

ZN WSH Zarządzanie 2016 (1), s. 275-287

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 06.07.2015

Data recenzji/Accepted: 3.12.2015/11.12.2015

Data publikacji/Published: 2.03.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1199386

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Magdalena Kraczla^{B D F}

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

**MENEDŻER W PERSPEKTYWIE ANALIZY
TRANSAKCYJNEJ E. BERNE'A**

**MANAGER FROM THE PERSPECTIVE
OF E. BERNE'S TRANSACTIONAL ANALYSIS**

Streszczenie: Analiza transakcyjna (ang. *Transactional Analysis*) jest współcześnie jedną z najbardziej holistycznych teorii osobowości, która oprócz pierwotnego terapeutycznego wykorzystania, znalazła szerokie zastosowanie w rzeczywistości biznesowej. Analiza transakcyjna (AT), jako teoria stanów Ja (Rodzic, Dorosły, Dziecko), dostarcza spójnego i prostego systemu określenia własnych myśli, odczuć i zachowań, zarówno w relacjach z innymi ludźmi, jak i z sobą samym. W przełożeniu na kontekst organizacyjny AT stanowi podstawę rozpoznawania psychologicznych mechanizmów komunikacji w organizacji, zakłóceń w tym procesie oraz możliwych zmian, uspraw-

niających przepływ informacji. Uznając osobę menedżera za kluczową w budowaniu skutecznej komunikacji oraz w kształtowaniu wydajności pracy zespołowej, odniesiono koncepcję analizy transakcyjnej do funkcjonowania menedżerów i ich rozwoju. W empirycznej części artykułu zaprezentowano wyniki badań polskich menedżerów z wykorzystaniem koncepcji analizy transakcyjnej. Uzyskany w badaniu profil menedżerski w zakresie pięciu stanów Ja poddano analizie i interpretacji psychologicznej. Następnie określono kierunki rozwoju dojrzałości osobowościowej menedżerów (w zakresie stanów Ja), istotne w kształtowaniu skutecznych postaw menedżerskich, a tym samym skuteczności organizacyjnej.

Słowa kluczowe: menedżer, analiza transakcyjna, stan Ja, Rodzic, Rodzic Krytyczny, Rodzic Opiekun, Dorosły, Dziecko, Dziecko Spontaniczne, Dziecko Przystosowane, postawy życiowe

Abstract: Transactional Analysis is currently one of the most holistic personality theories which, apart from its original therapeutic deployment, has proved to have a wide application in the business world reality. Transactional Analysis (TA), as a theory of ego states (Parent, Adult, Child), provides a consistent and straightforward system of defining one's own thoughts, feelings and behaviours, both in relations towards other people and oneself. Transferred into the organisation context, AT constitutes foundations for recognition of psychological mechanisms of communication within an organisation, interferences in this process, and also possible changes enhancing the information flow. Assuming the manager is the key person in building effective communication and shaping teamwork efficiency, the TA theory concept has been referred to managers' functioning and development. The empiric part of the article presents findings from research studies of Polish managers performed with the Transactional Analysis concept. The obtained managerial profile incorporating five ego-states underwent psychological analysis and interpretation. It was followed by defining directions of the managers' personality maturity (in terms of ego-states) which is crucial in developing effective managerial approaches and the resulting organisation efficiency.

Keywords: manager, Transactional Analysis, ego-state, Parent, Critical Parent, Nurturing Parent, Adult, Child, Spontaneous Child, Adapted Child, attitude to life

Wstęp

Analiza transakcyjna (AT) jest jednym z nowszych kierunków w psychologii, rozwijanych od lat pięćdziesiątych XX wieku, mieszczących się w nurcie psychologii humanistycznej. Jako teoria osobowości, pierwotnie wykorzystywana w psychoterapii, obecnie na coraz szerszą skalę znajduje zastosowanie w organizacjach, głównie w obszarze zarządzania. Coraz większa popularność analizy transakcyjnej wynika z faktu, iż jest ona koncepcją osobowości wyraźnie nastawioną na praktykę. Oznacza to, że niezależnie od obszaru zastosowania (terapia, poradnictwo, wychowanie, rozwój osobisty, rozwój organizacji, zarządzanie) dostarcza praktycznych wskazań rozwojowych. Ponadto AT należy do podejść kompleksowych, pozwalając na analizę procesów intrapsychicznych (zjawisk psychicznych) w odniesieniu do uwarunkowań społecznych człowieka.

