

## 24. Műhely : CSAPATÉPÍTÉS KRITIKUS KÉRDÉSEI

### BEVEZETÉS (POST LEAD)

A projektek menedzselésében kritikus kérdés a különböző szakmai kultúrájú és motivációjú szakemberek csapattá alakítása. Alapvető a projekt résztvevők együttműködésének elősegítése a kölcsönös bizalom és elismerés elősegítésével. Ezt a feladatot a vállalati-intézményi környezet elősegítheti vagy megnehezítheti, de a tényleges megoldás a projekt vezetés, benne a szponzor és az általa kiválasztott projektmenedzser felelőssége.

A **2015. május 14-i 24. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00, helyszín : Bp. XI. Magyar Tudósok krt 2. BME I.ép. B.110 terem) vizsgálni kívánja a csapatépítés kritikus kérdéseit benne a csapat tagok kiválasztásának megoldásait, az egyes tagok motivációjának figyelembe vételét, a hatékony csapat munka elérésének lehetőségeit, a csapat szellem fenntartását, az esetlegesen keletkező zavarok megoldását. A Műhely arra keresi a választ, hogy a sikeres projektcsapat összeállításához a projektvezetőnek milyen eszközök állnak a rendelkezésére, mik a kritikus kérdések és hogy a mai projektmenedzsment gyakorlatban van-e ezek alkalmazására lehetősége. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására **Peuker Gabriellát** kérték fel.

### CÍMKÉK

Csapat/team, egyéni- és csapat célok, agilis csapatok speciális jellemzői, csapatépítés fejlődési szakaszai (forming, storming, norming, performing, adjourning), vezetői kompetenciák különböző csapatfejlődési szakaszokban, csapat működés zavarainak gyors megoldása, motiváció 3.0, személyiség profilok, projekt csapat kompetencia elvárások

### BEJEGYZÉS (CIKK) SZÖVEGE

#### Peuker Gabriella : A csapatépítés kritikus kérdései

Sikeres projektet csapat nélkül nem lehet végrehajtani. Egy projekt sikere legfőképpen azon múlik, hogy a csapattagok hogyan teljesítenek. A projektmenedzser legfőbb feladata tehát a csapatában a hatékony munkakapcsolatok kialakításával a produktív állapot mihamarabb elérése.

Ehhez tudatos csapatépítésre van szükség, ami a projektvezetőtől számos, a humán tényezőket jelentő tudást, ismeretet, készséget igényel. Többek között:

- ismernie kell a csapatot alkotó munkatársak személyiségprofilját, az általuk legszívesebben betöltött csoportszerepeket;
- meg kell találnia a team tagok számára a személyiségüknek és a képességeiknek megfelelő funkciót, meg kell teremtenie az ideális szerepegyensúlyt;
- a szakmai kompetencián túl a projekttagok szociális-személyes kompetenciáit is ismernie kell;
- meg kell tudnia a csapattagok egyéni céljait, motivációit ahhoz, hogy a csapattagokat elkötelezze a projekt felé;
- képesnek kell lennie vonzóan megfogalmazni a csapatcélokat úgy, hogy azok összhangban legyenek az egyéni célokkal;

- ismernie kell a csapat fejlődés útjának lehetséges zökkenőit és a nem produktív időszak lerövidítéséhez alkalmazható módszereket;
- felismerve a csapatának működési zavarait (pl. bizalomhiány, látszatharmónia, elköteleződés hiány, felelősség alóli kibújás, öncélúság) képesnek kell lennie kezelni, sőt akár előre megelőző lépéseket tenni;
- saját magát, mint embert és vezetőt alaposan ismernie kell és elköteleződnie a folyamatos önfejlesztés mellett.

### A team

A team különböző szakterületek képviselőinek önkéntes együttműködése valamilyen komplex feladat elvégzésére. Minden esetben valamilyen közös cél mentén működnek együtt, ebben különböznek a csoporttól (Belbin).

Belbin szerint a team olyan csoport, amelyben a tagok közötti együttműködés a közös célok megvalósítása érdekében tudatosan létrehozott munkamegosztásra épül, és a munkamegosztás sajátosságai megfelelnek a tagok személyiségének.

