

Csapatépítés

jegyzet

Készítette: Dr. Kántor 97 Bt.

***Egy projekt nem attól kitűnő,
hogy kiváló emberek átlagos dolgokat tesznek,
hanem épp fordítva, ha átlagemberek hajtanak végre kivételes tetteket.
(A kitűnőség nyomában)***

CSAPATMUNKA

AZ ÖSSZEJÖVETEL EGYFAJTA KEZDET

AZ ÖSSZETARTÁS HALADÁS

AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS SIKER

PROGRAM **Készségek Képzési célok**
Az alábbi szinteken

Motiváció/Felruházás

&

fázisai

CSAPATMUNKA -----

részvétel

Megjegyzések:

CSAPAT

KÖLCSÖNHATÁSBELI

EGYÉNI

- **Vezetés & delegálás**
- **Probléma megközelítés**

- **Döntéshozatal**
- **Konfliktuskezelés**
- **Szerep azonosság**
- **a csoportfejlődés**

- **Bizalom & Nyitottság**

- **Kétutas kommunikáció**
- **Aktív hallgatói**

- **Stresszkezelés & bizonytalanság**
- **Önismeret**
- **Önbizalom**

T.E.A.M. = Together Everybody Achieves More (Együtt Mindenki Többet Ér El)

A CSOPORT HATÁSA AZ EGYÉNRE

Egy fa nem egyenlő az erdővel. A csoport sem egyenlő az összes részvevő egyén összességével.

Csoportban gyakran másképp viselkedünk, mint egyénként. Ebben két fő tényező játszik közre, nevezetesen a társadalmi összevetettség és szabályozás.

A. TÁRSADALMI ÖSSZEHAJONLÍTÁS

Az egyén egy csoportban azt vizsgálja, hogy mennyire tér el, vagy egyezik meg egy másik csoporttaghoz képest. Csak akkor lesz bizonyos csoporton belüli helyében és szerepében, ha összehasonlíthatja részvételét, stílusát és viselkedését a csoport más tagjáiéval. Ezek főleg a bizonytalanság, félelem, vagy veszély eseteiben játszanak fontos szerepet. A “Mit gondolsz róla?” kulcsfontosságú frázis a társadalmi összehasonlítótságban. Az egyén össze kívánja vetni saját véleményét valaki máséval annak érdekében, hogy jelentést adjon egy eseménynek, illetve elsősorban, hogy tisztába jöhessen saját szituációjával: vajon a másik is hasonlóképpen aggódik –e, vagy csak én tipródom? Vajon a másik is bolond, vagy én vagyok kivétel? Vajon a másik is igazságtalannak tartja –e ezt?

CSOPORTNORMA

A társadalmi összevetés folyamatai alapján a csoport mindenféle normát állít fel. Ez azt jelenti, hogy a csoportban elvárások alakulnak ki és az egyént ez alapján vagy jutalmazza, vagy büntetik a szerint, hogy az elvárásoknak megfelelt –e. A csoport külön normákat alakít ki a feladatokra, az egymással való kölcsönhatásra, igazságosságra stb.

A munkacsoport egyértelmű és gyakran kötelező normákat alakít ki a végrehajtandó feladatokra.

A csoportnormák jóllehet, a magasabb termelékenység célját is jelenthetik. Nem kétséges, hogy a japán vezetéstechnika egyik titka az egyértelműen magas és erős minőségi és termelékenységi normák felállításában rejlik.

A csoporttagok egymással való bánásából egy másik csoportnorma alakul ki. Ez a norma teszi egyértelművé, hogy milyen megállapodásokra van szükség, az igazság kimondható –e, vagy a konfliktusok nyilvánosság elé tárhatók –e stb.

A csoport ahhoz is normát alakít ki, hogy mi történik kötelező és esetleges alapon. Ha az én közreműködésem a csoportban nagyobb a tiednél, akkor (általános) elvárásom az, hogy a jutalmam is annál nagyobb legyen. A csoportnormák e téren is kifejezetten erősek.

B. SZABÁLYOZÁS = VEZETÉS

Előfordul, hogy különbséget teszünk a formális és informális szervezet között. Ezt a megkülönböztetést azonban nem könnyű definiálni. Jóllehet, vitatható, hogy az informális szervezetben a társadalmi összehasonlítás és a közös befolyásolás a főszerep, amely olyan szimmetrikus folyamat, melyben a befolyás és befolyásolás állandó kölcsönhatásban áll. De csoportokban – és ezt még inkább a formális szervezetek perspektívájából szemlélve – egyértelműen aszimmetrikus feladatokat határozhatunk meg: iránymutatás, strukturálás, kezdeményezés. Ekkor aztán áttérhetünk a meghatározott befolyásolás folyamatának tárgyalására. Ekkor kap szerepet a szabályozás és vezetés.

Félrevezető azt hinnünk, hogy a vezetés egy személy saját minősége. A vezetés folyamat, melyet minden csoporttag valamilyen mértékű közös munkája valósít meg. Az a személy, aki e folyamatot jobban megvalósítja, könnyen vezetővé válik.

VEZETÉS CSOPORTBAN

A vezetés egyik első kritériuma a nagy fokú részvétel. Úgy tűnik, a csoporttagok a gyakrabban közbeavatkozó személyeknek több befolyást tulajdonítanak. A megbeszélésnek általában tartalmi szempontból igen fontos része a feltételek vezetőként történő elfogadása.

A részvétel mennyiségénél is fontosabb azonban a minősége. A vezetés az eljárásban való nagy számú közreműködés útján kerül kifejezésre: lépések megtételének kérése, időfelhasználás ellenőrzése, holtvágányra térés elkerülése, összegzés.... A vezető hatásköre azért elfogadott, mert az egyénnek az az érzése, hogy a vezető irányítása alatt igazi fejlődés érhető el.

A vezetés kifejezésre juttatásának módja új témák kezdeményezése is: fontos javaslatok megfogalmazása, megoldáskeresés, a probléma világos formában történő láthatóvá tétele. A szakértőt azért követik, mert hasznos eredményekhez juttat el.

A vezetést azoknak is tulajdonítják, akik képesek jó csoport hangulatot teremteni; az, aki kedves atmoszférát, zökkenőmentes együttműködési formát tud teremteni, nagy befolyásolóképeséggel bír.

MIKOR LEHETÜNK ELÉGEDETTEK EGY CSOPORTTAL ?

