

Mi az a 3 dolog,

AMI DRASZTIKUSAN CSÖKKENTI A MUNKATÁRSAID HATÉKONYSÁGÁT?

És egy módszer, amivel kiderítheted, valamelyik veszélyeztet-e benneteket.

Az elmúlt évtizedekben számos olyan kreativitásemélet látott napvilágot - mint Rhodes 4P modellje, Treffinger COCO modellje vagy Csíkszentmihályi 2008-as FLOW elmélete -, ami az optimális teljesítmény eléréséhez fontosnak találta a környezeti tényezőket is. Bár ezek az elméletek igen különbözőek, van valami, ami összeköti őket: mindegyik azt hangsúlyozza, hogy

az egyéni képességek nem tudnak kibontakozni a megfelelő szervezeti környezeti tényezők nélkül.

A szociális környezetet azok az emberek alkotják, akik körülvesznek bennünket, akikkel nap mint nap együtt dolgozunk. Ők azok, akik erőteljesen támogathatják, fejleszthetik, vagy éppen blokkolhatják a kreativitást, ahogy az aktivitást és a proaktivitást is.

Ebben az írásban **3 ilyen tényezőre** szeretnénk felhívni a figyelmedet. Ezeknek a figyelmen kívül hagyása olyan folyamatokat indíthat el egy cégen belül, amik akár már rövidtávon is veszélybe sodorhatják a cég eredményességét, legrosszabb esetben pedig a cég fennmaradását:

” Ahhoz, hogy felfedezzük igazi kreatív potenciálunkat - szervezeteinkben, iskoláinkban és közösségeinkben -, másképp kell gondolkodnunk önmagunkról, és másképp kell viselkednünk egymással szemben.

(Sir Ken Robinson)



Így jártunk mi is, és érdekes módon éppen akkor, amikor ezt az anyagot készítettük. Egy ponton ütköztek a véleményeink egymással, és a csoportunk hirtelen két pártra szakadt. Hárman a rövidebb, tömör és lényegre törő bemutatkozó anyag irányt képviseltük, míg ketten a történeteken és gyakorlati példákon keresztül szemléltető, de hosszabb irányvonalat. Az érvelések során a szembenállás okozta feszültség addig nőtt, míg egy félre érthető megjegyzés „olaj volt a tűzre”. Ám mi résen voltunk... Kollégáink tudták, hogy nálunk helye van a konfliktusok azonnali rendezésének, és az érzelmekkel átszőtt vita folytatása helyett felismertük és jeleztük egymásnak a konfliktust, majd azonnal elkezdtek megbeszélni a történeteket. Így rövid úton szakmai megoldást kerestünk, és találtunk is.

1. Ha a munkacsoportban ellenséges hangulat uralkodik

Emlékezz csak vissza! Amikor egy munkatársaddal kapcsolatos sérelmeden vagy konfliktusotokon rágódtál, akkor te sem tudtad olyan hatékonyan elvégezni a munkádat, mint amikor a teljes figyelmedet az éppen aktuális feladatodnak szentelhetted.

TUDOD MIÉRT BAJ, HA REJTVE MARADNAK AZ ILYEN KONFLIKTUSOK?

Ha nem dolgozzátok fel a konfliktust, ha az ellenérzések kezeletlenül maradnak a csoportban, akkor a munkatársak beágyazzák magukat egy távolságtartó, védekező viszonyba, vagy tovább fokozzák a feszültséget, ami egy ponton a kapcsolatok elhidegüléséhez és megszakadásához is vezethet.

Egy olyan csoporthelyzetben, ahol több munkatárs dolgozik együtt, még két ember konfliktusa sem lehet szeparált jelenség,

hiszen mind a ketten akaratlanul is arra törekszenek, hogy támogatókat találjanak, és a saját oldalukra állítsák a többieket. Ha két domináns ember között robban ki a konfliktus, akkor az biztosan választás elé állítja a többi csoporttagot, ami könnyen a két ember köré csoportosuló, két egymással szemben álló alcsoport kialakulásához vezethet.



A kimondatlan, szőnyeg alá söpört problémák és az ezek mögött meghúzódó feszültségek minden esetben a kapcsolatok romlását eredményezik, és negatívan hatnak a cégben uralkodó hangulatra.

Az egyéni és a kollektív kreativitás szabad szárnyalása helyett az emberi játszmák és a kölcsönös bizalmatlanság lesz az uralkodó jelenség.

Egy ilyen helyzet minden egymással szembenálló ember esetében blokkolja az információáramlást, rombolja a munkahangulatot, és ezáltal drasztikusan csökkenti a munkavégzés hatékonyságát.

” A béke nem a konfliktus hiánya, hanem a konfliktus kezelésének képessége.

Dan Millman



HOGYAN LEHET TÁMOGATÓ KÖRNYEZETET KIALAKÍTANI?

A The New York Times Magazine egy 2016-os számában publikált egy átfogó Google kutatást, melyben azt vizsgálták, hogyan teremthetünk tökéletes munkacsoportot. Két dolgot találtak, ami a **hatékony csoportokban közös** volt:

- Az egyik, hogy egy-egy feladat elvégzésénél minden csoporttag hozzászólt, elmondta a véleményét, és **mindenki nagyjából ugyanannyit beszélt**. Ezt a kutatók a „beszélgetésben való részvétel egyenlőségének” nevezték el.
- A másik, hogy ezekben a csoportokban magas volt a **tagok szociális érzékenysége**. Ez abban mutatkozott meg, hogy odafigyeltek egymásra, és apró jelekből - mint például a másik hangtónusa, a használt kifejezései vagy nonverbális jelei - észrevették, ha valakinek változott, romlott a hangulata, feszült lett, esetleg kirekesztve érezte magát. Ha ilyet észleltek, akkor tekintettel voltak a másokra és megbeszélték vele a helyzetét.

Mindkét viselkedési forma megtanulható, gyakorlás kérdése. A vezető dolga ebben élen járni és mintát mutatni a többieknek.

2. Ha a vezető nem elismert

A vezetők 35 %-a inkább kiugrik ejtőernyővel, minthogy szembesítse csapatát egy velük kapcsolatos problémával

- áll a CEDR és a CMS Cameron McKenna egy 2006-os vizsgálatának eredményében, amelybe több mint 600 angol vállalatot vontak be. Márpedig ha a vezető nem képes felvállalni a kellemetlen helyzetek tisztázását a csapatában, azzal kockára teszi vezetői státuszát és munkatársai bizalmát is. Ezzel pedig idővel még kellemetlenebb helyzetbe hozza saját magát.

„Ha a vezető olyan kultúrát teremt, ahol figyel a tagok jelzéseire, beszélgetnek a mindennapos hatásokról, érzésekről, akkor a tagok maguk is megtanulnak figyelni egymásra és átbeszélni a dolgokat.

Ennek a lényege a vezető szempontjából éppen ennek az érzékenységnek a bemutatása, alkalmazása és elterjesztése. Ez egyfajta empátia, magas kapcsolati nivó.”

