



## Szervezeti hierarchiák és szervezeti háromszögek

© 2024 Lovas Szabolcs

### Absztrakt

Ez a tanulmány aktuális szakirodalmi áttekintést nyújt a határokról, és új kategorizálási keretet vezet be a gyakorló szakemberek számára. Ez a keret három fókuszterületből áll: személy, emberek, hely. Ez az új határfogalom-meghatározás egy kortárs modellt kínál a TA szakemberek számára, amelyből megvizsgálhatják, hogy a határok hogyan befolyásolják szakmai munkájukat a határokkal és a kapcsolati kérdésekkel foglalkozó ügyfeleknél.

### Kulcsszavak

szervezeti felépítés, szervezeti hierarchia, szervezeti háromszögek, szervezeti kultúra, szervezeti tranzakcióanalízis

**Megjegyzés:** Köszönöm a csoportnak, akikkel együtt vettem részt Julie Hay webináriumán 2024 februárjában, hogy hozzájárultak a gondolkodásomhoz: Faye Karsikko, Igor Ostapenko, Natali Voronina, Sergio Caballero, Olga Vyatkina és Vesna Nencheva.

### Bevezetés

Ebben a cikkben röviden összefoglalom, hogy mi minden áll rendelkezésre a tranzakcióanalízisben a szervezeti hierarchia leírására. Ezután javaslatot teszek Hay (2012) szervezeti háromszög modelljének továbbfejlesztésére. A vállalati világban nagyon gyakori jelenség, hogy van egy vallott üzenet arról, hogyan csináljuk a dolgokat, azonban azok a gyakorlatban sokszor máshogyan zajlanak. Az eredeti modellt vallott szintként ábrázolom, és hozzáadok egy másik szintet, amelyet követett szintnek nevezek, és ami a gyakorlatban determinisztikusabb, hasonlóan ahhoz, ahogy az énéllapotok megjelenítése esetében tesszük viselkedéses (funkcionális) és belső (strukturális) szempontból. A jelenség ábrázolását követően példákön keresztül szemléltetem, hogyan találkoztam mindezzel a szervezetfejlesztési gyakorlatomban. Ezután néhány ötletet adok arra, hogyan elemezzük a szervezeteket a modellel, és

hogyan lehet azt fejlesztési megközelítésként használni.

Az egyik munkahelyemen alkalmazottként meghívtak egy "welcome dayre" résztvevőnek, amely egy onboarding nap volt, ahol különböző osztályvezetőktől és menedzserektől hallhattunk a vállalat történetéről. Beszéltek a vállalati értékekről, és bemutatták azt is, mivel foglalkoznak. Megdöbbentő, hogy erre az eseményre akkor kaptam meghívást, amikor már hat hónapja a cégnél dolgoztam, így már sok tapasztalatom volt arról, hogyan mennek a dolgok. Meglepődtem, hogy bár voltak hasonlóságok mégis úgy éreztem, mintha egy másik cégről hallgatnék, és azt tapasztaltam, hogy amit itt "inspirációként" mondanak, az nagyrészt ellentétes azzal, ami a gyakorlatban történik. Ez a történet illusztrálja azt a jelenséget, amelyet ebben a cikkben elemzek.

A cikkben leírt, Hay-tól (2012) származó eredeti szervezeti háromszög modell újragondolását egy olyan intuíció motiválta, amelyet szervezeti tanácsadóként szerzett valós tapasztalataim támasztottak alá. Amikor először találkoztam a szerző által tartott webinárium során a háromszögek modelljével, volt egy intuícióm, hogy néha valami más történik a szervezetekben. Visszagondoltam korábbi szervezeti tanácsadói projektjeimre, majd ezek alapján továbbfejlesztettem Hay modelljét, majd Julie Hay egyik webináriumán bemutattam egy nemzetközi csoportnak. Kifejeztem a köszönetemet a fenti résztvevőknek, akik lehetővé tették, hogy bemutassam ötleteimet, majd további példákkal erősítették meg azokat saját gyakorlatukból.

### A szervezeti hierarchia modellek fejlődése a tranzakcióanalízist megelőzően

A legkorábbi szervezeti diagram eredete egészen a 19. századig nyúlik vissza. 1854-ben Daniel McCallum, egy skót születésű vasúti mérnök, aki a

New York and Erie Railroad vezérigazgatója volt, egy bonyolult fa diagramot tervezett a vasúti rendszer összetett természetének illusztrálására (Rosenthal, 2013). Nagyon szemléletes és gyönyörű ábrázolást adott, amely inkább volt egy műalkotás, mint gyakorlati szervezeti ábrázolás.

1917-ben a Computing-Tabulating-Record Company (CTR Co.) (ma az IBM alatt működik) megtervezte az organigram funkcionálisabb szerkezetét és saját vállalatukat ábrázolták ezen keresztül. Ez egy nagyon szimmetrikus, piramis alakú ábrázolás volt (Chappe & Lawson Jaramillo, 2020). Ez a fajta organigram a szervezetek strukturálásának bevált eszközévé vált, és sok éven át segítette a vezetőket, az alkalmazottakat és a befektetőket a vállalatok felépítésében való eligazodásban sok más szervezetben is.

## A tranzakcióanalízis hozzájárulása a szervezeti hierarchia modellekhez

A TA szakirodalomban Berne (1963) először a *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups (A szervezetek és csoportok szerkezete és dinamikája)* című könyvében írja le a szervezeti struktúrákat. Itt többféle szervezeti ábrát, vagy ahogy ő nevezte őket, autoritás digramokat mutatott be. Ábrái jellemzően pszichiátriai intézmények felépítésén alapulnak, és a gyógykezelési csoportok struktúráját mutatják be, ami érthető, hiszen pszichiáterként az egészségügyben dolgozott. Némelyik azonban egy szeánszon alapul, amelyhez azért csatlakozott, mert olyan csoport helyzetet keresett, amely mentes a pszichoterápiás csoportok konnotációjától, azonban ahol egyúttal meg tapasztalhatja a tagok személyiségének archaikus aspektusát is. A katonai szolgálata során szerzett tapasztalatai is inspirációt adtak a szervezetek struktúráival kapcsolatos gondolataihoz; a második világháború alatt csatlakozott az Egyesült Államok hadseregének egészségügyi alakulatához, és pszichiáterként szolgált; később az amerikai hadsereg főorvosának tanácsadója volt; és 1951-ben elfogadta a San Franciscó-i Veteránigazgatási és Mentálhigiénés Klinika adjunktusi és pszichiáter főorvosi pozícióját.