Kétség sem fér hozzá, hogy a megelégedésre szolgáló csoportmunka fontos motivációs tényező. Ha valaha volt gyakorlati dolgunk csoporttal, tudhatjuk, hogy az elégedettség két fő összetevőtől függ:

- 1. A haladás, valami elérésének, a cél megközelítésének érzete**
- 2. A csoporttevékenységekben való részvétel szabadságának érzete**

Társadalomszichológiai kísérletek bizonyították, hogy azon csoportok, melyeket (tisztán önkényes alapon) tájékoztattak, sokkal jobban teljesítettek és egyértelműen elégedettebbek voltak a többi csoportnál. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy igazán szoros kötésű csoport építésének legjobb módja, hogy konkrét, végrehajtható feladatot tűzünk ki, olyat, amely elég kihívó, de a bukásra is rejt egy csöppnyi esélyt. Általában véve, ez a megközelítés eredményesebb lehet a problémák mellett folytatott hosszú – és gyakran tehetetlen – beszédnél.

A csatlakozz, segíts a döntésben, részvétel, demokrácia frázisok vannak köztudatban. Ez egész konkrétan azt jelenti, hogy a közreműködni szándékozókna képesnek kell lenniük ezt megtenni, valamint még ettől is pontosabban a szándékuk pillanatában kell erre képesnek lenniük. Mindez abszurd volna: nem mindenki ismeri az aktát, rendelkezik a szükséges nyelvi készségekkel, vagy személyiségbeli adottságokkal.

A valódi részvétel egy másik igen fontos szempontja a beszélés mellett értelemszerűen a figyelem. A csoportnak bemutatott dolgokat valahol pszichikailag kell tárolni. Mert még egyszer: a beszéd nem más, mint valakit hallgatni.

Megjegyzések

PROBLÉMA - MEGOLDÁS

PROBLÉMA - DEFINÍCIÓ

= VALAMI „BÖKKENŐBE” AKADUNK (EGY CÉL FELÉ HALADVA)

= VALAMI, AMIT MEG KELLENE „OLDANI” (LEGYŰRNI)

= VALAMI, MELYET NEM OLDHATUNK MEG „KÖZVETLEN MÓDON”

= VALAMI, AMI „NEGATÍV ÉRZÉSEKET” KELTHET

**BIZONYTALANSÁG
FRUSZTRÁLTÁSÁG
AGRESSZIÓ
KISEBBRENDŰSÉG**

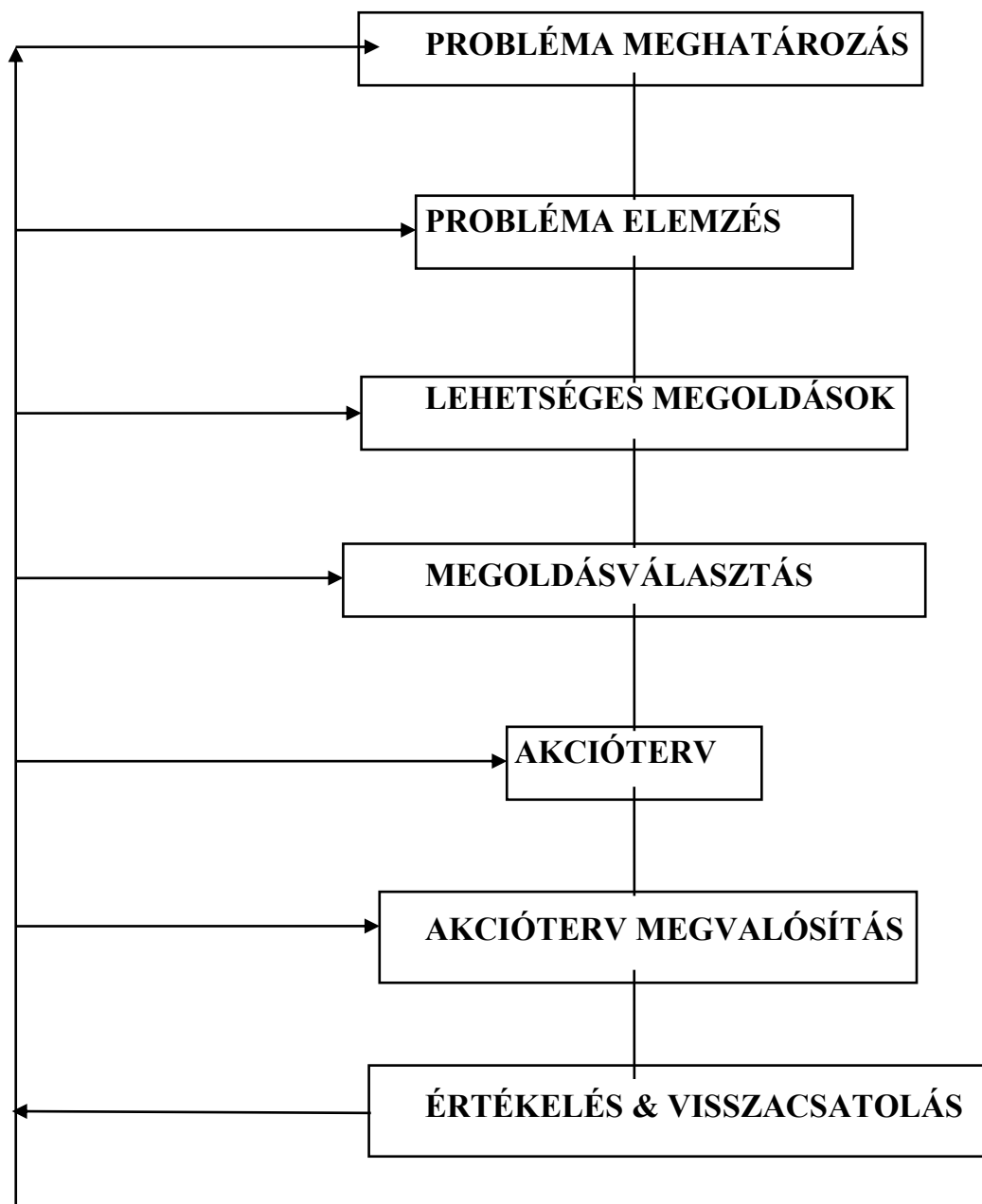
**-> MELLŐZÉS
-> MENEKÜLÉS
-> TÁMADÁS**

= VALAMI, AMI “KIHÍVÁST”JELENTHET

**IK MUTATJA MIT TEHETEK
IK TANULHAT VALAMIT**

Megjegyzések

PROBLÉMA MEGOLDÁSI STRATÉGIA



“JÓ CSAPATOT ÉPÍTÜNK”

