

Egy multinacionális cég vezetőképzésének tanulságai

Mentálhigiénés vonatkozások a rendszerszemlélet tükrében

Az írás megvizsgálja, milyen párhuzamos jelenségek, tendenciák lelhetők fel egy szervezet és egy család működésében, illetve hogyan hat a szervezetben dolgozó vezetők mentálhigiénéje és mentálhigiénés attitűdje a szervezet egészére.

A szerző egy vidéki cég vezetőképzési folyamatán keresztül dolgozta fel a témát, így az elméleti téziseket gyakorlati példákkal támasztja alá. Hivatkozik a tranzakcióanalízis különböző elméleteire, illetve kitér fontos rendszerelméleti fogalmak magyarázatára. Az egyes rendszerelméleti fogalmakat családi, illetve szervezeti kontextusban is vizsgálja.

Az írás bemutatja a cég környezetét, illetve működési jellegzetességeit, a hierarchikus viszonyokat és mintákat. A szerző kitér vezetői csoportjainak összetételére, a rájuk jellemző hangulatra, érzelmi viszonyulásokra.

Kulcsszavak: rendszerszemlélet, mentálhigiénés attitűd, tranzakcióanalízis, vezetőképzés, családi működés, szervezeti működés.

Írásomban megvizsgálom, jelen van-e a mentálhigiénés szemlélet egy cég életében, és ha igen, akkor hogyan. Arra a kérdésre keresem a választ, hogy milyen párhuzamos jelenségek, tendenciák lelhetők fel egy szervezet és egy család működésében, illetve hogyan hat a szervezetben dolgozó vezetők mentálhigiénéje és mentálhigiénés attitűdje a szervezet egészére.

A TÉMÁRÓL

*„Ha valaki ilyen pályára áll rá, akkor az túlmutat saját magán...
Minden mögött ott van valami, ami a lényeg,
hogy van egy másik ember,
és én azt akarom, hogy neki jó legyen.”
(Pál Ferenc)*

Személyzet- és szervezetfejlesztési pályafutásomat 2000-ben a győri Audi-gyárban kezdtem, ahol a közel ötezer fős szervezetben belső tréner-tanácsadóként dolgoztam. Ez a tapasztalat alapköve lett későbbi szervezetfejlesztő munkámnak, hiszen az Audinál töltött öt év alatt megismertem a vállalatokra jellemző sajátosságokat a kommunikáció, a konfliktusok, a vezetési modellek és a rendszerek működése terén. Ebben az időben végeztem el a Magyar Pszichológiai Társaság által indított trénerképzőt, majd az évek során több más képzésen is részt vettem, amelyeken a tréneri és coachingkompetenciáimat fejlesztettem: az Audi tréneri számára szervezett tréner-tanácsadó-képzésen, kezdő és

haladó tranzakcióanalízis-tanfolyamokon, mediátorképzésen és business-coach-képzésen tanultam. Az utóbbi tíz évben a legkülönbözőbb szektorokban működő cégek (termelés, bank, oktatás, kereskedelem) vezetőképzését kísértem egyéni vagy páros vezetéssel, és középvezetők coachingjait vezettem.

Mindig is érdekelt az emberek fejlesztése, oktatása, így tréner-tanácsadóként éveken át nagyon jól éreztem magam a munkámban. Néhány év elteltével azonban rájöttem, hogy szeretnék továbblépni, és nemcsak egy szűk munkahelyi környezetben dolgozni, hanem más irányú humántevékenységet végezni, amely már inkább a családokhoz vagy egyénekhez kötődik. Ezért kezdtem el a Magyar Családterápiás Egyesület képzését 2009-ben, és így vezetett az utam a SOTE mentálhigiénés szakirányú továbbképzésére.

Jelenleg a két (üzleti és családi konzultációs) tevékenységemet párhuzamosan folytatom. A vezetői kompetenciafejlesztés mellett család- és párterápiás konzultációkat tartok, ezenkívül önismereti csoportokat is indítottam. Ez a fajta szakmai sokszínűség bőven tartogat számomra meglepetéseket, és folyamatosan arra ösztönöz, hogy mind a szakmai életben, mind az önismereti munkában megújuljak és inspirálódjak. Nap mint nap tapasztalom, milyen hasonlóságok, párhuzamosságok vannak egy szervezet és egy család életében. Eddig ezek a megtapasztalásaim csak gondolati síkon voltak jelen, nem rendszereztem vagy írtam le őket. A mentálhigiénés képzésen írandó szakdolgozat adott erre lehetőséget.

Egy vidéki multinacionális cég vezetőképzési programját vezetve arra gondoltam, nem általánosságban írok a témáról, hanem egy konkrét cég vonatkozásában, így az elméleti téziseket meg tudom vizsgálni a gyakorlatban is. A dolgozatomban és az ennek alapján írott tanulmányomban hivatkozom a tranzakcióanalízis különböző elméleteire, mert feltevésem szerint ezek segítségével plasztikusabban rá tudok világítani különböző folyamatokra és lelki történésekre.

Mindezzel együtt a vezetőképzési projekt kapcsán a következő aspektusok vonatkozásában megvizsgálom saját szerepemet, érzelmi viszonyulásomat a csoporthoz:

- rendszerszemlélet;
- rendszerhatárok;
- hierarchia;
- énéllapotok;
- a szervezetek lelki egészségese működése és szervezetfejlesztés.

A VÁLASZTOTT SZERVEZET

A szóban forgó, közel négyszáz fős kisvárosi termelő cég Magyarország egyik fejlettebb régiójában található. Története az 1900-as évek elején kezdődött, amikor is gazdasági kisgépeket gyártottak, majd a céget a negyvenes évek közepén államosították. Szocialista vállalatként működött tovább, majd a privatizáció keretén belül a menedzsment és munkavállalók tulajdonába került. 2003-ban felvásárolta egy nemzetközi konszern, azóta sikeresen értékesíti termékeit elsősorban Nyugat-Európában.

