

DR. GULYÁS LÁSZLÓ*–DR. TURCSÁNYI ENIKÓ** A kiváló csapat főbb jellemzői

SUMMARY

Nowadays the “team”, “team-works” “team-player” and “team-buildings” are the very important area of management studies. Our paper examines small pieces of this area, we examine the features of excellent team. One author of this paper is psychologist, the other one is HR-manager, both of them investigate the features of excellent team from their point of view.

1. BEVEZETÉS

2006 óta végzünk a csapatok működésével kapcsolatos közös kutatásokat, melyek eredményeit rendszeresen jelen folyóiratban publikáljuk:

- 2006-ban megjelent tanulmányunkban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a munkavégzés szempontjából mi a hatékonyabb a csapatmunka vagy az egyéni munkavégzés (Gulyás–Turcsányi 2006).
- 2007-ban megjelent tanulmányunkban a távmunkából eredő szervezeti és emberi problémákat mutattuk be (Gulyás–Turcsányi 2007).
- 2008-ban megjelent tanulmányunkban a csapatmunka kérdéskörének egy kisebb szeletét vizsgáltuk meg, megpróbáltuk felvázolni a csapattagok kiválasztásának főbb szempontjait (Gulyás–Turcsányi 2008).

Jelen tanulmányban a csapatokkal kapcsolatos vizsgálódásaink egy újabb szeletét mutatjuk be, nevezetesen megpróbáljuk a „kiváló csapat” jellemzőit leltárba venni.

2. A CSAPAT DEFINÍCIÓJA

A csapat emberek gyülekezete, akiknek támaszkodniuk kell a csoport-együttműködésre, ha minden tag tapasztalni akarja az optimális sikert és a célul kitűzött eredményt (W.D. Hitt 1990). Nem szabad azonban elfeledni, hogy vannak olyan helyzetek, amelyben az azonos vezetőkhöz tartozó embercsoport egyszerűen nem felel meg ennek a követelménynek, mert a tagok saját céljaikat a nélkül is elérik, hogy másokkal együttműködnének a csoportban. Ilyenkor a vezetőnek nem szabad erőltetnie a szükségtelen együttműködést. Ezen helyzetek azonban elég ritkák. A legtöbb esetben a csoporttagoknak együtt kell működniük ahhoz, hogy saját céljaikat elérhessék.

A munkapszichológiai szakirodalom szerint (Klein Sándor 1998; Klein Sándor 2001) a csapatok igen fontosak a szervezetek hatékony működése szempontjából, mert:

- Egyrészt mert az egyéneknek barátságos környezetet, „pszichológiai otthont” nyújtanak, amelyben őszintén és gátlások nélkül megnyilvánulhatnak.
- Másrészt szinergikus hatást eredményeznek, azaz itt az egésznek a hatékonysága nagyobb, mint a részek egyenként elért, majd összesített hatékonysága.

* Egyetemi docens – Szegedi Tudományegyetem Mémóri Kar.

** Pszichológus – Csongrád Megyei ÁMK Tanácsadó Központja.

3. A KIVÁLÓ CSAPAT JELLEMZŐI

Minden vezető szeretne egy „kiváló csapatot” irányítani. Ilyenkor a kérdések úgy merülnek fel:

- Melyek azok a tényezők, amelyek egy csapat milyenségét meghatározzák?
- Mitől lesz egy csapat kiváló?

Véleményünk szerint a csapat „milyenségét” az alábbi tényezők határozzák meg:

- a csapat megfelelő összetétele,
- a vezetés stílusa/személyisége,
- a motivációs rendszer,
- a feladat és környezete,
- az eddig elért eredmények.

