

Változási folyamatok a belső együttműködés szolgálatában

4. rész: A csapat fejlődése az átélő munkatárs és a vezető szemszögéből egy konkrét eset alapján *

(Esettanulmány)

Cikksorozatunk előző részében arról beszéltünk, hogy külső szemlélőként milyen szakaszokat figyelhetünk meg egy munkacsoport fejlődésében. Benne élve és dolgozva viszont sokkal nehezebb észrevenni azt, hogy a fejlődés éppen melyik fázisában van az általunk irányított munkacsoport. A felismerés és a tennivalók azonosításához a *csoportfejlődés* Eric Berne (az egyre népszerűbb ún. tranzakcióanalitikus iskola alapítója) által leírt modelljét hívjuk segítségül.

Szerinte a tagok gondolataiban a csoportról alakuló belső kép (group imago) változásával írhatók le a fejlődési fázisok. A tagok gondolataiban élő csoportról szóló kép „mindazoknak a tudatos, tudatelőtt és tudatalatti gondolati képeknek összessége, amely arra vonatkozik, hogy mi is egy csoport vagy milyennek kellene lennie”. Ez egy egyéni struktúrája a csoportnak, amely az egyéni személyes szükségleteken (inger éhség, intimitás, időstrukturálás iránti vágy), a kívánságokon, az érzelmeken és a korábbi csoporttal kapcsolatos tapasztalatokon nyugszik.

A csoportról szóló belső, azaz a résztvevők fejében meglévő kép fejlődési szakaszainak ismertetését egy team-építő tréning példája alapján kíséreljük meg.

Nem reális elvárások

Ideiglenes Csoport Kép.

Amikor egy csoportba belép valaki, kialakít maga számára - egy, a csoportról - szóló elképzelést, elvárást, amely még nem a valóságról, hanem inkább őrá szól: hogy milyen ingerekre van szüksége, az idő-strukturálás és az intimitás iránt milyen igényei vannak, milyen korábbi érintkezéstípusok, azaz tranzakciók iránt érez nosztalgiát, milyen korábbi tapasztalatai vannak a csoportos együttlétről, mit gondol arról, hogy hol lesz ebben a csoportban a helye stb.

Ezt az elképzelést, amelyre az elvárások alapulnak, hozhatja a családi viszonyulások mintáiból, de származhatnak akár egy korábbi - gyakran legelső - munkahelyi élményekből is.

Ez azt jelenti, hogy mindenki más és más elképzelésekkel és elvárásokkal érkezik a csoportba, amely csak akkor derül ki, amikor nem az elvártat kapja, ill. tapasztalja meg. Ettől meglepődik, csalódik, esetleg félni kezd, mert nem tud tájékozódni. A csoportba érkezéskor mindenkinek van egy képe önmagáról, sok elvárással rendelkezik a vezető irányába, és csak nagyon összemosódott, feltételezéseken nyugvó képe van a „többiek”-ről, a munkatársakról.

Ahogy kicsit jobban megismeri őket, akkor ilyen sztereotíp dimenziók mentén különíti el a többi csoporttagot, mint: férfiak és nők, vezetők és beosztottak, kereskedők és termelők stb. Ilyenkor erős a függési igény a vezető irányába.

Onnan ismerhetjük fel ezt a szakaszt, hogy az egymás közötti kommunikációra leginkább a felszínes *rituálék* a jellemzők: szokások alapján üdvözlik egymást (van, ahol még azt sem),

* Megjelent: Menedzserek Országos Szövetségének lapjában, a MENEDZSER 2000/10. októberi számában, 5-7. o.

nagyon szabályozott módon mernek csak érintkezni a munkatársak, sok az elkerülés és az elhallgatás. Ha többet beszélgetnek, azok felszínes témák mentén indulnak el: milyen volt az olimpián a magyarok szereplése, mely autómárkák a legjobbak, mit írnak az újságok stb.

Évekkel ezelőtt, amikor megérkeztünk, ezt az állapotot tapasztaltuk egy három hónappal azelőtt alakult szervezetben. Mindenki saját „ideiglenes képe” alapján viselkedett, rengeteg volt a félreértés és a csalódás, amely még inkább eltávolította a munkatársakat egymástól. A téri távolság - több épületben voltak szétszórva - erősen belejátszott abba, hogy gyakorlatilag csak sztereotípiák mentén ítélték meg egymást és alakítottak ki valamilyen kezdetleges viszonyulást. A szervezet belső - a felsővezetők és a középszintű vezetők, a középsvezetők és a beosztottak, a részlegek közötti - határai nem látszottak tisztán. A középsvezetők nem viselkedtek vezetőként, érzelmi alapon, beosztottként határozták meg maguk szerepét. A felső vezetők és a munkatársak még soha nem ültek le nyugodt körülmények között megismerkedni sem, mindenki futott saját feladata után bizonyítandó komoly elfoglaltságukat és létezésük fontosságát.

