

Önműködő csapatok építése

Tartalom

A csoportfejlődés szakaszai	2
Érzések és magatartások	5
Tippek a szintek fejlődésére	6
Csapat feltételei	9
Csapaton Belüli típusok	10
Teendők ezekkel a típusokkal:	10
Hogyan fog egy csapat önműködővé válni?	12
Csapat dinamika	12
Közös célok:	13
Közös érték:	13
Közös tervek	14
Elérhető vezető:	15
Értékelés/Dicséret	16
Karbantartás	17
Elkötelezettség építése	18
Mik is azok a SMART célok?	20
KPI:	22

A csoportfejlődés szakaszai

Feltehetjük a kérdést, hogyan válnak a korábban elszigetelt egyének „csapattá”? Kutatások eredményei mutatják, hogy a természetesen kialakuló csapatokban a viselkedési mintáknak meglehetősen állandó sorrendje van. Tuckman és munkatársai feltételezték, hogy a csapatoknak négy fejlődési szakaszon kell keresztülmenniük, mielőtt véglegesen megerősödnének. Ezeket a szakaszokat a következőképpen nevezzük:

Alakulás - egymás és a feladat megismerése, függőségek kialakulása

Viharzás - versengés a státuszokért és szerepekért, hatalomért

Normaképződés - kialakulnak normák, attitűdök, szerepek, szabályok

Működés - kialakulnak a személyes kapcsolatok és a feladatmegosztás szilárd mintái, megvalósulnak a célok.

Hanyatlás - a csoport külső, vagy belső ok miatt megszűnik, vagy mert elérte célját, vagy, mert a kohézió megszűnik

Most nézzük meg részletesebben az egyes szakaszok jellemzőit:

1. Az **alakulás** során egymás és a csapat előtt álló feladatok megismerése valósul meg. Ekkor választódnak ki a tagok. A csapattagok ekkor ismerik meg a feladatot, a szabályokat és a módszereket. Elkezdnek kialakulni a hierarchikus struktúrák, az egyéni szerepek és felelőségek. A tagok kezdik megbecsülni és kitapogatni a határokat, bizonyos benyomást keltenek egymásban, tesztelik egymást és meghatározzák magukat a csapaton belül. Jellemző a vezetőre való fokozott támaszkodás.

2. A **viharzás** kritikus szakasz, amelyben az egyéni különbségek és konfliktusok felszínre kerülnek, illetve a státuszokért és különböző szerepekért folyó versengés megjelenik. A tagok saját ötleteiket nyíltabban és erőteljesebben terjesztik elő. Hangot adnak eltérő véleményeiknek, és kihívásokat ajánlanak fel. Lehetséges, hogy egyesek érzelmileg ellenállnak a feladatnak. Ez a szakasz különösen fontos, mert ha eredményes, akkor megreformálhatja, véglegesen kialakíthatja a csapat munkájának és működésének kereteit.

3. A **normaképződés** az a szakasz, amelyben közös csapatnormák, attitűdök és szerep-meghatározások kialakítása illetve elfogadása révén, a viharzás során kialakult konfliktusok megoldódnak. A tagok a konfliktusokat ellenőrzés alatt tartják, saját álláspontjaikat kicserélve egymás között, együttműködésre törekednek. Új szabályok és normák alakulnak ki, amelyek esetenként különbözhetnek a szervezet szabályaitól. Ebben a szakaszban kialakul a tagok egymással való együttműködésének igénye, a tervezés, a teljesítményszabványok megállapítása az eredmények elérése érdekében.

A normák vonatkozhatnak az együttműködésre, kommunikációra, teljesítményre. Lehetnek pozitívak, de némely esetben kialakulhatnak a szervezeti célok szempontjából negatívnak minősülő normák is.

4. Végül a **működés** szakasza azt jelenti, hogy kialakul a személyes kapcsolatok és a feladatmegosztás szilárd mintája, ami lehetővé teszi, hogy a csapat elkezdje hatékony működését. A csapatmunka folyamatos, a szerepek rugalmasak, a tagok megoldásokat keresnek, találnak és végrehajtják azokat. Ebben a szakaszban a csapat a célok elérésére és a közös végrehajtásra tud koncentrálni.

5. Egyes kiegészítések további szakaszokat határoznak meg. Ilyen további szakasz például a **hanyatlás**, vagy az elválás szakasza, ahol az elért teljesítmény felett érzett örömmön, bánaton osztoznak a csapattagok. Jutalmazás, ünneplés, reflexió, a tanultak összegzése, elbúcsúzás, elkülönülés, kohézió elvesztése, továbblépés történhetnek itt. Állandó csapatokban gyakrabban rövidebb idejű elválásokra kerülhet sor.

