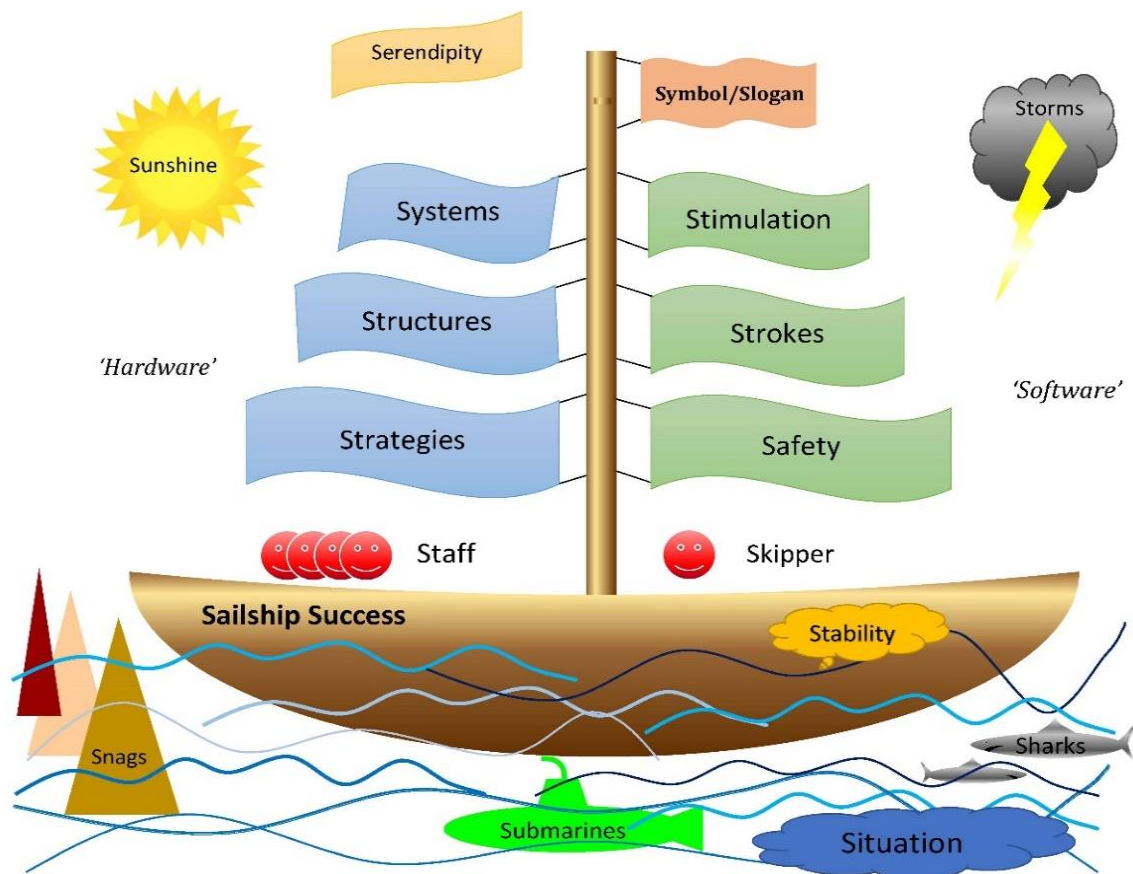


Vidíte to prví!

Julie Hayová aktualizovala svoj materiál o metafore, ktorú používa pri opisovaní organizácie, sčasti preto, aby ju zaradila do jedného zo svojich pracovných zošitov, ktoré dáva účastníkom na workshopoch a webinároch, sčasti pred napísaním knihy o Transakčnej Analýze pre konzultantov, a sčasti preto, že o nej bude hovoriť, keď dodá svoju rigoróznu prácu o dynamike odborných asociácií.

Plachetnica úspechu – aktualizovaná

© 2017 Julie Hayová



Transakčných analytikov niekedy kritizujú za to, že nie sú v kontakte s 'reálnym svetom' a venujú sa len ľuďom a nie účelnosti organizácií. Ja (Hay, 1995, 2000, 2004) som na to zareagovala tak, že som vymyslela tento model, ktorý nazývam Plachetnica úspechu a ktorý využíva metaforu plachetnice pri reprezentovaní organizácie. Metafora je spôsob chápania a prežívania jednej veci z hľadiska inej. Má to tú výhodu, že to ľuďí nabáda vykročiť spoza svojich súčasných hraníc

vnímania a 'vidieť' veci novým spôsobom – umožňuje im to identifikovať problémy, ktoré možno doteraz prehliadali.

