

Vezetőfejlesztés: Kollégák támogatása és fejlesztése

© 2023 Lovas Szabolcs

Absztrakt

A cikkben egy szervezeten belül tervezett és lebonyolított vezetőfejlesztési program kerül bemutatásra, beleértve a többoldalú szerződéskötés módját, valamint a pszichológiai, szakmai és adminisztratív szintek kezelését. A program áttekintése mellett részletesen ismertetem a harmadik ülés tartalmát és folyamatát, valamint a résztvevők reakcióit, akik megosztották, hogy milyen felismerésekkel gazdagodtak.

Kulcsszavak

vezetés, tranzakcióanalízis, énéllapotok, többoldalú szerződéskötés, fejlődési ciklusok, munkatársak támogatása, szervezeti kultúra

Bevezetés

Szervezetfejlesztőként azt a feladatot kaptam, hogy egy nagyvállalat vezetői számára valósítsak meg egy komplex fejlesztési folyamatot. A szervezet azzal küzdött, hogy a vezetők nehezen tudták megtartani az újonnan felvett munkatársaikat, így a fejlesztés célja az volt, hogy segítsen nekik megoldani ezt a problémát. Több éves szervezetekkel való tapasztalomra támaszkodva és figyelembe véve a kontextuális TA-t (Sedgwick, 2020), tisztában voltam azzal, hogy néha a kultúrát kell megváltoztatni ahhoz, hogy változás jöjjön létre. A vállalat ezen dolgozott is (a toborzási folyamat, juttatások stb. megváltoztatásán gondolkodtak), ugyanakkor ezzel párhuzamosan személyes támogatást is szerettek volna nyújtani a vezetőiknek, hogy jobb vezetőkké váljanak, és hogy képesek legyenek tudatosabban használni a viselkedésüket annak érdekében, hogy jobb kapcsolatot alakítsanak ki a kollégáikkal. Ez volt a projektnek az a része, amelyre a felkérést kaptam.

Fontos figyelembe venni, hogy különböző TA-s és nem TA-s szakmai egyesületeknek tagjaként munkám során ezek etikai kódexének megfelelően dolgozom. Ismerem a különböző egyesületek kódexeit, azonban az etikai megfontolásokhoz ebben az esettanulmányban az International Centre for TA

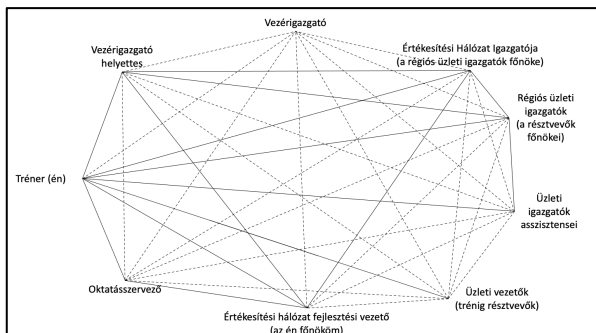
Qualifications (ICTAQ) etikai kódexét (2023) használtam hivatkozásként. A különböző etikai kódexek vizsgálatával arra jutottam, hogy nagyon hasonlóak és azonos értékeken alapulnak, így a következetesség érdekében ebben a tanulmányban egyet használtam. Az ICTAQ kézikönyve szerint: "Az ICTAQ tagjai a szakmai kapcsolat kialakításakor felelősséget vállalnak a megfelelő struktúra biztosításáért, beleértve, de nem kizárólagosan, például a betartandó titoktartás jellegének és korlátainak meghatározását, különösen, ha más felek is érintettek, valamint a teljes körű tájékoztatáson alapuló beleegyezés megszerzését minden féltől az alkalmazandó eljárásokhoz." (2. o.), valamint "az ICTAQ tagjának úgy kell kialakítania a kapcsolatot, hogy a szerződésben részt vevő (bármely) fél számára minimalizálja a sérülés kockázatát". (1. o.). Ezért ebben a cikkben teljes diszkréciót alkalmazok, nem derül ki a vállalat neve, sem más olyan információ, amely azonosítaná a konkrét szervezetet (bármelyik lehetett, amellyel szervezetfejlesztési tanácsadóként folytatott pályafutásom során dolgoztam), és nem használom a résztvevők valódi nevét, hogy védelmet biztosítsak nekik és más érdekelték számára.

Többoldalú szerződéskötés

Az esettanulmányban ebben a részében szeretném bemutatni az egész projektre vonatkozó szerződéskötéssel kapcsolatos gondolataimat. Az ICTAQ Kódex kimondja, hogy "a tranzakcióanalízis etikus gyakorlata magában foglalja, hogy egy tudatosan kialakított szerződéses kapcsolatba lépünk" (1. o.), tehát minden alkalommal, amikor dolgozunk, gondolnunk kell erre. Természetesen ez az alapja annak, hogy TA szemléletben tevékenykedő szakemberek vagyunk. Mivel akkoriban a vállalat alkalmazottja voltam, tudtam, hogy tisztában kell lennem a szervezeti hierarchiából következő függőségek és kapcsolatok jelentőségével. Ennek elemzéséhez a szerződéskötés során először azonosítottam az érintett feleket.

Ezt követően Hay (2009) többoldalú szerződés modelljét használtam, amely English (1975)

háromoldalú szerződésének továbbfejlesztése. Ebben a folytonos vonalak a nyílt, kimondott vagy írott szerződéses elemeket jelölik, a szaggatott vonalak pedig azokat, ahol nem lehet közvetlen megállapodást kötni (1. ábra), de tisztában kell lennünk azzal, hogy ezeken a helyeken is létezik egy pszichológiai szintű szerződés.