Egy barátom mesélte el a következő esetet, aki ügyvezetőként dolgozott egy kereskedelmi cégnél. Egyszer a szabadsága alatt hívták fel azzal, hogy kezelnie kellene egy kínos szituációt, amit a csoportvezetője nem tudott megoldani. A csoport két tagja összeveszett és olyan szintig fajultak az események, hogy az egyikőjük, aki még próbaidőn volt, és épp aznap kellett volna aláírnia a végleges munkaszerződését, azon gondolkodott, hogy inkább felmond. A problémát végül sikerült a barátomnak megoldania, miután mindkét kollégával beszélt telefonon, és a szerződés aláírásra került. Ezután viszont ez a két kolléga minden esetben őhöz fordult, bármilyen gondjuk is akadt, mivel a csoportvezetőjükben már nem bíztak.

Vezetőként nap mint nap üzensz a viselkedéseddel arról, hogy a saját szemedben te magad mennyire vagy vezető, mennyire akarsz, tudsz és mersz vezetni. A vezetői elismertségednek ezért te vagy az elsődleges forrása.

Akkor vagy valódi vezető, ha követnek, ha elfogadják az iránymutatásodat.



Ha vezetőként nem szerzed meg, vagy elveszíted a vezetői státuszodat, az annyit jelent, hogy ténylegesen még/már nem te irányítod és vezeted a csoportodat. Hiszen akkor:

- vagy nem követik az irányításodat,
- vagy különböző csatornákat találva szabotálják azt.

Nyílt rivalizálás esetén egy csoporttag közvetlenül is szembe megy az útmutatásaiddal, rejtett rivalizálás esetén a munkádát kezdi szabotálni, illetve a többi csoporttagot is arra hívja meg, hogy operatív vagy hangulati szinten szembehelyezkedjen veled, a vezetővel.

Ennek legenyhébb formája az, amikor a munkatársak kibeszélnek, amikor éppen nem vagy jelen. Amennyiben a felbújtó csoporttag a szembehelyezkedéshez talál társakat, úgy akár az egész csoport ellened hangolódhat, ha pedig ez nem sikerül, akkor a felbújtó perifériára kerül, és jó eséllyel kiesik a csoportból.





Nagyban befolyásolja a csapatod teljesítményét és kreativitását, hogy mennyire fogadnak el téged vezetőként, hiszen ha a beosztottaid nem adnak a szavadra, akkor:

- nem tudod megfelelően ösztönözni őket,
- meg fogják szegni az általad ajánlott kereteket,
- jó eséllyel kibeszélnék a hátad mögött,
- valószínűleg lesznek, akik rivalizálni is fognak veled (éreztetni fogják veled, hogy ők jobban tudják),
- és még az is előfordulhat, hogy nem fogadják el az operatív utasításaidat.

Ha a vezetői státuszodat, elismertségedet meg is tudod tartani, a csoporttagok között meghúzódó feszültségek leginkább a te életedet nehezítik meg. Nem csak azért, mert te vagy felelős a csapatod eredményeiért, hanem azért is, mert a csapattagok tőled várják a helyzet megoldását, ráadásul a konfliktusaik megoldásáért is te vagy a felelős a feletteseid és beosztottaid szerint is.

3. Ha a csoporttagok nem elkötelezettek és magas a fluktuáció

Minden csoport folyamatosan alakul, változik, pulzál. A kapcsolatok egyik alaptörvénye, hogy azok vagy fejlődnek, vagy romlanak, de soha nem stagnálnak.

Tuckman modellje (1965) szerint minden csoport négy fejlődési szakaszon megy keresztül:

Szakasz	Jellemzője	Vezető feladata
1. Alakuló	Útkeresés, bizonytalanság	Keretek és feladatok meghatározása
2. Viharos	Versengés, konfliktusok	Konfliktus kezelése, ösztönzés, támogatás
3. Norma alakító	Közös értékek, csoportkultúra kialakítása	Csoportnorma betartása, következetesség
4. Működési	Kreatív munka, teljesítés	Fenntartás, megerősítés, visszacsatolás, elismerés

” Ha nem követ senki, akkor csak sétálsz.

Benjamin Hooks

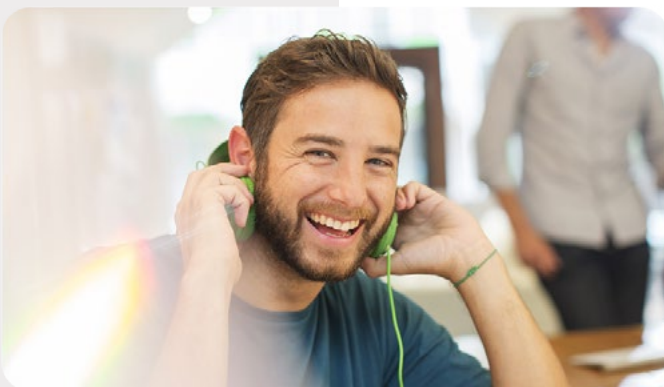


Egy szervezetben az együttműködés leghatékonyabb időszaka a működési szakasz, ami akár hosszú ideig is fennmaradhat. Azonban amikor a csoporttagok összetétele vagy a feladata megváltozik, a csoport újra visszaléphet a csoportfejlődés egy alacsonyabb lépcsőfokára. Ilyenkor a csoporttagok fókusza, energiája újra a társas kapcsolatokra és viszonyokra, illetve a csoportban betöltött státusz megszerzésére irányul, és csak a kapcsolatok rendezését követően tudnak igazán a feladatra koncentrálni. Ebből is látszik, hogy

csak akkor juthattok el, illetve maradhattok a hatékony működés szintjén, ha a konfliktusokat fel tudjátok dolgozni.

A modell arra is rávilágít, mennyire fontos vezetőként azt elérned, hogy az általad képviselt normákat minél magasabb szinten vegyék át a többiek. Mit jelent az, hogy minél magasabb szinten? - merülhet fel benned a kérdés - hiszen vagy betartják a normákat, vagy nem. Ennél azonban árnyaltabb a helyzet, és pont ez a lényeg.

