

Gondolatok a kapcsolatainkról – hogyan tehetjük értékesebbé azokat?



Mindannyian több közösségnek is tagjai vagyunk. Van ahol csak dumcsizunk, s van ahol közösen hozunk létre valamit. Vagyis információt cserélünk, vagy közösen cselekszünk.



A ma társadalma, a ma gazdasága a megosztásról szól. Ezzel párhuzamosan egyre több közösség jön létre.

Ezek a közösségek sokféle módon szerveződnek, család, barátok, munkahely, hobby, közösségi portálok, videójátékok hívői, régi

osztálytársak, etc.. S ma már kérdéses, hogy melyikere mennyi időt, figyelmet, energiát szánjunk?

2010 júliusában Oxford-ban Matt Ridley TED előadásában az ötletek sexuális életéről beszélt (When ideas have sex).

Többek között arról, hogy ez a tárgy lehetett az utolsó, amit az ember egyedül készített. (Gyerekkorunk homokvárait kivéve.)

Előadásában felhívta a figyelmet, hogy az előrehaladást jelentő innováció kapcsolatokon jön létre. A siker összekapcsolódik a megosztással, a kooperatív viselkedéssel.

Nézzük mit nyerhetünk, vagy veszíthetünk ha bizalmat adunk, vagy nem adunk, ha kölcsönös bizalmi kapcsolatokat alakítunk ki, vagy ha ez elmarad.



De mit is értünk bizalom alatt?

Megkülönböztethetjük a személyhez és a kontextushoz kapcsolódó bizalmat. A személyhez kapcsolódó bizalomnak is három aspektusa van. Mást jelent valakiben megbízni, mert mindig teljesítette, amit vállalt, s mást jelent rábízni a "titkainkat" valakire. Az első formája a bizalomnak a **megbízhatóság**, ami tapasztalatainkra épül, s ezért a kialakulásához idő kell. A másik formája amikor úgy érezzük, hogy akivel találoztunk olyan **bizalmat keltő**. Ebben az esetben sokkal inkább rólunk van szó és személyes stílusunk alapján akár azonnal, vagy apró lépésekben épül fel ez a formája a bizalomnak; ez az amikor könnyen, vagy nehezen adunk bizalmat egészen az alapvetően bizalmatlan emberekig. Természetesen nem válik teljesen el az előző bizalom formától. S van a harmadik, amikor azt éljük meg, hogy nem kell tartanunk, hogy az adott személy bármilyen módon is fenyegetne bennünket. Szervezetben ezt **szervezeti bizalomnak** nevezzük. Szóval nem félünk hogy veszélyezteti az előrehaladásunkat, a megítélésünket, a pozíciónkat, amit elértünk.

A bizalom ezen formája egyben átvezet a kontextushoz kapcsolódó bizalomhoz, amikor a **szervezet kultúrális ismérve**, hogy mennyire lehet megbízni bárkiben. Mert a kommunikáció nyílt, ismert és elfogadott elvek, szabályok szerint történnek a dolgok és így kiszámítható az ha valamit megteszünk, akkor mire számíthatunk. A következmények nem függenek a belső játszmáktól. A vezetésnek nincsenek kegyeltjei. Egy jobb pozíció, vagy akár egy kellemesebb feladat megszerzése nem azon múlik, hogy milyen a személyes viszonyom a főnökkel, hanem az eddig nyújtott teljesítményem illetve a bennem rejlő potenciál határozza meg. A szervezet közösségei, alcsoportjai **barátságosak** és **megbocsájtóak** nem csak tagjaikkal, hanem másokkal is. A munkatársak hibáikat képesek felismerni és felvállalni, mert nem a felelősség keresés az elsődleges, hanem a hiba megszüntetése, jövőbeni elkerülése.



Most tekintsünk a bizalom azon formájára, amely két ember között a legerősebb kapcsolatot, a személyes kölcsönös bizalomra. Ez a barátság vagy talán találóbb a bajtársiasság. Ha ilyen kapcsolatunk van az nagyon sokat ér személy szerint nekünk is és a vállalatnak is. Ha mindenki rendelkezik a szervezetben legalább egy barátal, „bajtárssal” akkor:

- 50%-kal lojálisabb.
- 70%-kal jobban érzi magát.
- 35%-kal elkötelezettebb a minőség iránt.
- 137%-kal több támogatást kap a fejlődéshez.