AMIKOR:

Munkahelyi képzések támogatása mikro-, kis – és középvállalatok munkavállalói számára
GINOP-6.1.6-17-2018-00855

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

1.	KÜLÖNBÖZŐ EMBEREK EREJÜKET EGYESÍTIK EGYAZON CÉL ELÉRÉSÉRE,
2.	MINDEN KÖZREMŰKÖDŐ FÉL SZEMÉLYES FELELŐSSÉGGÉNT KEZELI A RÁ BÍZOTT FELADATOT
3.	JÓ KÉTOLDALÚ KOMMUNIKÁCIÓVAL,
4.	BIZTOSÍTOTTUK, HOGY MINDEN FOGASKERÉK OLAJOZOTTKÉNT ILLESZKEDJÉK A TÖBBIHEZ
5.	ÍGY BIZTOSÍTVA TEREPETA JÓ MUNKÍVÉGZÉSHEZ
6.	A KÜLVILÁG FELÉ TANÚSÍTOTT MEGFELELŐ NYITOTTSÁGGAL.

ELSŐ JELLEMZŐ: A KÖZÖS CÉL ELSŐDLEGES FONTOSSÁGÚ

= MINDENKI TUDATÁBAN VAN, HIGY MINDNYÁJAN (FELETTESEK ÉS KOLLÉGÁK) EGY ÉS UGYANAZON CÉL ÉRDEKÉBEN DOLGOZNAK.

**= A CSAPAT FÜGGVÉNYE EGY
. KÖZPONTI KARAKTER
. KOLLEKTÍV ÖTLET**

**HA NEM : EGYMÁSHOZ NEM HANGOLHAT, KÜLÖNBÖZŐ
EGYÉNEK ÖSSZESSÉGE, AKIK NEM**

**AMIÉRT IS : AZ EGYSÉG ÉRZETÉT KELL KIALAKÍTANI AZÁLTAL,
HOGY RÁMUTATUNK ÉS SZAVAKBA FOGLALJUK, HOGY MILYEN A
KÖZÖSEN KITÚZÓTT CÉL**

MÁSODIK JELLEMZŐ : FELADATOK CSOPORTOSÍTÁSA

= A KÖZÖS “MUNKA” (FELELŐSSÉGEK ÉS FELADATOK) ELOSZTÁSA A KÜLÖNBÖZŐ CSAPATTAGOK KÖZÖTT

= A “TEST” “SZERVEKET” KAP MELYET MINDENKI AL-FELADATNAK VESZ.

CF . TÖBBELVŰ CSAPATOK (SZAKÉRTELEM EGYESÍTÉSE)

**. AZ ALÁBBI TERÜLETEN JELENTKEZŐ
KÜLÖNBBSÉGEK ELŐNNYÉ KOVÁCSOLÁSA
...ISKOLAI VÉGZETTSÉG
...MUNKAKÖRÜLMÉNY
...TAPASZTALAT
...SZEMÉLYISÉG**

AMIÉRT IS : A SAJÁT SPECIALITÁSOK MINŐSÉGI JAVÍTÁSÁT A CSAPATMUNKA FÜGGVÉNYÉVÉ KELL ALAKÍTANI

= “HOZZÁJÁRULÁS”

SAJÁT IDENTITÁS ERŐSÍTÉSE A KÖZÖS CÉL ÉRDEKÉBEN.

= “TÖBBLET ÉRTÉK”

HARMADIK JELLEMVONÁS : KÖZÖS INFORMÁCIÓ ÉS KOMMUNIKÁCIÓ A KÜLÖNBÖZŐ CSAPATTAGOK KÖZÖTT, MINT LÉTFONTOSSÁGÚ KAPOCS

ENNEK ELŐFELTÉTELE :

• **OLYAN KÖZÖS NYELVEZET TKIALAKÍTÁSA, AMELY A
CSAPATTAGOK MINDEGYIKE KIVÉTEL NÉLKÜL ÉRT ÉS BESZÉL
... SAJÁT ZSARGON NEM KÍVÁNATOS**

• **ELTÉRŐ VÉLEMÉNYEK ÉS SZEMBENÁLLÓ NÉZETEK
MEGVITATÁSA**

**...LEHURROGÁS NÉLKÜL
...TÖBBSÉGI DÖNTÉS NÉLKÜL
„NA, DE” DÖNTÉSEK
(JÓ ÉRVELÉS)**

**-> AMIÉRT IS: TANULJUNK MEG “TÁRGYALNI” ÉS
“KONSTRUKTÍVAN VITATKOZNI”
(IGÉNYES VITA KULTÚRA).**

NEGYEDIK JELLEMVONÁS : STRUKTÚRA ÉS SZERVEZET

= STRUKTÚRA, AMELY

- **ENGEDI**
- **BÁTORÍTJA**
- **FENNTARTJA AZ**

"EGYÜTTMŰKÖDÉST"

ENNEK ELŐFELTÉTELE AZ ALÁBBIK VONATKOZÁSÁBAN MEGVALÓSULÓ EGYÉRTELMESSÉG:

- **FELELŐSSÉGEK ÉS FELADATOK**
- **ELSŐDLEGES ÉS MÁSODLAGOS
FONTOSSÁGÚ FELADATOK**
- **KOORDINÁCIÓS MEGÁLLAPODÁSOK**
- **ELVÁRT EREDMÉNYEK**

