

Szatmáriné dr. Balogh Mária:

TA AZ OD-BEN, AVAGY A TRANZAKCIÓANALÍZIS ALKALMAZÁSA A SZERVEZETELEMZÉSBEN ÉS A FEJLESZTÉSBEN

Az alábbi cikk tartalma a SZIE Vezetéstudományi Tanszéke által Gödöllőn szervezett „A szervezetfejlesztés és kihívásai az EU csatlakozás küszöbén” címet viselő V. Nyílt napon hangzott el a „Szervezetfejlesztési modellek, módszerek, technikák” című workshopon 2003. április 23-án. A workshopnak a szervezetfejlesztés különböző megközelítéseinek bemutatása volt a feladata, amelyen belül a szervezetfejlesztés tranzakcióanalitikus megközelítéséről tartott előadást a szerző. Ennek az előadásnak a rövidített változatát tartja kezében az olvasó.

1. Találkozás a tranzakcióanalitikus szervezetelemzési és fejlesztési konceptióval

1994-ben az Európai Tranzakcióanalitikus Társaság (EATA) szervezésében indult "A szervezeti változás kezelésének programja" (Organizational Change Management Programme) című két éves haladó szintű *szervezetfejlesztő tréning*. E két éven át tartó, összesen 274 órás tréningorozaton a szervezetek fejlődésével, a vezetéslektan legújabb ismereteivel, az ember-munka viszony kérdéseivel, a csoportvezetéssel és team-építéssel, az időgazdálkodás- és kezelés problémáival, valamint a szervezeti szintek elemzésével és a tanácsadás kérdéseivel foglalkoztunk nemzetközi oktatógárda támogatásával. A programigazgató Sari van Poelje volt Hollandiából, a tréningeket vezették Werner Vogelauer Ausztriából, Diny Koreman, Erika Stern és Servaas van Beekum Hollandiából, Pierre De Jonghe és Nelly Micholt Belgiumból, John Parr Nagy Britanniából, Willem Lammers Svájcbanól.

E tréningorozatban a saját tapasztalataink TA-s elemzésén keresztül éltük át és értettük meg a TA filozófiáját, tanultuk meg a módszerek használatát. Meggyőződhattünk arról, hogy teljes rendszert alkot az irányzat, amely az alapítójának halála óta nem csak, hogy virágzik, de további fejlődési utat jár be.

1996-ben az Európai Tranzakcióanalitikus Társaság (az EATA) a Magyar Tranzakcióanalitikus Szövetséggel együtt (HATA: Hungarian Association for Transactional Analysis) hazánkban Budapesten rendezte meg 21. konferenciáját, amelynek a "TA Building Bridges" –, a "TA hidat épít" – címet adta. Szervezőként igen jó kedvű, életszerető, egészségesen gondolkodni tudó társasággal volt

módom megismerkedni, akiktől a társaimmal együtt a konferencián is nagyon sok új gondolatot ismerhettem, ismerhettünk meg. A TA-s szakemberek azóta is rendszeresen látogatnak hazánkba, hogy különböző továbbképzéseket vezessenek az érdeklődők számára.

2. Mi a tranzakcióanalízis?

Az ITAA, azaz a Nemzetközi Tranzakcióanalitikus Társaság hivatalos definíciója szerint "A tranzakcióanalízis személyiség- és szisztematikus pszichoterápiás elmélet, amely a személyiség fejlődésével és a személyes változással foglalkozik." (Forrás: ITAA honlap)

Valójában a TA ma már ennél jóval többet jelent:

- emberkép, filozófia, amely alapján a humanisztikus iskolák közé tartozik,
- személyiségelmélet
- fejlődéselmélet
- pszichopatológiai elmélet
- kommunikációs elmélet, amelyre épül a kommunikáció-elemzés módszere,
- rendszerszemléletű csoport- és szervezetelmélet,
- sajátos gyakorlati eszközrendszer.

A TA alkalmazási területei:

- pszichoterápia (egyéni, pár, család és csoport)
- oktatás, pedagógiai gyakorlat
- kommunikációs készségek fejlesztése
- tanácsadás
- vezetés- és szervezetelemzés, -fejlesztés

3. Ki volt az alapító, Eric Berne?

A TA alapítója szerint az alapító sorskönyve jelentősen hat az általa létrehozott szervezetre, különösen annak kultúrájára. Ismerkedjünk meg röviden életrajzával.

ERIC LEONARD BERNSTEIN 1910. május 10-én született Montrealban David Hiller Bernstein orvos fiaként. Édesanyja író és szerkesztő volt. A szülők Lengyelországból és Oroszországból

vándoroltak ki Kanadába. Apja – akivel nagyon közeli kapcsolatban állt - tuberkolózisban meghalt, amikor Eric még csak 9 éves volt. A körorvos apa mintája lebegett előtte, amikor elhatározta, hogy sok embert fog gyógyítani. Ezért vált fontossá a számára, hogy széles körben megismerhető, a gyakorlatban hatékony módszert találjon meg.

Eric 1935-ben általános orvosi diplomát szerzett, majd pszichiátriát tanult az USA-ban, a Yale Egyetemen. Amikor 1939-ben megkapta a honpolgárságot, nevét ERIC BERNE-re rövidítette. 1941-től tanult pszichoanalízist a New York Psychoanalytic Institute keretein belül. 1956-ban sikertelen vizsgát tett pszichoanalízisből, mert kifejtette kételyeit is. Megbuktatták újszerű elgondolásai miatt, nem volt elég „ortodox” analitikus a vizsgáztatók szerint. Még 3-4 éves egyéni analízist és további tanulást javasoltak a számára. Ez ámbár fájdalmas, de sorsfordító volt a számára.