Berne 1963-as könyvében hasonló formális szervezeti struktúrákat mutat be, mint a CTR Co. Ez a formális hierarchián alapul, és magában foglalja a személyek irodáinak címét (1. ábra). Ezek hasonlóak a TA előtti szervezeti diagramokhoz. Amivel Berne hozzájárult a már használatban lévő szervezeti ábrákhoz, az az volt, ahogyan a pszichológiát is beépítette a diagramokba. Ezt úgy érte el, hogy a formális szervezeti hierarchia mellett a szervezet struktúrájának kulturális és történelmi vonatkozásait is figyelembe vette (2. ábra). Ezzel lehetővé tette, hogy elkezdjünk gondolkodni azon,

hogy ezek hogyan befolyásolják a szervezetek működését, még akkor is, ha a diagramon szereplő emberek egy része valójában már nem ott dolgozik, elhagyta a céget, vagy akár meg is halt.

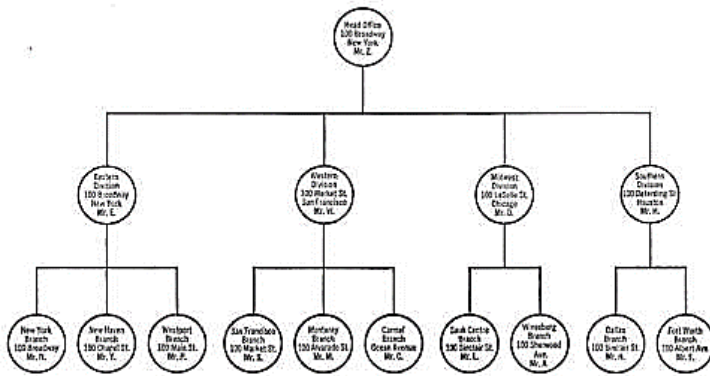
Hay (2024a) könyvében bevezetett valami Berne-hez hasonló, amit lokáció diagramnak nevezett el, de a címek helyett pozíciókat tett a nevek alá (3. ábra). Hay megemlíti, hogy ez az ábra egy szervezeti diagram tipikus felülről lefelé (top-down) irányuló változatát mutatja, azonban a szervezetek egyre inkább jelenítik meg másképp a diagramjaikat, és így dolgozta ki új elképzeléseit ezek ábrázolására, amiket szervezeti háromszögeknek (Hay, 2012) nevezett.

## A szervezeti háromszögek

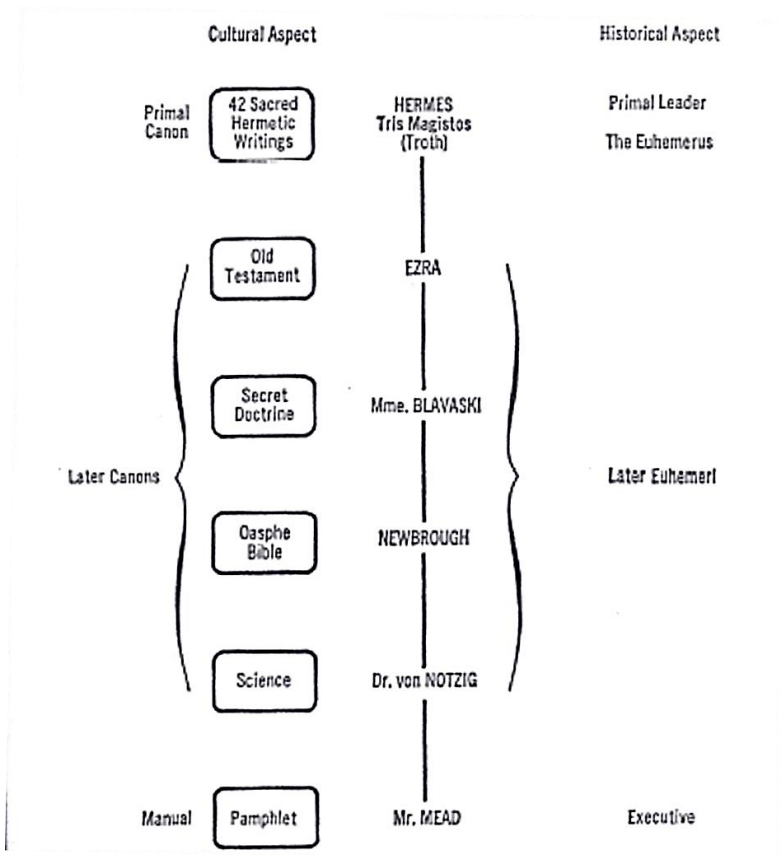
Hay (2012) ugyanazt a struktúrát használja, mint a 3. ábrán, azonban háromszögeként megformálva és "felülről lefelé szerveződőnek (top-down)" nevezte el (4. ábra). Aztán 2012-es tapasztalatai alapján (és ezt még ma is láthatjuk) bevezette azt az elképzelést, hogy a szervezetek elkezdtek felfelé fordítani a háromszöget, így felülről lefelé irányuló ábra helyett "alulról felfelé" típusú ábrázolásuk van. Ennek az a jelentősége, hogy a vállalat hangsúlyozni tudja az ügyfelekkel foglalkozó munkatársak fontosságát, akik metaforikusan már többé nem "alul vannak".

Ez az, ahol beemelhetjük a szolgáló vezetés (servant leadership) fogalmát is 1977-ből (Greenleaf, 1977/2002), amely nagyon hasonló látszik leírni. A szolgáló vezetést 1977 elején foglalmazták meg, de akkor még csak egy csendes forradalom volt; a kutatás Spears (2010) révén folytatódott, kidolgozva az ilyen típusú vezetés jellemzőit. Az ezt követő 10 évben ez a vezetői téma fontos része volt a szervezeti képzésnek és a kultúraváltásoknak. Ezekben az években magam is végeztem szolgáló vezetéssel kapcsolatos projekteket néhány magyarországi székhelyű nemzetközi szervezetnél. Például egyszer egy nagy informatikai vállalatnál az igazgatóság stratégiai célja az volt, hogy ilyen vezetőket toborozzon a szervezetbe, a meglévő vezetőket pedig képezze ebben a témában. Így az értékelőközpontok (assessment centre) egyik szempontja az volt, hogy a jelöltek vezetői stílusa tükrözi-e a szolgáló vezetői megközelítést. Ezzel párhuzamosan megszervezésre került egy képzés a meglévő vezetők számára, amely magában foglalta a szolgáló vezetői megközelítés megismertetését, mint preferált vezetési stílust.