A munka szabotálásától a proaktív munkavállalóig



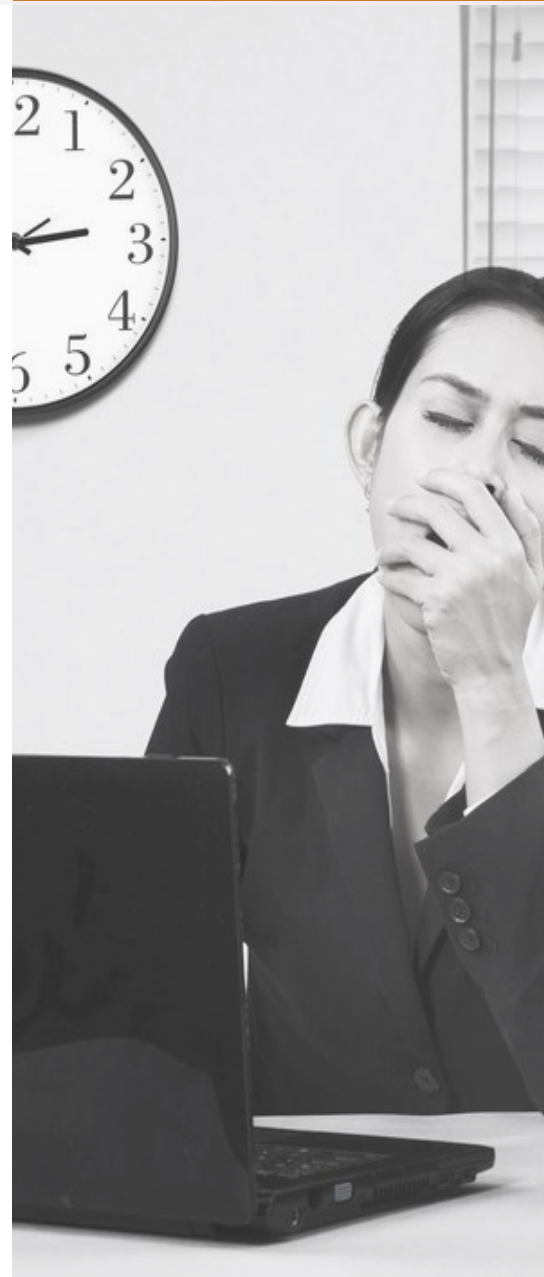
Ahhoz, hogy igazán hatékony csapatod legyen, proaktív tagokra van szükséged. Proaktív pedig az a munkatárs lesz, akinél eléred, hogy úgy azonosuljon a cégeddel, a csapatoddal és veled - az értékrendeddel, a munkakultúráddal -, **mintha csak a közös, saját tulajdonú cégekben dolgoznátok együtt.**



Egyéni szinten is négy fázis írható le, ami a munkatársak viselkedését és hozzáállását jellemzi, ahogy az elvégzendő feladatokhoz, a vezetőjükhöz és a többi csoporttaghoz viszonyulnak:

Fázis	Jellemzője	A csoportra gyakorolt hatása V
Ellenálló	Ő az, aki a csoport vagy a vezető akadályozására törekszik, vagy egyszerűen csak érdektelen az elvégzendő feladataival szemben, és amikor csak lehet, inkább valami mással foglalkozik. Nem, vagy nem a megfelelő módon és eredménnyel teljesíti a feladatait.	Az ellenálló feszültségeket szít, bomlasztja a csoportot, pártra állítja a tagokat.
Passzív	A minimum szint teljesítésére törekszik, a dolgait úgy végzi el, hogy főnöke ne mondhassa, hogy nem csinálta meg, mégis gyakran azt érzik vele kapcsolatban, hogy hanyag és megbízhatatlan.	A passzív kolléga negatív mintát mutat, a többieket is passzivitásra hívja a viselkedésével és lassítja a munkát.
Aktív	Szorgalmasan elvégzi a kért feladatot. Nagy lendülettel dolgozik, célja az elvárásoknak teljesen megfelelni. A munkáját gondosan elvégzi.	Az aktív csoporttag pozitív mintát mutat, elől jár a feladatokban, és bizalmat kelt.
Proaktív	Kezdeményező, felismeri és alkalmazza az új lehetőségeket. A feladatokat a munkaadó fejével is átgondolja, és magától kibővíti, ha az szerinte egyéb munkák elvégzésével is jár. Ezért gyakran 100% feletti eredménnyel dolgozik.	A proaktív munkatárs átlag feletti eredményre motiválja és inspirálja a társait, és magas nívót mutat nekik a cég, a vezető és a csoport felé való elkötelezettségre.

Ezek a fázisok és viselkedésjegyek is dinamikusan változhatnak egy-egy pozíció betöltése során. A jó hír, hogy ezek is fejleszthetőek - **mert igazán csak a proaktív kollégák elkötelezettek a vezetőjük és a cég iránt.**



Ezzel nézett szembe egy szoftverfejlesztő cégnél egyik korábbi partnerünk is, aki elmondása alapján hatékony vezetőnek gondolta magát. Pozitív kapcsolatokat ápolt beosztottjaival is. Kezdetben csak néhány apróság tűnt fel neki. Először is, hogy az éves vállalásokat páran megkésve teljesítették. Majd kisebb feszültségeket is észlelt a csapatában, miután néhány kolléga kezdett eltérni attól, amiben előtte megállapodtak: ketten például rendszeresen késve érkeztek, míg néhányan más szabvány szerint írták a kódjaikat. Mivel ezek a kollégák mind kulcsemberek voltak, elnéző volt velük szemben. Pár hónappal később azonban elkezdtek felmondani az emberek, egyik a másik után. A váratlanul jött felmondások nagy terhet róttak a cégre. Ekkor gondolkodott el először azon, hogy azok a bizonyos "apróságok" többet jelentettek annál, mint azt addig gondolta.

MIT ÜZENNEK EZEK AZ "APRÓSÁGOK" ÉS MILYEN DINAMIKÁT VÁLTANAK KI A CSOPORTBAN?

Ha valamelyik csoporttag eltér az előzetesen megállapodottaktól, mint a határidő, a munkakezdés, vagy a munkafolyamat sztenderdje, és azt a vezetője szó nélkül elnézi, figyelmen kívül hagyja, azzal ezt üzeni:

„nem fontosak annyira a kölcsönösen elfogadott keretek, nincs igazi tétje, térj el tőlük szabadon”!

Ekkor annak érdekében, hogy elkerülje a konfliktust, enged a normákból, így a csoport nem tud a működési szakaszba lépni, hiszen ahhoz következetesen be kellene tartatnia azokat. Ezzel gyakorlatilag elfogadja a munkatársai passzív hozzáállását. És ha a többiek azt látják a vezetőn, hogy neki ennyi elég, ők hogyan léphetnének tovább?

Ezzel tulajdonképpen egy új, rejtett csoportnormát vezet be, aminek két veszélyes következménye is lehet:

- az egyik az, hogy a többiek is eltérnek a normáktól, a rend megbomlik, amitől a csoport teljesítménye is csökken,
- a másik pedig, hogy a többiekből ellenszenvet válthat ki a vezető viselkedése, mert a szabályok, amiket ők betartanak, másokra nem érvényesek.

Mindebből **olyan problémák keletkezhetnek, hogy csökken a vezető státusza, megbomlik a csapatszellem, illetve csökken a munkatársak lojalitása a cég felé**, mert passzívvá vagy ellenállóvá válnak, és ha felbukkan egy hasonló lehetőség, váltani fognak.



Magyarországon ma dinamikus munkaerőpiaccal állunk szemben. A szakképzett, tapasztalt munkaerő könnyen odébb áll, ha nem érzi jól magát a kollégái társaságában, ha nem megfelelő a cégen belül uralkodó hangulat, ha nem kap pozitív visszajelzést a munkájára és önmagára, vagy ha nincs lehetősége fejlődni.



FELMERÜL A KÉRDÉS: HOGYAN LEHET MEGELŐZNI, HOGY A MUNKATÁRSÁK EGY OLYAN HELYZET MIATT ÁLLJANAK TOVÁBB, AMI ELKERÜLHETŐ LETT VOLNA?

