



CODECOOL



SOFT SKILL KISOKOS

Avagy kompetenciafejlesztéssel a jobb
szervezeti kultúráért

Jelenleg 25.000 fejlesztő hiányzik a hazai piacról – és ez a szám csak növekedni fog. A Codecoolt azért hoztuk létre, hogy ezt az űrt segítsünk betölteni: gyakorlatorientált, a piac igényeire épülő egyéves programozóképzésünkkel folyamatos, megbízható junior-utánpótlást biztosítunk a cégeknek itthon, sőt már Lengyelországban is. Ahogy azonban egy jó cégnek, úgy egy jó iskolának is követnie kell a piac változásait. Ezért fontos számunkra, hogy a módszertanunkat és a tananyagunkat folyamatosan a vállalatok elvárásaihoz igazítsuk. Így jutottunk el oda, hogy mára a Codecool képzésének ugyanolyan fontos részét képezi a személyes készség-fejlesztés, mint a technikai tudás.



hello@codecool.com
codecool.hu / codecool.com

Tartalomjegyzék

Bevezető	1
Mit kezdjünk a csúnya pulcsival?	5
A feedbackkultúra	5
1. Koncentráljunk a jó példákra!	6
2. Ne személyeskedjünk!	7
3. Menjünk bele a részletekbe!	9
4. Beszéljünk magunkról!	10
5. Feedbackre nincs feedback!	12
Miért ne keressük a miérteket?	15
A megoldásfókuszú gondolkodás	15
1. Lássuk a víziót!	17
2. Kritizáljunk megoldással!	19
3. Koncentráljunk az erősségekre!	19
4. Adjunk teret a saját megoldásoknak!	20
Megbeszélés újratöltve	25
A meetingkultúra	25
1. Érkezzünk meg!	26
2. Legyen a fókuszban a célfókusz!	27
3. Jelöljük ki facilitátort!	29
Nem elég átlátszó?	33
A transzparens kommunikáció	33
1. Fejezzük ki, mi nyomaszt bennünket!	35
2. Kérdezzünk!	36
3. Hagyjuk a kérést utoljára!	37
Konklúzió	41

Pár éve talán még nem gondoltuk volna, de az automatizáció és a mesterséges intelligencia berobbanásával pont az emberi készségek értékeldtek fel a munkahelyen. Nem is akármennyire. A LinkedIn 2018-as nemzetközi kutatásából az derül ki, hogy

a vezetők 57%-a fontosabbnak tartja a soft skilleket, mint a technikai tudást,

még az olyan techóriásoknál is, mint a Facebook vagy a Google. Itthon is hasonló a helyzet: a PwC legfrissebb felmérése szerint a hazai vezérigazgatók 91%-a véli úgy, hogy vállalatuknál a személyes és a digitális készségek egyaránt fejlesztésre szorulnak.

A Codecool programozóképzése pontosan ezért fektet ugyanakkora hangsúlyt mindkét készségcsoportra. A diákok megtanulják a programnyelveket, és azt is, mit jelent csapatban programozni. Viszont ha csak egyetlen dolgot taníthatnánk meg nekik, az biztosan a fejlődési szemlélet (growth mindset) lenne. Vagyis, hogy hogyan válhatnak egyre jobbá és jobbá folyamatos kísérletezés és tanulás útján. Hiszen egy olyan világban, ahol szinte nap mint nap születik egy új munkakör új elvárásokkal, senki nem engedheti meg magának, hogy a tudását – vagy saját magát – kész, befejezett dolognak tekintse.

És ez nem csak egyéni, hanem szervezeti szinten is fontos.

Ezt akkor éreztük különösen, amikor két országban egyszerre négy iskolánkat próbáltuk elindítani vagy éppen önjáróvá

tenni. Ez utóbbit Budapesten sikerült először megvalósítanunk, vagyis az ottani csapat már külső beavatkozás nélkül, egymaga is el tudja látni az ügyes-bajos dolgait. Ehhez viszont nem elég csapatban dolgozni, csapatként kell: megosztani a tudásunkat, együtt meghozni döntéseket és egyéni felelősséget vállalni a közös célokért. Az pedig, hogy egy csapat az idejét és energiáit hatékonyan használja-e fel, a tagok közötti kapcsolódási pontokon dől el. Vagyis a kommunikáció, az egymásnak adott visszajelzés, a közös problémamegoldás és a meetingek során.