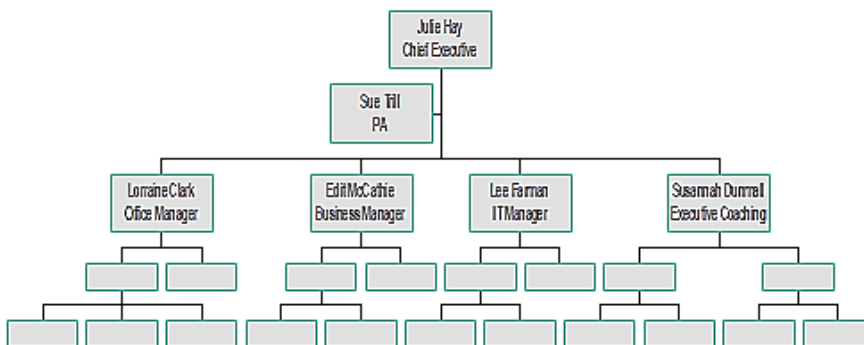
Hay egy harmadik lehetőséget is leír, ahol ugyanazt a szervezeti ábrát az oldalára fordítja, hogy azt láttassa, hogy mindenki egyenlő. Az egyik végén ott van az ügyfél a dolgozókkal együtt; ami elengedhetetlen, ha a vállalat továbbra is



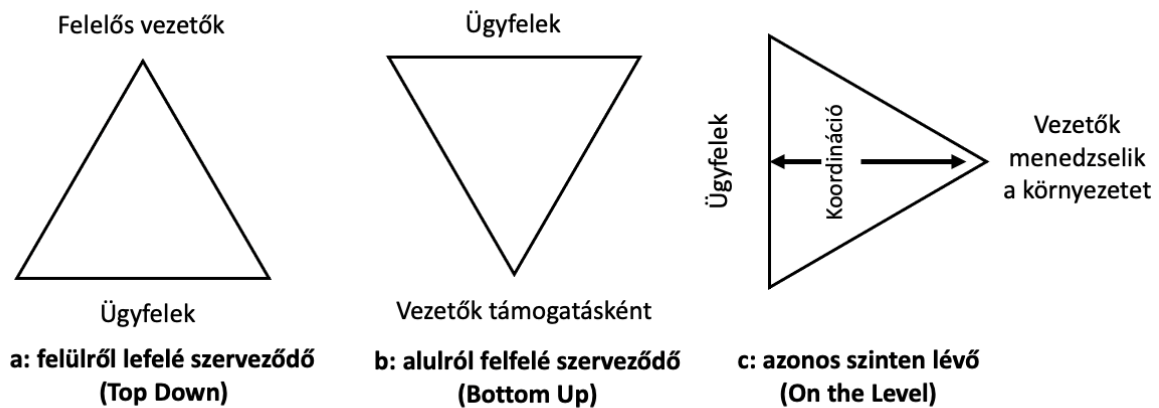
1. ábra: Egy üzleti szervezet – Lokáció diagram (Bern, 1963, 3. o.)



2. ábra: Autoritás diagram – kulturális és történelmi szempontok (Bern, 1963, 35. o.)



3. ábra: Tipikus szervezeti ábra (Hay, 2024a, 53. o.)

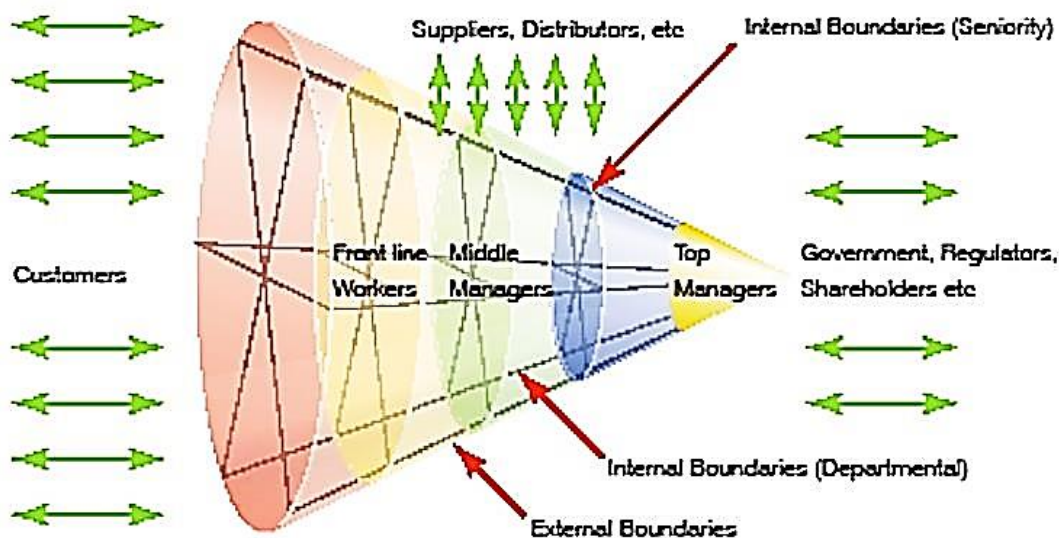


4. ábra: Szervezeti háromszögek (Hay, 2012, 58. o.)

értékesíteni akar. A másik végén vannak a felső vezetők - akik szintén elengedhetetlenek a vállalat irányításához és a finanszírozás előteremtéséhez, a kormány lobbizásához és minden más stratégiai feladathoz, amelyek rendkívül fontosak a hosszú távú üzleti túléléshez. Középen vannak a középvezetők, akik kommunikációs hídként szolgálnak a felső vezetés és az ügyfelekkel dolgozó munkatársak között. Ez a szerep elengedhetetlen az üzleti műveletekhez és a munkatársak vezetéséhez, mivel általában túl sok alkalmazott van ahhoz, hogy mindegyik közvetlenül beszéljen a felsővezetővel. Hay azt írta, hogy "a szervezet akkor éri el az on-the-level szintet, amikor az emberek felismerték, hogy minden pozíció egyformán fontos. Az ügyfelekkel való kapcsolattartási munkát értékelik, de a vezetés

szerepét is a külső szervekkel, például kormányzati szervekkel és helyi hatóságokkal, részvényesekkel és más finanszírozási forrásokkal, a helyi és talán a nemzetközi közösséggel való kapcsolattartásban. Még azt is elismerik, hogy a köztük lévő emberek koordinátorként és hídként értékesek. Az embereket egyenlőként kezelik, és partnerségek is létrejöhetnek a beszállítókkal és a vevőkkel." (Hay, 2024a, 54. o.).

