

Metzger Gábor:

Tréningcég nélkül



Előszó

Általában, ha valami nem működik egy vállalkozásban, a cég vezetője elsőként felkeres egy-két tréningcéget, bekér tőlük az ajánlataikat és ha valamelyikkel meg tud egyezni, akkor a tréningcég hamar elkezd a csapatépítést. Ha a cégvezető egy problémás, gyorsan változó csapatba keres munkatársakat, akkor már jó, ha az állásinterjúk során is nagy hangsúlyt fektet a többi követelményt megelőzően a jó csapatmunkás kiválasztására.

Miért teszi ez igencsak okosan? Azért, mert egy munkahelyen tudni kell együttműködni munkatársainkkal és jó ha az együttműködésre való igény is megvan mindenkiben. Ez ugyan úgy vonatkozik a vezetőre és munkatársaira is egyaránt. Viszont akiben megvan az igény de, azt csak az egyenrangú együttműködésben látja, nem alkalmas munkatárs. Akit viszont felvettél, annak a tőle telhető legnagyobb igyekezettel kell együttműködnie munkatársaival, és törekednie kell a jó munkahelyi légkör megtartásában. Ha ez így van, de valami miatt mégsem működik a dolog, akkor az már nem csak a személy, hanem a cég szervezete és azon belül is a vezető felelőssége.

Sokszor tapasztaltam cégeknél, hogy ha valami nem működik, akkor a legtöbb esetben sem a vezető, sem a munkatársai nem tudják, hogy mi is az igazán, ami elromlott vagy ami hiányzik. Csupán azt érzékelik, hogy nem úgy tudnak együttműködni, mint régebben. Hiába egyesítik képességüket, tudásukat, hogy a legjobb eredményeket ériék el. Ez hosszabb távon veszélyezteti a csapat és a cég eredményeit és létezését is. Megfigyeltem, hogy azoknál a cégeknél, ahol a munkahelyi közösség erős és nyitott, a munkahelyi légkör jó, ott a cég céljainak is jól meg tudnak felelni.

Egy cégben rendbetételére többféle módszert ismerek, amelyek közül a legjobban működő eszköz a cég működésének rendszerbefoglalása. Ebben az esetben hamar kiderültek a csapat tagjai közötti kapcsolatok és ellentétek. Az esetleges problémás kommunikációs helyzetekre rá tudtam kérdezni. Ez az eljárás – tapasztalataim szerint - úgy ötven főig még egy könnyű sétának számít. Ennél nagyobb számú munkavállalót foglalkoztató cég esetében ez már monstre megoldásokat kíván. Sejtekre aprózni az egyes részlegeket,... de nem is folytatom tovább, mert ez egy másik témához vezetne el minket.

Tapasztalataimból kiindulva úgy gondoltam, hogy ebben az e-bookban megosztom veled mindazokat az irányelveket, gyakorlatokat, amelyek segítségével kiváló eredményeket érhetsz el magad és munkatársaid fejlesztésében. Remélem, hogy értékes gondolatokat és segítséget kapsz a munkahelyi problémás szituációk hátterének megértéséhez és eszközöket azok kezeléséhez.

Baráti üdvözlettel,

Metzger Gábor
Vezetési tanácsadó, KKV specialista

1. Mitől betegedhet meg egy team?

Ezeknek az alaphiányosságok ismeretében még nem kezdhetsz neki a munkához. Fel kell tenned magadban a kérdést: Valóban csapat vagyunk? De itt most mi számít csapatnak? Előfordulhat ugyanis, hogy akiből csapatot kellene formálnod, az valójában nem csapatnak indult. Csapaton azt a 3-12 fős közösséget értem, akik közös célok és felelősség mellett dolgoznak együtt. Ha ugyanaz alá a vezető alá tartoznak emberek, de mondjuk minimális a közös érintkezési felület közöttük és nem számon kérhető rajtuk semmilyen közös feladat eredménye, akkor bizony az nem csapat. Hanem csoport. Olyan csoport, amiből számos működik eredményesen a cégen belül. Fontosnak tartom tisztában lenni a különbséggel. Sokszor hallottam már egy cégen belül, hogy többek szeretnék, ha az a csoport csapatná érne. Ha ez azonban a feladatok és a vezető koncepciójával nem egyezik, akkor nem szoktam erőltetni.

