

Powstająca Zmiana i Analiza Transakcyjna

Kluczowe elementy dialogu hierarchicznego

Madeleine Laugeri

Provisional Teaching and Supervising Transactional Analyst – O-PTSTA

laugeri@emergingchange.net

www.emergingchange.net

www.ltco.ch

1. Streszczenie	2
2. Wprowadzenie	2
3. Definicja i mechanizmy Powstającej Zmiany	3
3.1. Różne rodzaje energii organizacyjnej	3
4. Zaplanowana czy Powstająca Zmiana?	4
4.1. Zaplanowana Zmiana	4
4.1.1. Kontrakt Wizji	5
4.1.2. Kontrakt misji (Część A)	5
4.2. Powstająca Zmiana	6
4.2.1. Kontrakt współpracy	6
4.2.2. Kontrakt misji (Część B)	7
4.3. Konstruktywizm	7
4.4. Skrypt Wygrywający : Skuteczny Kontrakt Misji	7
5. Prezentacja Powstającego dialogu OK++ na diagramie Fox'a	8
6. Scripts and dysfunctions	9
6.1. Skrypt przegrywający 1	9
6.2. Skrypt przegrywający 2	10
7. Przykład interwencji	11
8. Wnioski	12

Opublikowano w

francuski les Actualités en Analyse Transactionnelle, nr 119, les Editions AT, lipiec 2006

angielski Growth and Change for Organizations, 1995 - 2006, ITAA, lipiec 2006

włoski Rivista di AT e scienze umane Neopsyche, nr 7, Ananke Edizioni, listopad 2009

4 czerwiec 2011

1. Streszczenie

Niniejszy artykuł prezentuje koncepcję stosowaną w Organizacji, aby pomóc uczestnikom umiejscowić się w procesie ludzkim* i zharmonizować dialog hierarchiczny.

Opisuje on trzy różne poziomy energii obecnej w organizacjach :

- ▶ Zaplanowaną zmianę,
- ▶ Powstającą zmianę,
- ▶ Konstruktywizm.

które są zarządzane poprzez trzy podstawowe kontrakty :

- ▶ Kontrakt Wizji,
- ▶ Kontrakt Misji (Część A i Część B),
- ▶ Kontrakt Współpracy.

Artykuł ten jest syntezą dwóch modeli, które wydają się być komplementarne : z jednej strony teorii socjo – konstruktywistycznej Powstającej Zmiany Gelinasa'a i Fortina'a¹, a z drugiej Teorii Organizacyjnej Berne'a² (diagram Fox'a³). Na bazie pracy Gelinasa'a i Fortina'a stworzyłam diagram przedstawiający integrację i synergię tych trzech rodzajów energii (Rys. 2) i Metodologię Trzech Kontraktów, pozwalające na funkcjonalne zrozumienie Teorii Organizacji Berne'a.

Koncepcja Powstającej Zmiany dostarcza globalny obraz i pozwala na regulację procesu ludzkiego wewnątrz organizacji.

W niniejszym artykule została zastosowana kursywa w odniesieniu do terminów związanych z Powstającą Zmianą a te, które odnoszą się do koncepcji Analizy Transakcyjnej pisane są z dużej litery.

Jeśli jakieś koncepcje są wspólne dla obu dziedzin, np. „Środowisko ” czy „Działanie”, w takich przypadkach zastosowane zostały definicje AT. Niniejszy artykuł prezentuje model psycho – dynamiczny rozwinięty w oparciu o Teorię Organizacyjną Berne'a, która została ujęta w schemat przez Fox'a w jego artykule (Rys. 7).

2. Wprowadzenie

Pracownicy i ich przełożeni nie znajdują się „a priori” na tej samej łodzi. To odkrycie może pojawić się z czasem bądź nagle w trakcie stresującego okresu i może wywołać kryzys u jednostki i w całym zespole.

Jednak menedżer i zespół mogą stanąć razem i sprawić, że ich działania będą spójne, poprzez wypracowanie kontraktu ciągłego dialogu, w którym motywacja głęboka oraz potrzeby każdego są uznawane i brane pod uwagę.

Zaobserwowałam, że menedżerowie, których spotykam w trakcie pracy, są zazwyczaj szkoleni i motywowani do zarządzania swoimi celami wewnętrznymi, poziomem wykonania swoich podwładnych i do obcowania ze swoim bezpośrednim przełożonym, zamiast do

¹ Gelinas, Arthur & Fortin, Regent (1996) : The management of teachers continuous training in Quebec. Ennovation or the Emerging Change. Université du Québec, p.119. Article based on Maturana and Chekland's constructivist theories.

² Berne, Eric (1963) : Structure and Dynamics of Organisations and Groups. Grove Press.

³ Fox, Elliott : Eric Berne's Theory of Organisations. TAJ nr 8, pp, 148 to 154.

* Proces ludzki – wszystkie interakcje pomiędzy ludźmi na wszystkich poziomach organizacji (Wizja, Misja i Współpraca); wszelkie interakcje konieczne do Działania i do zaspokojenia potrzeb psychologicznych w organizacji

działania w synergii z ludźmi równymi rangą. Często ledwo ich znają i uważają, że czas spędzony razem z nimi jest czasem straconym.

Równocześnie, menedżerowie narzekają, że nie wiedzą, jak radzić sobie z indywidualnymi skargami i żądaniemi, które przedstawiają im podwładni i przez które czują się manipulowani. Wyznaczają ekspertów, którzy mają im dostarczyć istotnych informacji, na bazie których podejmują decyzje strategiczne. Ponieważ to właśnie informacje strategiczne nie przepływają efektywnie poprzez kolejne warstwy hierarchii.