1943-46 között az USA hadseregében szolgált, ahol vezetőik kiválasztásával foglalkozott, majd egyéni és csoportterápiákat vezetett. A háború idején sokszor nagyon rövid idő alatt kellett gyors döntéseket hoznia arról, hogy kiket ajánl vezetőnek.

1946-tól publikált rendszeresen, a TA korai elképzelései 1946-1958 között jelentek meg. 1957-ban az Amerikai Csoportpszichoterápiás Egyesület regionális konferenciáján elhangzott a „Tranzakcióanalízis: A csoportterápia új és hatékony módszere” című előadása, amely után egy évvel cikkét az American Journal of Psychotherapy is lehozta. Ebben részletesen kifejtette az én-állapotok, a sorskönyvi, és a játszma elméletét. 1961-ben látott napvilágot nagy monográfiája, a „Tranzakcióanalízis a pszichoterápiában” („Transactional Analysis in Psychotherapy) címmel.

1962-től jelenik meg a Transactional Analysis Buletin. 1964-ben adták ki a kirobbanó sikert hozó az „Emberi játszmák” (Games People Play) című könyvét. Ebben az évben a tanítványai és kollégái megalapították San Francisco-ban az ITAA-t (International Transactional Analysis Association).

1963-ban jött ki „*A szervezetek és csoportok struktúrája és dinamikája*” (Structure and Dynamics of Organizations and Groups) című könyve, amelyet azóta sem adtak ki újra, mert az örökösök nem egyeztek bele.

Mikor a második szívinfarktusból 1970. július 15-én meghalt, már kiadásra készen állt a „Szex az emberi szerelemben” (Sex in Human Loving) és a „Mit mondasz a helló után?” (What do You Say after You Say Hello?) című kötete.

Ma már tudjuk, hogy koherens elméleti konstrukciót hozott létre, amely rászolgál az „irányzat” megjelölésre. Különösen érdeklődött az intuíció iránt, és nagyon izgatta a rejtett és nyílt üzenetek viszonya.

Éles nyelvű, kritikus, zseniális, támogató, tréfaszerető, versengő, lázadó, tiszta gondolkodású embernek ismerték, akik együtt dolgoztak vele. Elutasította a tudálékos nyelvezetet, munkatársaitól megkövetelte a lényegre törő, minősítő jelzőktől mentes kommunikációt. A kiképzéseken mi is sokat hallottuk a mondatot: „Fejezd ki magad úgy, hogy azt egy 8 éves gyermek is megértse!”

Tanulékonyága, nyitottsága az egész irányzatra rányomta bélyegét. A TA a mai napig vonzza az elégedetlen, újító, életszerető, a világon alakítani akaró, fejlesztő egyéneket.

Bár Berne már több mint harminc éve meghalt, de az irányzat töretlenül fejlődött és fejlődik tovább. Az alapító nyitottsága és tanulékonyága rányomja bélyegét a TA-ra.

A TA nagyon népszerű – különösen az angolszász területeken -, és sikerrel alkalmazható a vezetési tanácsadás és a magatartástudományi szervezetfejlesztés (OD) területén. (Lásd például az 1996-ban kiadott válogatást: SARI VAN POELJE – THOMAS STREINERT: Transactional Analysis In Organizations.)

4. A TA filozófiája

A TA bár dinamikus alapokon kezdett fejlődni, ha az emberképét és a filozófiáját nézzük, egyértelművé válik, hogy a humanisztikus pszichológiai irányzatokhoz lehet leginkább besorolni. Alapvető nézetei az emberekről, az életről és a változás céljáról szólnak. Melyek a TA filozófiai alapfeltevései?

➤ **Az emberekkel minden rendben van, mindenki OK.**

Lényege a személyiség elfogadása, és az egyenrangúság alapelve. Mint emberek, egy szinten vagyunk, senki nem állhat a másik felett.

➤ Mindenkinél megvan a **gondolkodásra való képessége**, és a **felelőssége** annak eldöntésében, hogy mit akar az élettől.

A súlyos agykárosultakon kívül mindenki rendelkezik a gondolkodás képességével. Mindenki autonóm és felelős módon tud dönteni, ha elégséges információ áll a rendelkezésére.

➤ Az emberek **saját maguk határozzák meg önnön végzetüket** a gyermekkori "sorskönyv" alapján, de ez az elhatározás megváltoztatható ("újrადöntés") a felnőtt korban. Felelősek saját érzéseikért és magatartásukért. Az emberek tehát képesek a változtatásra, ha komolyan elköteleződnek mellette.

A fentiekből következik a TA-gyakorlat két fontos alapelve:

- **A szerződéses módszer:** A megbízó és a segítő egyenrangúak, közösen vállalnak felelősséget a változásért. A segítőnek nem dolga, hogy a kliense helyett dolgozzon. Ezért fontos, hogy az elvárásokat tisztázzák, és a feladatok megosztását szerződésben rögzítsék. Ez segít a játszmák elkerülésében is.

A TA alapján nem dolgozunk senkivel, amíg nincs vele letisztázott szerződésünk arról, hogy ki a két szerződő fél, mi az, amit együtt szándékozunk csinálni, ez mennyi időt vesz igénybe, mi a célja vagy eredménye a folyamatnak, honnan fogjuk tudni, hogy elértük-e a célt, és mennyiben lesz jó hatású és / vagy kielégítő magunk vagy a másik ember számára. Ez a szervezetekben végzendő fejlesztő tevékenységek esetén különösen fontossá válik, hiszen rendkívül komplex rendszerekről van szó. Sok szupervíziós gyakorlaton arra kellett rájönnünk, hogy az eredeti szerződést nem kötöttük meg pontosan, vagy később, amikor már több dolog is tisztázódott, nem szerződünk újra. A szervezetekben különösen fontos tisztázni, hogy ki valójában az ügyfél: az első számú vezető, a felsővezetők csoportja, a középvezetők, esetleg az egész szervezet?

