



Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo

Katedra za psihologijo dela

ORGANIZACIJSKA TRANSAKCIJSKA ANALIZA

Seminar pri predmetu *Psihološka diagnostika in ukrepi v delovnem okolju*

Avtorica: Sara Marn

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Študijsko leto: 2014/2015

KAZALO

1. ZAČETKI TRANSAKCIJSKE ANALIZE.....	1
2. EGO STANJA.....	1
2.1. Ego stanja uspešnega vodje	2
2.2. Ego stanja in reševanje konfliktov	3
3. TRANSAKCIJE	4
3.1. Vrste transakcij in njihova pojavnost v organizacijah	4
4. ŽIVLJENJSKA ZGODBA (SKRIPT).....	4
5. ŽIVLJENJSKE POZICIJE	5
5.1. Ego stanja in življenjske pozicije v organizaciji	5
6. PSIHOLOŠKE IGRE	7
7. TRANSAKCIJSKA ANALIZA, ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE IN RAZVOJ	7
7.1. TA in gradnja tima	8
7.2. TA in trening	8
8. REFLEKSIJA.....	9
LITERATURA.....	11

1. ZAČETKI TRANSAKCIJSKE ANALIZE

Eric Berne je bil psihiater, psihoanalitik in začetnik transakcijske analize. Sredi prejšnjega stoletja je oblikoval novo psihoterapevtsko usmeritev - transakcijsko analizo. Izobraževal se je pri gešalt terapevtu Paulu Federnu in psihoanalitiku Eriku Eriksonu (Repinc Zupančič, 2014). Idejo za oblikovanje novih konceptov znotraj psihoterapije je dobil med opazovanjem vedenjskih sprememb svojih klientov med psihoterapijo. Ugotovil je, da se v odvisnosti od teme pogovora zelo spreminja njihov izraz na obrazu, intonacija, stavčna struktura, govorica telesa in drža telesa. Zdelo se mu je, kot bi v isti osebi bivalo več različnih, in bi ena v določenem trenutku prevzela nadzor nad celotno osebnostjo posameznika.

Transakcijska analiza je bila prvotno uporabljena kot psihoterapevtska tehnika v skupinskih terapijah, kasneje pa se je razširila tudi na druga področja dela z ljudmi (James in Jongeward, 2012). Koncepti, ki so aplicirani na kontekst organizacijskega delovanja, so uporabni z vidika načrtovanja organizacijskih sprememb in razvoja (Mathews, 2011). Pristopi transakcijske analize lahko pomagajo pri razumevanju in načrtovanju sprememb na področju skrbi za stranke, reševanja konfliktov, gradnje tima, vodenja in organizacijske kulture (Phillips, 2005).

2. EGO STANJA

Temeljni koncept, ki nam pomaga razumeti osnove transakcijske analize so ego stanja, ki oblikujejo našo osebnost. Ločimo tri ego stanja – Starš, Odrasel in Otrok. Ego stanje Starša predstavljajo misli, čustva in vedenje, ki so naučena oziroma prevzeta od naših staršev/skrbnikov v obdobju otroštva. Ego stanje Starša se nadalje deli na stanje Negujočega in stanje Nadzorujočega Starša. Medtem ko Negujoči Starš odraža toplino, podporo in je permisiven, Nadzorujoči Starš postavlja meje ter kritizira. Nekatera izmed prepričanj, ki oblikujejo naše ego stanje Starša so učinkovita za naše vsakodnevne interakcije z drugimi, druge lahko na medosebne odnose vplivajo negativno.

Odraslo ego stanje je tisti del jaza, ki je sposoben objektivnega presojanja na podlagi vidnih, slušnih in drugih informacij iz okolja. V dani situaciji se odraža kot organiziranost, preračunljivost in prilagodljivost.

Ego stanje Otroka je v okviru transakcijske analize videno kot del naše osebnosti, ki ga oblikujejo čustva, misli in vedenja, ki so bila za nas značilna v obdobju otroštva. Izkušnje, ki smo jih doživeli v otroštvu, se občasno kažejo tudi v odraslem obdobju. Tako kot ego stanje Starša, se tudi ego stanje Otroka deli na dva dela – ego stanje Svobodnega Otroka in ego stanje Prilagodljivega otroka. Svobodni otrok se odraža v spontanah čustvih in vedenju, izražanju igrivosti in avtentičnosti. Svobodni otrok je temeljni pogoj za

oblikovanje intimnih odnosov z drugimi. Po drugi strani pa ego stanje Prilagojenega Otroka vključuje vse naše ponotranjeno sprejemanje zahtev okolja.