A bizalom hiánya

A jó csapatok tagjai egymásban megbíznak, érzelmileg kényelmesen érzik magukat a többiek között, mert tudják, hogy a gyengeségeiket, hibáikat, félelmeiket és viselkedésüket a többiek ismerik és jó szándékkal vannak egymás irányában.

Az elkötelezettség hiánya

Ha a konfliktustól egy csapatban nem kell tartani, akkor minden fontos döntést érdemben tudnak megvitatni a tagok. Ha lehet egyet nem érteni, akkor kiderülhet, hogy valaki másnak más véleményével van. Ha ez a bizalom és önbizalom a jó csapat tagjaiban megvan, akkor előállnak az ötleteikkel, módosítási javaslattal, olyan közös célok érdekében, amelyeket együtt kell képviselni.

A konfliktustól való félelem

Azokban a csapatokban, ahol bíznak egymásban a tagok, nem kell attól tartaniuk, hogy a témák szenvedélyes megvitatása miatt a csapat szétesik. Véleményekkel, ötletekkel lehet egyet nem érteni, lehet őket megkérdőjelezni, stb. hisz a cél a lehető legjobb válaszok megtalálása és nem pedig a másik kikezdése, a rivális legyőzése a cél.

Az eredmények és a célok figyelmen kívül hagyása

Ahol a csapattagok bíznak egymásban, felvállalják a konfliktusokat, elköteleződnek a döntések mellett és egymáson is számon kérik a teljesítményt, ott jellemzően az egyéni igényeiket és célkitűzéseiket is a csapat érdekeit előtérbe állítva alakítják. Betegség az, ha a közös célok elé a saját részleg kerül, karrier-ügyeskedés és az intrika.

A felelősség elkerülése

Ha egy csapat elköteleződik egy döntés és teljesítményszint mellett, akkor az eredményeket egymáson is számon tudják kérni. Sőt ezt ráadásul úgy teszik meg, hogy nem kell a vezetőnek a felelősségre vonásnál beavatkoznia.

2. A bizalom kiépítése

Ha megvan benned az elhatározás a csapattá formáld a cégedben..., akkor az első nagy feladat a bizalom kiépítése. Ez egyben a legnagyobb feladat is. Itt egy kicsit bajban is vagyok, mert ez a legkevésbé körülírható dolog. Hiszen különböző emberek vagyunk, különböző előéletekkel és a munkahelyi kapcsolatainktól is eltérőek az elvárások, ugyanúgy, ahogyan a hajlandóságunk is, hogy önmagunkat hozzáadjuk.

A bizalom nem az, hogy már nagyon régóta ismerjük egymás, már megjártuk az összes konfliktus poklát és pontosan tudjuk, hogy milyenek a többiek és mire hogyan reagálnak. Ez inkább egy családra jellemző.

A munkahelyi csapatok tagjainak fontos, hogy nyitottak lehessenek és tudhassák azt, ha kiderül egy-egy gyengeségük és félelmük, akkor a többiek ezt jól fogják kezelni. A lényeg, ha - nekem, mint csapattagnak - meg van a nyugalmam, ha hibázok, akkor azt bevallhatom és a többiek is így tesznek, akkor lecsökken a játszmák jelentősége és esélye, tehát mindannyian az együttműködésünk céljára tudunk figyelni. A bizalmatlanság képes szétfröccsenteni egy alakuló közösséget. „Legsikeresebben” egy bizalmatlan vezető, aki nem képes munkatársai előtt tévedéseit elismerni, nem figyel oda munkatársai visszajelzéseire, ötleteire és nem ismeri a dicséret eszközét, Ő tudja szétszedni igazán a csapatot!

Ha a csoport olyan, mint az a bizonyos mesében szereplő hajbókoló tömeg, akkor bizony előfordulhat, hogy a kevés őszinte megnyilvánulást elnyomja a Bólogató Jánosok nagy közössége. Ilyenkor nem csak a csoport esik szét, de megindul az őszinték elvándorlása is. Ha az álságos működés kitart, akkor az a céget is lefelé viszi... Persze mindig lesznek objektív jelek: rossz döntések, hibás stratégia, problémás termékek, stb. , de a belső korrekciót az őszinte megbeszélések hiányában, nincs aki elvégezze.

Jogos a kérdés: Mit lehet ilyenkor tenni?