- Csak ők lehetnek tartósan sikeresek.

A bizalom problémái

A barátságnak, a túlságosan szoros kapcsolatrendszernek látnunk kell a visszáját is, amikor ezek a kapcsolatok veszélyeket rejthetnek.

A pártatlanság elvesztése.

Különösen a vezetői döntéshozatalban veszélyes.

Ha egy vezető megkívánja nehezíteni az életét, akkor vegyen fel egy jó barátot beosztottnak.

Általános alapelv: a vezető minden beosztottjával azonos viszonyt alakítson ki. Tapasztalatom szerint akárki akármit mond nem képes elfogulatlanul dönteni. Vagy zsigerileg a számára kedvesebb munkatársnak kedvez, vagy a pártatlanságra való törekvése hatására, mindig a másoknak. Nagyon nehéz tartani az egyensúlyt.

Ez azt jelenti, hogy az ő barátja ne legyen abban a struktúrában, amelyért felel.

Így pedig az is következik, hogy az elsőszámú vezető "kötelezően" magányos kell legyen.

További nehézség a bizalom körül:

A nagy egyetértés, legalább is annak a látszata igen veszélyes lehet.

Gondolom mindannyiunknak van olyan tapasztalata, amikor egy csoport tagjai teljes egyetértést mutatnak és a legkiegyensúlyozottabb közösségnek látszottak, de valami mégis szimultán velük.

Ma már, ha ilyennel találkozom kételkedve fogadom. A legkritikább esetben igaz.

Legtöbbször valamilyen, minden tagra érvényes fenyegetés elől zárkóznak a „mi nagyon szeretjük egymást” mögé. Lehetséges, hogy mindannyian a „nagy

öreges” szervezeti korokra nézve és az új vezetés dinamizmust, megújítást hirdet, vagy „mi már sok vezetőt túlélünk”, s aki most érkezik sem billenthet ki a megszokásainkból, etc..

Valójában nem erős bizalmi kapcsolatról van szó, hanem egy speciális, de nem ritka helyzet, a groupthink (csoportgondolkodás) kialakulásáról.

Az első fázis, amikor a csoport tagjai között létrejött „személyes jó viszony” kirekesztővé válik. Ekkor a csoport olyan erősen kapcsolódik egymáshoz egy vélt közös értékrend szerint, hogy egyre zártabbá válik s nem csak, hogy nem fogad be új tagot, vagy ha igen, akkor nagyon nehezen, hanem minden külső észrevételt, kritikát is támadásként él meg. Nem képesek meghallani a jobbító szándékú észrevezteleket sem. A változás és így a fejlődés gátjaivá válnak.

Ezt a jelenséget Irving Janis szociálpszichológus (1972) ismerte fel és nevezte el groupthink-nek.

A jelenség veszélyét is jelentő viselkedés minták:

1. A csoport **sérthetetlennek érzi magát**, így szélsőséges kockázatokat is képes vállalni. A mérlegelés hiánya jellemzi.
2. Ennek megfelelően bármilyen **kritikát elutasít** és **kollektív racionalizálás** jellemzi. (Semmi sem áll távolabb az okosságnál mint az okoskodás.)
3. **Döntéseik** sokkal inkább **hitzerűek**, szélsőséges esetben figyelmen kívül hagyják az etikai következményeket.
4. Más csoportokat kategorizálnak, könnyen alakítanak ki **ellenség képet**, s így a konfliktusok konstruktív megoldását szükségtelennek tartják. (Aki az ellenséggel tárgyal az áruló.)
5. A csoport minden **belső változtatást** célzó kezdeményezést **elnyom**, azokat a tagokat nyomás alá helyezi, akik megkérdőjeleznek valamit a csoporttal kapcsolatban.
6. **Az önkontroll teljes hiánya.**

7. **Látszat konszenzus.** Minden döntést úgy kezel a csoport, mintha az konszenzus alapján egyhangulag hozta volna, függetlenül bármi is legyen a valóság.
8. A csoport egyes tagjai, mint **ideologiai rendőrség** működnek.