Ajó hír, hogy ezek a készségek egyéni, csapat- és szervezeti szinten is fejleszthetőek. Sőt, igazán mindhárom szinten együtt érdemes fejleszteni őket. Nádas Dávid, a Codecool szakértője segítségével összeszedtünk néhány könnyen és eredményesen bevethető módszert, amivel bármilyen

szervezetben olajozottabbá tehetjük a közös munkát és folyamatossá a közös tanulást.



Mit kezdünk a csúnya pulcsival?

A feedbackkultúra

Rendszeres visszajelzés hiányában a dolgozók 98%-ának csökken a munkakedve. Ahhoz tehát, hogy egy cég flottul működjön, nem elég jó embereket felvenni: azon legalább annyi múlik, hogy a csapattagok hogyan kapcsolódnak egymáshoz és megvan-e a támogató közeg a folyamatos fejlődéshez. Ehhez pedig elengedhetetlen a jól működő feedbackkultúra: csak így tudjuk az elvárt viselkedéseket szervezeti szinten megerősíteni. Ez a céges kultúra egyik leghatékonyabb formáló ereje – arról nem is beszélve, hogy semmibe nem kerül. De hogyan álljunk neki kiépíteni? És mi kell ahhoz, hogy fent is tudjuk tartani?

1. Koncentráljunk a jó példákra!

A fejlődés legfontosabb feltétele, hogy az ember biztonságban és támogatva érezze magát. Érdekes megfogadni Ken Blanchard sokat idézett tanácsát: „Kapj rajta valakit, amint éppen jól csinál valamit, és mondd el neki!” A jó feedbackkultúra mindenekelőtt pozitív, vagyis sokkal több pozitív visszajelzést kell adnunk, mint negatívát. A menedzsmentguru maga például négyszer annyira esküszik, míg a Harvard kutatói szerint kb. 6:1 a tökéletes arány (ami egyébként a boldog házasság titka is). Ehhez első lépésben egy evolúciós akadályt kell legyőznünk: azt, hogy sokkal könnyebben vesszük észre, ha valami zavar minket. Ez biztos zsákutca: egyrészt sosem fogunk tudni minden hézagot betoldozni magunk körül, másrészt valódi változást csak a pozitív viselkedésformák megerősítésével tudunk elérni. Fókuszáljunk a jó példákra: ne azt tegyük szóvá, ha valaki öt perccel

később ér be egyik reggel, inkább azt, ha valaki mindig időben!

A pozitív és negatív feedback ideális aránya

6:1



Forrás: Harvard Business Review, 2013

2. Ne személyeskedjünk!

Inkább arany szabály, mint tipp: visszajelzést soha ne személyiségre, hanem viselkedésre adjunk. Ha valaki például azt hallja, hogy lusta, úgy fogja érezni, hogy vele mint

emberrel van baj. És az egyetlen dolog, amit egy ilyen feedback elindít, az az önvédelmi mechanizmus.

Egy jó feedbackkultúra azon a szemléleten alapul, hogy az ember nem valamilyen, hanem van egy csomó viselkedése, amik mind kicsi részei az énjének. Amikor valaki visszajelzést ad, azt nem a másik énjére adja, hanem olyan apró dolgokra, amiken tud változtatni.

Az agyunk ebben is ellenünk dolgozik: egyszerűen imád felcímkézni, vagyis leegyszerűsíteni dolgokat. Ez persze nagyon

hasznos, mikor azt a több mint 34 gigabájtnyi információt próbálja feldolgozni, ami naponta ráúdul. De nem akkor, ha egyéni vagy szervezeti szintű változást szeretnénk elindítani.

3. Menjünk bele a részletekbe!

A feedback-folyamat nemcsak a mennyiségről, hanem a minőségről is szól.

Ügyeljünk rá, hogy ha visszajelzést adunk, az mindig konkrét és részletes legyen.

Mindig készítsünk „mentális videófelvételt”, azaz rögzítsük fejben minél pontosabban azt a viselkedésformát, amiről feedbacket szeretnénk adni valakinek, és „nézzük vissza”, mielőtt leülnénk beszélni róla! Az, hogy „Tök jó voltál ezen a meetingen!” bók, nem feedback. Vagyis jól esik hallani, de

épülni, építkezni nemigen lehet belőle. Aki tők jó volt, profin vezette a megbeszélést? Vagy lehangolóan érvelt? Ha nem mondjuk el, nem lesz egyértelmű, mi az a viselkedésminta, amit neki ismételnie, a többieknek pedig másolniuk kellene.