Ha nem is ügyvezető vagy pénzügyi vezető vagy, vezetőként biztosan te is találkoztál már értekezleteken azzal, amikor a Cashflow számaira hivatkozva hoznak meg, vagy éppen vetnek el egy döntést. Egy cég vezetéséhez és a megfelelő üzleti döntések meghozatalához elengedhetetlen a Cashflow-t legalább egy hónapra előre látni. Éppen ezért valakinek a cégnél - a pénzügyi vezetőnek vagy az ügyvezetőnek, esetleg pont neked - folyamatosan figyelnie kell a pénz áramlását és előre tervezni, hogy biztos lehess abban, hogy a cég pénzügyi likviditása rendben lesz. Enélkül bármikor érhetnek kellemetlen meglepetések, fizetési nehézségek vagy legrosszabb esetben akár egy csődhelyzet is kialakulhat.

A mai tendenciák pedig egyre inkább afelé mutatnak, hogy egy cég életében az emberi tényező legalább annyira lényeges, mint a pénzügyi.

Emberek vagyunk, emberek dolgoznak és hozzák meg a maguk döntéseit percről percre. Senki nem akar olyan helyzetbe kerülni, hogy egy kulcsembere váratlanul felmond és nincs kinek átadni a meglévő feladatokat, ahogy az is problémát okozhat, ha egy új tagot nem fogadnak be a többiek, vagy ha az általad kijelölt vezetőt kitérítik. Nem beszélve arról, ha valaki folyton a te vezetői státuszodat támadja. Számos nyugtalanító helyzet előfordulhat, éppen ezért az emberi tényezők, mint például:

- **a cégben uralkodó hangulat,**
- **a kapcsolatok bizalmi szintje,**
- az esetleges **ellenséges alcsoportok, klikkek** alakulása,
- a **női-férfi dinamikák**
- vagy akár a **státuszviszonyok**

felmérése és előre látása ma már komoly versenyelőnyt jelent azon cégek számára, akik ezzel is foglalkoznak.

” A legsikeresebb vállalatok, most figyelmüket a dolgozói jóllét irányába fordítják, amivel pénzügyi, emocionális és versenyképességi előnyt képesek teremteni maguknak.”

Tom Rath a Gallup vezetője és a „Wellbeing”



„Minél nagyobb egy csoport lojalitása a csapat irányába, annál nagyobb a motiváció a tagok között, hogy megvalósítsák a csoport céljait, és nagyobb a valószínűsége annak, hogy el is fogják érni céljaikat.”

Rensis Likert

Ezek a mutatók arra szolgálnak, mint az autóban a műszerfal: pontos visszajelzést nyújtanak a vezetőnek az autó pillanatnyi állapotáról, aki így tud időben cselekedni, ha menet közben vészesen lecsökken az üzemanyag szint, ha melegszik a hűtővíz, vagy ha elszáll az olajnyomás.

Ma pedig már olyan “műszerfal” is létezik, amellyel a cégvezetők a csoportjukban történő jelenségeket és azok tendenciáit tudják követni, hogy időben észleljék és kezelhessék a konfliktushelyzeteket, nyomon követhessék a fejlesztő tevékenységek hatékonyságát és csökkentsék a fluktuációt.

TUDOMÁNYOS HÁTTÉR

Jakob Lévy Moreno (amerikai pszichiáter) kidolgozott egy módszert, amely az informális (nem hivatalos) csoportstruktúrát tárja fel, és ami **szociometria** néven vált ismertté. Alaptétele, hogy az emberi kapcsolódások és döntések elsősorban érzelmeken, rokonszenven alapulnak. Módszere segítségével képet kaphatunk az intézményesített keretekben - mint a cégekben és más szervezetekben - együtt dolgozó emberek között kialakult rejtett kapcsolati hálózatrendszeréről, hogy rálátásunk legyen a szorosabb baráti vagy éppen az ellenszenves és ellenséges kapcsolatokra is a szervezeten belül.

Ezt a módszert a pszichológus és hálózatkutató Mérei Ferenc fejlesztette tovább. Szükségesnek látta ugyanis olyan mutatók bevezetését is, amelyekből következtetni lehet arra, hogy egy közösség összetétele mennyiben kedvez egy feladat megoldásának, illetve hogy képes-e egy csoport az együttes erőfeszítést igénylő magas teljesítményre, vagy eleve olyan rejtett konfliktusok uralkodnak a csoporton belül, amik megnehezítik vagy ellehetetlenítik ezt. Ennek érdekében alakította ki a többszemponú szociometria rendszerét.



TÉRKÉPPEL A KEZEDBEN KÖNNYEBBEN MEGTALÁLOD A CÉLHOZ VEZETŐ UTAT

Ez a korábban említett “műszerfal” egy olyan szoftver, ami egy algoritmus segítségével szimulálni tudja egy szociometriai, vagyis rokonszenvi viszonyokra épülő felmérés eredményeit. Ez az eszköz láthatóvá teszi egy csoport rejtett erőviszonyait és belső szerkezetét. Egyszerűen szólva: **egy térkép, ami átfogó, könnyen értelmezhető diagnózist ad a közösségen belüli viszonyokról, az emberi kapcsolatok állapotáról és a tagok csoportban elfoglalt helyéről.**

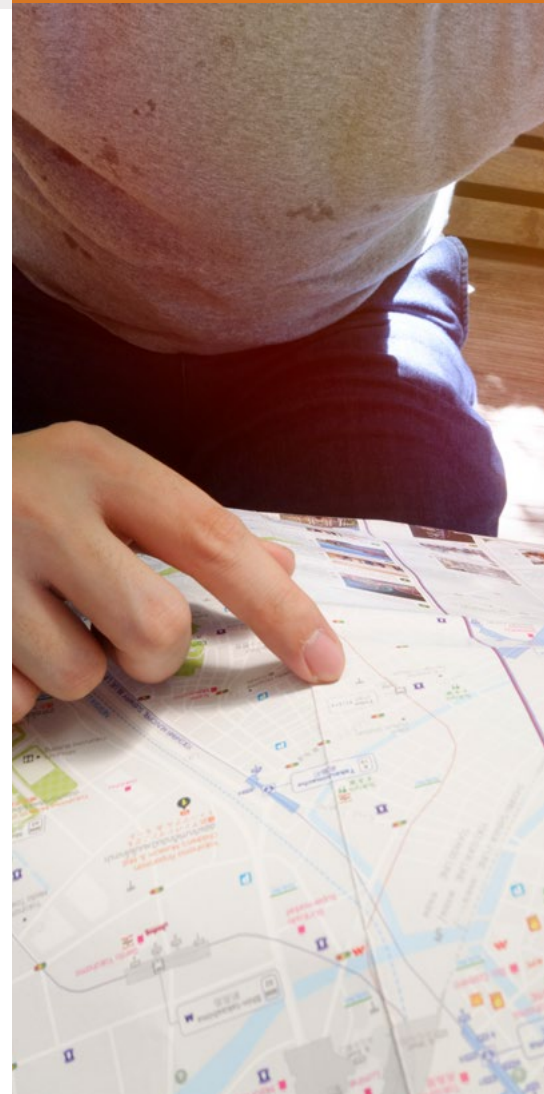
Mit látnánk a Dallas konfliktusaiból egy KapcsolatDinamikai térképen?

