
Egy "happy end" - három székből elmondva

Projektvezetők szerep és együttműködés fejlesztése – esettanulmány

Írta Szabó Gabi, 2012. március

A vezetők (a projektvezetők vezetői) székéből

2010-ben arra az elhatározásra jutottunk ketten, a projektvezetők vezetőiként, hogy valamit kezdenünk kell a csapattal.

Kiváló szakembereket tudhattunk munkatársainknak, mégis amikor csapatként gondoltunk rájuk, elégedetlenné váltunk, és azt tapasztaltuk, hogy a csapattagok is elégedetlenek önmagukkal, a munkájukkal, kapcsolataikkal.

Éppen ebben az időben egy belső elégedettségi kérdőívet is kitöltöttek a gyár munkatársai a mi munkánkra vonatkozóan.

Ebben a felmérésben a projektvezetők támogatásával 30%-ban voltak csak elégedettek a kollégák, a gyárban betöltött szerepükkel, kommunikációjukkal, önállóságukkal, döntéshozó képességükkel 65 %-ban. Így kiderült számunkra, hogy a gyár sem elégedett a csapatunkkal. Ez elgondolkodtató és motiváló is volt egyben.

Tudatosan akartunk erre a helyzetre reagálni, lévén, hogy a munkánk fókusza és specialitása is a fejlesztés, a projektek célja az optimális szakmai hatékonyság kialakítása, a folyamatok javítása, a kapacitások növelése.

Szerveztünk egy megbeszélést, ahol az volt a cél, soroljunk fel mindent, aminek fejlődnie kellene, nem szakmai szempontból. A csoporttagok őszinték voltak, nyíltá tették problémáikat, igényeiket, javaslataikat. A listát értelmeztük, átbeszéltük, együtt kerestük a fókuszokat. A csoport látta elszántságunkat és tenni akarásunkat, így komolyan vették ők is a beszélgetést.

A fő témáink a következők lettek:

- működjünk csapatként, lásson minket a környezet összetartó, szakmailag egymást támogató csoportnak
- ismerjük meg jobban egymást, erősítsük meg a kapcsolatokat csoporton belül
- használjuk egymás tudását, tapasztalását, segítsük egymást
- erősítsük a projektvezetői szerepünket, egyénileg és csoportszinten is, ebben is legyünk egymás "hasznára"

Évek óta kapcsolatban voltunk egy tanácsadó csoporttal, akik vezetőképző programokban fejlesztettek minket. Konzultáltunk velük és meghallgatva ajánlatukat, eldöntöttük. Együttműködés fejlesztés a célunk, egy tudatos fejlesztőfolyamatban, ahol mérni tudjuk az együttműködési stílusunkat, a változást, az új eredményeket. 4x2 napot terveztünk erre a munkára, és akkor még nem gondoltuk, hogy a munka fontos része a tréning napok között is zajlik majd.

A csoport várta, hogy elinduljon a folyamat, bár az általános szóhasználat és tapasztalat a csapatépítésről inkább az élmények, az "együtt evés-ivás-valamit csinálás" igényét hozta elő belőlük. Mi nem tettük egyértelművé számukra mi is történik majd pontosan, talán mi sem tudtuk mi lesz a különbség a csapatépítés és az együttműködés-fejlesztés között.

Bízunk a tanácsadóknak, és magunkban.

Az első alkalom:

Utólag elemezve, és látva honnan hova jutottunk, az első alkalom az igazi diagnózis volt, magunkról magunknak.

Két fő cél volt, "én a csoportban" és "hogyan működünk együtt most". Mindkét témához hoztak a tanácsadók "mérőeszközt".

Egy személyiségtipológiával ismerkedett meg a csoport, ami mindenkinek új információt hozott sajátmagáról és a csoporttársairól is. Érdekes volt megtapasztalnunk, hogyan fogadták ezeket az infókat, óvatosak, magukra figyelők voltak. Mi is mindent csináltunk, amit ők, de igazán nem volt jelentősége ekkor még a jelenlétünknek. A következő outdoor program meghozta a kívánt hangulatot, a kiscsoportok, "klikkek" egymásra találtak, a kiscsoportok jól szórakoztak, nem volt szükségük a többi csoportra ehhez. A kinti program megbeszélésében már néhányan megfogalmazták a kiscsoportok önálló életét.

Másnap a "mi" tudat következett. Egy egyszerű problémamegoldó feladatba beletörött a bicskánk. Több óra elteltével sem sikerült megoldani, egyre feszültebb, ingerültebb lett a csoport. Mi is. Nem bírtunk kívül maradni, bár szerettük volna, ha nélkülünk oldják meg, egy olyan pillanatban, amikor már három külön kiscsoport dolgozott a megoldáson beszálltunk mi is.

Nem tudtuk feloldani a klikkeket, a megoldás megkeresését tudtuk támogatni, mert már az is veszélyben volt.