- **A nyílt, tiszta kommunikáció:** Különösen vonatkozik a tanácsadó és a megbízója közötti kapcsolatra, amelyben a kliensnek joga van minden információval rendelkezni arról, hogy mi megy végbe közös munkájukban, és egyenrangú, felelősségteljes szerepet vinni a változási folyamatban. Ezért a rejtélyes nyelvezet (pl. latin szakkifejezések) helyett a TA a mindenki által jól elsajátítható nyelvezetet használja.

(Vö.: I. STEWART –V. JOINES, 1987)

A fenti filozófiai alapelvek alkalmazása különösen fontos a munkahelyi-szervezeti közegben, ahol egyáltalán nem tűrik a vezetők és munkatársaik, hogy lekezelően, tudálékoskodóan bánjon velük a tanácsadó, és számukra érthetetlen rejtett nyelvezetet használjon. A döntési kompetenciát annak felelősségével együtt bár időnként szeretnék átruházni valaki másra, ezt a TA játszmakézdeménynek tartja, és ezért messzemenően óvja a tanácsadót ettől.

5. A TA kulcs gondolatai

Mielőtt rátérnénk a TA szervezetelemzéssel és fejlesztéssel kapcsolatos elképzeléseinek felvillantására, ismerkedjünk meg néhány olyan alapfogalommal, amelyet minden gyakorlati területen használ, és amelyekhez módszerek alkalmazása kapcsolódik. Ezek nélkül a TA nyelvet nem érthetjük.

Mindegyik fogalomnál röviden utalunk a vezetési, vagy a szervezeti vonatkozásokra is. Természetesen terjedelmi okok miatt sem törekedhetünk a teljességre, csak a legtöbbször használt fogalmakkal és modellekkel tudjuk az olvasót megismertetni.

- **Stroke** vagy érintés: az inger-éhség az alapja. Két fő csatornája van: a fizikai érintés és az el-ill. felismerés verbális és metakommunikációs formái. Lehetnek feltételesek és feltétel nélküliek, pozitívak vagy negatívak. Mind azt jelzik, hogy a létezésünket mások elismerték. A szervezetekben általában a feltételes stroke-ok megmutatása a megengedett. A pozitív és a negatív stroke-ok aránya a belső szabályozásról szól, de sokszor utal a szervezeti kultúrára is. Általában stroke-hiányosak a hazai szervezetek, de ha van is érintés, a negatívból jóval többet találunk, mint a pozitívból. Ez alul-energetizáltsághoz és alul-motiváltsághoz vezethet a munkahelyeken.

A vevők szükségleteit és a szervezet által nyújtandó termékeket és szolgáltatásokat a stroke-profil szemszögéből megközelítve új felismerésekre tehetünk szert.

- **Én-állapot modell**

Én-állapotnak nevezzük az egymáshoz kapcsolódó viselkedésmódok, érzések és gondolatok együttesét. Gyermeki én-állapot: amikor úgy viselkedünk, érzünk és gondolkodunk, mint ahogy gyermekkorunkban. Szülői én-állapotnak nevezzük azt, amikor úgy viselkedünk, érzünk és gondolkodunk, mint ahogy azt a szüleinktől láttuk, vagy ahogy azt a másolt szülő-figurák tették. Felnőtti én-állapot: amikor a viselkedésünket, érzéseinket és gondolatainkat a közvetlen itt-és-most helyzet határozza meg, és a helyzet megértésében az összes felnőtti képességünket használjuk.

A modell jól használható a szervezeti tagok közötti tranzakciók elemzéséhez. Egy vezető viselkedésében fellelhető leggyakrabban használt én-állapotokról következtetni tudunk vezetési stílusára.

- **Tranzakciók**

Tranzakcionális inger és válasz együttese, mint a társas „beszélgetés” egysége. Az emberek közötti kommunikáció mindig ilyen láncolat formájában történik. A tranzakciók elemzésében az én-állapot modellt használjuk annak megmagyarázására, hogy mi is történik

a kommunikációs folyamatban. E. BERNE kiegészítő, keresztezett és a játszmákban előforduló rejtett tranzakciókról beszélt. (E. BERNE, 1968)

Nagyon hasznos lehet a kommunikációk elemzéséhez, amikor például az asszertív kommunikációt gyakoroljuk a vezetőkkel, vagy azt, hogyan vezessék le a teljesítményértékelő megbeszéléseket.

– Szimbiózis

„Olyan kapcsolat, amelyben két vagy több személy úgy viselkedik, mintha egyetlen személyt alkotna, és ezért nem használja ki komplementer én-állpotait.” (I. STEWART –V. JOINES, 1987)

Az autokratikus vezetési kultúrában meglehetősen gyakran megfigyelhető, hogy a vezető saját Gyermekiét megtagadva csak a Szülői - főleg Kontrolláló Szülői – és a Felnőtti viselkedéseket produkálja, míg a beosztottjától csak a Gyermeki, leginkább az Alkalmazkodó Gyermeki viselkedéseket fogadja el. Ha ezt a beosztott vezető lefelé tovább érvényesíti, akkor a különböző szintű vezetők egymás között a létrehozzák a „szimbiotikus tandem”-et. Így a beosztottak nem kapnak engedélyt arra, hogy teljes énjükkel vegyenek részt a munkafolyamatban, tehát sok értékes tudásuk elvész, nem érvényesül. Ezzel szemben a szervezeti kultúrát fejlesztő „empowerment”- et célzó programokban sokkal hatékonyabb humánerőforrás-menedzsment valósítható meg, hiszen minden szereplő teljességgel használhatja saját belső erőforrásait.