Ego stanje druge osebe je možno prepoznati z opazovanjem njenega vedenja (tona glasu, telesne govorice, gest, izbire besed, izraženih čustev). Oseba bo v ego stanju Negujočega starša govorila s toplim tonom glasu, sogovornika bo spodbujala, kar pozitivno vpliva na navezovanje stikov, vzpostavljanju tesnih odnosov. Izražanje preko ego stanja Svobodnega Otroka se kaže kot sproščeno zabavanje, uporaba humorja v interakciji z drugo osebo in vedro razpoloženje. Tudi to ego stanje ugodno pripomore k oblikovanju odnosov. Prav tako se tudi ego stanje Nadzorujočega starša in Prilagojenega otroka vpletata v vsakodnevne interakcije z drugimi osebami. Ego stanje Nadzorujočega starša se kaže kot opominjanje drugih, kritiziranje, Prilagojeni otrok pa kot ustrežljivost, poslušnost, lahko tudi plahost in negotovost.

Ego stanje odraslega se odraža v sprejemanju informacij iz okolja in odzivanju nanje brez izrazitega čustvenega vpletanja (Solomon, 2003).

2.1. Ego stanja uspešnega vodje

Znotraj organizacij, ki imajo zelo izrazito hierarhično strukturo je zelo pogost vzorec ego stanj tak, da vodja uporablja ego stanje Nadzorujočega starša, podrejeni pa Prilagojenega otroka. Take vrste vodij delavcem običajno le ukazujejo, ti pa jih ubogajo. Vodje, ki uporabljajo le Nadzorujočega starša, zaposlenim dajejo vtis, da jim zanje ni mar. Ključni pogoj, da je vodja uspešen, je, da uporablja različna ego stanja v različnih situacijah. Ego stanje Odraslega je učinkovito v primeru, ko v organizaciji nastopijo težave, Svobodnega otroka pa takrat, ko je potrebno nekaj ustvarjalnosti, sproščenega vzdušja v skupini. Hkrati pa dober vodja spodbuja podrejene, da vzdržujejo in izražajo vsa ego stanja, ne le ego stanje Prilagojenega otroka. Vodja, ki je redko v ego stanju Svobodnega otroka bo z vidika zaposlenih deloval kot da ni sposoben čustvovanja in humorja. Ti posamezniki svojih podrejenih običajno ne znajo motivirati in navdušiti za delo.

V primeru, da bi vodja neke organizacije dobil nalogo vodenja sestanka, bi se njegova ego stanja kazala sledeče; v ego stanju Nadzorujočega starša bi vodja natančno strukturiral sestanek, nadzoroval prekinitve, lahko bi se obnašal oblastno in vztrajal pri svojih pogledih. V ego stanju Negujočega starša bo poskrbel, da vsi prisotni izrazijo svoje mnenje, pomirjal bi napetosti, lahko pa bi deloval zaskrbljeno, ker bi želel poskrbeti za vse navzoče. V ego stanju Odraslega bi dajal pobudo za reševanje problemov, iskal bi kompromise, pri čemer bi se lahko zgodilo, da bi ideje drugih pogosto zavrnil in ne bi upošteval njihovih čustev. Ego stanje Svobodnega otroka vključuje vnašanje elementov humorja, spodbujanje in motiviranje navzočih, lahko pa doseže ekstrem, ko vodja podrejenim pripoveduje neprimerne šale in v sestanek vnaša svoje osebne probleme. V ego stanju Prilagojenega otroka bi vodja po eni strani lahko

kazal vpljudnost in spoštovanje do zaposlenih, po drugi strani pa bi se lahko izogibal sodelovanju in čakal, da ga drugi začnejo spraševati (Hay, 1999).