A csapatban zajló viselkedés ezen 5 szakasza azt is mutatja, hogy az olyan negatív viselkedések is, mint pl. az ellenségesség vagy a versengés a viharzás szakaszában, hasznos szerepet játszanak a csoportalakulásban. Ha a csapatban és egyénekből rejlő konfliktusok nem kerülnek felszínre, illetve nem oldódnak meg idejekorán, akkor nem valószínű, hogy a csapat a fejlődés magasabb szintjére lép.

Érzések és magatartások

Szakasz	Jellemzők	Érzések	Magatartások
Alakulás	<ul style="list-style-type: none"> Egyénből csapattaggá válás A vezetés tesztelése megtörtént „Sötétben tapogatózás” 	<ul style="list-style-type: none"> Izgatottság, várakozás és optimizmus Büszkeség, hogy beválasztották a projektbe Kezdeti tapogatózó kötődés a csapathoz Gyanakvás, félelem, és szorongás a rá váró munka miatt 	<ul style="list-style-type: none"> Kísérletek a feladat meghatározására, és annak eldöntésére, hogy miként történik a kivitelezés Kísérletek az elfogadható csoportmagatartások meghatározására, és a csoport problémáinak kezelésére Döntés arról, hogy milyen információt kell gyűjteni Magasröptű, elvont megbeszélések koncepciókról és kérdésekről; vagy, egyes tagok részéről türelmetlenség az ilyen megbeszélésekkel kapcsolatban A feladathoz nem tartozó tünetek és problémák megbeszélése; az odavágó problémák felismerésének nehézsége Panasz a szervezettel kapcsolatban, és a feladat akadályai
Viharzás	<ul style="list-style-type: none"> A legnehezebb a csapat számára Türelmetlenség az előrehaladással kapcsolatban A csapattagok csak önmagukra számítnak Gyakori civakodás és vita 	<ul style="list-style-type: none"> Ellenállás a feladattal kapcsolatban, és az egyes csapattagok által kényelmesen alkalmazottól eltérő megközelítési módokkal kapcsolatban Éles attitűdbeli ingadozások a csapattal és a projekt sikerének esélyével kapcsolatosan 	<ul style="list-style-type: none"> Viták a tagok között, akkor is, amikor a valóban fontos kérdésben egyetértenek Defenzív magatartás és versengés; klikkek és „oldal” választása
Norma-képzés	<ul style="list-style-type: none"> A csapat elkezd összejönni A tagok elsimítják eltéréseiket Kialakulnak a szerepek A csapattagok számítnak egymásra 	<ul style="list-style-type: none"> Új képesség a kritika konstruktív kifejezésére A csapattagság elfogadása a csapaton belül Megkönnyebbülés amiatt, hogy úgy tűnik, minden működni fog 	<ul style="list-style-type: none"> Harmóniára törekvés a konfliktusok kerülése révén Fokozott barátságosság, bizalom egymásban és a személyes problémák megosztása, a csoportdinamika megbeszélése Csapatösszetartás érzése, közösségi szellem és célok
Működés	<ul style="list-style-type: none"> A csapat tisztázta a viszonyait és elvárásait Mindenki ismeri a szerepét A csapattagok ismerik egymás erősségeit és gyengeségeit 	<ul style="list-style-type: none"> A csapattagok betekintést nyernek a személyes és csoportos folyamatokba, és jobban megismerik egymás erősségeit és gyengeségeit Elégedettség a csapat előrehaladásával 	<ul style="list-style-type: none"> Konstruktív változás a személyekben A csoportproblémák megelőzésének vagy megoldásának képessége Szoros kötődés a csapathoz

Tippek a szintek fejlődésére

Kialakulás

- ▶ Segíts a tagoknak megismerni egymást!
- ▶ Informáld a tagokat!
- ▶ Utasításaid egyértelműek legyenek!
- ▶ Alakítsd ki a bizalom és tisztelet légkörét!
- ▶ Vond be a tagokat a tervek kidolgozásába, a szerepek tisztázásába és az együttműködés kialakításába!
- ▶ Add meg a csapatnak azt a struktúrát, amelyre szüksége van!
- ▶ Segíts a tagoknak megválaszolni a következő kérdéseket:
 - ▶ Mit vártok tőlem?
 - ▶ Ide tartozom? Ide akarok tartozni?
 - ▶ Miért jó ez nekem?
 - ▶ Mi a cél?

Viharzás

- ▶ Ösztönözd a kétirányú kommunikációt!
- ▶ Állapodjatok meg a döntéshozatal módjában és a döntéshozók személyében!
- ▶ Térképezd fel a csoporton belüli hatalmi formákat!
- ▶ Vond be a csapattagokat a közös problémamegoldásba!
- ▶ Ossz ki önállóan elvégezhető feladatokat!
- ▶ Hozzatok létre belső (házi)szabályokat!
- ▶ Biztosíts egyenlő esélyeket a részvételre!
- ▶ Segíts a tagoknak megválaszolni a következő kérdéseket:
 - ▶ Ki a felelős vezető?
 - ▶ Lesz itt befolyásom?