Analiza transakcyjna opiera się na idei trzech stanów Ego (stanów Ja) – Rodzic, Dorosły, Dziecko, które stanowią podstawę komunikacji międzyludzkiej. Jako koncepcja prak-

tyczna dostarcza wskazówek, jak rozumieć własne i cudze zachowania, jak podejmować świadome decyzje oraz w jaki sposób doskonalić komunikację z innymi ludźmi.

Celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji analizy transakcyjnej w odniesieniu do kontekstu organizacji i zachowań menedżerskich, aby zobrazować możliwość wykorzystania AT jako skutecznego narzędzia w praktyce menedżerskiej, dostarczając refleksji menedżerom do pracy nad sobą i rozwoju sprawnej komunikacji w zespołach pracowniczych.

W artykule określono podstawowe pojęcia teorii analizy transakcyjnej, opisując zakres rzeczywistości, jaką reprezentują. Dokonano charakterystyki podstawowych stanów Ego (stanów Ja) i związanych z nimi czterech postaw egzystencjalnych, ujawnianych w ludzkim myśleniu, odczuwaniu i zachowaniu. Przywołano także niemieckie badania kadry kierowniczej z użyciem metodologii AT, które to badania były inspiracją dla autorki niniejszego opracowania do przeprowadzenia badań na polskiej kadrze menedżerskiej z wykorzystaniem prezentowanej teorii. W końcowej części artykułu zaprezentowano wyniki tychże badań, dokonano ich analizy i interpretacji w świetle analizy transakcyjnej oraz sformułowano wnioski, zawierające wskazania rozwojowe dla menedżerów w zakresie kształtowania dojrzałych i skutecznych postaw kierowniczych.

1. Teoria analizy transakcyjnej (AT)

Koncepcja analizy transakcyjnej została opracowana przez Erica Berne'a w latach 1949–1958, a następnie od 40 lat była i jest rozwijana. Postęp w tym zakresie często stanowi wierną kontynuację założeń E. Berne'a, choć jednocześnie wielu autorów dopuszcza się różnych modyfikacji w rozwijaniu teorii AT. Aby uniknąć sprzecznych interpretacji, za wytyczne analizy transakcyjnej przyjmuje się wytyczne sformułowane przez Międzynarodowe Towarzystwo Analizy Transakcyjnej (*International Transactional Analysis Association – ITAA*)¹.

Analiza transakcyjna jest teorią osobowości i metodą psychoterapeutyczną, komplementarną do wielu innych teorii psychologicznych. Pierwotnie analiza transakcyjna była wręcz traktowana jedynie jako koncepcja osobowości i wykorzystywana wyłącznie na gruncie psychoterapii². Jednak szybki rozwój teorii AT oraz oferowane przez nią możliwości spowodowały jej szybką popularyzację i zastosowanie w wielu innych obszarach, takich jak edukacja, polityka, zarządzanie i szeroko pojęta sfera biznesu³. Można więc powiedzieć, że koncepcja analizy transakcyjnej jest teorią osobowości, szkołą psychoterapii, opartą na teorii praktyką życia (poprzez analizę funkcjonowania jednostki w odniesieniu do siebie samej i do innych) oraz teorią, pozwalającą na interpretację szerszych zjawisk społecznych, występujących w życiu gospodarczym i biznesowym⁴.

¹ J. Hay, *Analiza Transakcyjna dla Trenerów*, Wydawnictwo Grupa Doradczo-Szkoleniowa Transmisja, Kraków 2010.

² R. Rogoll, *Aby być sobą. Wprowadzenie do analizy transakcyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

³ E. Szymanowska, M. Sękowska, *Analiza Transakcyjna w Zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

⁴ D. Pankowska, *Nauczyciel w perspektywie Analizy Transakcyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2010.

Skuteczność analizy transakcyjnej oraz jej upowszechnianie się w biznesie i w nowoczesnych organizacjach wynika z jej obrazowej, a jednocześnie jasnej i prostej terminologii, pozwalającej lepiej rozumieć i rozwiązywać problemy, pojawiające się w relacjach międzyludzkich⁵. Jej uniwersalność wiąże się również z faktem, iż „niemal każdy aspekt zachowania czy osobowości można interpretować z perspektywy analizy transakcyjnej, o czym świadczą badania czy teoretyczne rozważania podejmowane na wielu polach”⁶.