Ebben a modellben a felek szorosan együttműködhetnek a hosszú távon fenntartható, hatékony és ügyfélközpontú működés kialakítása érdekében. Hay Berne (1963) szervezeti ábráival kombinálva és azok továbbfejlesztésével dolgozta ki az egy szinten lévő (on-the-level) szervezetek ötletét, amely végül a szervezeti tölcsérjé modell eredményezte (Hay, 2016) (5. ábra).



5. ábra: Hay szervezeti tölcsérje (Hay, 2016, 20. o.)



Ez a modell világosan megmutatja, hogy a szervezetben belül minden szint fontos a maga módján. Ezenkívül ez a modell elkerüli Berne csoportstruktúra modelljének problémáját, amely úgy ábrázolja a vezetőket, mint akiknek nincs közvetlen kapcsolatuk a külvilággal. Hay modelljében láthatóvá válik, hogy a tölcser minden szintjének vannak külső határai különböző kontextusokban.

Az azonos szinten működő szervezetek növekedését látjuk például az úgynevezett "agilis" (Chin, 2004) rendszerekben. Az agilis munkavégzés inkább horizontális, mint vertikális kapcsolatokat foglal magában, a csoportok önmenedzselő módon dolgoznak, az azokon belüli egyének pedig más csoportokat alkotnak a csoportok közötti koordináció biztosítása érdekében. Az agilis munkavégzés négy fő értéke: összpontosítson az egyéni és személyes kommunikációra a folyamatok és eszközök helyett; összpontosítson a működő szoftverekre az átfogó dokumentáció helyett; az ügyféllel való együttműködés hangsúlyozása; és a változásokra való reagálás, szemben a tervek merev követésével. (Beck, Beedle, van Bennekum, Cockburn, Cunningham, Fowler, Grenning, Highsmith, Hunt, Jeffries, Kern, Marick, Martin, Mellor, Schwaber, Sutherland és Thomas, 2001).

Manapság nemcsak az informatikai szektorban használják, ahonnan eredetileg származik ez a megközelítés, hanem egyes elemeit más ágazatok is átvették. Egy agilis módszerrel működő szervezeti tanácsadó cégnél dolgoztam évekig, ahol agilis "backlog"-ot használtunk – egy agilis feladatkezelő eszközt, ahol a feladatokat elhelyezzük és a csapattagok maguk vállalják el azokat, és a vezető csak akkor avatkozik be és csak akkor osztja ki a feladatokat, ha az valóban szükséges. E-learning tartalmakat is fejlesztettünk ún. "sprintek" segítségével, ami az agilitásban kéthetes fejlesztési időszakokat jelent, amelyet egy retrospektív találkozó követ, amely egy agilis keretrendszer a megbeszélésekhez, hogy átgondoljuk, hogyan dolgoztunk együtt legutóbb, és meghatározzuk, hogyan működhet jobban a csapat az elkövetkező időszakban. Ezek mellett heti stand-up meetingeket tartottunk, ami szintén az agilis működésben egy rövid tervező megbeszélés, ahol három kérdést beszélünk meg, rögzített struktúrában: mit csináltam a legutóbbi találkozó óta; mi vár rám; és szükségem van-e valamiben segítségre?

Egyszer segítettem egy nemzetközi könyvelő cégnek alkalmazni néhány módszert az agilitásból, ahol a kihívás az volt, hogy a menedzser nagyon túlterhelt volt, és a csapattagok kevésbé

függetlenek. A vezető úgy döntött, hogy elkezd backlogot használni a feladatkiosztáshoz, hogy az alkalmazottaknak ne kelljen rá várniuk a feladatok kiadásához. Emellett megtanítottam a csapattagokat az agilis szemléletre (a fent említett értékekre), és segítettem nekik átgondolni, hogyan szeretnék ezeket megvalósítani a gyakorlatban. Ennek eredményeként a túlterhelt menedzser megkönnyebbült, ami nyilvánvaló volt abból a tényből, hogy napi 80 e-mailból a fejlesztést követően csak átlagos napi hét volt reggelre a postaládájában. A csapattagok felhatalmazva érezték magukat, és függetlenebbé váltak. Tehát az agilis megközelítés néhány eleme segítette ezt a szervezetet, különösen a területre jellemző, ismétlődő jellegű feladatok miatt. Miután összegyűjtötték ezeket az ismétlődő feladatokat, már csak azon kellett tovább gondolkodniuk, hogyan tanítják meg az alkalmazottakat a legtöbb elvégzésére, hogy aztán szabadon választhassanak teendőket ebből a listából.

Egy másik példa az egy szinten lévő hierarchiákra a holakrácia (Robertson, 2016), amely nagyon hasonlít az agilitáshoz. Bár a holakrácia kifejezés, (szemben az agilitással), nem igazán terjedt el az én országomban. Robertson úgy határozza meg ezt, mint "egy új társadalmi technológia egy szervezet irányítására és működtetésére, amelyet egy sor alapvető szabály határoz meg, amelyek határozottan különböznek a hagyományosan irányított szervezetektől." (12. oldal). A holakrácia arról szól, hogy kivesszük a hatalmat a hagyományos szervezeti hierarchiából, és különböző, jól meghatározott szerepek szerint szétosztjuk a szervezetben belül. Így mindenki tudja, mit kell tennie, és meg is teszi, anélkül, hogy egyetlen főnök ellenőrizné, hogy mindenki megfelelően csinálja-e a dolgokat. Ennek egyik legjelentősebb előnye, hogy a munkavállalóknak "nagyobb hatalmuk" van, mint a hagyományos struktúrájú vállalatoknál.

A nem felülről lefelé irányuló hierarchiára irányuló tendencia folytatódott a jelentős mennyiségű startup megjelenésével az elmúlt években. Ezek esetében általában van egy angyalbefektető, aki nagy kockázatot vállal azzal, hogy a magas hozam reményében startupokba fektet be. Van egy új szemlélet is a piacon: amikor azok a befektetők, akik egykor maguk is sikeres menedzserek voltak, a befektetés megtérülési esélyeinek maximalizálása érdekében gyakran mentorokká is válnak, és tapasztalatokkal, kapcsolatokkal támogatják a vezetőket, így szorosan együttműködnek ezekben a startupokban. A vállalkozó is aktívan fejleszti a terméket az ügyfelek segítségével, így mindannyian egy szinten, nagyon szorosan, egymásra támaszkodva dolgoznak.

## Szervezeti háromszögek: a vallott és a követett szintek

A 6. és 7. ábrán különbséget teszek a követett és a vallott szint között, amikor a háromszögekre gondolunk, ugyanúgy, mint ahogyan az énállapotokkal tesszük, amikor különbséget teszünk a belső (strukturális) és viselkedési (funkcionális) énállapotok között (a belső és viselkedési énállapotokra használt címkék Haytól, 2009-ből származnak).