Normaképzés

- ▶ Maradéktalanul használd fel a csapattagok készségeit, tudását és tapasztalatát!
- ▶ Delegálj, amennyit csak lehet!
- ▶ Beszélj nyíltan a kérdésekről és aggályokról!
- ▶ Bátorítsd és ismerd el a tagok egymás iránti tiszteletét!
- ▶ Ösztönözd a csapatmunkát!
- ▶ Adj pozitív, konstruktív visszajelzést!
- ▶ Hivatkozz az elfogadott házi szabályokra! Szükség szerint változtass rajtuk!
- ▶ Segíts a tagoknak megválaszolni a következő kérdéseket:
 - ▶ Hogyan fogjuk hatékonyan kezelni a konfliktusokat?
 - ▶ Ki fog alakulni az együttműködés?
 - ▶ Sikeresek leszünk csapatként?
 - ▶ Milyenek vagyunk más csapatokhoz képest?

Működés

- ▶ Adj visszajelzést, amikor kéri!
- ▶ Bátorítsd a folyamatos önértékelést!
- ▶ Frissítsd a csapat munkamódszereit az együttműködés támogatása érdekében!
- ▶ Segíts a csapatnak kezelni a változásokat!
- ▶ Képviseld és promotáld a csapatot más csoportok és személyek előtt!
- ▶ Fejleszd a csapattagokat kompetenciáit, amíg maradéktalanul ki nem teljeseznek!
- ▶ Kísérd figyelemmel a munka haladását, és ünnepeld meg az eredményeket!
- ▶ Segíts a tagoknak megválaszolni a következő kérdést:
 - ▶ Elérjük a célunkat?

A csoportkohézió 6 eszköze

A kohézió

A kohézió megmutatja, hogy a tagok milyen mértékben kötődnek a csoporthoz és kívánnak tagjai maradni. (Azon erők eredője, amely a csoporttagság fenntartására ösztönöz)

Kialakításának eszközei

- ▶ A „mi” tudat erősítése
- ▶ Bevonás
- ▶ Elismerések
- ▶ Nem büdös a munka
- ▶ Csoportzsargon
- ▶ Humor

Csapat feltételei

Gyakori jelenség a csapat (team) és csoport (group) fogalmának keverése. Fognak néhány embert, azt mondják nekik, hogy ti egy csapat vagytok, esetleg még közös irodába is ültetik őket, aztán várják a csodát. A csoda pedig nem jön. Mert annak, hogy egy csoport csapattá váljon és akként is működjön, feltételei vannak:

- **Közös cél.** Egy pék, egy festőművész és egy ipari alpinista sohasem lesznek csapat. Mindhárman fontos, értékes munkát végeznek, de nem tudják egymást támogatni a feladatuk elvégzésében és nincs közös céljuk. Haverok lehetnek, de csapat soha. Egyesek közös feladatnak, mások közös küldetésnek (mission) nevezik ugyanezt.
- **Tiszta keretek, korlátok.** Divatos kifejezés az önszerveződés az agilitásban, de veszélyes. Az egyértelmű keretek nélküli önszerveződésből káosz lesz. A csapatnak tudnia kell, milyen kérdésekben dönthet, miben nem, illetve milyen folyamatok mentén működhet együtt a szervezet többi részével. A legegyszerűbb példa a sok cégnél ismert törzsidő fogalma: mi az az időszak, amikor a munkahelyen kell tartózkodni?
- **Hatalom.** Szerencsétlen fordítás, az eredeti angol *authority* kifejezés jobban leírja, miről van szó. A csapatnak kell legyen joga az előbb említett korlátokon belül, saját hatáskörben döntéseket hozni. Kézenfekvő scrumos példa a feladatkiosztás: a csapat a napi standup meetingen megbeszéli, melyik csapattag melyik feladattal fog foglalkozni. A csapaton kívül ebbe senkinek nincs beleszólása.
- **Stabilitás.** A gyakran változó összetételű csoport soha nem válik csapattá. Idő kell az embereknek ahhoz, hogy megismerjék egymást emberileg és szakmailag, megtanuljanak együtt dolgozni, kialakítsák a saját munkamódszereiket, nyelvezetüket, stb. Minden alkalommal, amikor valaki csatlakozik a csapathoz, vagy kiválik belőle, ez a folyamat újraindul.

A fenti feltételek megteremtésén túl is van pár trükk, ami segíthet felgyorsítani a csapattá válást:

- **Identitás.** Nem véletlen, hogy sok csapat nevet választ, ez erősíti az összetartozás érzését, segíti a megkülönböztetést a "mi" és a "többiek" között.
- **Fizikai környezet.** Az agilis team-ekre jellemző rengeteg low-tech vizualizációs eszköznek (information radiator, story map, kinyomtatott chartok, stb.) az információ megjelenítésén kívül az is nagy haszna, hogy egyedivé, otthonossá teszi a csapat területét.