E. Berne, twórca koncepcji, zdefiniował podstawową jednostkę stosunków społecznych jako *transakcję*. „Jeżeli dwoje lub więcej ludzi spotyka się (...) prędzej lub później któreś z nich przemówi lub w inny sposób okaże, że zauważa inne osoby. Nazywa się to *bodźcem transakcyjnym*. Wówczas inna osoba odezwie się albo uczy coś, co będzie w pewien sposób związane z tym bodźcem, a co nazwiemy *reakcją transakcyjną*”⁷.

Centralnym pojęciem w analizie transakcyjnej E. Berne uczynił *stan Ego* (*stan Ja*) i opisał oryginalny model stanów Ja⁸. Według E. Berne’a *stany Ego* można zdefiniować jako „spójne systemy myśli i uczuć, które manifestują się odpowiednimi zespołami zachowań”⁹. Schemat pełnej osobowości każdej jednostki obejmuje trzy stany Ego, opisywane w analizie transakcyjnej jako *Rodzic*, *Dorosły* i *Dziecko*. Dodatkowo Rodzic i Dziecko dzielą się jeszcze na podsystemy – Rodzica Krytycznego i Rodzica Opiekuńczego oraz Dziecko Przystosowane i Dziecko Spontaniczne¹⁰.

Stan Ja-Rodzic obejmuje opinie, wartości, zasady, normy i reguły, które zostały przejęte przez dziecko od swoich rodziców. W tym stanie zapisane są wszystkie upomnienia, zasady i nakazy, jakie dziecko słyszało od swoich rodziców oraz zaobserwowało w ich zachowaniu. Można powiedzieć, że jest to zespół uczuć i wzorów zachowania, przejęty od ważnych w dzieciństwie postaci rodzicielskich¹¹. *Stan Ja-Rodzic* występuje w dwóch przejawach: jako *Rodzic Opiekuńczy* i *Rodzic Normatywny* (*Krytyczny*). Rodzic Opiekuńczy troszczy się o innych, wspiera, motywuje, dodaje odwagi. Natomiast Rodzic Krytyczny określa hierarchię wartości, ustala reguły funkcjonowania, wyraża opinie o innych i o świecie, sugeruje innym powinności¹². *Stan Ja-Dorosły* odnosi się do procedur i strategii dotyczących rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji oraz zbierania informacji i poddawania ich weryfikacji. Najczęściej dotyczy samodzielnego zdobywania informacji oraz racjonalnego reagowania na bodźce zewnętrzne z uwzględnieniem uwarunkowań otoczenia. *Stan Ja-Dorosły* jest autonomicznym zbiorem myśli, odczuć i zachowań, które są na bieżąco korygowane i dosto-

⁵ K. Kälín, *Analiza Transakcyjna na co dzień*, [w:] K. Kälín, P. Müri (red.), *Kierować sobą i innymi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 33-86.

⁶ D. Pankowska, *Nauczyciel w perspektywie Analizy Transakcyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2010, s.104.

⁷ E. Berne, *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 21.

⁸ E. Berne, *Dzień dobry... i co dalej?*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013.

⁹ E. Berne, *Transactional Analysis in Psychotherapy. A Systematic individual and Social Psychiatry* Grove Press, New York 1961, p. 16.

¹⁰ R. Rogoll, *Aby być sobą. Wprowadzenie do analizy transakcyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

¹¹ E. Berne, *Transactional Analysis in Psychotherapy. A Systematic individual and Social Psychiatry* Grove Press, New York 1961, p. 16.