A csapatépítő folyamatok legnehezebb pillanata, miután mindenki megértette és megérezte milyen fontos a bizalom, hogy egymás felé ezt a bizalmat gyakoroljuk is. A rendszerfelállításban a megfelelő rituálé a „meghajlás”. Ezt tesszük a „civil életünkben” is egymás előtt, és ha a helyzet úgy hozza ki tudjuk mondani: „hibáztam”, „segítesz?”.

Én is tudom, hogy a bizalomban nagyon nagy rizikó van, mert először adnunk kell és nem lehetünk biztosak benne, hogyan veszi fel a másik ember. Hogyan tudja és akarja viszonzni, tiszteletben tartani.

Létezik egy jó módszer a bizalom kiépítésére és ez nem más mint az, hogy mesélünk egymásnak magunkról! Olyan ez mintha a tábortúzkörül ülnénk. Ahol kiderülhet az, hogy igazából nincsenek jó vagy rossz emberek.

3. Konfliktuskezelés

Ha egy csapatban életre kel a bizalom, onnan relatíve gyorsan lehet magasabb szintre ugrani. A következő lépcsőfok a konfliktusok megélése, szóvá tétele és rendezése. Ha a konfliktusra kerül a szó, sokan azzal érvelnek, hogy nem akarnak hangos vitákat, inkább engednek vagy lemondanak egy fontosnak tűnő szempontjukról. Hosszútávon ez nem vezet sehova és kiöli a bizalom mellett a kreativitást is a csapatból.

Mindamellett a vitázást tanulni kell. Tanúja voltam nem egy esetben amikor egyes munkatársak durván emberre mentek, hierarchiát, cégpolitikát, és sértett hiúságukat is bevonták a szakmainak indított vitáikba. Ha egy csoportban nincs bizalom, akkor a vitákban azt az egyéni célkitűzést hajtják a felek, hogy nyerni kell, és ehhez minden eszköz bevetendő. Manipulálnak és a másokra nem figyelve, a saját érveiket a legszuperebb beszélőkéjükkel elővéve nyomatják. Volt, aki kiabált, volt aki szövetségeseket verbuvált és volt, aki a háttérben elrendezett...

Egy biztos. A nyílt konfliktus soha nem kellemes dolog. Mindig vékony a mezsgye a személyes támadás vagy elutasítottság érzete és a szakmai célszerűség miatt folytatott objektív érvelés között. Az ideális konfliktus valahol a vitáktól mentes művi harmónia és a gonosz, személyes támadások légköre között van félúton. Ott ahol a konstruktív és a destruktív vita találkozik. Ezek egyvelegét én nagyon ritkán tapasztalom.

Munkám során azt érzékelem, hogy még a legkisebb csoportokban is inkább kínosan kerülnek a konfliktust a tagok és csak nagyon ritka, hogy valaki tudatosan és gonoszán menne neki a másoknak. Természetesen erre is van példa. 2008-ba megjelent *Hogyan válhatsz jobb vállalkozóvá* c. könyvemben egy egész fejezetet szántam erre a témára. Ez nem más, mint maga a mobbing. (Novum Kiadó 2008)

Jogos a kérdés: Mit lehet ilyenkor tenni?

A csoportos munkában feldolgozhatod, hogy milyen kommunikációs technikákat ismersz a konfliktusok felhozatalára és milyen reakciókat ismersz, önmagadból kiindulva vagy amit másoknál látsz. Mindezt teheted beszélgetősen, könnyedén. Nagyon sok minden jöhet fel ilyenkor. Kezdve a családi mintákon át a megélt rossz élményekig, a saját vérmérsékletedhez kapcsolódó elveidig. („ha kint van az a jó” vagy éppen „tudom, hogy durvább is tudok lenni, nagyon

Az értekezletek kiváló terepei a konfliktustanulásnak. Bátorabb vezetőként vagy egy olyan másik személy, aki rávezeti a megoldásra, bele lehet vágni a konfliktuskeresésbe is, ha az a célod, hogy kreatív légkör teremts. Ilyenkor kiemelt figyelmet kell annak szentelned, hogy legalább a vitázók megszólalásaira szánt idő korlátozott legyen, mindenkinek lehetősége legyen szólni és legyen kontroll, ha a nyelvezet és szóhasználat agresszívba csap át. Ekkor vagy neked vagy az értekezőt levezetőjének közbe kell lépnie.

