

Változási folyamatok a belső együttműködés szolgálatában

3. rész: A szervezetet alkotó társas közeg - azaz a team - fejlődése*

Előző részben felhívtuk a figyelmet arra, hogy mielőtt beavatkoznánk egy szervezet és az azt alkotó munkacsoportok életébe az együttműködési problémák kezelése érdekében, érdemes mélyebben megismerni a zavaró tényezőket és annak összefüggéseit. Szóltunk arról is, hogy a szervezetek formális hálója mögött bonyolult informális kapcsolati hálózat húzódik meg, ott lappang a spontán társulások rejtett hálózata. Ennek megismerése - a megfigyelésen kívül - mérési technikákkal (ún. szociometria) is lehetséges, amelynek használata külön kiképzést igényel a tanácsadó szakemberektől is.

A társas kapcsolatok megismert és feltérképezett rendszerére épülhet fel a vezetőkkel folytatott problémaazonosító konzultáció, a visszajelentés a csoport számára, valamint a team - azaz csapatépítő - tréning.

A csapat-építés legfontosabb célja az, hogy a csoport a csoportfejlődés ún. "munkafázis" szintjére érjen el. Ez viszont azt jelenti, hogy érdemes megismernünk a csoportfejlődés tipikus fázisait, és azok jellemzőit. Természetesen minden csapat saját "egyéniséggel" rendelkezik, de felhalmozódott már annyi tapasztalat, amely alapján bátran kijelenthetjük, hogy vannak általánosítható ismérvek.

Azért is megéri ezeket megismerni, mert az összehasonlítás révén a mi általunk vezetett csoport fejlettségének színvonalára is következtethetünk. Lássuk hát a csoportfejlődés útját!

A csoport fejlődése

A csoport-eseményekben szabályszerűségek mutatkoznak, lefutásukban rendezettség figyelhető meg. Ezt a rendezettséget csoportfejlődési modellekkel írják le, amelyekben a fázisok nem időhöz, hanem a csoport fejlettségéhez kötődnek. A fejlődési folyamat szakaszait egyes szerzők egyenesen egymásra következő, mások visszatérő ciklikus modellekkel (pl.: spirális) gondolják el.

A csoportműködés egyszerre és egymással párhuzamosan produkál feladatirányú magatartásokat és a csoportstruktúrára, a személyközi kapcsolatok alakítására és fenntartására irányuló viselkedéseket. Ez utóbbi kettő között a hangsúly eltolódhat. Egy csoportkutató (Bales, 1950) megfigyelte, hogy vitacsoportokban az információgyűjtés idején és a döntéshozatal előtt több volt az érzelmi reakciók aránya, döntéshozatalkor a feladatirányú viselkedések száma fokozódott, majd a döntési ponton túl erősen lecsökkent a negatív, és megnőtt a pozitív érzelmi reakciók aránya, a csoport a társas viszonyok felé fordult. A csoportnak ez a tendenciája, hogy ide-oda ingadozik a feladatteljesítési törekvések, valamint a csoport fenntartására és a csoporttagok szükségleteinek kielégítésére irányuló törekvések között, a csoport egyensúly problémája. A tevékenység ingaszerű kilengései akkor lépnek fel, amikor a csoporttagok vagy elmerülnek a feladat megoldásában, és így figyelmen kívül hagyják az egyes csoporttagok szükségleteit, vagy pedig figyelmüket a csoportszolidaritás felé fordítják, s ilyenkor a feladatot tévesztik szem elől.

* Megjelent: Menedzserek Országos Szövetségének lapjában, a MENEDZSER 2000/6. júniusi számában

I. Orientációs (tájékoztató, formálódási) szakasz

Amikor egy csoport tagjai először találkoznak, viselkedésükre általában a visszafogottság és a tapogatózás, az egymás megfigyelésére való törekvés a jellemző. Kínosan érzik magukat, óvatosak, vonakodnak kifejezni nézeteiket, igyekeznek elkerülni a vitát. A résztvevők valódi érzéseiket eltitkolják, bár már rejtett rokon- és ellenszenvi viszonyok kezdenek kialakulni. Ez az érzelmi struktúra még nagyon bizonytalan és manipulálható. A tagok próbálják meghatározni saját helyüket és szerepüket a csoportban. Csoport-strukturálási és helyzet-meghatározásra irányuló kezdeményezések indulnak be, amelyek a tagok kívülről hozott viselkedési sémái szerint nyilvánulnak meg. Nagy a biztonságérzetet erősítő - kiszámíthatónak tűnő reakciókat provokáló - sztereotíp viselkedések aránya. A tagok a vezetőtől várnak irányítást, támogatást és rajta keresztül kapcsolódnak egymáshoz is.

