



ÚRISTEN, MEGINT MEETING! *HOGYAN VÁLIK VESZTESÉGTERMELŐ ÜZEMBŐL JÓ CSAPATMUNKÁVÁ?*

Mint mindenkinek, nekem is sok rossz élményem van az értekezletekkel kapcsolatban. Tudom milyen érzés, amikor együtt sodródunk tehetetlenül és közben arra gondolunk, milyen sok egyéb feladatunk van, amivel haladhatnánk, kimerülünk és csalódottak vagyunk, pedig a legjobb szándékkal érkeztünk. Szerintem az értekezletek nem a feladatokról, hanem a kapcsolatokról szólnak. Ezt szeretném ebben az írásban megmutatni.

Nem emlékszem a pontos dátumra, mikortól lettem az értekezletek szerelmese. Sok év, sok workshop és team coaching eredményeképpen alakult így. Megbízóim – azok a vezetők, akiknél kihelyezett munkaértekezleteket facilitáltam – sokszor kérdezték: hogyan tudnának hasonló stílusban értekezletet vezetni, mik azok a dolgok a workshop eredményén túl, amiket haza tudnak vinni? Láttam, ahogyan vezetők és csapatok szárnyakat kaptak, miközben saját napirendi pontjaik mentén, saját telephelyükön dolgoztak és őszintén meglepődtek, mennyire élvezik, és milyen eredményesek tudnak lenni együtt.

„Legtöbbször azonban a meetingek nem működnek ilyen ideálisan. Nem véletlenül válnak a munkahelyi lét egyik legnépszerűtlenebb, legkevésbé hatékony részévé.”

Hiszek benne, hogy a csapatmunka helye az értekezlet. Nem kell elmenni sehova. Sokkal inkább ott kell lenni, jelen lenni. A csapatépítés nem hoz létre eredményes és hatékony értekezletet, de a színvonalas értekezletvezetés létrehozza a jó csapatmunkát. Számomra az a legnagyobb öröm, ha ezt a tudást átadhatom, és abban segíthetek egy vezetőt, hogy személyes ha-

tékonyságát értekezletvezetési gyakorlatán keresztül növelje.

Személyes hatékonyság és szervezeti eredményesség az értekezletek minőségének függvénye

Személyes hatékonyság szempontjából a helyzet a következőképpen fest: a vezető tart valamennyi értekezletet. Jó esetben megszületnek a döntések, fontos kérdések mentén közös nézőpont és megértés jön létre, ezután mindenki tudja mi a dolga, összehangolt cselekvéssorokkal a csapat továbbra is mozgásban tartja a dolgokat. A vezető továbblép és idejét a soron következő feladataira szánja.

Legtöbbször azonban a meetingek nem működnek ilyen ideálisan. Nem véletlenül válnak a munkahelyi lét egyik legnépszerűtlenebb, legkevésbé hatékony részévé. Sok esetben kérdések maradnak nyitva, bizonytalanság marad a rendszerben, a vezető és csapata megpróbál önszerveződő módon végére járni a közös témáknak sok-sok négy szemközti egyeztetés, levelezés és telefonálás segítségével, amiből persze újabb bonyodalmak származnak. Magyarul, eltöltötték az időt egyszer az értekezleten, aztán hosszan dolgoznak még azon, hogy utólag megoldják azt, amit ott nem sikerült. Erre mondhatjuk, hogy a rossz értekezlet veszteségtermelő üzem, dupla munka. Ha ezt a szervezeti szinten szeretnénk megragadni, akkor azt mondhatjuk, hogy az alacsony határfokkal működő értekezletek nagyon lassítják a rendszert, miközben nagyon sokan kapkodva és duplán hajszolják magukat benne. Ez hangulatromboló és kimeríti az erőforrásokat.

A csapatmunka és az együttműködés kollektív jelenség. Megtanulni, és gyakorolni is csak közösen lehet. Lássuk be, hogy a szervezeti életben olyan magas igény van az együttműködésre és a csoportban történő produktív együttgondolkodásra, hogy ezt az igényt a kihelyezett együttműködés fejlesztő workshopok és csapatépítések régóta nem szolgálják ki. A csoportmunka gyakorlásának, a közös gondolkodás rituáléinak legkézenfekvőbb terepe maga az értekezlet.