– Időstrukturálás

E. BERNE szerint az időtöltésnek hat különböző módja van: a visszahúzódás, a rituálék, az időtöltések, az aktivitások, a játszmák, és az intimitás (autentikus érzések cseréje).

A vezetői viselkedésekben különböző erőforrások különböző arányainak használatát fedezhetjük fel, amelyekben a vezető különböző időstrukturálási formákat részesít előnyben. Aki például a pozíciójából eredő hatalmára épít, az sok rituálét és játszmát produkál, míg a támogató vezetőre jellemző a sok aktivitás, az intimitás, és néha a játszma is. (R.R. KRAUSZ, 1996)

Egy munkacsoportban leggyakrabban előforduló időstrukturálási módokból következtethetünk a csoportfejlődésben elért stádiumra. (P. CLARKSON, 1996)

– **Sorskönyv**

„Gyermekkorban kialakított, a szülők által megerősített, a későbbi események által 'igazolt', és a választott alternatívában markánsan megjelenő nem tudatos életterv.” (I. STEWART –V. JOINES, 1987)

A változást támogató vezetői coachingot a vezető személyes sorskönyvének ismerete nélkül lehetetlen sikeresen művelni.

BERNE (1968) szerint az alapító és a jelenlegi első számú felelős vezető egyéni sorskönyve jelentősen befolyásolja a szervezet kultúráját, vagy ahogy néhányan mondják, a „szervezeti sorskönyvet”. Szinte minden alkalommal tapasztalható, hogy a szervezeti kultúra változtatását célzó fejlesztések során – a már esetleg nem is tevékenykedő – alapító sorskönyvéből adódó vezetési kultúrát, és az annak hatására kialakult szervezeti légkört találjuk meg.

– **Újradöntés**

„Valamely önkorlátozó korai döntés felváltása egy olyan új döntéssel, amely már tekintetbe veszi az egyén összes felnőtt erőforrásait.” (I. STEWART –V. JOINES, 1987) Kilépés a sorskönyvből, valósághoz igazodás.

Bizonyos sorskönyvi folyamatmintákból való kitörés segítheti az egyéni vezetői coachingon elért attitűdváltozásokat. Ez a mechanizmus működhet a karrier-tanácsadás eredményeként megjelenő új életstratégiák kialakításakor is.

– **Helyettesítő, engedélyezett érzés (racket)**

„Gyermekkori eredetű, megszokott érzelem, amelyet az egyén sokszor átélt különböző stressz-helyzetekben, de amely felnőtt szintű problémamegoldó eszközként már nem felel meg.” A valódi érzések helyett a kultúra, és az azt közvetítő szülők által megengedett érzések átélése (pl.: félelem helyett harag). (I. STEWART –V. JOINES, 1987)

Az erős szervezeti kultúrák a szülőkhöz hasonlóan igyekeznek befolyásolni azt, hogy milyen érzéseket szabad az ott dolgozónak kimutatni, és amelyeket vagy el kell titkolniuk, vagy helyettesítő érzésekkel pótolhatnak. Az egyik biztosító cégnél az üzletkötőknek nem volt szabad kimutatniuk a felkeresett személy visszautasítása miatt érzett csalódásukat, sem a teljesítmény elmaradása miatti félelmet, de megengedett, sőt elvárt volt a lelkesedés. Így lett

a félelemből a „jó kihívás” hurraóptimizmusa, ha új, szinte teljesíthetetlenül nehéz feladatot kaptak.

– **Leértékelés** (discounting), vagy egyes fordításokban félreismerés

„A probléma megoldásához fontos információ tudattalan ignorálása.” Az ignorálás mellett más aspektusok felnagyításával is járhat. „Ahogy a helyzet egyik vonása jelentőségében csökken a fel nem ismerés által, úgy a másik vonását a felnagyítás útján aránytalanul felfűjjük.” Sorskönyvi eredetű, amikor úgy kezdjük érzékelni a világot, hogy az megfeleljen gyermekkori döntéseinknek. (I. STEWART –V. JOINES, 1987) A leértékelésnek „passzivitás”, azaz a változás megtagadásának valamilyen változata (semmittevés, túlalkalmazkodás, zaklatottság, tehetetlenség vagy erőszak) lesz az eredménye, amelyben az egyén más személyeket, ill. környezetét saját problémáinak megoldása érdekében manipulálja.

A leértékelések általában a szervezeti belső vagy külső határok mentén szoktak megjeleníteni, és a határok védelmét szolgálják. Annak azonosítása, hogy a leértékelés milyen típusú (az ingerekre, a problémára, a lehetőségekre vonatkozik), és milyen szintű (létezés, jelentőség, változási lehetőség, személyes képességek), segít annak meghatározásában, hogy milyen beavatkozással lehet a valós problémamegoldást – akár egy szervezetben - ténylegesen elősegíteni. Konfliktuskezeléshez is kitűnő segédeszköz a TA leértékelési mátrix modellje. (Vö.: K. MELLOR – E. SIGMUND, in: I. STEWART –V. JOINES, 1987)

– **Játszmák**

„A Horogból, a Gyenge pontból, az Átkapcsolásból, és a Szembesülésből álló, és végül Nyereséghez vezető tranzakciósorozat.” (E. BERNE, idézi I. STEWART –V. JOINES, 1987) E mindig megtapasztalható folyamatot nevezik a TA-ban Game Formula-nak is, amely valójában a játszma lefutásának képlete.

