



Projektirányítás az informatikában



Tartalomból

- I. Hatékony csapat
- II. Ideális csapatjátékos
- III. Elkötelezett csapat



3

Mitől hatékony egy csapat?



Hatékony csapatok

A sikeres csapatok 5 közös jellemzője

- Pszichológiai biztonság
- Megbízhatóság
- Struktúra és átláthatóság
- A munka értelme
- Munkánk hatása

Project Aristotle: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>



Pszichológiai biztonság

- A csapattagok megosztott hite abban, hogy a csapat biztonságos az egyén számára a kockázat vállalásra.
- A bizonyosság érzése, hogy a csapat nem szégyenít meg, nem utasít el vagy nem büntet meg senkit azért, ha kimondja gondolatait.
- A csapat hangulatát az egymás iránti bizalom, a kölcsönös tisztelet jellemzi, melyben az emberek komfortosan érzik magukat.



Hatékony csapatok

A sikeres csapatok 5 közös jellemzője

- **Pszichológiai biztonság:** Tudunk kockázatot vállalni a csapaton belül anélkül, hogy bizonytalannak vagy feszélyezettnek éreznénk magunkat?
- **Megbízhatóság:** Számíthatunk egymásra minőségi munka időre történő elvégzésében?
- **Struktúra és átláthatóság:** A célok, szerepek, végrehajtási tervek tiszták a csapaton belül?



Hatékony csapatok

A sikeres csapatok 5 közös jellemzője

- **A munka értelme:**
Olyan dolgon dolgozunk, ami mindannyiunk számára fontos?
- **Munkánk hatása:**
Hiszünk abban, hogy az általunk végzett munka hasznos?

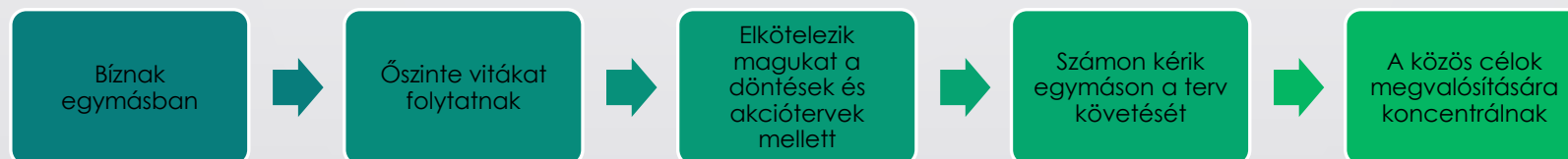


Hatékony csapatok

Patrick Lencioni: Kell egy csapat - A sikeres együttműködés 5 akadályja



A pozitív modell





1. Bizalom

- Meggyőződés, hogy a társak jó szándékúak.
- A csapaton belül nincs ok a védekezésre vagy az elővigyázatosságra.
- Magabiztosan érezzük magunkat és merünk sebezhetőnek mutatkozni.

A csapattagok meg merik mutatni egymásnak sebezhetőségüket.



2. Konfliktusok

- A termékeny konfliktusok előre visznek.
- A csapatokban sokszor elkerülik az elméleti vitákat, hogy ne sértsék meg mások érzéseit.
 - ⇒ Egymás háta mögött kezdenek el áskálódni
- Akik kerülik a konfliktusokat, újra és újra visszatérnek ugyanazokhoz a témákhoz anélkül, hogy megoldásra jutnának.
- Ha egy csapat vezetője elkerüli a szükséges és termékeny konfliktusokat, a működési rendellenességet erősíti.



3. Elkötelezettség

Elkötelezettség = átláthatóság + elfogadás

- A jó csapatok világos döntéseket hoznak, melyeket a csapat minden tagja elfogad.
- A megbeszélés után senki nem kételkedik az elfogadott tennivalók helyességében.
- Vegyük fontolóra mindenki véleményét, aknázzuk ki a csapat kollektív bölcsességét!
- Mindenkinek fel kell sorakoznia a végleges döntés mögé!



4. Számonkérés

- A számonkérés a csapat közös felelőssége.
- A határozott vezetők természetüknél fogva ellehetetlenítik az egymás számonkérését.
- A számonkérést kerülő csapatokban...
 - neheztelnek egymásra azok, akiknek különböző a teljesítményszintjük,
 - támogatják a középserűséget,
 - elmulasztják a határidőket és nem teljesítik a kitűzött célokat,
 - aránytalanul nagy terhet rónak a vezetőre, mint a fegyelem egyetlen forrására.



Hogyan biztosíthatja a csapat a számonkérést?

- A célok és mércék nyilvános tisztázása.
- Egyszerű és rendszeres helyzetértékelés.
- Csapatjutalmak.