4. Beszéljünk magunkról!

Amikor valami nem tetszik a másik viselkedésében, ne róla adjunk feedbacket, inkább magunkról! Például: „A héten negyedszer késtél el, és ez most engem azért frusztrál, mert emiatt nem tudom elég hatékonyan végezni a munkámat.” Így nem minősítem a másikat, hanem felnőttként kezelem és perspektívát adok neki arról, hogy bennem mi zajlik le, amikor egy bizonyos viselkedést produkál. A trükk tehát nem más, mint az empátiakeltés. De nem mindegy, mikor vetjük be. Fontos, hogy ne rögtön adjunk negatív visszajelzést egy viselkedésre, hanem akkor, ha az

ismétlődik. Érdemes mintázatokat keresni: elsőre nem kell szólni, sokszor másodjára sem, de ha harmadszor is előfordul, arra már érdemes feedbacket adni. A fogadó félnél is gyakran a hármas a bűvös szám. Amikor először kap valaki negatív visszajelzést, ami szerinte nem jogos, nem változtat a viselkedésén. Másodszorra valószínűleg már elgondolkozik rajta, harmadszorra pedig jó eséllyel el is fogadja.

5. Feedbackre nincs feedback!

A feedback olyan, mint a karácsonyi ajándék: mindig azt kell feltételeznünk, hogy azt szeretettel, jó szándékkal adják. Előfordul persze, hogy megkapjuk a csúnya pulóvert, de azt is megköszönjük és elrakjuk, legfeljebb nem vesszük fel. Más szóval: a visszacsatolás nem mindig jó, nem mindig pontos és nem is mindig hasznos. A lényeg, hogy legyen, és bármilyen is, soha ne minősítsük. Miért? Mert azzal akarva-akaratlanul arra „neveljük” a környezetünket, hogy milyen visszajelzést adjon, ez pedig idővel a feedback-csatornák szűküléséhez vezet. A feedbackkultúra valójában nem az egyes visszajelzésekről, hanem a személyek közötti csatornák kiépítéséről és fenntartásáról szól. Ez egy olyan dolog, amit ugyanúgy gyakorolni kell, mint a pozitív szemléletmódot.

Így csináld!

Biztosítsatok kereteket a feedbackelésre! Például szervezetek havi rendszerességgel „feedback-kávéházat”, ahol a kollégák kávé és pogácsa mellett, nyugodt légkörben adhatnak egymásnak visszajelzést, minimális facilitációval. Ennek egy változata, hogy minden résztvevő eldöntheti, milyen feedback szeretne aznap hallani – csak pozitívat, vegyeset vagy csak negatívat –, ezt a megfelelő színű (például zöld, sárga, piros) Post-ittel jelzi a többieknek, és kezdődhet a feedback adok-kapok.



Feladat: Feedback Café

Időtartam: 40 perc

Résztvevők: 3+

Kellékek: Komfortos tér, tábla, Post-itek

A teret készítsük elő úgy, hogy az emberek könnyen le tudjanak ülni párban vagy kisebb csoportokban! Az oldott hangulathoz érdemes kávé és teát is

biztosítanunk a résztvevőknek. Az első tíz percben a facilitátor ismerteti a kereteket és felírja a feedback-adás elveit a táblára:

- 1. Alapvetően pozitív*
- 2. Viselkedésre és nem személyiségjegyre irányul*
- 3. Specifikus és kifejtett*
- 4. Ha negatív, akkor minél inkább szöjljon a visszajelzésadó érzéseiről, mint a másik félről*
- 5. A visszajelzést nem minősítjük, csak megköszönjük*

A résztvevők különböző színű Post-itekkal tudják magukon jelezni, hogy milyen visszajelzésekre nyitottak: csak pozitív; vegyes (alapvetően pozitív); vagy negatív. A facilitátor ezután megnyitja a teret, és mindenki szabadon odamehet visszajelzést adni vagy kérni a kollégáitól, figyelembe véve az igényeiket. A résztvevők a következő kb. fél óra alatt általában párba és hármas csoportokba rendeződnek. A beszélgetések gyakran elmélyülnek, és ezzel semmi probléma nincs. A facilitátor feladata csupán annyi, hogy a bizonytalan résztvevőket támogassa a bevonódásban, és segítse a csoportot abban, hogy ne ragadjanak le nagyon sokáig egy beszélgetésben. A cél, hogy mindenki elérhető legyen a másik számára egy baráti és biztonságos közegben.

Miért ne keressük a miérteket?