A tanulmányunk további részeiben megpróbáljuk a „kiváló csapat tulajdonságait” leltárba venni. Ezen leltározáshoz az alábbi szakirodalom-csoportokat tekintettük át:

- A csapattal részletesebben foglalkozó menedzsment szakirodalom (Csáth 2004; Dyer 1977; Hitt; 1990; Belbin 2000; Málóvics 1999; Spiegel-Torres 1998).
- A csapattal részletesebben foglalkozó vezetéstudományi szakirodalom (Bakacsi et. al. 1999; Berde Csaba 2003; Berde Cs – Piros M 2005; Berde Csaba 2006).
- A csapat szerepére külön is kitérő munka- és szociálpszichológiai szakirodalom (Forgách 1993; Hewstone et. al. 1995; Klein Sándor 1998; Klein Sándor 2001; Moorhead-Griffin 1992; Smith-Mackie 2004; Schein 1992)

A leltározás során először mindig bemutatjuk a „nem kiváló csapat” tulajdonságait, majd ezekhez képest határozzuk meg a „kiváló csapat” jellemzőit. A szakirodalom áttekintése után véleményünk szerint a „kiváló csapatokat” az alábbi kilenc tulajdonságok jellemzi:

1. Egyetértés a csapat iránti magas szintű elvárásokban

A „nem kiváló csapatban” nincs vagy nem nagy az egyetértés a csoport iránti elvárásokban. Ha létezik is feltételezett egyezség az a középszerűség mentén született meg.

Egy másik lehetséges eset, hogy a vezető nagy elvárásokat támaszt a csapattal szemben, de a csapattagok nem érzik magukénak ezeket az elvárásokat, és így nem alakul ki elkötelezettség.

A fenti negatív példákkal szemben a „kiváló csapatban” egyetértés van a magas szintű elvárásokat illetően, és valamennyi csapattag hajlandó is ezekért dolgozni. A csapattagok fő mozgatóerői: a magas követelmények, a minőség és a kiválóság. A középszerűséget egyszerűen nem tűrik. Az a jelszó, hogy: „amíg a munkánk nem felel meg a követelményeinknek, nem adjuk ki a kezünkéből”.

2. Elkötelezettség a közös célok iránt

A „nem kiváló csapat” tagjai nincsenek elkötelezve a közös célok iránt. Igen valószínű, hogy a csapattagok nem értik világosan a csoport céljait vagy az egyes csapattagok különböző célokat követnek.

Ezzel szemben a „kiváló csapat” tagjai határozottan elkötelezték magukat a közös célok elérésére. A célok közös irányultságot adnak a csapattagoknak. Minden csapattag tisztán látja és elfogadja a célokat, és felismeri, hogy azokat csak közös csapat erőfeszítéssel érhetik el.

3. Vállalt felelősség a munka elvégzéséért

A „nem kiváló csapatban” mindenkinek fal húzódik a munkával kapcsolatos felelőssége körül, és ha bármilyen igény e falon kívül esik, azt figyelmen kívül hagyják. Gyakran hallgató a régi mondás: „Sajnos ez nem az én asztalom.”

Ezzel szemben a „kiváló csapat” minden tagjának jól meghatározott munkája van, de ezen felül is elkötelezettséget érez, és mindent megtesz, amit kell, azaz sok esetben a falon kívül eső munkát is elvégzi az adott egyén csak azért, hogy a csapat sikeres legyen. A különböző munkakörök körüli fal igen rugalmas, és jóval erősebb az elkötelezettség, hogy mindent megtegyenek a csoport céljainak elérése érdekében. A csoport minden tagja magáévá tette azt a jelszót: „ha valamit meg kell tenni, akkor lássunk hozzá, hogy kész legyen”.

4. Becsületes és nyílt kommunikáció

A „nem kiváló csapatot” a következők jellemzik: A becsapás, az intrika és a különféle manipulációs játékok. Az elvégzendő munkákat világosan megfogalmazzák, de az adott csapattag – pontosan a légkör miatt – azon töpreng, mit értenek a megfogalmazása alatt. Mi volt az alapjául szolgáló szándék? „Mit akart a másik kolléga mondani ezzel?”, azaz kialakul egy Machiavelli típusú környezet, ahol a gyanakvás, az intrika az üldözési mánia uralkodik.

A „nem kiváló csapatban” a vezető gyakran ellenőrzi az információáramlást. Az ilyen vezető úgy gondolja, hogy az információ hatalom és ebből arra következtet, hogy másokat úgy keríthet hatalmába, ha az információáramlást ellenőrzi, kezében tartja.