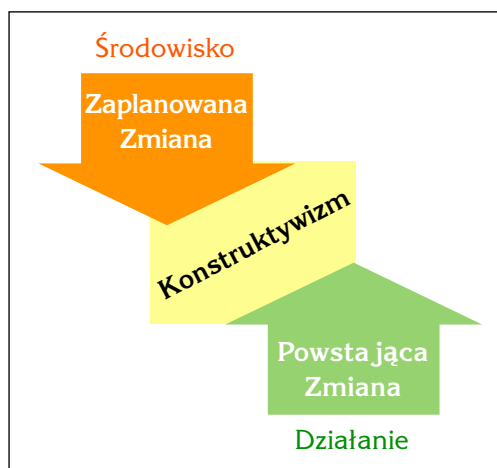
3. Definicja i mechanizmy Powstającej Zmiany

Powstająca zmiana jest narzędziem systemowym do analizy i poprawy procesów ludzkich w Organizacji. Nazwa *Powstająca Zmiana* odnosi się do procesu, który pozwala w przedsiębiorstwie rozwinąć działanie właściwe dla zaspokojenia szybko i efektywnie potrzeb w jego środowisku. Wszyscy członkowie wszelkich struktur wewnętrznych organizacji uczestniczą w prowadzeniu tego procesu i są odpowiedzialni za jego efekt.

3.1. Różne rodzaje energii organizacyjnej

Prace Gelinas'a & Fortin'a wskazują na dwa rodzaje energii¹ aktywnej w złożonym świecie organizacyjnym. Pierwszy z nich, leżący w gestii Środowiska, to zaplanowana energia, drugi z nich odnoszący się do Działania², to *powstająca energia*. Trzeci rodzaj energii: *Konstruktywizm* definiuje się w „tu i teraz”, jako dynamiczny wynik

- ▶ dialogu pomiędzy dwoma pierwszymi rodzajami energii i
- ▶ interakcji z innymi obecnymi elementami.



Rys. 1 – Typy energii organizacyjnej

Gelinas & Fortin zaplanowaną energię nazywają "zaplanowaną zmianą", a powstającą energię – "powstającą zmianą". Zaplanowana i powstająca energia krążą poprzez sieci przekonań, uczuć i zachowań, które różnią się między sobą. Stosowany język jest konkretnym przejawem tej różnicy. Znaczenie nadawane słowom – na każdym z tych biegunów - opisuje swoje priorytety i swoje wartości. I pomimo użycia tych samych słów, czasami okazuje się to niezrozumiałe dla drugiej strony.

Przedstawiłam te dwa rodzaje energii za pomocą dwóch strzałek (Rys. 1), jedną skierowaną w dół, aby symbolicznie rzutować na system cele pochodzące ze Środowiska i drugą skierowaną do góry, aby przedstawić wznoszenie się, poprzez warstwy hierarchii, informacji na temat Działania. Konstruktywizm jest przedstawiony za pomocą dużego prostokąta, symbolizującego widoczną rzeczywistość przedsiębiorstwa, aby wyrazić aspekt "tu i teraz" i pokazać, że Konstruktywizm jest wynikiem interakcji pomiędzy dwoma rodzajami energii.

¹ Energy : "what a system owns if it is capable of producing work [...] A vital force capable of bringing change". (Robert dictionary)

² Berne, Eric (1963) : Structure and Dynamics of Organisations and Groups. Grove Press.

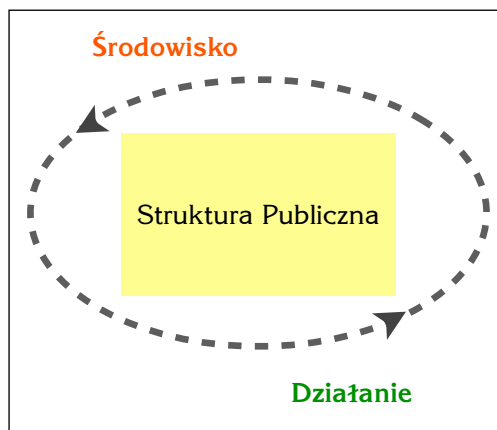
Środowisko, p. 242 : "Wszelkie świat poza przestrzenią grupy".

Działanie, p. 237 : "Celowa praca wykonana przez grupę na jej własnym obszarze działania".

System czerpie ze środowiska cele swojego działania, czyli cele do osiągnięcia, jak również

powód istnienia i swoje zasoby. Granica zewnętrzna tworzy się wokół misji i kryteriów przynależności związanych z pracą. Poprzez tę misję, realizowaną w działaniu, system zwraca do środowiska produkt, który zaspokaja zapotrzebowanie (Rys. 2).

Te dwa rodzaje energii są komplementarne i funkcjonują w cyklu.



Rys. 2 – Cykl energii organizacyjnych

4. Zaplanowana czy Powstająca Zmiana?

Menedżer czasem będzie się znajdował w obszarze *zmiany zaplanowanej*, gdy staje naprzeciw swoich podwładnych, a czasem w obszarze *powstającej zmiany*, gdy pracuje z ludźmi równymi rangą (innymi menedżerami), nad ustanowieniem bądź wdrożeniem misji. Jedyne władza najwyższa grupy nie jest powstająca. Wszyscy pozostali członkowie w tej hierarchii działają w określonych momentach w obszarze *powstającej zmiany*. Stąd nazwa *powstającej zmiany* obejmująca całą tę dynamikę.