- **Közös erőforrások.** Közös, de a csapat számára allokkált erőforrások, melyek beosztása a csapat felelőssége és feladata. A fizikai környezethez hasonlóan a "miénk" élményt erősíti.
- **Értékek.** Közös értékek, nem csak vezényszó vagy marketing jelmondatok, de közös értelmezés által is szintén segíthetnek összehozni a csapattagokat.

Csapaton Belüli típusok

Csapaton belüli típusok

<p>Elkötelezettek/Kompetensek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Túteljesítők • Eredmények nagy%-a tőlük származik • Rájuk lehet alapozni hosszú távon 	<p>Kompetensek/Megfelelő szakértelemmel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nem elkötelezettek -> cég vagy az általad képviselt értékek • Jól végzik a feladatukat • Ők jellemzik a külső és belső problémák fő forrását • Panaszkodnak machinálnak
<p>Elkötelezettek/Nem rendelkeznek a szükséges kompetenciákkal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nem nyújtanak kiváló teljesítményt, de nagyon rendesek 	<p>Nincs szakértelem/Nincs elköteleződés</p>

Teendők ezekkel a típusokkal:

Elkötelezettek/Kompetensek

A legnehezebb feladatod az hogy ezen a szinten tartsd a munkatársat.

Adj neki nagyobb döntési jogot, terheld, vond be.

Ne felejtse el elismerni a munkáját.

Többet ér a rendszeres pozitív visszajelzés, megerősítés mint az Év végi prémium



Beszéljete a fejlődéséről, támogasd a karrierútjában.

Kompetensek/Megfelelő szakértelemmel

Nem elkötelezettek! ->bővebben lásd: „Elkötelezettség javítása” jegyzetben

Vond be egy-egy projektbe, kérd ki a véleményét. Kissé terheld. Adj nekik plusz feladatot.

Elkötelezettek/Nem rendelkeznek a szükséges kompetenciákkal

Fontos a személyes beszélgetés:

Mond el neki hogy mi aggaszt téged? Hogyan látja ő? Miben látod Te a hiányosságát?

Érdeemes a csapatod mindegyik tagjától fél évente megkérdezni hogy minden eszköz, tudás rendelkezésre áll e ahhoz hogy a feladatukat maradéktalanul el tudják e végezni?

Itt már jönnek az ötletek, de specifikusan van hogy rá kell segíteni egy személyes beszélgetéssel.

Pl: Időkezelés tréning, konfliktuskezelés tréning, Probléma megoldás, vagy esetleg valami szoftver amit használtok abban van hiányos ismerete

Nincs szakértelem/Nincs elköteleződés

- El kell távolítani a szervezetből vagy vissza kell hozni a felső 3 szint valamelyikére

Hogyan hozod vissza az elvárt szintre->Célkitűzés:

1. lépés: üljtek össze és kérdezd meg miért nem elkötelezett? Miért nem teljesíti az elvárásokat? Mond el neki hogy miben nem felel meg az elvárásoknak! (tények, adatok) Kérdezd meg tőle hogy miben tudsz neki Te segíteni?

2.lépés:Mond el neki hogy Honnan-Hova kell a teljesítményének eljutnia, mi az az eredmény ami összhangban van a szervezet céljaival, és a Te elvárásaiddal. Kérdezd meg tőle hogy milyen segítségre van szüksége ahhoz hogy ezeknek az elvárásoknak eleget tudjon tenni. (határozz meg KPI-t és a cél legyen Smart) ->bővebben a jegyzetekben olvashatsz erről)

3.lépés: állapotdjatok meg egy időben ami idő alatt a munkatárs változást fog elérni

4. Ha kitűztétek a célt 3-6 hónap, minden hónapban üljétek le egy fél órára és beszéljétek át hogy hol tart!

Ezzel a módszerrel azt suggalod hogy számítsz rá, és szeretnéd hogy továbbra is a csapataod része legyen. És segítséget nyújtasz neki hogy a teljesítményét vissza tudja építeni. Kezeld bizalmasan.

Már az első 2 hónapban látszik az eredmény, vagy feláll és önként távozik vagy szemmel látható fejlődés tapasztalható.

5. rész: Írjátok le egy papírlapra és írjátok alá mindketten. Tények bizonyítják ha valaminek írásos formát adok és aláírom sokkal komolyabban veszem azt.

Hogyan fog egy csapat önműködővé válni?

Egy csapat akkor válik önműködővé, ha világos célokat és kereteket kap, amelyek mentén önállóan hozhat döntéseket, és megvan a bizalom, hogy felelősséget vállaljon az eredményeiért. Ehhez szükséges a megfelelő kompetenciákkal rendelkező tagok, az átlátható kommunikáció, és a támogató vezető, aki autonómiát biztosít és elősegíti a folyamatos fejlődést. Az ilyen környezetben a csapat képes önállóan működni és alkalmazkodni a változó körülményekhez.