1. ábra: Többoldalú szerződés az érintettekkel

1,5 hónapot töltöttem azzal, hogy megismerjem a vállalatot, a kultúrát, a vezetőket és a munkatársakat. Képzéseken vettem részt, és sok kollégával volt személyes találkozásom. Ez idő alatt információkat gyűjtöttem a vezetőfejlesztési projekt által kínált lehetőségekről és kockázatokról is. Ezek megfontolása után alakítottam ki a szerződés elemeit, amelyeket Berne (1966) három szerződési szintje alapján gondoltam végig.

Pszichológiai szint

- A többoldalú szerződésből kiindulva aggódtam, hogy fennáll annak a veszélye, hogy az értékesítési hálózat igazgatója és a vezérigazgató-helyettes túl nagy beleszólást akar majd kapni a fejlesztés tartalmába, annak ellenére, hogy nem szakemberek a képzés és fejlesztés területén. Ezt a kollégáimtól szerzett információkra alapoztam, a korábbi fejlesztések során szerzett tapasztalataik alapján, ezért ez fokozott figyelmet igényelt a részemről, annak érdekében, hogy meg tudjam őrizni saját autonómiám.
- A diszkréció a képzésben résztvevők számára akkor garantálható, ha az üzletmenetet nem veszélyezteti az, amit látunk és hallunk; egyébként beszámolási kötelezettségünk van az igazgató felé. Ez transzparens a résztvevők számára is, ami azzal járhat, hogy bizonyos információkat nem osztanak meg velem.
- Nem volt korábbi tapasztalat arról, hogy a résztvevők (akiknek egyáltalán volt lehetőségük csatlakozni) mit szerettek és mit nem szerettek a korábbi fejlesztésekkel kapcsolatban. Nem tudjuk

azt sem, hogy voltak-e olyan negatív események, amelyek alááshatták volna a jelenlegi projekt eredményességét, mivel azok az emberek, akik korábban dolgoztak ilyeneken, már nem voltak a szervezetben.

- Az üzleti vezetők érdekeltségi rendszere nem tartalmazta a vezetői szereppel járó tevékenységeik értékelését, ezért a változások végrehajtására irányuló motiváció vegyes lehet.
- A szervezetben nem volt vezetői kompetencia- és szerepmódel. Ez azt eredményezheti, hogy a vezetői szerepről különböző képek élnek az emberek fejében. Ráadásul ez inkább az eredeti családban és más első csoportélményeinkben megtapasztalt "vezetői" mintákat hívja elő, ami megnehezítheti a fejlődésüket (csoportimágó elmélet, Berne 1966 alapján).
- A résztvevőkben félelem jelenhet meg és tarthatnak attól, hogy azért van szükségük fejlesztésre, mert valami baj van velük, ami a Felnőtt helyett inkább a belső Gyermekek énéllapotot hívja meg (a belső és viselkedéses énéllapotokra használt címkék Hay-tól származnak, 2009).
- Lehet, hogy az üzleti igazgatók nem támogatják, vagy versengés miatt lehetetlenné teszik a fejlesztésen tanultak gyakorlatba ültetését; félelem megjelenhet a belső Gyermekek énéllapotukban.
- A szervezetben a vezetői kompetenciáknak különböző szintjei együttesen vannak jelen (egyáltalán nincs potenciál, megvan a potenciál de még nem használja, tanult módon jó vezető, ösztönösen jó vezető), mivel a kompetenciák felmérése eddig nem volt része a vezetők kiválasztásának.
- Nem volt kultúrája a cégben a vezetői kompetenciák fejlesztésének, így váratlanul érheti, vagy talán meglepő, szokatlan lehet a résztvevők számára ami történni fog.
- A szervezeti kultúra része, hogy az üzleti vezetőkre a központban úgy tekintenek, hogy "nem alkalmasak a vezetésre, nem akarnak dolgozni" - így szakemberként meg kell tudnom őrizni a hitet abban, hogy tudnak fejlődni, mert amit a fejemben őrzök, az később önbeteljesítő jóslatként funkcionál. Talán a korábbi szakemberek ennek a pszichológiai szinten létrejövő hatására nem gondoltak eléggé. Ezzel együtt persze lehet, hogy igaz ez a gondolat, és el kell gondolkodnunk azon, hogyan változtassuk meg a szervezetet, hogy az motiválódjék legyen,

ahelyett, hogy a vezetőknek segítenénk saját magukat megváltoztatni.

- Kapcsolati beágyazottság – részt fognak venni olyanok vezetők a fejlesztésben, akik nem alkalmasak a vezetői szerepre, de mégis ott vannak, például a jó kapcsolatok vagy a kialakult üzleti portfóliójuk miatt.
- Azokon a területeken, ahol a családtagok munkatársak, zavar alakulhat ki és a vezető-munkavállaló és a szülő-gyermek szerepek összekeveredhetnek. Szerep alatt Schmid (1994) definícióját használom, ahol a szerep gondolatok, érzések, viselkedések, valamint a valóságérzékelés és a kapcsolati minta koherens rendszere. Ez az énállapotok egy kiterjesztett definíciója. Azt jelenti, hogy amikor egy helyzetben vagyunk, abban a pillanatban valamilyen szerepben vagyunk, és a valóságot másként érzékeljük az adott szerepből, az egyes szerepekben pedig különböző kapcsolati minták aktiválódnak. Szinte mindig valamilyen szerepben élünk és cselekszünk, és a szerep, amelyben vagyunk, nagy hatással van arra, hogy mit látunk. Potenciális veszélyt jelenthet ebben a tekintetben, ha például a szakmai és a magánéleti szerepek keverednek az említett területeken, mert például a családtagok sorsközösség lévén nem tudnak elengedni embereket, nem csinálnak teljesítményértékelést, nem fizetnek a teljesítményért, ahogyan a vezetők teszik a munkatársaikkal. Ugyanígy igaz a munkatársak oldaláról nézve is: az emberek nem szokták elhagyni a családjukat és másikat keresni maguknak, ahogyan a munkatársak a vezetőkkel megtehetik azt. Tehát szerepkonfúzió keletkezik, mivel a magánéleti és a szakmai szerepek összekeverednek.