4.1. Zaplanowana Zmiana

symbolizuje energię podejmowania decyzji i realizacji procesu organizacyjnego. Jest to władza grupy w działaniu. Jej proces jest oparty na potrzebie zapewnienia przetrwania struktury.

Jest skoncentrowana na Środowisku, które jest „tlenem dla struktury”, umożliwiając dostosowanie struktury do zewnętrznych elementów strategicznych, utrzymujących strukturę przy życiu poprzez dostarczanie jej powodu do istnienia.

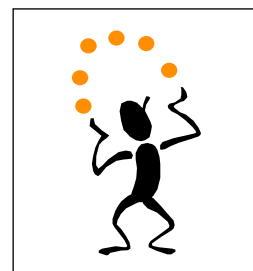
Strzałka *Zaplanowanej Zmiany* przedstawia symbolicznie synergię osób podejmujących decyzje ze wszystkich wewnętrznych struktur systemu. Każda struktura – w postaci swojego lidera – uosabia jeden element *Zaplanowanej Zmiany*¹.

W roli osoby odpowiadającej za *zaplanowaną zmianę*, Lider kieruje w szczególności dwoma kontraktami :

¹ Zaplanowana Zmiana jest przywilejem Władzy grupy ale nie jest wyłącznie dla niej zarezerwowana. Wszystkie osoby znajdują się w obszarze zaplanowanej energii, gdy podejmują indywidualne decyzje odnośnie działań operacyjnych związanych z celem. Na przykład użycie tej maszyny a nie tamtej.

4.1.1. Kontrakt Wizji

Lider musi być w stanie rozpoznać – w całej złożoności tego, co otacza jego system – elementy/ kluczowe osoby, na bazie których wypracuje cele na najbliższy czas. Środowisko może być zewnętrzne lub wewnętrzne¹.



Rys. 3 – The Lider

Do Środowiska zewnętrznego, często w niestabilny sposób, należą :

- ▶ Rynek, klienci, konkurencja, dostawcy, sytuacja polityczna i ekonomiczna, prawo itd.

Na bazie strategicznych informacji ze środowiska i zgodnie z priorytetami, które określił, menedżer wypracowuje swój kontrakt Wizji i formułuje cele, biorąc pod uwagę rzeczywistość wewnętrzną i zewnętrzną w danym czasie.

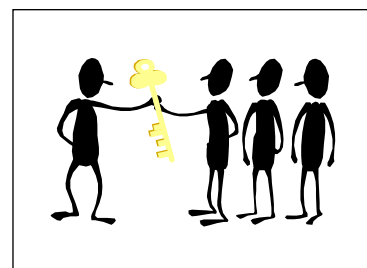
W Środowisku wewnętrznym można znaleźć następujące elementy

- ▶ Jeden lub większa ilość zwierzchników lidera,
- ▶ Współpracownicy, którzy utrzymują wpływ lub zasoby użyteczne do osiągnięcia celów,
- ▶ Pracownicy równi rangą i wszyscy pracownicy organizacji, którzy przynależą do innych struktur.

Te działania są oparte na wartościach etycznych menedżera (solidarność wobec klienta i wobec przedsiębiorstwa) – i mają na celu zagwarantowanie „wykonalności” i skuteczność działania.

4.1.2. Kontrakt misji (Część A)

Równolegle do wypracowania celów, Lider jest odpowiedzialny za ustanowienie procesu, *kontraktu Misji*, obejmującego koordynację pracy wszystkich kategorii pracowników. Ma ona na celu umieszczenie pracowników, odpowiedzialnych za działania operacyjne, w najlepszych warunkach do wykonania ich pracy.



Rys. 4 – Lider i pracownicy

Przebieg *kontraktu Misji*, obejmuje przekaz celów w systemie, konsultację z wszystkimi zaangażowanymi w dane działania osobami, która prowadzi do kompromisowych propozycji odnośnie Struktury Organizacyjnej i do decyzji hierarchicznych. Chodzi tu o wypracowanie organogramu (Struktury Publicznej)² i ustanowienie procesu interakcji sprzyjającego jej optymalnej efektywności.

W ramach *kontraktu Misji*, mieszczą się permanentne konsultacje i negocjacje pomiędzy punktem widzenia lidera (A), a punktem widzenia członków grupy (B).

¹ Berne, Eric (1963) : Structure and Dynamics of Organisations and Groups. Grove Press, p. 58.
Definicja i diagramy Granic nadrzędnych i podrzędnych.

² Ibid., p. 249. Struktura Publiczna : "Są to struktury organizacyjne i indywidualne, które są dostępne dla obserwacji publicznej."
Struktura organizacyjna : "Struktura, która jest przedstawiana na organogramie".

4.2. Powstająca Zmiana

Strzałka *powstającej zmiany* symbolicznie reprezentuje synergię członków wszystkich struktur wewnętrznych systemu połączonych ze sobą poprzez i dla realizacji celów działania. Jej proces jest oparty na miłości do pracy, która jest także sercem przedsiębiorstwa.

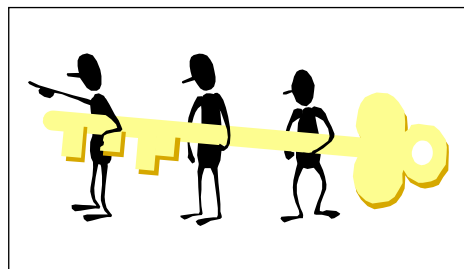
Tak jak istnieją, opisane powyżej, *strategiczne elementy Środowiska*, do których odnosi się *zaplanowana zmiana*, tak też istnieją *strategiczne elementy Działania*, zupełnie odmienne, które często są mało zauważane przez hierarchię i które leżą w gestii członków grupy.

