

CSAPATMUNKA

A csoportot létre lehet hozni. A csapatnak meg kell születnie.

Hogyan lesz különböző emberekből együttműködő, eredményes és egymásért felelősséget vállaló csapat?

TARTALOMJEGYZÉK

Előszó

Miért beszélünk annyit csapatokról, és miért működik olyan kevés valóban csapatként?

- A csapatmunka minden szervezet egyik legfontosabb kihívása
 - Miért nem elég embereket összeállítani?
 - Miért nem lesz egy csoportból automatikusan csapat?
 - A könyv alapgondolata: a csapat nem létrejön, hanem megszületik
-

A csapatmunka alapelvei

Hét alapelv, amelyre minden valódi csapat épül

1. A csoportot létre lehet hozni. A csapatnak meg kell születnie.
 2. A csapat nem emberek halmaza, hanem kapcsolatok rendszere.
 3. A csapat teljesítménye nem az egyének teljesítményének összege.
 4. A bizalom nem érzelmi kérdés, hanem működési feltétel.
 5. A vezető nem létrehozza a csapatot, hanem segíti annak megszületését.
 6. Az egyén és a csapat nem egymás ellenfelei.
 7. A csapatmunka nem „soft skill”, hanem a teljesítmény egyik alapja.
-

I. RÉSZ

AZ EMBEREK, AKIKBŐL A CSAPAT MEGSZÜLETIK

1. fejezet

A csoportot létre lehet hozni. A csapatnak meg kell születnie.

- Mi a különbség csoport és csapat között?
- Miért nem lesz csapat attól, hogy annak nevezzük?
- A csapat mint folyamat, nem mint állapot
- Hogyan indul el az út az egyénektől a közösségig?

- A csapat születésének pillanata
 - Gondolatébresztő kérdések
-

2. fejezet

Minden csapat emberekből áll

- Mindenki hoz magával egy történetet
 - Személyiség, értékek, tapasztalatok
 - Különböző értékek egy közös cél mögött
 - Különböző motivációk egy közös cél mögött
 - Mit viszünk magunkkal egy csapatba?
 - Gondolatébresztő kérdések
-

3. fejezet

Nem minden kiváló emberből lesz jó csapattag

- Egyéni kiválóság és csapatteljesítmény
 - Szakmai tudás és együttműködési képesség
 - Az ego helye a csapatban
 - Ki tud és ki akar együtt dolgozni?
 - Lehet-e mindenkit csapattaggá formálni?
 - A csapatember ismérvei
 - Gondolatébresztő kérdések
-

II. RÉSZ

HOGYAN SZÜLETIK MEG A CSOPORTBÓL A CSAPAT?

4. fejezet

Csoportdinamika – hogyan kezdenek működni az emberek együtt?

- Amikor emberekből csoport lesz
- Az első találkozások hatása
- Bizonytalanság, szerepkeresés és alkalmazkodás
- A látható és láthatatlan szabályok kialakulása
- Hatalmi viszonyok és kapcsolatok
- A csoport fejlődési szakaszai
- Mikor kezd kialakulni a „mi”?
- Fejezetzáró gondolat

5. fejezet

Emberekből közösség – amikor megszületik a „mi”

- A közösség nem szervezeti egység
- Az együtt töltött idő önmagában nem elég
- A közös élmények ereje
- A biztonság érzése
- Az elfogadás nem egyetértés
- Az egyéni identitás és a közös identitás
- Hogyan születik meg a „mi”?
- A közösség próbája
- A közösség nem cél, hanem feltétel
- Fejezetzáró gondolat

6. fejezet

Közös cél nélkül nincs közös út

- Egy cél, amely mindenki számára mást jelentett
- A közös cél nem egyszerűen egy mondat
- Miért nem elég az egyéni célok összege?
- A közös cél ereje
- Közös értékek és közös identitás
- Mit jelent ugyanazt érteni a siker alatt?
- Amikor a cél valóban összeköt
- A vezető szerepe a közös cél kialakításában
- Vezetői összefoglaló
- Vezetői műhely – Beszéljük meg a csapattal!

7. fejezet

A bizalom: minden csapat alapja

- A csapat, ahol mindenki tudta a választ – mégsem mondta ki
- A bizalom nem érzelmi kérdés, hanem működési feltétel
- Mit jelent valójában bízni egymásban?
- A bizalom apró dolgokból épül, és apró dolgokon keresztül sérül
- Pszichológiai biztonság: lehet-e kimondani azt, amit gondolunk?
- Hibázás és tanulás

- A bizalom és az őszinteség kapcsolata
 - A bizalom felépítése és elvesztése
 - A vezető szerepe a bizalom kialakításában
 - A bizalom, mint versenyelőny
 - Összefoglaló
 - Vezetői műhely – Beszéljük meg a csapattal!
-

8. fejezet

Szerepek és kapcsolódások

- Formális és informális szerepek
 - Mindenki másban erős
 - A szerep nem csak munkakör
 - A természetes szerepek kialakulása
 - A különbségek ereje
 - Amikor a különbség konfliktussá válik
 - Egy csapat nem attól erős, hogy mindenki mindenhez ért
 - Egy történet két szakemberről
 - A kapcsolódások minősége
 - Hogyan egészítjük ki egymást?
 - A vezető feladata a szerepek kialakításában
 - Összegzés
-

III. RÉSZ

A MŰKÖDŐ CSAPAT DINAMIKÁJA

9. fejezet

A csapat belső működése – hogyan mozog egy csapat belülről?