Szakmai szint

A cél a vezetők vezetői készségeinek fejlesztése, annak érdekében, hogy meg tudják tartani munkatársaikat. Az üzleti vezetőknek alapvető vezetői készségekkel kell rendelkezniük, olyan eszközökkel, amelyekkel hatékonyan vezethetik a munkatársaikat egész pályafutásuk során. Ezt képzéssel, csoportos coachinggal és köztes feladatokkal támogatjuk.

Az etikai megfontolások miatt a diszkrécióról és az információáramlás irányáról való gondolkodásra is figyelmet fordítottam; megállapodtunk a diszkrécióban, kivéve, ha olyan tényezőről értesülünk, amely veszélyeztetheti az üzletfolytonosságot.

Ezeket az eseteket kivéve a tréner nem oszt meg az egyénekre vonatkozó információkat. Azonban, ha olyan téma merül fel, amelyet legalább két személy

említett, azt a tréner név nélkül megoszthatja a központban dolgozó szakemberekkel és az igazgatókkal. Ennek tisztázása nélkül nem jöhetett volna létre etikus szakértői viselkedés. Az ICTAQ etikai kódexéből korábban szereplő idézet, amely a titoktartás jellegének és korlátainak meghatározásáról szól, itt is releváns.

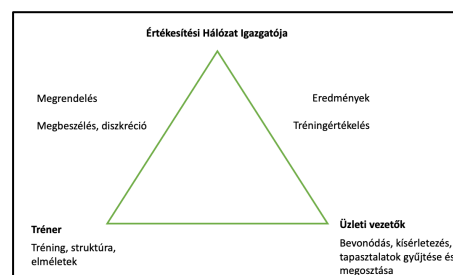
A teljes fejlesztési folyamat felépítése a következő volt:

1. Fókuszcsoporthoz megvalósítása (ezt azért tartottam fontosnak, mert a szerződés pszichológiai szintjén megállapítottam, hogy nem rendelkezünk információkkal arról, hogy mi történt a résztvevőkkel a korábbi fejlesztési folyamatokban);
2. Vezetői szerep tréning (nem TA alapokon);
3. Vezetői kommunikáció tréning, a TA-s munkastílusok (Hay, 2009) alapján;
4. Kollégák fejlesztése és támogatása tréning – a TA-s fejlődési ciklusok (Levin, 1982) és a szintén TA-s sztrók (Steiner, 1971) modell alapján;
5. Teljesítményértékelés és célkitűzés tréning, ami nem TA-s témák mellett tartalmazza a TA-s belső énállapotokat és az M&M's modellt (Hay, 2009);
6. Jelöltélmény tréning (nem TA alapokon);
7. Záró ceremónia.

Azt terveztem, hogy a tréningek között reflektív konzultációkat tartok az üzleti igazgatókkal, és ezt a szakmai szerződésbe is belefoglaltam, mert pszichológiai szinten felismertem egy potenciális veszélyt, hogy ha versengésbe kezdenek, vagy kirekesztve érzik magukat, az megnehezítheti a projekt sikeres végrehajtását.

A tréningeket opcionális egyéni coaching lehetőség követi.

A pszichológiai szinten keletkező problémák megelőzése érdekében a szakmai szerződés részbe egy háromoldalú szerződést építettem be és ez megosztásra került a résztvevőkkel is az első tréningalkalom során (2. ábra).



2. Ábra: Szerződésünk a fejlesztésre

Adminisztratív szint

- Tréningnapok száma: összesen 5 nap, köztük 2-3 hetes szünettel;
- Időkeret - 9:00 - 16:30, ebédszünet 12:00-13:00 minden napon;
- Helyszín – az igazgatóságok irodái;
- A flipchart papírt és moderációs kártyákat, filceket a tréner táskából lehet kivenni, a képzésszervező kolléga rendeli őket hiány esetén. A flipchartokat mi magunk visszük a tréningekre.
- Az ebédet a vállalat finanszírozza a képzéshez, amelyet az üzleti igazgatóságok asszisztensei szerveznek;
- Részvételi adatok - A felnőttképzési adatok benyújtását egy központi csapat végzi;
- A részvételi követelmény a szervezet részéről 85%;
- A képzéshez kapcsolódó értékelő lap, digitális formában a nap végén kerül kitöltésre, képzésenként, amelyet én készítek és eljuttatok az értékesítési hálózatfejlesztési vezetőknek;
- Kapcsolattartás a résztvevőkkel (előzetes, közbeni és utólagos anyagok feltöltése): ezt e-mailben én magam végzem;
- Első körben kb. 11 résztvevő, majd később az ország összes vezetője bevonásra kerül;
- Lehetőség van arra, hogy a tréner a képzést megelőző este a képzés helyszínére utazzon, ennek költségeit a vállalat finanszírozza, és ezt a tréner maga szervezi meg;