Mathews (2011) znotraj vsakega izmed treh ego stanj navaja še šest komponent pri analizi vedenja vodij. Ego stanje Starša deli na Starša, osredotočenega na avtoriteto, kooperativnega in negujočega, konzervativnega, liberalnega, sumničavega in zaupljivega. Znotraj ego stanja Odraslega loči med analitičnim, organiziranim, holistično naravnanim, analitičnim, neorganiziranim, ozkogledim. Ego stanje Otroka pa deli na vedrega, pustolovskega, socialno naravnane, osamljenega, lenega in zmrdavega. Nobena izmed komponent se v dani situaciji ne pojavi posamično. Komponente posameznega ego stanja se kombinirajo in izrazijo v trenutnem delovanju na miselni, čustveni in vedenjski ravni. Za vsako transakcijo velja, da določeno ego stanje prevlada, lahko se celo zgodi, da ena specifična komponenta prevlada nad ostalimi. Kljub temu, pa lahko vedenje vodje v določenem trenutku analiziramo z vidika ego stanja, ki vsebuje tako Starša, Otroka kot Odraslega (Mathews, 2011).

2.2. Ego stanja in reševanje konfliktov

Martin (2004; v: Jaiswal in Srivastava, 2013) je ugotovil, da je mogoče znanja transakcijske analize aplicirati tudi na področje reševanja konfliktov. Shmukler (2001; v: Jaiswal in Srivastava, 2013) je potrdil, da so znanja iz področja transakcijske analize smiselna v različnih kulturah, socialnih in organizacijskih kontekstih. Konflikt lahko opredelimo kot proces, v katerem se posameznik namerno osredotoči na to, da prepreči drugemu uveljavljanje njegovih teženj, kar pri tej osebi povzroči frustracijo. Opredelimo lahko štiri ključne načine reševanja konfliktov – tekmovalni, sodelovalni, izogibalni, akomodacijski in kompromisni. Prvi se osredotoča na prevlado, dosego svojih ciljev s tem, ko porazi drugo osebo. Pri sodelovalnem je cilj doseči želje obeh strani in vključuje asertivno vedenje. Izogibalni stil reševanja konfliktov se kaže v zelo nizki sodelovalnosti in asertivnosti, posledično pa sta obe strani poraženi. Za akomodacijski stil velja visoka stopnja sodelovalnosti in nizka stopnja asertivnosti, pri kompromisnem pa je cilj rešitev, kjer vsaka stran nekaj pridobi in nekaj izgubi.

Rezultati raziskave, v katero so bili vključeni bančni uslužbenci, kažejo na to, da so posamezniki, ki se pogosteje znajdejo v ego stanju Otroka in Starša, v večji meri konflikte rešujejo s tekmovalnim stilom. Posamezniki, s prevladujočim ego stanjem Otroka so bolj spontani, uporniški, asertivni, avtorski in na konflikt gledajo z vidika zmaga-izguba. Tisti, s prevladujočim ego stanjem Starša so bolj kritični, imajo radi nadzor nad situacijo in so zelo vztrajni pri doseganju svojih ciljev. Tisti, pri katerih prevlada ego stanje Odraslega, pa prevladuje akomodacijski stil, v katerem se kaže visoka stopnja sodelovalnosti, a nizka stopnja asertivnosti. Ti posamezniki so naravnani k sodelovanju, vsesplošni dobrobiti, na situacijo gledajo racionalno in se v manjši meri prepuščajo čustvom (Jaiswal in Srivastava, 2013).

3. TRANSAKCIJE

Pojem transakcij nam nudi vpogled v vrsto interakcij, v katere vstopamo z drugimi in nam da informacijo o tem, v katerem ego stanju smo, ko komuniciramo z nekom. Ko v situacijah komunikacija poteka tekoče so transakcije komplementarne. Te transakcije potekajo takrat, ko obe osebi govorita v ego stanju Odraslega, takrat, ko je ena izmed njiju v ego stanju Starša, druga pa v ego stanju Otroka. Komunikacija poteka v teh primerih brez zastojev, čeprav v primeru transakcije Starš-Otrok osebi nista nujno v soglasju. Komunikacija ne more več potekati brez zastojev takrat, ko ena izmed oseb spremeni ego stanje (npr. ena oseba govori iz ego stanja Odraslega, druga odgovori iz Kritičnega starša) (Solomon, 2003).

3.1. Vrste transakcij in njihova pojavnost v organizacijah

V okviru transakcijske analize obstajajo poleg komplementarnih še prekrižane in prikrite transakcije. Na primer, če vodja okara zaposlenega, da zamuja (ego stanje Nadzorujočega starša), ta pa se začne opravičevati in pri tem reče, da se ne bo več ponovilo (ego stanje Prilagojenega otroka), bo transakcija komplementarna, ker bo potekala brez prekinitev in ne bo prišlo do zastoja.