A feladat megbeszélésében szükség volt a tanácsadók irányítására, és arra, hogy ne csak arról beszéljünk mi nem ment, hanem, hogy mire van igénye a csapatnak. Ez átbillentette a feszültséget egy elképzelésbe a jövőre nézve. Az eredményünk egy megállapodás lett, mire akarunk figyelni a következő hónapban. Ez a "Hallgassuk meg egymást!" felszólítás lett saját magunknak.

Erre volt a leginkább szükségünk. Mi vezetőként azt vállaltuk, hogy minden közös megbeszélésen időt adunk annak, hogy a csoport (egy maga által kitalált módon) értékelje ezt a vállalását, tette vagy nem abban a munkában a "meghallgatást".

Annak örültünk, hogy a csoport maga akarta ezt kontrollálni, a saját eszközével és nem akarta ezt a szerepet ránk bízni.

A tréning végén használtunk egy csoport viselkedésstílus elemző-értékelő rendszert, amivel a csoportunk meghatározta mi számára az ideális működési mód. Megnyugodhattunk. A csoportunk a konstruktív, egymásra és a fejlődésre figyelő, minőségi teljesítményt végző, egymást támogató módon akart működni.

A második alkalom:

Már vártuk, hogy legyen a tréning, vártuk, hogy beszámolhassunk mennyire figyeltünk magunkra! Mint a diák, aki a tanára által büszke saját magára. Számokat és papírokat vittünk, a trénerek legitimálták az eredményt.

Ennek az alkalomnak a fókuszában egy modell állt, Patrick Lencioni csapatfejlődési modellje, amely követendő lépéseket, megdolgozható fejlődési szinteket képviselt. Mindannyian elfogadtuk követendő példának, vonzó volt számunkra, hogy elérhető, felépíthető a sikeres csapat működése. A modell legalsó szintje, a bizalom szintje. Vagyis, hogy a csoporttagok megbíznak egymásban. Egy egyszerű játék megint előhozta a hétköznapi jellemzőinket, ha úgy tetszik, a bizalmi indexünket. Rávilágított arra, hogy nálunk nincs nagy elfogadás, kategóriák vannak, és ezekből a kategóriákból nehezen lehet kikerülni, netán a kategóriát változtatni. A szakmai szerep nem engedi láttatni az egész embert, csak bizonyos részeket, kevés igény van jobban ismerni a másikat. Megtanulhattuk, hogyan növelhető a bizalom; racionális emberként megérthettük, hogy a szakmai kérdések, visszajelzések elfogadása, a szakmai segítség kérése, a hibák, gyengeségek felvállalása, egymás képességeinek és tapasztalatainak használata mind bizalmon alapszik, és mind a bizalommal erősíthető, fejleszhető. Fontos közös tudásunk lett mindez. Ráláttunk, hogy nekünk vezetőknek ebben példát kell mutatnunk. És azt is tudtuk, hogy ezt az erőforrások, megbecsülések megerősítésével kell kezdenünk. A tréningen ilyen gyakorlatok következtek, ki kellett mondanunk elismeréseket, pozitív visszacsatolásokat. Fontos tapasztalásunk volt, hogy bár nagy igényünk van erre, a hétköznapiakban erre jut a legkevesebb idő. Egy fontos tanulás még kapcsolódott ehhez. A felnőtt-felnőtt beszéd kritériumai. Játékos, de annál inkább komoly ismeretszerzés volt ez is. Ráláthattunk a hétköznapi csapdáira, amikor egymással szülő-gyerek párbeszédet folytatunk. Vezetőként fontos tanulság volt a saját stílusunkat tesztelni.

Ennek az alkalomnak az is volt célja, hogy egy diagnózist készítsünk, hogy látjuk ma magunkat, hogy látnak minket mások, milyennek szeretnénk látni magunkat, és mit szeretnénk, milyennek lássanak minket mások. Vizuálisan, képekkel dolgoztunk, ami egyszerre hívta elő a kreativitásunkat és az elképzelésünket, szó szerint.

Ebben a fejezetben kiemelt szerepünk volt, megfogalmazásokat kaptunk arra, hogy mit vár el tőlünk leginkább most a csoport. Az elismerés szó, és a kiállni mellettünk szerepelt a legtöbbit. Ez tanulságos visszajelzés volt számunkra.

A következő időszakra a "Másik elismerése!", és a "Kiállni felnőtt módon a csapatért!" célok kerültek, saját mérőeszközökkel felvértezve.

Ebben a két napban intenzíven dolgozott a csoport, használtuk az időt valóságos témák feldolgozására, használtuk egymást a tanulásra, és használta a csoport, hogy a két vezető jelen van, és támogat mindent, ami előkerül és fontossá válik.

Harmadik alkalom:

A fejlődést legitimáló tréner szerep nem változott, a csoport nagy izgalommal készült beszámolni az eltelt időszakról.

