

A rendszerszintű vezetési modell

© 2022 Lynda Tongue

A rendszerszemléletű vezetési modell célja, hogy segítsen a vezetőknek megérteni az egyértelmű kommunikáció fontosságát a rendszerek szempontjából, és ösztönzi a személyes tudatosságot a másokra gyakorolt hatás tekintetében; a nyílt kommunikációt; a kongruencia fontosságának megértését és a hatékony viselkedés modellezését; valamint a vezetők mások fejlődésében betöltött létfontosságú szerepét.

A hatékony és támogató vezetés középpontjában a kapcsolat áll, mégis sokan tévesen figyelmen kívül hagyják ezt a tényt, és úgy tűnik, hogy azt gondolják, hogy a vezetés a mások feletti hatalom gyakorlásáról szól. Egy csapat "vezetése" azt jelenti, hogy felelősek vagyunk a célok elérése érdekében a szervezeti környezetben összejevő egyének jólétéért és hatékonyságáért. Ez azt is jelenti, hogy tisztában kell lenni a szervezet és a környezet igényeivel, amelyben a szervezet található.

A bölcs vezető megismeri a szervezetekben áramló dinamikát, megtanul hallgatni és rácsatlakozni az "árhullámra", hogy megértse a morált, a konfliktusok fellobbanási pontjait, a csapatok közötti gyenge kapcsolatokat stb. Az igazán bölcs vezető odafigyel az emberek közötti dinamikára, különösen a saját maga és csapata, a társai és a tekintélyt és hatalmat birtokló vezetői szintek közötti dinamikára.

Ha időt szán arra, hogy megértse az emberek közötti pszichológiai folyamatok erejét, a vezető képes lehet olyan csapatkörnyezetet teremteni, amely kreatív, boldog és produktív.

2011-ben írtam egy cikket Párhuzamos folyamat címmel, amelyben Clarkson (1991) munkáját idézem, ahol a párhuzamos folyamatot írja le a vezetői kapcsolatban. Egyszerű a pszichoterápia világából a szervezeti kontextusba való átültetés.

Clarkson azonosítja:

- Amit a kliens hoz (proaktív áttétel).
- Amit a terapeuta hoz (proaktív viszontáttétel).

- Amire a terapeuta reagál a kliensben (reaktív viszontáttétel).
- Amire a kliens reagál a terapeuta által hozott dolgok eredményeként (kliens viszontáttétel vagy reaktív áttétel).

Clarkson szerint ezek bármelyike képezheti az "elősegítő vagy destruktív pszichoterápiás eredmények" alapját (99. o.). Úgy vélem, ez a helyzet a vezetők szintjei között is fennáll, egy szervezeti keretben leképezve.

Ezeket a folyamatokat az 1. ábrán ábrázolom. Ebből az ábrából könnyen látható a hullámhatás - minden egyén baráti és családi "körökben" mozog. Vannak ismerőseink és véletlen találkozásaink emberekkel. Találkozunk más szakemberekkel stb., és ezeken a találkozási pontokon lehetőségünk van arra, hogy hatással legyünk másokra, és mások is hatással legyenek ránk és egymást egy kis kihívás elé állítsuk. Lehet, hogy mély hatást gyakorlunk egy emberre, és soha nem tudunk róla! A lényeg az, hogy a változások naponta sokszor és sok helyzetben bekövetkezhetnek.

Visszatérve Clarkson szupervíziós kontextusára a párhuzamos folyamatokkal kapcsolatban, egy ügyfél által egy coach vagy mentálhigiénés szakember számára bemutatott problémát a szakember felvehet, és megismételheti, amikor a szakember szupervízióra viszi a munkáját.

Ahelyett, hogy ez egy patológiás folyamat lenne, ahogyan azt Clarkson többnyire leírja, inkább fejlődési folyamatnak látom a lehetőségét. Lehetőséget jelenthet a pozitív gyakorlat megtapasztalására a rendszeren belül. Lehetőség - amennyiben a szupervízor vagy vezető eléggé tudatosan cselekszik ahhoz, hogy "megszakítsa a láncot". Ahelyett, hogy a problémát úgy, ahogyan az előállt, magukra vennék, inkább megfordíthatják, vagy egy másik, pozitívabb folyamatot modellezhetnek. A párhuzamos folyamat ugyanis kétirányú, lefelé és felfelé is működik a szakemberek láncolatában.

