



A sikeres projekt hátországa, a motivált csapat

Horn Balázs

Mindenki itt van?

A projekt szponzora és menedzsere mellett a csoportvezetők, üzleti kapcsolattartók, szakértők és beosztottak, egyszóval minden csapattag, egy munkájára büszke, sikeres csoport tagja szeretne lenni. Ezt a célt van, aki nagyobb lendülettel és van, aki sokkal félszegebb attitűddel mutatja. A kapcsolat azonban közös, egy eredményes és összetartó csapatban mindannyian szívesen megtalálnák helyüket.

A projekt céljának elérésében minden résztvevőnek más a szerepe. A szponzor mást vár a projekt menedzsertől, a beszállító csoportok vezetőitől és a csapattagoktól is. A PM számára a határidők és a projekt ütemterve szabja a keretfeltételeket. Az üzleti lehetőségek terén a kereskedelmi kollégák igyekeznek gyümölcsöző kapcsolatokat építeni. A kivitelezéshez szükséges tervek, eszközök és az erőforrások lehetőségei koordinálása mindennapos kihívást jelentenek a csoportvezetőknek. Ebben a munkában elengedhetetlen a biztos támogatás, a hatékony hátország megléte. Az áhított közös siker, az ügyfeleknek is tetsző kézzel fogható eredmény a teljes csapat állhatatos munkájával válik valóra.

Hogy a kitartás ne csak a kezdeti lelkesedés idején jellemezze a csapatot, hanem folyamatos lehessen, nagy a vezetők felelőssége: megtalálni azt, hogy hogyan lehet a néha lehetetlennek tűnő feladatokat kihívássá fordítani, a közös eredményeket a csapat mindennapjaiba sikerrel visszaforgatni. Legalább ekkora kihívás az egyéni és közös célokat összhangba hozni, a

szakmai ismereteket továbbfejleszteni. Mind mind olyan erőpróba, amely a technikai tudás mellett a people management munka fontosságát jelzi.

Nekem mi a szerepem?

Nagyobb fejlesztések, mint egy új projekt indulása vagy más komoly változások alkalmával, sokan nagy tervekkel igyekeznek megvalósítani céljaikat. A tenni akarás és a lelkesedés elengedhetetlenül fontos, eredményt nélkülük aligha érhetünk el. Az igyekezet azonban szervezethez híján könnyen okozhat zűrzavart. Ha egyszerre többen is ugyanazt a fontos témát, vagy problémát célozzák meg, egymással azonban ritkán beszélnek, a hosszan tartó próbálkozásnak eredménymentes kimerülés lehet a vége.

Már egy kisebb csapat életében is átfedések alakulhatnak ki a feladatkörökkel illetően. Ezek mind a hétköznapiakban, mind a kritikus határidők közeledtével komoly feszültséget okozhatnak. S mivel sokan, sokféle-képpen közelítik meg a teendőket, ha a felelősségi körök nem tiszták, rövid idő alatt félreértésekbe és konfliktusokba szaladhatnak. Az ilyen viták pedig többlet-energiát kívánnak majd a vezetőktől és a beosztottaktól egyaránt – *ha mindenki csatárt játszik, ki lövi a gólt?*

A szerepek fontosságát nem lehet elég korán megismerni. Ezért egy budapesti középiskola elhatározta, hogy diákjai számára megmutatja, mit is jelentenek ezek a nagybetűs életben. Versenyt hirdetett tanulóik között: ki tud a tanév végére kézzel fogható terméket, legyen az szolgáltatás vagy használati tárgy, létrehozni. Támogatásként valódi, bejegyzett cégeket hívtak életre. A cégek megfelelő pozícióit a diákoknak kiosztva igyekeznek modellezni az életben is fontos szituációkat és szerepköröket. Minden kis cégnek adott a célja, és hogy el is



érjék azt, a „vezetők és beosztottak” tanóra keretén belül beszélhetik meg tapasztalataikat. Az Ön környezetében mindenkinek egyértelmű a szerepe?

Ki mondta, hogy one man show....?

Különböző vállalati struktúrákban eltérő felelősséggel és szerepkörben dolgoznak a csoportvezetők. A teljesség igénye nélkül, lehetnek fejlesztési vagy tesztvezetők, szakmai teamleaderek, line manager-ek stb. A mátrix vagy projektorientált organizációban megrendelőik elsődlegesen a projekt menedzserek, de természetesen más csapatok felé is teljesítenek megbízásokat. Feladatkörük igen szerteágazó, fontossága megkérdőjelezhetetlen: a kérdés azonban, *lehet-e ez a központi szereplő önmagában eredményes?*^{*1}

Minden sikeres vezető mögött áll egy hatékony csapat

A csoportvezető feladata, hogy képviselje csapatát, eredményeiket azonban mindig közösen éri el. A titok, a megfelelő támogatásban rejlik. A vezetőnek meg kell teremtenie azt a konstruktív környezetet, amely a rendelkezésre álló erőforrásokat megfelelően képes felhasználni.