A csapatban a tagok valamilyen módon kapcsolódnak egymáshoz, állandó interakcióban vannak. Ebben a kapcsolódásban nyíltan vagy rejtetten, de megjelennek az egyéni érdekek, a szimpátiák, a családi minták, a hiedelmek, az érzetek és érzések, és még egy sor egyéb személyes tényező. Ezért a projektcsapat sikeres vezetéséhez elengedhetetlen a vezető nyitottsága az emberi működés megértésére.

### A projektcsapat kompetencia elvárása

A projektben elvégzendő feladatok kijelölik a csapat és az egyén tudás és kompetencia szükségletét. Ideális esetben a projektcsapatot a projektvezető a tagok behívásával azok képzettségének, szakmai tudásának, és a szociális-személyes kompetenciáik figyelembe vételével állítja össze. A meglévő kompetenciák minősége rövid projektnél kritikus tényező, ez a kockázat hosszabb projekt esetében a menet közbeni rátanulással enyhíthető.

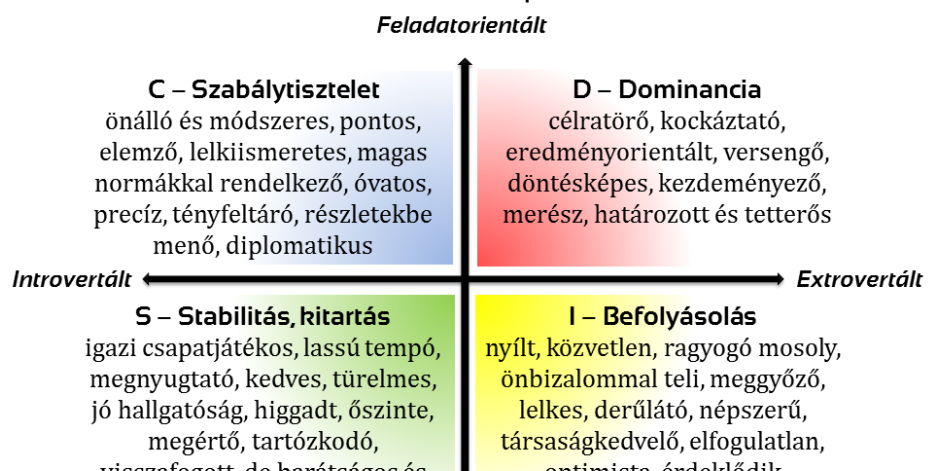
A kiválasztás során fontos a HR-rel vagy a többi szervezeti egység vezetőjével való együttműködés, hogy a csapatban olyan humán erőforrás legyen, amivel a projektet minőségben lehet végrehajtani.

### Személyiségprofil

Viselkedésünket alapvetően a problémák és kihívások, az emberek, a változások és a szabályok kezelésének módja határozza meg. Nincs ez másként a projektek esetében sem.

Gyakran tapasztalható, különösen a technológia domináns projekteknél, hogy az alapvető rendezési, szervezési szempont a szaktudás és kevés vagy akár semmi figyelem nem fordul az egyes csapattagok viselkedési mintáira, sajátosságaira, különbségeire. Pedig rendkívül hasznos, ha a csapattagok, a csapat és a környezet (az összes érintettel együtt) mélyebben is megértve egymást közös nyelvet tudnak beszélni. Ennek megteremtésében lehet hasznos a DISC profilozás.

A DISC profil



ismerete abban segít, hogy a 4 alaptípusra jellemző működést, és ezáltal a csapat és az összes érintett viselkedését megértsük. Az egyes típusok

- erősségei és gyengeségei
- problémamegoldás és döntéshozatal módja
- jellemző érzelmei
- kommunikációs stílusa
- leggyakoribb konfliktusainak okai
- csapattagként a csapatnak adott értékei (hogyan járulnak hozzá a csapat eredményességéhez)
- a motiváló munkakörnyezet

ismeretében eredményesebben oldhatjuk meg a csapatműködés során fellépő konfliktusokat, stresszes helyzeteket pusztán azért, hogy tudjuk, hogyan érdemes az egyes típusokat vezetni. A DISC ismeretében a vezető és a csapata sikeresebben készülhet fel a csapatmeetingekre, a stakeholderekkel történő kommunikációra, az összes érintettel hatékonyabb együttműködési módot alakíthatnak ki.

A DISC profil megismeréséhez alkalmazható kérdőívek a neten könnyen hozzáférhetőek.