Egy ismerős “csoport” példáján keresztül mutatjuk be, hogy mi mindenre derülhet fény egy ilyen térkép segítségével. Példánkban ezt a csoportot a híres Dallas sorozat főszereplői alkotják, a Ewing család tagjai, no és persze Cliff Barnes.

A példa kedvéért vegyük úgy, hogy ők most egy egymással közvetlenül együttműködő csapat tagjai, és ez alapján vegyük górcső alá ezt a közösséget.

A viszonyok adottak, a sorozat kezdeti szakaszát vettük alapul:

- a szülői házaspár: Jock és Ellie,





- idősebbik fiuk és felesége: Jockey és Samantha

- ifjabbik fiuk és felesége: Bobby és Pamela



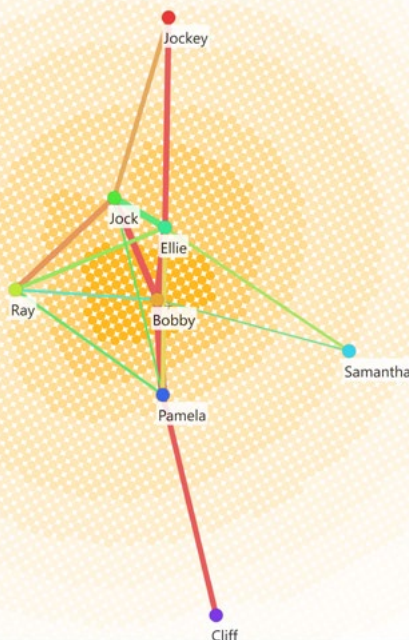
- a családon kívüli tag - bár Pamela révén már ő is a család távolabbi tagja, Bobby sógora: *Cliff*



- Jock házasságon kívüli fia: *Ray*, akit Ellie elfogadott és megszeretett

Egy ilyen elemzés különböző egyszerű kérdésekből álló kérdőívvel indul. Ilyen kérdések például, hogy "Kivel töltenéd el szívesen az 1 órás ebédszünetedet?" vagy a "Kinek keresnéd a társaságát, ha nem találkozhatok már két hete?". A válaszokból kiderül, ki mennyire kedveli a másikat. Mivel őket ez esetben nem tudtuk megkérdezni, mi töltöttük ki a tesztet emlékeink alapján. A kapott értékekből ez rajzolódott ki:

1. kép / Dallas - csoportalakzat



Mielőtt tovább lépünk, mélyedj el egy kicsit a fenti ábrában: mit látsz rajta, mit olvasol ki belőle? Felelevenednek előtted a Dallasban látott viszonyok?

Majd nézzük, mit mutat meg ez a térkép egy csoportdinamikai szakember számára:

Mit árul el a csoport alakzata?

A csoport leginkább szembeötlő jellegzetessége a központi, függőleges tengely, amelyre Jockey, Jock, Ellie, Bobby, Pamela és Cliff illeszkednek. Ez a tengely a leginkább meghatározó a közösség érzelmi életére nézve, különös tekintettel a tengely két végpontjára: Jockey és Cliff kölcsönösen konfliktusos viszonyára.

A csoport terét a másik, vízszintes irányban Ray és Samantha „feszítik ki”. Köztük nincs konfliktus, helyzetük inkább a többiekénél lazább, a többiekhez mérten semlegesebb kapcsolódásaikból adódik.

A függőleges és vízszintes tengelyek mentén határolódnak el a csoport térfelei, amelyeken belül sajátos attitűdöket fedezhetünk fel:

- A felső térfélhez Jockey, Jock és még Ellie tartozik. Ők azok, akik markánsan negatív módon viszonyulnak Cliffhez. Közülük Ellie áll hozzá a legpozitívabban, ezért ő van hármójuk közül legközelebb az elválasztó tengelyhez.

Ellie nem az az ellenségeskedő típus, ő inkább a férjével való jó viszonya és a korábbi, Cliff apjához fűződő megromlott kapcsolata miatt állhat ezen az oldalon.

- Az alsó térfélen Pamela és Cliff kapnak helyet. Ők azok, akik a leginkább negatív módon kapcsolódnak Jockeyval.
- A bal térfélre került Ray, aki közelebbi kapcsolatban van Jockkal, Ellivel, Bobbyval és Pamelával, míg a két ellenpólushoz tartozó Jockeyhoz és Cliffhez körülbelül ugyanakkora távolságra áll, kvázi semleges hozzáállást mutat.



Cliff és Jockey között zajló viszálykodás láthatóan megosztja a tagokat. Bár Pamela nem ért mindig egyet Cliff húzásaival, a testvéri szeretete mégiscsak erre az oldalra húzza.



Ez nem is csoda, hiszen a filmben Ray a birtokot vezeti, kimarad az olajügyekből. A példánkból kiindulva - miszerint ők most egy közvetlenül együttműködő csapat tagjai - képzeljük el úgy, mintha ő leginkább egy külön dolgozó specialistája lenne a csoportnak.

- A jobb térfélen Samantha helyezkedik el, akinek pozíciója jól megkülönböztethető a többiekétől. Őt gyengébb kapcsolatok kötik be a közösségbe, senkivel sincs igazán jóban. Azt látni, hogy inkább az alsó térfél felé tendál, a Jockey ellenes "táborba". *Aki nem ismeri a történetüket, annak furcsa lehet, hogy házastársakként miért vannak ilyen messze egymástól. Akik láttuk a sorozatot, tudjuk, hogy házasságuk semmiképp nem mondható felhőtlennek, így nem meglepő a távolságtartásuk.*
- Az egész struktúra közepén Bobby áll, aki mindenki mástól eltérő módon szervezi a kapcsolatait: másképp viszonyul Cliffhez Pamela miatt, miközben kevésbé ellenséges Jockeyval.



Bár Jockey neki is sok borsot tört az orra alá, és számtalan döntésből kihagyta, Bobby jó fiúként igyekezett ezeken felülkerekedni, és jó kapcsolatban maradni fivérével.

Ki a csoport vezetője, vannak-e alcsoportok?

A csoportnak nincs jól meghatározható vezetője, illetve nincs benne meghatározó alcsoport képződés sem. Akkor beszélhetnénk alcsoportról, ha például Pamela is csak Cliffet szeretné (mint ahogy Cliff Pamelát), mert akkor ők csak egymással kapcsolódnának, elszeparálódva a többiektől. Akkor lenne egy „Barnes-ék” alcsoport.



Vezetőjük pedig **akkor lenne** - akkor látnánk a térképen, **ha valaki kiemelkedne a kedveltségben** (ha nagyon kedvelik őt a többiek), illetve **az erős kapcsolatok számában** (amikor kölcsönösen kedvelik egymást), vagy **a központi elhelyezkedésében** (a csoport súlypontját jelölő kis kereszthez közel helyezkedne el).

A helyzet itt ennél árnyaltabb. Mert bár Jockra, Elliere és legfőképp Bobbyra még igazak is ezek, és még Pamelára is valamelyest, egyikőjük sem emelkedik ki közülük a többiekhez képest. Így egyikőjükre sem mondhatjuk, hogy vezető lenne. Ők inkább a központi figurák, a legkedveltebbek a csoportban.