A játszmák általában nem tudatos rejtett programozású intimitáspótlékok, helyettesítő érzésekkel telítettek, az én-állapotok és az életpozíciók közötti átkapcsolások jellemzik, és leértékelésekkel járnak együtt. Szinte mindig megjelenik benne az Áldozat, az Üldöző és a Megmentő szerepe (a „Dráma háromszög”, S. KARPMAN, 1968).

A szervezetekben az eltérő érdekek miatt igen sok játszma működése figyelhető meg. A – például felsővezetői értekezleteken előforduló - legtipikusabb játszmák elemzése közelebb visz minket a valós szervezeti történések megértéséhez, és a játszmák keresztezése által a

valós, de ki nem mondott problémák kezeléséhez. Ugyanis elkövetkezhet az az állapot, amikor a játszmák egyre kevesebb rejtett előnnyel és egyre több hátránnyal járnak, és fenntartásuk már nem éri meg a szereplőknek sem. Ekkor következhet be az önmagukkal való szembenézés és a valódi változás.

– **Életpozíció**

„Az egyén életében a döntések és viselkedések igazolására szolgáló, önmagával és másokkal kapcsolatos hiedelmek és vélekedések összessége: az egyén önmagával és másokkal kapcsolatos legfontosabb értékeire vonatkozó alapvető beállítottság.” (I. STEWART –V. JOINES, 1987) Általában az „OK-keret”-ben ábrázoljuk. (Önmagamat és a másikat mennyire érzékelem OK-nak az adott helyzetben.)

Bizonyos életpozíciók magasan együtt járnak bizonyos vezetési stílusokkal. Az életpozíció modellje alapján nagy valószínűséggel be tudjuk jósolni a beosztottak várható reakcióit is.

Egy tárgyalási folyamat én-állapotok és élet pozíciók szerinti kommunikációs elemzése sokat segít a tréningen résztvevőknek a tárgyalási készségek elsajátításában.

– **Autonómia**

„A tudatosság, a spontaneitás és az intimitás három képességének felszabadulásával vagy felfedezésével jellemzett minőség, minden olyan viselkedés, gondolat, vagy érzés, amely a sorskönyvben szereplő hiedelmek helyett az itt-és-most valóságra irányul.” (I. STEWART – V. JOINES, 1987) Mit jelent a tudatosság, a spontaneitás, az intimitás a TA nyelvéen?

Tudatosság: képesség arra, hogy mint a más bolygóról érkező avatatlan „Marslakó”, úgy tudjunk előzetes értékelés nélkül észlelni, érezni, jelen lenni, valódi kontaktust létrehozni.

„Tudjuk, hogy hol vagyunk, mit csinálunk, mit érzünk.”

„Spontaneitás: képesség arra, hogy amikor cselekszünk, reagálunk, szabadon válasszuk meg én-állapotunkat, azaz érzések, gondolatok és viselkedésmódok teljes tárházából meríthessünk a szituáció és a megoldandó feladat szerint, és vállaljunk felelősséget választásunkért.”

„Intimitás: képesség az igények és érzések őszinte átélésére és nyílt kifejezésére a kapcsolatokban, együtt lenni a másikkal a jelenben.” (JÁRÓ K. – JUHÁSZ E., 1999, 30.o.)

Rendkívül hasznos lehet egy stratégiai tervező műhelymunka elején megkérni a vezetőket, hogy gyűjtsék össze azokat az állításokat, hogy mit látna és mondana egy Marslakó, ha felülről rá nézne a szervezetre. Milyen célból működik az valójában? A korábban ki nem mondott válaszok a tudatosítást segítik, amely jó alapot adhat akár a jelentős irányváltásra is.

6. A szervezetelemzés néhány fogalma, eszköze

A „klasszikus”, azaz a TA bármely más területén is gyakran alkalmazott fogalmak és modellek mellett kimondottan a vezetés- és szervezetelemzés céljára is kialakultak koncepciók és módszerek. Magát E. BERNE-t munkásságának utolsó éveiben is egyre inkább foglalkoztatták a szervezeti kérdések és összefüggések, de tanítványai a halála után még tovább bővítették a TA ez irányú tudását. BERNE, mint alapító, rendkívül olvasott volt, sokat tanult, befogadóan fordult az új koncepciók felé, és ezt a tanítványok a mai napig követik. A mások által végzett leadership vizsgálatok tanulságait (pl.: Blake-Mouton modell) és a szervezetfejlesztési elképzeléseket igyekeznek TA-s szemmel továbbfejleszteni, ezzel bővítve is az eredeti tudást. Alapvetően jellemző, hogy a szervezeti kérdéseket rendszerszemlélettel közelítik meg.

Az alábbiakban a leggyakrabban előforduló elemzési szempontokat és beavatkozási pontokat emeljük ki e tudás hatalmas tárházából. BERNARD CHEVALIER 2000-ben hazánkban tartott foglalkozásán elhangzottak segítettek e fejezet megírásában.

Egy szervezet tanulmányozása négy alapvető szempont alapján történhet: a környezet, a szervezet/csoport autoritás, a szervezet/csoport tagjai, és a szervezet/csoport munkája.

6.1. A környezet elemzése

A struktúra a környezetből kiindulva határozza meg saját magát, vagyis a környezet mindaz, ami körülveszi a tanulmányozott struktúrát. Többek között vevőkből, szállítókból, és konkurensokból áll. A vezető legfontosabb szerepe, hogy tartsa a kapcsolatot a környezettel.