Są to na przykład okoliczności zewnętrzne i wewnętrzne w dziale, wydarzenia (nieobecności, choroby, konflikty, poziom kompetencji, awarie maszyn, ale także geograficzna, historyczna sytuacja zespołu lub działania), wszystkie elementy, do których zespół musi się przystosować i które warunkują sukces zadania z dnia na dzień. Ważna część tych elementów jest niewidoczna dla menedżerów, a przez to ich wartość może być umniejszana przez samych pracowników.

Powstająca energia kieruje się dwoma kontraktami: *kontraktem współpracy* i *kontraktem misji* (część B).

4.2.1. Kontrakt współpracy¹

Tak jak jednostki mogą nie czuć się odpowiedzialne za to, co dzieje się w ich życiu i stale przypisują rzeczy przypadkowi, tak samo niektóre zespoły nie biorą pod uwagę możliwości działania na swoim poziomie, aby poradzić sobie z codziennymi problemami i pokładają nierealistyczne oczekiwania w liderze. Dzięki *kontraktowi Współpracy* pracownicy biorą odpowiedzialność za zajęcie się trudnościami, które mogą być przezwyciężone na ich poziomie. Ustanawiają oni między sobą sposób funkcjonowania, pozwalający im na działanie naprzeciw *zaplanowanej zmiany* w sposób oparty na konsensusie.²



Rys. 5 – Pracownicy

Kontrakt Współpracy pozwala uniknąć sytuacji, w której lider musi się zmierzyć z chaotycznym napływem informacji: gdy każdy indywidualnie przedstawia swój wkład i swoje żądania, lider ryzykuje, że stanie przed rozlicznymi elementami, które wszystkie będą „strategiczne” dla różnych osób lub kategorii osób i to może zakłócić jego decyzje. *Kontrakt Współpracy* formalizuje proces, który pozwala współpracownikom podzielić się między sobą własną wizją tego, co jest istotne i priorytetowe, dla powodzenia ich fragmentu Działania. Następnie zespół decyduje, co jest strategiczne, a potem uzgadnia, w jaki sposób raportować to liderowi. W ten sposób właściwe informacje strategiczne docierają do lidera.

Kontrakt współpracy implikuje, iż każdy z pracowników postrzega jako priorytet relacje międzyludzkie i, poza stanowiskami i tytułami, chęć wzajemnego słuchania się oraz wytworzenia ciągłego dialogu, w pierwszej kolejności między sobą.

Poprzez tę solidarność wewnątrz zespołu manifestuje się ich szacunek dla wartości lidera (solidarność wobec klienta i wobec przedsiębiorstwa).

¹ Autor różnicuje relacje współdziałania (Cooperation relationships) mające miejsce pomiędzy osobami równymi rangą i relacje współpracy (Collaboration relationships) mające miejsce pomiędzy podwładnymi i zwierzchnikami.

² Nie oznacza to, iż należy konsultować się z każdym, cały czas, odnośnie wszystkich sytuacji. Oznacza to, iż zespół uzgadnia zastosowanie procesu pozwalającego zidentyfikować kiedy, w jaki sposób i odnośnie jakich kwestii dokonywane są konsultacje, aby zagwarantować liderowi informacje efektywne i obiektywne.

4.2.2. Kontrakt misji (Część B)

Kontrakt misji posiada drugą część, która obejmuje uzgodnienie, co do przyjętej formy wymiany z liderem. Wyraża on potrzeby z punktu widzenia podwładnych dotyczące hierarchicznej relacji.

Dzięki tej części kontraktu wszystkie osoby zaangażowane zajmują swoje miejsce w dialogu hierarchicznym i ustanawiają dynamikę OK++. Mogą oni „wyłonić się / powstać” ze swoim wkładem w Misję związanym z elementami strategicznymi Działania. W momencie gdy ten kontrakt zostaje ustanowiony, pojawiają się wiarygodni partnerzy do dialogu satysfakcjonującego zarówno pracowników jak i lidera.

4.3. Konstrukttywizm

Konstrukttywizm¹ jest *rzeczywistością postrzeganą* w danym systemie i w określonym czasie. Ta rzeczywistość "wspólnie – konstruowana" przez wszystkie zaangażowane osoby i jest wynikiem ich interakcji. Na poziomie społecznym, przejawia się w postaci Struktury Publicznej opisanej przez Berne'a (to, co można zobaczyć z zewnątrz).

Na poziomie psychologicznym, Struktura Publiczna obejmuje Strukturę Indywidualną i Strukturę Prywatną². Można zaobserwować sposób, w jaki są "zamieszkałe"³ stanowiska pracy przewidziane w organogramie tzn. jak jednostki żyją i kierują swoim działaniem (motywacja do zadań, choroby, absencja itp.).

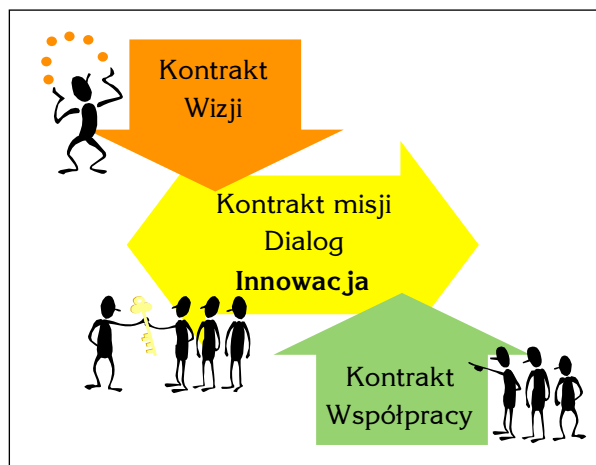
Jeśli trzy kontrakty (Wizji, Misji i Współpracy) są adekwatnie umiejscowione, Struktura Publiczna może zostać uzgodniona z poszanowaniem zarówno elementów strategicznych Środowiska JAK I tych związanych z Działaniem.