Metafora plachetnice úspechu obsahuje elementy lode a ľudí, čo sa na nej plavia, ako aj mora a počasia, čo môže predstavovať širokú škálu aspektov súvisiacich s organizačnou kultúrou, štruktúrou, operáciami a personálom. Táto konkrétna metafora teda nabáda vedúcich pracovníkov, aby uvažovali aj o strategickjších elementoch svojej roly

vedúceho, nielen o 'jemných zručnostiach' súvisiacich s vedením ľudí. Realitu reflektuje aj v tom, že loď sa musí plaviť po nepredvídateľnom oceáne, práve tak, ako vedúci nikdy nemôžu s úplnou istotou predvídať, aké aspekty prostredia môžu mať onedlho vplyv na ich organizáciu. Vedúcich a skupiny vedúcich to pozýva k tomu, aby uvažovali o každej časti metafory, z toho hľadiska, čo majú teraz, čo by sa mohlo stať v budúcnosti (pozitívne i negatívne scenáre), čo dokážu zmeniť alebo aspoň ovplyvniť, a čo s tým majú urobiť.

Pamätajte, že školy sú organizácie, tak isto aj psychoterapeutické centrá. Existuje mnoho rozličných druhov a veľkostí lodí. Dokonca aj nezávislí pracovníci v praxi a dodávatelia sa dajú chápať ako malé člny a môžu byť trebárs kanoe. Partnerstvá môžu byť katamarany. V takých prípadoch by ste mohli uvažovať o povahe väčších lodí, s akými sa plavíte, a aké to je, keď sa priviažete k väčšej lodi alebo strávite nejaký čas na jej palube, čo môže byť vaša klientska organizácia.

Tri plachty naľavo – stratégie, štruktúry a systémy – sú 'hardware' organizácie; tri plachty napravo – bezpečie, pohľadania a stimulácia – sú 'software'. Plachty na ľavej strane definujú čo; plachty na pravej strane definujú ako.

Situácia to je more; pahýle (alebo prekážky) sú plytčiny, žraloky alebo dokonca ponorky (v ktorých sú špióni od konkurencie); potrebujeme stabilitu, aby sme zdolali vlny zmien; a šťastné riadenie osudu predstavuje počasie, čo môžu byť búrky alebo slnečné počasie, pretože šťastie je tiaľ faktorom úspechu alebo neúspechu nejakej organizácie; nedokážeme vždy predpovedať a ovládať všetky udalosti.

Ľudia na palube majú zručnosti, silné stránky a slabé stránky, a na stožiarí môže byť slogan a symbol. Ak tento model používame v praxi,

vnesiem do skupiny, s ktorou pracujeme, viac zábavy tým, že im navrhne, aby porozmýšľali, kto je kapitán lode, či má loď svoju mačku alebo maskota, a aká je kvalita lodných suchárov alebo zásob. Príkladom toho by mohla byť veľká organizácia uprostred spoločenskej zmeny, kde sa vyššie vedenie rozhodlo signalizovať, aké vážne sú finančné problémy podniku tým, že skrátí prídel suchárov na poradách; to malo neúmyselné dôsledky, že sa zamestnanci rozhodnú, že to tiež vzdajú a odídu z organizácie, keď je na tom tak zle.

Okrem elementov na obrázku lode môžeme tiež venovať pozornosť tomu, či je naša organizácia **osamelá loď alebo súčasť flotily**. Patríme do medzinárodnej siete, kde je veľa lodí, ktoré sú roztrúsené po celej zemeguli? Sme súčasťou lokalizovateľnejšej flotily? Aká veľká je naša loď v porovnaní s inými loďami vo flotile? Nachádzame sa bezpečne v strede a ostatní okolo nás chránia alebo sme na okraji, kde sa môžeme stať jednou z prvých obetí nešťastia, ak sa nás organizácia rozhodne zbaviť alebo nás napadnú piráti, ktorí sa nás rozhodnú prevziať?