A környezethez való alkalmazkodás minden szervezet legfontosabb feladata. A változások valódi kiváltó okai környezeti eredetűek, ezért a környezeti hatások rendszerezett felmérését fontos elvégeznünk. Ha egy szervezeti működés tünet hátterét meg akarjuk érteni, azt is meg kell vizsgálni, hogy mi változott az utóbbi időben a környezetében.

6. 2. Az autoritás/hatalom és eszközeinek (vezetés és kánon, vagy házszabály) elemzése:

Vezető: Egy csoport vagy szervezet vezetője az a személy, aki azt összefogja, vagy akit a tagok vezetőnek ismernek el, a következő képességeket tulajdonítva neki:

- egyoldalú jog a kezdeményezésre (utasításokat adjon ki) és arra, hogy szankciókat vezessen be, ill. azokat helyezzen kilátásba (autoritás),
- és a képesség (power), hogy ezeket gyakorolni tudja egy adott helyzetben.

6.2.1. Fontos megvizsgálni a vezetés történetét:

Az „Ős” vagy „Alapító” határozta meg a vállalat számára a létezés értelmét, az alapokmányt, a felépítést, a törvényeket, azaz ő alkotta meg a Kánont (házszabályt). A *Nagy Vezető* az, aki az „Ős” után érkezett, és aki jelentősen módosította a szervezet struktúráját és értékeit. Az *Nagy Vezető* vezeti be azt a szellemiséget, azokat az alapvető fogalmakat, melyek koherenciára törekednek a környezettel, és megváltoztatja a munkamódszereket is. A *Személyi Vezető* az aktuálisan alkalmazásban levő felelős vezető. Érdekes lehet, hogy melyik vezető konkrétan milyen hatást gyakorolt a szervezetre az idő folyamán.

6. 2.2. Vezetők a jelenben:

A jelenlegi reális hatalom lehet egy személy kezében, vagy akár szétosztva több ember között. Három fajta vezetői funkciót különböztethetünk meg: a felelős, a hatásgyakorló, és a pszichológiai vezetőt. A *felelős vezető* az, akit hivatalosan tekintéllyel és a felelősséggel ruháztak fel (pl.: vezérigazgató). A *hatásgyakorló* vezetőt keresik a dolgozók, ha valami megoldásra váró probléma vagy nehézség merül fel a működés során (pl.: termelési igazgató). A *pszichológiai vezetőt* akkor keresik meg a munkatársai, amikor az emberi kapcsolatok területén merül fel probléma a struktúrán belül, és akitől el is elfogadják a megoldást. Ő az, akinek a legnagyobb hatása van a szervezetben dolgozók lelkére, az egyének helyzetéről alkotott belső képében ő birtokolja a valódi vezetői szerepet.

Amikor a vezetést vizsgáljuk, be kell azonosítanunk, hogy ki, ill. kik töltik be a vezetői funkciókat. és azt konkrétan hogyan teszik.

6.2.3. Kánon, vagy házszabály:

Írott és íratlan, hagyományokra épülő eszmék és hatások, amelyek szabályozzák a csoport munkáját és viselkedését, formát adnak egy csoport kohéziós erejének. Egy szervezet Kánonja saját alapokmányából (alapító okirat, SZMSZ) és saját kultúrájából áll.

Érdeemes megismerni, hogy a szervezet milyen szabálykinyilvánító és módosító eljárásokat alkalmaz.

A „szervezeti sorskönyv”, azaz a kultúra elemzése vonatkozhat:

- a technikai feltételekre (technológia és annak működtetéséhez szükséges szakértelem), azaz a szervezet Felnőttjére
- az etiketre (hagyományok, illemszabályok), azaz a szervezet Szülőjére, és
- a csoportkarakterre, a viselkedési módok halmazára, melyeket az etikett még megenged, és amelyeket minden csoporttag követhet, hogy kifejezze saját egyéniségét anélkül, hogy illemsértőnek tartanak. Ez a kultúra emocionális vetülete, azaz a Gyermeki fejeződik ki benne.

A kultúrában találhatóak azok a kultúra-elemek is, melyeket az „Ős” és a Nagy Vezető hagytak hátra. A kultúra lehet merev és tiltó, vagy megengedő.

6. 3. A szervezetnek és tagjainak elemzése

A „szervezetet” BERNE úgy határozta meg, mint egy viszonylag nagyszámú belső határral rendelkező csoportot, amely két fő határral és több mellék határral rendelkezik. A fő határok egyike a környezettől választja el a szervezetet, a másik a vezetőt/vezetőket és a többi tagot.

A csoport szerinte: társadalmi tömörülés egy külső határral és legalább egy belső határral.

A struktúra elemzése több szinten történhet:

- Már BERNE is felrajzolta külön a szervezet *nyilvános struktúráját* az organigrammot, a személyzeti nyilvántartást, és külön az ülésrend szerinti struktúrát, valamint a földrajzi elkülönülést mutató ábrát.
- *Elemzhetjük a csoportdinamikát:* határokat (nyílt struktúra) és a köztük működő erők hatását. Ennek kapcsán beszélt BERNE a csoportkohézióról, a csoportra ható nyomásokról, és a csoporton belüli, a csoport magjára ható agitációról, izgalomról. Érdekelték a tranzakciók a tagok és a csoportok között.