Nekünk ebben a folyamatban a "projekt szponzori" szerep jutott, támogassunk, ismerjük el, figyeljünk, adjunk elismerést, biztosítsuk a fejlődés feltételeit. Ezt a szerepet szívesen végeztük és örömmel láttuk a változást. A Lencioni modell második szintje: nyílt, őszinte vitákat folytatnak az elképzeléseikről - ezt az időszakot éltük. Azzal a könnyebbséggel, ahogy a tréningen tanulhattuk, hogyan tegyük ezt a vitát felnőtt-felnőtt módon.

Azt tapasztaltuk, hogy az embereink többet foglalkoztak egymással, emlegették a tréningen tanultakat, többet kérdezték egymást, és több elismerést adtak egymásnak. Sőt, az elismeréseket lejegyezték, dokumentálták!

Ezekkel a tapasztalásokkal vágtunk neki a harmadik alkalomnak, ahol a következő szint: elkötelezik magukat a döntések és akciótervek mellett - egy izgalmas munkának ígérkezett.

A tréneink mindig tudtak meglepetést okozni, ez most sem volt másként. Egy olyan feladatot kaptunk, amiben projektszerű működéssel kellett alkotnunk egy építményt közösen, egy csoportként. Minden szerep adott volt és a munka fázisai szimbolizálták a hétköznapi feladatainkat is.

A munkafázisokat más-más kiscsoport látta el, ezek a kiscsoportok is kísértetiesen hasonlítottak a mindennapi szívesen együttműködők köréhez. A munkafázisoknak össze kellett érni, és egy jól működő építményt létrehozni. A jól működésnek voltak kritériumai, amin még a folyamat alatt javíthattunk. A kiscsoportok projektvezetői konzultálhattak, együttműködhetnek saját döntésük alapján. Mi csoporttagként voltunk jelen, különböző kiscsoportban.

Az építmény több szakaszban elkészült és néhány egyeztetés után jól működött, megfelelt a kritériumoknak. A megrendelők (akik a trénerek voltak) elfogadták és egy értékelésre invitáltak minket, aminek ugyanolyan jelentősége lett, mint az építésnek. Annál is inkább, mert kiderült számunkra, hogy a nagy csoport jól teljesített, de a kiscsoportok egymás között már nem működtek hatékonyan, sőt...! Az értékelésnél használt Group Styles Inventory kérdőív, segítette azonosítani a csoportműködésünk stílusait.

Mindenki kitöltötte a kérdőívet és az összesített eredményben a 12 viselkedési stíusból, a csoport értékelése alapján, mi a versengés-hatalom-ellenállás-függés-alkalmazkodás stílusait használtuk, melyek agresszív és passzív védekező stílusok. Mindenki meglepődött és érteni akarta: jó, hogy nem nekünk kellett vezetni a megbeszélést, és figyelhettük, hogyan értelmezünk közösen, és hogyan tanulunk a tapasztalásból.

A konklúziónk az lett, hogy míg eddig törődtünk a személyes kapcsolatok minőségével, a felnőtt-felnőtt párbeszédekkel, elismerésekkel, nem törődtünk azonban a klikkek felolvasztásával, és ebben a gyakorlatban kellett szembesülnünk a klikkek versengésével, ami egyértelműen befolyásolja a teljesítményt, hangulatot, elégedettséget. A trénerek fejlesztő munkájának eredményeként, a felismerést egy szavak nélküli csoportmunka követte. A kérdés az volt, ki akar belépni a legzártabb kiscsoportba, és ezt engedi-e a kiscsoport. Mindenki külön-külön megtette ezt a lépést, a kis körből nagy kör lett. Mi is csatlakoztunk.

Csendes és katartikus pillanatok voltak, már nem állhatott vissza az eredeti kiscsoport alakzat. Már

nem is akart visszaállni és nem is hagyták volna. Nagy élmény volt része lenni ennek az akciónak, az egyik leglényegesebb eleme volt a fejlődésünknek.

Két célt jelöltünk ki a következő időszakra, "Adjunk azonnali visszajelzést, ha valaki kritikus vagy agresszív!" és "Töltsünk el informális időt együtt!".

Mi "hátradóltunk", úgy éreztük, hogy a csoport csapatként kezdett működni, elköteleződtek.

Negyedik alkalom:

Az elköteleződés érzületével teltek a hétköznapiak, és észre sem vettük, de halkan megléptük a következő szintet. A negyedik szint a Lencioni modellben; számon kérik egymáson a tervek követését. Minden csoportmunkát értékeltünk, használtuk és értettük a fogalmakat, felnőtt módon kértük számon, ha valaki nem figyelt és elfelejtett konstruktív lenni.

Az utolsó szint következett. A közös célok megvalósítására koncentrálnak. A záró tréning alkalom ennek a próbatétele volt. Az utolsó nehéz problémamegoldó feladat "mindent vitt". Igazán tesztelte az együttműködésünket, a csapattagok kapcsolódását, egymás támogató-segítő attitűdjét, a bizalmat, amiben a legjobbat feltételezzük egymásról. És kitűnőre levizsgáztunk! A feladatot időre, konstruktív módon, hatékonyan irányítva, minden versengés nélkül, a kreatív megoldásokat használva megoldottuk. Mintha nem is ez a csapat győtrődött volna az első alkalommal. A közös értékelésnek már rangja volt, kialakult a kultúrája. A csapat értékelte magát, és tanulni akart. Ez is beépült a működésbe.