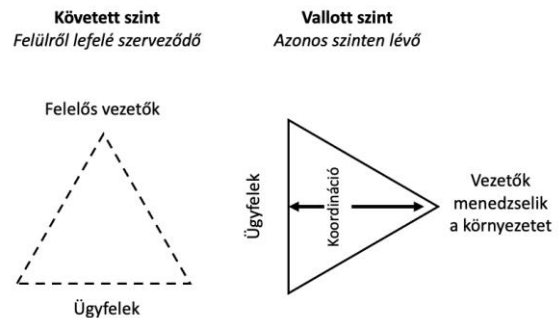
- **Vallott szint** - az a kimondott, deklarált szint, amelyet különböző vállalati rendezvényeken vagy más fórumokon és platformokon mondanak el az alkalmazottaknak és az ügyfeleknek. Ezt ugyanabban a formában jelenítem meg, mint Hay az eredeti szervezeti háromszög modellben, ahol folytonos vonallal rajzolja meg az alakzatot.
- **Követett szint** - az a belső, pszichológiai forgatókönyv, amelyről nem beszélnek, de amely szerint valójában cselekszenek. Ezt szaggatott vonallal rajzolom meg az ábrázolásban, ahogy Berne (1964) teszi a pszichológiai játzmák során a rejtett tranzakciók ábrázolásakor, és ahogy Hay (2009) teszi a belső (strukturális) énállapotok megjelenítésekor, kifejezve, hogy ez a szint nem látható, nem közvetlenül megfigyelhető, mégis jelentős hatással van a történések dinamikájára. Néha a követett szint váratlanul a felszínre kerül, és rossz érzéseket kelt, amint azt az alábbi példákban majd láthatjuk.

"Tisztázott szintnek" nevezem, amikor a követett és a vallott szint szinte teljesen átfedésben van, ami a gyakorlatban nem jelent problémát. Tehát összesen három tisztázott változat létezhet. Van azonban két tipikus, problémás változat, ahol a követett és a vallott szintek eltérnek egymástól, ezeket a következőkben, konkrét eseteken keresztül magyarázom el.

### 1. jelenség

Ezt akkor tapasztaljuk, amikor a követett szint felülről lefelé irányuló de vallott szinten egy szinten vannak (6. ábra). Erre példa az, amikor egy vállalat azt állítja, hogy az ügyfelet helyezi előtérbe, de a gyakorlatban valójában nem ez a helyzet. Egyszer egy szervezet azt vallotta például a marketingkampányaiban, hogy mennyire ügyfélközpontú, azonban amikor megvizsgáltuk a fő teljesítménymutatókat (KPI-ok), azt találtuk, hogy inkább azt a hatékonyságot elemzik és értékelik, hogy hogyan lehet maximalizálni az eredményeket az egyes ügyfelekkel töltött idő minimalizálásával. Az alkalmazottak hajlamosak a KPI-ok irányába dolgozni a vállalat deklarált üzenetei helyett, mert

ez az módja, hogy elérjék saját bónuszait. Mindez ahhoz vezet, hogy az alkalmazottak túl nagy nyomás alatt vannak. Néha tudatosan tudják miért, néha nem, csak az átélt nyomasztó érzésnek és stressznek vannak tudatában, ami abból következik, hogy nem tudják eldönteni, melyik irányt kövessék a kettő közül.



6. ábra: 1. jelenség

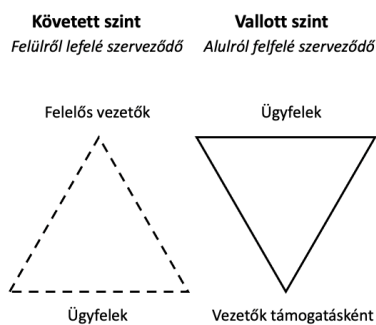
Néha ez történik a szakmai egyesületeinkben is, ahol kívánatos lenne az egy szinten lévő háromszög. A tagok egyenrangúak (és néha ők maguk az "ügyfelek" is), és szorosan együtt kell működniük az általuk választott vezetéssel. A tagoknak kell meghozniuk a döntéseket és együtt kell működniük a vezetéssel, akik koordinálják és menedzselik a szervezet környezetét. Az egyesület egy nagyon demokratikus jogi entitás. Azonban láthatunk példákat arra, hogy ez az egyenlőség csak színlelés. A döntések során nem minden tagot kérdezzék meg, vagy a tagoknak kellő információ nélkül kell szavazniuk, esetleg az egyesületi döntésekről való szavazás csak formalitás, nem előzi meg és nincs kellő tere érdemi vitának és eszmecserének a döntéseket megelőzően. Szükséges és valószínűleg nem gyakori példa, de egyszer részt vettem egy egyesületi közgyűlésén, ahol minden kérdést 100%-os igen szavazattal döntöttek el, ami mesterséges harmóniára utal.

Elgondolkodhatunk azon, hogy ez hogyan jellemzi egyes kormányok dinamikáját is, például amikor kijelentik, hogy döntéseik nemzeti konzultáción alapulnak, de a gyakorlatban azok nem valós felméréseken, fórumokon vagy a demokratikus konzultáció bármely más formáján, hanem manipulált, szuggesztív kérdéseken alapulnak. Olyan módszereket alkalmaznak, ahol a végeredmény nagyon kiszámítható, majd gyakran nagy, propagandára emlékeztető marketingkampányokkal hirdetik, hogy az eredmények a polgárok "elszöprő támogatásán" alapulnak.

### 2. jelenség

Ezt akkor tapasztaljuk, amikor a követett szint felülről lefelé szerveződő, azonban a vallott szint

alulról felfelé (7. ábra). A 7. ábrán látható helyzet olyankor áll elő, amikor például valójában az ott dolgozók fontosabbak, mint az ügyfél, annak ellenére, hogy vallott szinten azt állítják, hogy az ügyfelekért dolgoznak. Ezt leginkább az állami tulajdonú vállalatoknál láthatjuk, mint például a szerencsejáték vállalatok. Érdekes példa erre számomra, hogy a magyar állami tulajdonú szerencsejáték társaság négy egymást követő évben nyerte el a "szolgáltatási szektor legvonzóbb munkahelye" díjat, amelyet folyamatosan népszerűsítene a kommunikációs platformjaikon, és amelynek rejtett üzenete az, hogy valójában az ott dolgozók az igazán fontosak.