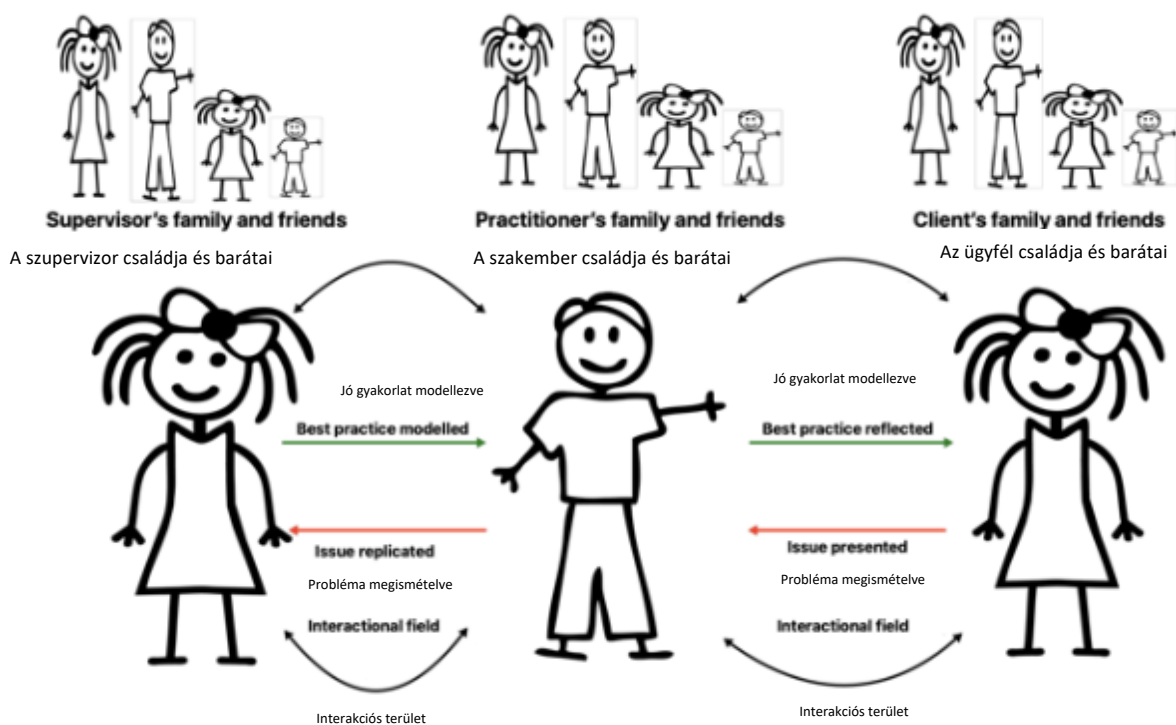


Figure 1: Systemic Parallel Process

1. ábra: Rendszerszintű párhuzamos folyamat

Az eddigi modell magyarázata: az ügyfél a problémájával vagy kihívásával fordul egy szakemberhez (terapeuta, tanácsadó vagy coach). Ugyanez a probléma megismétlődik a szakember és a szupervizor között. Remélhetőleg a szupervizor elkerüli, hogy megrekedjen a párhuzamos folyamatban, és hatékonyabb megközelítést modellez a szakembernek, ő pedig ugyanezt teszi a klienssel való következő találkozáskor. A kliens egy rendszerben (család, baráti kapcsolatok, munkahely) él és dolgozik. Ahogy természetesen a szakember és a szupervizor is. Öntudatlanul is történnek változások és minden szinten sokkal több egyén is változtat, másképp reagál, másképp viselkedik. Lenyűgöző! Egy erőteljes pozitív folyamat hullámszerűen végig a rendszereken. Ez természetesen a másik irányba is elmehet, ha a szupervizor belekerül a párhuzamos folyamatba!

Miután 2018-ban írtam egy műhelymunkaanyagot a rendszerszintű párhuzamos folyamatokról a szupervízió szemszögéből, kidolgoztam egy modellt, hogy bemutassam ennek a rendszerszintű megközelítésnek a fontosságát a vezetés kontextusában. Célja, hogy támogassa a vezetőket abban, hogy megértsék az értékét annak, hogy szerepüknek, és hogy a (tudattalan folyamatok által vezérelt) viselkedésüknek ilyen visszaható hatása van.

A vezetőket meg lehet tanítani arra, hogy megértsék a párhuzamos folyamat kétirányú jellegét - ha tudatában vannak annak, hogy milyen hatással vannak másokra, ha megértik az üzeneteket, amelyeket tudattalanul és tudatosan is

közvetítenek, és "megtisztítják a nyelvezetüket", akkor pozitív módon valósítják meg vezetői hatalmukat azáltal, hogy azt a viselkedést modellezik, amelyet az általuk vezetett személyekben látni szeretnének. Nyilvánvaló, hogy az olyan fogalmak, mint az életpozíciók, az én-állapotok, a tranzakcióanalízis (proper), a játszmák, a storkeok stb. mind azt szolgálják, hogy a vezető személyes betekintést nyerjen, és lehetőséget adjon arra, hogy megváltoztassa azt, ahogyan a munkatársaival kommunikál. A hatékony viselkedésmódok pozitív modellezése aztán a vezetői szinteken is megismétlődik.