A jól kialakított és fegyelmezetten vezetett operatív értekezletek a legtöbb helyen nagyon flottul működnek. A csoport közös gondolkodási és tanulási képessége viszont kulcsszerepet játszik azokon a találkozókon, ahol a résztvevők őket érintő, hűsbavágó kérdésekről szeretnék döntésre jutni, ahol valódi közös megoldásokat keresnek nyomasztó, bizonytalan helyzetekre. A stratégiai kérdések közös értelmezése és mélyebb megértése teszi lehetővé, hogy az érintettek kapcsolódni tudjanak valami olyan célhoz,



MAGYAR
COACHSZEMLÉ

Kapcsolatok és kötődések
2015/5.

IRÁNYOK

ami túlmutat egyéni munkájukon és eredményeiken. Az összes projekt ebben a halmazban keresendő. Projektértekezleteken, de menedzsment teamekben is törvényszerű, hogy minden téma mentén érdeklentétek vannak. A vezető feladata, hogy olyan rendszert és teret hozzon létre, amiben a résztvevők biztonságban érzik magukat, képesek az eltérő nézőpontokat kezelni és valódi megegyezésekre jutnak.

A tét megemelkedik, avagy amikor a dolgok felgyorsulnak

Vegyünk egy rendszerszemléletű megközelítést. Az értekezlet egy összetett rendszer. Azt, hogy miként boldogulunk összetett rendszerekben az első ilyen rendszerben, a családban tanuljuk meg. Mindenkinek vannak olyan történetei, amelyek megmutatják ezeket a viselkedésmódokat. Könnyen feltárható, hogy

- hogyan leszünk úrrá félelmeinken és bizonytalanságunkon,
- hogyan kerülünk a középpontba,
- hogyan bújunk el a figyelem elől,
- hogyan szállunk ki egy helyzetből,
- hogyan reagálunk a feszültségre,
- hogyan hozunk létre kapcsolatokat egy csoportban,
- hogyan törekszünk a sikerre és
- hogyan adjuk és fogadjuk a szeretetet.

Saját alaptörténeteink nagyon erős hatással vannak jelenünkre, arra, hogy bizonyos helyzetekben milyen megoldást választunk. Minél gyorsabb és összetettebb egy helyzet, amiben vagyunk, minél nagyobb feszültséget élünk meg, annál magasabb a tét és annál valószínűbb, hogy valamelyik alaptörténetünk fog újból lejátszódni. A csoporthelyzetek pedig rendkívül gyorsak és interakcióban gazdagok, tehát megemelik a tétet. Még a csend is sűrű.

A legtöbb coachingban megtörténik az a felismerés, hogy a vezetők nem készülnek fel erre a gyorsulásra és a figyelmüket nem tudják áthelyezni arra a szintre, ahonnan értékelhető visszacsatolásokat gyűjthetnek. Továbbra is jobban figyelnek az egyéni megmozdulásokra, mint a csoportfolyamatra, bekapcsolnak saját vészreakcióik és automata-pilótájuk, lejátszódik valamilyen alaptörténet.

Általában ez az a pillanat, amikor odalesz a kapcsolódás: a vezető elsodródik a csoporttól és önmagától. Az energiamozgósítás szempontjából ez túlreagálás vagy alulreagálás



lehet. Ha túlreagálják a helyzetet, túl sok energiát mozgósítanak, sokat beszélnek, túlzottan kézben tartják, a dolgokat, gyakorlatilag úgy mentik a csoporthelyzetet, hogy dominánsak lesznek és elnyomják a csoportot. A másik esetben alulreagálják a helyzetet, kengedik a kezükből az irányítást, kívülről nézik a vitát, vagy párbeszédet, tulajdonképpen elbűjnek.