W przeciwnym razie nie uznaje ona pewnych swoich aspektów i ryzykuje wystąpienie, przy trudnych warunkach, projekcji zarówno wewnątrz organizacji jak i na rynek.

4.4. Skrypt Wygrywający : Skuteczny Kontrakt Misji

W wygrywającym scenariuszu wartości lidera są jasno wyrażone. Są one stosowne do tu i teraz i zgodne z *Kanonem i Kulturą* (*Technika, Etykieta, Charakter*). Zasady funkcjonowania gwarantują nieustające wypracowywanie modalności dialogu członków grupy między sobą i z ich przełożonymi.

Lider uzyskuje od podwładnych wkład w proces grupowy, ustalony na drodze konsensusu, zgodny z ich potrzebami.



Kys. 6 – Klucze do dialogu hierarchicznego

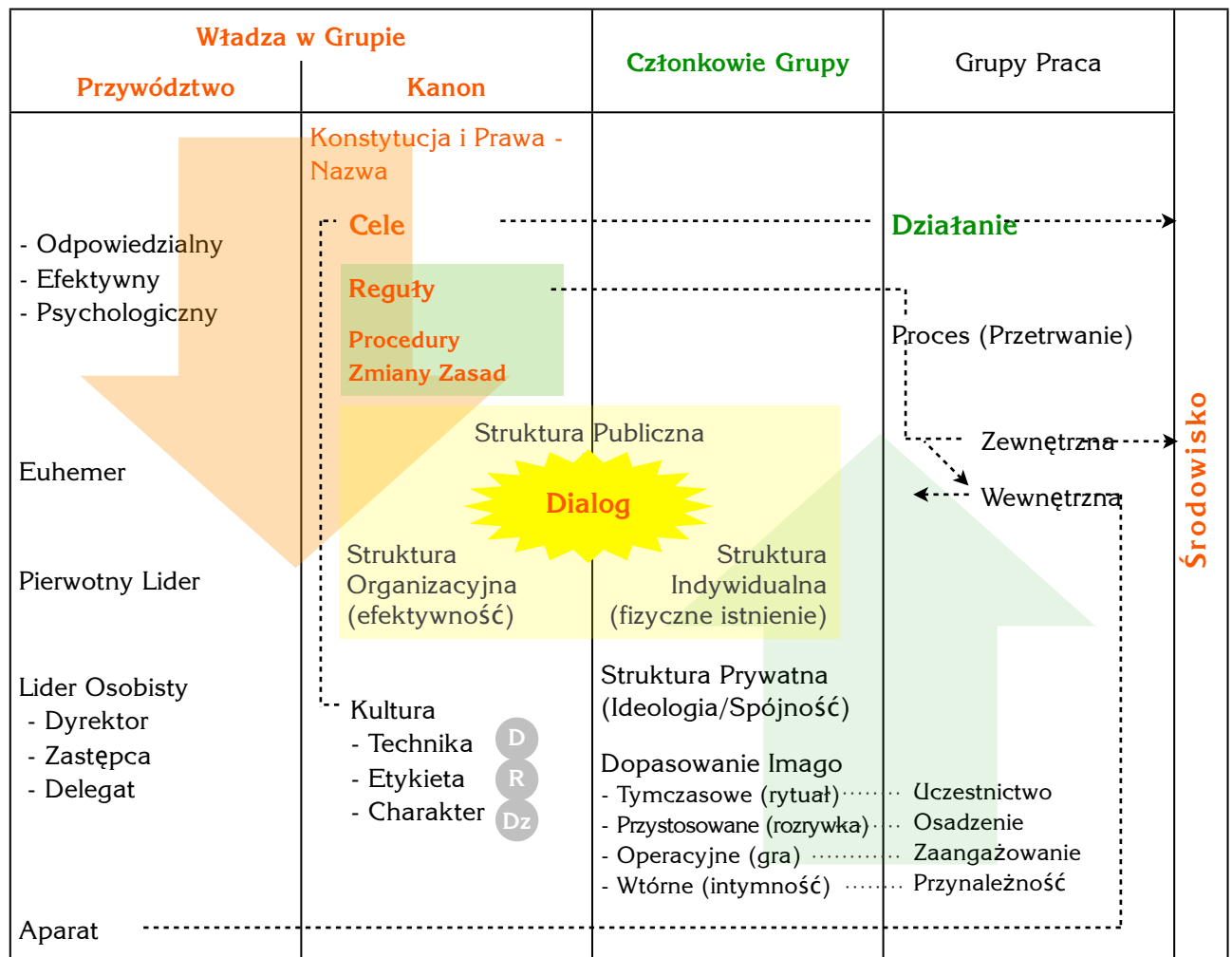
¹ Wydaje nam się wartym wspomnienia, iż istnieje wiele powiązań między Konstrukttywizmem a AT. Sam Berne czerpał inspiracje od cybernetyków a w szczególności od Wiener'a i Bateson'a, do których nawiązuje w wielu swoich pracach, zob. Berne, Eric (1963) : Structure and Dynamics of Organisations and Groups. Grove Press, p. 99.

Nieznanym autor (1971) : Transactional Analysis and Psychotherapy. Petite bibliothèque Payot, p. 81.