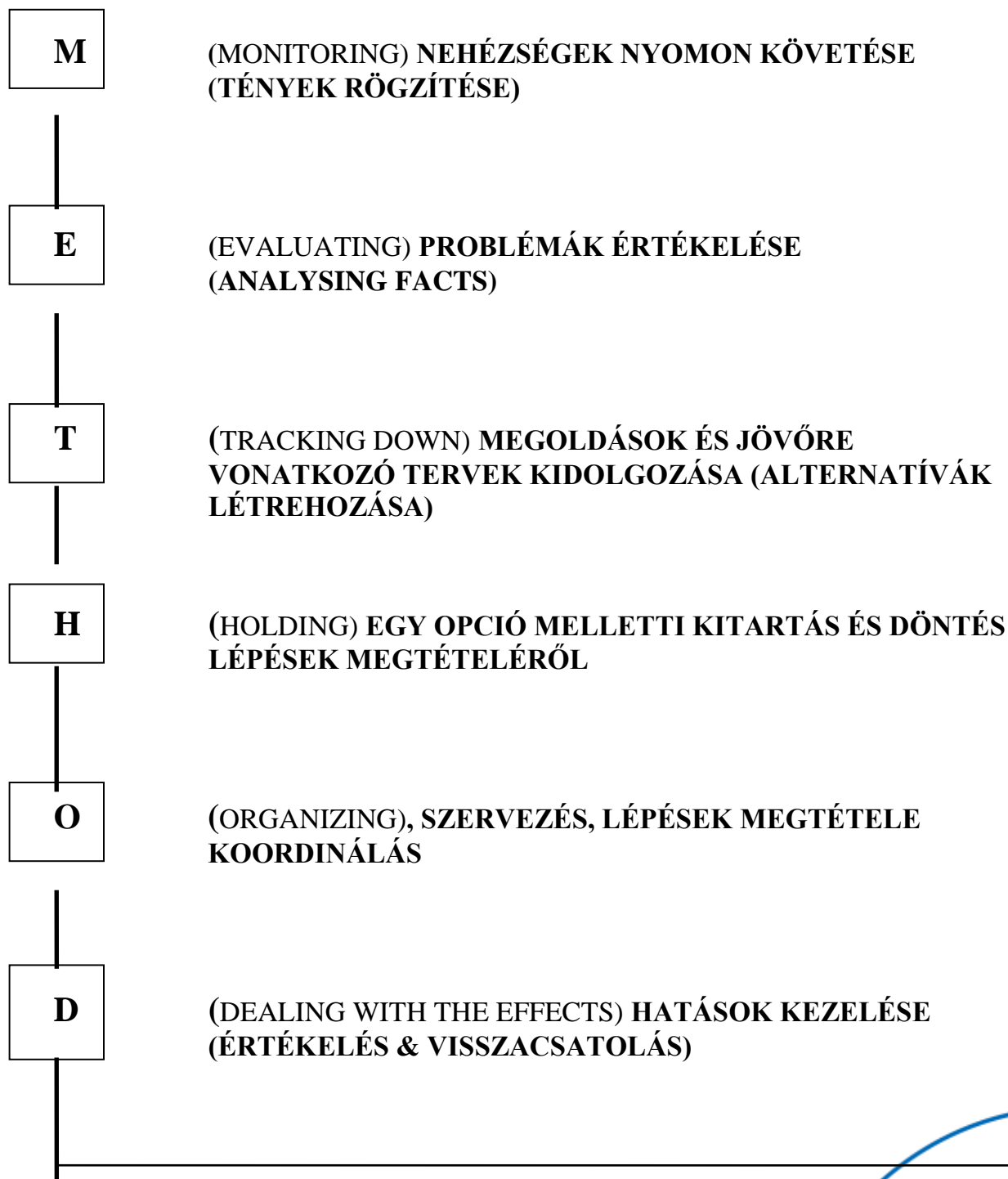
NE FELEDJÜK AZONBAN, HOGY:

**MINDEZ NEM EREDMÉNYEZHET AFFÉLE MEREVSÉGET, MELYBE
MINDEN CSAK SZABÁLYOK SZERINT LEFEKTETETT FOLYAMATOK
SZERINT TÖRTÉNIK.**

**FONTOS A MEGFELELŐ MÉRTÉKŰ RUGALMASSÁG, IDEIGLENESSÉG
ÉS FELELŐSSÉG FENNTARTÁSA ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY A
CSAPAT MINDENKOR ALKALMAZKODNI TUDJÉK A VÁLTOZÓ
KÖRÜLMÉNYEKHEZ.**

ÖTÖDIK JELLEMVONÁS: A MUNKAFFOLYAMAT ÖT LÉPÉSRE BONTHATÓ

A M.E.T.H.O.D. SPECIFIKUS MÓDSZERE ALAPJÁN



MINDEN CSAPATTAG MEGTEHETI SAJÁT KÜLÖN HOZZÁJÁRULÁSÁT A FENTI LÉPÉSEK MINDEGYIKÉBEN, DE MAGA A MUNKAFOLYAMAT KÖZÖS TEENDŐ.

HATODIK JELLEMVONÁS: A KÖRNYEZET FELÉ TANÚSÍTOTT NYLÍT HOZZÁÁLLÁS

- . NYITOTTSÁG JAVASLATTÉTELRE
INFORMÁCIÓ (FIGYELEM)
KONFRONTÁCIÓ**

- . MOTOR A CSAPAT HOZZÁJÁRULÁSAIHOZ A NYAGOB B EGÉSZ
ÉS MÁ S CSAPATOK VISZONYLATÁBAN**

- . A ROSSZUL ELOSZTOTT É S FUNKCIONÁLÓ CSAPATROK
HAJLAMOSAK MAGUKAT A KÜLVILÁ G IRÁNYÁBÓ L
MEGÍTÉ LNI, ILLETVE ELLENSÉGES, VAGY ZÁ RT
RENDSZERBEN NŐ VEKEDNI.**