Lehet-e a csapat produktív, ha a „honnan-hova vízió” nem tiszta? Mennyire lesz bárki is elkötelezett egy ködös cél iránt?

A projekt startjánál a csoportvezető feladata, hogy az indító dokumentumban elfogadott célokat megfelelően tisztázza és egyértelműen kommunikálja. A közös irány elfogadása a kollégák számára lehetőséget teremt vállalatok, úgynevezett kommitmentek meghatározására: féléves célokat rögzítve jelezhetjük eltökéltségünket a projekt sikeréért.

Ha tiszta a közös cél, de a tervezés hiányos, hogyan lesz a munka szervezett?

A vezető fontos felelőssége, hogy a hétköznapiak során érvényre juttassa, és napi teendőkké bontsa a projektben elvégzendő tennivalókat. (Megjegyzés: a *scrum* metodológiában ezt alapvetően a csapat végzi.)

Nemcsak az időbeni tervezés, hanem a személyre szabott feladatkiosztás is nagyban hozzájárul a csapat eredményességéhez. Mivel nem mindenki stratégia, ezért kézzelfogható kell legyen a cél és a napi munka mindenki

számára. Fontos, hogy tudja minden beosztott, mi lesz a feladata hétfőn, vagy épp csütörtökön. Vezetője pedig bízson benne és segítse abban, hogy azt megfelelően elvégezze, eredményeiről önállóan visszajelzést adjon.

Hogyan lehet hatékonyságról beszélni, ha nincs, vagy hiányos a viszonyítási alap?

Az emészthető feladatokká bontás alapfeltétele, hogy egyértelmű legyen annak specifikációja. Átfogó tapasztalat azonban, hogy a rövid, idő hiányában elkészített működési leírások, a megvalósításkor túl nagy szabadságot hagynak a félreértésekre. Ha nem egyértelmű a követelmény, akkor mi garantálja, hogy az elvárt eredmény fog megszületni?

Peter F. Drucker írja: a hatékonyság nem velünk született képesség, hanem tanulható tulajdonság. Mindannyian sokat tehetünk azért, hogy tudatosan odafigyelve munkánkra, viselkedésünkre lényegesen eredményesebbé válhassunk. Lebilincselő olvasmány a témáról írt könyve: [A hatékony vezető](#).

Kikből áll a csapat: szakértőkből vagy emberekből?

A projekt sikerességének egyik alapvető feltétele és egyben belső mozgató rugója a megfelelő kompetenciájú csapat. És hogy kik alkotják a csapatot? A cég egyik legértékesebb erőforrása, maga a dolgozói. Alfred Sloanak, a General Motors legendás vezérigazgatójának tulajdonítják a híres mondatot:

"Vegyék el az eszközeimet, hagyják meg az embereimet és öt év múlva mindent visszaszerzek." (Effron et al., 2004. 21.)

Ezek az emberek vesznek részt a tervezésben, a mindennapi kihívásokban, a feladatok kivitelezésében, az esetleges eskalációk kezelésében, ki - ki természetesen a maga helyén.

Szerepenként eltérő lehet a feladata az egyes dolgozóknak, ezért is fontos, hogy a csoportvezető tisztában legyen emberei szakmai tudásával, karakterével, személyes motivációival. Ebben a munkában remek eszköze lehet a szakmai képességek regisztere, a kompetencia mátrix. Ismerve a projekt elvárásait már akár előre is elkészítheti, és az igényeknek megfelelően tudja csapatába válogatni a megfelelő szakembereket. Ez

^{*1} Megjegyzés: a cikk alapvetően a szoftverfejlesztés világában, a projektorientált illetve a mátrix struktúrákban szerzett tapasztalatokat igyekszik összefoglalni. Azonban a leírt észrevételek és javaslatok más típusú organizációkban dolgozók számára is gondolatébresztőek lehetnek

a technika akkor is segítségére van, ha a team állandó személyekből áll. Ismerve őket, egyénenként felrajzolva ábrázolhatja kit honnan hova képzel el, mint vezető, *nem*



mellékesen, hova képzelik el magukat beosztottjai. Megtalálva a párhuzamokat, máris nagy lépést tehet a kollégák motiválása és a szervezet hatékonyságának javítása felé.

A csapat eredményes munkájához nemcsak a kollégák szakmai felkészültsége, hanem pozitív személyisége is rendkívül sokat ad. Az egymást elfogadó és támogató csapat tud csak igazán hatékony lenni. A cél és eredményvezérelt vezetői felfogás, motivált és összetartó team híján könnyen teendők listája és elhivatottság marad csupán.