Tipikus vezetői reakciók arra a helyzetre, amikor az energiák meglódnak:

- „Nem tudtam mit tegyek, nem avatkoztam közbe, vártam, hogy mi sül ki belőle, gondoltam, hogy majd lejátszák egymás között.”
- „Kénytelen voltam újból elmondani az egészet előlről, mert láttam, hogy mindenki a sajátját hajtogatja.”
- „Már akkor láttam, hogy úgysem lesz jó vége, szóval úgy döntöttem, hogy napoljuk el és foglalkozunk azzal, aminek a végére is érünk.”
- „Több ilyen értekezletet nem tartottam azóta sem, helyette a sürgős tennivalókkal foglalkozunk.”

„Én és ŐK” - ahogyan kapcsolódunk, vagy ahogyan nem

Milyen érzelmi megterhelést jelent az értekezlet a vezetőnek? Sokan mondják, hogy a vezetés magányos dolog. Bele vannak kódolva olyan elemek, melyek bizonyos helyzetekben elszigetelik egymástól a vezetőt és a csoportot. Lehetnek például olyan bonyolult és átmeneti szervezeti helyzetek, amikről a vezetőnek több információja van, de nem oszthatja meg. Saját kudarcai, aktuális sérelmei és a menedzsment teamben jelenlévő bizonytalanságok alááshatják önbizalmát és érzelmi stabilitását. Nem teheti meg, hogy az őt terhelő stressz feloldását saját csoportjában keresse, ezzel egyedül kell megküzdenie. Saját sikerei elérésében azonban a csoportjára van utalva, és az összehangolt, motivált, értelemmel megtöltött közös munka feltételeit ő tudja megteremteni.

Kapcsolódás és párbeszéd nélkül ez nem megy. Kapcsolódni viszont a csoporthoz kell és nem a tagokhoz. A csoporthelyzet a vezető számára először távolságot teremt, nem tud a csoporthoz úgy kapcsolódni, mint az egyénekhez külön, ezt érzi is. Távolságként és veszteségként éli meg.

- „ Mindenki máshogy beszél... egymásnak szerepelnek.”
- „Cinkosan összenéznek, vagy együtt hallgatnak.”
- „Nem olyan őszinték, mint négyszemközt.”



Hogyan lehet ezt az átmeneti veszteséget ellensúlyozni? Hogyan lehet elfogadni, hogy ők most közelebb vannak egymáshoz (nem biztos, de innen nézve), mint hozzám?

A csoportban mindenki erős érzelmi szállal kapcsolódik egymáshoz és a vezetők sokat tesznek azért, hogy a hétköznapiakban részei legyenek ennek az érzelmi hálónak. Ezt leginkább sok négy szemközti beszélgetéssel érik el, azzal, hogy mindenkire időt szánnak és erősítik a személyes bizalmat.

Néhány munkatársukkal komoly tanulási folyamatot élnek át, mire létrejön a zökkenőmentes munkakapcsolat. Ennek az összeszokásnak feltétele a bizalom, a megnyílás, a sebezhetőségünk, önmagunk felvállalása, megmutatása, a folyamatos figyelem és időbefektetés. Ugyanezt egy másik szinten, csoporthelyzetben megélni sokkal nehezebb és összetettebb folyamat. Sok tudatosságot és energiaráfordítást igényel.

Hogyan tudok egy értekezleten vezetőként túllépni a felületes együttműködésen, a gyors információcserén és megnyitni a lehetőséget a csoportban a valódi kapcsolódás, a közös fejlődés irányába? Hogyan tudom létrehozni a teret, amelyben biztonságban vagyunk, elengedhetjük a felesleges a félelmeket, amiben nem kell egymásnak megfelelnünk, helyette képesek vagyunk gondolatainkat szabadon áramoltatni, azok különbözőségére közösen rácsodálkozni és ezáltal szabadon kapcsolódni?

Ezekre a kérdésekre keressük a választ a vezetői coachingok jó részében. Az értekezletekkel való munka a vezető önmagához való kapcsolódásának minőségét helyezi a középpontba, mert a kollektív gondolkodás terét csak önnön forrásával és missziójával kapcsolatban lévő vezető tudja kialakítani és fenntartani.