- . A JÓ L MŰ KÖDŐ CSAPATBAN MINDEN CSAPATTAG
KAPCSOLATBAN Á LL SAJÁT KÖRNYEZETÉVEL**

Megjegyzések

CÉLOK KIALAKÍTÁSA

ALAKÍTSUK KI SAJÁT KIMENETI CÉLUNKAT

A JÓ CÉL KIHÍVÓ, MEGVALÓSÍTHATÓSÁGA REÁLIS

**A JÓ CÉL AZ ÁLTALÁNOS VÁLLALATI IRÁNYELVVEL
ÖSSZEHANGOLT**

**A JÓ CÉL A CÉG TÖBBI ÜGYOSZTÁLYÁVAL IS
ÖSSZEHANGOLT**

**A JÓ CÉL MEGVALÓSULÁSA ELLENŐRIZHATÓ ÉS/VAGY
MÉRHETŐ**

HELYESBÍTÉS

KERÜLJÜK A SZÜKSÉGTELEN
KRITIZÁLÁST

MUTASSUNK RÁ AZ ELKÜVETETT HIBÁRA

HAGYJUK, HOGY TÁRSUNK KIJAVÍTSA
MAGÁT

NE HELYESBÍTSÜNK TÚL SOKAT

NE HELYESBÍTSÜNK MÁSOK
JELENLÉTÉBEN

NE UTASÍTSUNK EL ELHAMARKODOTTAN

BÁTORÍTSUNK

ENGEDJÜNK ISMÉTELNI

ENGEJÜNK GYAKOROLNI

Megjegyzések

A CSAPATVEZETŐ JELLEMZŐI - IRÁNYELV

- 1. Képesség az emberek olyannak való elfogadására, amilyenek, nem pedig amilyeneknek szeretnénk őket**
- 2. Képesség arra, hogy a naponta látott emberekkel ugyanolyan türelmesen bánjon, amilyen türelmesen az eseti rendszerességgel látott látogatókkal. Tiszteletteljesség.**
- 3. Másokba helyezett bizalom képessége, még ha ez kockázattal is jár**
- 4. Bonyolult helyzetekben való döntéshozatali képesség.**
- 5. Képesség arra, hogy felismertessen emberekkel bizonyos dolgokat, mellyel a belső motiváció kialakulását éri el.**

GYAKORLATI TIPPEK CSAPATVEZETŐKNEK

- 1. Vitassa meg a csapattagokkal azon kritériumokat, melyek a kitűzött cél sikeres eléréséhez szükségesek.**
- 2. Konzultáció útján tervezze meg, hogy Minek és milyen fontossági sorrendben kell megtörténnie.**
- 3. Konzultáció útján tervezze meg, hogy Hogyan valósuljon ez meg. Mindezek után, a csapatnak lesz róla elképzelése.**
Ennek alapvető szabályai:
 - gyors reakció a nehézségekre.
 - merjen nyíltan segítséget kérni.
 - hozzon létre kommunikációt.
 - ha szükséges, a szabályok kölcsönös bizalommal módosíthatók.
- 4. Tudatosítsa, hogy az együtt végzett munka jelentése: egymásra utaltság. Más szavakkal, tudatosuljon, hogy “a viselkedés” következményekkel jár a csapattagokra nézve, lehet az egyaránt hasznos és káros is. Az eredményeket mindig a szerint határozza meg, hogy a másik mit kezdhet majd vele.**

Fogalmazzon egyértelműen a követendő úttal kapcsolatban, tartsa össze a csapatot, védje meg a külső behatásoktól, „ünnepelje” meg a sikereket és legyen mersze újra kezdeni az egészet, ha bizonyos dolgok rossz irányt vennének.

KRITIKÁK A CSAPATMUNKÁRÓL

- 1. A lassan döntést hozó csapat nem hatékony.**
- 2. Egyéniség kiölése és a csapattagok konformista viselkedésre szorítása.**
- 3. A csapat hajlamos a félmegoldásokra, olyan kompromisszumokra, melyek igazán senki érdekét sem szolgálják.**
- 4. Jelentéktelenségen vitatkozó csapat az alapvető különbségeket elfedi.**

A csapatmunkát a fenti problémák jó néhány jellemzi. Félrevezető azt gondolni, hogy az együtt végzett munka esetleg megoldaná e problémákat. Hozzásegít azonban ahhoz, hogy néhány gyakoribb problémának elegánsan vegyük elejét.

A HATÉKONYAN MŰKÖDŐ CSAPAT TÍZPARANCSOLATA:

- 1. Ismerjük és érezzük magunkat érintettnek a munkacsoport feladataiban és céljaiban.**
- 2. Vegyük figyelembe és lehető legnagyobb mértékben, alkalmazzuk is a csapattagok egyéni képességeit.**
- 3. Legyünk érzékenyek az emberek igényeire és követelményeire, legyünk rugalmasak annak érdekében, hogy teret engedhessünk az egyéni kezdeményezéseknek (kreativitásnak).**
- 4. Mindig az adott helyzetnek legmegfelelőbb vezetői stílust alkalmazzuk.**
- 5. Alakítsunk ki megfelelő kommunikációt.**
- 6. Teremtsünk önkritikus légkört. Az igazi csapatot a saját funkcióbeli képességek keresése, ezáltal a folyamatos, csapatként történő fejlődés jellemzi.**

- 7. A csapatmunka legjobban nyílt és bátorító szellemű vállalati légkörben valósul meg.**
- 8. Minden csapattagot egyenlőként kell kezelni függetlenül attól, hogy az adott egyén személy szerint mivel járul hozzá a közös cél megvalósulásához.**

- 9. A csapatmunka kölcsönös bizalmat és nyitottságot követel, valamint a belső problémák kapcsolatokra való tekintettel történő megoldásának külső segítség nélküli lehetőségét igényli.**

- 10. Igazi csapatról csak akkor beszélhetünk, ha annak minden tagja tudatosan és a csapathoz tartozás érzetével képezi annak részét.**

Megjegyzések

Segédlet a csapat-orientáció fejlesztéséhez

Előfeltétel a csapatmunkához	A helytelen működés tünetei és jellemzői	A fejlődés irányába tett javaslatok
<p>Közös rövid és hosszú távú célok</p> <p>Minden csapattag által megértett és elfogadott, világosan megfogalmazott cél került kialakításra.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Az elégedett emberek nincsenek teljesen tisztában azzal mit kell, vagy mit is akarnak elérni. A feladat kiosztást nem veszik komolyan. Rálátás hiánya (Mit várnak tőlünk pontosan?) Az elkezdett dolgokat nem fejezik be Semmilyen, vagy csak csekély mértékű kezdeményezés születik. 	<ol style="list-style-type: none"> Szervezzünk csapat tréninget, melyben az alábbi kérdéseket tárjuk a csapattagok elé <ul style="list-style-type: none"> Mit kell tenni a csapat sikerének garantálásához? ön szerint mi a csapat kulcs tevékenysége ? hogyan érhetnének el legjobban a csapat sikerét? mik az elvárásai a csapat teljesítménye kapcsán?
<p>A csapat szerkezete</p> <p>A szerkezet konzultáció, döntéshozatal, feladat-kijelölés, együttműködés és a csapaton belüli vezetésen keresztül került felállításra.</p>	<ol style="list-style-type: none"> A feladat-meghatározások nem fedik az emberek által valójában végzett dolgokat. A csapattagok nem nagyon tudják, hogyan kellene együtt dolgozniuk. A csapattagok informális csatornákon és szóbeszédén keresztül jutnak olyan információkhoz, melyeket közvetlenül kellene megkapniuk Könnyen alakulnak ki krízis helyzetek, mivel a felelőségek csak nagyjából ismertek. A csapatvezetőnek sok időt kell egyéni instrukciókkal töltenie. 	<ol style="list-style-type: none"> A fent említett első lépést követően, a csapatnak össze kell ülnie megint és meg kell vitatnia a feladatok és szerepek elosztását. E témában az alábbi kérdésekre kerüljön sor: <ul style="list-style-type: none"> hogyan hozzunk döntést? alapvetően hogyan közelítsük meg az elvégzendő munkát? hogyan kezeljük a csapattagok között felmerülő nézeteltérést, vagy konfliktust? hogyan tegyük biztossá, hogy az együttműködésben mindenki részt vesz? hogyan ellenőrizzük a feladatok végrehajtását ?