7. ábra: 2. jelenség

A másik példa erre időnként a nemzeti vasutak, amelyek mind azt mondják, hogy az utasok a legfontosabbak, de néha a gyakorlatban nem ez a helyzet. A statisztikák szerint (Weiler, 2024) például látható, hogy a Magyar Államvasutak az elmúlt 4 évben egyre rosszabbul teljesített, bár a közösségi média felületeiken azt mutatják be, hogyan fejlődnek. Egy másik probléma az, hogy a bemutatott fejlesztések nem reagálnak a legrelevánsabb ügyféligenyekre. Például a közösségi médiában láthatjuk, hogyan újítottak fel egy mosdót egy váróteremben, azonban a késések száma évről évre jelentősen nő.

Egy másik példa volt, amikor egy olyan cégnél dolgoztam, ahol minden céges rendezvényen a vezérigazgató kijelentette, hogy az ügyfél a legfontosabb, és mindig arra kell figyelni, hogy mi a jó a vásárlóknak, azonban a gyakorlatban a cég nem azon munkatársak visszajelzései alapján végezte termékfejlesztést, akik az értékesítéssel foglalkoznak, tehát a legtöbbet találkoztak az ügyfelekkel. Sőt, az értékesítők nem is vettek részt a rendszeres vállalati elégedettségi felmérésben, amely csak a központban dolgozókra terjedt ki (HR, IT, jogi osztály, termékfejlesztés stb.). Egy másik nyom erre vonatkozóan, amikor egy vállalatnak van egy marketing kampánya, amely ahelyett, hogy arról szólna, hogy az ügyfél mit nyer az adott

termékkel, összehasonlítja magát más versenytársakkal, ami azt a rejtett üzenetet küldi, hogy a márka fontosabb, nem pedig az, hogy a termék jobban reagáljon az ügyfelek igényeire. Ez a jelenség tapasztalható azokban a cinikus megjegyzésekben is, amelyeket a dolgozók a vezetés háta mögött tesznek arról, hogy mindenki tudja, hogy az ügyfél érdekeinek előtérbe helyezése badarság.

A követett és a vallott szint közötti különbség számos módon okozhat problémákat, például ha a vallott szint félrevezeti a frissen felvett alkalmazottakat. Egyszer, amikor egy biztosító társaságnál dolgoztam azt tapasztaltam (2. jelenség), hogy egy új alkalmazott arra számított, hogy a cél valójában az lesz, hogy segítsen az ügyfeleknek biztosítással védelmet teremteni, mivel a toborzási interjúorozatban vallott szinten ezt közvetítették neki. De amint elkezdett dolgozni, rájött, hogy ez nem így van. Arra kényszerült, hogy a termékeket az ügyfél igényeitől függetlenül értékesítse. Csalódottan hagyta el a céget. Mindez az exit interjúból derült ki, amely jó példa arra, amikor váratlanul felszínre kerül a követett szint, ahogy a pszichológiai játszmák végén a rejtett tranzakciók esetében is történik (Berne, 1964). A hasonlóságot tükrözi az is, hogy a helyzetben érintettek végül mindannyian ugyanúgy rossz érzésekkel távoznak.

## Kontextuális megfontolások

Az, hogy a követett és a vallott szint közötti eltérés milyen alapon jön létre, nagyban függ a kontextustól. Ami a szervezetben történik, az sokszor leginkább a vállalat első emberének személyes jellemzőit tükrözheti. A biztosítótársaság esetében a kontextus része volt, hogy az új vezérigazgató két éve dolgozott ott, és támogatta az "ügyfél felül" hierarchiát. Az előtte lévő vezérigazgató inkább a fentről lefelé irányuló, vallott és követett szinteket sugallta. Az új vezérigazgató szeretne ezen változtatni, de ehhez időre van szükség. Ahhoz, hogy ez sikerüljön, a kultúrát és a folyamatokat is meg kell változtatniuk. Amíg ez nem rendeződik, addig az ott dolgozók stresszesek lesznek emiatt, ahogy a fenti példában is láthattuk.

Egy másik kontextuális hatás az, hogy azok a cégek, amelyek munkaerőhiánnyal küzdenek, és nagyon szeretnének munkaerőt bevonni, olykor valami mást vállalhatnak, mint amit valójában a munkatársakkal és az ügyfelekkel tesznek, és ez nagyobb valószínűséggel eredményezi az 1. jelenséget.

Még egy kontextuális hatás lehet, ha az országban és/vagy a szervezetekben jellemző a korrupció, a politizálás és a bürokrácia. Ezek általában a 2.

jelenséget idézik elő, különösen, ha néhány országban megfigyeljük az állami tulajdonú vállalatokat.

Végül, ha egy vállalat monopolhelyzetben van, vagy csupán kevés versenytársa van a piacon, ez nagyobb valószínűséggel vezet a 2. jelenségben leírt esetekhez. Azonban az is vezethet ehhez, ha a verseny túl magas, a termék nem egyedi, és a vállalat manipulatív marketing és üzleti stratégiát alkalmaz.

## Hogyan elemezhetjük a két szint különbségeit a modellel?

Azt javaslom, hogy a szervezetfejlesztési projekteknél, amikor egy vállalat elemzését végezzük, ne csak a vallott, deklarált szintre fókuszáljunk, hanem figyelembe kell vennünk a követett szintet is, ami pszichológiai szinten történik, ugyanúgy, ahogyan azt tesszük az énelállapotok esetében is.

A különbségek megfigyeléséhez két tényezőt kell elemeznünk: hogyan és miért jutalmazza az embereket fizikai szinten. Például milyen pozíciók léteznek a szervezetben, és hogyan járulnak ezek hozzá a vállalat teljesítményéhez? Mik a KPI-ok, munkafolyamatok, bónuszrendszerek? Léteznek-e és ha igen, ki tölti ki a munkavállalói és ügyfél-elégedettségi felméréseket stb.?