A fentieket megosztottam és egyeztettem az értékesítési hálózat fejlesztési vezetőjével (közvetlen főnökömmel abban az időben, amikor ott dolgoztam). Fontosnak tartottam, hogy tisztában legyen azokkal a kockázatokkal (pszichológiai szerződéses szinten), amelyekkel esetleg a projektünk során szembesülni fogunk, mivel közös érdekünk, hogy ezeket figyelembe vegyük és kezeljük őket. Szervezeti kontextusban különösen fontosnak tartom, hogy segítsen a vezetőmet abban, hogy tisztában legyen azokkal a potenciális veszélyekkel, amelyeket TA szemléletben dolgozó szakemberként azonosítani tudok, így a tudatosságát ő is erősíteni tudja, és ezzel támogatom a vezetőm fejlődését és növekedését is.

A szerződés adminisztratív és szakmai részéről is megállapodtunk és ez utóbbi kettő megosztásra került az értékesítési hálózat igazgatójával és a vezérigazgató-helyettessel is. Érdekes jelenség volt, hogy a szerződés megkötése során az utóbbi kettő nem akart túl sok beleszólást a tartalomba (ahogyan azt vártam és ezért a pszichológiai szerződésbe is belefoglaltam).

Utólag rájöttem, hogy talán maguk a szakemberek (akik korábban ezt a projektet végezték) hívták meg tudat alatt a túlzott beleszólást, a kompetenciájuk hiánya következtében (valószínűleg azért vettek fel engem, hogy pótoljam ezt a hiányzó kompetenciát).

Ami a 3. tréningalkalom előtt történt

Az első tréningen szerződést kötöttünk a csoporttal. Ezt követően megismerkedtek a vezetői szereppel, és megértették, hogy a mai modern szervezetekben mire kell figyelniük a vezetői szerepet illetően, milyen elemei vannak és mire kell képesnek lenniük ahhoz, hogy versenyképes vezetők maradjanak. Felismerték, hogy milyen kockázatokkal jár, ha nem figyelnek oda a szerepükre. A legtöbben megtanulták, hogy vezetőként bizonyos mértékig tisztában kell lenniük a pszichológiával, hogy jobban tudják vezetni az embereiket. Hasznos tanulság volt számukra az is, hogy a munkatársakkal való "kapcsolatba" be kell fektetniük ahhoz, hogy eredményeket érjenek el velük és hogy a teljesítményproblémákat nem mindig lehet megoldani azzal, hogy határozottan jelzik, hogy egyre nagyobb és nagyobb teljesítményre van szükség. A képzés végére sokan új dologba kezdtek, ami abból is érzékelhető volt, hogy a második tréning elején több mint egy órát töltöttünk a két képzés között eltelt időben keletkezett tapasztalatok megosztásával.

A második tréningen a munkatársokról, az énéllapotokról és a kommunikációs csatornákról tanultak. A résztvevők beazonosították a saját erősségeiket és gyengeségeiket. Képesek voltak analizálni magukat és kollégáikat is, és tudatosították, hogyan viselkedjenek velük a jobb kapcsolatok érdekében. A tréninget követően kísérleteztek mindezzel, és a harmadik alkalommal már újabb "nyomokról" meséltek, amelyeket kollégáik kapcsán fedeztek fel.

Most a képzés harmadik alkalmának egy részét mutatom be, amely a kollégák támogatására és fejlesztésére összpontosított, és amelyet a tranzakcióanalízis egy modellje segítségével valósítottam meg.

Szerződés a 3. tréningalkalomra

Mivel a különböző témák amelyekkel a vezetőfejlesztésben dolgozom más és más nehézségeket hívhatnak meg, és mivel egybefüggő csoportfolyamattal dolgozom, újabb és újabb felismeréseim keletkeznek a lehetséges veszélyek kapcsán a pszichológiai szinten. Ezért minden egyes tréning között újra átgondolom a szerződést. Így tettem a 3. tréningmodult megelőzően is, ahol a következő következtetésre jutottam.

Pszichológiai szint

Számítottam arra, hogy valaki a projekt idején ugyanabban a fejlődési fázisban lehet, mint amiben én tartottam, ami párhuzamos folyamatot indíthat el, ezért fontosnak tartottam, hogy ezt a pszichológiai szerződésbe is belefoglaljam. Akkoriban éreztem, hogy magam is egy megújulási fázisban vagyok, mivel munkahelyet váltottam, ami jelentős változás volt az életemben. Még matematikailag is kijött, amit Levin mondott, körülbelül 13 évenként kezdődik egy megújulás. Ez azt jelenti, hogy ha párhuzamos folyamat zajlik, akkor nagyon empatikus tudok lenni az illetővel, mert magam is abban a szakaszban vagyok, de vigyáznom kell, hogy ez ne akadályozzon meg abban, hogy segítsek neki, mert ami vele történik, az nem pontosan ugyanaz, mint amin én keresztül megyek. Az életemben a nagy ciklussal párhuzamosan elindult egy kisebb ciklus is, ami az új munkahelyemre való beilleszkedéssel jött létre. Itt az identitásképzés fázisában voltam, mivel a szervezetben betöltött szerepemet kerestem. Ebben segített az a tapasztalatom, hogy mindig képes voltam az identitásom gördülékeny kialakítására és ennek részeként a szerepeim tisztázására. A szüleim jellemzően támogatással, szeretettel, türelemmel és elfogadással reagáltak arra, amikor az identitásomat kerestem fiatalabb korban. Így amikor az új munkahelyemen kellett ezt megtenni, már támaszkodhattam erre a tapasztalatra. Ugyanakkor tudtam, hogy a legnagyobb hiányosságom a gondolkodás fázisában volt, talán azért, mert édesanyám túlságosan védelmező hozzáállása nem tette lehetővé a saját gondolataim és véleményem kialakítására való bátorítást, és ehelyett inkább gyakran megmondta, hogy mit gondoljak. Ez később az életem során kihívásokat okozott. A projekttel párhuzamosan TA-t tanultam és rendszeres szupervízióban vettem részt, ez volt az a platform, ahol megkaptam azt a támogatást és segítséget amire szükségem volt gondolataim kialakításához és ahhoz, hogy bízzak azokban, ezzel pótolva egy korábbi hiányosságomat a fejlődési ciklusban.