A fentiekkel szemben a „kiváló csapatot” a becsületes és nyílt kommunikáció, a hiteles párbeszéd jellemzi. Az emberek nyíltan kifejezésre juttatják gondolataikat és érzéseiket, szabadon kérdeznak azzal a hittel, hogy becsületes válaszokat kapnak, nincsenek rejtett ügyletek, minden dolog tisztességes. Az információhoz mindenki hozzáférhet, azaz az információt úgy tekintik, hogy az a csapattagok létfontosságú erőforrása és a vezető felel azért, hogy mindenki hozzájuthasson a munkája elvégzéséhez szükséges információhoz. A különlegesen bizalmas anyagok kivételével a vezető információtára minden csapattag előtt nyitva áll.

5. A bizalom légköre

A „nem kiváló csapatban” a csapattagok között gyakran nincs meg a bizalom. A beosztottak nem bíznak a vezetőben, a vezető nem bíz a beosztottakban, és a beosztottak sem bíznak egymásban. Természetesen a bizalom hiánya károsan hat a csoport teljesítményére.

A „kiváló csapatban” a bizalom légköre uralkodik. Valamennyi csapattag ösztönösen és feltétel nélkül hisz a másokban. Mind a vezető tudja, mind a csapattagok tudják, hogy a bizalom bizalmat szül. Érvényesül az amerikai közmondás, mely szerint: „A bizalom az az enyv, amely a csoportot összetartja”.

6. A dolgozó azon érzése, hogy képes befolyásolni az eseményeket

A „nem kiváló csapat” tagjai úgy érzik, hogy alig, vagy egyáltalán nem befolyásolják az események alakulását. Egyszerű evezős a csónakban, amelyet a kapitány kormányoz, aki nem hajlamos ötletekért folyamodni a csapattagokhoz.

A „kiváló csapat” tagjai határozottan úgy érzik, hogy befolyásolhatják csapatukban az események menetét. Nem feltétlenül hiszik azt, hogy ők határozzák meg ténylegesen, illetve teljes egészben az események menetét, de őszintén hiszik, hogy befolyásolhatják azt. Az ilyen csapat tagjai meg vannak győződve arról, hogy vezetőjük hallgat rájuk, és ötleteiket figyelembe veszi.

7. A meghozott döntések támogatása

A „nem kiváló csapatban” hiányzik a már meghozott döntések általános támogatása. Az ilyen csapat tagjai gyakran egyszerűen azért utasítják el a döntést, mert meghozatala előtt nem konzultáltak velük. E csapattagok azután nyíltan bírálják a döntést megvalósítása közben is, sőt különleges esetekben megpróbálhatják szabotálni is.

A „kiváló csapatban” támogatják a már meghozott döntéseket, azért mert ezekről a döntésekről a csapattagok előzetesen kifejezhetik gondolataikat és érzéseiket. A tagok bíznak a vezetőben, hogy őszintén folyamodik a döntés meghozatalát segítő véleményükért. Bár egyes csoporttagok ötleteik eladásakor a „rövidebbet is húzhatják”, a végleges döntést a végrehajtás során mégis pártolni fogják.

8. A „mindenki nyer” – megközelítés a konfliktuskezelésben

A „nem kiváló csapatra” jellemző, hogy vagy elkerülik a konfliktust, vagy „győztes-vesztes” megközelítéssel próbálják megoldani. Ha elkerülik, akkor nem foglalkoznak a problémával, ami egyre rosszabbodik. Ha a „győztes-vesztes” elv szerint közelítik meg, akkor a jól ismert a null összegű játszmákhoz jutunk el, azaz a konfliktusban érintett felek feltételezik, hogy minden konfliktusban jól meghatározott győztesnek és vesztesnek is lennie kell, s Pygmalionnal összhangban a várakozásuk be is teljesedik.

A „kiváló csapatra” jellemző a konfliktus-megoldásban a „mindenki nyer” módszere. Az érdekelt felek mindegyike úgy érzi, hogy mindenki győztesként kerülhet ki a konfliktusból. E kívánatos állapot eléréséhez a felek problémamegoldó megközelítést használnak a konfliktuskezelésben, közösen különböző utakat dolgoznak ki, amelyeken mindegyik fél elérheti célját, és mindannyian segítik a másikat céljuk elérésében.