A kezdeti feszültségnövekedést enyhe csökkenés zárja, amikor a tagok a szükséges információkat megszerzik és a működésre vonatkozó első megállapodások megkötődnek közöttük, amely alapján tájékozódni tudnak.

(Ez a szakasz megfeleltethető a sokak által ismert Tuckman-féle "forming" fázisnak.)

Ekkor a munkahelyi *vezető* úgy támogathatja a csapatának alakulását, hogy megteremt a formális és informális ismerkedési lehetőségeket. A formális munkahelyi bemutatkozásokon túl nagyon sokat jelentenek a közös programok, kirándulások - néha családokkal együtt -, a bicikli túrák stb... A biztonságérzetet azzal segítheti, hogy nyíltan törekszik a működési feltételek és keretek megbeszélésére: a közös célok tisztázására, a feladatok azonosítására, a felhasználható erőforrások megismertetésére, az együttműködést biztosító közös szabályrendszer megvitatására és megalkotására. Gyakorlatilag a tagok közötti és a vele, mint vezetővel való kapcsolatra vonatkozó "szerződések" létrejöttét mozdítja elő ezzel.

II. Polarizáció és belharc

Legtöbbször az aktuális helyzetre vonatkozó, első és szinte mindig negatív személyes érzelem tör a felszínre. Olyan ellentét merül fel, amely a tagok elképzeléseiben valós vagy lehetséges ellentétként már korábban létezett. Egymás után avatkoznak be egyik vagy másik vitapartner mellé állva. Így gyakran két pólus figyelhető meg a csoportszerkezetben. Az ellentétnek a konkrét megjelenési formáján túlmutató elvi színezete lehet. Folytatódik a többé vagy kevésbé burkolt helyzetdefiniálás, és a szerepek körül harc alakul ki. Hatalmi harc folyik a vezetésért, miközben bírálják a csoportvezető tevékenységét, a fennálló kereteket, körülményeket és az eljárásokat. Egység először - és gyakran - a formális vezető ellenében jön létre, amelynek következtében csökkenhet az al csoportok közötti harc.

A csoporton belüli első nagy *konfliktusnak* jellegzetes lefutása figyelhető meg:

- (1) Egy *nézetkülönbség* nyilvánul meg, amelyet megvizsgálva a tagok meggyőződnek arról, hogy a téma elég fontos ahhoz, hogy megvitassák,
- (2) a *konfrontációban* a tagok egyre inkább elköteleződnek nézeteik mellett, amelyet megpróbálnak elfogadtatni a többiekkel, akikkel sikerül, azok koalíciót alkotnak,
- (3) a konfliktus-spirál belődül, **kitejred** (eszkalálódik), amelyet félreértések, ellenséges érzelmek, kölcsönös negatív visszajelzések táplálnak,

(4) *de-eszkaláció* jön létre, mert a csoport nem viselve el a további feszültségnövekedést, megegyezésre törekszik a vitában, tisztázzák a résztvevők a kapcsolódási pontokat, nő a bizalom,

(5) *a megoldás* szakaszában egyesek visszavonják, ill. átértelmezik sértő megjegyzéseiket, másoknak sikerül meggyőzni társait nézetei elfogadhatóságáról, a feszültségek a kimondás során csökkennek, végül is kompromisszumos megállapodások születnek a csoportban. (Forsyth, 1982.)

A konfliktusok természetes és szükségszerű velejárói a csoportfejlődésnek. Lehetővé teszik a kölcsönös megismerést. Gyakran az *egyéni különbségek áthidalására* irányuló *alkudozási* folyamatot látunk a csoportban, amely az összehangolódásért és a jövőbeni együttműködésért történik. Kellemetlen, de igaz tapasztalat, hogy e nélkül a fázis nélkül nem tud tovább fejlődni a csoport és sokszor a vezetők "kapnak ki" legkorábban a vélt elvárásokban való csalódások miatt.