Szakmai szint

A szakmai szerződésen nem változtattam jelentős mértékben, ugyanazt a háromoldalú szerződést használtam, mint az első alkalommal (2. ábra). Az egyetlen dolog, amit hozzáadtam, az az alkalom konkrét tartalma volt. Pam Levin (1982) fejlődési ciklusok modelljét nagyon hasznosnak találtam a kollégák fejlesztésének és támogatásának témaköréhez. Levin klinikai tapasztalataira építve a modellen keresztül leírja, hogy egy gyermek milyen fejlődési folyamaton megy keresztül, milyen fejlődési

feladatokat kell teljesítenie, és ehhez milyen szükségleteknek kell kielégülnie.

Levintől azt is megtudhatjuk, hogy a ciklus újra és újra lejátszódik az életünk során, és azok a területek, ahol hiányosságokat szenvedtünk, a későbbiek során nehézségeket okoznak.

Azért választottam ezt a modellt, hogy segítsek a vezetőknek minél több opciót azonosítani a kollégák támogatására és fejlesztésére, és képesek legyenek aszerint megválasztani a viselkedésüket, hogy az adott szakaszban mire van szüksége a kollégáiknak. Szakmai szinten tehát ezt foglaltam bele a szerződésbe.

Megközelítéseket tekintve alapvetően a klasszikus TA-t választottam, ami szerint olyan modelleket tanítunk az résztvevőknek, amelyek komplex emberi viselkedéseket és belső folyamatokat írnak le, majd hagyjuk, hogy ők elemezzék magukat. Ezt azért tesszük, hogy az ügyfél minél inkább Felnőtt opciókat tudjon generálni (Widdowson, 2010). Ezt a megközelítést kombináltam a fejlődési TA megközelítéssel (Hay, 2016), ahol a hangsúly nem a múltbéli sérelmek gyógyításán, hanem az emberek fejlődésén van, és inkább a jelenre és a jövőre összpontosít, ami hasznosabbnak bizonyult számomra a szervezetekben való munka során, mivel ezen keresztül segítünk az ügyfeleknek abban, hogy fejlődjenek, nem pedig "gyógyítjuk" őket. Ez azért is fontos, mert egy szervezetben leggyakrabban egészséges emberekkel dolgozunk, akik általában képesek megbirkózni a feladataikkal, tehát nem elég patológiásak ahhoz, hogy pszichoterapeuta kezelje őket vagy pszichiátrián kelljen őket gyógyítani.

Adminisztratív szint

A szerződés adminisztratív szintje nem változott.

Történések a 3. tréningalkalom során

Reggel arra kértem a résztvevőket, hogy válasszanak egy képet (amiket én vittem magammal), amely a legjobban kifejezi, hogyan érzik magukat most. Ez egy tranzakciós inger volt a Gondoskodó Szülői állapotomból, amely a Természetes Gyermeki állapotukat szolgáltatta meg. Erre jól reagált a csoport. Néhányan azt mondták, hogy rosszul érzik magukat (Természetes Gyermek). Erre a Gondoskodó Szülői énemmel a "Megértem, ezzel együtt örülök, hogy itt vagy" mondattal válaszoltam. Volt olyan megnyilvánulás is, amely egyértelműen a Természetes Gyermekből érkezett, azonban az én Természetes Gyermekemnek szólt (egy vicces képet választott, humoros gondolatokkal fűszerezve, és nem volt különösebb jelentősége annak, amit mondott,

Ezután bemutattam a csoportnak Pam Levin fejlődési ciklusok modelljét. Ezt kreatív eszközök használatával (zsinór, szalagok) tettem, és közben meséltem nekik a gyermekek fejlődéséről, kitérve arra, hogy adott szakaszban milyen fejlődési feladatok vannak (kék moderációs kártya), és mire van szükségük ahhoz, hogy ezeket teljesíteni tudják (zöld moderációs kártya) (3. ábra). Ezen kívül megosztottam a résztvevőkkel azt is, hogy milyen nehézségeket okozhat, ha egy adott szakaszban nem kapják meg a szükséges támogatást, és ez milyen nehézségeket okozhat felnőttkorban.

Ezután egy dián (4. ábra) megmutattam nekik a spirálokat a spirálokban és egy példát kapcsoltam hozzá. Ez segítette nekik megérteni, hogy miért okoz néha az is intenzív stresszt, amikor egyébként pozitív változások történnek velünk (pl. házasság, gyermek születése, új ház vásárlása).