A megoldásfókuszú gondolkodás

Ki ne lett volna már olyan megbeszélésen, ami a közös munka helyett hosszas ventilálásba torkollott, és csak még messzebb vitt minket a megoldástól? A problémákon való rágódás rengeteg időt vesz el, ráadásul a felgyűlt negatív érzések a motivációt és a kreativitást is megölik. Evolúciós és kulturális berögződés, hogy úgy akarunk nehézségeket megoldani, hogy első körben feltárjuk az okokat, majd megpróbáljuk őket megszüntetni. Csakhogy ami jól működik az orvostudományban vagy a programozásban az élet többi területén nem lesz hatékony. A fő probléma sokszor nem más, mint a problémafókusz maga.

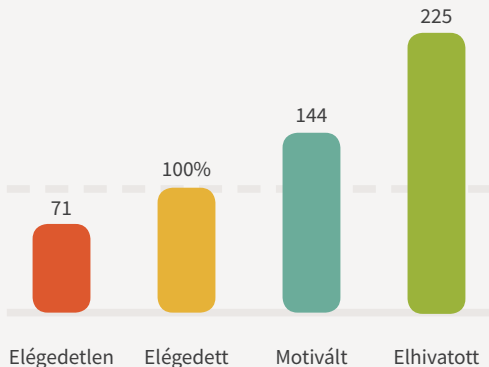
Ezen segít a megoldásközpontú megközelítés, aminek a hátterét egy amerikai terápiás módszertan adja a

70-es évekből: Steve de Shazer és Insoo Kim Berg több száz órányi terápiás ülés elemzése alapján arra jutott, hogy a vágyott jövőre, az erőforrások megerősítésére és a megoldásra való összpontosítás a legtöbb esetben célravezetőbb és gyorsabb, mint a problémák boncolgatása. A megoldást ugyanis nem érdekli a probléma eredete. És ez nem csak a pszichológiában vált be: a megoldásfókusz ma már többek között tanárok, coachok, szervezetfejlesztők és szociális munkások is sikerrel használják. Következzen négy tipp, hogyan építsük be ezt a fajta gondolkodást a céges kultúrába, hogy a miértek keresése helyett inkább a megoldásokon dolgozzon a csapat!

1. Lássuk a víziót!

Ahhoz, hogy egy csapat kihozza magából a maximumot, elengedhetetlen, hogy mindenki úgy érezze, van értelme a munkájának. Az igazán motivált dolgozók háromszor produktívabbak a kiábrándultaknál, és több mint kétszer a szimplán elégedetteknel. Sokkal motiválőbb egy vízióért dolgozni, mint folyamatosan csak a felmerülő problémákra reagálni. Viszont csakúgy mint a feedback, a vízió is akkor hasznos, ha részletes és viselkedésszinten átvehető, nem csak egy hangzatos szlogen a weboldalról. Ha pedig megvan a konkrét, vágyott jövőkép, érdemes megvizsgálni, mi az, ami látványosan, akár azonnal megvalósítható belőle, és azzal kezdeni a változtatást. A kis győzelmek azok, amik aztán lökést adnak a későbbi, nagyobb tervekhez is.

A munkavállalói elkötelezettség és a produktivitás kapcsolata



Forrás: Bain & Company, 2015

2. Kritizáljunk megoldással!

Olyan sosem lesz, hogy mindenki mindenben egyetértsen, amivel nincs is semmi baj. Viszont a Codecoolban az a szabály, hogy ha valaki valamit kritizál, nem elég a pusztá nemtetszés-nyilvánítás, mondania kell helyette egy másik javaslatot is. Vagyis, hogy mit változtassunk meg ahhoz, hogy neki is működjön az ötlet. Ezzel arra neveljük az agyunkat, hogy a problémák felismerése mellett rögtön kezdjen el alternatívákon, megoldásokon gondolkodni, és persze abban is segít, hogy ne kerüljön bele az egész csapat egy negatív spirálba.

3. Koncentráljunk az erősségekre!

Programozzuk át magunkat: ahelyett, hogy mik a kihívások és már megint mi nem megy, beszéljünk a heti státuszon arról, hogy miben vagyunk jók, mi az, amit már elértünk, és hogy hogyan értük el! Nagyon