Berne (1963) a bonyolult szervezeti struktúrát írta le könyvében: *Structures and Dynamics of Organisations and Groups* (A szervezetek és csoportok struktúrái és dinamikája) című könyvében.

Nem ábrázolta, de a 2. ábra egy változata segít abban, hogy a hierarchiát a párhuzamos folyamatok szemszögéből nézzük.

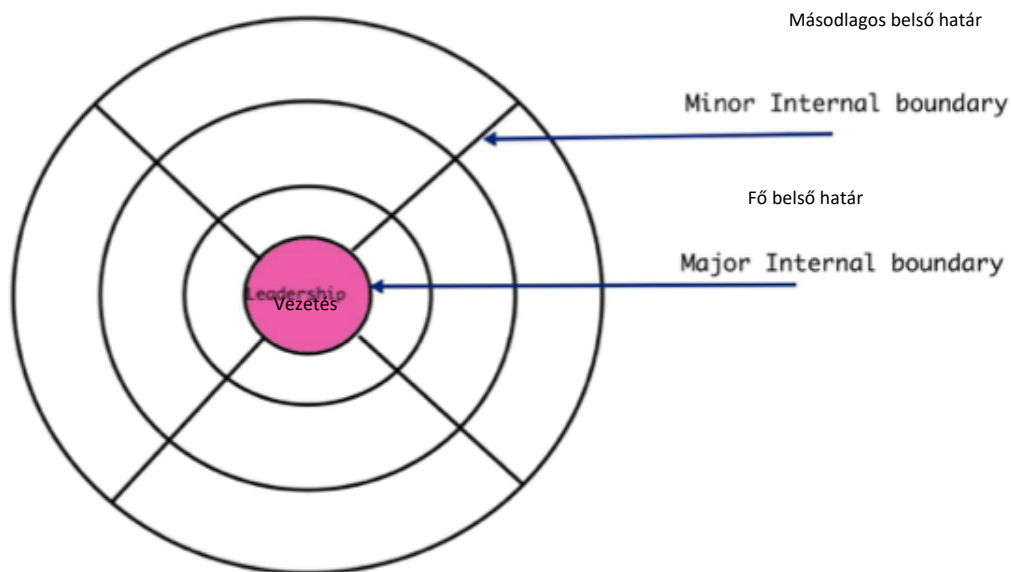


Figure 2: Complicated Organisational Structure (described but not diagrammed by Berne)

2. ábra: bonyolult szervezeti struktúra (Berne leírta, de nem ábrázolta)

A 2. ábra egy egyszerű, négy részlegről és három vezetői rétegből álló struktúrát mutat - sok szervezet felépítése ennél sokkal bonyolultabb. Azonban még ebben az egyszerű struktúrában is látható a bonyolultság - a csoport tagjai és a nem tagok közötti határok, a vezetési szintek közötti határok és a részlegek közötti határok. Az, hogy ezeket a határokat hogyan kezelik, hogyan kommunikálnak az emberek az egyes pontokon, döntő fontosságú, mert a rendszerszemléletű gondolkodás azt mondja, hogy a kommunikáció minőségének rezgései az egész rendszerben érezhetőek lesznek. Más szóval, az, hogy a felső vezetők hogyan

viselkednek, hogyan érnek el eredményeket a csapataikon keresztül, megfigyelhető (tudatosan és tudattalanul) és megismétlődik az egész rendszerben.

Egy "szeletként" (3. ábra) és más szögből nézve világosan ábrázolhatjuk a vezetési szintek közötti kölcsönhatási mezőket.

Minden egyes nyíllal a vezető és a követő közötti interakciós mezőt látjuk, a legjobb gyakorlatok a szervezeten keresztül szűrődnek lefelé, így az igazgatók és a következő szint közötti kapcsolatnak olyannak kell lennie, ahol az Integrált Felnőtt (Tudormó, 2003) folyamatokat alkalmazzák, strokeokat adnak és kapnak, a munkastílusok megengedettek, és az elszámolás világos szerződéskötésen keresztül történik. Nem lehet eléggé hangsúlyozni a rendszeres személyes találkozók értékét és fontosságát a visszajelzések és az információáramlás lehetővé tétele érdekében. A hierarchián lefelé haladva a negatív párhuzamos folyamatok elkerülése és a hatékony vezetés pozitív példamutatása. Ha ez nem történik meg, a hatások az egész rendszerben érezhetőek lesznek.