A cég termelését az egyedi gyártás jellemzi. Nincsenek gyártósorok, és nem jellemző a rutinmunka. A gyártás a munkatársak részéről magas szintű szaktudást feltételez. Egy-egy terméket hosszú hónapokig készítenek, hibázni nem lehet, mert az utómunka nagy

költségekkel és presztízsvesztéssel jár. Nagy a verseny a nemzetközi piacon, csak a legjobbak maradhatnak fenn.

A munkatársak főként a kisvárosból, illetve legfeljebb harminc kilométeres körzetből járnak be. A legtávolabbról (Budapestről) az ügyvezető igazgató ingázik. Nagyon sok munkatársnak dolgozott vagy dolgozik valamelyik rokona a cégnél, illetve sok munkatárs meséli, hogy már húsz éve itt dolgozik, csak a cégnév változott kétszer is.

Ezek a tények magukkal hozzák azokat a jellemzőket vagy adottságokat, amelyeket nehéz kikerülni, amikor egy személyzetfejlesztési szakember ilyen jellegű cégekkel dolgozik. Ilyesféle adottság például a belterjesség (mindenki ismer mindenkit), a változáshoz való ambivalens, de inkább negatív hozzáállás („régén minden jobb volt”, „itt minden egyre rosszabb”), a konzervatívabb gondolkodás, a városból jövő emberek iránti bizalmatlanság („gyüttmentek”), a konfliktus a „régiek” és az új, fiatalabb munkatársak között.

A munkatársi gárdához képest a felsővezetői réteg viszonylag újonnan alakult, és frissen kinevezett vezetők közül áll. Az ügyvezető igazgató azonban régebb óta áll a cég élén. Az ötvenedik évéhez közelítő férfit racionális beállítottságú, nyitott, közvetlen embernek ismerem meg. Mozgásán és beszédén érződik az örökös feszültség, és tapasztalhatók rajta a kiegész jelei. A cég helyzete ugyan viszonylag stabil, de a teljesítménynyomás egy kis lazítást sem enged neki. Állandó a szakemberhiány, a felsővezetői csapattal sem könnyű együttműködni, alapvetően magányos harcos a cég élén. Vannak olyan munkatársai, akikkel egy korábbi cégnél is együtt dolgozott, de ez csak még jobban szítja a felsővezetői csoporton belüli ellenségeskedést. Az ügyvezető igazgató kompetenciái alapvetően a kognitív és gyakorlati képességekre korlátozódnak. Az érzelmi ráhangolódás hiánya, nem túl fejlett empátiás készsége, a stressz okozta örökös feszültsége, a határtartás problémái szintén nehezítik számára, hogy példakép legyen, továbbá összekovácsolja azt a vezetői csapatot, amelynek tagjai aztán ugyanúgy példaképként jelenhetnének meg a csoportvezetők és a többi munkatárs számára.

A cég a közelmúltban szervezeti változást élt át, amikor is a hatékonyabb folyamatok elérése érdekében átalakították a szervezeti felépítést. E változásnak a felsővezetői körben vesztesei is voltak, ennek hatása a jövőre még bizonytalan.

Az alkalmazottak két különálló területen dolgoznak: a rendkívül modern irodaházban (amelyet az üzemben lévő fizikai munkatársak „plázának” hívnak), illetve az üzemekben, amelyek egyrészt „örökölt”, eléggé elhanyagolt állapotú, másrészt újonnan épült csarnokok.

A VEZETŐKÉPZÉSI FOLYAMAT KERETEI ÉS TARTALMA

Az egységes vezetőképzés gondolata a frissen kinevezett HR-vezető fejében fogalmazódott meg, s egybeesett azzal az igénnyel, amelyet az anyavállalat közvetített a cég felé: olyan képzésre van szükség, amely konszernszinten azonos vagy legalábbis hasonló tudást ad át. A személyügyi vezető egyébként friss szellemiséget hozott a cégbe. A helyzetét nem nevezném könnyűnek, mert a „sokadik” HR-vezetőként nem volt egyszerű bizalmat szereznie a munkatársak körében.

A vezetőképzést három (egy felsővezetői és két csoportvezetői) csoportban szervezték meg, s három kétnapos részletben valósítottuk meg. A tréningorozatot egy workshop előzte meg, ahol megbeszéltük a kereteket, és elmondtam a célokat, témákat.



A tréningorozat előtt minden résztvevővel találkoztam egy személyes beszélgetés erejéig, és az így szerzett tapasztalat birtokában már a csoporthoz tudtam alakítani a kapott tematikát. Érzékeltem, hogy a vezetők egy kis része már vett részt hasonló képzésen, de élményeik negatívak és semmitmondók voltak. Továbbá észleltem a leterheltségüket, az eszköztelenségüket a vezetői szituációkban, illetve a bizalomhiányt a szervezetben: élményre és tudásra vágytak.

A vezetői témák a következő struktúrát követték:

A DISC módszer¹

- DISC-önismeret
- A DISC és a vezetés
- A DISC és a munkatársak
- Az egyes típusok jellemzői
- Motiválási lehetőségek
- A DISC és a csapatom

Vezetői stílusok

- Vezetői stílusok (3 + 5)
- A vezetői stílusok jellemzői
- A vezetői stílusok eredményessége
- Hatása a csoportban

A helyzettől függő vezetés

- A Hersey–Blanchard-modell
- A munkatárs képessége, motivációja – vezetés
- A saját munkatársak elhelyezése
- Lehetőségek a munkatársak „elmozdítására”

Motiváció

- A Maslow-piramis
- McLelland elmélete
- Csíkszentmihályi és a flowelmélet

Konfliktuskezelés és teljesítménymenedzsment

- Thomas Killmann modellje
- Az asszertivitás elmélete és gyakorlata
- Nehéz helyzetek kezelése
- A vezetői beszélgetés szerkezete, tipikus hibák
- A vezető és a munkatárs célja

¹ A DISC az emberek különböző viselkedési stílusainak feltérképezéséhez értelmezési keretet adó módszer. Segítségével közérthetően leírhatók és magyarázhatók a viselkedési különbségek. Neve mozaikszó, mely a Dominance (dominancia), Influence (befolyásolás), Steadiness (kitartás) és Compliance (szabálykövetés) szavak kezdőbetűiből áll össze.

