

Cornelia Edding | Karl Schattenhofer

BEVEZETÉS A TEAMMUNKÁBA

Tartalom

Előszó	7
A vezérfonal	7
Könyvünkhöz	12
1. A teammodell áttekintése	15
1.1 A team hármass feladata	16
1.2 A team és környezete	17
1.3 Hogyan írható le egy team rendje?	19
1.3.1 Stabilitás és dinamika, folyamatosság és változás	19
1.3.2 A team irányítása	22
1.4 A modell haszna	23
2. Team a rajtvonalon – A munkafeltételek és hatásaik	25
2.1 A feladat – Tartalom, időkeret és sztenderdizálás	28
2.1.1 Csapat, személyzet, legénység (crew)	29
2.1.2 Projektcsoport (taskforce)	30
2.1.3 Munkacsoport (workteam)	31
2.2 A team összetétele	33
2.2.1 A team létszáma	34
2.2.2 Homogén vagy heterogén team	35
2.3 Vezetett vagy önirányító team – A mozgástér	37
2.4 Az irányító kontextus	40
2.5 Mennyire „teamszerű” a teamünk?	42
3. Esettanulmányok: A teamrend feltérképezése és megváltoztatása	43
3.1 Team születik	45
3.2 A külön utakon járó új tag	57
3.3 A megosztott team	70
3.4 A nem szolidáris team	81
3.5 A nem irányító vezető	93

3.6 A növekedés nehézségei, avagy a szabotőr	105
3.7 Újjáélesztési kísérletek	116
4. Analízis, intervenció és módszerek	126
4.1 Analízis és intervenció a team szociális rendszerében	128
4.2 Kérdések és feladatok az analízishez	132
4.2.1 Egy team életútja	132
4.2.2 A normák analízise	134
4.2.3 A szerepek analízise	136
4.3 Megfigyelés és megértés	138
4.4 Tegyük szóvá a problémát!	140
4.4.1 Az elhatározás	141
4.4.2 Mikor, hol, kivel?	143
4.4.3 A jó megfogalmazás	145
4.4.4 Témánál maradni	146
4.4.5 A megbeszélés lezárása	147
4.4.6 Hallgatni néha arany	148
4.5 Hogyan tanul egy team reflexiót és önrányítást?	149
4.5.1 Az önrányítás hurokmodellje	150
4.5.2 A reflexió hatása – Kutatási eredmények	154
4.6 Mikor van szüksége egy teamnek külső segítségre?	156
4.6.1 A válságba jutott team	157
4.6.2 Foglalkozzunk rendszeresen a teammel!	158
4.6.3 A vezetés támogatása és tehermentesítése	159
5. Hogyan tanulható a teammunka?	161
5.1 Munka és tapasztalatszerzés a teamben	162
5.2 A teammunka tanulása és kísérletezés védett közegben	164
Irodalomjegyzék	167
A szerzőkről	173

Előszó

A vezérfonal

A team egy olyan, legalább három, de legfeljebb tizenkét személyből álló csoport, amelynek tagjai egymásra vannak utalva abban, hogy elérjék közös céljukat, azaz létrehoz-
zanak egy terméket, vagy teljesítsenek egy feladatot. Egy adott kereten belül a csoport maga alakíthatja a munkafolyamatokat. A teamek sok mindenben különböznek egymástól: hogy mennyire „teamszerűek”, hogy mekkora teret biztosítanak arra, hogy tagjaik maguk alakítsák folyamataikat, vagy hogy milyen mértékben irányíthatják önmagukat, és mennyire határozhatják meg, miként is végzik munkájukat. Erről bővebben majd *az első fejezetben*.

A számára adott keretek között minden teamnek meg kell találnia saját útját ahhoz, hogy a munkát jól el tudja végezni. Emellett ráadásul úgy kell teljesíteniük a feladatukat, és olyan módon kell együttműködniük, hogy a team minden tagja nagyjából elégedett legyen. Hiszen ha a tagok nagyon elégedetlenek, akkor rosszul fogják végezni munkájukat, nem szívesen dolgoznak együtt, sőt, esetleg megpróbálják elhagyni a csapatot. Minden teamnek biztosítania kell ugyanis saját fennmaradását, egy kis társas rendszerként stabilizálva önmagát. Világos határokra van

szükség, hogy mindenki számára egyértelmű legyen, ki tartozik a teambe, és ki nem, ugyanakkor ezeknek a határoknak rugalmasaknak is kell lenniük, hogy a team tanulhasson, és alkalmazkodhasson, reagálhasson a változó külső körülményekre. A team nem válhat klikké, de nem is hullhat darabjaira. Nem akármilyen kihívás az egyensúlyi helyzet megőrzése: jól végezni a feladatokat, a tagok javát nézni, valamint a rendszert is fenntartani. Hiszen könnyen megeshet, hogy kibillen ez az állapot: például a team tagjai elégedettek ugyan, de ez a munka minőségének rovására megy, vagy fordítva. Az is megtörténhet, hogy a team elzárkózik új vezetőjétől, vagy hogy a szoros határidők miatt a belső bomlás jelei mutatkoznak.

Mindegyik team egy kicsit másképpen oldja meg, hogy sikeresen feleljen meg e sokféle elvárásnak. Ráadásul ezt a feladatát nem elég egyszer elvégeznie, hiszen mind a munkával kapcsolatos elvárások, mind a team összetétele változik. Ezen állandóan zajló folyamat során alakul ki lassan a team rendje (vagy épp „öntörvényűsége”).

