



## Határok a csoport és a csapat között *a tranzakcióanalízis szemüvegén át*

**A** A tranzakcióanalízis (TA), Eric Berne nyomán nagyon pontos definíciót ad a csapat fogalmára, és megkülönbözteti a csoporttól. Berne ismert és elismert felismerési, módszerei, az általa megalkotott TA, azaz tranzakcióanalízis segítségével definiálhatjuk, hogyan válhat (jó) csapat egy csoportból, közösségből. Talán kezdjük azzal, hol a határvonal a csoport és csapat között...

Mind a kettőre jellemző, hogy van egy fő külső határa, ez a határ mutatja, hogy ki van bent és ki van kint. Van egy fő belső határa is, ami a vezetést definiálja. Berne szerint vezető nélküli csoport, vagy csapat nem létezik, nem funkcionál. Jellemző még, hogy a fő határon belül lévők között rendszeres interakciók vannak. A két fogalom ott válik el, hogy a bent lévők kölcsönös egymásra utaltságban dolgoznak-e, van-e közös céljuk?

Sok iskola úgy fogalmaz, hogy a csapatot az jellemzi, hogy azonosak a céljaik. Berne ezt csoportnak hívja. Nézzünk meg egy tanuló csoportot, például egy coach képzést. Ők azonos céllal érkeznek, mindannyian coachok szeretnének lenni, de közös a céljuk? Akkor lenne az, ha úgy döntenek, céget alapítanak együtt. Azért tartjuk fontosnak ezt a különbséget, mert bár egy jó csoport sok esetben produkál csapatra jellemző kohéziót, segítik egymást, de egészen más dinamikák jelennek meg, ha azonos lesz a cél.

A csapat az egyéntől egy érettebb működést kíván, ami sokszor nem könnyű, az ént felváltja a mi, és az egyéni céloknak időnként háttérbe kell szorulni a csapat célok elérése érdekében.

Berne szerint a csapatokat nagyon jól leírja, hogy milyen a határkezelésük, úgy a külső mind a belső főhataré, illetve a kis mellékhatároké, amelyek a tagokat választja el egymástól.

Milyenek ezek a határok, átjárhatók, rugalmasak, vagy merevek, és feszesek? A csapatfejlesztés, a szervezetfejlesztés egy fontos lépése, hogy a határkezelést a csapat vagy szervezet céljához igazítsuk. Ha a kohéziót szeretnénk erősíteni, zárni kell a külső határt, hogy ne legyen ki-be járás, nyitni kell a belső főhatárt és a kis mellékhatárokat, vagyis teret teremteni a kommunikációra a kapcsolódásra. Ha innovációra van szükség, új dolgoknak kell bejönni egy csapatba ahhoz, hogy lépjenek, nyitni kell a külső főhatárt. Ha szeretnénk a siló gondolkodást megszüntetni, a szervezet egységei között nyitni kell a határokat, kommunikálni kell, közös feladatokat, projekteket indítani.

A határok kezelése, átjárhatósága kulcsfogalom a TA-ban, amikor csapatról, szervezetről beszélünk.

Mi a dolga egy teamcoachnak, ha csapattal dolgozik? A TA szerint az, hogy a teljesítményük növelése érdekében rendszerszintű felismerésekhez jussanak magukkal kapcsolatban, definiálják magukat, tudatosítsák az észlelt valóságot, képesek legyenek magukat elhelyezni egy nagyobb, stakeholderek által alkotott rendszerben, lássák, hogyan funkcionálnak, milyen konstruktív és destruktív folyamataik vannak. Hiszünk az ügyfeleink kompetensségében, abban a képességükben, hogy ezeket a felismeréseket maguk teszik meg a teamcoach segítségével.

Minden fogalom, ami a tranzakcióanalízisben jelen van, értelmezhető csapatban is. Dolgozhatunk a tagok én állapotaival, amiket megélnék a team tagjaként, tudatosíthatják, hogy milyen tranzakcióik vannak, milyen mennyiségű és minőségű sztrókokat használnak, jelen van-e a játszma, és vajon milyen rejtett szükséglet fel nem vállalása hívja életre? Milyenek a benne lévő driverei, egy értekezleten kiválóan megfigyelhetőek, hogy hogyan strukturálják az időt (visszavonulás, rítusok, időtöltés, aktivitások, játszmák, intimitás), autentikus érzéseket élnek-e meg, vagy helyettesítőt, pszichológiai biztonságban vannak-e a team tagok.