Személyiségünk meghatároz minket és nehezen változik, még eltökélt szándék mentén is. Ezért is fontos tudatosan felmérni, lehetőleg előre, hogy kire milyen feladatot bízunk. Elég csak belegondolni, mit élhet át egy nagy tudású, de zárkózott, nagyobb közegben visszahúzó kolléga, ha egy fontos téma előadójának kéri fel. Vagy fordított esetben, a szavakkal jól bántó előadó típusú ember, akit egy csendet szerető közegbe „számúznak” jelentősebb időre. A mindennapi életben talán ritkábbak a kirívó esetek, érdemes azonban a kisebb kényszerhelyzetekre is odafigyelnünk. Huzamosabb idő alatt ugyanis ezek a kis eltérések, akár észrevétlenül, jelentősen megnőhetnek, és akár „váratlan” komoly feszültséget okozhatnak.

Megjegyzés: szerencsére ma már a világhálón is számtalan anyag hozzáférhető a személyiség jellemzőkről. Az attitűdöket felmérő eszközök közül mindenképpen kiemelendő az MBTI személyiség teszt, melyre a következő [link](#) egy 15 perc alatt kitölthető példát mutat.

Közös nyelvet beszélünk?

Sok félreértés alapja, hogy egymásra várunk. Ez a helyzet könnyen előfordulhat a team és vezetője között is. A csapat a vezetőtől és fordítva, a vezető pedig sokszor a csapattól várja a megoldást, néha a csodát. A csapat jobb munkakörülményeket, a munkatársak magasabb fizetést remélnek, miközben meg vannak győződve hogy munkájuk kifogástalan, az előrelépés már csak a főnökön múlik. Nemkülönben a

vezető, aki a csapattól folyamatos állhatatosságot és kitartást vár, eltökéltséget a cég céljainak elérésében. Csak a nagy igyekezet okozta forgatagban éppen saját embereinek hangját hallja meg sokszor nehezen.

Akár szakmai szempontokat, akár a személyiséget tekintve vizsgáljuk a csapatot, fontos, hogy a vezető és beosztottjai közötti viszony ne csak a szerencsés véletlenek alapján fejlődhesen. A főnök és beosztott közti elfogadottság, avagy *távolság* lényegesen javítható, illetve csökkenthető rendszeres beszélgetések segítségével (pl. kétheti, havi). Mindenki örül, ha nemcsak munkáját, de magát az embert is fontosnak tartják. Nem mellékesen, a féléves beszélgetések is sokkal könnyedebbé válhatnak, ha nem hathavonta kerül sor a komolyabb kérdésekre. A rendszeres egyeztetések alkalmával még a félénkebb beosztottak is szívesebben nyílnak meg és mondják el céljaikat. Ügyesebb vezetők részt vehetnek e célok közös kialakításában, win-win helyzetet teremtve mind a beosztott, mind a szervezet számára.

Szívesen adunk visszajelzést?

A kollégák teljesítmény értékelésére készülve egy remek játékot terveztünk bevetni. Célunk volt, hogy a hivatalos beszélgetéseket oldottabbá tegyük, miközben a lényegi tartalom is megmaradjon: visszajelzést kapjunk és adjunk is, lehetőleg nyitott fülekre találva.

A beszélgetések egyik legfontosabb célja, hogy a beosztottak szemével is lássuk a mindennapokat: mi az, amivel elégedettek, milyen változásokat észlelnek, milyen javaslataik vannak a jövőre nézve? Amellett, hogy remek ötleteket kaphatunk, a válaszok alapján jól lehet következtetni a belső motivációra is. Fontos, hogy teret adjunk a vélemény megfogalmazására, függetlenül attól, hogy ez megegyezik-e sajátunkéval, vagy sem. Jól teszi, aki kíváncsi, mert így beosztottja meglátásait direktben kaphatja meg. Ha a válaszadó nem is mindennel elégedett, de elég bátor, hogy felvállalja véleményét, ráadásul ezt képes objektívan is megfogalmazni, sok hasznos információval gazdagodhatunk. Elsősorban azzal, hogy megbíznak bennünk, és tőlünk várják a javaslatok megvalósulását. Másodsorban, mégiscsak jobb ezt szemtől szemben hallani, nem?

A nyitott beszélgetéstől sok vezető tart, félve hallgatja az előkerülő témákat, a problémák seregétől már előre borzong. Pedig épp ellenkezőleg, ha már szóban elhangzanak a nehézségek, s nem a szőnyeg alatti végtelen raktárba seprük őket, sokkal kevesebb meglepetés kerül elő a későbbiekben. Ne feledjük, az őszinteség már önmagában sem kis eredmény, amellet, hogy nem minden probléma igényli az azonnali megoldást. Néha csak arra vágyunk, hogy elmondhassuk mi



volt nehéz. Sokan évekig temetik a fontos kérdéseket mélyebbre és mélyebbre, saját hatékonyságát ásva alá ezzel. Pedig a tapasztalat azt mutatja, hogy mindazok, akiket meghallgatnak és meg is becsülnék, sokkal nyitottabbak lesznek a visszajelzésekre*² és a javaslatokra is. Ez pedig a vezető másik nagyon fontos célja a beszélgetés során: felhívni beosztottjai figyelmét, hol és miben kéri a nagyobb összpontosítást. Ha egy ilyen beszélgetés beindul, aktívak a résztvevők, azt szokták mondani, nagy baj nem lehet, mindenki igyekszik hozzátenni a közöshöz. Nos, ezt mindenki eldöntheti maga, ha kipróbálja az alábbiakat. A játékot nevezhetnénk az egyéni motiváció megismerés egyik eszközének. Alkotója Vásárhelyi Judit, Executive Coach, Supervisor.