Bobby, Pamela, Ellie és Jock a hozzájuk lazábban kapcsolódó Rayjel alkotnak egy harmonikus magot: akik leginkább jóban vannak egymással.

Mennyire összetartó a csoport?

A kedvelés tér, amit a narancssárga háttér mutat, enyhén felfelé dől, vagyis a felső térfélen sűrűbbek a harmonikus kapcsolatok, erősebb az összetartás.

Tehát a legszűkebb Ewing család tagjai: Jock, Ellie, Jockey és Bobby a legösszetartóbbak, még ha nem is értenek mindenben egyet. Ezt igazolják a sorozat későbbi részei is, melyekből kiderül, hogy Jockey-Samantha és Bobby-Pamela is elválnak majd, míg a Ewingok továbbra is együtt élnek a közös birtokon.

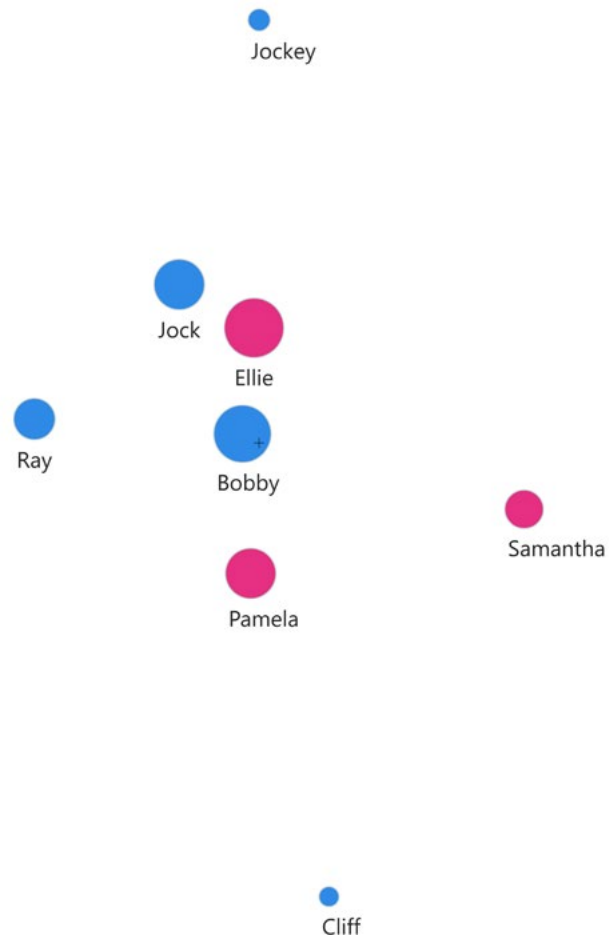
Az adott és kapott pontok eloszlásai:

Az alábbi képen a körök mérete a kedveltséget tükrözi: Bobby illetve Ellie a két leginkább népszerű személy, míg az ellenpólust Cliff képezi, aki sok konfliktus középpontja, célpontja, ezért a közösség nem fogadja be őt:

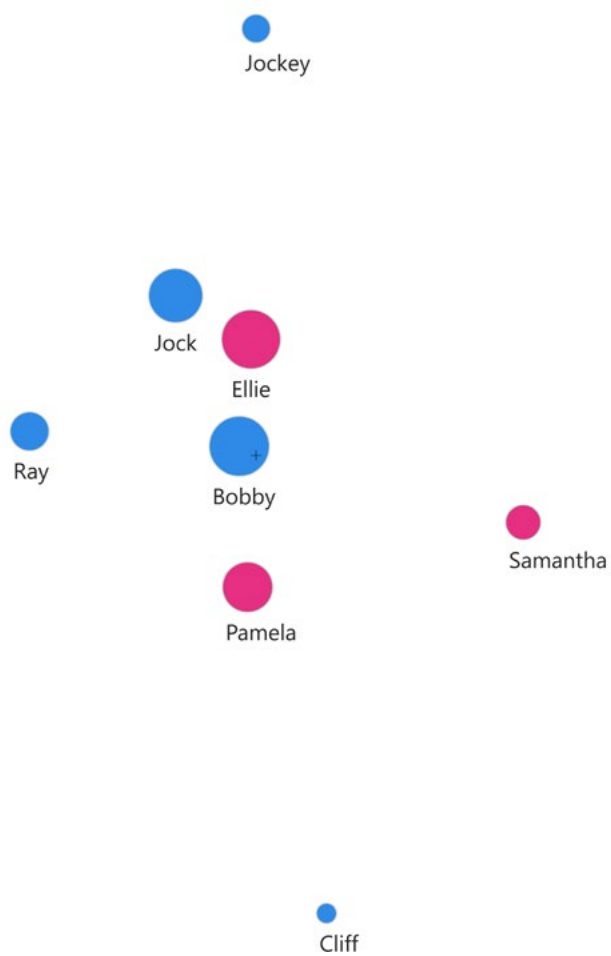


A következő kép mutatja meg a többiek felé való érzelmi nyitottságot, vagyis azt, hogy valaki összességében mennyire szereti vagy éppen utálja a csoport tagjait. Ebben szintén Ellie és Bobby emelkednek ki, míg Jockey és Cliff vannak alapvetően negatív attitűddel jelen a közösségben, vagyis ők kedvelik legkevésbé a többieket:

2. kép / Dallas - mennyire kedvelik őket a többiek



Érdekes, hogy Ray és Samantha mind a népszerűség, mind a nyitottság tekintetében közepes értékeket kaptak. A többiekhez képest ők lényegesen semlegesebb jelenléttel vannak a csoportban.

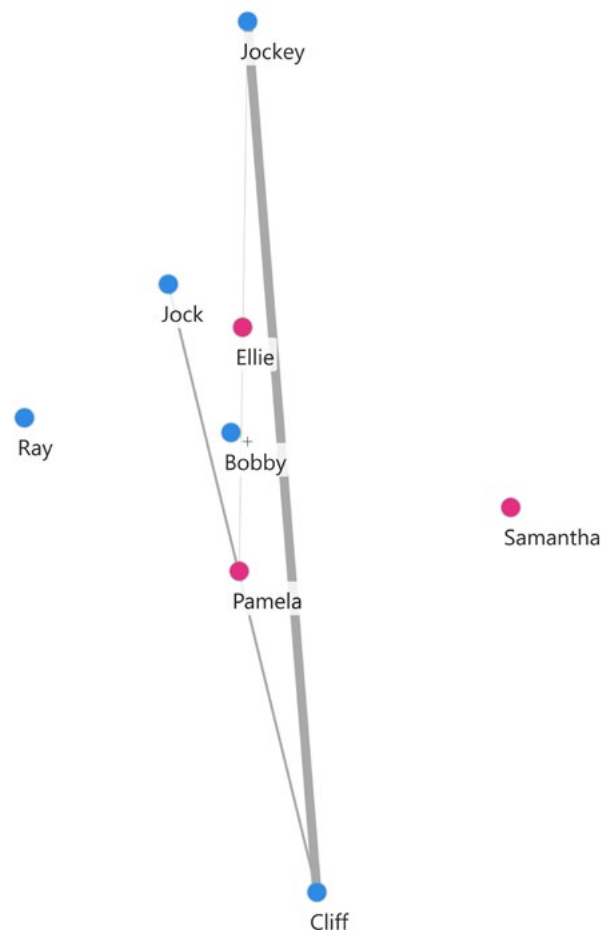


3. kép / Dallas - mennyire kedvelik a többiek

Látható-e feszültség a csoportban?