- Kompetenciaelemek
- A személyészlelés torzulásai
- A beszélgetés vezérfonala
- Tipikus vezetői hibák

A CSOPORTOK VEZETÉSE

A vezetői csoportok működésüket és összetételüket tekintve teljesen különböztek egymástól. Máshogy hatottak rám, más reakciókat és érzelmi viszonyulásokat ébresztettek bennem. Egyfelől elfogadást, másfelől bizalmatlanságot éreztem. A másfajta reakciók bennem is más viszontreakciókat és érzelmeket keltek, az örömtől elkezdve a dühön keresztül a szorongásig. Ahogy később megtapasztaltam, a szervezet működését alapvetően bizalmatlanság és megosztottság jellemezte, ezt újra és újra átéltem a csoportokban.

Bár a téma ugyanaz volt, a feldolgozás és a gyakorlatokat követő beszélgetések minden csoportnál más irányt vettek, és az alaphangulat is eltérő volt. Szeretném azt gondolni, hogy az én csoportvezetői „technikám” és attitűdöm minden csoportnál hasonló, de tudom, hogy nincs így. Működnek az érzelmi kölcsönhatások, az áttételek, viszontáttételek. Ha figyelem a csoportok reakcióit, szupervíziós munkában feldolgozhatom, vajon miért épp így viselkednek a résztvevők, és miért azokat a reakciókat váltom ki belőlük, amelyek a csoportmunka során érzékelhetők.

Csoportvezetőként az elfogadásra és ellentartásra törekedtem: elfogadni, tolerálni a csoportot, vagyis kialakítani egy olyan kapcsolatot, amely lehetővé teszi, hogy a későbbiekben elfogadják tőlem azt a tükröt, amelyet eljűk tartok.

Tanulmányomban a családi és a szervezeti élet valósága közti összefüggéseket keresem. Egy csoport vezetője sokféle azonosulási mintát kínálhat a résztvevőknek, s e minták előhozhatják a családban megtapasztalt *hierarchikus viszonyokat, mintákat, érzelmi viszonyulásokat*. A csoport vezetője egyfajta autoritást képvisel, amely emlékeztetheti a résztvevőket a családjukban betöltött szerepükre. Működhet az indulatáttétel, a csoportvezető felruházása különböző tulajdonságokkal és szerepekkel, illetve a résztvevők szélsőséges esetben akár regresszióba is kerülhetnek.

Ha a tranzakcióanalízis elméletét alkalmazzuk a különböző érzelmi és viselkedési formák modellezéséhez, *Ian Stewart és Vann Joines* munkája² nyomán a következő énlápotokat sorolhatjuk fel, amelyek a csoportvezető munkáját, illetve egy csoportot is jellemezhetnek:

- pozitív/negatív normatív szülő
- pozitív/negatív gondoskodó szülő
- felnőtt
- pozitív/negatív alkalmazkodó gyermek
- pozitív/negatív lázadó gyermek
- pozitív/negatív szabad gyermek.

2 I. STEWART – V. JOINES: *A TA-MA*, Grafitt, Budapest, 1998.



Ezek az énállapotok természetesen akár egy napon belül is váltakozhatnak, és rövidebben-hosszabban a csoport vezetője mindegyikben tölthet egy kis időt. Ahogy a csoport előhív énállapotokat a csoportvezetőből, úgy a csoportvezető is előhívhat egy „csoportos énállapotot”, majd ezek kölcsönhatása határozhatja meg együttműködésük minőségét és hangulatát.

Az egyes csoportok bemutatásánál szeretnék képet adni a csoportdinamikáról, illetve tudósítani azokról az énállapotokról, amelyekben a csoport vezetése során működtem. Emellett ebben a szakaszban is szeretnék párhuzamokat felvillantani egy család és egy munkahelyi csoport működése között.

A CSOPORTOK BEMUTATÁSA

1. A felsővezetői csoport

A tizenkét tagú felsővezetői csoport viszonylag frissen kinevezett, felsőfokú végzettségű munkatársakból áll, akiknek rendkívül különböző a személyisége és a habitusa. A csapat távolról sem nevezhető egységesnek, ahogy már említettem, a szervezetenél tapasztalható bizalmi válság kihatott a kisebb csoportok működésére is.

A vezetői csapat két női tagja mind külső, mind belső tulajdonságait tekintve teljesen különböző volt, és a tréningek során kiderült, hogy ők állnak az ellenségeskedés tengelyében. Szakmai konfliktusaik mögött ki nem mondott érzelmi feszültség húzódott, és így vagy úgy a csoportból többen beálltak mögéjük. A koalícióba felsorakozott vezetőtársak motivációit nem minden esetben sikerült kiderítenem.

A *szövetség* vagy *koalíció* elméletével a családterápiában *Jay Haley* foglalkozott. Megfogalmazása szerint „a szövetség egyszerűen azt jelenti, hogy két személy egyetért, vagy közös érdeket képvisel. A koalíció ezzel szemben az, amikor a két személyt a harmadikkal szembeni kritikájuk köti össze. Ez lehet nyílt, rejtett vagy titkos.”³

Ebben a csoportban két koalíciót véltem felfedezni, amelyből egy-egy tag az ügyvezető igazgató (az apafigura) kegyeiért versengett. Ebben a helyzetben az ügyvezető tehetetlennek, bizonytalannak és döntésképtelennek bizonyult. Igazi apafiguraként próbált rendet és igazságot tenni, de valahogy úgy, ahogy – sikertelenül – a családokban történik: „Ki kezdte a veszekedést?”