A team-építő tréning volt az első olyan alkalom, amikor *szervezet külső határait* a két felső vezető *lezárta*, azaz nem fogadták a telefonokat és a látogatókat. A felsővezetők a tréning elején tartottak attól, hogy az összes, velük kapcsolatos elégedetlenség ki fog robbanni, ugyanakkor már kívánták a kapcsolatok tisztázását is, hiszen túl nagyra nőtt a feszültség.

Tisztázni kellett a tréner-tanácsadó szerepét is a résztvevőkkel, mert sokan féltek, hogy a trénernek a megregulázásukra érkeztek, és egyébként is „még nem voltam tréningen, de nagy hülyeség lehet”. Fontosnak tartottuk jelezni, hogy mi csak a folyamat elősegítésére szerződünk, a tartalmat ők fogják adni, mi semmi olyat nem fogunk javasolni, kérni, ami ellenkezik az általuk vállalhatóval. Valójában ők fogják a saját szabályaikat kialakítani. Ezáltal a védelmet, az autonóm döntéshez való jogot biztosítottuk.

A csoport kics csoportos, majd plenáris ülés keretében alakította ki a tréning időszakára vonatkozó *viselkedési szabályokat*. Ennek végén kötöttük meg a szóbeli szerződésünket velük, majd részletesen beszéltünk a szervezeten belüli rejtett és nyílt "szerződéseket" szerepéről. Ezután összegyűjtötték saját, ezzel kapcsolatos pozitív és negatív tapasztalataikat. Ekkor vált világossá a számukra, hogy mennyi félreértés, félreértett elvárás van jelen és milyen sok tisztázandó kérdés merül fel bennük egymás felé és a szervezeti működés irányába. Mindez elvezetett a következő fejlődési fázishoz.

Az elképzelések módosítása

Alkalmazkodott Csoport Kép.

A korábban kialakított képpel rendelkező csoporttag a vezetéssel való viszonyának tisztázása után találkozik és ütközik a valósággal, és ennek hatására *módosítja az elképzelését*. Keres önmagához hasonló nézeteket valló és attól lényegesen eltérő egyéneket, figyeli az „erős személyiségeket”, és kapcsolatot keres olyanokkal, akik sajátos szükségleteinek megfelelően viselkednek. Ehhez lehetőséget a látszólag időtöltő beszélgetések sora (az ún. pastime) ad. Ekkor vizsgáztatják a formális vezetőt, hogy tud-e emberileg elfogadó módon viselkedni, vagy feltétlenül ragaszkodik a státusz nyújtotta hatalomhoz.

A tagok fejében a következő módon strukturálódik a csoport: „Van a vezető/vagy vezetők, hozzájuk közelebb áll Jóska és Juli, jobban ismerem még a Marcsit és Pétert, amott ülnek az irodisták, emitt a műszakis fiúk, és kezd képem lenni a Feriről, aki nagyon sokat beszél. ”

Az előző példához visszatérve a szervezeti belső határok bizonytalansága és a megegyezések, a viszonyok tisztázásának hiánya miatt egy egész napon át *tárgyalásos szituációk* sorozatát teremtettük meg:

Először négy kiscsoport létrehozását javasoltuk: a három alegység beosztottjait egy-egy kiscsoportba, és a felső és középvezetőket egy másik kiscsoportba osztottuk. Tudatosan kértük, hogy a vezetők együtt legyenek és ne csak a két felső vezető, akik magukra hagyottak érezték korábban magukat. A felelősség ugyanis közös volt a szervezet valóságában is. Ezzel a belső határok tisztázásához és alakításához akartunk hozzájárulni.