Fontos szabály:

Ne sok, hanem sokféle kapcsolattal rendelkezünk.

A bizalom mellett fontos a hálózatunkban, a kapcsolataink száma. Vajon van-e optimális? Tudhatunk-e bármit is javasolni az összetételét tekintve?

Rendszeresen találkozom olyan emberekkel, akik azzal kérkednek, hogy nekik milyen sok kapcsolatuk van a Facebook-on, a LinkedIn-en, vagy csak úgy általában. Ez legfeljebb az ismertséget mutatja, de közel sem az elismertséget. Sokkal érdekesebb, hogy kik azok, akikkel tényleg kapcsolatban vagyunk akikkel a kapcsolatunk élő, van aktivitása?

Vizsgáld meg a kapcsolataidat és csak azokkal foglalkozz, akikkel valóban érdemes.

Az emberi közösségek, hálózatok rendelkeznek néhány alapelvvel, amelyek mindig jellemzőek rájuk. (Kivételt képeznek a „beteg” szervezetek, ahol az alapelvek teljesülésének hiánya a tünete a szervezet abnormális működésének.) Az egyik ilyen alapelv a homofília. Ez azt jelenti, hogy nagyon hasonló emberekkel alakítunk ki kapcsolatot. Ez teljesen természetes, hiszen azokkal érezzük jól magunkat, akikkel van valami közös bennünk. Ez a hasonlóság egészen meglepő területeken is megfigyelhető. Azt találták, hogy jó eséllyel a tíz legjobb ismerősünk jövedelmének az átlaga közel áll a mi jövedelmünkhöz.

Tégy meg mindent, hogy a legjobb ismerőseid többet keressenek!

Ezzel együtt a homofilia egyre inkább bezár minket egy világba. Az inspirációk nagyobb részt új, váratlan helyzetekből származnak. A fejlődés, a feltöltődés sokszor kívülről érkezik.

Nem feltétlenül a hálózat nagysága befolyásolja, hogy kinek mennyire jó a hálózata. Általában a legtöbb szervezet esetében a fizikai elhelyezkedés miatt, a formális struktúra miatt valamint a szervezeti kultúra révén külön odafigyelést és energia befektetést igényel, hogy al csoportokat átívelő kapcsolatokat is ápoljunk. Kutatások bizonyítják, hogy azok a munkavállalók, akik rendelkeznek al csoportokat átívelő kapcsolatokkal, azok benne vannak a legjobban teljesítők felső 20%-ban. Továbbá ezek az embereket gyorsabban léptetik előre, nagyobb a szakmai mobilitásuk és gyorsabban tudnak alkalmazkodni a változó környezethez.

A sikeres emberek:

- kialakítanak kapcsolatokat felfelé a hierarchiában (a főnökükkel és másokkal), amelyek lényeges információkkal, erőforrásokkal, politikai támogatással látják el őket.
- Kapcsolódnak a velük egyenrangúakkal brainstorming és best practice megosztás miatt
- Jó minőségű, energetizáló kapcsolatokat alakítanak ki a velük egyenrangúakkal és a beosztottaikkal, annak érdekében, hogy magukhoz vonzzák a legtehetségesebb munkatársakat
- Nyitottak a külső szakértők irányában, akik innovációkkal és új meglátásokkal tudnak szolgálni
- Erős kapcsolatokra törekszenek a külső és belső klienseikkel, amely segít biztosítani a releváns és jövedelmező munkát.

Hogyan bánjunk a kooperációval?

Ne hagyd, hogy kihasználjanak és te se használj ki másokat.

Robert Axelrod amerikai politológus a kooperáció létrejöttével foglalkozott egy önérdék vezérelt világban.

Meghírdetett egy versenyt, amelyre számítógépes programok formájában kellett elküldeni a stratégiákat.