A hab a tortán az lett, hogy a belső gyári elégedettség vizsgálat szerint a projektvezetők támogatásával 92 %-ban voltak elégedettek a kollégáink, a gyárban betöltött szerepükkel, a kommunikációval, önállósággal, döntési képességgel pedig 95 %-ban. A mi elégedettségünk elérte a 100 %-ot! Vezetőként most már "csak" tartanunk kell ezt.

De ez egy következő fejezet lesz a történetünkben.

A projektvezető székéből

5 éve vagyok a tagja a projektvezetői csapatnak. Szeretem ezt a munkát. Izgalmas, mindig új célokat, kihívásokat jelent ez a szerep, és a gyár különböző szakmai területeihez kapcsolódhatok. Nem mindig egyszerű elfogadtatni magam a "100 éve" itt dolgozó szakikkal, a változást is kevesen kedvelik, de én élvezem, hogy kreatívnak, innovatívnak kell lenni, a kapacitásnövelő döntések kivitelezését szeretem menedzselni. Szeretek önállóan dolgozni, azt mondják, megyek a magam feje után. Segítséget akkor kérek, ha nagyon muszáj. Tartozom ugyan egy csapathoz, de nekem elég volt néhány ember barátsága. Néha nem tetszett, ahogyan dolgoztak a többiek más projekteken, azt láttam, hogy nem irányítanak, szinte "beosztott vezetők", vagy túlzottan aggályoskodók, nem bírják a projekt körüli bizonytalanságot. Bosszantott, ha valaki a csoportból nem volt lelkes, motivált projektvezető, ha csak rutinból, szokásból működött. Néha ennek hangot is adtam, gyakran egyetértettünk a projekt résztvevőivel, a gyár dolgozóival, ha szóba került a csoportunk.

Most utólag úgy gondolom, hogy ez hiba volt. Nem velük kellett volna erről beszélni, hanem a csapattársaimmal, vezetőimmel. Ez a gondolat már a tréningorozat eredménye, az én fejlődésem eredménye.

Persze ez a folyamat nem indult rózsásan.

A vezetők együttműködés fejlesztéséről beszéltek, hogy elindul egy program sorozat, csapatépítés lesz.

Nem értettem, hogy miért kell ennyi időt elpocsékolni, a munkából elvenni. Egyébként is sörözni bármikor elmehetek azokkal akikkel jóban vagyok, nem kell ehhez az egész csoport.

A négy alkalom alatt megéltem a hét alapérzelem minden skáláját.

Az első alkalom:

A vidéki helyszínnek örültem. A tréning elején csináltunk egy személyiség típusokról szóló tesztet, ami az első meglepődésemet okozta. Ahogy olvastam a leírást magamról, mintha tükörbe néztem volna, ami jellemez engem. Megdöbbentő volt. Az erősségeim, a gyenge pontjaim, mind ismerősek voltak, és találtam, olyan jellemzőket, amik magyarázatul szolgáltak néhány helyzetre. Úgy láttam a barátaim is hasonlóan jártak, néhányukkal beszélgettünk az eredményről, a többiek nem nagyon érdekeltek. A következő részben az outdoor programban igazán feloldódtunk, versenyeztünk, többször nyertünk is, mi, akik szoktunk együtt sportolni, nem volt számunkra meglepő.

Az már igen, hogy a megbeszélésben többen nehezményezték, hogy csak magunkkal törődtünk, nem segítettünk a csapatnak. Miért segítettünk volna?!

Másnap egy izgalmas gyakorlat következett, amit közösen kellett megoldanunk, de annyiféleképpen próbáltuk, és nem volt semmi stratégiánk, hogy természetesen nem ment közösen. Én próbáltam vezetni egy darabig, de úgy éreztem nem hallgat meg senki, mindenki csak az ötleteit mondja, nincs semmi közös hang, vagy közös mód. Engem sem fogadtak el vezetőnek, a vezetőink nem vezettek, káosz lett.

Bosszantott és idegesített ez a fajta működés. Rájöttem, hogy ismerős ez nekem: amikor szakmailag egyeztetünk a gyári feladatainkról, ugyanezt tesszük. Ezért szoktam le arról, hogy megkérdezzem a tapasztaltabb, nagyobb tudású kollégáim véleményét, nincs közös megbeszélés, mindenki mondja a magáét. Hangot adtam ennek a megbeszélésben, és most volt időnk, türelmünk és persze "moderálva" voltunk, így meghallották a társaim a véleményem. A tréner azt kérte, hogy dolgozzam vele azon, mi lenne az igényem, milyen jövőképet tudok elképzelni az együttműködésről. Ez kizökkentett a megszokott működésemből, és felkeltette az érdeklődésemet. Nemcsak beszéltünk a lehetőségekről, megalkottuk azokat magunkból. Ezzel élővé vált, valóságossá, reálissá. Kötöttünk egy egyezséget arról, hogy a következő időszakban arra fogunk figyelni, hogy meghallgassuk egymást. Adtunk ennek egy esélyt.