Pri prekrižanih transakcijah komunikacija zastane, ker drugi sogovornik prvega ne naslovi s komplementarnim ego stanjem. Vrste prekrižanih transakcij so na primer Nadzorujoči starš – Odrasli. Če vodja podrejenega okara v zvezi s poročilom, ki ga je potrebno do roka opraviti (ego stanje Nadzorujočega starša), podrejeni pa ga vpraša do kdaj je potrebno poročilo narediti (ego stanje Odraslega), se s tem ne vzpostavi komplementarnost, kot bi se, če bi odgovoril iz ego stanja Otroka. S tem, ko podrejeni odgovori v ego stanju Odraslega, od nadrejenega pričakuje, da bo storil enako.

Pri analizi transakcij je pomembno, da se osredotočimo ne le na socialno transakcijo, ampak tudi psihološko sporočilo v ozadju. Lahko se zgodi, da se posameznikovo notranje ego stanje ne sklada z vedenjem. Analiza psiholoških sporočil poteka preko opazovanja posameznikove neverbalne govorice (tona glasu, telesne govorice). Če vodja podrejenega vpraša, ali bo poročilo pravočasno pripravljeno, v tonu glasu in telesni govorici pa je zaznati njegovo prepričanje, da bo podrejeni spet zamujal, je transakcija prikrita (Hay, 1999).

4. ŽIVLJENJSKA ZGODBA (SKRIPT)

Pojem življenjske zgodbe se lahko opredeli kot nezaveden življenjski načrt, ki se ga ljudje držimo. Oblikuje se v otroštvu na podlagi izkušenj z drugimi osebami. Pri tem imajo pomembno vlogo starši in skrbniki, ki otroku konstantno nudijo povratne informacije na verbalni in neverbalni ravni. Te informacije nam pomagajo pri osmišljanju sveta, oblikovanju mnenja o nas, drugih in svetu na splošno.

Kasneje v življenju se posamezniki opremo na te informacije pri interpretaciji situacij in sprejemanju odločitev. Kljub temu velja, da na naše čustvovanje, mišljenje, obnašanje pomembno vplivajo določene osebnostne predispozicije. Kasneje v življenju dobivamo informacije tudi s strani drugih oseb (vrstnikov, učiteljev, sodelavcev). Vsaka izmed teh oseb vpliva na to kakšno mnenje si oblikujemo o sebi in kako se dojemamo v različnih situacijah. Od osebnostnih predispozicij in podpore drugih je odvisno, kako se posamezniki soočajo z negativnimi potrditvami, ki so jih deležni s strani staršev (Solomon, 2003).

Pojem, ki je povezan s konceptom skripta je shema. Gre za sklop prepričanj o sebi, ki se oblikujejo in posplošijo na podlagi različnih situacij in nam pomagajo pri interpretaciji dogodkov, situacij in drugih pomembnih dražljajev v okolju (Fiske, 2000, v Mathews, 2011). Na ravni organizacije to pomeni, da si posamezniki dogodke interpretirajo na podoben ali popolnoma drugačen način. Implementacija enotne organizacijske sheme je pomembna zato, da delovanje organizacije poteka tekoče. Nekatere izmed pomembnih organizacijskih shem so na primer – shema kvalitete napredka, tehnoloških napredkov, komunikacijska shema, shema projektne implementacije, shema sprejemanja odločitev ipd. (Mathews, 2011).

5. ŽIVLJENJSKE POZICIJE

Na podlagi informacij, ki jih dobimo od pomembnih drugih v otroštvu, si posamezniki oblikujemo življenjske pozicije. Te vplivajo na to, kako vidimo sebe in druge. V transakcijski analizi opredeljujemo štiri osnovne življenjske pozicije: »*jaz sem OK, ti si OK*«; »*jaz sem OK, ti nisi OK*«; »*jaz nisem OK, ti si OK*«; »*jaz nisem OK, ti nisi OK*«. Prevladujoča življenjska pozicija v življenju večine je »*jaz sem OK, ti si OK*« in prispeva k oblikovanju zdravega življenjskega skripta. Življenjska pozicija »*jaz sem OK, ti nisi OK*« je lahko posledica zavračanja in zlorabe v otroštvu in vpliva na posameznikova občutja nemoči, jeze ter nezaupljivosti v odnosu do drugih. »*Jaz nisem OK, ti si OK*« je življenjska pozicija, ki se oblikuje v primeru, da za posameznika v otroštvu niso dovolj dobro poskrbeli in so mu starši nudili informacijo, da ni vreden. Ta življenjska pozicija vpliva na kasnejše težave pri navezovanju in vzdrževanju tesnih odnosov. Pozicija »*jaz nisem OK, ti nisi OK*« se v življenju odraža kot negativen odnos do prihodnosti in težave pri videnju pozitivnega v njem samem in drugih (Solomon, 2003).