Igen, minden feszültségvonal három pólus közé rendeződik: Jockey, Jock és Cliff konfliktusa köré. Markáns még a Pamela-Jockey feszültségvonal is, ami nagy valószínűséggel Pamela Cliffel való közeli kapcsolata okán, mintegy másodlagos feszültségként jelenik meg a csoportban.

Ezeket a feszültségeket láthatod ezen a képen, ahol a szürke vonalak a kifejezetten erős ellenszenvet, ellenérzéseket, illetve ellenérdekeket mutatják. A vonalak vastagsága ezekkel az ellenérzésekkel arányos, vagyis minél vastagabb, annál nagyobb az ellenszenv:





Milyen módon hat a csoporttagokra ez a struktúra?

- A függőleges tengelyt kifejezetten erős kapcsolatok alkotják, ami nehezen megbontható és változtatható.

Ezen a tengelyen ugyebár Jockey, Jock, Ellie, Bobby, Pamela és Cliff található, tehát a Ewing család négy tagja, és a Barnes család két tagja. A két családot Bobby és Pamela házassága köti össze, így kerülhettek egy tengelyre. A vér szerinti kötelékek általában erősnek mondhatók. Ez igaz a Ewingokra is, mégha Jockey és Bobby között sokszor nincs egyetértés. Ugyanez érvényes Pamela és Cliff kapcsolatára is, bár a testvéri szeretetet és összetartást gyakran kikezdi kettőjük konfliktusa.

- A tengely végpontjai között már komolyabb az ellentét, ami a belsőbb tagok között erős **húzófeszültséget** teremt. Ezt a piros színű vonalokról ismerheted fel az 1. képen. Ezt a feszültséget legerősebben Bobby és Pamela szenvedik meg, mert ez az erőteret őket próbálja meg leginkább elszakítani egymástól.

A Jockey és Cliff közötti ellenséges kapcsolat minden résztvevőre kihat, ez a mozgatórugója az egész csoportnak, illetve sorozatnak. A folyamatos gáncsoskodással mintha dróton rángatnák a többieket. Végül - ez persze csak a későbbi epizódokból derül ki - ezek a konfliktusok nagyban hozzájárulnak ahhoz, hogy sikerül elszakítaniuk egymástól Bobbyt és Pamelát.





A széthúzás - elszakítás más történetben és családban is megjelenik a világirodalom számos művében. Gondoljunk csak Rómeó és Júlia drámájára, vagy a Titanic című film két főhősére.

Azok, akiket széthúznak egymástól - vagyis akik például olyan két embert szeretnek és vannak velük jó kapcsolatban, akik nem szívlelik egymást -, gyakran találhatják magukat olyan helyzetben, hogy szembe kell helyezkedniük egyikük vagy másikuk, vagy a többiek véleményével, igényével, akaratával. Azaz **konfliktusba kell kerülniük ahhoz, hogy megőrizhessék a közeli kapcsolatot a szeretteikkel**. Ez a huzavona belső feszültséget is teremt, amit vagy elviselünk, vagy egy ponton választanunk kell, és valakivel szakítunk. Persze, **ha sikerül a két ellenpólust kibékíteni egymással, akkor nem kényszerülünk megválni egyikőjüktől sem**. Ekkor a széthúzás vagy megszűnik, vagy legalább olyan szintre csökken, hogy az még kezelhető és viselhető.



- *Olyannyira sok a távolító feszültség a függőleges tengelyen, hogy egyedül Jock és Ellie tud harmonikusan kapcsolódni egymással. Ezt mutatja az 1. képen, hogy a közöttük lévő vonal zöld.*
Bár egy idő után - ez is a későbbi részekből derül ki - Ellie és Jock viszonyát is kikezdi a sok családi viszály, végül őket nem ezek feszültsége, hanem Jock halála választja el egymástól.



- A helyzet stabilitását fokozza, hogy Jockey és Cliff szemszögéből nézve ez a struktúra ideális: minél kevésbé kedvelnek valakit, annál távolabb vannak tőle. Ettől ők a helyzet feszültségét tompítottan érzékelik.

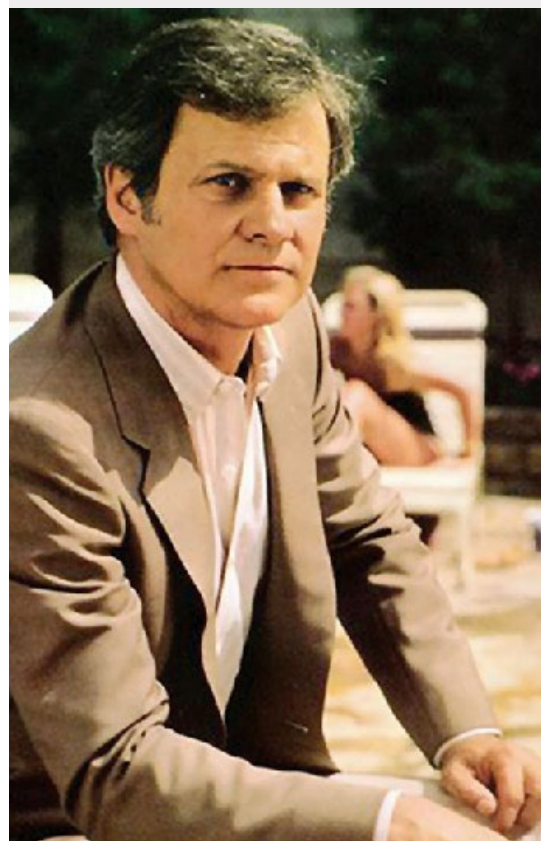
A két főkolompost egyáltalán nem zavarja, hogy a többiek nem rajonganak értük, sőt attól jönnének zavarba, ha közelebb kerülnének hozzájuk. Hiszen akkor jobban meg kellene válogatniuk az eszközeiket, amivel el akarják érni céljaikat. Így pedig hideg szívvel gázolnak át bárkin, aki akadályozni merészezi őket.

- Tovább stabilizálja a beállt helyzetet az, hogy a felső térfelel nagy az egyetértés: mindenki Cliff-ellenes.
- A csoport erőterének is Jockey és Cliff a fő meghatározói, akik nem is kívánnak bentebb kerülni. Mindkettőjük számára megfelelő a külső pozíciójuk. Ők legalább annyira kívül akarnak lenni, mint amennyire a többiek távolítják őket kifelé.

A **csoporthatás** úgy képzelhető el, mintha a csoporttagok olyan mágnesek lennének, amelyek a többi mágnes (csoporttagot) különböző módon vonzzák vagy taszítják. **Az összes vonzás-taszítás, vagyis mindenki mindenkire való hatása adja a csoport erőterét.** A magyar nyelvben például használjuk azt a kifejezést, hogy "megmozgat" valaki, amikor erős vonzalmat vált ki belőlünk. Az emóció (emotion) érzést jelent, és tartalmazza a "motio" vagy "motion" kifejezést, aminek a jelentése mozgás, elmozdulás.