5. Eredmények szem előtt tartása

- A csapatnak világossá kell tenni céljait és kizárólag olyan magatartást és tevékenységet kell jutalmazni, mely hozzájárul a célok eléréséhez.
- Eszközök:
 - Az eredmények nyilvános bejelentése
 - Eredmény alapú jutalmak



15

Milyen az ideális
csapatjátékos?

Az ideális csapatjátékos három alapvető értéke

1. Alázat
2. Lelkesedés
3. Jó emberismeret

Forrás: Patrick Lencioni: Az ideális csapatjátékos





Az ideális csapatjátékos

1. Alázat

- Nincs hatalmas egója.
- Nem különösebben fontos számára a rang.
- Nem magára akarja felhívni a figyelmet.
- Hamar észreveszi mások eredményeit.
- A sikert közös eredménynek éli meg.

Alázat híján lévők két altípusa:

1. Arrogáns, folyamatos figyelmet akar: sértődések, csapattagok megosztása, intrikák.
2. Nincs önbizalma, de másokkal nagylelkű: nem osztja meg a csapattal az ötleteit, nem jelzi ha hibát észlel.



Az ideális csapatjátékos

2. Lelkesedés

- Mindig többet akar: tenni, tanulni, felelősséget vállalni.
- Nem kell noszogatni.
- Önmagát motiválja, magától szorgalmas.
- A következő lehetőségen töri a fejét.
- Gyűlöli a naplopás gondolatát.

Megfelelő lelkesedés híján:

1. Önző lelkesedő: nem a csapat, hanem a saját érdekeit szolgálja.
2. Szélsőséges mértékben lelkesedő: a munka felemészti az identitását, életét.