² Ibid. p. 96. "Struktura Indywidualna składa się ze wszystkich osób, które zajmują pozycje organizacyjne w danym momencie a Struktura Prywatna opiera się na percepcji indywidualnej każdego z członków."

³ Ibid. p. 94. "Sama struktura organizacyjna jest tylko jednym z elementów szkieletu. Grupa ożywa jedynie, gdy zostaje wprowadzona w ruch pod wpływem jednostek ze wszystkich lub z części stanowisk na organogramie."

5. Prezentacja Powstającego dialogu OK++ na diagramie Fox'a



Rys. 7 – Diagram Fox'a

Koncepcje Środowiska i Działania¹, wokół których stworzono polaryzację Zaplanowana/Powstająca są obecne w Organizacyjnej Teorii Berne'a i na diagramie Fox'a. W kolumnie Władza w Grupie (Przywództwo i Kanon) oraz w kolumnach Członkowie Grupy i Praca Grupy, można umieścić dwie strzałki - Zaplanowana i Powstająca, które w idealnym przypadku spotykają się w społecznym dialogu na poziomie Struktury Publicznej.

Jako że kolumna Władza Grupy mieści w sobie Przywództwo i Kanon, można wydedukować, iż liderzy mają za zadanie zadbać – pośród innych obowiązków – o *kontrakt Wizji* (kształtowanie celów) oraz o *kontrakt Misji* (ustanowienie struktury i zasad funkcjonowania), które dają przestrzeń na Działanie.

Jako że kolumna Członkowie Grupy razem z kolumną Praca Grupy mieszczą w sobie pojęcia Indywidualnej i Prywatnej Struktury, można założyć, że doświadczenia ludzi związane ze wspólnym Działaniem mieszczą się w ramach odpowiedzialności członków grupy i mogą być analizowane i strukturyzowane – to pozwala umieścić w tych kolumnach *kontrakt Współpracy*.

¹ Ibid., p. 243. Środowisko : "Świat poza przestrzenią grupy".

Ibid., p. 237. Działanie : "Celowa praca wykonywana przez grupę na jej obszarze działania".

6. Scripts and dysfunctions

W mojej praktyce zawodowej napotkałam i zbadałam dwa typy dysfunkcji, które nazwałam Skryptem przegrywającym nr 1 i nr 2. Obie te dysfunkcje wynikają z braku równowagi w dialogu pomiędzy *powstającą zmianą* i *zaplanowaną zmianą*. Ten brak równowagi pociąga za sobą negatywne skutki Konstruktywizmu oraz pewną formę Kontaminacji, która wpływa na strukturę na poziomie wykonania :

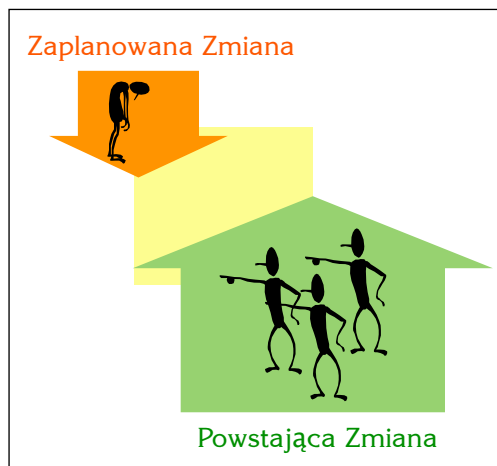
6.1. Skrypt przegrywający 1

W skrypcie przegrywającym 1 Pobudzenie¹ może zagrażać funkcjonowaniu lidera. Decyzje dotyczące struktury i strategii są podejmowane bez brania pod uwagę potrzeb Środowiska. Istnieje ryzyko nieosiągnięcia celów. Przetwanie struktury jest zagrożone.

Przykład 1 : W prywatnym centrum badawczym z obszaru przemysłu, naukowcy koncentrują swoje badania wokół tego, co wzbogaca ich gałąź nauki, nie łącząc swojej pracy z tworzeniem lub ulepszaniem produktu. Ich praca generuje duże koszty bez proporcjonalnego zwrotu inwestycji w efekcie końcowym.

Przykład 2 : W czasie kryzysu, kadra odmówiła współpracy z szefem, który przeprowadził restrukturyzację. Krytykuje się zarząd w obecności klientów i w obecności podwładnych. W skutek tego zadania są wykonywane chaotycznie, organizacja straciła wiarygodność w oczach klientów..

Przykład 3 : Będąc w konflikcie, dwóch menedżerów zaczęło budować swoją strukturę, każdy ze swojej strony tak, aby już nie wchodzić w kontakt. Wiele działań się dubluje, inne są pomijane i to powoduje napięcia pomiędzy pracownikami i wśród klientów na różnych poziomach działania. Energia grupy marnuje się na prowadzenie konfliktu. Decyzja hierarchiczna została ukarana przez sam fakt, że informacja strategiczna wypływa teraz w sposób fragmentaryczny, a zatem poddana manipulacji.



Rys. 8 – Skrypt przegrywający 1

¹ Ibid., p. 238. Pobudzenie : "Zbiorowa siła aktywacji tendencji indywidualnych."