5.1. Ego stanja in življenjske pozicije v organizaciji

Becker (1982, v Bennett, 1999) opisuje organizacijsko kulturo kot kolektivno samozavedanje, ki odraža skupinske poglede vseh vključenih in vpliva na odnos zaposlenih do strank in na prepričanja o ustreznem vedenju. Kultura organizacije tako pomembno vpliva tudi na njen marketinški pristop. Bennett (1996, v Bennett, 1999) navaja, da je transakcijska analiza ustrezen pristop k proučevanju

organizacijske kulture in marketinškega vedenja, predvsem komunikacije med organizacijo in stranko. Tako kot se znotraj posameznika izmenjujejo različna ego stanja, naj bi to veljalo tudi za organizacijo. Ego stanje organizacije izvira iz ponotranjenih vrednot, celote pogledov in mnenj, ki so značilna za njene najbolj vplivne posameznike. Ego stanje organizacije tako razlaga, racionalizira in opravičuje njeno vedenje v odnosu do zunanjega okolja. Identificirati ga je mogoče na podlagi besed, ki so uporabljene pri oglaševanju, obraznih izrazov, simbolov, načina podajanja ključnega sporočila, neposredne interakcije s stranko in podobno. Organizacija, za katero je značilno ego stanje Otroka, bo svoje informacije prilagajala željam strank, ustvarjala si bo neustrezne stereotipe o strankah, lahko ji ne bo uspelo speljati načrtovanih projektov ali bo v oglaševanju in komunikaciji s strankami uporabljala neprimerne pristope. Organizacija v ego stanju Starša bo do strank pristopala s preveliko količino tehničnih informacij in izražala bo neprilagodljivost do zahtev trga (Park in Harrison, 1993; v: Bennett, 1999). Ego stanje Odraslega se v organizaciji odraža v pripravljenosti za učenje, sistematičnem načrtovanju in poglobljenih analizah nakupnega vedenja strank (Fischer, 1993; v: Bennett, 1999). Vsaka organizacija lahko prevzame vsakega izmed navedenih ego stanj. Vsako izmed teh ego stanj na njeno delovanje vpliva tako pozitivno kot negativno (Bennett, 1999).

Številni avtorji navajajo, da lahko pri organizacijah identificiramo tudi njeno pozicijo (Cardon, 1993; Park in Harrison, 1993; Bennett 1996; v: Bennett, 1999). Ta vključuje organizacijsko kulturo, pretekle izkušnje, vizijo in strategijo. Pozicija »*jaz sem OK, ti si OK*« vključuje prepričanje organizacije, da si s strankami deli interes in se je zato pripravljena prilagajati njihovim potrebam. Taka organizacija bo zaposlene spodbujala k prevzemanju odgovornosti za kvaliteto izdelkov/storitev, sprejete odločitve in odnos do strank (Hay, 1993; v: Bennett, 1999). Pozicija »*jaz sem OK, ti nisi OK*« vključuje prepričanje, da obstaja konflikt interesov med organizacijo in strankami. Taka organizacija vidi konflikte kot neizogibne, njen cilj je prepričati stranke, da spremenijo svoje mnenje, hkrati pa je odporna na kakršnekoli spremembe znotraj organizacije. Ravno zato obstaja velika verjetnost, da ji stranke na dolgi rok ne bodo zveste. Pozicija »*jaz nisem OK, ti si OK*« se kaže v pomanjkanju samozavesti organizacije pri poslovanju in dvom v to, da lahko zadovolji stranke na ravni kvalitete in cene. Pozicija »*jaz nisem OK, ti nisi OK*« se kaže v pomanjkanju samozavesti vodilnih v organizaciji in dvomov v odnosu do strank, kar se odraža v neuspehu njenega delovanja. Raziskava, ki je bila izvedena v 107 organizacijah iz Velike Britanije in je proučevala ego stanja, pozicije, osredotočenost na stranke, fleksibilnost, inovativnost, vodstveno naravnost in odgovornost za marketing, je pokazala, da je nizek delež »ne OK« pozicije povezan z večjo mero osredotočenosti na stranke kot na samo organizacijo, hkrati pa ego stanje Otroka ni povezano z večjo inovativnostjo, fleksibilnostjo in pripravljenostjo za spremembe. Izkazalo se je, da se ego stanje Otroka v kombinaciji z pozicijo »ne OK« povezuje s težavami pri finančnem načrtovanju (Bennett, 1999).