Csapat dinamika

- Közös célok
- Teljesítmény érték
- Közös tervek
- Elérhető vezető
- Értékelés, dicséret

Közös célok:

Milyen eredményeket várnak tőlünk? (KPI)

Mit szeretnénk elérni? (belső célok->SMART)

Hogyan fogjuk ezt tenni? (Ki ? Mit? Mikor? Hogyan? Sztenderdek mentén)

Hogyan mérhető a csapat fejlődése? (Honnan-hova? PL havi összefoglalók küldése)

Hogyan fogják tudni azt hogy jól végezték a dolgukat? (Cél elérése esetén elismerés, és promotálás)

Közös érték:

1. Mit képviselünk?

- A minőségi munka iránti elköteleződés és az ügyfelek elégedettsége iránti felelősségvállalás.
- Az innováció, kreativitás és folyamatos fejlődés képviselete.
- A tisztesség, őszinteség és etikus magatartás fenntartása minden helyzetben.

2. Miben hiszünk?

- Hiszünk, hogy az együttműködés ereje nagyobb eredményekhez vezet, mint az egyéni munka.
- Hiszünk, hogy a fejlődés és tanulás folyamatos, és mindenki képes növekedni.
- Hiszünk, hogy az egymás iránti tisztelet és empátia alapozza meg a hosszú távú sikert.

3. Hogyan fogjuk kezelni a kapcsolatunkat?

- Nyílt és transzparens kommunikációval, ahol mindenki szabadon kifejezheti magát.
- Konfliktusokat építő módon oldunk meg, tisztelve egymás nézőpontjait.
- Rendszeres visszajelzést adunk és kapunk, hogy folyamatosan fejlődhessünk.

4. Mi lesz a kapcsolat alapja?

- A kölcsönös bizalom és hit abban, hogy mindenki a csapat érdekében cselekszik.
- Az elfogadás és sokszínűség tisztelete, amely lehetőséget ad különböző ötletek és nézőpontok érvényesülésére.
- Az együttes célok elérése iránti elkötelezettség, ahol a siker mindenki közös érdeme.

Ezek az alapelvek segítenek abban, hogy a csapat egységes értékek mentén működjön.

Közös tervek

1. Mindenki részt vesz a közös célok meghatározásában

A csapat minden tagja megoszthatja a nézőpontját és javaslatait, hogy a célok mindenki számára relevánsak és motiválóak legyenek.

A célmeghatározás során figyelembe vesszük az egyéni erősségeket és a csapat általános irányultságát.

Közösen meghatározott célok esetén mindenki jobban magáénak érzi azokat, ami növeli az elköteleződést.

2. Feladat -> Akció -> Felelős -> Határidő

Minden feladatot lebontunk konkrét lépésekre, hogy egyértelmű legyen, mit kell tenni.

Kijelöljük az egyes lépések felelőseit, így mindenki pontosan tudja, miért ő a felelős.

Határidőket rögzítünk, hogy a munkafolyamat időben és strukturáltan haladjon.

3. Mindenki tudja, mit várnak el tőle

Világosan kommunikáljuk az elvárásokat, hogy mindenki értse a saját szerepét és a célhoz való hozzájárulását.

Rendszeres check-in-eket tartunk, hogy ellenőrizzük, mindenki tisztában van-e a feladatokkal és haladással.

A visszajelzések és megerősítések segítenek abban, hogy a csapattagok magabiztosan végezzék a munkájukat.

4. Átlátható munkafolyamat

Használunk projektmenedzsment eszközöket (pl. Trello, Asana vagy ClickUp), hogy a csapat könnyen követhesse a feladatok állapotát.

Az információkat mindenki számára hozzáférhetővé tesszük, hogy bármikor betekintést nyerhessenek az aktuális állapotba.

5. Rendszeres értékelés és finomhangolás

Rendszeresen értékeljük a célokhoz vezető folyamatokat, és szükség esetén módosítjuk az akcióterveket.

A csapat tagjai visszajelzést adnak arról, hogyan lehetne hatékonyabban együtt dolgozni, és ezek alapján közösen fejlesztünk a folyamatokon.

Ezekkel a lépésekkel biztosítható, hogy a csapat együttműködése strukturált, átlátható és eredményes legyen.

Elérhető vezető:

1. Számon kell tudni tartani az akciókat

- Használjunk jól strukturált nyomon követési rendszereket, hogy minden akció és feladat állapota átlátható legyen (pl. task management eszközök).
- Rendszeresen tartsunk státuszmegbeszéléseket, hogy a csapat minden tagja tisztában legyen az előrehaladással és az esetleges akadályokkal.
- A felelősök rögzítése és a határidők következetes kezelése biztosítja, hogy senki ne tévessze szem elől a prioritásokat.