- Megismerkedhetünk azzal is, hogy a fejekben kialakult kép hogyan változik a csoportról és a szervezetről (privát, rejtett struktúra) az idő folyamán. Ez a kép a helyzet résztvevőjének képzeletbeli túlélése a csoportszituációban, amely csak fokozatosan közelíti a valós csoportszerkezetet. (Vö.: CLARKSON, P., 1996)

6. 4. A szervezet tevékenységének elemzése

A csoport munkája magában foglalja a csoport tevékenységét és fejlődését.

A szervezet és az adott csoport tevékenysége a csoport valós anyagi környezetben végzett, előre átgondolt cselekvéseiből áll. A szabályozott munkafolyamatok és az alkalmazott technológia jelentősen befolyásolják a többi szervezeti dimenziót is.

A szervezet és a csoport fejlődési folyamatai a túléléssel, a struktúra és az azonosság megőrzésével, megvédésével függ össze. Három közvetlen veszély fenyegeti a csoportot és annak fennmaradását:

- Behatolás a külső és aztán főbb belső határok irányából, ami szétzilálhatja a szervezetet, alááshatja az autoritás gyakorlását, és végül megakadályozhatja a csoportot, hogy eredményesen végezze tevékenységét.
- Támadás a csoporttagok ellen, a csoporttagok fizikai eltávolítása, ez által az individuális struktúra eltörlése.
- Támadás a csoport ideológiája ellen, és dekadencia előidézése a privát struktúrában.

Amikor a csoport folyamatot vizsgáljuk, akkor meg kell néznünk, hogy a fenti eseményeknek milyen konkrét megjelenési formái voltak a múltban, ill. vannak a jelenben.

7. Fejlesztés, a változás támogatása a szervezetben

Az egyéni készségek fejlődésének analógiájára a szervezeti keretek között végzett változások kezelésére JULIE HAY (1988) az alábbi javaslatokat teszi. Abból indul ki, hogy milyen szakaszokból áll a változások elfogadásának folyamata, és mi segíti a továbblendülést.

„Ha vezetők vagyunk, felelünk azért, amilyen módon másokat változásoknak teszünk ki. A változások elviselését jelentősen megkönnyíthetjük, ha ütemezésük során szem előtt tartjuk a fejlődés szakaszairól szóló ismereteinket.

Mozgásképtelenség / Létezés

A változásban érintetteknek időre és információra van szükségük, még ha nem is képesek azt azonnal teljesen feldolgozni (fontos az írott információ). A non-direktív tanácsadás eszközei, például az elfogadás, az odafigyelés és a tükrözés ekkor hatékonyan alkalmazhatók.

Tagadás / Cselekvés

Ez valószínűleg a legnehezebben kezelhető szakasz. Sok türelem kell hozzá. Inadekvát magatartás esetén a célokra és az alkalmazott technikákra irányuló óvatos kérdésekkel közelíthetünk. Ne próbáljunk nyomást gyakorolni, mert az csak ellenállást szül, és erősíti a tagadást. Adjunk időt és lehetőséget nekik, hogy maguktól felismerjék módszereik alkalmatlanságát. Ne feledjük, a tagadás nem tudatos.

Frustráció / Gondolkodás

Itt sok toleranciára és humorra van szükség, főként, ha éppen miránk zúdulnak a vádak. Legjobb az empátikus odafigyelés, juttassuk kifejezésre, hogy hasonló helyzetben minden bizonnyal mi is hasonlóan éreznénk; de ne engedjünk a kölcsönös siránkozás kísértésének. Ne feledjük, a megértés nem zárja ki a cselekvésre serkentést. Javasoljuk, hogy mérlegeljék az új helyzet előnyeit és hátrányait.

Elfogadás / Identitás

Végre elkezdhetjük megtárgyalni az új helyzetet, és elvárni a problémák megoldása felé tett lépéseket. Hagyjuk a dolgot magától kibontakozni, ne adjunk hirtelen túl sok tanácsot, mert az interferálna az új identitásuk kialakítására vonatkozó szükségletükkel.

Fejlődés / Készségek

Ezt a szakaszt már nagyon könnyű kezelni. Mindenfajta jó tanács, vezetés, oktatás teljesen helyénvaló már, és képesek meghallgatni mások változással kapcsolatos tapasztalatait is.

Alkalmazás / Integráció

Itt az előző szakaszhoz képest rendszerint mi is jobban bevonódunk. Bátorítsuk, erősítsük őket az újonnan elsajátított, illetve a korábbról magukkal hozott és alkalmazható készségeik gyakorlásában.

Kiteljesítés / Ciklusváltás

Itt már nincs szükség segítségre. A változásnak kitett személy megállapodott az új helyzetben, és elkezdhet másokat támogatni az alkalmazkodás folyamatában.,,

A tranzakcióanalitikus szervezetfejlesztés ismeri és alkalmazza mindazokat a beavatkozásokat, amelyeket más OD forrásokból is ismerhetünk. DEWAYNE J. KURPIUS (1996) az alábbiakat említi cikkében:

Egyéni beavatkozások: kognitív-behaviorista problémamegoldás, élet- és karrier tanácsadás, személyközi kapcsolatok/ harmadik feles konzultáció vagy mediálás, tranzakcióelemzés két kommunikáló fél között, tréning és (a szakmai készségek) fejlesztése.

Csoportos beavatkozások: folyamatkonzultáció, csoport/csapat fejlesztés és építés, csoportok közötti viszony fejlesztése, minőségi körök működtetése, érzékenyítő tréning laboratóriumok (T-csoportok).

Szervezeti szintű beavatkozások: humánerőforrás-fejlesztés a termelékenység és a humán potenciálok fejlesztése érdekében, kutatási eredmények visszajelzése és akciókutatás, szervezeti kultúra építése, stratégiai tervezés, munka(kör) tervezés/gazdagítás, MBO.