A beavatkozások sorrendje is meghatározott a TA-ban. Egy TA-s teamcoach először mindig strukturális szinten „néz körül” Annak a tudatosításában segíti a csapatokat, hogy a határok jó helyen vannak-e, a feladatok, felelősségek, hatalmi kérdések rendezettek-e? Sokszor, ha sok konfliktus van egy csapaton belül, elmennek csapatot építeni, ami nem haszontalan, hiszen egy-egy ilyen alkalom jó lehetőség arra, hogy egymást jobban megismerjék, ezáltal az elfogadás, a tolerancia szint növekszik, de nem ad választ arra, ha hétfőn megint elbizonytalanodunk abban, hogy ez most kinek a dolga, ki felel érte, kié a felelősség?

A második szint a kapcsolati, dinamikai szint. Ha a team rendet tett a struktúrájában és még mindig nem állt helyre a személyközi dinamika, akkor ezen a szinten interveniál a coach.

A leghatásosabb teamcoaching folyamatok azok, amelyek a „legforróbb munka hevében” történnek, vagyis nem kiragadott helyzetekben, hanem ott ahol ők dolgoznak, és akkor, amikor ők dolgoznak.

Ha azonban nem a munkájuk közben zajlik a folyamat, és kapnak egy feladatot, bízhatunk benne és építhetünk arra, hogy létrehozzák azt, amit amúgy is szoktak csinálni.

Van, hogy azért nem tudunk strukturális szinten dolgozni, mert olyan sok az ártó dinamika, játszma, team vakfolt, hogy ellehetetleníti a rendrakást. Akkor természetesen eltérünk a szabálytól azzal a tudatossággal, hogy ez kell ahhoz, hogy visszatérhessünk a strukturális kérdésekre. A fentiekből talán úgy tűnik, hogy a folyamatban ezek nagyon elhatárolódnak, de a valós munkában folyamatosan változik, hogy milyen szinten dolgozunk, attól függően, hogy a csapat hol tart, mire van nyitottság, vagy éppen hol a legnagyobb ellenállás, énvédelem, mivédelem.

Ha TA-val dolgozom, megtanítom a teamnek a terminológiát. Azt tapasztaltam, hogy ha vannak szavaik a jelenségeikre, könnyebb a tudatosítás, a jelen feltérképezése és a kívánt jövő megfogalmazása.

Nemrégiben egy újonnan alakult vezetői teammel dolgoztam. A cél az volt, hogy megtanuljanak kölcsönös egymásra utaltságban dolgozni. Nem azért mert ez olyan idilli, hanem mert a vállalati célokat

csak így tudják elérni. A megrendelő a globális HR vezető volt, aki TA-ban jártas, megadva ezzel az egymásra találást köztünk.

Az egyik gyakorlatban, amikor a csapat arról gondolkodott, hogy mik azok a jelenségek a csapatban amik vannak, de nem szeretik vagy akadályozza őket az előre lépésben, azt fogalmazták meg, hogy sok nagyszerű ötletük van, de mindig félbe hagyják, és ez már a munkatársaik is visszajelezték. A sok terv

*“Minden fogalom, ami a tranzakcióanalízisben jelen van, értelmezhető csapatban is. Dolgozhatunk a tagok én állapotaival, amiket megélnék a team tagjaként, tudatosíthatják, hogy milyen tranzakcióik vannak, milyen mennyiségű és minőségű sztrókokat használnak, jelen van-e a játszma, és vajon milyen rejtett szükséglet fel nem vállalása hívja életre?”*

között van olyan ami valóban fontos lenne, de sosem válik a hétköznapiok realitásává. Ezen a ponton megnéztük a csapattagok drivereit. Mind a hat vezetőnek a Tegy erőfeszítést drivere volt a legerősebb, vagyis történelmileg mindannyijuknál úgy alakult, hogy a próbálkozás, a keményen újra és újra próbálkozás fontosabb, mint maga a befejezés. Újabb és újabb nézőpontokat hoztak be, amivel megakadályozták magukat, hogy a dolgok végére érjenek. Mindannyijuknál az rögzült, hogy „addig vagy oké, amíg próbálsz.”

Felismerték, hogy szükségük van egy instant, azonnal oldódó megoldásra, a drivereinken való munka ennél picit több idő, ezért belenyúltak a rendszereikbe. Olyan folyamatokat hoztak létre a közös munkához, ahol maga a folyamat garantálja, a végig csinálást, a végére érést.