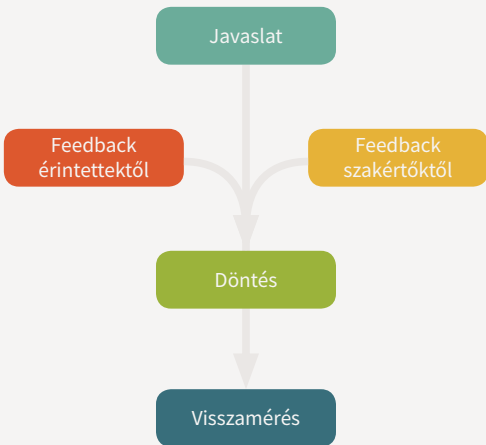
fontos, hogy észrevegyük és jutalmazzuk a csapat és az egyes csapattagok erősségeit, majd támaszkodjunk is ezekre a további változások eléréséhez. Az a tudat, hogy valamiben jók vagyunk és haladunk a cél felé, nemcsak pozitív atmoszférát teremt, hanem növeli az elkötelezettséget és plusz energiát is ad a csapatnak, így könnyebben fogunk belevágni nagyobb feladatokba is.

4. Adjunk teret a saját megoldásoknak!

Az egyéni motivációban és a tulajdonosi szemlélet kialakításában is sokat segít, ha a csapaton belül bárki kezdeményezhet változást. A Codecoolban ez az ún. véleményezési folyamat (advice process) keretein belül történik. Aki szeretne előmozdítani valamilyen változást, az ír erről egy javaslatot, majd megkérdezi az érintetteket és a téma szakértőit, végül mindezek figyelembevételével meghozza a döntését. Fontos, hogy ez nem demokráciát,

hanem egyéni felelősségvállalást jelent. Ez meggyorsítja az egész folyamatot, miközben erősíti az elkötelezettséget és az együttműködést is.

A véleményezési folyamat



Így csináld!

Kezdjétek az éves vagy féléves tervezést vízióépítéssel! Vagyis mindenki minél részletesebben képzelje el, hova szeretné, ha a cég vagy a csapata eljutna, aztán ezeket beszéljétek át és hozzátok közös nevezőre! Ilyenkor nemcsak rengeteg kreatív ötlet kerül elő, de a közös vízió iránytű és igazi motivációs fegyver lesz a következő pár hónapban.

Feladat: Vízióépítés

Időtartam: min. 60 perc

Résztevők: 2-20

A vízióépítés bármilyen hosszabb távú tervező folyamat első, meghatározó lépése, mely bevonja és összefogja a résztvevőket, és hamar gyakorlati lépéseket is eredményez. Önmagában is lehet egy meeting célja, de módszerként is használhatjuk egy nagyobb megbeszélés részeként.

A folyamat során egyesével vagy kis csoportokban dolgozzunk (max. 4 fő)! Minden egyén vagy csoport feladata, hogy bemutasson egy vágyott jövőbeli állapotot. Például, hogy hogyan néz ki kívülről, amikor az ügyfél a kezébe kapja a kész terméket, vagy milyen különbségeket fog látni valaki, aki bejön az irodába egy

sikeres csapatépítés után?

A feladatot kezdjük két perces csönddel, hogy minden résztvevő el tudja képzelni a vágyott jövőképet! Ezután adjunk időt arra is, hogy rögzítsék azt! Ehhez a facilitátor instrukciói is szükségesek: azt kell elérnie, hogy a résztvevők külső perspektívából írják le víziójukat, ügyelve a részletekre. Az utolsó szakaszban a csapattagok röviden bemutatják víziójukat, majd a facilitátor segítségével megpróbálják azokat összefésülni és kiválasztani azokat az elemeket, amelyek könnyen átültethetőek a gyakorlatba, akár kevés energiaráfordítással is. A módszer célja lehet egy közös, koherens jövőkép építése éppúgy, mint a gyors, hatékony első lépések megtalálása.



Megbeszélés újrátöltve

A meetingkultúra

Az amerikai dolgozók munkaidejének majdnem 40%-a megy el megbeszélésekkel, és ezek kb. kétharmadát teljesen feleslegesnek tartják. Olyannyira, hogy az emberek több mint egyharmada bevallotta el is szundikál néha egy-egy ilyen összeülésen. De ha azt hisszük, ezzel „csak” időt pocsékolunk, nagyot tévedünk. De hogyan meetingeljünk jobban?

Tudtad?

Az amerikai vállalatoknak évi 37 milliárd dollárjába kerülnek az eredménytelen meetingek.

Forrás: MeetingKing, 2013

1. Érkezzünk meg!

