- és elvárásbeszélgetés

A cél: valóságkimondás, tisztázás, irányadás. Se számonkérés, se igazságosztás. **Az arany szabály:** viselkedésről és működésről beszélsz, sosem személyiséget minősítesz. Ne azt mondd, milyen ember, hanem azt, hogy mit látsz a működésében.

Miért más itt a sorrend, mint a hat lépésnél? A beszélgetésívbén a másik nézőpontja jön először. Itt viszont te kezdesz: kimondod a tényt, amit látsz, és csak utána kérdezel. Ez szándékos. A valóságkimondás itt a beszélgetés kerete, nem a következtetése, mert ha előbb kérdezel, a tény később már vádnak hangzik. A hat lépés ettől nem sérül: a 2. lépés („te hogyan látod?”) itt is megvan, csak a tény után jön.

A beszélgetés logikája

MI TÖRTÉNT?

„Az elmúlt hónapban három határidő csúszott. Nézzük meg együtt, mi áll emögött.”

MIT LÁTOK ÉN?

„Amit én látok kívülről: a feladatok elindulnak, aztán elakadnak valahol félúton.”

MI A HATÁSA?

„Ennek az a következménye, hogy a csapat várakozik, és nálam landolnak a kérdések.”

TE HOGYAN LÁTOD?

„Neked mi a képed erről? Mi az, amit én nem látok?”

MI AZ ELVÁRÁS?

„Ami nekem fontos: ha egy határidő veszélybe kerül, két nappal előtte tudjak róla.”

MIN VÁLTOZTATUNK?

„Mi segítené abban, hogy ez menjen? Mire van szükséged hozzám?”

MIBŐL LÁTJUK MAJD?

„Egy hónap múlva miből fogjuk mindketten látni, hogy jó irányba megyünk?”

Elvárástisztázó kérdések

- „Számodra mi számít jó teljesítménynek ebben a feladatban?”
- „Mit gondolsz, mi most a legfontosabb prioritás? Mondom, én mit gondolok, és nézzük meg, egyezik-e.”
- „Volt olyan pont, ahol bizonytalan voltál, hogy mit várok pontosan?”

Sok teljesítményprobléma mögött ellenállás helyett **homály** van. Mielőtt hozzáállásként értelmeznéd, ellenőrizd.

Kerüld: a túl puha fogalmazást („hát, lehetne kicsit jobb is...”) · a halogatást · az általánosítást („mindig”, „soha”) · a címkézést („nem vagy elég precíz”) · azt, hogy csak a múltból beszéltek.

„A vezetői egyenesség vállalható és emberséges: azt mondd ki, amit a működésében látsz, és pontosan ettől lesz használható a visszajelzésed.”

5 Motivációs / fejlődési / megtartás beszélgetés

A cél: megérteni, mi ad energiát, mi veszi el, és mi blokkolja a bevonódást. A motivációt vezetőként „bekapcsolni” senkinél sem tudod, megérteni és felszabadítani viszont igen.

Kérdésbank: energia és motiváció

- „A munkádnak melyik része az, ami feltölt? És melyik az, ami kiszív?”
- „Mikor éreztet utoljára azt, hogy tényleg haladsz, jutsz egyről a kettőre?”
- „Mi az, amiben mostanában elakadtál, és egyedül cipeled?”
- „Van olyan döntés, amibe szeretnél beleszólást, de most nincs?”
- „Mennyire mered elmondani a véleményed a csapatban? Volt olyan, amikor inkább hallgattál?”

Az utolsó három kérdés a három alapszükségletet tapogatja le: **önállóság, kompetencia, hovatartozás**. Amelyiknél megakad a beszélgetés, ott sérült valami.

Kérdésbank: fejlődés és perspektíva

- „Merre fejlődnél szívesen, ha rajtad múlna?”
- „Miből tanulsz most a legtöbbet?”
- „Hol tartasz szerinted ahhoz képest, ahol egy éve voltál?”
- „Hogy látod magad itt egy év múlva? És mi hiányzik ahhoz a képhez?”

Sok ember a perspektíva hiányába fárad bele, a munka mennyisége csak ráerősít. Ha valakinek nincs következő lépése, előbb-utóbb jön a kérdés: „Kell ez nekem?”

Megtartási radar: a korai jelek

Ne akkor kezdődjön a beszélgetés, amikor a munkatárs már fél lábbal kifelé van. Figyeld:

csökkenő lelkesedés

rutinüzemmód

cinikus megjegyzések

kevesebb kezdeményezés

visszahúzódás a közös terekből

némóság a megbeszéléseken

Ha kettőnél többet bejelöltél valakinél: itt az ideje egy motivációs beszélgetésnek, jóval a felmondás előtt. Ha azt is meg akarod nézni, melyik alapszükséglet sérülhetett mögötte, ahhoz a *Vezetői térkép a motivációvesztés megértéséhez* való.