Ak sme súčasťou väčšej flotily, môžeme rozmýšľať aj o tom, ako do nej dostať zásoby a zdroje a ako ich potom rozdeliť. Je jedna hlavná loď. Ktorá sa nachádza bezpečne v centre a očakáva, že dostane zisk od vzdialených lodí? Alebo centrála dodáva peniaze a iné zdroje, ktoré umožňujú ostatným lodiam fungovať? Ako sú nastavené procesy komunikácie medzi členmi flotily, a ako sa prenášajú zásoby z lode na loď? Sú tieto zásoby ohrozené žralokmi alebo ponorkami? A keď sme osamelá loď, ako komunikujeme a získavame zásoby z pevniny a vice versa? Alebo ak sme kanoe, ako bolo spomenuté vyššie, ako interagujeme s flotilou?

Potom môžeme preskúmať **situáciu**. Tá nie je pod kontrolou organizácie, hoci na ňu

organizácia môže mať vplyv. Vyššie vedenie strávilo možno celé hodiny rozhovormi s politikmi, finančníkmi, právnikmi a tak ďalej, aby zabezpečili budúcnosť firmy. Situácia sa však môže zmeniť bez viny vedúcich: produkty alebo služby, ktoré boli kedysi široko prijímané, už môžu nebyť; vláda môže zmeniť legislatívu, takže zabehané postupy sa musia zmeniť; skupiny zákazníkov sa môžu spojiť a kúpiť podiel vo firme, vďaka čomu budú mať vplyv na jej stratégiu.

Všimnite si, že situácia môže byť dobrá alebo zlá. Môžu prísť búrky (alebo prípadne len víchor), vplávame do smogu alebo svieti slniečko. Existuje veľa nátlakových skupín, ktoré sa snažia ovplyvniť organizáciu – možno je produkt taký, že má negatívny dopad na prostredie alebo má vedľajšie účinky, ktoré ľudia namietajú. Situácia môže byť nejasná a ťažko predvídateľná alebo môžeme prežívať prechodné obdobie, v ktorom sa zdá byť všetko dobre nastavené na úspech našej organizácie. Ak to nazývame šťastným riadením osudu, tak kladieme dôraz na to, že v situácii obklopujúcej organizáciu existuje mnoho vecí, ktoré manažment v organizácii nemôže ovládať – organizácia môže mať šťastie alebo nešťastie, podľa toho, aké bude ‘počasie’.

Pahýle môžu byť významnou súčasťou situácie. Sú to špecifické problémy, ako napríklad konkurencia, ktorú možno prirovnať k ponorkám, čo striehnu nevidené, ale zato schopné spôsobiť vážnu poškodenie, ak ich netorpédujeme ako prví my. Alebo to môžu byť žraloky, čo plávajú vôkol a čakajú len na to, aby ulovili nič netušiacich zamestnancov, ktorí operujú na hraniciach organizácie alebo ktorí musia prejsť na ostatné časti flotily. To opäť nie je možné mať pod kontrolou z prostredia lode – často je jedinou možnosťou dávať si pozor – monitorovať prostredie, pretože je mnoho varovných signálov potenciálneho rizika.

Keď prideme k **plachtám**, ich metaforický význam je ten, že loď sa nebude plaviť tam, kam chcem ísť, bez toho, aby boli plachty správne nastavené. ‘Hardware’ plachty sú hmatateľné, praktické elementy organizácie a ‘software’ plachty sú viac psychologické aspekty.

Strategické plachty obsahujú celkové strategické smerovanie organizácie, takže je jasná vízia želanej budúcnosti preformulovaná do misie, ktorá:

- má obmedzený počet kľúčových princípov
- je napísaná rečou, ktorej všetci rozumejú a
- vedie k cieľom prostredníctvom procesu, do ktorého je zapojených čo najviac ľudí, ktorých sa to týka.

Kľúčová otázka tu znie: kam loď pláva a aké dodatočné stratégie sú potrebné na to, aby sa tam určite dostala?

