

28. PM Műhely – A projektmenedzsment sikerét befolyásoló emberi játszmák

A projektekben az erőforrásokért folytatott harcban tulajdonképpen a érdekek ütközése történik meg. A projekt célok egyértelmű meghatározásának követelményét biztosító sikeres koordinációt sokszor jelentős mértékben befolyásolják az egyenes probléma megoldást kikerülni próbáló egyének játszmába torkolló, rejtett cselekedeteikkel való befolyásolása. A projekt sikeressége szempontjából fontos, hogy a projektet irányítók tisztába legyenek az emberi játszmák során tapasztalat attitűdök pszichológusok által feltárt jellemzőivel, hogy adott esetben azt felismerve a megoldás irányába befolyásolják azt.

A **2016. március 17-i 28. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00, helyszín : Bp. XI. Magyar Tudósok krt 2. BME I.ép. B.110 terem) a projektek sikerét befolyásoló emberi játszmák elméletének megismerését, a játszmák kezelési módjainak, a hazai gyakorlat tapasztalatainak megismerését kívánja elősegíteni. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására illetve bevezető előadás megtartására **Thoman Gusztávné Anikót** kérték fel.

CÍMKÉK

Emberi játszmák, játszma szintek, tranzakció analízis, játszma lépések, a játszma előnyök, játszma előkészítés, „sorskönyvi megfelelés”, Eric Berne, életjátszma, játszma érvénytelenítés, társas játszmák helye és fajtái

Thoman Gusztávné Anikó : A projektmenedzsment sikerét befolyásolni képes emberi játszmák

A projekt életciklusai során, a koncepció kialakításától kezdve a befejezésig, a szervezet a szerződéses feltételeknek megfelelő határidőt, költség keretein belüli árat, specifikus minőségi és megbízhatósági kritériumok figyelembevételével, sokszor a vállalati hierarchia átlépésével kell biztosítani. Bár a célkitűzéseknek megfelelő speciális időbeni, költség és erőforrások sikeres koordinációja és kontrollja a menedzsment és a team-tagok jól felfogott közös érdeke, ez az érdekérvényesítés olykor mégis csorbát szenved.

A projekt megvalósításában résztvevő egyén komfort érzetének bárminemű veszélyeztetése konfliktust válthat ki. Ha a konfliktust az érdekelt fél nem a probléma kezelésével orvosolja, hanem egy óriási vargabetűs kitérővel igyekszik „megoldani”, akkor máris egy *játszma* kezdeménye látható. **A játszma** - Eric Berne, amerikai pszichiáter értelmezésében – **kiegészítő, rejtett tranzakciók pontosan meghatározott, előre látható kimenetel felé folyamatosan haladó sorozata.** A **2016. március 17-i 28. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00, helyszín : Bp. XI. Magyar Tudósok krt 2. BME I.ép. B.110 terem) a projektek sikerét befolyásoló emberi játszmák elméletének megismerését, a játszmák kezelési módjainak, a hazai gyakorlat tapasztalatainak megismerését kívánja elősegíteni. A játszma - az emberek tudattalan élettervének szerves és dinamikus összetevőjeként, a végső cél megvalósulásáig eltöltendő időt kitölti úgy, hogy eközben a kapcsolódó események mozgatórugójaként funkcionál.

A rejtett, nyereségorientált jelleg

A játszmák lényege a kibontakozás és az elérhető nyereség, amihez a helyzeteket az előkészítő lépések biztosítják. De ugyanakkor egy-egy lépés önmagában is képes az addig elérhető nyereség biztosítására. Például egy zűrzavar keltéshez előbb támaszt biztosítanak, ami után bocsánatot kérve egy elnéző jóindulatot erőszakolnak ki a környezettől úgy, hogy a vétség okozása „a rosszalkodás” révén szerzett kielégülést hoz.

A játszmák szintjei

- a. **Első fok:** a cselekvő személy köreiben társadalmilag elfogadott (hát, nem borzalmas...?, mely a végén kemény harmadfokúba csúszhat)
- b. **Másod fok :** Nem származik belőle állandó, jóvátehetetlen károsodásban mérhető „nyereség”, de rejtett jellege kiválóan alkalmas a harmad fok előkészítésére.
- c. **Harmad fok :** ezt már életre szólóan játsszák. Gyakran egy műtőben, vagy bíróságon végződik.

Egy játszma lépései:

Tulajdonképpen a „kedveskedő” rituálé lépéseivel azonosak, azzal a különbséggel, hogy minden lépéssel több a célzatosság. A játszma lépéseinek kerete a következő lehet:

1. utasítás – engedelmesség
2. utasítás – tiltakozás

A játszma előkészítése

A játszmák kimenetelének célját adó nyereséget biztosító helyzeteket az előkészítő lépések biztosítják. Ugyanakkor egy-egy lépés önmagában is képes a kezdeményező számára egy addig a szintig elérhető lehetséges nyereséget biztosítani. Példa játszma előkészítő lépésekre:

- valaki zűrzavart kelt, majd mindezért bocsánatot kér
- az ebből származó nyeresége: elnéző jóindulat kieroszakolása, melyet a szőnyeg cigarettával való kiegészítése után bocsánat kérésével ér el.
- ugyanez lehet egy a legvégén valamilyen módon tönkretett és csak újabb fél éves munkával helyrehozható projekt miatti „őszinte” bocsánatkérés is, melyet nyíltan senki nem mer megtagadni a „játékos”tól.