6. PSIHOLOŠKE IGRE

Psihološke igre so neučinkovite transakcije, ki potekajo med posamezniki in lahko trajajo le kratek čas ali so dalj trajajoče. V psihološko igro so vedno vključene tri osebe – žrtev, preganjalec in reševalec. Bistveno je, da si te tri osebe vloge izmenjujejo. Ključne značilnosti psiholoških iger so, da se ponavljajo, je njihov izid napovedljiv, vključujejo prikrito transakcijo, na določeni točki pride do preobrata, se slabo počutje kaže z vidika vseh vpletenih in pogosto potekajo, ne da bi se jih zavedali (Hay, 1999).

Znotraj organizacije vedno obstaja cilj, h kateremu vsi vključeni stremijo. Za dosego cilja je potrebno sodelovanje, ki pa pogosto predstavlja izvor psiholoških iger. Ena izmed bolj pogostih psiholoških iger znotraj organizacije je igra, v kateri sodelavec 1 vpraša sodelavca 2 za nasvet, ko pa mu ga ta ponudi, sodelavec 1 začne iskati vse možne površinske razloge zakaj se rešitev ne bo izšla. Igra se lahko dogaja tudi na ravni odnosa nadrejeni-podrejeni, ko nadrejeni na sestanku podrejene vpraša naj mu navedejo predloge za izboljšave v organizaciji, nato pa za vse predloge najde razlog, zakaj niso smiselni, s čimer podrejenim sporoča, da niso zmožni oblikovati učinkovitih rešitev. Navzven se lahko komunikacija med vpletenimi zdi na ravni Odrasli – Odrasli, vendar vsebuje psihološka sporočila, ki nakazujejo na odnos Starš – Otrok. Druga psihološka igra, ki se zelo pogosto pojavlja v organizacijah je prelaganje krivde za lasten neuspeh na druge. Nadrejeni se lahko sklicuje na navodila nadrejenega in v njih išče razlog, da se projekt ni izšel. Podobna situacija se lahko zgodi tudi znotraj vodstvenega tima, v katerem se posamezniki medsebojno obtožujejo nezmožnosti sodelovanja, kar se kaže v neuspeli izpeljavi naloge. S pomočjo pristopov transakcijske analize je potrebno najprej prepoznati ego stanja (ozavestiti svoja in prepoznati druga), identificirati transakcije ter strukturirati čas (Weinrich, 1978). V okviru strukturiranja časa določimo, kako pogosto bomo čas preživljali sami (v tem času ne prejemamo nobenih pozitivnih ali negativnih potrditev drugih), koliko časa bomo posvetili ritualom (predvidene interakcije z drugimi z malo potrditvami), razvedrilu (aktivno preživljanje časa z drugimi z veliko potrditvami), delu (doseganje nekega cilja, lahko z veliko ali malo potrditvami) in koliko časa bo potemtakem ostalo za psihološke igre, katerih rezultat vedno obojestransko negativna potrditev (Hay, 1999).

7. TRANSAKCIJSKA ANALIZA, ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE IN RAZVOJ

Osnovna predpostavka transakcijske analize je, da lahko neproduktivne vzorce, ki smo jih pridobili z izkušnjami v otroštvu, prestrukturiramo in oblikujemo v bolj produktivne. Iz te predpostavke izhaja *Model organizacijski sprememb in razvoja*. Model vključuje analizo različnih vidikov organizacije: diagnostiko ego stanj, analizo transakcij, razumevanje pozicije organizacije, analizo skripta in shem ter