Amit még érdemes végiggondolnod és csapat szinten tisztázni, hogy honnan konfliktus a vita. Hisz az unalmas, jellegtelen és nem kreatív értekezletek, lefojtott vagy domináns vezető illetve megszólalóktól meghatározott döntési folyamatok

legkiválóbb gyógyírja egy élő és hasznos vita. Ha a vitának például az értekezleti keretbe foglalt helye van, akkor lehet, hogy csökken a félelem a konfliktustól. Hisz a kötelező elemben lehetőséget kapnak a különböző nézetek és hangok a megszólalásra. Erre jó, ha van a cégben egy *értekezleti rend* megfogalmazva, amelynek tartalmáról minden résztvevő tud.

Aztán itt van a másik véglet. A szétvitatott értekezlet vagy döntési helyzet. Ezért arról is megállapodás kell már a folyamat elején szülessen, hogy mi a cél. Ha döntés, akkor döntés. Ha ezt mindenki elfogadja, akkor vezető vagy az értekezletet levezető személy az időkeretekért és a folyamat strukturálásáért felelősen ilyen irányba viszi a találkozót. Szintén a vezető vagy az értekezlet levezetőjének a feladata, hogyha úgy érzékeli, hogy valaki nem a témához kapcsolódóan indít vitát, hanem valamilyen más témában van számára zavar, akkor azt a résztvevő számára jelezze és ha erre neki módja, illetve felhatalmazása van, akkor megoldást, például későbbi beszélgetést javasoljon. Erről is az *értekezleti rend*-ben kell említést tenni.

4. Elkötelezettség

Fontos az elköteleződés? Nagyon fontos! Az elköteleződés nem azonos azzal, hogy mindnyájan mindenben egyetértünk. Sokkal inkább eldöntöttünk valamit és mert tudjuk, hogy a széthúzás veszélyezteti a munkánkat, amiben mindenkire egyenként is szükség van, ezért nem elfogadjuk, tudomásul vesszük a helyzetet, hanem a döntésünk egyben elköteleződést is jelent.

Nem konszenzusos helyzetben elköteleződünk a mi egyéni elképzelésünkkel ellentétben lévő döntések mellett is. Mikor tudjuk ezt őszintén csinálni? Ha nem félünk attól, hogy vitázzunk, és nem félünk attól a döntési úrtól sem, hogy néhány pillanatig – vagy akár napokig - nem tudjuk, hogy hogyan is legyen. Ebben a helyzetben neked és a fellépésednek nagyon nagy jelentősége van. Egyrészt te vagy az, akinek az ötletelést előre kell hajtani, bátorítanod kell a gondolatokat, terveket, véleményeket. Aztán ha nincs meg a mindent elsöprően optimális döntés, akkor bátorsággal áll, hogy felállj és dönts.

Ha ez a döntés tényleg úgy születik meg, hogy mindenki érzékelt, hogy a csapatból érkező lehetőségek kiaknázódtak és a döntés viszont életmentő fontosságú, akkor ezeket a döntéseket szó nélkül megtámogatják. Ha terv elbukik, akkor az nem veszélyezteti a csapatot, sem téged. Ha megvan a bizalom, élők és termékenyek a viták, akkor még mindig kiderülhet, hogy a lelkesedés hajtotta az egyik-másik cél iránti elköteleződést, nem pedig a megértés és egyetértés. Ezért nagyon fontos az elköteleződéshez, hogy valóban mindenkinek esélye legyen felfogni, minden oldalát világosan megismerni egy-egy döntésnek illetve az azzal járó következményeket.

Mit tapasztaltam munkám során, ami a témához kapcsolódik? Egy idő után aki nem értette a helyzetet - bár lelkes és elkötelezettnek tűnt - , jellemzően úgy mondta el nekem saját helyzetét, mint akinek a feje felett dőlnek el a dolgok és ő tehetetlen, zavarodott és ezért már nem is szól hozzá a dolgokhoz. Ezekre az emberekre a cégvezetőknek külön fontos odafigyelniük, (pláne ha ezek az emberek a tulajdonostársaik, akik operatíván is részt vesznek a cég működésében, irányításában is.) Nekik nem sokszor és nem is lelkesen, hanem világosan, és részletekbe menően

kell elmagyarázni a célokat, döntéseket. Célszerűen a munkatársra vonatkozó elvárásokat, elképzeléseket és lehetőségeket kihangsúlyozva. A dolgokra való rálátás népszerű igény és elvárás vezetőknél. A cégekben úgy tapasztalom, hogy sokaknak a saját kis feladatköre messze elég, mint az egész felügyeleti terület.