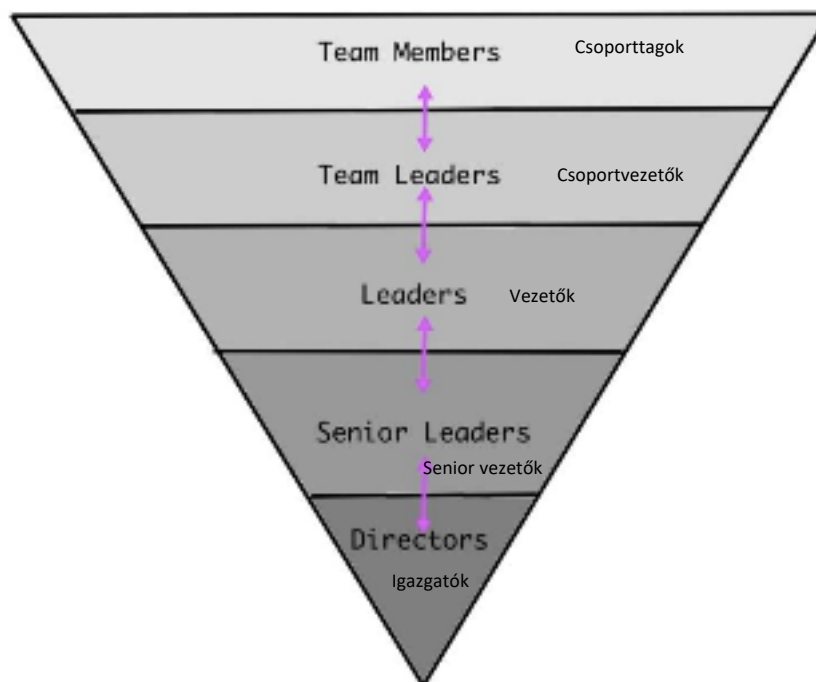


Figure 3: Departmental Leadership Layers

3. ábra: Részlegsztű vezetői rétegek

Quentin Holdeman (1989) a "szimbiózislánchról" írt - egy párhuzamos folyamatról, amely a Szülőitől a Gyermekeknek a vezetés egyik rétegétől a másikig tartó szimbiózisát jelenti a szervezeten belül. A kommunikációs stílusra való odafigyelés minden szinten, minden egyes emberrel a csapattagokkal való kapcsolatban döntő

fontosságú a nyílt információáramláshoz, amely lehetővé teszi a problémamegoldást, a kreativitást, valamint a személyes és szakmai fejlődést.

Jutta Kreyenberg (2005) szerint "a folyamatok dinamikája gyakran fontosabb, mint a struktúrák" (305. o.). Egy folyó példáját hozza fel - egy folyó megértéséhez nemcsak a vizet, a talajt, a homokot és a köveket kell elemezni, hanem az energiáját is, hogy hogyan áramlik. Az, hogy az energia hogyan áramlik a vezetői rétegeken keresztül, információ a tranzakcióanalitikus számára - mit strokeolnak; milyen engedélyeket adnak; milyen vezetői stílust közvetítenek?

Ha a szervezet háromszög alakú "szeletét" kiterjesztjük a szervezet egészének ábrázolására, akkor a 4. ábrán láthatjuk a határmenedzsmet és a vezetői kapcsolat valódi erejét és fontosságát, és azt, hogy ez hogyan lehet pozitív folyamat: pozitív vezetői párhuzamos folyamatok, a vezetők tudatosan vezetnek az "Én OK vagyok, te OK vagy" álláspontból - világosan láthatjuk, hogy a vezetők kezében van a szervezet sikerének kulcsa.