Ezek mellett meg kell vizsgálnunk, hogy milyen jutalmak vannak pszichológiai szinten, amire a TA-ban sok minden rendelkezésünkre áll. Például megvizsgálhatjuk, hogy milyen minták vannak a szervezetben a Szülő, a Felnőtt és a Gyermekek strukturális énelállapotok tekintetében (Berne, 1964), és hogyan tapasztaljuk meg a viselkedési mintákat a Gondoskodó Szülő, a Kontrolláló Szülő, a Funkcionális Felnőtt, a Természetes Gyermekek, az Alkalmazkodó Gyermekek viselkedéses énelállapotok szempontjából (Hay, 2009). A stroke mintákat a feltételes és feltétel nélküli, pozitív és negatív stroke-ok szempontjából elemezhetjük (Cooper & Kahler, 1974). Megvizsgálhatjuk a vezetési stílusokat, amire használhatjuk Krausz (1986) modelljét, aki a felhasznált energia mennyisége és az elért eredmények alapján négyféle vezetési stílust azonosít: kontrolláló, coaching, kényszerítő, részvételi (vagy partícipatív). Vagy ott van Hay (2009) vezetési modellje (Kahler, 1979a, 1979b alapján adaptálva) ami szerint az alapján, hogy egy személy aktív vagy passzív a kapcsolat kezdeményezése során, és inkább másokkal együtt vagy egyedül dolgozik, más és más vezetési stílusra van szükség. Hay ezt összekapcsolja azzal is, hogy mindebből következtethetünk egy személy munkastílusára és az általa preferált stroke típusokra is. Ezek mentén a lehetséges vezetési

stílusokat úgy határozza meg, mint törődő, kapcsolódó, konzultáló, irányító és tömör. Elgondolkodhatunk azon is, hogy milyen hatalmat használnak a szervezetekben és miért, Steiner (1981) például a következő osztályozást használja: földelés, tudás, irányítás, kommunikáció, szenvedély, szeretet és transzcendencia; Krausz (1986) javasolja a kényszer, a jutalom, a tudás, a kompetencia, az interperszonális, a támogatás, a pozícióból adódó használatát; vagy ott van Hay (2015, 2024b) átfogó modellje, amely integrálja az előző kettőt (és még két nem TA szerző anyagát is): fizikai, anyagi, teljesítmény, személyes, pszichológiai, pozícióból adódó és politikai hatalom.

## A tisztázott szint

Már kifejtettem, hogy ez alatt azt értem, hogy a követett és a vallott szint szinkronban van, függetlenül attól, hogy felülről lefelé, alulról felfelé vagy egy szinten működnek. Fontos megjegyezni, hogy a szervezetek sokat nyerhetnek azzal, ha a két szint összhangban van. Például a különbségek miatt kevesebb belső feszültség van a vezetésben és a munkatársakban; az újonnan felvett kollégák nem esnek ki rögtön az indulás után; a stratégiai lépések tárgyalása sokkal könnyebb, mert mindenki pontosan tudja, hogyan működnek a dolgok; ezért a vezetők és a munkatársak elégedettebbek. Mivel elégedettek, kevésbé lesznek stresszesek, így kevesebb lesz a driver vagy sorskönyvi viselkedés az alkalmazottak részéről, és így kevesebb pszichológiai játszma lesz. Így egyre inkább képesek lesznek jobb kapcsolatot kiépíteni saját vezetőikkel és az ügyfelekkel is. A jó kapcsolat pedig az ügyfelek elégedettségének egyik igazán jelentős forrása.

Bár az említettek közül bármilyen szervezeti struktúra működhet, fontos kiemelni, hogy egy világos és azonos szinten lévő megközelítés hasznos lehet a tekintetben, hogy mit várnak el a fiatalok ma és a jövőben. Gondoljunk arra, amit a munkaerőpiacokon látunk szerte a világon: a fiatalabb munkavállalók türelmetlenek, vágyanak a kihívásokra és a növekedésre, és éhesek arra, hogy azt érezzék, hogy hatásuk van. A kutatások azt is mutatják, hogy a Z generáció (1996-2009 között születettek) egyre inkább vágyik az együttműködésre és partnerségre az iskolákban és a munkahelyeken (Mészáros & Lestyán, 2016). A kutatók 2018-ban azt jósolták (Ruzsa, 2018), hogy a Z generáció lesz az "önazonosság kifejezésének generációja". Ma már láthatjuk, hogy ez mennyire igaz. Ez azt jelenti, hogy egy-két évtizeden belül azok a vállalatok lesznek sikeresek, amelyek ezt az identitást tudják megszólítani az egyénekben. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy egy sikeres vállalatnak nem szabad különböző értékekkel



rendelkeznie vallott és követett szinten. Az ilyen munkavállalók tudatosak, akik szükség esetén továbblépnek, nem félnek gyakrabban munkahelyet váltani. Nem arra számítanak, hogy majd utasításokat kell elfogadniuk, és sokkal szívesebben dolgoznak olyan vezetővel, aki bizalmi kapcsolatot épít ki a munkavállalókkal, és a hagyományos tekintélyelvűség helyett folyamatosan és részletesen visszajelzést ad nekik a munkájukról (Visontai-Szabó, 2020). Így ez a generáció vágyik az egy szinten lévő hierarchiára, ahol ez elérhető. Ha a vállalat nem alkalmazkodik ehhez, könnyen elveszítik az új generáció érdeklődését.

Azokban a szervezetekben, ahol ezt az igényt már érzékelik, a szervezetfejlesztés folyamatában az lehet a feladatunk, hogy segítsük a szervezeteket abban, hogy vallott és a követett szinten is elérjék az egy szinten lévő hierarchiát. Azt is fontos megjegyezni, hogy a tisztázott és a követett szintek közelítése egymáshoz lehetséges, de anélkül, hogy az az illúzióknak lenne, hogy ez teljes mértékben lehetséges. Ezért a tisztázott szint valójában a törekvés irányát fejezi ki, amely felé beavatkozásainkat tervezni tudjuk.

Egy példa: egyszer egy nagyvállalatnál az értékesítők, az értékesítési vezetők és a központban dolgozó emberek nagyon külön dolgoztak egymástól, mintha két külön vállalat lennének, annak ellenére, hogy "egyek voltak". A szervezetfejlesztési projektben, amelyben részt vettem, azt csináltuk, hogy meghívtuk az értékesítési vezetőket és az értékesítési top vezetőt (aki a központhoz tartozott) egy kandalló beszélgetésre. A résztvevők kérdéseket dobhattak egy kalapba, majd ezekből húztunk, és ezekről közösen beszélgettek. Nagyon tartalmas diskurzus volt. Biztos voltam benne, hogy a résztvevők évek óta nem folytattak ilyet. Néhány héttel később az értékesítési munkatársak így kommentálták az eseményt: "Útmutatást kaptam, utána már nem voltak váratlanok a döntések a központból, tudtam, mire számíthatok, tudtam, hogyan kell felkészülni rájuk, és ez alapján tudtam irányítani az embereimet", "Emberi szempontból jó volt, nem voltam hozzászokva, hogy a nagyfőnökök leülnek velünk. Éreztem, hogy fontos a véleményem, meghallgattak, új volt, nagyon jó volt", "Az igazgató elkötelezettsége igazán átjött, ami megerősített engem", "A vállalati kultúra és stratégia átjött, és utána fogaskerékként el tudtam helyezni magam a rendszerben", "Úgy éreztem, hogy az üvegfal, ami köztünk volt, kezd leomlani", "Emberek akarunk lenni, nem csak számok, és ez az érzés, amit ez a beszélgetés teremtett". A vállalat úgy döntött, hogy folytatja ezeket a beszélgetéseket még magasabb szintű vezetéssel is, hogy párbeszédet alakítson ki az értékesítők és a központ dolgozói között.