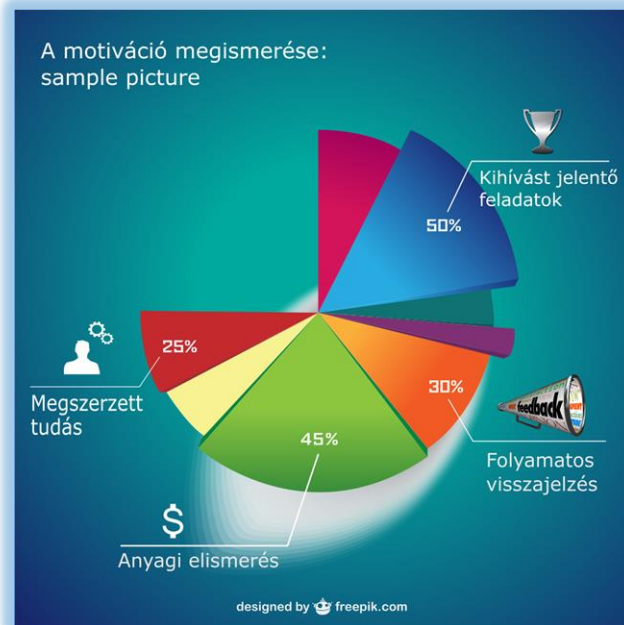
Az egyéni motiváció megismerésének példája:

A technika, három részből épül fel. Az első, egy vezetői felmérésből származó motivációs gyűjtemény ([link](#))*³. A játékra készülve célszerű előre kinyomtatni és elemekre vágni. Ezekből lehet majd választani a feladat során. Minden elem fontos, a listában csak izgalmas tétel található.

Erre épül a második lépés. Kérjük meg a kollégát, akinek a motivációs tényezőire vagyunk kíváncsiak, hogy válassza ki melyek a legfontosabbak számára. A kiemelt tételek száma lehet kevés vagy sok, akár mindegyik.

Ha sikerült kiválasztania a legfontosabbakat, akkor a prioritizálást követően, a tortadiagram készítése következik. Ehhez érdemes egy nagy papírlapot használni, hogy elég szemléletes lehessen.

Az elemek egymáshoz viszonyított aránya prezentálja majd, kinek melyik tényező mennyire fontos. Egészen más képet mutat, ha belső érzéseink alapján ítéljük meg, mennyire is vagyunk lelkesek, vagy erről konkrétumok



mentén beszélünk is. Az élmények különböző szemszögből, szubjektívitásunknak köszönhetően sokszor eltérhetnek. A beszélgetés során, azonban lehetőség kínálkozik ezek megosztására, megbeszélésére: kinek mi fontos, mitől siker a siker.

Öröm látni, hogy az embereket [mennyire nem csak az anyagi ösztönzés motiválja](#). A személyes kapcsolatok, a szakmai kihívások és a támogató vezető jelenléte legalább annyira lelkesíti beosztottjainkat.

Megjegyzés: tanácsos a feladathoz előre megfelelő időkeretet foglalni, mert a tartalmas beszélgetések többnyire nem kevés időt igényelnek. Az pedig, hogy a megbeszélés során mennyi információval gazdagodunk, csak rajtunk múlik. Ne lepődjünk meg, ha olyan kollégákkal kapcsolatban is jelentősen gyarapodnak ismereteink, akit úgy érezzük, már remekül ismertünk.

Javaslom, hogy mindenki próbálja ki saját magán is a gyakorlatot. Ki tudja, talán magunkat is meglephetjük néhány fontos felfedezéssel.