Az érzés tehát mozgat, erőhatást fejt ki rám. Így jelenik meg közöttünk az erőter, amiben mozgunk, ahogy hatással vagyunk egymásra.

- A közösségben Samantha és Pamela azok, akik kissé kivetettek, akiknek jobb lenne bentebb lépni, viszont nem tudnak, mert a többiek nem engedik őket: ha ők közelebb lépnének, a többiek





ellépnének, hogy megtartsák azt a távolságot, amiben jelenleg vannak. Ellenkező esetben a csoport egész struktúrája megváltozna.

Később persze meg is változott, ahogy zajlottak az események a sorozat epizódjaiban.

- Aszimmetrikus kapcsolatok - vagyis amikor nagy az eltérés abban, hogy két ember mennyire kedveli egymást - nem fokozzák a belső feszültséget. Egyedül Jockey az, aki egészen másképp viszonyul a többiekhez, mint fordítva. Az ő aszimmetriája kimagasló, mert bár kevésbé szeretik őt a többiek, ő még azt sem viszonzza..

A legjobb példa erre a Bobbyval való kapcsolata. Jockey sok döntésében figyelmen kívül hagyja, hogy Bobby az öccse, simán megkerüli vagy rosszabb esetben belekeveri az aljas húzásába. Bobby ezek ellenére sem fordít hátat neki, valahogy mindig megbocsát.

Várható-e, hogy valaki leszakad a csoportból?

Cliff és Samantha a leggyengébb láncszemek. Cliff rengeteg ellenszenv tárgya, akit egyedül Pamela tart a rendszerben.

Mindenkinek van legalább egy igen erős kapcsolata, Samanthát kivéve. Ő kapcsolódik a leglazább szálon a közösséghez, ebből a szempontból nála nagyobb az esélye a leszakadásnak. Ő Cliffnél sokkal semlegesebb szereplő, hiszen Cliff inkább azért van a csoport szélén, mert nem kedvelik őt a többiek, és ő sem őket.



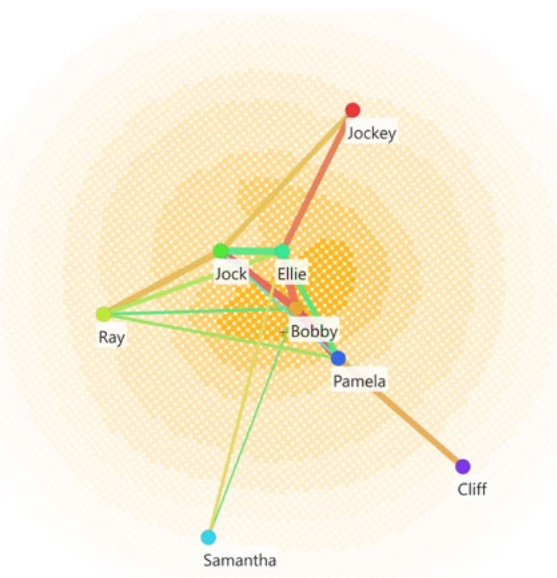
A sorozat későbbi részei során ki is derül, hogy Samanthát mennyire megviseli a rossz házassága Jockeyval, és a többiektől való érzelmi távolság, aminek a végeredménye, hogy az alkoholhoz nyúl.



Milyen fejlesztési irány javasolható a csoportnak?

Elsődlegesen Jock, Jockey és Cliff közötti **mediáció a konfliktus feltárása és megoldása** érdekében, ha pedig ez nem sikeres, akkor a csoport összetételének a megváltoztatása javasolt.

Tételezzük fel, hogy ez a mediáció megtörtént és sikeres volt, azaz Jockey és Cliff között feloldódott a hatalmas ellentét, közeledtek egymáshoz. Hogyan változott meg ettől a csoport struktúrája?



5. kép / Dallas - mediáció után

A csoport vonalas elrendeződése, a fő tengely megszűnt, vagyis a központi feszültség csökkent. A csoport alakzata így már kör szerű, ami optimális egy csoportban.

Azon túl, hogy Jockey, Jock és Cliff már nem utálják egymást annyira, vagyis mentesültek a köztük lévő feszültség terhétől, nagyon fontos, hogy a többi csoporttag között is csökkent a húzófeszültség. Ez a térképen abból látszik, hogy kevésbé piros a vonal közöttük, vagyis közelebb léphettek egymáshoz. Pamelának és Bobbynak is

” A konfliktus az egzisztencia kikerülhetetlen és ismételten kezelendő, megoldandó része. A konfliktusmegoldás pedig az élettechnikák egyik alapkészsége: ennek fejlesztése minden területen hasznos a problémák kezelésében.”

Dr. Buda Béla



könnyebb így az élete, még ha az ő viszonyuk nem is változott sem Cliffel, sem Jockeyval. Így nincs már olyan érzésük, hogy választaniuk kell, hogy “vagy ezzel, vagy azzal”, hanem talán már tudnak „ezzel is és azzal is”, esetleg „együtt is” lenni.

A fenti ábrán az is jól tetten érhető, hogy **egy-egy erős interakció**, legyen az pozitív (örömet - közeledést kiváltó) vagy negatív kimenetelű (neheztelést - távolodást kiváltó), **hatással lehet a teljes csoportra: ha valaki mozdul a térben, közeledik vagy távolodik valakihez vagy valakitől, a csoportstruktúra is megváltozik.**

MI EBBŐL A TANULSÁG?

Minden munkahelyi csoportnak megvan a sajátos, egyedi struktúrája. Bár ezek az alakzatok dinamikusan változnak, egy-egy pillanatfelvételtől sok mindent megtudhatsz.

Kiderülhet, mennyire harmonikus vagy épp feszültségteli kapcsolatok hálózák be a csapatodat, veszélyeztet-e valakit a kirekesztettség, a lemorzsolódás, milyen helyzetben vagy vezetőként, mennyire vagy elfogadott a többiek által, illetve milyen fejlesztési irányokat érdemes eszközölnöd, hogy a hatékonyságot akadályozó jelenségeket mielőbb kezelni tudd.

A munkacsoportok hatékony működéséhez és együttműködéséhez tehát ez a **3 dolog** elengedhetetlen:

- a pozitív csoporthangulat,
- az elismert vezető,
- a csoporttagok elkötelezettsége.

**AZ EGYÉNI KREATIVITÁS
ÉS TELJESÍTMÉNY
MEGSOKSZORÓZÓDHA
T VAGY KÖZEL NULLÁRA
IS CSÖKKENHET
CSOPORTOS KÖZEGBEN!**

Ha ezek után maradtak még benned kérdések,
vagy kíváncsi vagy arra, hogy mi a helyzet
nálatok, akkor keress minket bátran a lenti
elérhetőségeink bármelyikén:

KapcsolatDinamika Kft.

info@kapcsolatdinamika.hu

www.kapcsolatdinamika.hu

Bőr Róbert, szakmai vezető: +36-30-923-2099