Ahogy egy koalíciótól szabdalt csoportban „szokás”, egy belépő idegent is próbál felszívní valamelyik koalíció, és ez velem sem történt máshogy. Úgy éreztem, velem szemben alkalmazkodó, de inkább lázadó gyermekként előhívták belőlem a normatív szülőt. Várták az állásfoglalásom, hogy igazoljam feltevéseik helyességét, és megmentsem őket az adott helyzetben. Nehéz volt megállni, hogy ne menjek bele az általuk felkínált szülői szerepbe, hanem felnőttként tudjak úgy viszonyulni hozzájuk, hogy közben ne csalódjanak, és ne veszítsék el a bizalmukat.

Utólag rátekintve a helyzetre a csoport próbált olyan szülői helyzetbe tolni, és olyan helyzeteket teremteni, amelyeket az ügyvezető igazgatóval szemben szoktak meg. Ez volt számukra a komfortos, ezzel tudtak mit kezdeni.

3 DR. BIRÓ S. – DR. KOMLÓSI P. (szerk.): *Családterápiás olvasókönyv*, Animula, Budapest, 2001, 24.

Elsősorban vezetői csoportokban gyakran meg lehet tapasztalni a normatív szülői attitűdöt a csoport részéről. Számomra az ilyen énállapotból küldött üzenetek okozzák a legnehezebben tolerálható helyzeteket. Ilyenkor vigyáznom kell, hogy reakcióként ne csússzak bele a lázadó gyermeki vagy a szintén normatív szülői énállapotba, mert az teljesen felbil-lenténé a csoport munkáját.

Emellett a csoportfolyamat során gyakran éreztem magam pozitív normatív szülői szerepben, ami többek között a folyamatos teljesítményszorongásomnak volt köszönhető. Többnyire felnőtt tudtam maradni, így hosszú távon megmaradt az egyensúly a csoport és köztem.

2. Az első csoportvezetői csoport

E csoport tizenegy férfiból állt: jellemzően középfokú végzettségű munkatársak, akik nagy-részt közvetlenül a termelésben dolgoznak. Elkötelezettek, motiváltak és lelkesek, emellett összetartók és lojálisak. Összetartásuk azonban egyfajta szövetség is a felsővezetők ellen: „Csak magunkra számíthatunk” – mondták többször is.

Ezzel a csoporttal már az első perctől kezdve „otthonosan” éreztem magam. Ez minden alkalommal jó érzéssel töltött el, de tudtam, nem szabad, hogy ez az érzés finoman elal-tassa a csoporttal folytatott intenzív munkát. A befogadás és a felém sugárzó nagyfokú bizalom egyrészt a női mivoltomnak szólt. Gyakran érdekes dinamikák születnek abból, ha a tréning egyetlen női résztvevője a csoport vezetője. Ebben a csoportban ez a dinamika udvariasságot és elfogadást eredményezett, anélkül, hogy túlságosan fellazultak volna a fel-dolgozott témák keretei.

Elfogadásuk másrészt annak szólt, hogy személyemben a felsővezetők elleni szövetség erősítését várták. Sikerült ellentartanom, és nem mentem bele az általuk kínált szövetségbe.

Együttműködésünk során elsősorban felnőtt és alkalmazkodó gyermeki énállapotban voltak, velük szemben én is felnőttként, néha pozitív normatív szülőként és szabad gye-rekként is tudtam viselkedni.

Ez a csoport hasonlóan viselkedett, mint azok a testvérek, akiknek elváltak a szüleik, és támogatni kezdik egymást a mindennapokban, mert rájönnek, hogy csak egymásra szá-míthatnak. A kapcsolatot elvesztették az apával (ügyvezető igazgató), mert ő elérhetetlen, és különböző pótaga-, illetve pótagyáképet keresnek. Valószínű, hogy nőként és támogató személyként engem is felruháztak ezzel a „pótanya”-szereppel, így amikor pozitív gondos-kodó szülőként léptem fel, tudatlanul elfogadtam a felkínált lehetőséget.

3. A második csoportvezetői csoport

A tizenegy fős csoportban egyetlen nő volt. Talán neki köszönhetően itt nem tapasztaltam a női mivoltom által kiváltott másfajta viselkedést a csoport részéről. A legtöbb belső feszültséget ingerültség és tehetetlenség formájában ezzel a csoporttal kapcsolatban éltem meg. Ezt az áttételnek tulajdonítottam, mivel a résztvevők folyamatosan negatív érzéseket osztottak meg velem a tréningek során.

A csoportvezetők hatalom nélkülinek, eszköztelennek érezték magukat, örökösen másokat hibáztattak az őket ért sérelmekért. Folyamatosan „önigazoltak”, nem volt önreflexiójuk.



A képzés során újra meg újra mérlegettem magamban, hogy milyen hozzáállással segíteném feszültségeik oldását. Így hol pozitív gondoskodó szülői szerepben voltam, amikor is segítői attitűddel fordultam feléjük, hol pedig a normatív szülői kommunikációval igyekeztem őket nagyobb önállóságra, aktivitásra, rendszerszemléletre sarkallni.

Amikor normatív szülői énállapotba kerültem, éreztem, hogy azonosítanak azokkal az autoritásfigurákkal, akik ellen lázadtak. Különösen nehéz volt tolerálnom azokat a helyzeteket, amikor különböző rasszista és homofób kijelentésekkel „színesítették” a csoportmunkát. Olyankor éreztem magamban a növekvő indulatot, és nem mindig sikerült tárgyyszerűen és nem indulatból válaszolni.