*2: Hogyan adjunk és kapjunk visszajelzéseket, gyakorlati tapasztalatokért lásd: Ami eddig működött, az nem visz tovább, Marshall Goldsmith

*3: Legfontosabb motivációs tényezők – Felmérés: [link](#)

A módszer általunk megtapasztalt tanulságai:

- A beszélgetések felszínre hoztak korábban rejtőző közös pontokat, közvetlenebbé téve a napi munkavégzést és a kommunikációt felettes és beosztott között. Az egyes elemek tisztázása, vagy pontosítása jelentős segítséget adhat zárkózott kollégákkal történő beszélgetések során is.
- A megosztott információk és felismerések jelentősen segítettek a vezetőket feladataik fókuszának pontosításában, ezzel is növelve munkájuk hatékonyságát.
- A vizualizáció segített megmutatni, hogy ténylegesen mi is fontos a beosztottak számára. A sokszor elrejtett célok és érzelmek a technikának köszönhetően egyértelműen megjelentek.
- Visszacsatolásként, akár fél évvel később ismét felrajzolható a diagram. Érdekes összehasonlítani, történt-e változás a személyes preferenciában, illetve azt is, hogy milyen eredményt ért el a vezető és beosztott a megbeszélt célokat illetően.
- Megfigyeléseink is alátámasztották, hogy azon alkalmazottak, akik céljai és igényei a mindennapi feladatok aktív részét képezik, sokkal inkább ellenállóvá válnak külső vagy belső negatív hatásoknak. Elégedettségük egyértelműen összefüggésbe hozható a munka higiéniés tényezőkkel, mint a vezetők stílusa vagy a munkafeltételek. Ide kapcsolódóan ajánlom Frederick Herzberg, a 60-as években megjelent tanulmányát, lásd az alábbi linken: [Herzberg féle kettős elmélet](#).

Az apróbetűs rész:

Tapasztalat, hogy a csodaszerek hátoldalán kis betűvel mindig szerepel, mikor nem garantált a hatás, és hogy a mellékhatások miatt a használatnál jobb óvatosnak lenni. Így a kisbetűs rész, nem kisbetűvel:

Ne lepődjünk meg, ha az eszköz nem azonnal arat osztatlan sikert. A kommunikáció megindulásához, alapvető bizalomra mindenképpen szükség van a kérdező és a válaszoló között. Csak akkor használjuk, ha biztosak vagyunk abban, hogy létezik ez a kapcsolat.

Egy másik fontos tipp, hogy a faggatózás kétélű fegyver is lehet. Ha valakit arról kérdezzük, hogy neki mi fontos, akkor ezzel észrevétlen magunkra vehetjük az „” betűs

trikót. Óhatatlanul megfogalmazódhat benne ugyanis, hogy az említett vágyai nem elrugaszkodottak, ezekből igyekszünk majd minél többet meg is valósítani. Ezért nagyon fontos, hogy a beszélgetés közben megfelelően moderáljunk, hívjuk fel a figyelmet a közös pontokra és lehetőségekre egyaránt. A félreértések elkerülése végett tartsuk megfelelő mederben az irányvonalat.

Csapatot nem lehet netről rendelni

Minden jó csapatnak megvannak az egyéniségei. Van, aki csendességével, és van, aki lendületével, vagy remek humorával tűnik ki. A tagok fontosnak érzik magukat saját helyükön, tudják mikor van rájuk szükség, és azt is, miben számíthatnak ők a többiekre. Ha a team összeszokott és hatékonyan működik, jól tetten érhető lesz az összhang, forog akár az olajozott fogaskerek. Ezt könnyű felismerni, ám annál nehezebb felépíteni.

1965-ben jelent meg először a [forming– storming– norming– performing modell](#), melynek szerzője, Bruce Tuckman. A nevével fémjelzett séma üzenete, hogy a hatékonyan teljesítő csapat egy érettségi folyamat eredménye, ahol a részfázisokat nem csak, hogy nem érdemes, nem is lehet kihagyni. Célszerű ezt a felismerést nem kötöttséggént, hanem mint iránymutatás tekinteni. Ha elfogadjuk, hogy a hatékony csapat felépítéséhez elkerülhetetlenek bizonyos kihívások, akkor a szükséges lépéseket nem nehézségnek, hanem befektetésnek érezzük majd. S mivel a csapattól minden megrendelő eredményt vár, energiánkat arra összpontosíthatjuk, hogy a csoport minél hamarabb a teljesítő fázisba kerülhessen.

Forming - értékrend kialakítása

A formálódó csapatban, a kezdeti lelkesedéstől és kíváncsiságtól hajtva, sokszor nagy a mozgolódás. Az alapvető elvárások megismerése, a lehetőségek feltérképezése és a csapattagok szubjektív, első benyomásai adják meg az alaphangot. Mintha egy futóverseny részvevőit látnánk, ahol a vezető figyelméért és az egyéni teljesítmények bemutatásáért folya a küzdelem. Ebben a térben a vezető támogatása kulcsfontosságú: a tiszta kommunikációval megvetheti a bizalom alapjait. Koordinálva a szakmai feladatokat és teret engedve az építő ötleteknek sikeresen formálhatja a közösséget. Sok gátat dönthet le, ha a csapattagok

szakmailag és személyesen is minél hamarabb megismerhetik egymást.