2. Számon kell kérni

- Egyértelmű és konstruktív kommunikációval kell visszajelzést adni az elvégzett vagy elmaradt feladatokról.
- A számonkérésnek támogató és megoldásfókuszú hozzáállást kell tükröznie, nem hibáztatást.
- Rendszeres értékelési pontokat kell beiktatni, hogy mindenki számára egyértelmű legyen a fejlődés és az elvárások.

3. Példaként kell szolgálni

- A vezetők és kulcsemberek mutassanak példát az elkötelezettség, a felelősségvállalás és a problémamegoldás terén.
- Az átláthatóság és a következetes viselkedés mintát adhat a csapatnak, hogyan kezeljék a kihívásokat.
- Ha hibát követünk el, vállaljuk azt, és mutassuk meg, hogyan lehet tanulni belőle.

4. Felelősséget vállalnak a csapatért

- A vezetőknek és kulcsembereknek az egész csapat sikerét kell szem előtt tartaniuk, nem csak az egyéni teljesítményt.
- Ha probléma adódik, a vezető segít annak megoldásában, és nem hárítja át a felelősséget másokra.
- A felelősségvállalás a csapattagok motivációját is növeli, mert érzik, hogy nem hagyják őket magukra a nehéz helyzetekben.

5. Nyitott és elérhető hozzáállás

- A csapattagoknak tudniuk kell, hogy bármikor fordulhatnak segítségért vagy útmutatásért a vezetőhöz.
- Egy elérhető vezető mindig figyel az egyéni és csapatszintű igényekre, és ennek megfelelően reagál.
- A bizalomra és empátiára épülő kapcsolat a csapattagokkal elősegíti a nyitott kommunikációt és a jobb együttműködést.

Ezek a gondolatok hozzájárulnak ahhoz, hogy a csapat biztonságban érezze magát, és elérje céljait.

Értékelés/Dicséret

A dicséret hatékony eszköz a csapatdinamika erősítésében, ha őszinte, konkrét és időben történik. Fontos, hogy a visszajelzés ne általános legyen („Jó munka!”), hanem részletezze, hogy pontosan miért értékeljük a csapattag hozzájárulását („Köszönöm, hogy a határidő előtt elküldted a jelentést, sokat segítettél a projekt előkészítésében.”). A pozitív visszacsatolás erősíti az önbizalmat, növeli a motivációt és elősegíti a csapat összetartozásának érzését. Ugyanakkor érdemes figyelni arra, hogy a dicséret hiteles legyen, különben elveszítheti hatékonyságát.

A rendszeres és kiegyensúlyozott visszajelzés kultúrája hozzájárul egy egészségesebb, produktívabb csapat kialakításához.

Negatív és pozitív visszajelzések aránya

Az egészséges arány a negatív és pozitív visszajelzések között általában **1:3 és 1:5 között** van, azaz egy negatív visszajelzésre három-öt pozitív visszajelzés jusson. Ezt az arányt gyakran „pozitivitási aránynak” nevezik, és kutatások szerint (pl. Barbara Fredrickson vagy John Gottman munkái alapján) hozzájárul a hosszú távon sikeres és kiegyensúlyozott kapcsolatokhoz, beleértve a munkahelyi csapatdinamikát is.

Ez nem azt jelenti, hogy a negatív visszajelzést el kell kerülni, hanem hogy azt konstruktívan kell megfogalmazni, míg a pozitív visszajelzésekkel a motivációt és a bizalmat építjük. A cél az, hogy az emberek ne csak a hibáikat lássák, hanem azt is, hogy milyen értéket hoznak a csapatba.

Karbantartás

Minden évet (csapat megalkotás elején) az alábbi pontok érintésével kezdj:

- Közös célok
- Teljesítmény érték
- Közös tervek

Negyed évente beszéljétek át:

- Hogyan álltok a közös céljaitokkal, kell e valakinek segítség
- Itt már lehet Értékelés és dicséret
- Kérdezd meg őket hogy meg van e mindenük ahhoz hogy el tudják végezni a munkát.

Év végén (vagy a projekt végén amire a csapat hivatott):

- Legyen egy záró összesítés ami tényeken és adatokon alapul
- Emeld ki és promotáld a csapatod tagjait
- Kérdezd meg őket hogy mit lehetett volna másképp csinálni?
- Adj nekik építő visszajelzést DE kérlek tartsd észben a negatív és pozitív visszajelzések arányát: 1:3

Új belépő esetén

- Mindig ismertesd neki a csapatod dinamikáját, feltételeit és beszéljétek át közösen hogy hol fog Ő pontosan elhelyezkedni

Elkötelezettség építése

1. Kommunikáció és részvétel

Cél: A dolgozók bevonása és az őszinte, nyitott kommunikáció fenntartása.