Je potrebné navrhnuť **štruktúry**, ktoré ľuďom umožnia rozhodovať sa tak, aby organizácia dokázala realizovať svoje stratégie. Štruktúra organizácie niekedy nevyhovuje jej stratégiám. To sa môže udiť vtedy, keď sa zadefinuje nové strategické smerovanie, ale stará organizačná štruktúra ostane nedotknutá. Napríklad misia organizácie sa môže prepravovať tak, aby obsiahla inováciu, ale štruktúra ostane striktno hierarchická. Kým všetky úrovne zväžia novú myšlienku, už nie je inovatívna, pretože konkurencia ju urobila skôr.

Na posilnenie stratégií a štruktúr je potrebné navrhnuť určité **systemy**. Často sa stáva, že systémy ostanú nedotknuté, keď sa robia iné zmeny. Príkladom toho bola medzinárodná korporácia, ktorá sa zmenila, aby zalichotila vedúcim štruktúram, čo malo posilniť ľudí, ale potom nechala fungovať systém, ktorý

dovoľoval len manažérom na určitom postavení podpisovať výdavky. Nižšie postavení zamestnanci mali preukázať väčšiu zodpovednosť, ale nedostali tomu zodpovedajúce kompetencie.

Keď prichádzame k 'soft' plachtám, hlavná plachta tu je **bezpečie**. Bezpečie v tejto metafore znamená psychologické bezpečie, ktoré možno z transakčného hľadiska považovať za kultúru ja som OK, ty si OK, a posilnenie autonómie všetkých jednotlivcov. Súčasťou toho môže byť aj fyzické bezpečie, ale je možné mať dobre fungujúcu organizáciu s vysokou pracovnou morálkou, ale bez garancie fyzického bezpečia – ako je to napríklad v armáde, alebo v humanitárnej práci. Kľúčom psychologického bezpečia je to, že zamestnanci sa cítia, že môžu:

- otvorene hovoriť o svojich obavách
- priznať, že majú problémy a slabiny bez toho, aby ich organizácia potrestala
- konfrontovať ľudí vo vyššom postavení v hierarchii organizácie

Vyžaduje si to aj dôveru, že organizácia bude ku nim úprimná a povie im, ak má organizácia problémy. Psychologické bezpečie neimplikuje istotu zamestnania, ale znamená, že atmosféra bude prístupná tomu, aby sa o veciach otvorene diskutovalo. Ak sa ľudia boja, že ich hodia cez palubu žralokom, môžu sa rozhodnúť opustiť loď, hoci by ešte mali miesto v záchranom člne.

Plachta **pohladenia** má v transakčnej analýze význam organizačného pohladenia, teda uznania alebo vzorcov. Organizácie si vytvárajú vlastné vzorce pohladenia, ktoré pozostávajú zo spôsobov, ako sú ľudia oceňovaní za to, že robia to, čo chce organizácia – alebo negatívne pohladení za slabý výkon. Analýza vzorcov pohladenia v organizácii ukáže, ako sa po celý

čas posilňuje kultúra organizácie. Vzorec pohladenia určuje motiváciu, pretože ľudia budú mať tendenciu robiť to, čo prináša pohladenia, nie to čo sa im povie, aby robili. Vzorec pohladenia bude často veľmi predpojatý smerom k vedeniu a motivačnému štýlu vedúceho pracovníka; to môže znamenať, že schopní pracovníci budú prehliadaní, pretože nerobia prácu presne tak, ako by to robil vedúci.

Posledná 'soft' plachta, **stimulácia**, súvisí s pojmom TA fyzis (Berne 1968) a znamená množstvo spôsobov, ako sa podporuje rast, kreativita a iniciatíva. Obsahuje také úpravy, ktoré sa robia pre neustály rast ľudí. A najdôležitejšie zo všetkého je, že obsahuje oslavy – udalosti, aktivity, rituály, ktoré posilňujú malé i veľké úspechy – vrátane iniciatív, ktoré sa ukázali byť chybné a ktoré sa oslavujú ako príležitosť poučiť sa!