Ezután megkérdeztem tőlük, hogy milyen kérdéseik vannak. Az egyik résztvevő megkérdezte, hogy hány évesek vagyunk az identitás szakaszában, amire Levin alapján válaszoltam: körülbelül 3-6 évesek.

Ezután megkérdeztem a résztvevőket, hogy mit gondolnak, hol tartanak a ciklusban és milyen felismeréseik keletkeztek (Funkcionális Felnőtt a Funkcionális Felnőttjükhöz). Körben haladva mindenki logikusan osztotta meg gondolatait.

Tom: kb. 60 éves. Rájött, hogy hányszor ment át a ciklusokon. Azt mondta: "Ennyi idő alatt volt már jónéhány kör". Azt mondta, hogy vezetőként folyamatosan meg kell újulni, és ő ezt megtapasztalta a pályafutása során.

Adam: felismerte, hogy miért volt nehéz számára, amikor 3 kisgyermek született. Már nem érez büntudatot, amiért akkoriban nem csak csupa örömet élt át. Felesége januárban új munkahelyen kezd, Adam végiggondolta, hogy min mennek majd keresztül. Így egyrészt tudatosabbá vált, és a fejlődési ciklusok segítségével elemezni tudta, feltehetőleg mi történik majd velük, így ennek megfelelően képes lesz változtatni a viselkedésén, hogy ebben a változásban a lehető legközelebb tudjon lenni párja és gyermekei szükségleteihez.

James: felismerte, hogy min megy keresztül úgy, hogy 3 hónappal ezelőtt csatlakozott a szervezethez. Rájött, hogy ez az ő kis köre a nagy körben. Tudatosította, hogy a nagy körben a megújulási szakaszban van (ezért váltott munkahelyet), a kis körben pedig a felfedezési szakaszban, mivel most tapogatózik a vállalatban. A változás, amit érzékelt rajta, hogy a frusztráció helyett megértőbb lett önmagával szemben, mivel most már érti, hogy min megy keresztül. Bár a tréningen nem tértünk ki rá, egyéni szinten fontos felismeréseket hozhatna számára, ha

elgondolkodna azon, hogy mi okozza nála a frusztrációt, amikor új dolgokat kell felfedeznie. Lehetségesnek tartom, hogy az ezzel kapcsolatos fejlődési szükséglete nem teljesült teljes mértékben a gyermekkorában. Ezt a jövőben figyelemmel fogom kísérni, és ha szükséges, én leszek az, aki megadja neki azt, ami korábban hiányzott (talán nem kapott elég támogatást, szabadságot és védelmet a felfedezéshez).

Logan: csatlakozott Jameshez, mert ő is friss a szervezetben. Hasonló meglátásai voltak, mint Jamesnek. Neki is volt egy "aha!" élménye, amikor meglátta a modellt, és rájött, hogy milyen fázisban van.

Noah: nagyon logikusan gondolkodik, Légy tökéletes a munkastílusa, az elmélet mögött lévő számok érdekelték.

Monica: megkérdezte, hogy az a tény, hogy egy új informatikai rendszer kerül bevezetésre, amelyet korábban nem használtak, azt jelenti-e, hogy a megújulás szakaszba lépnek? Azt válaszoltam, hogy ez inkább olyan, mintha valahol a nagy körben lennél az életedben, és azon a fázison belül elindul egy kis kör - ez a kis kör lesz az informatikai rendszer ciklusa, ami viszont sokkal gyorsabban megy végig, mint a nagy kör. Felismerte, hogy milyen érdekes, hogy minden egyes változáskor ugyanezen megünnel keresztül. Azt mondta, hogy ez most nagyon elgondolkodtatta és megérintette. Többet nem mondott, valószínűleg egy személyes, privát életét érintő téma jutott eszébe. Nagyon megható volt látni és hallani, ahogy erről a felismerésről beszélt.

Mia: rájött, hogy az itt eltöltött 20 év alatt hányszor változott az identitása; például amikor először kezdett itt dolgozni, majd amikor munkatársból vezető lett. Most úgy érzi, hogy egy megújulási fázisban van. Felismerte, hogy ez a vezetőképző tréningorozat hasznos támogatást nyújthat neki ehhez. Elmondta, hogy ez fontos felismerés volt számára. Ezen a ponton megértettem, hogy miért csak úgy "volt" a korábbi képzéseken velünk, és erre rádöbbenve bátorítottam, hogy fedezzen fel új dolgokat, ezért pozitív feltételes sztrókot (Steiner, 1971) adtam neki, amikor azt mondtam: "Ez nagyon jó, hogy felismerted, így már bátran elkezdheted a felfedezést, ez fantasztikus!". Azért adtam ezt neki, mert úgy éreztem, hogy valóban abban a fázisban van, amit felismert (létezés), és több lehetőségre van szüksége a felfedezéshez, erre szerettem volna bátorítani. Tehát engedélyt adtam neki a felfedezésre. A szükséges védelem úgy párosult ehhez, hogy elmondtam neki, hogy ebben a vezetői fejlesztési folyamatban újra és újra találkozunk, így mindig lesz hová bevennie az új tapasztalatait, nem lesz egyedül, még akkor sem, ha néha nehéz. Azért, hogy segítsek jobban megérteni önmagát, visszautaltam a modellre, és elmondtam

neki, hogy ha belegendol akkor a felfedezéshez szükséges lehetőség adott, mert a cég létrehozta ezt a programot, és azt is elmondtam, hogy a kérdéseit, a dilemmáit, a tapasztalatait visszahozhatja, így biztonságosan kísérletezhet. Ugyanúgy, mint amikor gyerekek vagyunk - az a jó, ha mindig visszamehetünk a szülőkhöz, hogy megbeszéljük velük a tapasztalatainkat.