Beszámolónk célja az volt, hogy a teljesség megmutatása nélkül érzékeltesse a TA és követőinek fejlődőképességét, tanulékonyágát, nyitottságát, integráló képességét. A TA nem elvesz információt és megtagad irányzatokat csak azért, mert valamit nem ő talált fel, hanem megtanulja a működő modelleket és saját vizsgálatokkal, tapasztalatokkal sajátos nyelvezetét használva kiegészíti azokat, miközben megtartja azt a képességét, hogy egységes értelmezési keretben tudja kezelni modelljeit. A mellékletben álljon itt a Blake-Mouton vezetési rács kiegészítését mutató példa arra, hogyan teszi hozzá saját tudását a TA (itt RANDELL, 1973) a más szerzők által közölt tudáshoz.

A TA elsajátításában nem az – egyébként egyre bonyolódó - elméleti rendszer felfogása a legnagyobb kihívás, hanem a hiteles TA-s tanácsadói viselkedés elsajátítása. Ahogy az egyik tanulóársunk mondta: ” A TA-t nem elég tudni, azt élni kell!” A mi túlélésre beállítódott, többnyire individualista kultúránkban pedig, ez komoly változás elé állít minden tanácsadót is.

*Szatmáriné dr. Balogh Mária
Munka- és Pályatanácsadó pszichológus
tréner. Szervezetfejlesztő tanácsadó*

Irodalom

- BERNE, ERIC (1966): Structure and Dynamics of Organizations and Groups. New York, Grove Press
- BERNE, ERIC (1964): Games People Play. The Psychology of Human Relationships. New York, Grove Press
- BERNE, ERIC (1972): What Do You Say after You Say Hello? New York, Grove Press
- CHEVALIER, BERNARD előadás E. M. Fox cikke alapján a TA-s szervezetfejlesztés vázlatáról, személyes közlés 2000. szeptember 22-24.
- CLARKSON, PETRUSKA (1996): Group Imago and the Stages of Group Development. . In: VAN POELJE, SARI –STREINERT, THOMAS (Ed)(1996): Transactional Analysis In organizations. 204-227. p., ITAA, San Francisco, USA
- DEWAYNE J. KURPIUS, (1996): Consultation Interventions: Successes, Failures, and Proposals. In.: VAN POELJE, SARI –STREINERT, THOMAS (Ed)(1996): Transactional Analysis in Organizations. 16-37.p., ITAA, San Francisco, USA
- HAY, JULIE (1996): Transactional Analysis for Trainers. Chapter 9, Sherwood Publishing, Watford, UK
- HOLDEMAN, Q. L. (1996): The Symbiotic Chain. In.: VAN POELJE, SARI –STREINERT, THOMAS (Ed)(1996): Transactional Analysis In organizations. 179-191 p., ITAA, San Francisco, USA
- <http://www.itya-net.org> (Az ITAA honlapja)
- JÁRÓ KATALIN – JUHÁSZ ERZSÉBET (1999): Elemzés és változás: TA – fogalmi kalauz. In: Játzmák nélkül. Tranzakcióanalízis a gyakorlatban. 30.o. Szerk. Járó Katalin, Helikon Kiadó
- KARPMAN, STEPHEN (1968): Fairy tales and script drama analysis. Transactional Analysis Bulletin,, 7/26, 39-43.p.
- KRAUSZ, ROSA R. (1996): Power and Leadership in Organizations. In: VAN POELJE, SARI – STREINERT, THOMAS (Ed)(1996): Transactional Analysis In organizations. 134-148 p., ITAA, San Francisco, USA
- RANDELL (1973) modelljét az egyik tréningünkön a kiképző mutatta be, szóbeli közlés 1995
- STEWART, IAN –VANN JOINES (1992): A TA – MA. Bevezetés a korszerű tranzakcióanalízisbe. Budapest, Országos Alkohológiai Intézet, Alkohológiai Füzetek sorozat 18. szám,
- VAN POELJE, SARI – STREINERT, THOMAS (Ed)(1996): Transactional Analysis In Organizations. ITAA, San Francisco, USA

TA in OD,

The Transactional Analysis in the Analysis and Development of Organization

(Maria Sz. Balogh, CONVICTUS-CONSULT Organizational Development and Management
Consultancy Ltd.)

This article is about presentation on Transactional Analysis in the Organization Development, which was told at Open Day of St. Stephan University in Hungary.

There was led two years Organizational Change Management Programme by European Association of TA between 1994-1996 in Hungary, in which be trained the author of this article. EATA and Hungarian Association for Transactional Analysis established 21-th conference in Budapest at 1996, which title was 'TA Building Bridges'.

The article speaks about how the author met with TA, what is the TA, who was the 'Founder' ERIC BERNE, and what are fundamental philosophical theses of TA. These philosophical theses are basis of two practice: method of contracting and open communication with client.

The article contains some key conceptions (stroke, ego states, transaction, symbiosis, time structuring, script, racket feeling, re-decision, discounting, games, life positions, autonomy), and points to some leadership and organisational concerns. Berne was interested in the group dynamics and organisational questions, so he started develop an organizational analysis method, which was continued by more BERNE's followers. This model contains the analysis of environment, the authority, members of organization, and activities of organization.

The article mentions J. Hays proposals for support the change in organization, and list of DEWAYNE J. KURPIUS about methods of OD.

This article purpose is to show how can the TA integrate other knowledge about OD in their practices and models, and how can the TA complete other knowledge with its special surveys and observations.