- A csapat több, mint a tagjai együtt
 - Hogyan mozog egy csapat belülről?
 - Kapcsolatok és kölcsönhatások
 - Befolyás és szerepek változása
 - A csapat energiaszintje
 - Mi erősíti és mi gyengíti a működést?
 - Összegzés
-

10. fejezet

Munkahelyi légkör – a csapat működésének láthatatlan feltétele

- Mit jelent valójában a munkahelyi légkör?
 - A légkör, mint láthatatlan működési rendszer
 - Kimondott és kimondatlan szabályok
 - Biztonság vagy védekezés?
 - A vezető hatása a működési környezetre
 - A légkör és a teljesítmény kapcsolata
 - A romboló légkör jelei
 - Hogyan alakítható támogató működési közeg?
 - Fejezetzáró gondolat
-

11. fejezet

Kommunikáció: nem beszélünk, hanem kapcsolódunk

- A csapat életének láthatatlan hálózata
 - Információcsere vagy valódi kapcsolódás?
 - A meghallgatás ereje
 - A kérdezés kultúrája
 - A visszajelzés szerepe
 - Őszinteség és tisztelet
 - A kommunikáció akadályai
 - Egy történet egy félreértett csapatról
 - A vezető kommunikációs felelőssége
 - A jó kommunikáció ismérvei
 - Összegzés
-

12. fejezet

Konfliktus nélkül nincs fejlődő csapat

- A különbségek nem problémák. A kezeletlen különbségek azok
- Miért természetesek a konfliktusok?
- A konfliktus két arca
- A vita és a személyes támadás különbsége
- Miért félünk a konfliktustól?
- A jó konfliktuskultúra
- A konfliktusok mögötti valódi okok

- Egy történet egy állandóan vitázó csapatról
 - A vezető szerepe a konfliktusokban
 - A konfliktus, mint fejlődési lehetőség
 - Összegzés
-

13. fejezet

A húzó emberek: motorok vagy mankók?

- Minden csapatban vannak meghatározó emberek
 - Mitől lesz valaki húzó ember?
 - A természetes vezetők szerepe
 - Amikor a húzó ember felemeli a csapatot
 - Amikor a sztárból nem lesz csapatépítő
 - A sztár játékos dilemmája
 - Amikor minden egy emberre épül
 - A valódi vezetői kérdés
 - Egy történet egy nélkülözhetetlen emberről
 - A húzó emberek felelőssége
 - Összegzés
-

14. fejezet

Motiváció és elköteleződés

- Miért tesz valaki többet a kötelezőnél?
 - A jelenlét nem ugyanaz, mint a részvétel
 - A motiváció nem egyszerűen jutalom kérdése
 - A belső motiváció három alapja
 - Az elismerés ereje
 - A közös siker élménye
 - Az egymásért végzett munka
 - Amikor a motiváció eltűnik
 - A vezető szerepe a motivációban
 - Vezetői összefoglaló
 - Vezetői műhely – Beszéljük meg a csapattal!
-

IV. RÉSZ

AMIKOR MÉG NINCS CSAPAT

15. fejezet

Amikor emberek vannak, de együttműködés nincs

- A látszólag működő szervezet
- Az együttműködés illúziója
- A szigetek szervezete
- A bizalom hiányának ára
- A felelősség elmosódása
- Egy történet a két műszakról
- A valódi kérdés
- Fejezetzáró gondolat

16. fejezet

A csapatmunka akadályai

- Amikor a csapat fejlődése megakad
- Az első akadály: a bizalom helyett a kontroll
- A második akadály: a félelem kultúrája
- A harmadik akadály: a részérdekek előtérbe kerülése
- A negyedik akadály: a hibáztatás kultúrája
- Az ötödik akadály: a kimondatlan problémák
- Az energia lassú elvesztése
- Egy történet a túlterhelt osztályról
- Mit tehet a vezető?
- Fejezetzáró gondolat

17. fejezet

Újrakezdés: hogyan lesz egy gyenge csoportból csapat?