Mindez azt mutatja, hogy ez a vállalat - ennek és később néhány más beavatkozásnak a segítségével - jó úton halad az azonos szinten történő munkavégzés felé, nem csak vallott, hanem követett szinten is.

## Fejlesztési megközelítés

Fontosnak tartom, hogy a megtapasztalt jelenséget ne problémaként, hanem egy aktuális állapotként értelmezzük, ahol a követett szint az aktuális helyzetet, a vallott szint pedig a vállalat jövőképét tükrözi, amely irányába tendálnak és dolgoznak. Ez az értelmezés a szervezetfejlesztési projekteknél részt vevő ügyfeleink számára is elfogadhatóbb és támogatóbb. Hangsúlyozhatjuk, hogy ezzel nincsenek egyedül a piacon, és megoszthatunk velük néhány fenti példát, hogy mindez mennyire jellemző. Majd azzal folytathatjuk, hogy a fejlődni vágyó, versenyképes szervezetek azonban érzékelik ezt, és ha egyszer észrevették, már kezelni tudják.

Így TA szakemberként segíthetünk a szervezeteknek abban, hogy a modell segítségével felismerjék, mi történik velük, hogy tudatosítsák azt, amiről esetleg nem volt tudomásuk (bár valószínűleg érezték). Ily módon segíthetünk ügyfeleinknek olyan változási lehetőségek kidolgozásában, amelyek a vallott és a követett szintek közötti összehanghoz vezetnek. Ez az ügyfelek és a munkatársak személyes érdeke, valamint a vállalaté is a hosszú távú, kiegyensúlyozott, növekvő működés és teljesítmény szempontjából. Mindez eljuttathatja a szervezeteket a tisztázott szint eléréséhez, hogy így már képesek legyenek használni a bennük rejlő teljes potenciált.

**Lovas Szabolcs** szervezeti tanácsadó, aki 26 szervezet több mint 4000 munkatársával dolgozott együtt, egyéni és csoportos fejlesztéseket végezve. Fő megközelítésként a TA-t használja, más módszerekkel kombinálva. E folyóirat absztraktjainak teljes sorozatát önkéntesként magyarrá fordította. Kapcsolatba léphetsz vele a [hello@lovasszabolcs.hu](mailto:hello@lovasszabolcs.hu) címen.

## Hivatkozások

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *The Agile Manifesto*. Agile Alliance. <http://agilemanifesto.org/>

Berne, E. (1963). *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups*. Grove Press.

Berne, E. (1964). *Games People Play*. Grove Press.

Chappe, R., & Lawson Jaramillo, C. (2020). Artesanos y diseñadores: en búsqueda de justicia en el capitalismo y la "Gig Economy". (Artisans and Designers: Seeking Fairness within Capitalism and the Gig Economy). *Dearq*, 1(26), 80-87. <https://doi.org/10.18389/dearq26.2020.09>

- Chin, G. (2004). *Agile Project Management: How to Succeed in the Face of Changing Project Requirements*. American Management Association.
- Cooper, T., & Kahler, T. (1974). An eightfold classification system for strokes and discounts. *Transactional Analysis Journal*, 4(3), 30–31.
- Greenleaf, R. K. (1977/2002). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hay, J. (2009). *Transactional Analysis for Trainers*. (2nd Edn). Sherwood Publishing.
- Hay, J. (2012). *Donkey Bridges for Developmental TA*. (2nd edn). Sherwood Publishing.
- Hay, J. (2015). Unpublished workbook (became 2024b)
- Hay, J. (2016). Hay's Organisational Cone. *IDTA Newsletter*, 11(4), 19-20. [https://juliehay.org/wp-content/uploads/2020/01/hays\\_organisational\\_cone.pdf](https://juliehay.org/wp-content/uploads/2020/01/hays_organisational_cone.pdf)
- Hay, J. (2024a). *TA From Then to Now – Organisations & Institutions*. Sherwood Publishing.
- Hay, J. (2024b). *TA From Then to Now – Leadership & Power*. Sherwood Publishing.
- Kahler, Taibi. (1979a). *Managing with the Process Communication Model* (2<sup>nd</sup> edn). Human Development Publications.
- Kahler, Taibi. (1979b). *Process Therapy in Brief* (3<sup>rd</sup> edn). Human Development Publications.
- Krausz, R. (1986). Power and Leadership in Organizations. *Transactional Analysis Journal*, 16(2), 85-94.
- Mészáros, A., & Lestyán, K. (2016). Tanárok és diákok – Generációk másképp. (Teachers and students - Generations in a different way.) Lecture at Researchers' Night, Szent István University
- Robertson, B. J. (2016). *Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*. Portfolio Penguin.
- Rosenthal, C. (2013). Big data in the age of the telegraph. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/big-data-in-the-age-of-the-telegraph>
- Ruzsa, R. C. (2018). „Z” generáció fő jellemzői és a várható munkaerő-piaci kihívások. (Main characteristics of generation Z and the challenges to come in the labour market.) *Közép-Európai Közlemények*, 11(3), 149–157. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekkek/article/view/31713>
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *Journal of Virtues & Leadership*, 1(1). <https://www.regent.edu/journal/journal-of-virtues-leadership/character-and-servant-leadership-ten-characteristics-of-effective-caring-leaders/>
- Steiner, C. M. (1981). *The Other Side of Power: How to Become Powerful without being Power-Hungry*. Grove Press.
- Visontai-Szabó, K. (2020). Generációs különbségekből adódó motivációs nehézségek a munkahelyeken. (Motivational difficulties in the workplace due to generational differences.) In: Acta Universitatis Szegediensis, Forum. *Acta Juridica et Politica*, (10), 2, 289-310. <http://acta.bibl.u-szeged.hu/70799/>
- Weiler, V. (2024). A MÁV 5 év 8 hónapot késett tavaly, amivel sokéves negatív rekordot döntött meg. (MÁV was 5 years and 8 months late last year, breaking a long-standing negative record.) <https://telex.hu/gazdasag/2024/01/27/mav-kesesek-5-ev-8-honap-vasut-vonat>