### Motiváció 3.0

Viselkedésünket a felszín alatt lévő motivációnk is nagyban befolyásolja. Egy projektfolyamat gyakran nem a rutinszerű munkavégzést, hanem a kreatív, gondolkodós, tudás-alapú, időnként kísérletező munkavégzést jelenti. Ebben a munkakörnyezetben a javadalmazás – büntetés páros, mint motivációs eszköz nem eredményes, sőt akár ellenkező hatást válthat ki.

Ennek ellenére sok vezető még mindig a külső ösztönző eszközök híve, pedig a büntetés és jutalmazás (anyagi elismerés, a címek, titulusok) ma már egyre kevésbé működik (motiváció 2.0). Miért? Mert...

- a feltételekhez kötött jutalom a motivációt megöli
- a kreativitás ellen hat, hiszen éppen a látókört szűkíti le
- rövid távú gondolkodásra készlet
- a nagy jutalom nem hoz nagyobb teljesítményt
- melegágya az etikátlan viselkedésnek, a kozmetikázásnak
- függőséget okoz („ha nem kapom meg, nem csinálom”, „egyre több jutalmat akarok” attitűd)

Önismeret, (cél)tudatosság, jelenlét, önirányítás, szenvedély ... csak néhány dolog a belső motivációhoz. Dan Pink szerint a belső motiváció három alkotóeleme: az önállóság, a szakmai igényesség és a céltudatosság (motiváció 3.0). A belsőleg motivált működés az egyént az autonómia felé mozdítja, ami segíti őt abban, hogy kevésbé függjön a környezetétől, annak



hatásaitól. Az autonóm csapattag a flow élményért, az élvezetért, a kihívásért, a magas hozzáértési szint megtapasztalásáért, az örömeért végzi a munkáját. Belső motivációs tényező lehet az olyan csapathoz való tartozás is, ahol az együttműködést, az elismerést, az „oké vagyok és te is/mi így együtt is oké vagy/unk” állapotot tapasztalhatja meg.

Ennek az állapotnak a létrehozásáért a vezető sokat tehet. Ehhez azonban ismernie kell önmagát, és a csapattagjainak egyéni belső motivációját.

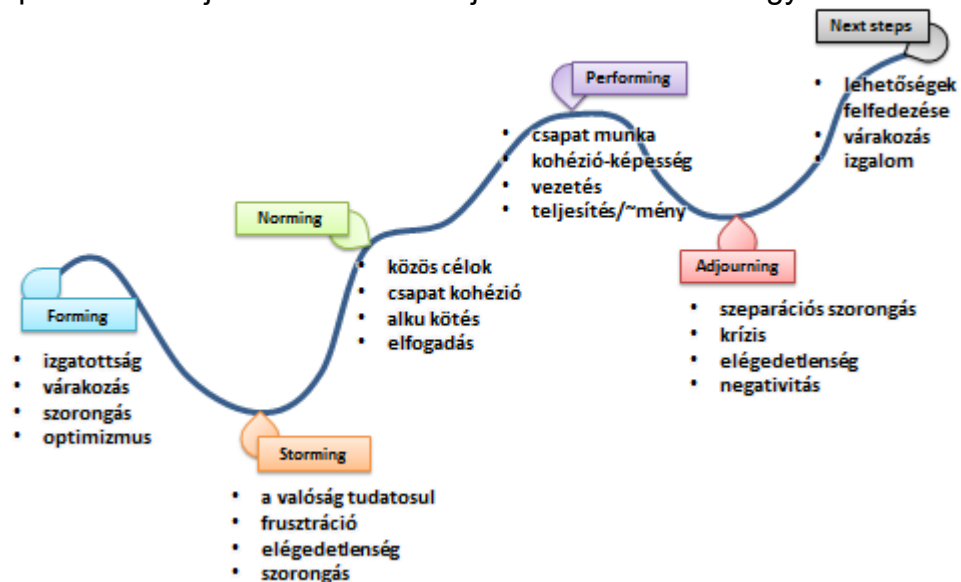
### A csapat fejlődésének tudatos támogatása

A jól teljesítő csapat kialakításában sokat segít a csapatfejlődés elméleti ismeretei.

Egy projekt kezdetén cél, hogy a projektcsapat a lehető leghamarabb érjen el a termelő munkafázis állapotába, azaz a csapattagok közötti olyan kapcsolódási szintre, ahol elköteleződés, nyíltság, összhang, közös célok mentén való együttműködés van.