6.2. Skrypt przegrywający 2

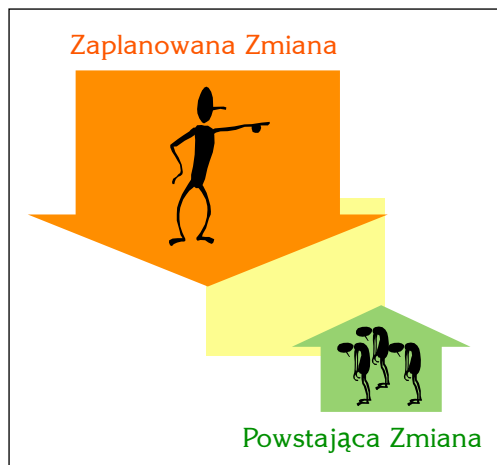
W skrypcie przegrywającym 2 lider nie uznaje konieczności dokonywania konsultacji z pracownikami lub pracownicy nie są gotowi, aby przyczynić się do wypracowania struktury (Pasywność)¹.

Szef myśli i decyduje za nich (poniżej – funkcji)², odnośnie tego, co jest istotne dla powodzenia zadania. Ale nie dysponuje on wszystkimi elementami, żeby to zrobić. Decyzje mogą okazać się błędne. Istnieje ryzyko, że cele nie zostaną osiągnięte. Przetwanie struktury jest zagrożone.

Przykład 1: W centrum szkoleniowym szef goszczący zwierzchnika (element strategiczny Środowiska) podjął decyzję o wykonaniu 500 egzemplarzy podręcznika. W tym dniu 3 osoby z działu są chore, a dwie kserokopiarki są w naprawie (element strategiczny Działania). Jako że nie istnieje możliwość negocjacji, realizacja zadania będzie trudna czasowo, kosztowna, męcząca i demotywująca dla pracowników.

Przykład 2: W nowej fabryce dyrektor wyznaczył ekspertów na wszystkich poziomach technicznych, aby określić elementy strategiczne Działania. Pracownicy w ten sposób zostają pozbawieni swojej głównej funkcji przy liderze. Ekonomia Stroków przeszła w niedobór i powstały konflikty między menedżerami liniowymi. Powstający Proces krąży w krótkim obiegu.

Te dwa przegrywające skrypty 1 i 2 mogą połączyć się, ponieważ w momencie, gdy obserwujemy na poziomie społecznym na przykład skrypt 2, może istnieć z drugiej strony w umyśle lidera fantazja skryptu 1, tj. kieruje on odczuwając lęk, że zostanie przytłoczony przez zespół... i odwrotnie, w skrypcie 2 pracownicy mogą sądzić, że ich lider zagraża ich przetrwaniu w systemie albo przetrwaniu samego systemu. W rzeczywistości, przetrwanie systemu jest zagrożone w każdym przypadku skryptu przegrywającego.



Rys. 9 – Skrypt przegrywający 2

¹ Stewart, Ian & Joines, Van (1991) : TA Today. Russel Press, p. 173. Pasywność : "sposób w jaki ludzie nie robią pewnych rzeczy albo nie robią ich efektywnie". . .

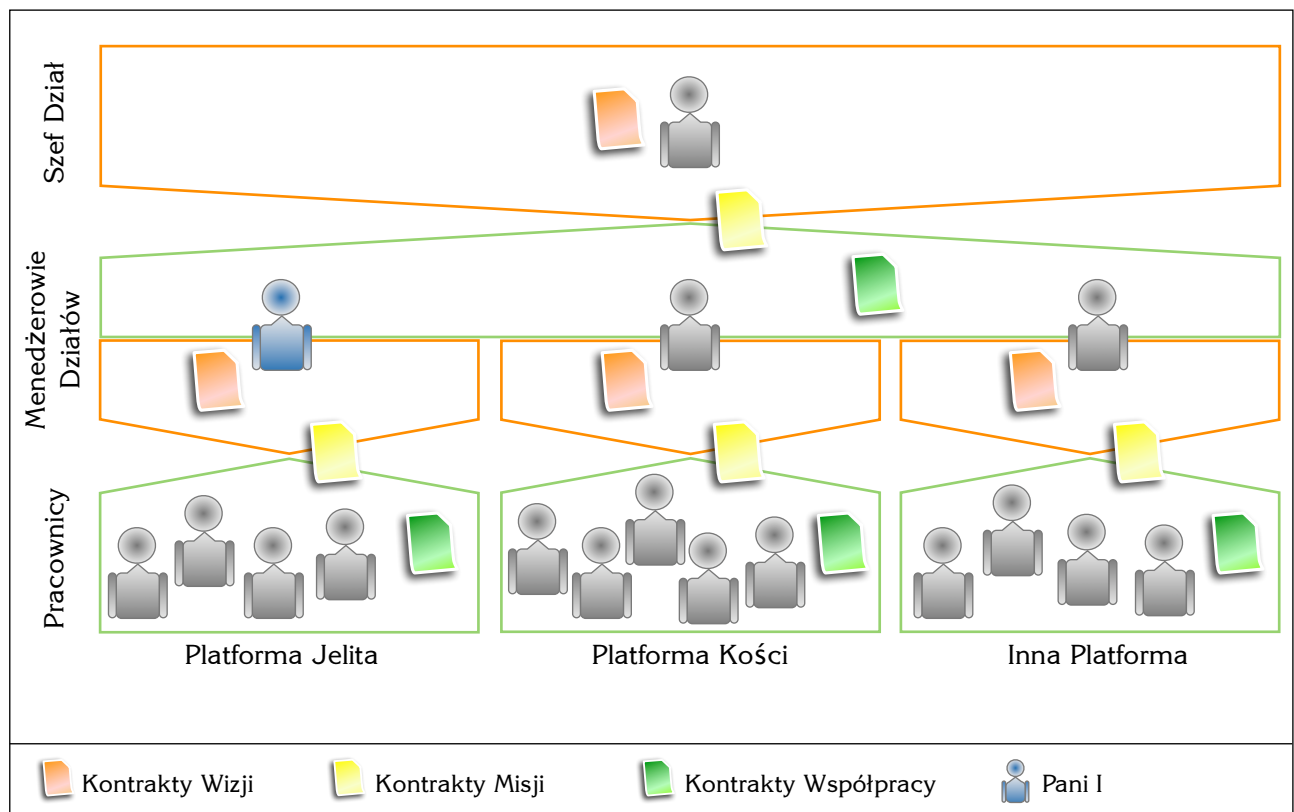
² Gilles Pellerin, TSTA-O w ten sposób określił zjawisko, w którym lider angażuje się w niewłaściwy sposób organizując taktykę Działania podczas gdy priorytetem jego roli jest Środowisko.