V organizácii je dôležité, **aby boli plachty nastavené správne**. To, ako sú plachty vytiahnuté a napnuté, predstavuje ich relatívny význam. Ak nie je správne vytiahnutá ani jedna z hlavných plachiet, plachta nad ňou nemôže dobre fungovať; vrchná plachta nemôže tak isto dobre fungovať, ak je stredná natiahnutá zle. Preto potrebujeme mať jasnú stratégiu ešte skôr, ako stanovíme najlepšiu štruktúru našej organizácie, a štruktúry musíme vyriešiť ešte skôr ako navrhujeme požadovaný systém. Potrebujeme emocionálne a psychologické bezpečie, kým sa nebudú zamestnanci cítiť dobre na to, aby poskytovali a prijímali pozitívne pohladenia, a potrebujeme zdravú atmosféru pohladení, aby sme mohli stimulovať rast, rozvíjať sa a byť kreatívni.

Na palube stoja ľudia, ktorí musia plachty vytiahnuť a zabezpečiť loď svojimi **zručnosťami**, silnými a slabými stránkami. Stabilita lode bude veľmi závisieť od toho, ako si členovia posádky budú robiť svoju prácu. Ako vedia napnúť plachty tak, aby zvládli situáciu?

Sú napríklad plachty stratégií napnuté tak, aby promptne zvládli akúkoľvek náhlu zmenu vetra? Vedúci musia zabezpečiť, aby bol výber y výcvik zamestnancov primeraný a dodal im vhodné zručnosti na plavbu konkrétnej lode do zvoleného cieľa cesty.

Jeden z posledných elementov je zástava, ktorá vlaje na stožiaroch a ktorá, dúfajme, obsahuje slogan a možno aj symbol.

Slogany, čiže heslá sú dôležitou súčasťou misie, pretože vystihujú princíp tak, aby to bola konštantná pripomienka. Ak nie sú správne, môžu mať významný negatívny dopad, ako keď si Britské železnice osvojili heslo 'Dostaneme sa tam' v čase, keď vlaky často meškali alebo vôbec nešli.

Symboly majú tiež silný dopad, lebo zrejme 'hovoria' metaforicky myslí to, čo slová nedokážu vyjadriť. Pred niekoľkými rokmi položila britská premiérka Margaret Thatcherová svoju vreckovku na chvost modelu lietadla na jednej výstave; to bol silný a bohužiaľ verejný indikátor toho, že zmena korporátneho dizajnu British Airways' nebola tak dobre prijatá, ako sa dúfalo.

Dopad metafory je užitočnosť Plachetnice úspechu pri podnecovaní vedúcich pracovníkov, aby rozmýšľali o rôznych faktoroch, ktoré ovplyvnia to, či ich organizácia dosiahne svoje ciele. Metafora pomáha lepšie pochopiť to, čo sa zvykne prehliadať, keď sa používa racionálne plánovanie. Použitie

metafory sa dotýka aj kreatívnej často osobnosti vedúceho pracovníka, takže sa ľahšie vynoria inovatívne nápady. Každý identifikovaný element sa môže samozrejme ďalej skúmať za pomoci dodatočných, známejších pracovných rámcov ešte pred vykonaním akýchkoľvek krokov – ale metafora samotná stimuluje nové perspektívy.

Toto je prehľad modelu – na workshopoch a webinároch sa každá časť preberie omnoho podrobnejšie – viac informácií na www.pifcic.org

Odkazy

Berne, Eric (1968) A Layman's Guide to Psychiatry and Psychoanalysis 3rd edition New York:Simon and Schuster (original work published in 1947 as The Mind in Action New York: Simon and Schuster

Hay, Julie (1995) Donkey Bridges for Developmental TA Watford: Sherwood Publishing

Hay, Julie (2000) Organisational Transactional Analysis: Some Opinions and Ideas Transactional Analysis Journal 30:3 223-232

Hay, Julie (2004) Sailship Success: A Metaphor for Leaders Training Journal November 54-57

IDTA je pridružená EATA a je Partnerskou organizáciou ITAA.

Sme medzinárodná organizácia doteraz s členmi v 21 rozličných krajinách.

Prevádzkujeme TAlent, čo je systém, ktorý zaviedla Julie Hayová, keď bola prezidentkou EATA a potom ITAA a ktorý znamená, že svoje honoráre prispôsobujeme ekonomickým podmienkam v rozličných častiach sveta. Ako základ pre ich výpočet v súčasnosti používame informácie www.numbeo.org

Pravidelné on-line stretnutia našej komunity sú pre našich členov, ako aj pre členov ITAA a ďalších partnerských organizácií ITAA zdarma.