A team rendje kívülről befolyásolható ugyan, de nem lehet teljesen kontrollálni. Hatással vannak rá például a munka keretfeltételei: a rendelkezésre álló idő, az anyagi és személyi erőforrások, valamint természetesen maga a feladat is. E tényezők komoly hatással vannak az együttműködés minőségére. Ezenkívül a közös munkavégzés során létrejönnek azok a szabályok és normák, amelyekhez a team tagjai tartják magukat: rangsor képződik, szerepek osztódnak ki, meggrajzolódik az a kép, hogy a team milyennek látja önmagát és saját munkáját, valamint kialakul a krízisek és konfliktusok megoldásának rutinja. Mindez hozzátartozik

ahhoz, amit egy „team rendjének” nevezünk. Ez minden teamben más és más, még ha vannak is hasonlóságok.

A teamekben és a velük való munka során igen fontos ez a rend. Mert ahhoz, hogy sikeresen lehessen tanácsokat adni egy teamnek, hogy jól lehessen vezetni azt, és eredményes munkát lehessen velük végezni, ismerni kell a team rendjét. Különösen fontos ez egy team fejlesztésekor, vagy a teamben felmerülő problémák megoldásához. Minél jobban ismeri a beavatkozó szándékozó a team rendjét, annál nagyobb az esélye annak, hogy változásokat tudjon elérni. A team rendjének ismerete nélkül ugyanis a jó kezdeményezéseket is megakasztja a bevett rutin.

Hogyan ismerhetjük fel egy team rendjét, még ha nem is egész pontosan, de legalább lényegi vonásaiban? E rend tudniillik rejtett: bár a team minden tagja ennek alapján él és dolgozik, mégsem ismerik, mert annyira magától értődő számukra, mint a belélegzett levegő. Életünk és kultúránk nyilvánvaló vonásaira vakok vagyunk; csak bizonyos távolságból tudjuk észlelni azokat. Messzi országokból érkező látogatók azért találják már egészen hamar érdekesnek hétköznapi viselkedésünket, mert bizonyos távolságból látnak rá, és csodálkozva szemlélik fura szokásainkat és hagyományainkat.

Akik szemügyre szeretnék venni egy team rendjét, azoknak ilyesféle távolságtartásra van szükségük. Ezért a tanácsadóknak és szupervizoroknak könnyebb a dolguk, mint a team vezetőjének vagy tagjainak. Ugyanakkor a közvetlenül érintetteknek is van lehetőségük távolabbról nézni saját magukra – például külsősökkel folytatott beszélgetések és/vagy könyvek (akár ezen könyv?) olvasása révén. Ilyen érte-



lemben könyvünk afféle „külső nézőpontként” működhet, amelynek segítségével ki-ki akár saját teamje jellegzetességeit is megvizsgálhatja és értelmezheti.

Társas helyzetek tanulmányozásához és megértéséhez minden embernek megvan a maga „kedvenc szemüvege”, amelyet feltesz – leginkább öntudatlanul. A „kedvenc szemüveg” itt azt jelenti, hogy az illető észleli az adott helyzet bizonyos szempontjait – és azok szárnyat is adnak képzelőerejének –, de más részleteket érdektelennek tart, elhanyagol. A teameket általában három „kedvenc szemüvegen” keresztül szokták nézni:

- Az individuumpontú szemlélet a team egyes tagjait, az ő viselkedésüket állítja a középpontba, és a személyiségekből, a személyes jellemvonásokból igyekszik magyarázatot találni a problémákra, sajátosságokra és konfliktusokra.
- A csoportközpontú szemléletmód a csoport tagjainak egymás közötti viszonyaira fókuszál: a feszültségekre, konfliktusokra, rivalizálásra, a peremre kerültekre, a frakciókra.
- A szervezatközpontú szemlélet a teamben zajló folyamatokat külső tényezők és keretfeltételek következményének látja: a döntő tehát a team környezete.

A következőkben többféle esetet fogunk megvizsgálni oly módon, hogy egy rövid helyzetismertetés után különböző szemszögekből nézünk rá ugyanarra az esetre (a rendszer szemléletű tanácsadók és terapeuták nyelvhasználatával élve ezek az ún. „megkülönböztetések”). Az olvasó ezek



alaján megismerheti saját (kedvenc) „szemüvegét”, felfedezheti vakfoltjait, valamint lépésről lépésre követheti, hogyan alakul a szituáció megítélése, és körvonalazódik az ajánlott intervenció. E módszer átláthatósága megengedi (és meg is kívánja), hogy minden egyes lépésnél feltegyük azt a kérdést, hogy még mindig osztjuk-e a kiindulási vélekedést.

Egy team rendjét mindig csak részlegesen fogjuk kiismerni, teljesen sosem. Ezzel a folyamattal ugyanúgy vagyunk, mint az empátiás képességgel: ha együtt rezdülünk egy másik emberrel, akkor a megismerés során önmagunkból is hozzáteszünk ezt-azt a róla kialakuló képhez. Egy team megértésén fáradozva is keveredni fog az általunk látott „egészben”, amit megértünk és amit konstruálunk, azaz amit észlelünk, és amit magunk teszünk hozzá.

De bármennyire is elégtelen és ráadásul szubjektíven átszínezett egy team rendjének megismerése, aki teamekben és teamekkel dolgozik, annak két okból is szüksége van a csoportok és csoporttémák valamelyest elfogadható megítélésére.

- 1) Egyrészt annak, aki közbe akar avatkozni, stabil meggyőződéssel kell rendelkeznie. Ilyen biztos alapot adhat egy tanácsadó, a teamvezető vagy egy teamtag látletele a helyzetről, függetlenül attól, hogy ez az analízis mennyire mondható „helytálló”. Aki biztos magában, az véleményét kellő határozottsággal tudja képviselni, és ellenállás vagy elutasítás esetén is szilárdan kitart mellette. Így pedig nagyobb eséllyel tud mozgásba hozni dolgokat.