A játszma előnyei

- *egzisztenciális előny:* a beosztott beállítottságának megszilárdulása
- *belső pszichológiai előny :* a pszichére gyakorolt közvetlen hatás
- *külsős hatás:* egy rettegett helyzet elkerülése a játszma révén
- *belső társadalmi előny:* a környezet tudomására hozatal
- *külső társadalmi előny:* az, amit az illető a belsőből a környezetében, társadalmi kapcsolataiban (pl: kávézás kollegákkal) hasznosítani tud.

Az előnyök funkciója: stabilizálás

A játszmák minden ember tudattalan élettervének vagy forgatókönyvének szerves és dinamikus összetevői. Egyidejűleg a cselekvést is előmozdítva töltik ki az ember végső megvalósulás várakozásának idejét. *Példa egy tipikus, tradicionális munkahelyen lejátszódó játszmára:* Fehérné arról panaszkodik, hogy csak „kulimunkát” végeztetnek vele. Ezért van az, hogy képtelen átlátni az egész projektet.

Főnöke továbbra is elhalmozta a szokásos rutinfeladatokkal. Bár jól tudta, hogy egy másik beosztáshoz tovább kellene még tanulnia, mert egy kollega helyettesítésekor rájött, hogy az ott elhangzott szakmai hozzászólások számára „kínaiak”, ezért sok munkájára és főnöke „zsarnokságára” hivatkozva lemondta az azokon való részvételeket és tovább végezte nem látványos, de kényelmes rutinmunkáját. Így tehát főnöke a feladatkiosztással nagy szívességet tett Fehérnének. Ennek ellenére a főnök utasítása és a beosztott panaszai veszekedésbe torkolltak. Az asszony számára bizonyítást nyert, hogy minden férfi főnök úrhatnám, és zsarnok. Ráadásul évekként ezelőtt nem ő kapta a szakmai kitüntetést.

Egy játszma elemzésre vonatkozó előzetes hipotézis felállítását tranzakcióanalízis segítségével végezhetjük el. Tranzakciós paradigma : egy-egy tipikus helyzet tranzakciós bemutatása a rejtett tranzakció társadalmi és pszichológiai szintjét is láttatja.

Egy játszma létrejöttének okai

Az „életjátszmák” sorában a státusz- , a biztonságvesztés vagy a több erőforrás- és időráfordítás igény, valamint a kénytelen felelősségvállalás lehetősége is „damokleszi kardja”-ként lebegve pánikot kelt és a helyzet manipulálására készítheti úgy a menedzsmenetet, mint a projekt csapat tagjait. Eric Bern szerint az emberek saját „sorskönyvük” és mítoszaik igazolására és erősítése érdekében játszanak. Mai felfogásunk szerint a saját felfogás igazolását is szolgálja a világgal szemben. Például ha egy menedzser számtalan lehetőséget vázol fel kollegája helyzetének kezelésére, de az folyton „igen de”-vel reagál ő pedig az alternatívák egész tárházát sorakoztatta már fel, mindez odáig fajulhat, hogy végül a kolléga passzivitását rejtetten kritizálva maga is beszáll a játékba.

A „sorskönyvi” megfelelés játszmáinak megnyilvánulásai

Az ember gyermekkorában mítoszokból és viselkedésmintákból kialakított tudattalan forgatókönyvének kíván egész élete során megfelelni. A „sorskönyv” előírja az ember által eljátszandó szerepet. Bizonyos viselkedésmódok rögzülése által kizárja a tudatos változás lehetőségét. A „sorskönyv” magyarázatot igyekszik adni az egyes érthetetlen történésekre. Eric Berne feltételezéseiként a játszmákat mindig manipuláció céljából játsszák. De itt mindig figyelembe kell venni a játékosnak az adott helyzet miatti kényszerét, mely a „sorskönyve” által előírtaknak való megfelelésre szólítja fel. A „sorskönyvi” mítoszok beteljesítésének igénye is okozhat játszmakezdeményezést.

Játszma indítása egy „belső vészhelyzet” jelzése nyomán. A játszma ekkor a kezdeményező fél általi csali kivetéssel veszi kezdetét, majd a másik fél általi horogbekapással folytatódik. A valóságban ez a csali egy provokatív „igen, de” beszólás formájában történhet. De ugyanígy a játékos egy „szívet tépő panaszáradat” formájában is bizonygathatja, hogy főnöke, egy kegyetlen pandúrként már megint őt, a szerencsétlen üldözött team-tagot vette célba. A játszma végeztével aztán be is zsebelheti jutalmát, mármint azt, hogy a figyelem ezen túl már nem őrá, hanem kollegájára irányul és ő tovább élheti kis komfortzónájában eddigi megszokott életét.