A gyakori szülői pozícióból való kommunikációmmal azonban tovább gyengíthettem amúgy is gyenge felnőtt énünk kibontakozását (itt ismét a domináló szülői kommunikáció merül fel fejlesztendő területként...). Azonban úgy érzem, elég mintát adtam a felnőtt énállapotok eszköztárának használatával is.

Ez a csoport a közösségi teret használta arra, hogy ventilálja érzelmeit, tehermentesítse magát a túlfűtött indulatoktól. Ebben a csoportban ez a működésmód rossz köröket indított el, mert gyorsan kialakult az a fajta attitűd vagy norma, amelynek az volt az üzenete, hogy aki ehhez a csoporthoz tartozik, annak rosszul kell éreznie magát. Szerencsére kimondták e gondolatokat, és ez feloldotta egyes résztvevők ellentmondásos érzelmeit.

RENDSZERSZEMLELÉLETŰ MEGKÖZELÍTÉS A CSALÁDBAN ÉS EGY MUNKAHELYI SZERVEZETBEN

A rendszerszemléletű megközelítés a családterápia alapvető elmélete. Ugyanakkor a szervezetekkel való hatékony munkának is elengedhetetlen része, hogy figyelembe vegyük azokat a sajátosságokat, amelyeket a rendszerszemlélet világít meg.

A rendszerszemléletű megközelítésnek a szervezeti életben is több aspektusa van. Ha mélyebben meg akarjuk érteni egy család vagy szervezet működését, szemügyre kell vennünk a tágabb környezetet, amelybe társadalmi, gazdasági és kulturális szempontból beágyazódnak. Mint említettem, az általam vizsgált szervezet egy multinacionális cég leányvállalataként egy vidéki kisvárosban található, így számolni kell azzal a kettős hatással, amely ezáltal éri a céget. A külföldi anyacégben zajló folyamatokra hatnak az anyaország gazdasági és egyéb történései, amelyek ki vannak téve a világgazdasági és társadalmi folyamatoknak, így számos hatás megjósolhatatlan és befolyásolhatatlan a cég vidéki színhelyén. Emellett a cég életére hatnak a belső történések, a szervezeti életciklus változásai is.

A szóban forgó szervezet tág környezetének hatásai jelenleg kedvezően befolyásolják a cég életét. A külföldi anyacég új termékek gyártásával bízta meg őket, ezáltal szaporodnak a megrendelések, és a jövő kiszámíthatóbbá válik a munkatársak számára. Ugyanakkor az egyre súlyosabbá váló munkaerőhiány, a szakembergárda külföldre vándorlása, az ország kiszámíthatatlanabb gazdasági helyzete megint másképpen befolyásolja a termelékenységet, a jövőképet, és a kedvező folyamatokat már kissé negatívabb színben tünteti fel. Egy cég sikerességének az is záloga lehet, hogy mennyire ismeri fel a tágabb összefüggéseket, mennyire tud rendszerben gondolkodni, vagyis meglátni azokat a tőle távolabb eső tényezőket, amelyek rövid vagy hosszú távon befolyásolhatják a jövőjét, továbbá a döntéseikbe be tudják-e építeni ezeket a tapasztalatokat.

Ha *rendszerhatárokról* beszélünk, az is lényeges, ahogyan a rendszer tagjai érzékelik e határokat: ha a családtagok a családjukról beszélnek, akkor vajon „csak” a saját maguk alkotta nukleáris családra gondolnak, vagy a kiterjedt családjukra. Ez meghatározza, hogy amikor az erőforrásaikra, értékeikre, hagyományaikra, normáikra gondolnak, számításba veszik-e a tágabb környezetüket. További kérdés, hogy a családtagok olykor le tudnak-e mondani pillanatnyi vágyaikról, érdekeikről annak érdekében, hogy a „nagyobb egész” jobban működjön.⁴

Egy szervezetben szintén fontos, milyen mértékben tudják egységesen látni szervezetüket a részlegek, látják-e, hogyan épülnek egymásra a munkafolyamatok, mennyire sikerül egységes normarendszert létrehozni a vállalaton belül, és kialakulnak-e az együttműködés alapvető feltételei.

A szervezetben, ahol én dolgoztam, a rendszerszintű gondolkodást csak néhány felsővezetőnél fedeztem fel. Az itt és mostból, vagyis az adott térből és időből kitekintő látásmód és gondolkodás nem volt jellemző a vállalatra.

Az volt az érzésem: ha elméleti szinten tisztában vannak is azzal, hogy ha cégszinten hatékonyan akarnak dolgozni, akkor az ő rendszerük határának nem feltétlenül a kis csoportjuknál kell lennie, ez a fajta gondolkodás nem jelent meg a gyakorlatban. Újra meg újra előjöttek azok a tendenciák, melyekből kiderült, hogy munkamódszerükben csak magukra koncentrálnak, nem látják az előzményeket, és nem érdeklik őket a következmények. (Az ilyen típusú vállalati kultúra kialakulásának természetesen egyéb okai is vannak, nem csak a rendszerszintű gondolkodás hiánya.)

A legtöbb vezető nem tudott elszakadni a jelentőtől, nem látott távlatokban, ennek következménye volt többek között az ellenállás a változásokkal szemben. Ez a felsővezetők körében kevésbé, de csoportvezetői szinten és a munkatársak között nagyon jellemző volt. A felsővezetők a változások szükségességéről sem tudtak úgy kommunikálni, hogy az a többi munkatárs számára érthető, meggyőző és hiteles legyen.