Az első dolog, amivel sokat javíthatunk egy meeting hatékonyságán, hogy az elején „becsekkolunk”. A „check-in round” alatt nem névsorolvasást értünk, hanem egyfajta összehangolódást, hogy megtudjuk, ki „miben van most”. Ha reggel óta fáj a foga, azt, ha csak szimplán bal lábbal kelt fel, akkor azt. A lényeg, hogy mindenki számára világos legyen, milyen lelkiállapotban jelent megamásik, megértse azt, és reagálni tudjon rá. Elsőre ez inkább időhúzásnak tűnhet, mint hatékonyságnövelő módszernek, de egyáltalán nem az. A Google két éven át több mint 180 csapat bevonásával végzett kutatása bebizonyította, hogy amitől a szupercsapatok igazán szuperek lesznek, az nem más, mint a pszichológiai biztonság. Azaz nem félnek egymás előtt felvállalni az ötleteiket, de az aggodalmaikat és a problémáikat sem.

2. Legyen a fókuszbán a célfókusz!

Ne felejtjük el, hogy a meeting célfókuszú találkozót jelent, ahol a résztvevők azért ülnek össze, hogy valamit közösen előremozdítsanak a szervezetben.

Ez bármilyen triviálisan hangzik, valószínűleg nem az, hiszen az emberek majdnem fele máson dolgozik egy-egy meeting alatt, tízből kilenc pedig előszeretettel ábrándozik inkább. Sokat javíthatunk ezeken a számokon, ha a megbeszélés elején kimondjuk, hogy pontosan hova szeretnénk eljutni a végére. Persze, csakúgy, mint a feedback, a „goal setting” is csak akkor hasznos, ha konkrét.

Ahelyett, hogy „jó lenne megoldani ezt problémát”, mondjuk azt, hogy úgy szeretnénk felállni az asztaltól, hogy van egy ötlépcsős akciótervünk a megoldásra, kijelölt felelősökkel és pontos határidőkkel. A lényeg, hogy mindenki világosan lássa, mi a cél, amiért dolgoznia kell a következő egy órában, ami aztán a meeting során és után is számontartható és számonkérhető.

Mi történik valójában egy meeting alatt?

50% máson dolgozik
10-ből 9 ember álmodozik

Forrás: The Muse, 2014. Productivity Institute, 1999

3. Jelöljük ki facilitátort!

Egy három-négyfős megbeszélést a résztvevők maguk is jó eséllyel lebonyolítanak, hiszen csakúgy, mint a céges buliban vagy az osztályteremben, ennyi ember még képes olajozottan kommunikálni egymással. Öt fő felett viszont már érdemes kijelölnünk egy facilitátort, aki felügyeli, koordinálja és összefogja a csapat munkáját. Ő az, aki figyelemmel, kérdésekkel és a keretek betartatásával segíti elő a meeting sikerét: ügyel rá, hogy a résztvevők ne szakítsák félbe egymást, ne vesszenek össze és ne csússzanak ki az időből. Ha ötletelés helyett csak a problémákon pörög a csapat, visszatereli a beszélgetést a helyes irányba. Több mint tíz embernek kell dűlőre jutnia egy megbeszélésen? Akkor indítsunk azzal, hogy 3-4 fős csapatokra bontjuk őket, akik önállóan dolgoznak egy-egy részfeladaton. A lényeg, hogy a meeting végére az

egyéni vagy csoportos megoldásokból megszülessen a válasz a közösen feltett kérdésre.



Energiaszint



Időkeret



Cél



Így csináld!

Kezdjétek minden meetinget azzal, hogy becsekkoltok, majd megnézik, mi az az állapot, ahova a megbeszélés végére el akartok jutni! Amikor végeztetek, a hatékonyságot két egyszerű kérdéssel tudjátok ellenőrizni: mennyire volt ambiciózus a célkitűzés, és elértétek-e, amit elképzeltetek. Javíthatjátok az eredményességet és feldobhatjátok a megbeszéléseket gamificationnel is: osszatok ki szerepkártyákat a résztvevőknek – például valaki az időkereteket, valaki pedig a megoldásfókuszra figyeli – és a végén találjátok ki, kinek mi volt a feladata! Így egyrészt a szabályok betartatása mindenki felelőssége lesz, másrészt azzal, hogy szétosztjuk a szerepeket, tudatosítjuk a kereteket is.