A csaliként bevetett tagadás vagy torzítás akár az egyén saját magával, akár mással, vagy egy szituáció meglétével kapcsolatban is megvalósulhat. Például ha egy beosztott arról panaszkodik, hogy ő bár a lelkét is kiteszi mégsem kap

megértést. Ezt a főnöke elé tárva, aki „belátva” beosztottja igazát, annak dicséretébe fog. Ha a megdicsért nem elégedett a dicsérettel, tovább fújja a magáét és ha erre a főnök kiakad és azt mondja, hogy „ne beszéljen már marhaságot!” a beosztott győzedelmesen, saját meggyőződését igazolni látva, diadalmasan távozik a helyszínről. És a játszma nyereségét máris „bezsebelte”: a figyelem máris rá irányult...

A játszmák értelmezése a tranzakció analízis felfogásában

A tranzakció analízis szerint a játszmákat mindig tudattalanul játsszák. Tudattalan játszmák esetében tényleg szomorúnak, megbántottnak érzi magát a játékos. Ha a játszmát csak manipulatív oldaláról vizsgáljuk, akkor annak kényszerprogram jellegét figyelmen kívül fogjuk hagyni (a szorongás okának keresése annak figyelmen kívül hagyásával, hogy mit akar tőlünk a játszma támogatását jelenti, ami fokozhatja a szorongást).

A játszma kezelésének egyszerű módja: az érvénytelenítés

Ha tudjuk, hogy a játszma aktuális lépésében mi várható, egy kis kreativitással a partner kibillenthető trónusáról. Minden, ami megzavarja a játszma rögzített menetét, az egyben érvényteleníti is azt.

A társas játszmák helye és fajtái

A társas összejövetelek, akár hivatalosak, akár nem az időöltés érdekében találkoznak az emberek. Ahogy az ismeretségek elmélyülnek, úgy indulnak el a játszmák is.

A játszmából kiszállás - hogyan ne váljunk a horgász zsákmánnyá?

A megfelelési kényszert magunk mögött hagyva ki kell szállni a játszmából! De hogyan?

- A realitás torzítása vagyis bolhából elefánt lett (nevetségessé válás).
- Átkapcsolással
- Pay off : a felelősség letétele, vagy másra való átruházása
- A provokáció/horog iránti érdektelenséget mutatva
- Ha a játszma során a másikról olyan képet alkotunk, amit ő nem fogad el és védekező pozícióba lép saját csapdjába esik. Így ha a másik fél zsarolása ellenére – miszerint „ha majd úgy teszel, ahogy az szerintem elvárható... - azt válaszolja: nem érdekel, hogy látsz, de elfogadom.

A játszmában betöltött szerepünkből kiszállni általában gyakorlást igényel, de végső soron csak elhatározás kérdése. Ha valaki azért keveredik játszmába, mert húzásaival valaki nehéz helyzetbe hozta, akkor viselkedési alternatívák tudatos alkalmazásával védheti ki a helyzetet. A vezető, aki szívesen játszik megmentő szerepet, odafigyeléssel rádöbbenhet, hogy a segítségnyújtással csak ámítja magát. Máskor talán nem vállalja fel majd ezt a szerepet. Az üldözői szerepből való kilépéshez fel tennie magának a kérdést: Tulajdonképpen mit is akarok elérni ezáltal? Félelmet akar tán kelteni? Vagy csak a tehetetlenségét akarja leplezni? Mi lehet a cél?

Az élet minden területén, így a projektek menedzselésekor is hasznos, ha az áthidalhatatlan vélt problémán átlépve, azt más oldalról megközelítve, játszmák esetében tranzakció analízissel igyekszünk azt megoldani. A jutalom, az „adok-

kapok” törvénye alapján olyan mértékű, erkölcsi- és anyagi megbecsülést egyaránt hozó rokonszenv lesz, mint az általunk kinyilvánított attitűd volt.

Felhasznált irodalom:

Eric Berne: Emberi játszmák. Háttér K., Budapest. 1987.

Ulrich Dehner - Renate Dehner: Tranzakcióanalízis a coachingban. Z-Press K. Miskolc 2015.

Keith Lockyer – James Gordon: Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák. Kossuth K Budapest. 2000.

Roland Gareis : Projekt örömmel. HVG, Budapest, 2007

A 28. PM Műhely (2016. március 17. 16:00-18:00, BME Infopark I. B. 110) témájához kapcsolódó, **megbeszélendő kérdések** :

1. Vajon egy játszma indítása tudatos akció eredménye, vagy a tudatunk bevesződött „SORSKÖNYVI” akaratlan beteljesítése ?
2. Ha már „bementünk a csőbe”, még megfordítható-e a játszma kimenetele ?
3. Vannak-e olyan forgatókönyvi receptúrák melyek bevetésével egy játszma kimenetele biztosítható ?
4. Vajon az akár egy életen át játszott szerepünkből kiléphetünk-e?