A mindennapokban nehezen találtak fölrendelt célokat, vagy ha igen, gyorsan elsöpörték őket az egyéni érdekek és hangulatváltozások. Mivel az ügyvezető igazgató nem volt példakép a felsővezetők számára, ők sem voltak a csoportvezetők, azok pedig a munkatársak példaképei. Nem alakult ki egy olyan egységes normarendszer, amely mellett a vállalat nagy része elköteleződhetett volna.

Ha rendszerszemlélettel közelítünk helyzetekhez, nem kerülhetjük el a *cirkuláris okság* fogalmát. Egyszerű, de félrevezető lenne, ha az okozatokat egyetlen okra vezetnénk vissza, és azt feltételeznénk, hogy az ok megszüntetésével megszűnik az okozat is. A családterápiában is használt fogalom segít abban, hogy a maguk összetettségében szemléljük és kezeljük a helyzeteket, nem ragadva le egyetlen aspektusnál.

Meggyőződésem, hogy vállalati közegben zajló képzések során is alkalmazni kell a rendszerszemléletű megközelítést. Egyes „nukleáris” csoportok elszigetelt képzése ritkán hoz rendszerszintű változást. A vezetőképzés felépítése is ezt célozta, amennyiben a témák, a gyakorlatok egy irányba mutattak, és ugyanazokat az elméleti megközelítéseket járták

4 Dr. Komlósi Piroska szóbeli közlése alapján, mely 2009-ben, a Magyar Családterápiás Egyesület elméleti alapképzésén hangzott el.

körül. Ugyanakkor a hosszú távú hatás feltétele, hogy ezek a gondolatok a vállalati térben összérjenek, a vezetők kezdjenek „egy nyelven” beszélni, erősítsék egymást, vagyis rendszerszinten változás induljon el. Ehhez tartozik, hogy a vezetők lássanak jó példákat maguk előtt, és kapjanak megerősítő visszajelzéseket az újonnan felvett vagy megváltoztatott magatartási mintáikról.

Mindig érdekes, amikor egy vállalati képzés alkalmával egy külső tréner ideig-óráig bekeverülve a szervezet vérkeringésébe megtapasztalja, hogyan alakulnak ki vele kapcsolatban a rendszerhatárok. Kérdés, hogy helyzete a csoportban modellezi-e azt, ahogyan a résztvevők észlelik a rendszerhatárait. Ez hasonló ahhoz a szituációhoz, amikor egy családterapeuta foglalkozni kezd a családdal, és az a saját rendszerén belül valahová helyezi őt.

A felsővezetői csoportban, főleg az első képzési napokon nagyon éreztem a „kirekesztést”, amit nehezen viseltem. Egyedüli beszélgetőtársam a HR-vezető volt, ami valószínűleg tovább erősítette azt az érzést a csoportban, hogy én kívülálló vagyok, egy olyan másik rendszer része, amely az ügyvezető igazgatóból és a személyügyi vezetőből áll. Mivel a HR-vezető szervezte a tréningeket, mindennapos kapcsolatba kerültem vele a szervezés miatt, s emellett a felsővezetői képzésen is részt vett a csapat egyik tagjaként.

A felsővezetői csoportban meghatározó attitűd volt a bizalmatlanság, így velem is „csak” úgy viselkedtek, ahogy egymással. De utólag felmerült bennem, hogy mivel én is tartottam tőlük, e szorongató érzést vetítettem ki rájuk, és ezt tükrözték vissza. Ahogy telt az idő, elzultam, így a csoport is nagyobb biztonságban érezte magát.

A többi csoportnál, ahogy korábban már jeleztem, más volt a helyzet. Az első csoportvezetői csoport kezdettől befogadott, azonnal az általuk alkotott rendszer része lettem. Ez a pozícióm jelentősen nem billent meg. A második csoportvezetői csoport hol beengedett, hol nem... Amikor kiszorítottak a rendszerükből, úgy éreztem, olyan tanárnak érzékelnek, aki a katedra túloldalán áll, és meg kell felelni neki, akár megjátszással, átveréssel, ellenkezéssel is. Akkor tudtunk igazán, őszintén, háritások nélkül beszélgetni, amikor befogadtak. Sajnos ezekből a pillanatokból volt a kevesebb...

Azt az összes csoportnál lehetett érzékelni, hogy számukra kihívás a rendszerhatárok betartása. Többször problémát okozott a játékszabályok témaköre a hiánnyal, a késéssel, az aktív részvétellel, a telefonálással, a tréning alatti evéssel, a kiadott feladatok elkészítésével kapcsolatban. A szabályok be nem tartása soha nem volt olyan mértékű, hogy az már nehezítette vagy megbénította volna a munkát, de folyamatosan jelezni kellett, éppen hol történt „határátlépés”.

RENDSZERHATÁROK

Fentebb már említettem a rendszerhatárok fogalmát, de mivel a rendszerszemléletű megközelítés alapvető részéről van szó, külön fejezetet is szentelek ennek a témának, először a család, majd egy szervezet vonatkozásában.

Egy rendszer akkor működik jól, ha stabilitást ad, mégis rugalmas, véd, de nem válik rigiddé, adott esetben átjárható, de nem diffúz. Nagyon sok diszfunkcionális működés hátterében épp a határtartás kérdése áll, és gyakran a rendszerhatárok nem megfelelő működésének nehézségeivel szembesül a család. Példaként említem az ifjú házasként határtartásának problémáit az eredeti családjukkal szemben („az anyós mindig ott ül

nálunk, és mindenbe beleszól”), a kamaszodó gyerek fokozódó igényét saját határaitra (elvárja, hogy a szülő kopogjon a szobája ajtaján, mielőtt bemegy hozzá), a család túlzott összefogását a világ ellen („játsszál csak itthon, de a játszótérre ne menj le, mert ott nem neked való gyerekek vannak”), vagy az anya azonosulását kamasz lánya életstílusával.