A munkahelyi vezetőnek nagy érzelmi intelligenciával kell kezelnie ezt az időszakot. Szinte folyamatosan "fordítania kell" a konfliktusban álló személyek és csoportok között, mert annyira eltér az, amit gondolnak és ahogy értelmezik a jelenségeket, hogy rendszeresen újabb és újabb félreértésekbe bonyolódnak. Segítheti a szükségletek és az értékek kifejeződését, kölcsönös megértését és elfogadását, valamint a problémamegoldást. A közös célok, érdekek és értékek hangsúlyozása ilyenkor kulcsfontosságú. A csoportvezető hitelességét ebben a szakaszban kérdőjelezi meg és vizsgálják leginkább. A *kölcsönös függőség* erősítése a közös erőfeszítések átélésén keresztül erősödhet.

Ha mindezek nem történnek meg, a csoport idő előtt szétrobbanhat és értékes munkatársakat veszíthetünk el. Ha viszont idő előtt túlterheljük a csoportot, akkor a teljesítés helyett a kölcsönös vádaskodások eredményét tapasztalhatjuk csak. A tagok közötti versenyztetés szintén nem kedvez az összetartozásnak.

Minden szervezeti átstrukturálódás vagy a tagság 20%-ot meghaladó kicserélődése esetén a csoportok is újrajárják a fejlődési szakaszokat, ezért ez a harcok időszak újra és újra előfordulhat.

III. Konzolidációs, normaképzési fázis

A csoport a belső egyensúlyát keresi, az érzelmi csoportszerkezet fokozatosan megszilárdul. A résztvevők aktivitása fokozódik, egyre több személyes jelentőségű információt mernek kifejezésre juttatni. A bizalom lassan nő. Fokozatosan kialakul a csoportközvélemény, a csoport újra meghatározza és pontosítja saját feladatait, céljait. Szokásokat és normákat alapoznak meg. Kidolgozzák munkamódszerüket, és hajlandók olyan kísérletezésre, amelyek útján javíthatják a csoport teljesítményét. A kényes problémákkal szembenéznek és foglalkoznak vele - egyre kevesebb összeveszéssel és egyre több kölcsönös elfogadással. Kialakul az elkötelezettség érzése a célok, az eljárások és a többi csoporttag irányába. Lassan beletanulnak a feladatok önállóbb végzésébe, már nem igénylik a folyamatos vezetői segítséget. Ha elakadnak a munkavégzésben, akkor viszont a feltett kérdésekre válaszokat várnak és újabb erőforrásokra lehet szükségük.

(Ez a szakasz megfeleltethető a tuckman-i "norming" fázisnak.)

A vezető ekkor kissé fellelegezhet és a saját munkájával is többet tud foglalkozni. Figyelmére, a feladatok közös megbeszélésre, a folyamatokon belüli részlépések meghatározására,

a közösen elfogadott szabályok betartására, a konzultatív háttér biztosítására még szüksége lehet a csapatnak. Egyre inkább a csapat egyik tagjává válik és nem minden helyzet megoldását tőle várják el.

IV. Munka- vagy produktív fázis

A csoport nagy gyakorlatra tesz szert a problémák leküzdésében és az egyéni képességek, a csoporton belüli erőforrások célszerű felhasználásában. A problémákat igyekeznek reálisan észlelni és kreatívan megoldani. A vezetői funkciókat a csoport különböző tagjai az előttük álló feladattól függően rugalmasan osztják el. A csoport figyelme alternál a feladatteljesítés és a kapcsolatok ápolása között. A tagok számára a csoport "viszonyítási csoporttá" válhat, amely erősen befolyásolja önértékelésüket, ítéleteiket, és belső normarendszerüket. Kialakul a hatékonyság élménye és a csoportidentitás, a "mi-tudat". A tagok képesek érzékeltetni és megbecsülni egymás gazdag egyéni vonásait, magas a kölcsönös bizalom szintje. A kapcsolatok fesztelenek, a személyes ellentéteket gyorsan feloldják. A csoport sikeres társas egységgé vált, és képes önszabályozással fenntartani önmagát. A megújító, fejlesztő külső hatásokat felerősítve önmagába beépíti, így nyílt rendszerként működik. Igazi "csapat" vált.

(E szakaszhoz a Tuckman-féle "performing" fogalom köthető.)

A munkahelyi vezető a fent felsorolt elemek erősítésével segítheti a csoportot: a közös névválasztással, a közös rituálék fenntartásával, az értékek rendszeres érvényesítésével, az egyéni és csoportos sikerek megerősítésével, megünneplésével. Nagyon megalázó lehet viszont a "csapat" tagjai számára az, ha a vezető még mindig pontosan meghatároz minden lépést, hiszen már van elég tapasztalatuk a munkával és egymás szabályozásával kapcsolatban.