<p>Szabályok, normák és teljesítmény-kritériumok</p> <p>Rendelkezésre áll az a szabály – és normarendszer, melyet közösen állapítottak meg. Ennek alapján dolgoznak együtt az emberek, teljesítményük ez alapján kerül értékelésre, és ennek alapján jutalmazzák a csoportokat, vagy egyéni csapattagokat.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. A csapattagok elszigetelten dolgoznak, mivel nem ismerik a többi csapattag által végzett munkát.2. A csapattagok beképzettek és mindent maguk akarnak végezni, ahogy azt mindig is tették.3. A csapattagok gyakran felkészületlenek a megbeszélésekre, vagy tárgyalásokra.4. Favorizálás és korrupció igen gyakori.5. Sok csapattag dolgozik rejtett napirend szerint.	<ol style="list-style-type: none">3. Ha a 2-es lépésben foglaltakat elvégeztük, a csapatnak megbeszélést kell szerveznie a normák és értékek megvitatására. Az alábbi kérdések segíthetnek a csapattagoknak:<ul style="list-style-type: none">• mit vár öntől a szervezet a munkájában?• milyen, a többiektől származó információ segítheti munkáját?• milyen, az ön munkájából származó információ segítheti a többiek munkáját?• van –e esetleg különleges nehézsége a többi csapattaggal?• mire van szüksége a többiek részéről ahhoz, hogy úgy végezhesse a munkáját, ahogy azt szeretné?
--	--	--

<p>Azonosítás és részvétel a csapatban</p> <p>A csapattagok között az az érzés van jelen, hogy az egyén a csapathoz tartozik, melyből az egyén önbecsülést is merít. Magukat a csapattal azonosítják és részvevőnek érzik magukat.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. A csapattagok passzív magatartást tanúsítanak a többi csapattaggal való kapcsolattartásuk során.2. Túl sok idő és energia megy el “bűnbak keresésre”3. Túl sok konfliktust hozunk létre jelentéktelenségekből.4. Sok időt töltenek nézetkülönbségek egyeztetésével.5. A csapattagok klikkeket alkotnak, ahelyett, hogy egységesített erőként érvényesülnének.	<ol style="list-style-type: none">3. Ha a csapat sikerrel vette az első három lépést, lehetséges, hogy a negyedik lépés automatikusan megvalósul. Azonban, ha az együttműködés még nem zökkenőmentes, vagy maradt még megoldatlan konfliktus, a csapat az alábbi javaslatokat hívhatja segítségül:<ul style="list-style-type: none">. ne feledjük, hogy a konfliktus oka mindig inkább az, hogy olyan elvárásaink vannak másokkal szemben, melyet nem teljesítenek, mintsem, az, hogy valójában tisztelik –e a megállapodást.. Jobb, ha megoldást és nem bűnbakot keresünk.. kérjünk meg mindenkit, akinek konfliktusa van, hogy listán sorolják fel mindazt, amit szeretnének, hogy mások megtegyenek, ne tegyenek meg, vagy folytassanak.. a különféle listák elemzéséből megvitathatók a lehetséges megoldások.
--	---	--

T.E.A.M. - Hatékonyság.

Mire van szükség egy csapat részéről? Nap napot követ, az emberek bejárnak, hazamennek a szervezetből, amely azzal van elfoglalva, hogy jobb és jobb eredményeket mutasson fel egyre jobb együttműködést produkálva csapatként való munkavégzés során. Néha a szervezet olya annyira elfoglalt, hogy elfelejti feltenni a kérdést: Valóban jó csapat vagyunk? Ha igen, mi kell ehhez?

Sokan közülünk, akik mindent megteszünk a csapatként való hatékony munkavégzés érdekében azok, akik pont megnehezítik a munkát saját maguk számára. Néha olyannyira, hogy akár felmerülhet bennünk a kérdés, megéri –e egyáltalán csapatként dolgoznunk. A legtöbbször azonban, világossá válik, hogy olyan, a csapat számára felmerülő problémák, mint a tervezés és együttműködés, vagy az érintettség hiánya azért merülnek fel, mert egyszerűen elfelejtettük magunknak feltenni a kérdést, vajon teljesítettük –e a hatékony csapatmunka feltételeit. Ahhoz, hogy egyáltalán csapatként dolgozhassunk együtt, specifikus alapfeltételeket kell teljesítenünk.

A csapat orientáció feltételei.

A fallal elválasztott emberek nem tudnak együtt dolgozni. Ez egy olyan extrém helyzet, melyben az együttműködés elkezdéséhez szükséges minimum feltétel is hiányzik.

A csapat orientáció hiányának jeleit igen nehéz felismerni. Leggyakrabban úgy tűnik, hogy a csapat egyénei bizonyos dolgokat nem kielégítően közelítenek meg, amely azonban készségfejlesztő képzésekkel javítható. Mindez az alábbi tünetekkel függ össze: feszültség keletkezett, a csapattagok egyéneiben személyes kétség keletkezett és mindez egy, a többiekkel való együttműködés kieroszakolt módjának érzetét kelti. Ezek a tünetek a bizonyos készségek hiányától sokkal inkább azt jelentik, hogy a csapat orientációhoz elengedhetetlen alapfeltételek nem teljesültek. Sok időt és energiát megtakaríthatunk, ha az együtt dolgozni akaró, vagy közös munkára rendelt, ám ebben az első feladattal sikert el nem érő emberek feltennék maguknak a kérdést, vajon az együttműködés alapfeltételei megvalósultak -e, és ha nem, mit kellene tenniük ahhoz, hogy teljesítsék ezeket a követelményeket.