A határtartás problémáira az egymással zajló kommunikációból, a térköszabályozásból, a családi rituálékból és normákból, szerepekből, hierarchikus viszonyokból lehet következtetni.

A rendszerhatárok ugyanilyen fontos szerepet játszanak a szervezetek életében, és hasonló tendenciák figyelhetők meg. Váry Annamária szerint a szervezet rendszerhatárainak a következő típusai vannak:

- „Egy szervezetnek különböző határai vannak:
- *külső határok*: a szervezet és a környezet között;
- *elsődleges vagy fő belső határ*: a vezetőség és a munkatársak között;
- *másodlagos belső határok*: a szervezet különböző osztályai között.”⁵

RENDSZERHATÁROK A VIZSGÁLT SZERVEZETBEN

Ha egy szervezet rendszerhatárait vizsgáljuk, vannak azonnal szembeűnő jegyek, de olyan jellemzők is, amelyek csak a szervezet filozófiájában és missziójában jelennek meg, de a mindennapi élethez semmi közük. A legtöbb információt akkor szerezhetjük, ha minél több időt töltünk a munkatársakkal különböző helyzetekben, amelyek közt lehet egy hosszabb szervezetfejlesztési folyamat, jelen esetben a vezetői képzés, ahol személyes beszélgetések, a plénum előtt zajló diskurzusok és kérdőívek segítségével lehetőség nyílik horizontálisan és vertikálisan is megismerni a céget.

Az általam megismert szervezetben a *külső határok elég rugalmasak*, nem nehéz bekerülni a cégbe, sőt örülnek, ha valaki jelentkezik. A felvételi eljárás nem szigorú, inkább arra törekednek, hogy elsősorban helyben képezzék a felvett munkatársakat.

A vezetői helyekre szinte „lasszóval kell fogni” az embereket. Sajnos itt inkább diffúz határról beszélhetünk, hiszen nemegyszer előfordult, hogy olyan munkatársakat is felvettek, akikről már az elején tudták, hogy alkalmatlanok a betöltött vezetői posztra, vagyis minden előfeltétel nélkül „be lehet folyni” a cégbe.

A felsővezetők személyének gyakori változtatása tovább mélyíti azt a szakadékot, amely a munkatársi és a felsővezetői réteg között húzódik. A munkatársak egyrészt azt gondolják, hogy „ez a vezető is elmegy...”, illetve szemrehányóan mondogatják, hogy „még egy normális vezetőt sem tudnak kiválasztani...”

A cégnél lehetséges a karrierépítés, segítik a munkatársak mozgását, vannak fejlesztések és lehetőségek a cégen belüli munkakör-változtatásra. Mivel, mint már említettem, nehezen találnak munkaerőt, egyre inkább a vállalaton belüli fejlesztésekre és tehetséggonozó programokra helyezik a hangsúlyt.

Bár az adminisztrációs területekre inkább kívülről vesznek fel vezetőket, az üzemi területen lehetséges a vertikális mozgás, hiszen nem egy üzemvezető szakmunkásként kezdte

5 VÁRY A.: Érzékeny és okos szervezetek, in JÁRÓ K. (szerk.): *Játszmák nélkül*, Helikon, Budapest, 1999, 297.

a cégnél, majd évek alatt fokozatosan vált csoport-, majd üzemvezetővé. Ezeknek az embereknek nagy a presztízsük, mert ebben a szakmában (elmondásuk szerint) elengedhetetlen, hogy a vezető szakmailag kompetens legyen. Az üzemi területen éreztem a *legkevésbé rigid elsődleges belső határokat*. Itt a munkatársak fizikailag is együtt vannak, együtt dolgoznak a vezetőikkel. Az üzemben dolgozó felsővezetőket találtam emberileg és a vezetői kompetenciákat tekintve is a legérettebbnek a vezetői csapatban.

A többi vezető az irodaépületben dolgozik elkülönülve, így az üzemi munkatársak és csoportvezetők, illetve az adminisztratív vezetők között *merev elsődleges belső határokat* érzékelttem. Eszköztelennek és magukra hagyottnak érzik magukat. Vágnak a példaképekre, de mint említettem, a legtöbb vezető nem példakép számukra. Nem érzik úgy, hogy a felsővezetőkkel egy célért küzdenének. Ha vannak is kérdéseik, azokra nem vagy csak későn kapnak válaszokat. Egyes döntéseknek nem értik a hátterét, ezért ők sem tudnak magyarázattal szolgálni munkatársaiknak. Így merevedik az elsődleges határ a csoportvezetők és az általuk vezetett munkatársak között is.

Érzékeli a felsővezetői csapat széthúzását és klikkesedését. Az ügyvezető igazgató az üzemben dolgozó munkatársak számára elérhetetlen, hiszen nem jár le az üzembe, ők pedig nem jönnek „fel” a „plázába”, csak ha nagyon muszáj. „Bezzeg a régi vezető mindig lejött hozzánk, és egyenként kezet fogott velünk...” – emlegetik többször, mintegy *szervezeti mítosszá* emelve a korábbi vezető közvetlenségét.

A *másodlagos határokat is inkább rigidnek* érzékelttem a szervezetben. A legkevésbé merev határokat egy üzemen belül, a leginkább merev határokat pedig az üzemek között („kiskirályságok”), illetve az egyes felsővezetők által vezetett osztályok között érzékelttem.

A felsővezetői csoportban szinte „tapintani” lehetett az őszinteség és a bizalom hiányát. A résztvevők nehezen tudtak egymásra hangolódni, nem volt rutinjuk a feladatmegoldásokhoz, nem tanultak a hibáikból, nehezen tudták megismételni az egyszer bevált módszereket. Energiájukat elvette a rejtőzködés, az ellenségeskedés, a kifogáskeresés, a saját klikkjük védelme.