A versenyben páronként több menetben versenyeztek a stratégiákat megvalósító számítógépes programok. A verseny egy játékelméleti elvet a foglydilemmát modellezte, amelynek a lényege, hogy ha a két játékos betartja a megállapodást, akkor mindketten nyernek (vagy minimalizálják a veszteségüket). Ha valamelyik csal, akkor a csaló előnyre tesz szert az adott körben (bár ez lehet, hogy csak a kisebb veszteségben nyilvánul meg), amikor csalt, de ha mindkét fél csal akkor mindketten vesztséget könyvelnek el, rosszabbul járnak, mint ha kooperáltak volna.

Többmenetes versengő helyzetekben a Theet for Theet (Tit for Tat) stratégia bizonyult a legsikeresebbnek.

Ennek a lényege:

- Adj bizalmat
- Ne csalj elsőként
- Mindig kövesd a másik magatartását, vagyis a következő körben tedd azt, amit a másik tett ebben a körben.
- Ne akarj túl trükkös lenni.

A sikeres kooperatív stratégia négy pontja kicsit részletesebben:

1. Barátságosság: ne kezdeményezz versengést. Természetesen ha a másik elkezd versengeni, akkor versengés a megfelelő magatartás, de sohasem elsőként.

2. Reagálj; ne hagyd annyiban a csalást. Készülj fel szankcióra és azt azonnal léptesd életbe. Erre azért van szükség, hogy megtanulja a másik: nem éri meg kilépni a kooperációból.
3. Megbocsátás: ha a másik a megállapodást megszegte, de mégis hajlandó ismét a kooperálásra, akkor te is térj vissza a kooperációra. Hogy azt is megtapasztalja, lehet hibázni, de a gyors visszatérés kölcsönösen előnyös.
4. Légy kiismerhető; lehessen tudni, hogy hogyan reagálsz. Ez egyben a következetességet is jelenti.

Elég könnyű belátni, hogy az igazi nehézség a második, harmadik lépésben van. Mert ha egyszer valaki megszegi a megállapodást, sokszor tovább kooperálunk azzal a racionális magyarázattal, hogy példamutatóak vagyunk. Pedig csak balekok lettünk. Viszont ha a hibájára reagálva (szankcionálva) sikerül elérnünk, hogy ismét kooperáljon, könnyen esünk a duzzogó hibájába. Eddigre már megbántódunk és nehezen tudunk megbocsájtani. (Minél később szankcionálunk-reagálunk- annál nagyobb a sansz a megbántott duzzogó attitűd felvételére.) Mire megbocsájtanánk, addigra a partner –hiszen elég nehéz volt belátni a hibát amit elkövetett- megsértődik. Én belátom a hibámat te meg nem vagy képes túllépni ezen. Etc. S visszafordíthatatlan körben romlik a kooperáció esélye.

„Egyetlen szabályt ismerek; légy kedves!”

Kurt Vonnegut

A HÁLÓZATELEMZÉS RŐL

A Hálózatelemzés ahhoz a megértéshez juttat hozzá, hogy a szervezeti egységek és/vagy emberek között kialakult kapcsolatok struktúrája milyen előnyökkel, vagy korlátozásokkal jár.

Az elemzése feltárja a szervezeti egységek közötti kapcsolatokat

1. információáramlásban
2. tudásmegosztásban
3. munkakooperációban
 - kik a központi szereplők
 - kik vannak a periférián
 - kik a legelfogadottabbak
 - kik a legmegbízhatóbbak