A kiscsoportok feladata az volt, hogy fogalmazzák meg problémáikat, majd *elvárásait és kéréseit pozitív formában*. Törekedjenek *a minél konkrétabb* megfogalmazásokra. A feladat rendkívüli módon fellelkesítette és energetizálta az alegységek tagjait. Egy óra múlva hozták a nagy összesítő táblázatokat tartalmazó lapokat és előadták egymásnak kéréseiket. Az azonnali reagálásokat és a vitát nem engedélyeztük, csak a jegyzetelést. A kiscsoportokat megkértük, hogy vonuljanak újra vissza és dolgozzák ki válaszaikat: mit és milyen mértékben tudnak teljesíteni ill. viszonzni. Fontosnak tartottuk a személyes viszonyulások és a dolgokról szóló egyezkedés szétválasztását, a meghallgató és *elfogadó* hozzáállás biztosítását. Ilyen jellegű feladatnál igen gyakori veszélyforrás, hogy kölcsönös vádaskodásokba fordítják át a folyamatot, majd azon folyik a versengés, hogy ki, ill. kik nem elég megfelelőek a saját helyükön egészen addig, amíg végül a kapcsolatok tényleg teljesen megromlanak, és a tehetetlenséget létrehozó „én sem vagyok rendben, de te sem vagy tiszta, nincs mit tenni” érzés ki nem alakul. Ezt mindenképpen meg akartuk akadályozni.

A kiscsoportok megválasztották *képviselőiket*. A további egyeztetés és tárgyalás közreműködésükkel folyt, amelyet időkérésre megszakíthattak, hogy konzultálhassanak a képviseltekkel. Hosszas tisztázás, és egyezkedés után mondatról-mondatra haladva közösen megfogalmazták első kölcsönösen elfogadható megállapodásaikat. Abban is megegyeztek, hogy melyek azok a kérdések, amelyekben a későbbiekben újabb belső egyeztetéseket kell folytatniuk. Végül megünnepelték ezt az igazán jelentős eredményt. Estére a kedélyek megnyugvása követte a folyamatot. Akkor már személyesebb témákról beszélgettek, amely során jobban megismerték egymást. Az "ünnepség" lehetőséget adott a játékos ugratások megjelenésére.

Míg a kiscsoportban és a plenáris ülésen együtt dolgoztak és első közös céljukért nagy erőfeszítéseket tettek, egyre több benyomást szereztek egymásról. Voltak, akik még soha nem beszéltek egymással ennyit. Félték attól, hogy a vezetők elutasítóak lesznek és erőből fognak reagálni, de a csoportnyomás, a csoportosan megalkotott szabályok lehetetlenné tették ezt. A vezetők komoly védelemre szorultak, hiszen valódi érzelmeik, nehézségeik - emberi mivoltuk bizonyítékai - kukucskált ki viselkedésük mögül.

Korábbi viselkedési manőverek aktualizálása

Operatív Csoport Kép.

A csoportról alkotott kép még inkább módosul a tagok gondolataiban annak megfelelően, hogy a tagok hogyan észlelik azt, hogy ők hogyan illeszkednek a vezetőről kialakult képhez. Gyakoriak a játszmák ill. a játszma-kezdeményezések a vezető felé, és megjelennek az egymás közötti csoportszintű játszmák is. A játszmák lényege, hogy rejtett üzenetek cseréje zajlik, rejtett programozással rendelkeznek, amely csak utólag ismerhető fel. Még nem mernek teljesen nyíltan és őszintén kommunikálni, de a csoportkultúra kialakulásának csírái megjelennek. A vezetőnek a tagokra irányuló viselkedése modellként szolgálhat a tagok egymás közötti magatartásához. (Ugyan azon a mechanizmuson keresztül, mint ahogy a családon belül a szülőkhöz való viszony

az alapja a testvérek egymással való bánásmódjának, vagy a munkahelyen a menedzser és a beosztottak egymáshoz való kapcsolódási módja a modellként szolgál a többi beosztott felé irányuló viselkedési stílushoz.) Egyre nő a kohézió, az összetartozás érzése, egyre több értéket fedeznek fel egymásban és azok közül egyes érték-tételezéseket közösnek vállalnak fel. A konfliktusokat konstruktívan igyekeznek megoldani, és egyre több normát fogadnak el, egyre több viselkedési szabály betartásában állapodnak meg.

A tréning vezetőjének nagyon fontos feladata ilyenkor, hogy modellt nyújtson a konstruktív személyközi viselkedésekhez, megmutassa az érzelmekkel való bánásmód pozitív módjait. Ismertetheti is a játszmaelméletet, hogy rámutasson, milyen játszmákat kezdeményeztek a tagok a tréning alatt, és azokat hogyan bátorították egymás között. Ezzel a játszmák nélküli viselkedéseket ösztönzi inkább, azaz a hitelesebb, "én is rendben vagyok - te is elfogadható vagy" pozícióból való szólás kultúráját.

A példaként említett intézmény munkatársai másnap reggel frissen és bizakodóan érkeztek. Még mindig örültek a beosztottak és a formális vezetők, a szervezeti egységek és a vezetők, valamint a szervezeti egységek közötti viszonyokat szabályozó, közösen kimunkált szerződéseknak.