7. Przykład interwencji

Wprowadzenie Powstającej zmiany w centrum badawczym.

Naukowcy (około 400 osób) należący do różnych dyscyplin i różnych działów w tej samej firmie (immunolodzy, dietetycy, mikrobiolodzy, gastroenterolodzy i in.) zostali pogrupowani w ramach kilku „platform” (Jelita, Kości, Skóra, Mózg) w celu bardziej efektywnej współpracy nad badaniami w tych dziedzinach i przez to stworzenia innowacji naukowych.

Po otrzymaniu nominacji, szefowa platformy Jelita, Pani I, zatrudniła mnie, abym pomogła ożywić jej platformę, która pozostawała w stagnacji od około dwóch lat w ramach skryptu 2. Przeszkoliłam ją z Teorii Organizacyjnej Berne’a i z identyfikacji nieprawidłowego działania *Powstającej Zmiany* oraz odnośnie tego, jaka jest jej rola, jako menedżera w *Zaplanowanej Zmianie*.



Rys. 10 – Innowacje w Procesie Ludzkim w Platformie Jelita

Wprowadzenie powstającego procesu ludzkiego połączyłam z pracą nad trzema kontraktami :

- ▶ **Kontrakt Wizji** : jak naukowcy postrzegają i rozumieją cele i zasady? W tym kontekście, w którym wizja została opracowana w języku „zaplanowanym”, wsparcie dla kontraktu wizji polegało na odnalezieniu blokad w integracji przekazu i rozpoczęciu serii prezentacji dotyczących krótko i średnioterminowych celów na różnych poziomach organizacji.
- ▶ **Kontrakty Współpracy** : Kontrakty Współpracy zostały wprowadzone w objętych tymi działaniami departamentach i na różnych poziomach hierarchii: technicy, naukowcy z różnych dyscyplin przegrupowani w ramach platformy i Pani I z ludźmi równymi jej rangą, pozostałymi menedżerami z platformy. Praca ta polegała na identyfikacji z każdym z zespołów wartości działania, które zapewnią sukces nowemu procesowi ludzkiemu. Te war-

tości zostały przełożone na zachowania, które stały się przedmiotem dwustronnych kontraktów indywidualnych pomiędzy poszczególnymi zespołami.

- ▶ Kontrakty Misji : opracowanie części A w ramach coachingu z Panią I: polegało to na klaryfikacji i nazwaniu jej potrzeb w interakcji z pracownikami. Tzn. jak chciałaby, aby elementy strategiczne Działania oraz rekomendacje i sugestie z tym związane, były jej przekazywane. Część B: z zespołami, po wprowadzeniu kontraktu Współpracy. Polegało to na uzgodnieniu ich oczekiwań odnośnie interakcji z szefem.

Pani I przeprowadziła negocjacje odnośnie kontraktu Misji (pomiędzy częścią A a B) tylko ze swoim zespołem. Poprawa wyników była znacząca i w krótkim czasie Pani I awansowała na stanowisko szefa działu. Te działania pozwoliły na ewolucję kultury indywidualistycznej w kierunku kultury współpracy: po interwencji, naukowcy podzielili się swoją wizją potencjalnych badań do realizacji, biorąc pod uwagę ich wartość naukową i potencjalny wynik każdego z projektów oraz potrafili sformułować wspólne rekomendacje, co do wyboru projektów i strategii platformy.

Platforma łącząca naukowców w przestrzeni wolnej od relacji hierarchicznych - dobre funkcjonowanie tej nowej organizacji wymaga przeprowadzenia negocjacji odnośnie zmiany obecnego systemu ewaluacji, który bazuje na wynikach naukowych i ilości publikacji indywidualnych, na rzecz ewaluacji, której metody zostaną ustalone wspólnie przez zainteresowane strony. .

8. Wnioski

Koncepcja *Powstającej Zmiany* daje spojrzenie globalne i psychodynamiczne na proces ludzki każdej ze struktur, mieszczących się w ramach organizacji. Jest to narzędzie przystępne dla każdej kategorii pracowników.

Ułatwia ono prezentację procesu „zaocznie” i pobudza działanie kontraktowe oraz nadaje moc (empowerment). Pozwala zatem na poprawę błędów i rozwój autonomii szefa, pracowników i zespołu w krótkim czasie.

Zaprezentowana tu praca, umieszczona na diagramie Fox'a pozwala na praktyczne przedstawienie diagnostyki, poprzez nowe podejście do części składowych organizacji, stworzonych w oparciu o naturalną różnicę OK w obrębie wartości, strategii i uczuć pomiędzy Planowanym a Powstającym. Daje ona wszystkim osobom zaangażowanym w określone działania dostęp do różnych narzędzi, które Organizacyjna Teoria Berne'a i generalnie Analiza Transakcyjna ofiarowują menedżerom i pracownikom do zastosowania w dowolnych okolicznościach życia organizacji.