A második alkalom:

Kíváncsi voltam, vajon tényleg másként fogunk működni, mint szoktunk? Magamon azt vettem észre, hogy jobban tartom a szám, a megbeszéléseinken el kezdtem odafigyelni néhány idősebb kollégámra. Mintha türelmesebbé váltunk volna, talán ebben is "teljesíteni" akartunk. Mindenesetre értékelési szemponttá vált a viselkedésünk és ez újdonság volt.

A tréner sem felejtette megkérdezni, amikor ismét találkoztunk. Már tudtam egy jó lehetőségként gondolni az együttlétünkre, de nem volt elképzelésem hova juthatunk még tovább?! Fura volt számomra, hogy a bizalom fogalmán kezdünk dolgozni. Azt értettem meg, hogy attól, hogy valaki valamit nem tud, vagy nem jól csinál, még lehet jó ember. Ez egyszerű, és mégis úgy viselkedtem én is és a többiek is, hogy mindenki valamilyen kategóriában volt a fejemben, és ez a kategória meghatározta a kapcsolatunkat, akár a szakmai együttműködésünket. Kiderült, hogy a bizalmat pont

a sebezhetőségünk, gyengeségünk felvállalásával tudjuk erősíteni, és azzal, ha elismerjük a másikat. Sok klassz kollégát fedeztem fel ekkor, azt éreztem, mekkora balek vagyok, hogy szinte leírtam őket. Az is kiderült számomra, hogy mekkora jelentősége van annak, hogyan szólunk egymáshoz. Felnőttnek tartjuk-e a másikat, magunkat? Vagy úgy beszélünk egymással, mint egy szülő a gyerekével? Megismertem egy modellt, szépen magamra ismertem a "lázadó gyerek" viselkedésében, azonosítottam mire szoktam "ugrani", mi az, amitől gyerekként beszélek. Ez persze a többieknek is egy fontos tanulás volt, megtanulta a "fülünk" a különbséget, és lett egy elhatározásunk, hogy ezt figyeljük, jelezzük egymásnak. Rájöttem, hogy a gyárban úgy beszélünk egymásról, mint a gyerekek, amikor egymás háta mögött mindenfélét kitálalnak. Arra is rájöttem, hogy ez mennyire megingatta a projektvezetői szerepünket, hogy határozott, magabiztos vezetőnek lássanak minket. Visszaidéztem a mosolyokat, amik kísérték a panaszkodásokat, vagy éppen a jó tanácsokat, amiket kaptam. Gyerekként voltam kezelve, és a többiek "pozícióját" sem könnyítettem meg.

Ez a tanulás biztosan hozzásegített a felnőtt viselkedésem megerősítéséhez, és ahhoz, hogy másokat is felnőttnek lássak, és így is beszéljek velük, amikor csak tudok.

A harmadik alkalom:

Már vártam a tréninget, értékeltem az erőfeszítéseket, amiket tettünk az alkalmak között, és éreztem jelentőségét a csapatunk hétköznapi és a megítélése szempontjából. Tudtam, hogy megint lépni fogunk előre, és én is profitálok majd.

A nagy várakozásom ellenére meglepett, hogy egy egyszerű feladatot kaptunk, egy pályát kellett építeni a projektműködésnek megfelelően. Összeálltunk kiscsoportokban ahogy szoktunk, és nekiláttunk. A pálya különböző szakaszait építettük, és bár terveztünk és projektvezetők is akadtak, mégis a pályák nem illettek össze elsőre. Mire észbe kaptunk már egymást okoltuk, hibát kerestünk, azzal a meggyőződéssel, hogy a mi szakaszunk rendben van. Persze kijavítottuk, és átadtuk a megrendelőnek rendben, de a feszültség a levegőben maradt. És még nem volt vége a megpróbáltatásnak, mert értékelnünk kellett magunkat, az együttműködésünket egy komoly kérdőívvél.

Már a kérdések önmagukban is sokat jelentettek, az eredmény felért egy öngóllal. 12 stílus leírja a működésünket az elmélet szerint. Mi a versengő stílusban voltunk dominánsak, ami azt jelentette, hogy inkább nyerni akartak a kiscsoportok, mint együttműködni. Ez a felismerés egyszerre volt félelmetes és fantasztikus! Félelmetes, mert mi szükség volt a versengésre? Mennyi energia ment el feleslegesen? Vajon a hétköznapiakban is ilyen "pazarlóak" vagyunk? Fantasztikus volt, mert egy erős tükröt adott. Ezzel kezdenünk kellett valamit! A tréner az azt kérték, hogy a mi klikkünk álljon fel, és álljon úgy, olyan alakzatban, ahogyan gondoljuk magunkat. Szó nélkül egy zárt kört alkottunk. A tréner az azt kérdezték a többiektől, akarnak-e ebbe a körbe belépni, a kört tágítani? Mindenki egyenként jött. És mi befogadtuk őket. Nem kellett beszélni, értettük egymást. Nem lehet kis körökkel előre haladni. Nem lehet a kiskörökből igazi támogatást, fejlesztést kérni, adni. Ezt csak nagy körben lehet. Egy körben. Ez a döntésünk a saját csapatunkkal kapcsolatban átalakította a projektvezetői szerepünket is. Igazi, erős lökést adott, hogy ilyen projektcsapatokat hozzunk létre, és vezessünk.