Az ideális csapatjátékos

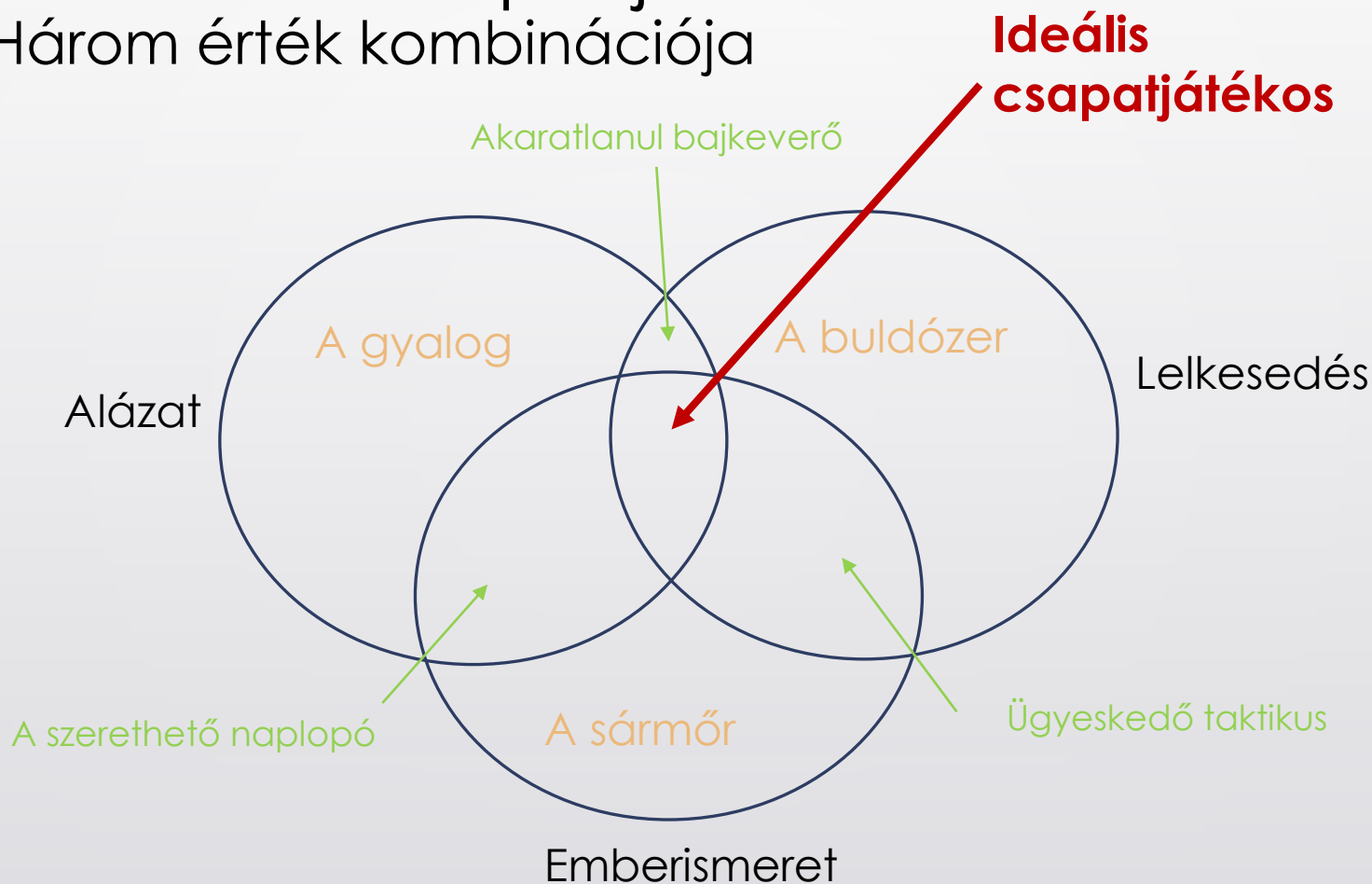
3. Emberismeret

- Az adott személy mennyire bánt jól másokkal.
- Képes megfelelően odafigyelni másokra.
- Képes megfelelően kommunikálni másokkal.
- Tudja, hogy mi a leghatékonyabb módja az emberekkel történő érintkezésnek abban a helyzetben.
- Megfelelő kérdéseket tesz fel. Meghallgatja a válaszokat.
- Képes felmérni szavai és tettei következményeit.
- Nem mond vagy tesz - vagy éppen nem mulaszt el mondani, tenni valamit – anélkül, hogy tisztában lenne a kollegái várható reakciójával.

A jó emberismeret nem föltétlen jár együtt jószándékkal.

Az ideális csapatjátékos

Három érték kombinációja



„Ha csak egyik is hiányzik közülük, a csapatmunka sokkal nehezebbé – sőt előfordulhat, hogy lehetetlenné – válik.”



Az ideális csapatjátékos

Amikor valamelyik érték van csak jelen

- **Gyalog:** kedves, jószívű, nem érzi fontosnak a feladatát, nem épít ki hatékony kapcsolatokat, kimarad a beszélgetésből.
- **Buldózer:** saját érdekeit látja, nem érti a tettei másokra gyakorolt hatását, nem is érdekli.
- **Sármőr:** szórakoztató, népszerű, nem érdekelt a csapat hosszú távú sikerében.



Az ideális csapatjátékos

Amikor csak két érték érvényesül

- **Akaratlan bajkeverő:** jószándékú, de hiányoznak a szociális készségei. Érzelmi, személyes problémákat okoz, amit a többiek kell megoldjanak.
- **Szerethető naplopó:** hajlamos annyit dolgozni, amennyit muszáj. Szerethető, így nehéz eltávolítani. Sokat kell motiválni.
- **Sármőr:** becsvágyó. Manipulálhat, elgyengítheti a csapatot, megfélemlíteni tagokat. (Megtévesztő, mert tud alázatosnak mutatkozni.)



Az ideális csapatjátékos

- Szívesen osztozik a dicséretben, sőt időnként le is mond róla.
- Energikus, szenvedéllyel és személyes felelősséget vállalva dolgozik.
- Megtesz, amit tud, a csapat érdekében.
- Úgy beszél és cselekszik, hogy: csapattársai érezzék az elismerést, megértést, elfogadást – a szigorú megkívánó helyzetekben is.



Az ideális csapatjátékos

A modell alkalmazási területei

- **Toborzás** – Interjúkérdése
- Alázat:
 - *Meséljen a karrierje során elért legfontosabb eredményről!*
 - *Mi volt **karrierje legnehezebb pillanata**, legnagyobb kudarc? (Hibái elfogadásának ellenőrzése.)*
 - *Hogyan kezelte ezt a nehéz helyzetet, kudarcot?*
 - *Mi a legnagyobb hibája? (Szembenézés vizsgálata.)*
 - *Mi a helyzet a bocsánatkéréssel: hogyan intézi, fogadja?*
 - **Meséljen valakiről, aki jobb önnél egy önnek fontos területen!** (Alázatos embernek ez nem okoz gondot.)



Az ideális csapatjátékos

A modell alkalmazási területei

- **Toborzás** – Interjúkérdések
- **Lelkesedés:**
 - Mi volt a **legnehezebb feladat, amit meg kellett oldania?** (Hálás a tapasztalatért vagy panaszkodik?)
 - Mivel szeret foglalkozni, amikor nem dolgozik?
(Ha a sok nagyon hosszú, lehet, hogy a munkája nem lelkesíti.)
 - Mennyire volt szorgalmas kamaszkorában? Extra tevékenységek?
(Munkamorál már iskolás korban ki szokott alakulni.)
 - Általában milyen napszakban szeret dolgozni?
(Ha túl sokat foglalkozik a kötelező munkaidővel, talán nem olyan lelkes.)