Storming - viták

A fejlődés és az átalakulás nem kevés energiát igényel, konfliktusoktól sem mentes. Ha valaki, viták nélkül, a nehéz pillanatokot megúszva szeretné olajozni a fogaskereket, valószínűleg lesz meglepetésben része. Minden munkahelyen előfordulnak összetűzések, akár új csapatot építenek, akár már régóta együtt dolgozó kollégákról van szó. A vitákat a csoportvezetőnek kell észlelnie és szükség esetén feloldani. Nem cél azonban minden konfliktust elsimítani. Ugyanúgy, ahogy a szülő sem szól rá minden alkalommal a civakodó gyerekeire. A viták egy adott mértékig egészségesek, a csapat alakulásának szerves részét képezik. A tapasztalat abban segít, hogy a vezető érzi majd, hol történt csupán összeszólalkozás, és melyik az a helyzet, amit idejekorán fel kell oldania. Aki ebben komoly sikert ér el, nem csak csapata hatékonyságát növeli, de jó barátja értékes idejének is.

Norming – normák kialakulása

A csoport fontos mérföldköje, ha a „versenyzők” ráeszmélnek, a küzdelem nem egymás ellen, hanem a közös célokért folyik. A közös sikerélmények és egymás munkájának megbecsülése komoly erőt biztosít a csapat immunrendszere számára. Megfigyelhető, hogy a bizalom növekedésével egymás hibáit egyre inkább tolerálják a kollégák, a másik tulajdonságainak megváltoztatása helyett, egyszerűen elfogadják azt – nem kevés időt és energiát takarítva meg ezzel. Ez pedig a csoportvezető elsődleges célja: megtalálni és sikerrel alkalmazni azokat az eszközöket, amelyek a csapatot mihamarabb a *teljesítő* szakasz eléréséhez segítik.

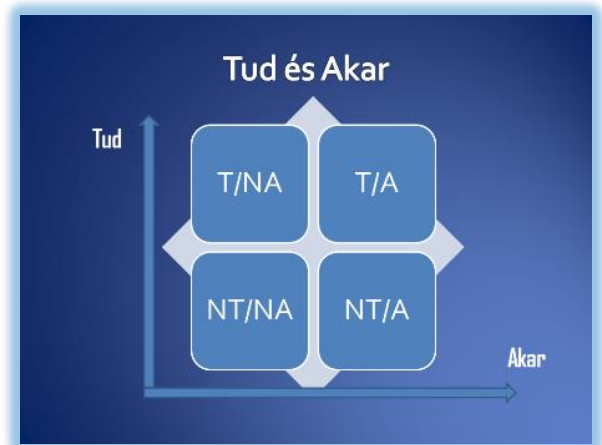
Performing - Teljesítés

Ha a csoport összehozott és hatékonyan működik, jól tetten érhető lesz az összhang. Minden vezető számára öröm látni, ha a kollégák egymást segítve tevékenykednek, a vitákat aktív egyeztetésekre váltják fel, a közös cél vezérli a csapatot. De természetesen hátradőlni ilyenkor sem szabad. A folyamat könnyen vissza is fordulhat, az elért eredmények nincsenek kőbe vésve.

Jó irányba megyünk? A "Tud és Akar diagram"

A csoportvezető számára nagyon fontos markert jelent, hogy tisztán lássa melyik beosztottját hova képzelel el a jövőben. A képességek és a lehetőségek ismeretében felrajzolható a személyre szabott pálya, mely nem pusztán a beosztott, hanem a csapat és a vezető számára is egyaránt fontos célokat kell, hogy szolgáljon. Ezért jól teszi, aki elképzeléseit beosztottjaival is rendszeresen megbeszéli. A hosszú távú jó kapcsolat alapját a közösen felépített célok adják. Egyértelműen mutatják a munkapszichológiában végzett kutatások: azon kollégák, akikben hisznek, és számukra konkrét célokat jelölnek ki, sokkal nagyobb számban és hatékonyabban fejlődnek, mint azok, akik számára az eredményorientált támogatás elmarad. A témáról bővebben is olvashatunk *Mészáros Aranka: A munkahely pszichológiai jelenségvilága* című könyvében.

Hogy ebben a folyamatban egyes kollégák hol tartanak, érdemes időről időre ellenőrizni, eredményeiket fel is rajzolni. Egy szemléletes ábra sokszor a triviális, a hétköznapiakban mégsem szembetűnő összefüggéseket is képes megmutatni. A kompetencia mátrixot és a motivációs diagramot alapul véve egy kétdimenziós koordináta rendszerben ábrázolható érettségi indexek:



Természetesen minél több tenni vágyó és eredményekre kész (A/T) kolléga dolgozik a csapatban, annál kézzelfoghatóbb lesz maga az eredmény is. Nézzük meg azonban, hogy a más kategóriába eső kollégák felé milyen feladataink és lehetőségeink vannak?

Mit tehetünk azért, hogy belátható időn belül érdemi eredményeket érjenek el?