analizo psiholoških iger. Na stopnji identificiranja ego stanj je potrebna psihoedukacija vodij in delavcev. Ozaveščanje in refleksija ego stanj je prvi korak k delovanju v smeri sprememb. Posamezniki se preko edukacije zavejo svojega delovanja in delovanja drugih ter prevzamejo nadzor nad lastnimi ego stanji. Pomembno je tudi ozaveščanje o produktivnih in neproduktivnih načinih komuniciranja. Tako skripte kot sheme je mogoče identificirati preko analize ego stanj (Mathews, 2011). Možni načini identificiranja shem na organizacijski ravni so analiza jezika, sprememba rutine delavca ali skupinska refleksija, znotraj katere se lahko delavci pogovarjajo o dogajanju na ravni organizacije (Bartunek in Moch, 1987; v: Mathews, 2011). Tudi identifikacija pozicije organizacije bistveno pripomore k oblikovanju konstruktivnih medosebnih odnosov. Nenazadnje je pomembna tudi analiza psiholoških iger, kar je sicer zahtevna naloga in zahteva pristop strokovnjaka, ki organizaciji pomaga pri opredelitvi in razlagi trenutnega stanja (Mathews, 2011).

7.1. TA in gradnja tima

Znanja iz TA lahko uporabimo kot implicitni model pri gradnji tima, s čimer skušamo znotraj tima zagotoviti pojavnost vseh treh ego stanj. V ego stanju Starša oblikujemo varno okolje, v katerem se lahko tim razvija ter omogočimo, da vsi člani izrazijo svoje mnenje, čustva. Ego stanje Odraslega spodbuja uporabo različnih tehnik reševanja problemov, s tem pa preprečuje, da bi celoten tim deloval kot Prilagojen otrok (tj. pretirano ozkogledno). Hkrati je potrebno zagotoviti dovolj priložnosti za izražanje ustvarjalnosti, navdušenja, torej delovanje tima v ego stanju Svobodnega otroka. To lahko spodbudimo z uporabo igre vlog, analogij ali pripovedovanjem zgodb. Pomembno je tudi ustrezno oceniti kulturo tima in načrtovati intervence za oblikovanje ugodne klime (Phillips, 2005).

7.2. TA in trening

Znotraj organizacije je prav tako pomemben trening (ang. Coaching) – nudenje pomoči, ki poteka na individualni ravni in katerega cilj je večja učinkovitost na delovnem mestu. Nudenje pomoči posamezniku v procesu treninga poteka preko informiranja, urjenja določenih spretnosti in spremljanja pri izvedbi nalog. Če želimo, da je trening uspešen, je potrebno v odnosu med trenerjem in posameznikom spodbujati vsa tri ego stanja (tj. Otrok, Starš in Odrasli). Trener v ego stanju Starša postavlja zahteve in nudi podporo. Na začetku od posameznika zahteva nekoliko več delovanja v ego stanju Prilagojenega otroka, da sprejme in ponotranji postavljene zahteve. Pri posamezniku mora trener spodbujati ego stanje Odraslega, s pomočjo katerega se vzpostavi občutek varnosti, prepričevati pa pogosto stanje Svobodnega otroka, ki lahko v posamezniku vzbudi določene strahove in dileme v samem poteku treninga. Trener mora znati opazovati svoja ego stanja in preprečiti, da bi njegovo ego stanje Otroka pretirano otežilo odnos. Poleg tega mora zagotoviti dovolj pozitivnih podkrepitev, kar

lahko naredi že s tem, ko se drži dogovorjenega časa srečanja, prosi za povratno informacijo o svojem delu in zagotovi udoben in prijeten prostor (Phillips, 2005).

8. REFLEKSIJA

Tekom prebiranja literature sem ugotovila, da je večina knjig na temo transakcijske analize, ki so prevedene v slovenščino, napisanih na zelo poljuden način. Terminologija transakcijske analize je tudi sicer preprosta, avtorji pa jo pogosto reducirajo na še bolj preproste in vsakdanje izraze. Slednje kaže na poskuse približati strokovnost laični množici in ji podati neke uporabne nasvete za reševanje vsakodnevnih problemov na relativno preprost način. Dobro se mi zdi, da je razlaga konceptov vedno podkrepljena s konkretnimi primeri, kar kaže tudi na uporabnost transakcijske analize in dejstvo, da ni potrebno imeti veliko predznanja, da bi osnovne koncepte razumeli. To po eni strani pomeni, da so znanja in tehnike transakcijske analize dostopna vsakomur, po drugi strani pa je vprašljivo do katere mere lahko posamezniki brez predznanja in poznavanja psihologije kritično pristopijo do opisanih pristopov in v kolikšni meri jih lahko celovito razumejo. Kljub temu menim, da je prednost preproste terminologije in filozofije (organizacijske) transakcijske analize v veliki meri ta, da lahko psihoedukacija s strani ustrezno usposobljenega strokovnjaka, bistveno pripomore k ozaveščanju posameznikov o tem kako vstopajo v interakcije z drugimi in jih s tem tudi spodbudi k učenju bolj učinkovitih načinov komunikacije.