Többféle team fejlődési elmélet létezik, de mindegyik egyetért abban, hogy a csapatok mire eljutnak a hatékony működéshez, bizonyos, a legtöbb csoportra jellemző fejlődési utat járnak be.

Tuckman 4+2 lépcsős modellje szerint ezek a fejlődési utak követik egymást:



A fentiek ismeretében vezetőként tudatosan beavatkozhatunk az egyes szakaszokba azért, hogy a csapat számára megterhelőbb helyzeteken a csapatunk gyorsabban és eredményesebben átjusson, így a projekt szempontjából kevésbé termelékeny időszakot lerövidíthetjük. A tudatos kezelés segít abban is, hogy ne engedjük a csapattagok érzelmi sérülését, ezáltal hosszútávú, minőségibb emberi kapcsolódásokat érhetünk el, ami nemcsak a jelen projektünk, de egy későbbi, következő projekt, vagy az egész szervezet szempontjából hasznos lehet.

Vezetőként a feladatunk az egyes szakaszokban:

- Az indulásnál a tagok a vezetőtől várnak irányítást a közös munkatér, az elfogadó és aktív atmoszféra kialakításában, támogatást az egymáshoz való kapcsolódásban. Ennek direkt megsegítésére jól használhatók a tréningeken gyakran alkalmazott *bemelegítő feladatok*, *jégtörők*, a projekt megtervezéshez pedig érdemes a különböző *facilitációs technikákat* használnunk, melyek szintén segíthetik a tagok ismerkedését és egymáshoz közeledését.

- A kezdeti szakasz feladata a normaképzés: *a hogyan akarunk mi itt együtt dolgozni* keretrendszer felállítása. A „*Mit várok el a csapattól?*”, „*Mitől tartok a csapatműködés során?*” (azaz, milyen viselkedést nem szeretnék megtapasztalni), és a „*Mit adok a csapatműködéshez?*” (azaz mit adok én egyénileg hozzá, mi felé kötelezem el magam) kérdéshármassal a tagok konkrétan megfogalmazhatják az együttműködés kereteit.

A mindenki által ténylegesen elfogadott normák hozzájárulnak a kívánt viselkedési formák megszilárdításához, erősítik a csoporthoz tartozás érzését, keretet adnak a közös értékek szerinti működéshez, ezáltal a csoportcélok eléréséhez. Lehet, hogy ez kívülről időpocsékolásnak tűnik, de a későbbi konfliktusok lehetőségét nagyban lecsökkenti.

A projekt nagysága, esetleg több országon átívelő virtuális jellege megköveteli, hogy alaposabb előkészítéssel éljünk. A projekt indulásakor a közös munkatér kialakítása, a normák, elvárások tisztázása alapvető. De még a rövidebb ideig tartó projekteknél is érdemes a keretek, normák ilyen módomban történő tisztázása.

- A projektek sikerességét befolyásolja, hogy a csapattagok egyéni céljai – vagy legalább egy részük - mennyire néznek a csapatcélok irányába. De vajon világosak-e az egyéni célok induláskor?

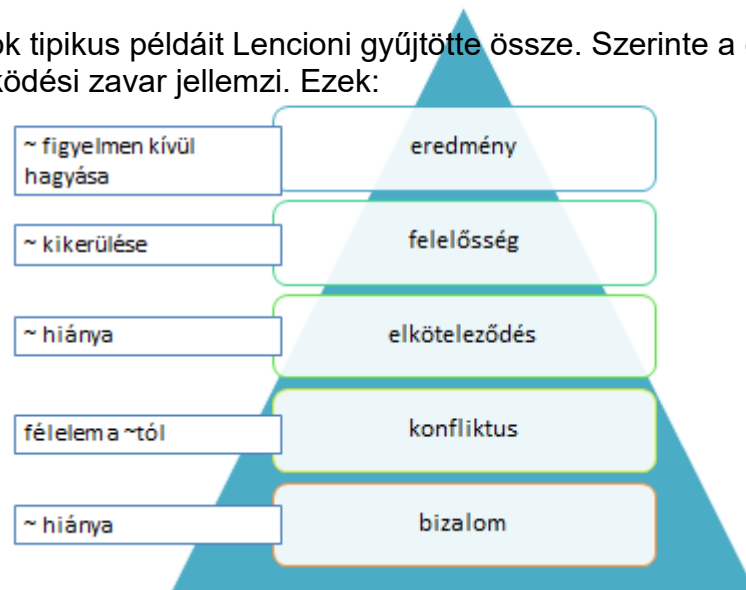
Egy csapat akkor működik hatékonyan, ha a csapattag a csapat céljaiban megtalálja egyéni céljainak teljesülési lehetőségét. Ehhez ismerni kell a tagok személyes céljait, motivációit. A titkos célokat is, azokat, amiért az egyes tagok hajlandóak megfeszülni, energiát beletenni, akár extra figyelmet fordítani. Miután az egyéni célok gyakran felülírják a csapatcélokat, sokszor ezek a titkos célok viszik sikerre vagy bukásra a projektet.