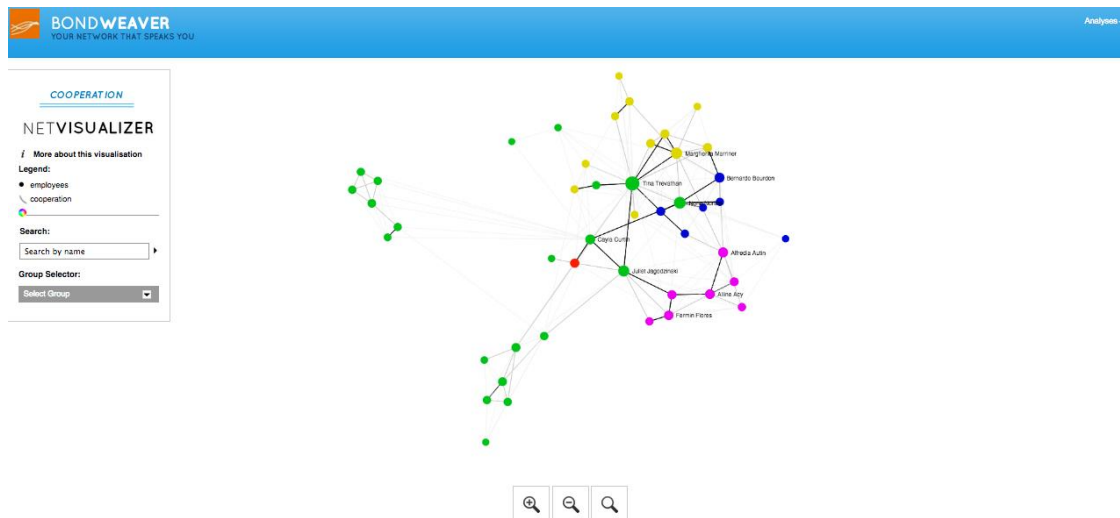
A szervezetek működése ma már messze van attól amit az orgchart sugall. Tudatosan, vagy tudattalanul egyre komplexebbé vált. Ez egyrészt azért alakult így, mert egyre gyorsabban kell reagálni a piac kihívásaira, másrészt az IT kommunikációs lehetőségek ezt lehetővé teszik.

A szervezeti diagram inkább egy eszköz, amely a hatalmi viszonyokat és a fizetési szinteket tükrözi, nem pedig egy térkép, amely a szervezet valódi kooperációját láttatná.

A vezetőknek ismerniük kell a főbb információs utakat, látniuk kell hogy a kooperációra fordított idő, energia hol hasznosul és hol vész el.

Eszköz

A hálózatkutatói eszköz használatával egy vezető olyan információkhoz jut egzakt módon és látványosan rövid idő alatt, amelyre korábban csak hosszú évek alatt, intuitíve és szükségszerűen a hibázás komoly kockázata és következményei mellett tudott szert tenni.

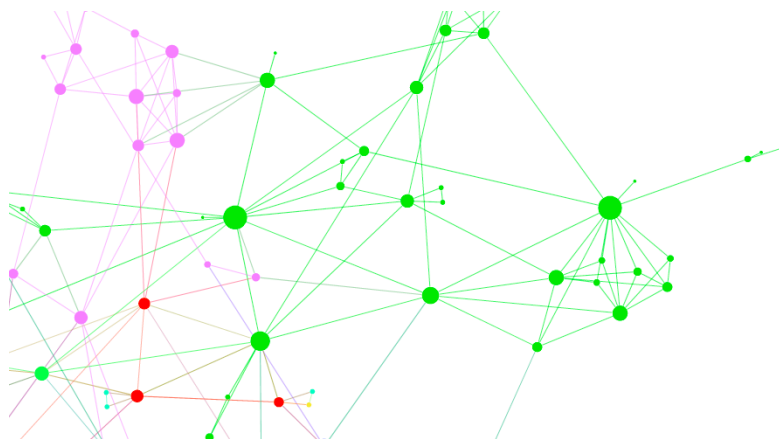


A Bondweaver Hálózatelemző Kft. Olyan eszközt épít, amely valós időben ad képet a szervezet valódi működéséről.

Szemlélet

A ma gazdaságában háttérbe szorul a formális hatalom jelentősége. Azzal, hogy a szervezetek működésükben egyre több a formális hierarchiába beilleszthetetlen csoportot hoznak létre (projekt team-ek, meeting-ek, tréning csoportok, etc.), az informális kapcsolatok megsokszorozódtak, egyre jobban elválnak a formális rendszertől és önálló életet élnek.

A mai szervezetek kormányzásában egyre jelentősebb hatása van az informális hálózatnak, az abban kulcs szerepet betöltőknek. Ma már legtöbb vállalatnál a munka jelentős részét az informális, személyes kapcsolatok révén végzik.



Sági György