9. A folyamat és az eredmények kerülnek a fókuszba

A „nem kiváló csapat” csupán a kitűzött célra – az elérendő eredményre – fókuszál, viszont nem figyel magára a folyamatra, azaz arra, hogy hogyan működik a csapat. Ennek egyenes következménye, hogy sem a csapat mint csapat, sem az egyes csapatagok nem fejlődnek. A „kiváló csapat” az eredményekre és az eredmények elérésének hogyanjára – azaz a folyamatra - is figyel. A csapattagok rendszeresen feltesznek néhány kérdést:

- Jól működünk-e mint csapat?
- Milyen akadályok miatt nem vagyunk termelékeny csapat?
- Mit tegyünk, hogy termelékenyebb csapat legyünk?

Ennek egyenes következménye, hogy mind a csapat mind a csapattagok fejlődnek.

4. KONKLÚZIÓK

Joggal merül fel a kérdés: Mit kell tennie egy vezetőnek annak érdekében, hogy „kiváló csapatot” vezethessen?

A válasz látszólag egyszerű: Fel kell ruházni csapatát a fentebb bemutatott kilenc tulajdonság mindegyikével. A kiváló csapat felépítése érdekében olyan embereket kell kiválasztania, melyek képesek és hajlandóak a fenti jellemzők mentén dolgozni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- M. Belbin* (2000): A team, avagy az együttműködő csapat. SHL Könyvek. Budapest.
- Bakacsi et. al.* (1999): Stratégia emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
- Berde Csaba* (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok. Szaktudás Kiadó, Budapest, 2003. 237. old.
- Berde Cs.–Piros M.* (2005): Qualification and Human Resources Management in Hungarian Agriculture. Studies, No. 103. Budapest, 2005. 129–139. old.
- Berde Csaba* (2006): Researches in Human Resource Management in the Hungarian Agriculture. Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie. Band 15, Wien, 2006. 156–165. old.
- Csáth* (2004): Stratégia tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest.
- Dyer* (1977): Teambuilding: Issues and Alternatives. Addison-Wesley Publishing. Reading, Massachusetts.
- Forgách* (1993): A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat Kiadó. Budapest.
- Gulyás–Turcsányi* (2006): A munkavégzési rendszerek egyik kulcskérdése: csapatmunka vagy egyéni munkavégzés? SZTE SZÉF Ökonómia és Vidékfejlesztési Intézet 2006. évi Tudományos Évkönyve. 23–31. old
- Gulyás–Turcsányi* (2007): A távmunka menedzselésének problémái a HR-menedzser és a pszichológus szemszögéből. SZTE Mernöki Kar Ökonómia és Vidékfejlesztési Intézet 2007. évi Tudományos Évkönyve. 17–26. old.
- Gulyás–Turcsányi* (2008): Csapatépítés a HR-menedzser és a pszichológus szemszögéből. SZTE Mernöki Kar Ökonómia és Vidékfejlesztési Intézet 2008. évi Tudományos Évkönyve. 17–26. old.
- W. D. Hitt* (1990): A mestervezető. OMIKK. Budapest.
- Hewstone et. al.* (1995): Szociálpszichológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
- Klein Sándor* (1998): Munkapszichológia. SHL-könyvek. Budapest.
- Klein Sándor* (2001): Vezetés- és szervezetszichológia. I–II. kötet. SHL Könyvek. Budapest.
- Málovics* (1999): Menedzsment ismeretek. Képzőművészeti Kiadó és Nyomda. Szeged.
- Moorhead-Griffin* (1992): Organizational behaviour. 3rd edition. Houghton Mifflin. Boston.
- Meredith* (2000): A team avagy az együttműködő csapat. SHL-könyvek. Budapest.
- Smith-Mackie* (2004): Szociálpszichológia. Osiris Kiadó. Budapest.
- Spiegel-Torres* (1998): A csapatmunka. Részvétel könyvek. Budapest.
- Schein* (1992): Organization culture. American Psychologist 1992/45.