Néhány éve Muzafer és Sherif nevű szociálpszichológusok kutatást végeztek azon minimális feltételek felderítésére vonatkozóan, amelyeknek teljesülniük kell ahhoz, hogy különböző személyek csapatot építhessenek.

Muzafer és Sherif négy alapfeltételt határoztak meg. A csoport sosem lesz képes csapatot alkotni, ha e négy alapfeltétel közül akár csak az egyik is hiányzik. Igazi csapat építéséhez a tagoknak az alábbiakban kell megállapodniuk:

- 1. Közös rövid és hosszú távú célok**
- 2. A csapat szerkezete és a csapaton belüli információs csatornák**
- 3. Szabályok, normák és teljesítmény kritériumok**
- 4. A csapattal való azonosulás és az abban való részvétel**

Közös rövid és hosszú távú célok

Definiálva, csapatok bizonyos célok elérésére szerveződnek. Lehet a cél általánosan akár a csapattagok közös igényeinek teljesítése, vagy egy specifikus eredmény elérése, a csapat építése mindig összefüggésben áll egy, vagy több cél elérésével.

Ha nincs kitűzött cél, nincs alapja a koordinált és összetett lépéseknek, és következésképpen a csapatépítésnek sem.

Ez azt jelenti, hogy a kitűzött célról világosa elképzeléssel nem rendelkező egyének saját tevékenységükkel nem képesek a csapat támogatására. A személyes célok így nem tudnak beépülni a csapat közös céljába. Egyszerűen lehetetlen összehangolni őket. Ilyen helyzetek lehetséges hatása lehet az újra elvégzett munka, vagy az egymással való rivalizálás. Mindez a teljes tétlenséghez is vezethet, mivel homályban marad mit is kellene az egyénnek tennie.

Világos közös célok hiányában a csapattagok okukat vesztik, miért is adnák saját hozzájárulásukat a közösen végzett munkához.

Úgy érzik majd, hogy csak kevésé érintettek a többi csapattaggal és nem éreznek elkötelezettséget sem a csapaton belül alkalmazott szabályok felé. A közös erőfeszítés bármely iránya hiányozzon is, a közös cél hiánya aláássa a csapat együttműködéséhez szükséges másik három alapfeltételt is.

Már a csapatépítés korai stádiumában, az együttműködésre hivatott emberek:

1. formálják meg világosan közös céljukat;

2. írják össze, hogy a cél elérésében ki milyen mértékben érzi érintettnek magát.

Lehetséges, hogy ezt követően a közös célt még változtatni kell, vagy a csapattagoknak át kell gondolniuk saját céljukat a közös cél fényében. Az is lehetséges, hogy a csapattagoktól eltérő követelményt igényel a cél. Bármely esetben, az erre fordított idő megtérül, mert ha egyszer teljesítettük a csapatépítés első alapfeltételét, kijelöltük a második feltétel teljesítésének nyomát.

A csapat szerkezete

Ha az emberek tudatában világos cél van, melyben mind egyénileg és csapatként is érintettnek érzik magukat, egy egyértelmű szerkezet igénye merül fel, mellyel a cél érdekében tett erőfeszítéseiket a megfelelő irányba terelhetik.

Néhány esetben a csapat szerkezete a részvevő egyének által végzett különböző tevékenységek, és a közöttük fennálló kapcsolatrendszer alapján magától kialakul. Más esetekben a szerkezet bizonyos csapattagok szakértelme eredményeképpen alakul ki. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a csapat célja szerint kijelölt területen a legtöbb szaktudással rendelkező személy természetes jelleggel vezetőnek minősül. A szerkezet formális módon is megvalósulhat. Ilyenkor a csapatvezetőt az igazgató választja, vagy jelöli ki.

A többiek részére egyértelmű rendelkezéseket állítanak fel, többek között az együttműködés, döntéshozatal és információszerzés stílusára vonatkozóan. Mi több, a feladatok egyértelmű elkülönítése a különálló egyének egyéni képességei szerint kerülnek meghatározásra.

Függetlenül attól, hogy mely említett módon jön létre a szerkezet, anélkül, hogy a felelőségeket és minden egyén re külön megállapított hozzájárulást és szerepet megfogalmazó szerkezet nélkül a csapat együttműködése nem lehetséges. A csapat szerkezetére vonatkozó egyértelműség az együttműködés második alapfeltétele.

Ha nincs egyértelmű szerkezet, előfordulhat, hogy az emberek által végzett kemény munka sem hozza meg a cél eléréséhez szükséges eredményt, melyet máskülönben elérhetnének. Az egyéni

tevékenységeknek a többiekéhez történő igazítása által, illetve azok logikus összhangba hozásával, az említett szerkezet segítségével, sokkal jobb eredmények érhetők el. A különféle feladatok jó és közös összehangolása és kombinálása csapat hatékony együttműködésének jellemző tulajdonsága.

A csapat vezetésének kérdése szintén döntő fontosságú. A csapattagoknak irányításra van szükségük döntéshozatalukhoz, motivációjukhoz, munkájuk során tett kezdeményezéseikhez és a munkájuk értékeléséhez. A vezető nélküli csapatban előfordul különféle erőviszony-játék, rivalizálás és erőltetés. Azonban a formális vezető nélküli csapat nem lehet teljes irányítás nélkül. Egyes esetekben a vezetési szerep a csapattagok között spontán alakul ki. Gyakran alakul ki természetes vezető szerep a csapat egy bizonyos tagjában. A jó és egyértelmű szerkezettel összhangban az egyén vezetésével, gyakran igen eredményes csapatmunka alakul ki. A feladatok elkülönítése és a közösen kialakított szerkezetek jelentenek majd iránymutatást az együttműködéshez.

A jó csapat szerkezet egy másik kiegészítő hatása az a kapcsolat, amelyet mindez a csapattagok között teremt. A csapattagok nem folyamatosan dolgoznak együtt. Együttműködésük alapja gyakran a csapattagok egyéni hozzájárulásának kombinációja. Ez csak akkor lehetséges, ha a tagok egyértelmű irányt szabnak, és megállapodást kötnek a többi csapattaggal a munkájuk és elérendő eredményeik kapcsán.