Nekem felszabadultságot adott, örömet éreztem, kapcsolódni tudást, tenni akarást!

A negyedik alkalom:

Tudtuk, hogy ez lesz a "vizsgánk". Mint az igazi diákok készültünk, a tréning kulcsszavai beépültek a hétköznapijainkba.

Figyeltünk a viselkedésünkre, szóltunk, ha sérülni láttuk azokat az értékeket, amikért megdolgoztunk. Összezártunk. Már nem volt panaszkodás, kibeszélés, a csapatot védtük, kifelé egységesebb, pozitívabb képet rajzoltunk, mint addig.

Az utolsó alkalommal bizonyítani akartunk, leginkább magunknak. Megint egy problémamegoldó tréning feladatot kaptunk, és mintha filmre vennénk, minden lényeges szempontot kiemeltünk, felhangosítottunk. Választottunk vezetőt, tervet csináltunk, megoldási javaslatokat gyűjtöttünk, minden ötletet, véleményt meghallgattunk, az alternatívákat megértettük, mindenkit megszólítottunk, konszenzusra törekedtünk és jutottunk. Összehasonlíthatatlan volt ez a munka az első alkalom csoport működésével. Mégis alig akartunk elégedettek lenni, a trénereknek fontos szerepe volt a munkánk reális értékelésében. Önfelelősek, fegyelmezettek voltunk, maximális együttműködéssel!

Hol is volt a 7 alapérzelem? *Harag* volt, amikor nem úgy történtek a dolgok, ahogy elképzeltem; *szomorúság* volt, amikor először éreztem mennyire másként lehetne bánni egymással; *félelem* volt, hogy elérjük-e, képesek leszünk-e változni. *Meglepődés* volt, amikor láttam az erőfeszítést, aktivitást, *megvetés*, talán magam felé volt egy kevés, a nyakas-makacs szokások rabja működésem felé. *Undort* nem éreztem egyszer sem, de *örömet* annál inkább.

Átértékelődött a csapat fogalma és a projektvezetés fogalma is számomra. Tartalmasabbá, gazdagabbá vált, új lehetőségeket, képességeket nyitott bennem. Felelősen, tudatosan akarok irányítani, hatni, együttműködni.

Mert érdemes!

A tanácsadó székéből

Sokféle csapatot láttam már. Mindig izgalmas figyelni az első benyomásra, visszaidézni, amikor már sokat tudok a csapatról. Ez a csapat vidám volt, tettekre kész, "csináljunk valamit" attitűdű, elfogadó, kommunikatív.

Ismertem a szervezeti kultúrát, amiből jöttek, és tudtam számíthatok a nyíltságukra, a hitelességükre, nem fognak udvariaskodni velem, kimondják majd, amit gondolnak. Én kedvelem ezt a kultúrát, ha valaki kifejezi magát, ahhoz lehet kapcsolódni. Akartam hozzájuk kapcsolódni, felkelteni a motivációjukat a fejlődésre, valóságos változásra.

Az első alkalom:

A Jung féle személyiségtipológia mindig bevonja-bevonzza az embereket, elvarázsolódunk a bölcsességtől, a tiszta, ránk szabott visszajelzésektől. Ez a személyiségtípus-tan hamar érthető, tiszta, világos rendszer. Könnyen megalkottuk az egyéni eredményeket, majd együtt tanultuk, értelmeztük a preferenciákat. Minden projektvezetőnek illik tudnia magáról azokat az alapismereteket, amiket ez a rendszer felfed. Tudnia kell, hogyan *gyűjt információt*, hogyan *dönt*, hogyan *szervezi magát*, hogyan *bánik az idővel*, honnan *gyűjti az energiáit*. A csoporttagok élvezték az új információkat saját magukra nézve, csoportszintű ismereteket azonban nem akartak szerezni egymásról.

A második napi problémamegoldó feladat lett a tréning tetőpontja. A csoport együttesen csődöt mondott, egy egyszerű feladat kifogott rajtuk. Több kiscsoport dolgozott, az egy nagy helyett. Többen kívülről nézték "magukat", a csoportot. Igazi tükör volt a hétköznapi együttműködésükről. A megbeszélés, értékelés már ennek a felismerésnek a keretében zajlott.

Megismertettük őket a fejlesztés egyik alap modelljével, a Human Synergistics 12 viselkedési stílust vizsgáló módszerével. (1. számú melléklet). Kitöltötték a kérdőívet azzal a szemponttal, hogy mi lenne számukra ideális.