Znotraj preproste terminologije transakcijske analize sem prepoznala nekatere pojme, s katerimi sem se že srečala tekom študija. Koncepti kot so na primer samopodoba, povratne informacije in njihov vpliv na posameznikovo delovanje, samoizpolnjujoča se prerokba, vpliv zgodnjih izkušenj, osebne značilnosti in podobno, so v okviru transakcijske analize zelo smiselno povezani v celoto delovanja posameznika in podprti s primeri iz vsakdanjega življenja. Transakcijska analiza se sicer dotika tudi nekaterih konceptov, ki jih ne morem povezati z ničemer, s čimer sem se srečala tekom preteklih študijskih let – primer so psihološke igre, ki jih že zaradi svoje kompleksnosti (dejavnikov, ki vplivajo na to, da se psihološka igra začne), težko reduciram na enega ali dva psihološka koncepta.

Eno izmed slabosti transakcijske analize vidim v tem, da se pri analizi komunikacije osredotoča predvsem na zgodnje izkušnje posameznikov, ki vstopita v interakcijo, le malo pa se ukvarja z njunimi preteklimi interakcijami in njunim odnosom nasploh. Prav tako se pri analizi transakcij osebne obeh vpletenih pretežno razlaga z njunimi zgodnjimi izkušnjami, le redko pa je v literaturi omenjeno, da so naše osebne značilnosti delno tudi pogojene z geni in se naše predispozicije (pre)oblikujejo na podlagi interakcij z okoljem. Premalo poudarka je na pojmu temperamenta, ki ga psihologija dojema kot v celoti genetsko determiniranega in hkrati smatra, da ta pomembno vpliva na naš prevladujoči način odzivanja na dražljaje iz okolja.

Kljub temu, da se mi zdijo določene razlage, ki jih ponuja transakcijska analiza, z vidika upoštevanja vseh dejavnikov interakcije, nepopolne, menim, da usmeritev ponuja praktične in preproste odgovore na vsakodnevna vprašanja. Predvsem velik je lahko njen doprinos v organizaciji, kjer se mora psiholog na podlagi omejene količine informacij (v zvezi z odnosi med zaposlenimi) odločiti za določene intervence. Psihoedukacija je preprosta za izvedbo, predstavlja podlago za diskusije o problemih znotraj organizacije in hkrati vodi do vprašanj o tem kaj je potrebno narediti, da bo prišlo do pozitivnih sprememb na ravni delovanja organizacije.

Vprašanje, ki se mi za konec odpira in bi ga bilo zanimivo raziskati je, ali obstajajo povezave med ego stanji in Belbinovimi moštvenimi vlogami. Odgovor na to vprašanje bi lahko še olajšalo proučevanje odnosov med posamezniki v timu in se pri tem osredotočilo ne le na pomembnost njihove vloge za celoten tim, ampak tudi na interakcije med posameznimi člani.

LITERATURA

- Bennett, R. (1999). A Transactional Analysis Approach to the Categorisation of Corporate Marketing Behaviour. *Journal of Marketing Management*, 15, str. 265–289.
- Hay, J. (1999). *Uspešni na delu*. Ljubljana: Potrditev d.n.o
- Jaiswal, B. in Srivastava, P. (2013). The Effect of Transactional Analysis Ego States on Conflict Management Styles. *The IUP Journal of Soft Skills*, 7(2), str. 7–12.
- James, M. in Jongeward, D. (2012). *Rojeni za zmago*. Ljubljana: Iskanja
- Mathews, J. (2011). Transactional Analysis Derivates: An Approach to Organizational Change and Development. *Annamalai International Journal of Business Studies And Research*, 3(1), str. 30–40.
- Phillips, K. (2005). *Transactional Analysis in Organizations*. United Kingdom: Keri Phillips Associates
- Repinc Zupančič, B. (2014). *Interno gradivo Uvodnega usposabljanja iz transakcijske analize 101*. Ljubljana: IPSA
- Solomon, C. (2003). Transactional Analysis Theory: the Basics. *Transactional Analysis Journal*, 33(1), str. 15–22.
- Weirich, H. (1978). Games Organizational People Play. *Management International Review*, 18(4), str. 33–40.