Jó a kérdés: Mit lehet ilyenkor tenni?

A sikeres értekezletek és megbeszélések hagyományos eszköztárán túlmenően fontos az elköteleződés tisztázásának folyamata. Abból indulok ki, hogy időben jól szabályozott, mert strukturált értekezleteket tart a csapat, mert ugye tisztelik egymást és egymás idejét. Amikor tehát az értekezlet a vége felé közeledik (5-10 perc van hátra), akkor a cégvezetőnek vagy az értekezlet levezetőjének feladata, hogy feltegye a kérdést: Mit döntöttünk el ma pontosan? Nem érdemes, hanem szükséges feljegyeznie a folyamatirányítójának, hogy ő mit gondol, a résztvevők szerint, hogyan szóltak és mire vonatkoztak a döntések. Nagyon gyorsan kiderül a beszélésből, hogyha félreértés van és így lehetővé válik annak tisztázása.

Megjegyzés: A mindennapi nyelvezet, amelyet ebben az e-bookban én is alkalmazok, lehetővé teszi, hogy nagyon jól képzett, intelligens emberek úgy töltsenek el órákat egymással, hogy az értekezlet után egymásnak homlokegyenest ellentmondó elképzelésük legyen a közös döntésekről. Ez a szomorú valóság. Erre érdemes odafigyelni és az értekezlet levezetőjének gyakran visszakérdeznie, ellenőriznie, a résztvevők visszajelzései alapján tisztázni a megbeszélések eredményét.

5. Számonkérhetőség

A jó csapatban a számonkérés nem feltétlenül a cégvezetői feladat, hanem a csapat együttműködéséből adódóan egyenrangúak vállalják fel, hogy a projekt haladását, a feladatok - főleg, ha egymás keze alá dolgoznak - ellátását egymáson számon kérik.

A cégekben kényes kérdés, hogy kinek mennyire nyomulós, domináns vagy éppen hatalmaskodó a személyisége, illetve mások mennyire igénylik a vezetést, támogatást, fogadják el az alárendelődést. A vezető szerepe megint nagyon kényes, mert ő az, akinek szabályoznia kell az egymáson való számonkérés csapatszinten elfogadott tulajdonságait. Eredményeket számon kérni viszonylag könnyű. Viselkedést szabályozni, már sokkal nagyobb kihívás. Mert kényelmetlen és „veszélyes”. Ezért aztán a hosszú távú csapat-problémák egyik legjellemzőbb pontja, hogy a cégvezető eredményt tud és akar is számon kérni, de viselkedési kérdésekbe tudatosan nem megy bele. Megpróbál példát mutatni vagy éppen hümmög, ha a munkatársánál úgy látja, hogy nem teszi a dolgát, hanem internetezik, magánéletét tárgyalja meg,... de nem teszi a dolgát. Közben a cégvezető magában dohog, mert „keménykedni” nem akar.

Jó a kérdés: Mit lehet ilyenkor tenni?

Kezd azzal, hogy mindenki írja fel minden csapattagjáról, hogy „Mi ennek a csapattagnak a legnagyobb erőssége a csapat munkájában? Mi az, amit ő egyedülállóan tesz bele az együttműködésbe?”. Fontos megjegyezni, hogy minden

kritikai körnek fontos felvezetése az egymást, egymás munkáját elismerő tiszteletkör. A szónak valódi tiszteletet adó értelmében természetesen.

A második körben mindenki felírja a többi csapattagra vonatkozóan, hogy „Mi az a viselkedési forma, amivel ez a személy, ami néha félreviszi a csapatmunkáját?”

A felolvasás sorrendjében fontos, hogy először a vezetőnek kell kiállnia a csapat dicsérő szavait és a kritikáját is. Tudom, most azt gondolod, hogy rohadt egy dolog ez, de hidd el, vannak szép pillanatok is, amikor látni azt, hogy mennyire pontosan érzékelik és a cégvezető számára mennyire határozottan tudják visszajelezni csapatának tagjai, hogy tudják, mit tesz ő személyesen munkájában és a csapat számára mit jelent a működése.

Amikor a kritikákat kell megfogalmazni ott magyarázkodásnak helye nincs. Akivel szemben kritika merül fel az tisztázást, konkrét példát kérhet a kritikát megfogalmazó felé. Ha képes rá akkor a végén elismeri, hogy az említett területeken fejlődésre van szüksége és az már nem csak önmaga, de csapattagjai számára is szép gesztus.