A csapaton belüli ideális szerkezettel az eredmény végül elérhető. Ennek alapja az egyének hozzájárulása és a munka és tervezés folyamatos és egymásra épülő megvitatásának összekapcsolása. Olyan szerkezetnek kell lennie, amelyet minden egyes csapattag 100%-ban támogat.

Ahhoz, hogy igazán jó szerkezetet valósíthassunk meg, a csapattagoknak az alábbiakat kell figyelembe venniük:

1. A feladatok elkülönítése és közös igazítása
2. Ki veszi fel a vezető szerepet és milyen a vezetés mértéke a felelőségek és feladatok tekintetében.

Szabályok, normák és teljesítmény kritériumok

Hogyan születik a döntés a csapaton belül:

1. a vezető által
2. többségi döntés alapján
3. egyetértőleg

Milyen pozíciót vesz fel a csapat más csapatok viszonylatában? Közömbös, rivalizáló, vagy együttműködés felé hajló?

Hogyan jutalmazuk a teljesítményt? Személyes alapon, vagy a csapat által elért eredmény szintjén?

Hogyan választjuk a csapat vezetőjét?

Demokratikusan, cserélődően szakértelem, vagy természetes vezetői jelleg alapján?

Hogyan kezeljük a véleménykülönbségeket?

Elnyomjuk, simítjuk, vagy kifejezésre juttatjuk, és mindenki elégedettségére megoldjuk?

Honnan tudja egy csapattag, hogy jó eredményt ért el?

**Az elérésre fordított órák számából, az elvégzett munka minőségéből, a munka típusából, vagy, mert tudja azt, hogy a csapat milyen termelékenység-növekedést ért el.
E kérdésekre a válasz a csapatra vonatkozó fix szabályokban és normákban keresendő.**

Ahhoz, hogy magas szinten jó eredményt érjünk el, ugyanakkor nyitottak maradjunk a kritikára, fontos, hogy szabályrendszert alkalmazzunk. Ehhez szem előtt kell tartanunk egy értékelési kritérium rendszert, irányokat kell felállítanunk, és meg kell határoznunk saját kiindulópontjainkat az együttműködéshez. A e három pontra vonatkozó szabályok referenciaképpen szolgálnak, mely alapján nyomon követhető és szükség esetén módosítható az együttműködés alakulása. Ha ezek a szabályok nem állnak szolgálatunkban, úgy érezzük majd, hogy csak sodródunk ez eseményekkel.

Csapatként minden egyes tag által elfogadott szabályokra van szükség. Csak így biztosítható, hogy mindenki pontosan tudja mi a vele szembeni elvárás, legyen a cél akár eredmény elérése, vagy csak bizonyos dolgok jelentékenyebb kezelése.

Általánosságban, a szabályokat és normákat, melyekhez igazodva dolgozik az egyén a csapat részeként, a szervezet helyezi hatályba és nem maga a csapat. Ideális esetben, a szabályokat természetesen azoknak kell kialakítaniuk, akik a munkák végzik, jelen esetben a csapattagoknak.

Ha a szabályokat maga a csapat alkotja, különleges figyelmet kell szentelni azoknak a szervezethez történő igazítására.

Az egyénnek meg kell tudni bízni abban, hogy a szabályok és a munkamódszer a csapaton belül elfogadott. Ha ez nem valósul meg, a csapat konfrontálódhat nem várt ellenvetésekkel, amely a csapat hatékonyságára is hatással lehet.

A csapaton belüli szabályok, és normák kapcsán a csapattagoknak az alábbiakban kell megállapodniuk:

- 1. az egyén által nyomon követni kívánt szabályok és az alkalmazandó eljárások;**
- 2. a teljesítmény értékelésének és jutalmazásának fontossága. A csapat teljesítménye számít, vagy mindenki a saját egyéni teljesítménye alapján kerül e-értékelésre?**

A harmadik pont is lényeges olyan mértékben, amilyenben a csapattagok a csapattal azonosulnak. Ha nagy jelentőséget tulajdonítunk a csapat teljesítményének, az egyén hajlik majd önmaga csapattagként való feltüntetetésére.

Azonosulás a csapattal és a csapatban való részvétel

A csapatként való együtt végzett munka negyedik alapfeltétele annak mértéke, hogy a csapattagok mennyire érzik magukat érintettnek a csapatban. Ez a legnehezebben befolyásolható alapfeltétel. Ez az emberek érzését és annak mértékét jelenti, hogy mennyire tudják a csapat teljesítményét egyéni eredményeik és teljesítményük elé helyezni. A lényeg itt az, hogy létezik –e, vagy tud -e a csapatszellem létezni. A csapatszellemet az határozza meg, hogy az egyén mennyire tud érdekeltséget érezni a többi csapattag és azok munkája iránt. Ha valaki érdekeltnek érzi magát a csapatban és büszke arra, hogy csapattag, az általa gyakorolt pozitív atmoszféra mindenképpen a csapatszellem létrejöttét segíti elő.

Ha az említett feltételek nem teljesülnek kielégítő módon, az jelentős negatív hatást gyakorol a csapat működésére. Ennek ellenkezője igaz csapatszellem megvalósulása esetén. Ez jelenthet stimulációt a csapattagok számára abban az irányban, hogy csapatként többet tehetnek, mintha külön külön dolgoznának.

A csapatszellem kialakítása nagyban függ attól, hogy milyen módon teljesül az együttműködés többi alapfeltétele. A csapatban való érdekeltség érzete csak akkor alakul ki, ha az egyén hisz a folyamatban és perspektívát lát az együttműködésben. Ez stimulálható, ha:

- 1. a csapattagok sikerrel járnak személyes céljaik és együtt dolgozásuk okainak egyértelmű megfogalmazásában;**
 - 2. a csapattagok egyértelmű együttműködési szerkezetet tudnak felállítani, valamint meg tudják határozni a vezetés stílusát;**
 - 3. a csapattagok egyértelmű szabály és normarendszert tudnak felállítani az együttműködésre.**
- Általában fogalmazva, e három alapfeltételből fakad, hogy az emberek csapatban akarnak majd tevékenykedni, miután látják, hogy együtt dolgozva sokkal többet érhetnek el.**