Innen indult a közös fejlesztő munkánk.

A második alkalom:

Az első alkalommal kijelölt a csoport egy újító cselekvést, amit működtetni akart, ez a "hallgassuk meg egymást!" volt. Én ezt úgy kódoltam magamban, hogy ez a "lássuk meg egymást", nemigen volt elfogadó-kölcsönös kapcsolat a nagy csapaton belül, csak a kisebb csoportokon belül. Örültem, hogy ezzel megmozdulhat ez a helyzet. Így is történt. Tehát ezt az utat kellett folytatnunk; ha már látom a másikat, tudjak bízni benne és szólni hozzá. Ennek a tanulása volt a célunk. Megismertettük velük Patrick Lencioni csapatfejlesztési modelljét, amiben az alapszint a bizalom felépítése. (2. számú melléklet). Ez a modell végig kísérte a folyamatot.

A bizalom témában az egyik csoporttag munkája lendítette meg a csapatot. Dramatikusan dolgoztunk, élő képpel, mindenkit megmozgatva. Az volt az "aha" élménye a csoporttagnak, hogy amikor valakiben nem bízunk, nem látjuk az egész embert, csak "valamit", amit elvetünk, degradálunk. Pedig láthatnánk minden értékével együtt, sőt kereshetnénk ezeket az értékeket.

Ehhez a felismeréshez már csak egy kis segítség volt Eric Berne felnőtt-felnőtt működésének tanítása, hétköznapi helyzetek által. Elégedetté váltak, az emberi viselkedés eddig ismeretlen területére tévedtek, ami tetszett nekik.

A harmadik alkalom:

Örültem, hogy a csoport az előző alkalommal a "másik elismerését" és a "felnöttséget" választotta és akarta gyakorolni.

Az volt a célunk, hogy most éljék meg magukat egy egész csoportként, váljon fontossá a csapatszintű együttműködés, a kiscsoportok biztonságos világával szemben. Ehhez egy közös alkotásra hívtuk őket, bízva a kreativitásukban, ambíciójukban. Az építmény összerakása szimbolizálta a csapatot, de nem mi akartuk ezzel szembesíteni őket, hanem használtuk a GSI (Group Styles Inventory) kérdőívet (amit első alkalommal), csak most diagnózis céllal. Ők állították magukról, hogy versengők voltak, nem köteleződtek el eléggé, nem törekedtek konszenzusra a kiscsoportok egymás között. Az a lélektani pillanat következett, hogy használva a felismerést, akkor és ott megváltoztatnak-e valami lényegeset.

Én tanácsadóként a bátor-kezdeményező és a elszánt mozdító szerepben voltam, és adtam egy keretet ennek a munkának. És láss csodát! A kiskörből, nagykör lett, szó szerint.

A hitelességük meggátolta, hogy bárki visszalépjön az előző szintre. Ahhoz hogy a hétköznapi életben is működjön a nagy csapat, azt kellett még megtanulni, hogy ez a szint az önképiselet nélkül nem megy. Mindenki képviselje a véleményét, igényét, érzéseit, gondolatait. Akkor tudok a nagy egész

része lenni, ha valóságos része vagyok, tudni lehet rólam, kapcsolódni hozzám. Ezt választották gyakorlásra is.

A negyedik alkalom:

Ők megmutatni akarták magukat, a változást, az új stílusukat, működésüket. Mi láttatni akartuk ezt velük, élvezni, örülni az eredménynek. Egy próbatétel volt hátra, egy feladat. Minden rendben volt. Példaértékű volt. És nemcsak a munka, hanem az értékelés is és az egymásnak adott visszajelzések is. Szívesen kürtöltük volna világgá, így működik egy csapat! És így akarnak működni ők, mint projektvezetők. Konstruktívan, hatékonyan, együttműködve.

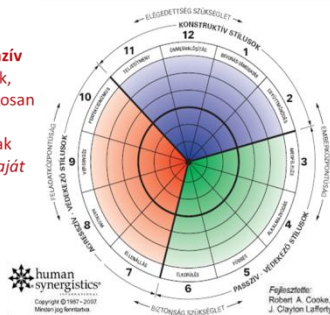
Nem dobáltak minket fel, vagy "vízbe", de nagyon értékelték a fejlesztő munkánk, és a lojalitásunkat feléjük. Azóta, ha a gyárban járok, tudom, hogy ott vagyok az eredménytáblán.

1. számú melléklet: Human Synergistics cirkumplex

Komplex körmodell integrált szemléletben

- A módszer egy számos elméleti modellt szintetizáló körmodellen, az ún. cirkumplexen alapul.
- A cirkumplex 12 dimenzió, ún. működési stílus mentén méri fel és ábrázolja a vizsgált egyén, csoport, szervezet jellemzőit.
- A stílusok karakterisztikus jegyek, melyek meghatározott kulturális, viselkedési, vagy interakciós mintákat jelölnek. Három jellemző kultúracsoportba sorolhatók: a konstruktív, a passzív-védekező és az agresszív védekező csoportba.