A hagyományos munkakörnyezetben a szervezéssel lehet megkönnyíteni az elszámoltathatóságot. Az értekezletek kitűzött napirendjén kell legalábbis egy gyors körnek benne lennie arról, hogy ki éppen milyen feladatokon dolgozik és az hogyan kapcsolódik egy másik csapattag vagy éppen a csapat egészének célkitűzéseire. Az értekezleti gyorskörökön túl pedig valamilyen folyamat és feladatkövetési rendszert is érdemes kidolgozni. Utóbbit nem csak azért, hogy gyorsan kiderüljenek az elmaradások, hanem azért is, hogy a részeredményeket ünnepelni lehessen!

6. Eredményorientáltság

Ha az előző kritériumok már teljesültek, azaz a légkör jó, nyitott és bizalmi, a vitáknak helye és tere van, a döntések mellett elkötelezettek a résztvevők és az együttműködés lehetővé teszi, hogy egymás munkájára támaszkodjanak a csapattagok, akkor jó eséllyel eredményes csapattunk született. És még ekkor is, sőt menetközben bizalom, konfliktus és számonkérés kérdésénél is állandóan előjön, hogy mit lehet tenni az egyéni törekvésekkel. Hogyan kezelje a csapat, ha vannak hangadók, vannak „okos tojások” és hatalmaskodóbb természetűek. Hogyan viseljék a munkájukat tisztességgel végzők a nagyon törtetően lelkeseket, és azok őket? Mi legyen a riválisokkal? Ki kinek a kegyeit keresi, kinek akar valamit bebizonyítani?

Az emberi természet alapelve, hogy önmagunkat ismerjük legrégebben, ilyenformán a legtöbb szeretetünk is magunk felé fordul... azaz, csapat ide- csapat oda, az egyéni érdekek azok, amikkel munkába indulunk és amivel hazaérkezünk. Bizony, mindannyian így működünk! Személyiségtől függően az önös érdekek követését különbözőképpen kezeljük. Vannak akiknek könnyű feladnia őket, megint mások azonban nyíltan és néha az alkalmazkodók fején, vállán átnyomulva követik privát céljaikat. Ahol egy ilyen ember már van, ott a nagy mosolygós csapatszellem halkul, rossz szájízt kap és szép lassan mások is elkezdik figyelni, hogyha neki azt lehet, akkor azt nekem is lehessen. Későn jönni, határidőket eltologatni, vagy ha neki

annyi, akkor nekem miért nem annyi? És indul a ki-kinek a kije játék és elindul a pletyka...

Szóval nem könnyű, az biztos! Amit a profi sportcsapatok működéséből érdemes megtanulni, hogy amikor tétje van egy játszmának, akkor az egyéni érdekek háttérbe kerülnek, csak a cél számít! Itt bejön a képbe a vállalati csapat célkitűzés. Ha ennek a motiváló jellege alacsony, mert mondjuk csak számokról, például értékesítési mutatók, lezongorózott ügyfélhívások, lezárt kisprojektek, stb. szólnak, akkor az a mai munkavállaló számára már nem motiváló.

A CSR szemléletű HR munka eszközei közé tartozik a stratégiai célokhoz való hozzászólás úgy, hogy ezek a profiton túlmenő értékeket tartalmazzanak a cég egységei és csapatok számára is. Minden szép szólam mellett is azonban elengedhetetlenül fontos a jó csapat építéséhez, hogy jól kidolgozott és korrekt bérezésre, előmenetelük szabályozottságára, megfelelő és objektív vezetői értékelésekre számíthassanak a munkájuk során.

Jó a kérdés: Mit lehet ilyenkor tenni?

Röviden megfogalmazva: korrekt, minden csapattag számára hozzáférhető teljesítmény és eredménykövető táblázat, rendszeres helyzetjelentések, amelyek konkrét, objektív visszacsatolást jelentenek a csapatnak arról, hogy mit fogalmazott meg célként és hol tart annak folyamatában.

Zárszó

Szívből remélem, hogy tapasztalatom megosztása hasznos lesz számokra abban, hogy az itt leírt irányelvek segítségével kiváló eredményeket érj el magad és munkatársaid fejlesztésében. Ehhez kívánok sok sikert