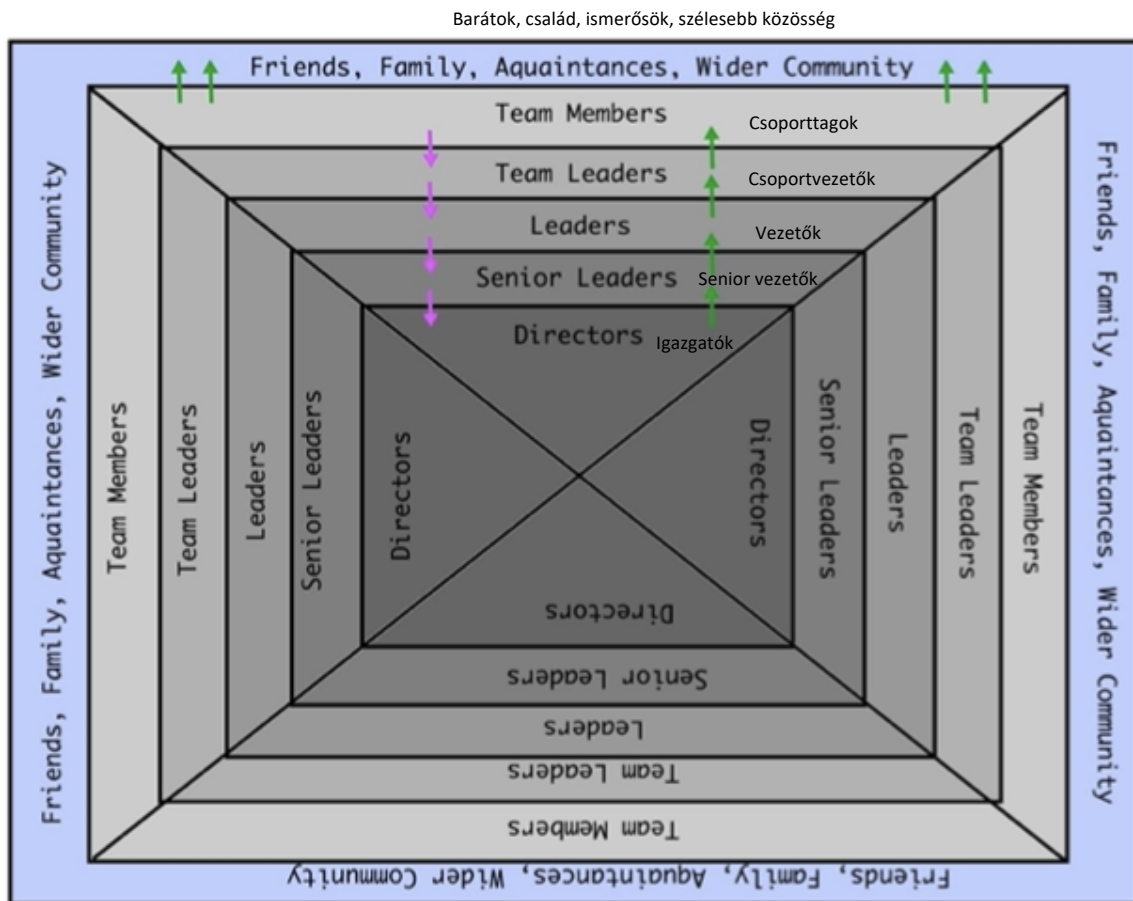


Figure 4: Systemic Leadership Model

4. ábra: Rendszerszintű vezetési modell

Azt is láthatjuk, hogy ez a pozitív erő hogyan terjedhet ki a közösségre. A vezetők viselkedése, az általuk kiépített kapcsolatok, a pozitív morál ösztönzése, az

elismerés, az irányítás és a struktúra biztosítása messzemenő potenciállal bír, amely a szervezeten keresztül a tágabb közösségbe is kiárad.

Azok közülünk, akik TA-szakemberként a szervezeti területen dolgoznak, különösen a szervezeti dinamikát és az egyéni pszichológiai folyamatokat egyaránt megértve - mi is részesei vagyunk ennek a pozitív folyamatnak, és bárhol is alkalmazzuk beavatkozásainkat, a hierarchia bármely szintjén - a hatásunk valóban nagyon erőteljes lehet.

Lynda Tongue TSTA (Organisational)

References

Clarkson, Petrůska. (1991). Further through the Looking Glass: Transference, Counter transference, and Parallel Process in Transactional Analysis Psychotherapy and Supervision. *Transactional Analysis Journal*, 21(3), 174-183.

Holdeman, Quinten L. (1989). The Symbiotic Chain. *Transactional Analysis Journal*, 19(3), 137-144.

Kreyenberg, Jutta. (2005). Transactional Analysis in Organizations as a Systemic Constructivist Approach. *Transactional Analysis Journal*, 35(4), 300-310.

Tongue, Lynda. (2011). Parallel Process. *IDTA Newsletter*, 6(3), 14.

Tudor, Keith. (2003). The Neopsyche: The Integrating Adult Ego State. In C. Sills & H. Hargaden (Eds.), *Ego States* (pp. 201–231). Worth Publishing.

A szerző engedélyével fordította: Lovas Szabolcs (www.lovasszabolcs.hu)