Az agresszív-defenzív kultúrájú egyének, szervezetek erőszakosan közelítik meg feladataikat annak érdekében, hogy saját státuszukat és biztonságukat megőrizzék.



A konstruktív kultúrájú egyénekre, szervezetekre az jellemző, hogy úgy alakítják a többiekkel való kapcsolatukat és foglalkoznak feladataikkal, hogy azzal magasabb motivációs szükségleteiket elégítik ki.

A passzív-defenzív kultúrájú egyének, szervezetek úgy alakítják a többiekkel való kapcsolatukat, hogy azzal semmiképp sem veszélyeztetik saját biztonságukat

A konstruktív stílusok leírása

Teljesítmény

- Cél a hatékony feladatmegoldás
- Előre gondolkodás, tervezés
- Reális célkitűzés
- Kezdeményezés
- **Eredményes feladatmegoldás**

Önmegvalósítás

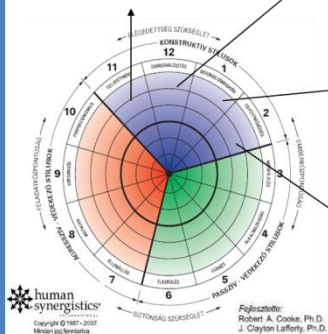
- Cél a személyes kiteljesedés
- Egyensúly a feladat- és személyorientáció között
- Motiváció a személyes fejlődés iránt
- A tagok örömet keresnek a munkában
- **Innovativitás**

Bevonás-támogatás (profi mentoring)

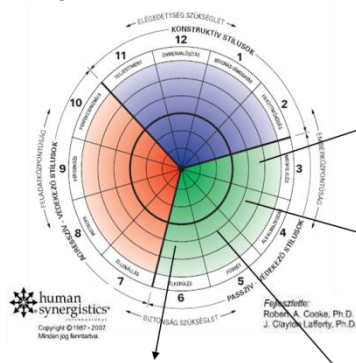
- Cél a **TÖBBIEK** tudásának és fejlődésének segítése
- A beosztottakat bevonják a döntési folyamatokba
- Elvárás az egymás támogatása és a segítőkészség
- **Meglévő emberi potenciálok fejlesztése**

Együttműködés (hogyan vagy?)

- Cél a **jó hangulat, személyes kapcsolatok**
- Gyakori kommunikáció
- Lojalitás a munkavállaló részéről
- Őszinteség, elkötelezettség
- **Cselekvések hatékony összehangolása**



A passzív védekező stílusok leírása



Megfelelés (bájosoly)

- Cél a konfliktusok elkerülése
- Gondosan (kínosan) ápolat jó viszony
- Túlzott konformizmus
- Csökkenti a vélemények kinyilvánítását

Alkalmazkodás (szabálykövetés)

- Cél a szabályok pontos betartása
- Bürokratikus irányítás
- Erős szabálykövetés
- Szabályok, folyamatok, dokumentációk hangsúlyozása
- Gátolja a kezdeményezést, a környezeti adaptivitást

Elkerülés (mozdulatlanság)

- Cél a büntetés elkerülése
- Nincs jutalmazás, csak büntetés
- Nincs kockázatvállalás
- Nem tenni semmit biztonságosabb, mint bármit is tenni
- Felelősség hártása

Függes (parancskövetés)

- Cél az utasítások pontos (se több, se kevesebb) követése
- Reaktív viselkedés
- Főnökkel szemben személyes biztonság megtartása
- Gátolja az önálló gondolkodást és cselekvést

Az agresszív védekező stílusok leírása

Perfekcionizmus

- Cél, hogy MINDEN hibát elkerüljenek
- Kitartás, kemény munka
- elveszhet a részletekben
- Irreálisan magas célkitűzés
- Túlterheltség

Versengés („The american way”)

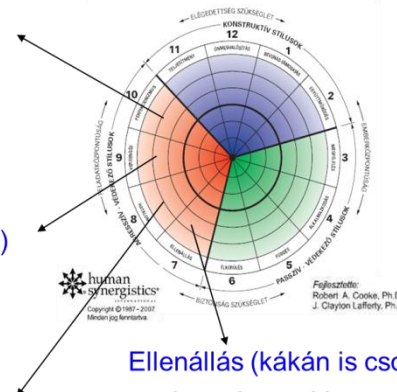
- Cél a többiek túlteljesítése
- Nyertes-vesztes szemlélet
- Csökkenti az együttműködést
- Elszigetelheti egymástól az embereket

Hatalom („mert megmondtam!”)

- Cél a befolyás növelése
- Tekintély a pozícióból származik
- A tevékenységek folyamatos ellenőrzése
- Függes jön létre

Ellenállás (kákán is csomót)

- Cél a hibák felderítése
- Folyamatos kritikus hozzáállás
- MAXIMÁLIS biztonságu döntések
- Keresett konfrontáció
- Elkerülést szül



2. számú melléklet: Lencioni modell