Feladat: Célkitűzés és hatékonyságmérés

Időtartam: 2 x 5 perc

Résztvevők: max. 20

A legegyszerűbb módszer, amivel jelentősen növelhetjük a meetingjeink hatékonyságát az, hogy minden egyes alkalommal pontosan kitűzzük, minek kell meglennie az ülés végén, hogy sikeresnek tekinthessük azt (lásd 2. pont). Hogy egyszerűen utánkövessük, mennyire hatékonyak a meetingjeink, még egy lépést érdemes

bevezetni. Kérjünk meg minden résztvevőt, hogy válaszoljon két kérdésre:

1. Elég ambiciózus volt a célkitűzés?

2. Elérte a meeting a célját?

A válaszok segítségével roppant egyszerű mérési módot kapunk annak ellenőrzésére, hogy a meetingjeink mennyire működnek jól. Ezen felül érdeemes lehet még más tényezőket is rögzíteni, például, hogy hányan vettek részt és közreműködött-e facilitátor. Így különböző összefüggéseket tudunk megfigyelni minimális időráfordítással.



Nem elég átlátszó?

A transzparens kommunikáció

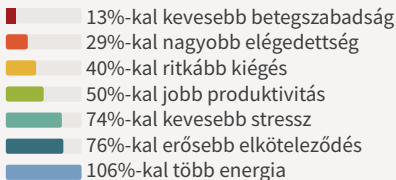
Azoknál a cégeknél, ahol a dolgozók bizalommal tudnak egymáshoz fordulni, az emberek negyedannyira stresszesek, 50%-kal produktívabbak, 13%-kal kevesebb betegszabadságot vesznek ki és kevésbé hajlamosak a kiégésre is. Ebben van szerepe a transzparens kommunikációnak. De mit jelent ez pontosan? Dióhéjban arról van szó, hogy időről időre minden szervezetben feszültségek keletkeznek, amik blokkolják a kommunikációs csatornákat. Bár ezek az egyén szintjén lépnek fel, közel sem egyéni problémát jelentenek.

Ha csak egyvalaki is feszült,
az rögtön begyűrűzik a
kommunikációjába, majd

azon keresztül az egész rendszerbe, és kollektív feszültséggé válik.

Amit kollektíven kell kezelni. Ha nem tesszük, a feszültség csak tovább erősödik, még inkább gátat vet a kommunikációnak, és bármilyen csapatot könnyedén szétfeszít.

A munkahelyi bizalom hatása a dolgozókra



Forrás: Harvard Business Review, 2017

Az egyenes beszéd abban segít, hogy ezektől a góctól minél gyorsabban megszabadulhassunk, „kiszellőztethessük” a kommunikációs csatornákat, és bizalmon alapuló vállalati kultúrát alakíthassunk ki. Hogy megy ez a gyakorlatban? Íme, a transzparens kommunikáció kiskatéja, avagy a „3K-modell” (Kifejezés, Kérdés, Kérés).

1. Fejezzük ki, mi nyomaszt bennünket!

Csak hogy ez nem olyan egyszerű. Ki ne vészett volna már össze valakivel annyira, hogy ahhoz is túl ideges volt, hogy egyáltalán el tudja mondani, mitől ideges? Konfliktushelyzetben a bennünk lévő feszültségek sokszor meggátolnak minket abban, hogy tiszta fejjel legyünk jelen egy párbeszédben és hogy odafigyeljünk a másokra. Első lépésben tehát legjobb ezeket kitenni az asztalra, lehetőleg „énbeszéddel”. Vagyis ne a másikról beszéljünk ilyenkor, hanem magunkról, és a feszültségről,

amit a viselkedése okoz bennünk! Legyen az idegesség vagy szorongás, nevezzük nevén, amit érzünk, és írjuk le részletesen. A magyar nyelv kimondottan passzol ehhez! Legjobb, ha a mondatainkat a „nekem”, „engem” szavakkal kezdjük, hogy elmagyarázhassuk, „engem hogyan érintett” vagy „nekem hogyan esett” valami. Ha ez sikerül, az érzelmi blokk egy része a legtöbb esetben máris feloldódik, és a másik is megérti, mi nyomaszt minket és viszont. A kölcsönös megértés pedig előmozdítja a kommunikációt.

2. Kérdezzünk!

Bármilyen konfliktusról is legyen szó, általában a feszültség fogadó oldalán sem könnyű a helyzet. Ilyenkor azzal megyünk a legtöbbre, ha kérdezzünk, méghozzá nyitott és tisztázó (facilitáló) kérdésekkel. Fontos, hogy a kérdéseinkkel sose tanácsot próbáljunk adni, befolyásolni a másikat

vagy megoldani a helyzetét. Inkább arra használjuk őket, hogy segítsünk szavakba önteni, mi az, ami problémát okoz számára. Ha a probléma egyszer kint van a közös térben, sokkal könnyebb kezelni. Ezt persze gyakorolni kell, hiszen senki nem születik „mentor-hozzáállással”. Az emberben van egy erős berögződés, hogy márpedig neki kell megoldania a helyzetet. Ehelyett inkább arra törekedjünk, hogy segítsünk a másiknak kifejezni az érzéseit! Az első két lépést egészen addig ismételtetjük, amíg feszültség van a rendszerben, ami blokkolja a nyílt kommunikációt.