Evelyn: amikor hozzá került a szó kiderült, hogy ő már tovább gondolkodott a modellen és már azt fontolgatta, hogyan tudná ezt felhasználni a munkatársai fejlesztésére, és ők vajon milyen szakaszban tarthatnak. Visszairányítottam a figyelmét (az én Strukturáló Szülőim segítségével) arra a kérdésre, hogy ő hol érzékeli saját magát. Ezt követően adtam neki egy pozitív visszajelzést a nagyszerű gondolkodásáért (az én Gondoskodó Szülőim segítségével), és elmondtam, hogy hamarosan tovább fogunk foglalkozni azzal, amit felvetett.

Ezután egy példán keresztül meséltem a csoportnak arról, hogy ez a modell hogyan használható vezetőként a kollégák elemzésére. Mivel az új kollégák integrálása és megtartása a legnagyobb kihívás a szervezetben, és a szakmai szerződésünk arról szól, hogy olyan lehetőségeket mutassunk a vezetőknek, amelyeken keresztül ebben tudnak fejlődni, ezért ezt vettem alapul a példához: egy új belépő érkezése. Közösén végiggondoltuk, mi történik egy újonnan érkező kollégával, és hogyan támogathatják őket vezetőként az egyes szakaszokban.

Ezután meginvitáltam a résztvevőket, hogy 20 percig dolgozzanak párban, ahol elgondolkodhattak azon, hogy ők maguk hogyan tudnák felhasználni új ismereteiket kollégáik fejlesztésére.

Az alábbi instrukciókat kínáltam, annak érdekében, hogy támogassam őket abban, hogy döntsenek arról, hogyan szeretnék felhasználni az új ismereteiket, és segítsen őket abban, hogy döntéseket hozzanak a munkatársaikkal való viselkedésükről.

Mivel a tréning során eddig nem voltak veszélyre utaló jelek, bíztam a résztvevőkben, és tudtam, hogy képesek lesznek mindezt végiggondolni, mivel a tréningnek ebben a szakaszában mindannyian az itt és mostban, a belső Felnőtt énállapotukban voltak.

Kiscsoportos briefing:

- Válassz 1 embert a csapatodból.
- Mit gondolsz, hol tart most a fejlődési ciklusban? Hol van a nagy körön belül? Van-e kis kör, és ha igen, hol tart benne?
- Hogyan tudnád segíteni a csapattagodat a ciklus következő szakaszába lépni? Segítsétek egymást ötletekkel! - Ez lesz az egyik házi feladatotok!

- Írjátok le a felmerülő kérdéseket, és hozzatok vissza a nagy körbe.

A kiscsoportos munka után volt olyan személy, aki azt mondta, hogy most már érti, hogy az egyik kollégája 13 év után miért ment el, és miért kezdett valami teljesen másba, és úgy érzi, hogy most már megértőbb tud vele lenni. Itt reflektáltam arra, hogy igen, valószínűleg ebben az esetben az ő megújulásáról van szó, de rámutattam arra is, hogy milyen sokféleképpen lehet megújulni, akár egy munkahelyen belül is, hiszen ők maguk már megtették, főleg, akik több mint 20 éve itt dolgoznak.

Felmerült a kérdés, hogy hogyan tudják a legjobban támogatni a csoporttagjaikat, ha nem tudják, hogy a privát életükben milyen szakaszban vannak? Azt válaszoltam, hogy vezetőként természetesen kevesebb információval rendelkeznek erről, és ezért gyakran nehezebben tudnak erre hatással lenni. Amikor azonban beszélgetnek a kollégáikkal, sok ilyen téma felszínre kerül, és ismerik az életkorokat is, így számolni is tudnak, ami szintén orientálhatja őket. Azt viszont nagyon könnyen érzékelik, hogy egy változás a vállalatnál hogyan indíthat el egy kis ciklust, és már azt is tudják, hogyan tudnak hasznos támogatást nyújtani a kollégáiknak.

Felmerült az a dilemma is, hogy mit tegyenek, ha a kolléga felnövekedése során valamely fázisban hiányt szenvedett. Elmondtam a csoportnak, hogy ha ezt érzékelik, az azt jelenti, hogy nagyon empátikusak tudnak lenni az illetővel, és megértik a problémáját, így képesek lesznek fejleszteni őt és hatékonyan segíteni neki. Elmeséltem egy példát arra, amikor nem voltam túl magabiztos a saját gondolataim képviselésében és megosztásában, mert édesanyám túlságosan gondoskodó volt, és nem igazán bátorított arra, hogy kialakítsam és megfogalmazzam a saját véleményemet, gondolataimat és ez később az életem során nehézségeket okozott. Ez addig volt így, amíg jött egy szakember, aki folyamatosan kihívás elé állított és nem volt hajlandó állandóan megmondani, hogy hogyan gondolkodjak dolgokról, hanem arra bátorított, hogy én magam fogalmazzam meg a saját gondolataimat a témával kapcsolatban. Ez akkoriban nagyon kényelmetlen volt, de ma már tudom, hogy a szakember így pótolta egy olyan hiányosságomat, ami korábban keletkezett.