Ahogy ez a valóságban zajlik

A látványos javulást az értekezletek eredményességében már jó tervezéssel el lehet érni. A coaching akkor aktuális, amikor a terv már jó, a rendszer pedig elvileg rendben van, de mégsem működik.

László néhány hónapja dolgozott a csapatával. Korábbi munkahelyén számos olyan folyamatot kialakított, ami az új helyen is hasznosnak tűnt. Ezeket meg is valósították. Az operatív értekezletek flottul mentek addig a pontig, amíg a számokat ellenőrizték. Amikor azonban valamilyen probléma hátterét szerették volna feltárni, rögtön vitába fulladtak. A vita nem volt hosszú, de eredménytelen. László újból és újból a kályhától kezdve

elmagyarázta, hogy minek miért kell úgy lennie, és bőszégesen alátámasztotta álláspontját szakmai indokokkal, számokkal. Rengeteg dolgot mondott, amit mindannyian tudtak már. Bebizonyította, hogy ért a munka szakmai részéhez is, nem csak menedzser. A csoport akkor megadta magát, de legközelebb újból lejátszódott ugyanez. A csoportból elhangzó ellentétes véleményeket László minden alkalommal egy szakmai kiselőadással fojtotta el. Utána természetesen sok idejébe került, hogy helyreállítsa a jó kapcsolatot azokkal, akikkel hevesen vitázott, mert szüksége volt arra a támogatásra, amit a mindennapi beszélgetések során kapott tőlük.

L: Gyerekkoromtól is mindig a teljesítményeimből merítettem az önbizalmam. Ha ezt elérem, jó leszek, ha *azt*, akkor még jobb. Valami örökös bizonyítási vágy volt rajtam és még mindig.

N: Mi van, ha most nem kell bizonyítani?

L: Nem tudom.

N: Mit szeretnél?

L: Szeretném, ha mindent nyugodtan meg tudnánk beszélni.

N: Ők mit mondanak, amikor elindul egy ilyen helyzet?

L: Amit szoktak. Nem sokat, csak azt, amit eddig mindig.

N: Te miket mondasz?

L: Én is ugyanazt.

N: Ők mit szeretnék?

L: Gondolom bizonyítani, hogy jól gondolják, amit gondolnak.

N: Gondolod, hogy gondolják, hogy bizonyítaniuk kell?

L: Gondolom, most gondolod, hogy gondolom, hogy gondolják...

N: Mit?

L: Hogy nem bízom bennük.

László az egyéni coaching során azon dolgozott, hogy önbizalmát erősítse, jobban bízjon magában és a tapasztalataiban, és ne a csoporttól várja a megerősítést ezekre. A helyzet azért tudott sokáig eszkalálódni, mert a csapattagok is a szakmai tudásuk megkérdőjelezését látták abban, ahogyan őket a vezetőjük alkalmanként kioktatta. Ők nem kiselőadással, hanem értetlenséggel harcoltak. A kapcsolódás egy másik szinten, egymás tudásának elismerésével létre is jött. Megnyílt a tér a párbeszédnek, ami megoldásokhoz vezetett. Az értekezlet-fókuszú team coaching során sokat megtudtak magukról, mint csoportról, valamint egymás gondolkodásmódjáról, prioritásairól, munkamódszeréről. Erősödött a csapatszellem és a csoport önmagába vetett hite.

Az értekezlet egy tabu téma. Egyenként nagyon könnyű beszélni erről minden vezetővel, végtelen sok a kérdés és sérelem, az önvád és a vágyakozás, ez a téma mégsem lett soha a szervezeti képzések zászlóshajója. Pedig ez megkerülhetetlen, akkor is, ha igen szenzitív.

Ha Téged is érint ez a kérdés, ne várd meg, amíg a távolság állandósul közted és a csapatod között! Még az elején tudatosítsd magadban, hogy mi a vezetői missziód, a legjobb éned, amit vezetőként tudsz kibontakoztatni! Ha ehhez tudsz kapcsolódni bármikor, akkor képes leszel jelen lenni a csoportodban akkor is, amikor az események felgyorsulnak.