- A csapatcélok egyértelmű megfogalmazása is alapvető. A „*Honnan fogjuk tudni (ti. mi a csapat), hogy a projektünk sikeres?*” és a „*Honnan fogják tudni (miből vesszük észre) az érintettek, a szervezet, az ügyfél, hogy elértük a célt?*” megoldásközpontú kérdésekkel a csapatcélok jól konkretizálhatók.
- A normaképzés mellett a kezdeti alakulási szakaszok a pontos feladat- és hatáskör kijelölés időszaka is. Ahogyan egy új munkatárs felvételénél vezetőként leülünk és átbeszéljük a feladatokat és elvárásokat – és ezt természetesnek vesszük -, úgy egy projektcsapat indulásakor is ez az egyik legfontosabb vezetői feladatunk. Ezzel rendszerszinten tesszük egyértelművé a dolgokat, ezáltal egy sor későbbi konfliktust megelőzhetünk.
- Ha új csapattagot kell bevonnunk vagy kiválik valaki a csapatból, a fentiek még inkább fontos teendőink. Egy ilyen helyzet mindig új lehetőséget ad a tagoknak, hogy a csapatszerkezetet, a normákat, a szerepeket „újrahúzzák”, ami azt is jelenti, hogy a csapat hirtelen ismét elindul a forming - storming - norming úton. Ilyenkor a feladatunk, hogy a csapat ismét minél előbb túljusson ezeken a szakaszokon, mert ha hagyjuk elhúzódnia, akár hosszabb időre is megállíthatja a projektet.

A fenti feladatokhoz a *megoldásközpontú (SolutionFocus) kérdések és eszközök* nagyon jól alkalmazhatóak akár a különböző területekről érkező csapattagok munkahelyi erőforrásainak feltérképezésére és tudatosítására, akár a közös célok kibontására. Ha ezekre a tevékenységekre nem szánunk rá néhány órát, nagyon hamar működési zavarokat tapasztalhatunk.

## **A csapat működési zavarainak gyors kezelése**

A működési zavarok tipikus példáit Lencioni gyűjtötte össze. Szerinte a csapatokat legtöbbször öt működési zavar jellemzi. Ezek:



Fontos, hogy a fenti diszfunkciókat azonosítani tudjuk, és a lehető leghamarabb kezeljük. Hogyan?

- Teremtsünk a bizalom kialakítására olyan őszinte légkört, ahol a csapattagok önmaguk lehetnek, ahol az erősségek és gyengeségek megmutathatók, ahol mindezek a csapat részéről elfogadottak. Nem más ez, mint az emberi arcunk megmutatása.
- A csapatbeli bizalomra építve, adjunk teret az eltérő véleményeknek, a szenvedélyes vitáknak, az egészséges konfliktusoknak az elképzelések, ötletek, javaslatok ütköztetésére.
- Az egészséges konfliktusok lehetősége megeremti az elköteleződést. Egymás meghallgatása, a véleménykülönbségek nyílt kimondása, a közös döntés bizalmi légkört teremt, az egymás elfogadását mutatja, az egyénnek önbizalmat ad, mindez az egyéni elképzelések, ötletek felvállalása, és a közös célok megszületése irányába hat.
- Ha a csapattagok elköteleződtek a csapat célok iránt, akkor annak teljesüléséért egyénileg is és csapat szinten is vállalják a felelősséget.
- A közös célok és felelősség iránti elköteleződés eredményeként az ego, a státusz, a játszmázás az ajtón kívülre kerülnek. A csapat ekkor tudja majd az elvárt eredményt elérni.