Amikor a közös gondolkodás tovább folytatását, a stratégiai tervezés alapjait javasoltuk, hatalmas feszültség tört a felszínre. A stratégiai tervezéssel megbízott középvezető kijelentette, hogy azt közösen nem lehet ilyen rövid idő alatt megcsinálni, mert az sokkal bonyolultabb feladat. Ő ezt nagyon jól tudja, kitűnő tanárai voltak a főiskolán, akik ezt megmondták. A csoport tagjai szerint erről a témáról semmit sem tudnak, egyébként sem ismerik a városban várható változásokat. (Természetesen, mivel ilyen bonyolult a feladat, ezért még Ő sem kezdett az információgyűjtéshez.) Viselkedése agresszív, támadó, a trénereket és saját munkatársait leértékelő volt. Versengést kezdeményezett a tréneréknél, hogy kinek hány diplomája van és milyen híres tanárok tanították. Tankönyv-ízűen sorolta fel, hogy milyen típusú vállalkozók vannak, önmagát természetesen a „Tigrisek” kategóriájába illesztette. A formális vezetőknek szánt kategóriákra csak utalgatott. A csoportban nagy volt a felháborodás. A trénerék nem folytatták a versengést, viszont felrajzolták a játszma háromszöget és az abban mindig megjelenő szerepeket (Üldöző, Áldozat és Megmentő szerepekkel) és ismertették a játszmaelméletet. Az üldöző szerepet felvevő középvezető elcsendesült. Valódi igényeinek, félelmeinek és szakmai érveinek ismertetését örömmel fogadtuk.

A valósághoz igazodó képek a csoporttagokról

Másodlagosan, a valósághoz igazított csoportkép.

A csoporttag a saját irreális, korábbról hozott elvárásainak és nézeteinek egy részét feladja a csoport összetartozásának érdekében. Differenciált és valóságos képe alakul ki a csoport többi tagjáról: ismeri a neveket és az arcvonásokat, és tud annyit a személyiségekről, hogy el tudja dönteni, kivel akar többet együtt lenni és szorosabban együttműködni, és kivel kevésbé. Egymás között a tagok meg tudják beszélni elvárásaikat és azt, hogyan fognak együtt, mint csoport dolgozni. Nyitottak egymás felé, bíznak egymásban és együtt dolgoznak a közös célok elérése érdekében. Egyre több - a berne-i értelemben vett - "intim" azaz hiteles megnyilatkozás: játszmák nélkül, nyíltan és nyitottan tudják megosztani egymással érzelmeiket, elvárásaikat és azt, hogy mit akarnak. Egymás javára fordítják személyközi készségeiket. Ha játszmák fordulnak elő, azok a

csoporthoz igazodnak. Gyakran nem is valódi játszmák, hiszen mindenki tudja, hogy milyen célra irányulnak, inkább csoportos játékok nyitott, és nem rejtett szerkezettel. Ezt jelzik a leleplező együttnevetések.

A csoportra az aktivitások és a közös célért végzett együttes tevékenységek a jellemzőek. Nő a realitás iránti fogékonyság. A csoportnak erőforrásokra, feladatokra és pozitív elismerésekre van szüksége. Ilyenkor a határok - vezetők és beosztottak, valamint az egységek között - tisztázottak.

Példánkhoz visszatérve a résztvevők azt jelezték, hogy még nem tudnak a szervezet jövőjén együtt elgondolkozni és dolgozni, mert azt sem tudják, hogy kik azok, akik itt ülnek. Nem ismerik jól egymást. A kezdeményezésre a következő feladatot adtuk:

Mindenki készüljön fel egy rövid bemutatkozásra: a neve után mondja meg, hogy mit szeretne, hogy hogyan hívják a többiek, mi a foglalkozása, milyen tevékenységeket szeret, milyen munkatapasztalatokkal rendelkezik, mit szeretne csinálni ezen a munkahelyen, milyen tervei és céljai vannak. Külön beszéljenek arról, hogy milyen „kulcs”-csal lehet lelkük ajtaját nyitogatni: milyen elismerés-formákat kedvelnek, mit nem szeretnek vagy mi sérti őket, valamint mit szeretnének, hogyan bánjanak velük a többiek, ha szomorúak vagy mérgesek. Hat órán keresztül folyt a bemutatkozás a legnagyobb egymásra figyelés légkörében. Mindenki vállalta az önmegmutatás kockázatát, természetes módon kerülve a túlzott intimitásokat. Ez alatt a gyakorlat alatt döbbenek meg, hogy milyen sok magas végzettségű, gazdag munkatapasztalattal bíró munkatársuk van. Az egymással való ismerkedéssel párhuzamosan nőtt a kölcsönös megbecsülés. *Minden munkatársukról sokkal árnyaltabb képet kaptak, mint amilyennel korábban rendelkeztek.* Az elképzelt képek helyett a „valódi emberekkel” való találkozások közül is különösen kiemelkedő élményt nyújtott a felsővezetők bemutatkozása. Valószínű, hogy eddig a fantáziált vezetőkkel vagy a saját, korábbi szülőfiguráikkal hadakoztak, ill. ezek "beszennyezték" a jelenlegi vezetőkhez való viszonyt.