- Amikor egy csapat elveszíti önmagát
- A problémák felismerése
- Nem a tünetet kell kezelni
- A bizalom újraépítése
- Az őszinte beszélgetés ereje
- Új működési megállapodások
- A vezető szerepe az újrakezdésben
- Egy történet egy újraépülő csapatról

- A csapat újraszületése
 - Fejezetzáró gondolat
-

18. fejezet

Amikor valaki már nem illik a csapatba

- A legnehezebb vezetői döntések egyike
 - A csapat érdeke és az egyén érdeke
 - Fejleszthető problémák
 - Amikor a hozzáállás válik problémává
 - A sztár dilemma
 - Egyetlen ember hatása az egész csapatra
 - A döntés előtti kérdések
 - A csapat védelme
 - Egy történet a kiváló szakemberről
 - A jó csapat nem kizár, hanem felelősen dönt
 - Fejezetzáró gondolat
-

V. RÉSZ

MIT TANULHATUNK A VILÁG LEGJOBB CSAPATAITÓL?

19. fejezet

A sport, mint a csapatmunka laboratóriuma

- Miért tanít a sport olyan sokat a csapatokról?
 - A tehetség önmagában nem nyer bajnokságot
 - Az egyéni cél és a közös cél találkozása
 - A szerepek elfogadása
 - A kispad ereje
 - Az edző, mint kultúraformáló vezető
 - Miért nem mindig a legjobb játékosok nyernek?
 - Egy történet a bajnokcsapatról
 - Mit tanulhat ebből egy szervezet?
 - Fejezetzáró gondolat
-

20. fejezet

A világ legjobb csapatjáték-edzőinek filozófiája

- Miért érdemes a nagy edzőktől tanulni?
 - Pep Guardiola – a közös gondolkodás ereje
 - Jürgen Klopp – a hit és az összetartás ereje
 - Phil Jackson – az ego szolgálata
 - Gregg Popovich – kultúra és értékek
 - Steve Kerr – mindenki számít
 - Carlo Ancelotti – embereket vezetünk, nem szerepeket
 - A nagy edzők közös tanítása
 - Fejezetzáró gondolat
-

21. fejezet

A nagy csapatok titka

- Mitől lesz egy csapat nagyszerű?
 - Közös identitás – az „én” helyett a „mi”
 - Közös felelősség – amikor mindenki számít
 - A szerepek elfogadása – nem mindenki ugyanott fontos
 - Egymás felemelése
 - A bizalom, amely lehetővé teszi a kockázatvállalást
 - A közös siker élménye
 - Egy történet egy különleges csapatról
 - A nagy csapatok nem tökéletesek
 - A nagy csapatok öt alapelve
 - Fejezetzáró gondolat
-

VI. RÉSZ

A CSAPAT SOHA NINCS KÉSZ

22. fejezet

A csapat fejlődési útja

- A csapat életszakaszai
- Érés és átalakulás
- Változás kezelése
- Újra és újra megszülető csapat
- Összegzés

23. fejezet

A csapat, mint élő rendszer

- A legnagyobb tévedés: azt hinni, hogy a csapat elkészült
 - Miért élő rendszer a csapat?
 - A változás természetes része
 - Új emberek érkezése
 - Régi tagok távozása
 - A csapat újra és újra megszületik
 - A siker veszélye
 - A csapat állapotának rendszeres vizsgálata
 - Egy történet egy változó csapatról
 - Fejezetzáró gondolat
-

24. fejezet

A valódi csapat ismérvei

- Honnan tudjuk, hogy megszületett a csapat?
 1. Bizalom
 2. Nyílt kommunikáció
 3. Közös cél
 4. Egymás támogatása
 5. Felelősségvállalás
 6. Konfliktuskezelési képesség
 7. Fejlődési képesség
 - A csapat érettségének jelei
 - Egy történet egy valódi csapatról
 - A csapat nem tökéletes emberek közössége
 - Fejezetzáró gondolat
-

25. fejezet

A csapat jövője – hogyan maradunk csapat?

- A csapat fenntartása
- Új kihívások és új helyzetek
- A tanuló szervezet gondolkodása
- A csapat folyamatos újjászületése
- Összegzés

EPILÓGUS

A csapat nem egy állapot. A csapat egy folyamat.

- Visszatérés a kiinduló gondolathoz
- A csoport és a csapat közötti különbség
- A csapat mindig újra megszületik
- A vezető szerepe
- A csapattagok felelőssége
- Miért fontos a csapatmunka?
- Az utolsó üzenet
- Záró gondolat

UTÓSZÓ

Egy könyv a csapatokról – de valójában az emberekről

- A csapatépítés nem egyszeri feladat
- A kérdés, amelyet minden csapatnak fel kell tennie
- Egy személyesebb gondolat az olvasóhoz
- Befejezés

MELLÉKLET

Csapatdiagnózis – Hol tartunk most?

Egy önértékelő kérdőív valódi csapatok számára

- Bevezetés
 - Kitöltési útmutató
 - Bizalom
 - Kommunikáció
 - Közös cél és irány
 - Együttműködés
 - Felelősségvállalás
 - Konfliktuskezelés
 - Fejlődési képesség
 - Kiértékelés
 - Beszélgetési kérdések a csapat számára
 - Záró gondolat
-

A szerzőről