

Szervezeti energiák nyomában

A szervezeti környezet állandó és egyre gyorsuló változása szükségessé teszi, hogy a rendszer a meglévő energiákat és potenciálokat időről-időre a lehető legnagyobb hatékonysággal mozgósítsa. E tekintetben figyelemreméltó a tranzakcióanalízis¹ egyik iskolájának az „energia” helyét és működését leíró modellje. A Schiff-rokonság² eredeti koncepciója az egyéni viselkedésminták megfigyeléséből indult ki, de megállapításait a szervezeti és vezetési gyakorlatban is érdemes felhasználni.

Egészséges és jól működő struktúrák a rendszer állandó alkalmazkodása okán időről időre szembesülnek problémákkal. A kérdés ilyenkor az, hogy a struktúra, és benne az egyes emberek és munkacsoportok milyen viselkedésmóddal viszonyulnak a kialakuló problémahelyzethez. Ugyanis minden szervezet önmagában is rendelkezik a problémamegoldáshoz szükséges erőforrásokkal.

Energetikai szempontból hatékony reagáláson azt értjük, amikor a szervezet a vállalati célok, szűkebb értelemben pedig az aktuálisan fellépő probléma megoldásának irányába mozgósítja meglévő energiáit. Nem hatékony a rendszer reagálása akkor, amikor a szervezet a rendelkezésére álló erőforrásaival nem megoldja, hanem fenntartja a problémát.

Vállalati műhelymunkák, projektek, vagy tréningek alkalmával, amikor egy aktuális probléma kerül terítékre, gyakran fogalmazom a csoportnak szóló kérdést fordítva: „*Mi mindent teszünk, amivel fönntartjuk az adott problémát?*” Mondanom sem kell, hogy a résztvevők ilyenkor a válaszok kifogyhatatlan tárházát sorakoztatják föl, hiszen jól ismerik saját működésüket.

A Schiff-iskola ezt a jelenséget a rendszer passzív viselkedésének nevezi. A passzivitás az emberek külső reagálása arra, hogy a problémamegoldásra irányuló autonóm viselkedést elkerüljék, s ezáltal a problémát fönntartsák. A leghétköznapibb példa erre az, hogy amíg panaszkodom, addig nem kell a probléma megoldásán fáradoznom. Tranzakcióanalitikus szempontból a passzivitás nem azt jelenti, hogy az érintettek nem tesznek semmit, sőt időnként felettébb dramatikus események is történhetnek. Passzivitásnak azért nevezzük, mert a megfigyelhető viselkedés *nem* a fennálló probléma megoldását szolgálja, tehát a cél szempontjából nem releváns.

Kívülről nézve szervezetek nem hatékony viselkedése négyféle minta köré rendeződik:

Semmittevés. A szervezet a felmerülő probléma vonatkozásában úgy tesz, mintha a probléma egyáltalán nem is létezne. Az energiák arra irányulnak és használnódnak el, hogy bizonyos célszerű viselkedéseket megakadályozzanak. A rendszer szorongva vár arra, hogy a probléma majd magától megoldódik vagy valaki (egy partner) majd (helyettünk) megoldja.

- Egy gyorsan átalakuló piacon például mindent úgy csinálni, ahogyan eddig. Közben legfeljebb panaszkodni a nehéz gazdasági helyzetre a legjobb módja annak, hogy ne tegyünk semmit a megváltozott körülmények között.
- A beosztottaktól (főnöktől) változást elvárni anélkül, hogy mi bármit másképp csinálnánk.
- Amikor egy lejtmenetben lévő szervezetben a fejlődésre irányuló minden érdemi kísérletet valahonnan megtorpedóznak.

Túlalkalmazkodás. Túlalkalmazkodó rendszerek és szervezetek nem tesznek „eleget” saját céljaik és igényeik megvalósítása érdekében, hanem viselkedésük sokkal inkább más szervezetek igényeit szolgálja.

- A szervezet valamilyen irreális remény érdekében számára kedvezőtlen egyezséget köt: például tartósan és indokolatlanul nagy árengedményt tesz.
- Az értékesítés olyan megbízásokat és ügyféligényeket is elvállal, amelyet a termelés már nem tud teljesíteni. „Ennek az ügyfélnek nem mondhattunk nemet, mert különben ...”
- Állandó túlmunka kompenzáció nélkül, miközben otthon föl nő a gyerek és a házasság tönkremegy.

¹A tranzakcióanalízis egy személyiség-, kommunikációs és tanácsadási koncepció, amelynek alapítója Eric Berne (1910-70), amerikai pszichiáter volt. www.eataneews.org

²Schiff, Jacqui Lee; "Cathexis Reader", New York, Harper & Row 1975.

Nyüzsgés. Ilyenkor az energia igen látványosan jelenik meg a szervezetben, de az nem a célok elérésére és a problémák megoldására irányul. A gondolkodás kaotikus, a cselekvés kapkodó. Esetleg jól csinálják a dolgokat, de nem a jó dolgokat csinálják.

- Sok szervezetnél tapasztalhatjuk ezt a jelenséget: mindenki szalad, mindenkinek mindig valami halaszt-hatatlan dolga van, miközben a lényeges döntések nem születnek meg időben. „Nincs rá időm, ezt még gyorsan el kell intézennem!”- visszhangzik mindenütt.
- Delegálás helyett a vezető mindent maga csinál, és ezzel nem jut ideje arra, hogy beosztottait képessé tegye az önálló munkavégzésre, bár ő maga mindig elfoglalt.
- Intenzíven foglalkozni olyan feladatokkal, amelytől eleve szerényebb eredmény remélhető.

Merevség és erőszak. Ilyenkor hosszabb ideig nem történik semmi, tehetetlenség uralkodik, majd egy hirtelen heves kitörés következik, amely önpusztító vagy mások ellen irányul. A fölhalmozódott energia így talál csatornát magának.

- A sikertelenség vagy frusztráció kompenzálása alkohollal, dohányzással, droggal, vállalati tivornyákkal.
- Amikor a vezető sokáig nem tesz szóvá olyan dolgokat, amelyek őt egyébként zavarják, majd egyszer csak betelik a pohár és robban a bomba. Vigyázz, ne tartózkodj túl közel!
- Motivációs céllal szervezett tréningek tipikus jelensége a jelen nem lévő vezetés elleni agresszió levezetése.

A szervezeti passzivitás mint problémakerülő magatartás kívülről jól megfigyelhető és azonosítható viselkedésforma. Ebben áll a nagy előnye, hiszen a rendszert rögtön konfrontálni is lehet vele, és ez alkalmas kiinduló pont a változásra. Szervezeti kultúrák jellemzésekor azt vizsgáljuk, hogy problémahelyzetben dominánsan melyik passzív viselkedésminta jelenik meg a vállalatban. Vannak típusosan megjelenő példák, elég, ha a szélesebb vállalati, közigazgatási, szolgáltatási környezetünkben körülnézünk.

A passzivitás mindazonáltal nemcsak egyének és szervezetek, hanem társadalmi csoportok, sőt szélesebb populációk vonatkozásában is megfigyelhető viselkedésforma – így azonosítása hasznos kiinduló pont a rendszerek változásához.

Antal Sándor, PTSTA-O

Képző és szupervízor tranzakcióanalitikus s.a. - szervezetfejlesztés

antal.sandor@szervezetiTA.hu

www.szervezetiTA.hu