Az ideális csapatjátékos

A modell alkalmazási területei

- **Toborzás** – Interjúkérdések
- *Emberismeret:*
 - *Hogyan jellemezné a saját személyiségét?*
 - *Mi az, amit magánéletében mások esetleg bosszantónak találnak?*
 - **Milyen típusú emberek idegesítik a legjobban? Hogyan reagál rájuk?** (Önismeret, önuralom figyelése. Konstruktív hozzáállás?)
 - *Korábbi munkatársai empátikusnak írnák le Önt? **Mondana egy példát, amikor együtt érzett a kollégájával?***



Az ideális csapatjátékos

A modell alkalmazási területei

Egy vagy több téren hiányosságokat mutató munkatársak továbbképzése

- *Alázat fejlesztése: okok beazonosítása (sokszor családi), vezetői példamutatás*
- *Lelkesedés fejlesztése: csapat és küldetés iránti szenvedély, egyértelmű elvárások, kevésbé kíméletes figyelmeztetések, bátorítás*
- *Emberismeret fejlesztése: alapképzés („Koppints az orrára”)*



28

Elkötelezett csapat

Elkötelezett csapat

- Munkaerőhiány helyett
- Túri Péter könyve





Kilépés okok

- **Fizikai okok:** jobb fizetés, túl nagy távolság, nyugdíj, egészségügyi okok, túl nehéz fizikai munka, családi okok, munkakörülmények.
- **Munkaszervezési okok:** munkaidő, munkarend, műszakbeosztás, munkafeladatok milyensége, szervezettség hiánya
- **Egyéni motivációval összefüggő okok:** megfelelő ambíció hiánya, nem elég vonzó feladatok, fejlődési lehetőség hiánya, előrelépési lehetőség hiánya, képzések hiánya



Kilépés okok

- **Vezetéssel összefüggő okok:** vezetői kommunikáció stílusa, visszajelzés hiánya, konfliktusok kezelésének módja/kezeletlensége, igazságtalan bánásmód



A kötődés természete

- *A munkavállalók akkor maradnak a cégnél, ha kötődnek ahhoz. A megtartásuk lényege és módszere e kötődés kialakítása.*
- *A kötődést több tényező alakítja.*
- *A kötődés nem kétállású (van/nincs), hanem skála típusú.*
- *A kötődésnek létezik egy racionális és egy érzelmi síkja.*



A kötődés két síkja

	Racionális	Érzelmi
Egyén	Feladat, jövedelem, körülmények, egyéni képességek	Motiváció
Vezető	Hierarchia, függés	Bizalom, Lojalitás
Közösség	Együttműködési, Csapatelvárások	Valahova tartozás, Szociális igény
Szervezet	Stabilitás, Szervezeti „brand”	Azonosulás az értékekkel

- *A racionális tényezők rövid távon hatnak, az érzelmi tényezők hosszabb távon (de lassan is alakulnak ki).*
- *A megtartó stratégia akkor működik, ha valamennyi tényező folyamatos fejlesztésére létezik világos elképzelés.*



Motiváció?

- Hiába szeretnénk motiválni másokat, nem fog menni! A motiváció kizárólag a személyé, senki másé!
- A vezető legfeljebb annyit tehet, hogy impulzusokat ad (feladatot, visszajelzést, csendet, empátiát), melyek által az egyén motivációjára jótékonyan ható belső folyamatok indulnak el.
- Mi vezet egy személy motivációjához? -> Ismerjük fel, hogy mikor motivált! (Milyen helyzetekben.) Ezután előidézhetünk hasonló helyzeteket ...



Motiváció – videó/könyv ajánló

- **Simon Sinek: How great leaders inspire action**

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

- **Simon Sinek: Mi a baj az Y-generációval**

<https://www.youtube.com/watch?v=h4EWxAaz0Fg>

Könyvek:

- Simon Sinek: Találd meg a miértedet
- Simon Sinek: A jó vezetők esznek utolsónak



Motivál a pénz?

- Igen.
- De ... a valódi motiváció belülről jövő, késztetésen, készenléten, bizalmon alapszik.
- Az anyagi ösztönzés rövid távú, korlátos eszköz.
- Hangoljuk össze a feladatokat a munkavállalókkal!

A bokeh background of city lights at night. The image features out-of-focus light sources in warm yellow and orange tones, forming two diagonal lines that converge towards the center. In the lower foreground, there are clusters of red and green lights. A semi-transparent dark rectangle is positioned in the lower-middle part of the image, containing the text "Jó éjszakát ...".

Jó éjszakát ...