V. Befejező vagy terminális szakasz

(ha a csoport elérte célját és már nincs megújulásra esély)

A csoporttagok kiértékelik tapasztalataikat, áttekintik a megtett utat, levonják és összefoglalják a következtetéseket. Sokan ekkor látják egységben a csoportfejlődést és saját tanulásuk, teljesítményeik eredményeit. A gondolkodásbeli és az érzelmi tapasztalatok megértést eredményezve integrálódnak. Fontos témaként szerepelhet az is, hogy a csoportban tanultakat hogyan tudják alkalmazni, mikor egyedül és/vagy más keretek között lesznek.

Sokaknak fájdalmas az elválás, a gyászreakcióhoz hasonló hatást vált ki, amelyet fel kell dolgozni. Csak ezután várható, hogy a kölcsönös függés mértéke fokozatosan csökken, az érzelmek visszavonhatóakká válnak és újra egy másik egységhez, vezetőhöz, szervezethez kapcsolódhatnak.

Az *intelligens búcsú* feltételeinek megteremtése és a *tapasztalatok levonásának* segítése a vezető nagyon fontos feladatai közé tartozik. A csúnya, sérülésekkel együtt járó szétesés mindenkiben hosszú távon rossz emlékeket okoz, a szervezet más egységeinek továbbélését is nehezítheti, és a leszakadók pedig a harag vagy bánat miatt nem tudnak egészségesen leválni és más szervezethez, vezetőhöz újrakapcsolódni.

A fenti fázisok a fejlődés fő vonulatait emelik csak ki, amelyeken belül finom változások és ingadozások tapasztalhatóak. A csoportfejlődést elképzelhetjük úgy, mintha az nem egyenes

vonalú, hanem spirális lenne. Bizonyos szakaszok visszatérhetnek, de más szinten. A konfliktusok például rendszeresen ismétlődhetnek, de megoldásuk módja és az az idő, amennyit igénybe vesz, változhat, rövidülhet.

Minden elakadás, nehézség a csoportfenntartó viselkedések - beszélgetések, együttérzés kifejezése, spontán konfliktuskezelések - arányát növeli meg a feladatteljesítő tevékenységek kárára. Ez érthető is: a belső szerkezetet kell regenerálni, megjavítani ahhoz, hogy újra működőképes legyen. A vezető támogatása, hozzáértő segítsége nélkül nehezebb ezt elérni, így elhúzódhat az alacsonyabb teljesítményű, kudarcosabb, versengéssel és harcokkal teli időszak. Ezért a munkahelyi vezető is felelős! A szervezetek egészsége ma már nem az egyes munkatársak, hanem - a feladatok komplexitása miatt - egyre inkább a team-ek.

A csapatépítő tréningek

A természetes csoportfejlődést a "csapatá" alakulásig igyekeznek modellálni és gyorsítani a team-építő tréningek. Ismerkedési játékok segítik a társmegismerést, szerepjátékok teszik lehetővé a szereposztásokat és a tapasztalati tanulást, konfliktuskezelést igénylő események a megegyezések megkötését "tanítják" stb.. Csapat névválasztást, induló kitalálását kéri a tréner, közös túlélést - azaz megküzdést - követelő feladatok elé állítják a csoportokat. Az esti beszélgetések és "bulik" is a végig gondolt csoportfejlesztési folyamat szerves részeit alkotják. A fejlődési elakadások meghaladásában a tréner segít.

Ezeket a tréningeket nagyon kedvelik a résztvevők, ha a csoportfejlődésben jártas, hozzáértő tréner vezeti le. Az együttműködést gátló tényezők ugyanis nem csak a teljesítményeket fogják vissza, hanem a feszültségek rendszeres elviselése sok energiát követel meg a tagoktól is. A sikeres tréning hatására felszabadultság élményről számolnak be. A vezető is örül, hogy neki sem kell már a mindennapjait a számára kellemetlen kapcsolat-harmonizáló tevékenységekkel töltenie.

Záró mondatként szeretném figyelmeztetni az olvasót arra, hogy ***a csoportfejlődés "elmagyarázása" a résztvevők számára nem azonos a megélt és megtapasztalt fejlődéssel.*** A szakaszok nem átugorhatók! Néha bizony igaz: aki dudás akar lenni, pokolra kell annak menni, ott kell annak megtanulni ...

*Szatmáriné dr. Balogh Mária
Munka- és pályatanácsadó szakpszichológus,
tréner, szervezetfejlesztő tanácsadó*