Csoportvezetői szinten inkább családias volt a légkör, ez érezhető volt mind a formális, mind az informális együttléteken. Többen együtt fociztak, több csapatban is játszottak, és sikereket értek el a többi leányvállalat elleni focimérkőzéseken, ami még inkább összekovácsolta őket.

A *szervezet normái* közé tartozik a becsület és sok munka. Emellett hiányzik a pihenés és a feltöltődés. Az az elfogadott, hogy a munkatársak, vezetők csak pár napra mennek szabadságra. Aki több hétre megy el, azt „kinézik” (a tréning elején az „új” HR-vezető mit sem sejtve mesélte egy bemelegítő feladatban, hogy milyen jól feltöltődött a három hét szabadsága alatt. Érdekesekek voltak a reakciók...) Az egyik szeptemberi tréning után pedig egy felsővezető borult ki nekem, kiderült, január óta egy nap szabadságon sem volt.

Kevés a pozitív visszajelzés a vezetőktől, a teljesítményértékelés csak formális, a sikerekre büszkék, önértékesek, de nem ünneplik meg őket nyilvánosan.

A vezetők fizikai állapota katasztrofális, túlterheltek, hajszoltak, de magasan teljesítménymotiváltak. Többen (mint már írtam, az ügyvezető igazgató is) a kiégés határán állnak, kevés stresszoldó örömforrásuk egyike az evés. Sokan szinte megállás nélkül, szinte kénytelenesen esznek, a szünetekben, ebéd után és a tréningek alatt is.

A felsővezetőknek jellemzően nincs hobbijuk, a csoportból csak ketten sportolnak alkalomadtán. A csoportvezetők otthon is dolgoznak (kiskertben vagy a saját műhelyükben), illetve gyakori hobbi a horgászat, néhányan alkalmanként fociznak. Sokan említik, hogy csak a családi kör az a közeg, ahol valamennyire töltődni tudnak. Családokkal dolgozó szakemberként felmerül bennem, hogy azok a munkahelyükön is megfeszített emberek, akiknek nem harmonikus és kiegyensúlyozott a családi hátterük, vajon honnan szerzik az energiát, és hol találnak nyugalmat...

ÖSSZEFOGLALÁS

Írásomban egy szervezet működését vizsgáltam meg abból a szempontból, hogy léteznek-e hasonló törvényszerűségek a szervezetek és a családok működésében. Személyzetfejlesztői és családkonzulensként szerzett tapasztalataimat arra használtam fel, hogy a családterápiás rendszerszemléleti fogalmakat átültessem a szervezeti gyakorlatba, és az egyes jelenségeket a szervezet- és személyzetfejlesztés szemüvegén keresztül értelmeztem. További célom volt, hogy mentálhigiénés szempontból ránézzek egy szervezet működésére. Arra a kérdésre kerestem a választ, hogy milyen szempontok alapján ítéltető meg, hogy egy szervezet lelkiileg egészséges, a szervezet működése hogyan hat a munkatársak lelki és testi egészségére, illetve a szervezeti légkörre.

Hipotézisem az volt, hogy a családi és szervezeti rendszerek működésüket tekintve sok vonatkozásban azonosságot mutatnak, és a felmerülő diszfunkcionalitások hasonló eredményekre vezethetnek. Bár a családok és a szervezetek funkciója, szereplőik feladata, szerepe és egymáshoz való viszonya egyaránt különböző, mind a családi, mind a szervezeti jelenlét fontos szerepet játszik az ember életében, és jelentősen hatnak mentálhigiénés állapotára.

A rendszerszemlélet fogalmait használva, annak elméleti és gyakorlati vonatkozásait vizsgálva úgy tűnik, hogy ezek értelmezhetők a szervezeti életre, és hasznos információval szolgálnak annak állapotáról és működéséről.

Az évek során különböző méretű vállalatokkal dolgozva azt tapasztaltam, hogy nagyon kevés szó esik a fejlesztések vonatkozásában a szervezetek egészséges működéséről. Hiába gyűlt össze erről számos vállalati tapasztalat, és hiába foglalkozik sok szakirodalmi munka, valamint tudományos kutatás azzal, hogy a munkatársak testi és lelki egyensúlya elengedhetetlen feltétele a hatékony munkavégzésnek, még mindig túl sok szó esik a számokról, adatokról és a minden emberi tényezőt nélkülözni próbáló gazdasági versenyről.

Remélem, hogy mi, mentálhigiénés szakemberek, képzettségünkkel és szemléletünkkel befolyásolni tudjuk ezt a folyamatot, és hozzájárulunk ahhoz, hogy ebben a tekintetben is humánusabbá és élhetőbbé tegyük világunkat.

A szerző szervezetfejlesztő tréner, business-coach, mentálhigiénés szakember.



Noémi Csiszka: The mental health aspects of a multinational company's leadership training in the light of systems theory. *My thesis sets out to examine parallel trends and phenomena in the functioning of families and organisations and the way organisations as a whole are affected by the mental health and mental health attitudes of their managers.*

The study is based on a series of management training sessions with a rural company, which has enabled me to support each theoretical proposition with practical examples. The paper contains abundant references to various transaction analysis theories as well as explanations of important systems theory concepts such as boundaries, reciprocal causality, hierarchical organisations, alliance/coalition, homeostasis and life-cycle theories. Various systems theory concepts are analysed both in family and organisational contexts.

The thesis describes the company's external environment and its internal functional characteristics as well as its hierarchical patterns and relationships. The composition of groups of managers I worked with and the atmosphere and emotional relationships typical of those groups are specifically discussed.

The paper also includes self-reflection as I examine my own role, my typical ego states and emotional attitudes toward the group during the management training project.

Keywords: *systemic approach, mental health attitude, transaction analysis, management training, family functioning, organisational functioning.*