3. Hagyjuk a kérést utoljára!

Amikor már újból zökkenőmentes a kommunikáció, előállhatunk a kéréseinkkel. Például, hogy miben szeretnénk, ha a másik változtatna a viselkedésén. Előbb nem érdemes velük előhozakodni, hiszen egészen addig, amíg a másik „feszültség alatt van”,

szinte biztosan lepattannak. A 3K-modell tehát nagyon leegyszerűsítve így néz ki: kifejezek, kérdezek, kifejezek, kérdezek, és csak akkor kérek, amikor már „tisztá a levegő”. A konfliktusok oka eredendően az, hogy mindenkinek más a kognitív térképe, és nem mindig igazodunk el egymásén. Ez a háromlépcsős folyamat azonban utat jelent a kölcsönös megértéshez, ha erre megfelelő időt és teret is biztosítunk. A Codecoolban minden hónapban tartunk egy meetinget, ahova bárki bármilyen problémát behozhat. Itt nem az a cél, hogy célfókuszúak vagy hatékonyak legyünk, hanem hogy megkönnyebbüljünk és nyitott, biztonságos közeget teremtsünk.

Így csináld!

Teremtsetek szervezett, biztonságos kereteket a transzparens kommunikációnak! Például üljetek össze havi egyszer egy „transzparencia-körre” kibeszélni a feszültségeket! Fontos, hogy ez egy ventilációs tér legyen, ne egy célfókuszú meeting napirendi pontokkal. Ne felejtsetek el a transzparens kommunikáció szabályait sem: válasszatok egy facilitátort és váltogassátok a kifejezést és a kérdezést egészen addig, amíg a feszültség érezhetően fel nem oldódik, és csak azután kérjetek egymástól!

Feladat: Transparency circle

Időtartam: 60 perc

Résztevők: 3-10 fő

A résztvevők körben helyezkedjenek el és kezdjünk azzal, hogy a facilitátor ismerteti a kereteket és a transzparens kommunikáció szabályait! Az ülés ideje alatt csak így lehet kommunikálni; ezek betartatása és a biztonságos tér megteremtése a facilitátor legfőbb feladata. Bárki bedobhat bármilyen feszültséget: például amikor valaki úgy érzi, hogy túlterhelt és nem ér a feladatai végére, vagy két ember nem tud túllépni egy személyes konfliktuson. Ér felhozni pozitív feszültséget is, például ha valaki most zárt le egy sikeres projektet és emiatt van más energiaszinten. Ezeknek a megoldása nem, csupán

a megértésük fontos. A transparency circle arra ad lehetőséget, hogy olyan dolgokat is kitegyünk a közös térbe, amelyeknek más megbeszéléseken nincs helye, és a kollégák ezt egy biztonságos térben, egymásra odafigyelve tehesék meg.



Konklúzió

Az előző pár oldalon arra tettünk kísérletet, hogy áttekintést nyújtsunk azokról a személyes készségekről, amelyeket a Codecoolnál különösen fontosnak tartunk. Ezek folyamatos fejlesztése megalapozhat egy egészséges szervezeti kultúrát, amely mind a vállalat, mind a dolgozók folyamatos fejlődését szolgálja:

- Feedbackkultúra – Támogató légkör és a folyamatos fejlődés biztosítása
- Megoldásközpontúság – Jövőalapú gondolkodás és erőforrás-tudatosság
- Meetingkultúra – Hatékony, célorientált meetingek
- Transzparens kommunikáció – Feszültségek, nehéz helyzetek feloldása

Arra biztatunk minden olvasót, hogy ne elégedjen meg pusztán elméleti tudással ezekben a témákban. Ezért mellékelünk minden fejezet végén egy gyakorlatot, amelyet beépítve a mindennapokba valódi, pozitív változások indíthatók el bármilyen vállalatban belül. Ha kérdésed merülne fel a készségek vagy a gyakorlatok alkalmazásával kapcsolatban, keress minket bátran!



CODECOOL

hello@codecool.com



Lelkes junior fejlesztőket keresel?
Hadd segítsünk!



CODECOOL

hello@codecool.com
codecool.hu / codecool.com