Ebben a csoportban két igazgatóság munkatársai voltak jelen. Mindkét igazgatóságon új igazgató került kinevezésre az elmúlt évben. A csoport néhány tagja elgondolkodott azon, hogy ki mit tapasztalt a változás során. Ehhez jól használták a modellt, és úgy érzékelték, hogy a Funkcionális Felnőtt énállapotukat használták arra, hogy logikusan elemezzék, mi történt velük és hol tartanak jelenleg a folyamatban.

A legtöbb résztvevő viselkedésében az volt a fő változás, hogy a megértés hiánya helyett nagyobb empátiával és kíváncsisággal fordultak kollégáik felé, hiszen már volt egy modelljük ehhez. Ha megértik, mi történik a kollégáikkal, tudatosan választhatják meg vezetői viselkedésüket, viszonyulásukat úgy, hogy a legjobban támogassák őket. Ahogyan a tréning során is több lehetőségre térünk ki a vezetőkkel, úgy a mindennapi életben is ezek alapján tudják majd megválasztani a viselkedésüket, ezzel nagyobb autonómiát teremtve maguknak.

Voltak olyan vezetők, akik új ismereteik fényében tudatosították saját maguk számára, hogy mit kell tenniük, hogy a legjobban segítsék a csapatukat és majd zökkenőmentesen menjen, amikor új irodába fognak költözni.

Az egyikük kifejtette, hogy kezdetben majd hagynia kell, hogy a csapat csak létezzon, egyszerűen csak "legyen" az újdonság gondolatával, majd amikor elkezdik felfedezni az újdonságot, egyszerre kell elősegítenie ezt és hagynia, hogy ezt szabadon tegyék. De biztonságot is kell nyújtania ez idő alatt, ezért mindenkit, akinek nehezebben megy a változás megtapasztalása, 1:1-es személyes találkozóra invitálhat, hogy segítsen nekik a következő szakaszba lépni: a gondolkodásba, hogy aztán az új helyet, az új irodát az identitásuk részévé tehessek, és már itt használhassák a korábban megszerzett készségeiket.

Egy másik vezető arról beszélt, hogy az új informatikai rendszer bevezetésével összefüggésben hogyan támogatná munkatársait abban, hogy felfedezzék a rendszert, elgondolkodjanak rajta, identitásuk részévé tegyék, elsajátítsák a használatához szükséges készségeket, majd integrálják azt a működésükbe.

Bár nem hallgattunk meg mindenkit, de megkérdeztem a csoporttól és azt a visszajelzést kaptam, hogy mindenki meg tudta fogalmazni maga számára, hogy mit tervez a kollégájával, és tudom, hogy a saját erőforrásaikat jól tudják használni, ezért már nem tartottam indokoltnak egyenként megkérdezni őket, mit választottak.

Értékelés

Azt gondolom, hogy a tréning eredményes volt egyrészt abban a tekintetben, hogy lehetőséget adott a vezetőknek egy gondolkodási keretrendszer elsajátítására, másrészt ez a keretrendszer támogatta őket abban, hogy több opciót fedezzenek fel a lehetséges vezetői viselkedési formák tekintetében, és ezáltal autonómbbá váljanak. A klasszikus TA megközelítés a fejlődési TA-val kombinálva praktikusnak és hasznosnak bizonyult ennél a

csoporthoz. Ehhez arra volt szükség, hogy a résztvevők és saját magam belső Felnőtt énéllapotára elérhető legyen, amiből az következik, hogy a tréning során a legtöbb időt az itt és mostban töltöttük.

Lovas Szabolcs szervezetfejlesztő, aki eddig 26 munkahelyen 4000 alkalmazottal dolgozott együtt összesen több mint 3000 órát, egyéni és csoportos fejlesztésekkel. Önkéntesként lefordította magyar nyelvre e folyóirat összes absztraktját. Elérheted őt a következő címen: hello@lovasszabolcs.hu

Hivatkozások

Berne, E. (1966). *Principles of Group Treatment*, Grove Press Inc.

Crossman, P. (1966). Permission and protection. *Transactional Analysis Bulletin*, 5(19), 152-154.

English, F. (1975). The three-cornered contract. *Transactional Analysis Journal*, 5(4), 383-384. <https://doi.org/10.1177/036215377500500413>

Hay, J. (2009). *Transactional Analysis for Trainers* (2nd Edition). Sherwood Publishing.

Hay, J. (2016). Workbook that became Hay, J. (2022). *TA from Then to Now: Core Themes*. Sherwood Publishing.

ICTAQ (2022): Codes of ethics and Professional Practices (modified Oct. 2023) <https://www.dropbox.com/s/p8jnmov568s0h25/ICTAQ%20Codes%20of%20Ethics%20and%20Prof%20Practices.pdf?dl=0>

Levin, P. (1982). The Cycle of Development. *Transactional Analysis Journal*, 12(2), 129-139. <https://doi.org/10.1177/036215378201200207>

Schmid, B. (1994/2006). Transactional Analysis and Social Roles. In G. Möhr & T. Steinert. *Growth and Change for Organizations: Transactional Analysis in New Developments 1995-2006* (32-61). Kulturpolitische Gesellschaft. [Original publication was in 1994].

Sedgwick, J. M. (2021). *Contextual Transactional Analysis: The Inseparability of Self and World*. Routledge.

Steiner, C. (1968). Transactional Analysis as a Treatment Philosophy. *Transactional Analysis Bulletin*, 7(27), 61-64.

Steiner, C. (1971). The Stroke Economy. *Transactional Analysis Journal*, 1(3), 9-15. <https://doi.org/10.1177/036215377100100305>

Widdowson, M. (2010). *Transactional Analysis: 100 Key Points & Techniques*. Routledge.