Célszerű külön foglalkozni a személyiségi kérdésekkel és a tudásbeli hiányossággal. Akikben a belső motivációt látjuk kisebbnek (NA/T), egészen más kihívásokat rejtenek, mint azok, akik tudásukban (A/NT) fejlesztendőek. A csapatvezető helyesen akkor jár el, ha beosztottjainak értékeire és képességeire fókuszálva, elérhető eredményeket tűz ki célul. Energiáját csak akkor tudja eredményesen felhasználni, ha pontosan látja, kinek miben van szüksége segítségre, és miben nincs.

Peter F. Drucker így fogalmaz: „Aki nem azt kérdezi először: mire képes ez az ember? Az kénytelen sokkal kevesebbet beérni, mint amennyivel az illető valóban hozzá tudna járulni a cég céljainak eléréséhez. Az igényes főnök mindig abból indul ki, hogy mit képes valaki jól elvégezni, aztán megköveteli, hogy valóban el is végezze.”

Miért nem akar, aki tud?

Tökéletes recept nincs, a személyiség ismerete mégis sokat elárul. Van, aki maga sem tudja mit akar, ezért sokat csapong. Van, aki úgy érzi kevésbé figyelnek rá, s ennek okán inkább ellenáll, van olyan is, aki valami egész mást szeretne. A vezető felelőssége, hogy felmérje és eldöntse, kit milyen mértékben lehet és kell támogatni. Ha például az adott kolléga igyekezete rejtve ugyan, de megvan: „csupán” támogató beszélgetésekre, a csapat nyitottságára illetve képességeinek kibontakozását segítő feladatokra van szüksége, akkor ez eredményeiben is meg fog mutatkozni. Ha azonban a kapott támogatás eredménye rövid úton mindig lecseng, megfelelő módon vissza kell jelezni a problémáról. Az adott helyzet kihívása nem ösztönözheti olyan mértékben a vezetőt, hogy lehetőségein és erején felül vállalja magát, mert így többi feladatára nem maradna elegendő energiája. Ahogy az élet más területein, itt is fontos a kölcsönösség. Azzal, hogy a vezető támogatást és lehetőséget biztosít, ellátja feladatát. Hogy az együttműködésnek eredménye is lehessen, a kollégáknak is ki kell venniük részüket. Elsősorban azzal, hogy nyitnak a visszajelzések felé, és munkájukkal bizonyítják, továbbra is ők a legalkalmasabbak az adott feladatra.



Hogyan várhatná vezetője hosszú távú támogatását az, aki a közös célokból nem kívánja kivenni részét?

Képes az akarat a tudást pótolni?

I dővel biztosan, a kérdés, hogy elég-e a rendelkezésre álló idő? Hogy a tudásvágy, vagy konkrét cél miatt tanulunk, talán kevésbé fontos, a lényeg, hogy eltökélten haladjunk felé. A jó pap is holtig tanul, vagy ahogy Henry Ford mondja:

“Akárki, aki megáll tanulni: öreg, legyen bár 20 vagy 80 éves. Akárki, aki folyamatosan tanul, fiatal marad. Az élet legnagyobb dolga az, hogy az eszedet fiatalon tartsd.” (Henry Ford)

Kitartó munka nélkül a sikert is sokkal nehezebb értékesnek látni. Azzal azonban, hogy ki mennyire tanult és képessége szerint hogyan tesz eleget környezete elvárásainak, jó, ha mindenki tisztában van. Tény, hogy az igyekvő kollégáknak szívesebben segítenek, több türelemre számíthatnak. Azonban ez az ember biztos lehet abban, hogy más jóindulatára alapozva érdemes jövőjét terveznie?

Érzelmi hatások kiszűrése

Az érzelmeink sokszor befolyásolhatnak minket, még ha ezt nehezen is valljuk be magunknak. Előfordulhat, hogy a friss tapasztalatokat nagyobb mértékben vesszük figyelembe, mint a korábbiakat (újdonsági hatás). Például, ha egy kollégát abban az időszakban értékelünk, amikor rendkívül motivált, könnyen pozitívabb értékelést kaphat annak ellenére, hogy több hónapon keresztül jelentősen elmaradt teljesítménye az elvárttól. Az újdonsági hatás mellett még számos torzításra érdemes figyelni. Ilyen lehet például, egy személyről kapott negatív információ is. Hajlamosak vagyunk ennek aránytalanul nagyobb jelentőséget tulajdonítani, mint a pozitívaknak. A jelenség hátterében az áll, hogy úgy érezzük, a kiderült negatív tulajdonság valami alapvetően fontosat árul el a személy belső működéséről. Míg a pozitív információt az elvárható, kvázi természetes tulajdonságok leírásának tekintjük.^{*4}

Hogy mégse essünk a torzítási jelenségeknek áldozatul, segítségünkre lehet a Tud és Akar diagram. Bátorítanám a vezetőket, hogy beosztottjaik szakmai eredményeit csakúgy, mint a motivációval kapcsolatos reakcióikat rendszeresen rögzítsék. Természetesen ez is időt, energiát igényel, de elég egyszer elkezdeni, s utána