- **Rendszeres értekezletek:** Tarts rövid napi vagy heti megbeszéléseket, ahol minden dolgozó elmondhatja a véleményét, kérdéseit.
- **Javaslattevési rendszerek:** Hozz létre olyan platformokat (pl. javaslattevési láda vagy digitális eszköz), ahol a dolgozók ötleteiket megoszthatják.
- **Vezetői jelenlét:** A vezetők gyakran jelenjenek meg a műszakban, beszélgessenek a dolgozókkal, kérdezzenek rá a munkafolyamatokra, és hallgassák meg az észrevételeiket.

2. Munkahelyi elismerés és dicséret

Cél: A dolgozók értékelttségének érzése és motivációjuk növelése.

- **Pozitív visszajelzés:** Ne csak a hibákra, hanem a jól elvégzett munkára is fókuszálj. Például: „Nagyszerű volt, hogy ilyen gyorsan és pontosan megoldottad ezt a problémát!”
- **Hónap dolgozója program:** Rendszeresen ismerj el kiemelkedő teljesítményeket egy hivatalos díjazási formában.
- **Csapatelkötelező események:** Ünnepeljétek meg a közös sikereket, például egy határidőn belül befejezett projektet.

3. Képzések és fejlődési lehetőségek

Cél: A dolgozók hosszú távú szakmai fejlődésének támogatása.

- **Továbbképzések:** Szervezz tréningeket az új technológiák vagy munkamódszerek megismerésére.
- **Karrierút tervezés:** Mutasd meg, hogyan léphetnek előre a dolgozók a szervezeten belül, például művezetővé válás lehetőségeit.
- **Mentorprogramok:** Tapasztaltabb dolgozók segíthetik az újoncokat vagy az új szerepkörbe lépőket.

4. Munkahelyi körülmények javítása

Cél: Olyan környezet létrehozása, ahol a dolgozók szívesen dolgoznak.

- **Fizikai környezet:** Tartsd tisztán és jól szervezeten a munkaterületet, és biztosíts kényelmes, biztonságos munkakörnyezetet (pl. megfelelő világítás, zajcsökkentés).
- **Pihenőterek:** Kényelmes és jól felszerelt pihenőhelyek biztosítása, ahol a dolgozók kikapcsolódhatnak.
- **Egészség és biztonság:** Tartsd fenn a legmagasabb szintű munkahelyi biztonságot, és szervezz rendszeres egészségügyi szűréseket.

5. Csapatépítés és közösségépítés

Cél: Erős csapatszellem kialakítása és a dolgozók közötti kapcsolatok javítása.

- **Csapatépítő események:** Szervezz gyári dolgozóknak szóló eseményeket, például sportnapokat, közös ebédeket vagy kirándulásokat.
- **Közös célok:** Alakíts ki olyan célokat, amelyek megvalósításában mindenki együtt dolgozhat.
- **Szociális aktivitások:** Szervezz közös jótékonyági akciókat vagy közösségi projekteket, amelyek erősítik az összetartozást.

6. Egyéni figyelem

Cél: A dolgozók egyéni igényeinek és nehézségeinek megértése.

- **Egyéni beszélgetések:** A vezetők rendszeresen találkozzanak a dolgozókkal, hogy megértsék, mi motiválja őket, és milyen problémákkal szembesülnek.
- **Rugalmas megoldások:** Ha lehetséges, biztosíts személyre szabott munkabeosztást vagy egyedi támogatást az igényeknek megfelelően (pl. családi problémák kezelése).

7. Érthető és értelmes célok megfogalmazása

Cél: A dolgozók munkájának értelmessé tétele és céljaik tisztázása.

- **Vállalati célok kommunikációja:** Oszd meg, hogy a gyár hogyan járul hozzá az iparág sikeréhez, és hogy az egyének munkája miért fontos ebben.
- **Egyéni célok kitűzése:** Határozd meg, hogy az egyes dolgozók munkájának milyen konkrét céljai vannak, és hogyan segítenek ezek a nagyobb célok elérésében.
- **Folyamatos nyomon követés:** Tartsd fenn az egyértelmű célokat, és rendszeresen beszéld meg a haladást.

Mik is azok a SMART célok?

A SMART cél igazából egy pár angol szóból álló mozaikszó, mégis nagyon találó kifejezés rá az „okos” célkitűzés.

A SMART betűszó tehát a következő 5 elemből áll össze:

- **Specific** = konkrét, pontos, jól definiálható (szpecifik)
- **Measurable** = mérhető (mezsöröböl)
- **Achievable** = elérhető (öcsívöböl)
- **Relevant** = releváns, tehát fontos az adott vállalkozás számára (relevant)
- **Timely** = időhöz kötött (Tájmöli)

A „*több pénzt csinálni*” ma már nem mondható elégséges célnak, hiszen ez egy teljesen megfoghatatlan dolog. Itt egyből felmerülnek olyan kérdések, mint:

- Mitől több?
- Mennyivel több?