6 Nehéz, feszült, érzékeny beszélgetés

A nehéz beszélgetést megúszni nem lehet, legfeljebb elhalasztani. És minél tovább halasztod, annál drágább lesz.

A te dolgod

- ✓ tartani a helyzetet
- ✓ figyelni és érteni, amit lehet
- ✓ képviselni a valóságot
- ✓ tartani a kereteket
- ✓ kijelölni a következő lépést

Ami nem a te dolgod

- ✗ diagnosztizálni, pszichologizálni
- ✗ terapeutává válni
- ✗ elkenni a lényegét
- ✗ érzelmi vitába csúszni
- ✗ azonnal győzni akarni

Kimondható mondatok feszült helyzetre

NYITÁS

„Ez egy nehéz beszélgetés lesz, és fontos, hogy lefolytassuk. A helyzetről kell beszélünk, és melletted állok benne.”

NYUGTÁZÁS VÉDEKEZÉSÉNél

„Értem, hogy ez most igazságtalannak tűnik neked. Attól még el kell mondanom, mit látok.”

FÓKUSZTARTÁS

„Több témát is behoztál, most maradjunk ennél az egynél, a többire visszatérünk.”

KERETEZÉS KIROHANÁSNál

„Látom, hogy ez felkavar. Az érzésed rendben van, a hangnem viszont maradjon olyan, amiben tudunk dolgozni.”

HA ELSÍRJA MAGÁT

„Nyugodtan állj meg egy percre, ráérünk. Nem kell most azonnal válaszolnod.”

HA BEZÁRKÓZIK

„Látom, hogy most nehéz megszólalni. Elmondom, mit látok, és nem várok rá most választ. Holnap visszatérünk rá.”

ELHALASZTÁS ÜLEPEDÉSRE

„Most mindketten fel vagyunk pörögve. Holnap 10-kor folytassuk, addig gondold át te is, én is.”

ZÁRÁS

„Nehéz beszélgetés volt, és jól bírtad. Abban maradtunk, hogy... Két hét múlva ránézünk együtt, hol tartunk.”

Két dolog, amit könnyű elrontani

A könnyekre ne vonj vissza semmit. A sírás nem azt jelenti, hogy tévedtél, hanem azt, hogy megérintette. Ha ilyenkor visszakozol, azt tanítod meg, hogy az érzelem leállítja a beszélgetést. Lassíts, adj egy percet, aztán fejezd be, amit elkezdted.

A bezárkózásra ne kérdezz rá többször. Aki lefagyott, attól a harmadik „mondj már valamit” nem fog megszólalni, csak még jobban bezár. Mondd el a magadét, jelöld ki a folytatást, és engedd el a mai választ.

Ami a beszélgetés után jön

- Huszonnégy órán belül egy rövid, hétköznapi mondat tőled, mert ez mutatja meg, hogy a kapcsolat áll. Nem bocsánatkérés, nem magyarázat.
- Amiben megállapodtatok, azt írd le, és küldd át neki, hogy ne emlékezetből vitatkozzatok róla később.
- A következő one-to-one-on térj vissza rá, akkor is, ha rendeződött, mert így lesz belőle lezárt ügy, nem elhallgatott ügy.

Az elhalasztás vállalható vezetői döntés, ha van kitűzött folytatás. **Empátia és határhúzás megférnek egymás mellett, sőt, együtt működnek igazán.**

7 A rendszer, ami az egészet működteti

Gyakoriság

2–4 hetente, 30–45 perc, védett időpontban. Ha folyton elmarad, az maga is üzenet: „nem vagy elég fontos.”

Arány

A másik beszél többet. Ha te vitted a szót, az státuszmeeting volt, hiszen a one-to-one-ban az ő valósága a téma.

Jegyzet

A következő lépéseket írd fel, és a következő alkalmon térj vissza rájuk. Ettől lesz folyamat, egyszeri jó beszélgetés helyett.

Kapcsolódás

Ne csak problémára használd. A legjobb one-to-one után a kolléga azt gondolja: „jó volt beszélgetni”, és a nehezebbeknél is le mer ülni veled.

A one-to-one az a hely, ahol a vezetés emberi léptékűvé válik. Aki ezt kihagyja, az távolról próbál vezetni, és távolról legfeljebb irányítani lehet.