Közben egy papírra jegyzeteket készítettünk a munkamegosztásra és a szerepekre utaló közlésekről.

Végül megkértük a résztvevőket, hogy egymás után sorban mondják el, hogy mit tartanak saját értékeiknek, milyen értékek számukra a legfontosabbak, amelyeket a szervezeti életben is szeretnének képviselni. Ezek is felkerültek a nagy papírra. A közös elemeket együtt emeltük ki a listából. Úgy tűnt, hogy kezd konszenzus kialakulni a közösen is vállalható értékeket illetően.

A hosszú feladat végére nagyon elfáradtak a résztvevők az erős figyelmi koncentráció miatt. A hangulat viszont egyre kellemesebb, elfogadóbb és vidámabb lett. A megkésített ebédidő alatt finom célzások, személynek szóló ugratások jelentek meg, amelyet felszabadult nevetés követett.

Feltételezzük, hogy míg hallgatták egymást, a másiról szóló image-t folyamatosan alakították, és a másikhoz való saját viszonyulásukat mérlegelték. Tehát nem csak kifelé figyelés, hanem intenzív belső munka is folyt. A fent leírt folyamat eredményeként közelített a csoport fejlődése a negyedik fázishoz.

Az általunk tárgyalt esetben meggyorsítottuk a workshop gyakorlataival a csoport- és szervezetfejlődési folyamatot. A tagok éppen hogy elérték a negyedik fázis határát. A viszonyok további alakítása és tisztázása a folyamatos közös célkövető munkavégzés eredményeként állhat elő. Erre szeretnénk volna biztatni a résztvevőket akkor, amikor a történetek kiértékelése idején felvázoltuk a csoportfejlődés fázisait és a csoporttal együtt beazonosítottuk, hogy most éppen hol tartanak. Meglepve néztek vissza a bejárt útra. Egyik legpozitívabb visszajelzésnek azt tartjuk, hogy a műszaki végzettségű, a „lelkizést és a tréningeket” nem kedvelő résztvevők is azt mondták, hogy nagyon jól érezték magukat és ilyen

foglalkozáson máskor is szívesen részt vennének. Ez jelezte az is, hogy motiváltak a közös munkavégzésre és számukra fontos dolgok történtek a tréningen.

Mivel a csoportfejlődés éppen hogy belődult, sok fog múlni azon, hogy a megkötött szerződéseket mennyire tarják be, ill. mennyire közös döntések alapján módosítják, valamint folytatják-e a stratégiai tervezést és meg tudnak-e állapodni a közös célokban. Ha a felsővezetés a középvezetőkkel szorosan együttműködve nem tudja folytatni a szervezet öndefiníálását szolgáló fejlesztést, a még gyenge lábakon álló új egyensúly, az egymásra találás következtében pozitív irányba fordított folyamatok nem hozzák meg gyümölcsüket. Ezért újabb megerősítő műhelyfoglalkozásokra lesz szükség, amelyeken a szervezeti integrációval és a szervezeti határokon kívülre irányuló egységes fellépéssel is sokat kell foglalkozni.

Természetesen a munkacsoportok fejlődését nem mindig ilyen úton lehet segíteni. Minden team-fejlődést előmozdító tréning más és más konkrét gyakorlatsor alkalmazásával dolgozhat, amelynek alakításába - mint láttuk - a csoport aktuális feszültsége és állapota jelentősen beleszól. Kevésbé éles helyzetekben játékosabb, vidám gyakorlatok jól beválhatnak, mint például egy közös hangjáték megalkotása, csoportos tutajépítés és csoportok közötti verseny, közös hegymászás egymás segítségével és így tovább. Valójában nem a játékok és a konkrét gyakorlatok, hanem azok hatásaira bekövetkező *viselkedésváltozások jelentik* a tréningek valódi hozadékát. Ezek után jobban elvárhatjuk egy project teamtől, hogy tagjai ne a project ülésen küzdjenek meg egymással és vesszenek össze, hanem valódi, a szervezet számára értékes munkát végezzenek.

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