*4: Mészáros Aranka: A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága - Személyészlelési torzítások

könnyű az aktuális eseményekkel bővíteni. Így amikor az értékelésre kerül sor, láthatóvá válik a teljes kép, benne a múlt és a jelen. Ugyanúgy látszik majd a kiegyensúlyozott teljesítmény, ahogyan az eseti jellegű kilengések. Ahhoz, hogy a vezető előre lásson és képes legyen megfelelően irányítani az eseményeket, mind a pozitív, mind a negatív tendenciákkal tisztában kell lennie. Van, aki ezeket az információkat fejben könnyedén tárolja és van, aki szívesen használ praktikus eszközöket. A lényeg, hogy a megfelelő következtetéseket tudja levonni.

Utószó

Néhány helyzetelemzés, támogató eszköz és az általuk rajzolt kérdések kerültek a cikkbe. Önmagában egyik sem csodafegyver. Úgy gondolom azonban nyitottnak kell lennünk és érdemes saját technikáink tárházát folyamatosan bővítenünk. Megfelelő nézőpontok segítségével új információkkal gazdagodhatunk, melyek akár döntéseinket, vagy környezetünket is befolyásolhatják. Nem baj, ha nem utólag jövünk rá, lett volna jobb megoldás! Sok sikert és kitartást kívánok!

Take away



- Vezetők önmagukban sosem lesznek sikeresek, a sikeres projekt háttérháza a hatékony és motivált csapat
 - o Tervezzék és lássák előre, törekedjen a szervezethez.
 - o Ismerje meg a csapatát és szabja személyre a feladatokat.
 - o Keresse és fejlessze a csapattagok szakmai képességeit, de ne feledje, ez csak az érem egyik oldala.
 - o Fedezze fel a csapattagok személyiség jellemzőit, ahelyett hogy meg akarja őket változtatni.
- A csapat nem a vezető fejében létezik, ott él és dolgozik körülötte
 - o Vonja be a megoldások kialakításába és építse közösen a célokat beosztottjaival.
 - o Legyen nyitott a visszajelzésekre, cserébe Önre is jobban fognak figyelni.
 - o Ne feledje, nincsenek ultimate megoldások, csapatot nem lehet netről rendelni.
- Figyeljen, hogy a lelkesedés ne menjen az eredményesség rovására
 - o A tenni akarás elengedhetetlen, az igyekezet szervezethez híján könnyen zűrzavart okozhat.
- Mérje hol tart csapata
 - o Ne csak a honnan hova legyen tiszta, kommunikálja kinek milyen szerepet szán.
 - o A sikerek okait legalább annyira keresse, mint a kudarcokét - "Akár azt hiszed, képes vagy rá, akár azt, hogy nem, igazad lesz." (Henry Ford)

TARTALOMJEGYZÉK

MINDENKI ITT VAN?	1
NEKEM MI A SZEREPEM?	1
KI MONDTA, HOGY ONE MAN SHOW?	2
MINDEN SIKERES VEZETŐ MÖGÖTT ÁLL EGY HATÉKONY CSAPAT	2
KIKBŐL ÁLL A CSAPAT: SZAKÉRTŐKBŐL VAGY EMBEREKBŐL?	2
KÖZÖS NYELVET BESZÉLÜNK?	3
SZÍVESEN ADUNK VISSZAJELZÉST?	3
AZ EGYÉNI MOTIVÁCIÓ MEGISMERÉSÉNEK PÉLDÁJA	4
A MÓDSZER ÁLTALUNK MEGTAPASZTALT TANULSÁGAI	5
AZ APRÓBETÜS RÉSZ.....	5
CSAPATOT NEM LEHET NETRŐL RENDELNI	5
JÓ IRÁNYBA MEGYÜNK? A "TUD ÉS AKAR DIAGRAM"	6
MIÉRT NEM AKAR, AKI TUD?	7
KÉPES AZ AKARAT A TUDÁST PÓTOLNI?	7
ÉRZELMI HATÁSOK KISZŰRÉSE.....	7
TAKE AWAY	9
FORRÁSANYAG:	11

Forrásanyag:

- Peter F. Drucker: A hatékony vezető - Park Kiadó, 1992
- Marshall Goldsmith: Ami eddig működött, az nem visz tovább - Trivium kiadó Kft., 2013
- Vásárhelyi Judit, Executive Coach, Supervisor: Az egyéni motiváció megismerés eszközei
- AURUM Oktatási Központ Kft.: Motivációs felmérés - [link az oldalra](#)
- Mészáros Aranka: A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága Z-Press Kiadó, 2006
- Frederick Herzberg: Kettős elmélet
- Forming– storming– norming– performing modell: [link az oldalra](#)
- Világgazdaság: A fizetés csupán a minimum, nem csak a bér motivál: [link az oldalra](#)
- MBTI test: <http://www.16personalities.com>