### Mik a speciális jellemzők agilis csapatok esetén?

Egyrészt az agilis filozófiából, módszerből következően ember központú, holisztikus szemléletmóddal történik a vezetés, melynek főbb jellemzői :

- A csapat önszerveződéséből (a tagok önként vállalják fel a feladatokat) következően nagyobb a csapattagok felelősségvállalása, nagyobb a felhatalmazásuk a munkakövetés módjára, a számonkérés formáira. Nagyobb teret kell adnunk a csapata önállóságának.
- A változó szerepfoglalásokból következően (a csapat tagjai projektenként váltogathatják a csapatban betöltött szerepeiket) támogatnunk kell, hogy a tagok minél több szerepben próbálják ki magukat, így a rejtett egyéni tudások, erőforrások felszínre kerülhetnek és segíthetik a projektet.
- A feladatszemlélet helyett törekednünk kell az eredmény szemlélet kialakítására és fenntartására.

- A kezdeményezőkézség fenntartását, a tudásmegosztást, a gyors és pontos információáramlást a szervezetet behálózó, minden csapattag számára könnyen elérhető kommunikációs csatornák kiépítésével és működtetésével segíthetjük.
- A működési különbözőségekből következően (waterfall vs. agile) az agilis csapatoknál más a csapattagok kompetencia elvárása.  
A vízesis modellnél egy időben csak az adott folyamat szakértője dolgozik, a szakasz lezárulta után egy másik specialista folytatja a munkát. Előre látható, hogy milyen tudással, képzettséggel, készségekkel rendelkező szakembereket kell a csapatba, és az adott szakaszra behozni.  
Az agiliséknél a projekt kezdetekor látható kompetenciaigény alapján áll össze a csapat. Alapvetően specialisták. Ugyanakkor a projekt előrehaladása folytán felléphet olyan kompetenciahiány, ami nélkül nem tudnak továbblépni. Ezért a tagoktól elvárt az adott terület specialista, valamint egyéb területek generalista tudása is, amit szükség esetén gyorsan specialista tudássá alakíthat. A kompetenciahiányt tehát gyors rátanulással, a csapatból belülről pótolják.  
Vezetőként tőlünk rugalmas hozzáállást és a csapat belső tanulási motivációjának fenntartását, a csapattagoktól pedig az új tanulási lehetőségek keresését és önzetlen tudásmegosztást kíván.
- A visszacsatolás vizualizálásával (különböző táblák használata) az agilis csapat működése transzparens, amely még inkább megkívánja a teljes bizalmi tér meglétét.
- A gyakori visszacsatolás alapja az önreflexió. Ehhez azonban a csapat minden tagjától és a vezetőjétől is alapos önismeretre és ennek folyamatos fejlesztésére van szükség.
- Kritikus kérdés a projektvezető szerepe. Az agilis csapatoknál a hagyományos projektvezetői szerep gyakran nem működik. Egyszerűen azért, mert az agilis módszernek, filozófiának más a vezetői szerep elvárása. Nem annyira a megmondó, irányító vezetőre van szükség, hanem sokkal inkább a szolgáló, teamcoach, facilitátor szerepbe beleálló vezető szükséges. Érdemes használnunk azokat a módszereket, technikákat, amelyek a jobb agyfélteke működését serkentik, tudunk és napi szinten alkalmaznunk kell az értő-érző figyelmet, a hatékony kérdésfeltevést, azért, hogy érzelmi intelligenciánk birtokában coaching szemléletű vezetéssel képesek legyünk támogató környezetet létrehozni.

**A 24. PM Műhely** (2015. május 14. 16:00-18:00, BME Infopark I. B. 110) témájához kapcsolódó, **megvitatandó kérdések** :

1. A projektvezetőknek megvan-e a csapatépítéshez a megfelelő kompetenciájuk (tudásuk, képességük és hozzáállásuk) ?
2. A projektvezetőnek van-e lehetősége a csapatépítési kompetenciája (tudás, képesség attitűd) fejlesztésre ? Milyen támogatást ad az intézmény/vállalat az ilyen irányú kompetencia fejlesztésére ?
3. A projektvezetőnek van-e lehetősége, hogy a szakmai- és humán szempontokat is figyelembe véve maga válogassa össze a csapatát ?
4. A projektvezető mennyire ismeri a csapata tagjainak motivációit, fordít-e időt és energiát arra, hogy az egyéni mozgatórugókhöz illesztetten állítsa össze a projektcsapat ösztönzési eszköztárát?