Ahhoz, hogy tökéletes célokat állíts fel az alábbi 5 pontra kell odafigyelned

1) **Specific = Konkrét**

A cél legyen pontos, jól definiálható!

Az üzleti életben ez azt jelenti, hogy érdemes kiválasztanod egy-egy fontosabb KPI-t (azaz legfontosabb mérőszámot) és arra kell fókuszálnod.

Szintén fontos meghatározni azokat a csapattagokat, akik felelősek lesznek az adott cél eléréseért. Ha például a cél növelni a weboldal látogatottságát 60%-kal év végéig, akkor egyértelműen a marketing csapaté lesz a legnagyobb felelőség.

Úgy tudod konkretizálni a SMART céljaidat, ha felteszed magadnak a következő kérdéseket:

- Mit szeretnénk elérni?
- Mit teszünk azért, hogy ezt el tudjuk érni?
- Kinek a feladata lesz az, hogy ezek megtörténjenek?

2) Measurable = Mérhető

A jó cél egyben mérhető is, hiszen csak így lehet majd pontosan nyomon követni, hogy éppen hogyan állunk a teljesítésig tartó rögzös úton.

Ezt úgy érheted el, hogy kiegészítéd a korábban meghatározott pontos célt egy konkrét célszámmal vagy százalékkal.

Fontos, hogy itt reális számokkal dolgozz, mert ha nem megalapozott a célod, akkor már azelőtt elveszited a versenyt, hogy egyáltalán elindultál volna.

3) Achievable = Elérhető

A célszámok realitása persze szubjektív, hiszen egy több tízmilliárdos multinál sokkal nehezebb 80%-os növekedést elérni mint egy olyan egyéni vállalkozónál, akinek egyelőre csak 3 ügyfele van.

A jó SMART cél tehát nagyratörő, de mégis reális. Nem akarjuk túl alacsonyra helyezni a lécet, viszont a teljesíthetetlennek bizonyuló cél egyszerűen csak motiváció romboló hatású lesz a csapat számára.

Gondolom nem kell magyaráznom milyen hatással vannak az irreális elvárások a munkahelyi morálra, így érdemes feltenni magadnak ezeket a kérdéseket:

- Az eddig megfogalmazott cél reális?
- Megvannak vajon a célok eléréséhez szükséges erőforrásaink?

Azért fontos ezek átgondolására elég időt szánnod, mert **ha túlzottan eltávolodsz a realitás talajától, azzal a saját eredményeidet sabotálod.**

Ha túl magasra teszed a lécet az előbb-utóbb negatív hatással lesz a morálra, ha pedig túl könnyen éritek el a célokat, akkor nem használtad ki a szervezetben rejlő potenciált.

4) Relevant = Releváns

Szintén nagyon fontos, hogy a cél legyen releváns.

A magánéletben elég érdekes a relevancia kérdésköre. Itt egyszerűen úgy tudnám megfogalmazni, hogy ha az adott SMART cél érdekel, akkor máris releváns számodra.

A relevancia az üzleti életben pedig azt jelenti, hogy a **SMART cél legyen párhuzamban az adott vállalkozás fő üzleti céljaival**. Ez a legtöbb esetben több bevétel, magasabb profit vagy nagyobb piaci részesedés.

5) Timely = Időhöz kötött

Végül pedig nagyon fontos, hogy a SMART cél legyen időhöz kötött.

Erre azért van szükség, mert **csak így lehet pontosan meghatározni, hogy sikerült-e elérni azt a célt, vagy sem**.

Ez talán az egyik legfontosabb szempont, ugyanis **nagyon nem mindegy, hogy az év végéig szeretnénk megnövelni a bevételt mondjuk 10%-kal, vagy éppen 20 éven belül** (az egyik például egyenes út a csőd felé...).

Itt tehát egy kérdésre kell választ adnod:

Mikor szeretnénk elérni a kitűzött célunkat?

KPI:

Key Performance Indicator, vagyis kulcs teljesítménymutató a KPI jelentése. Egy jó KPI irányt mutathat, megérteti veled és a csapattal is, hogy milyen irányba kell elmozdulnotok, milyen irányban és mekkora teljesítményt kell elérnetek a stratégiai célok elérése érdekében. Ahhoz, hogy igazán hatékony legyen, egy KPI-nak meg kell felelnie az alábbi kritériumoknak:

- Jól definiált és mérhető
- Kommunikálható a szervezeteden / csapatodon belül
- Szükséges a célok elérése érdekében (hiszen nem véletlenül hívjuk kulcs teljesítménymutatónak)
- Alkalmazható az üzletágadban (LOB) vagy a részlegedben