¹² E. Szymanowska, M. Sękowska, *Analiza transakcyjna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

sowywane do sytuacji. Natomiast *stan Ja-Dziecko* zawiera podstawowe potrzeby, pragnienia, myślenie intuicyjne i kreatywność oraz stanowi źródło odczuć i emocji człowieka. Stan ten jest wynikiem wewnętrznego zapisu reakcji i odczuć dziecka wobec tego, co widziało i słyszało w dzieciństwie¹³. Osoba, która w określonym momencie zachowuje się według stanu Dziecka, myśli, odczuwa i działa tak, jak robiła to w okresie dzieciństwa, gdyż stan *Ja-Dziecko* to „zbiór uczuć, postaw i wzorców zachowania, które są relikdami własnego dzieciństwa”¹⁴. Stan *Dziecka*, podobnie jak stan *Rodzica* dzieli się w AT na stan *Dziecka Spontanicznego (Naturalnego)* oraz stan *Dziecka Przystosowanego (Uległego)*. *Dziecko Spontaniczne* wyraża głównie emocje, odbiera świat zmysłowo, intuicyjnie, wychodzi poza schematy, podejmuje ryzyko. Natomiast *Dziecko Przystosowane* przestrzega norm i reguł, dostosowuje się do warunków otoczenia, pozwala innym realizować swoje potrzeby.

Według analizy transakcyjnej wszelkie myślenie, odczuwanie i zachowanie można przypisać różnym obszarom osobowości. A zakładając, że człowiek w każdym momencie swojego życia znajduje się w jednym ze stanów – w stanie „Ja dziecięcego”, „Ja rodzicielskiego” lub „Ja dorosłego”, można opisywać, przewidywać i korygować określone zachowania¹⁵. Przejawy danego „stanu Ja” rozpoznaje się za pomocą stosowanych przez osobę słów, intonacji głosu, mimiki, postawy ciała i gestykulacji, by odnaleźć powtarzające się wzorce właściwe dla danej osoby¹⁶.

Dla pogłębienia prowadzonych analiz E. Berne wyróżnił pozycje życiowe, tzw. postawy egzystencjalne, które stanowią ukształtowane we wczesnym latach życia, pod wpływem doznanych doświadczeń, postawy wobec siebie i innych ludzi¹⁷. Postawy te E. Berne rozumiał jako „wartość, jaką przypisujemy sobie w połączeniu z wartością, jaką przypisujemy innym...”¹⁸. Autor wyróżnił i scharakteryzował cztery fundamentalne postawy życiowe, które wyznaczają sposób myślenia, odczuwania i zachowania:

- Ja jestem w porządku – Ty jesteś w porządku (+ +);
- Ja jestem w porządku – Ty jesteś nie w porządku (+ -);
- Ja jestem nie w porządku – Ty jesteś w porządku (- +);
- Ja jestem nie w porządku – Ty jesteś nie w porządku (- -).

Postawy życiowe wobec rzeczywistości, trwale ukształtowane, działają niczym filtr, przez który ludzie spostrzegają otaczający świat oraz dokonują interpretacji zachowań swoich i innych osób¹⁹.

Postawa *Ja jestem OK – Ty jesteś OK* (++) odzwierciedla wysoką samoocenę, akceptację siebie i wiarę we własne możliwości, przy jednoczesnym okazywaniu szacunku i zafufania drugiemu człowiekowi. Pozwala to na konstruktywne działanie i budowanie satysfakcjonujących relacji interpersonalnych.

¹³ T.A. Harris, *Ja jestem OK – Ty jesteś OK*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009.

¹⁴ E. Berne, *Transactional Analysis...*, p. 16.

¹⁵ K. Kälín, *Analiza Transakcyjna na co dzień...*, s. 33-86.

¹⁶ E. Szymanowska, M. Sękowska, *Analiza Transakcyjna...*

¹⁷ K. Kälín, *Analiza Transakcyjna na co dzień...*, s. 33-86.

¹⁸ E. Szymanowska, M. Sękowska, *Analiza Transakcyjna...*, s. 91.

¹⁹ E. Berne, *W co grają ludzie...*

Postawa Ja jestem OK – Ty jesteś nie OK (+-) wiąże się z poczuciem wyższości wobec drugiego człowieka oraz przyzwoleniem na instrumentalne traktowanie innych, dla własnych potrzeb i korzyści. Taka pozycja prowadzi do zachowań dominujących i nacechowanych agresją.

Postawa Ja nie jestem OK – Ty jesteś OK (-+) oznacza niską samoocenę oraz przyznawanie wyższej wartości innym ludziom niż sobie. W konsekwencji prowadzi do przyjmowania postawy uległej i podporządkowanej, uwzględniającej bardziej cudze niż własne potrzeby.

Postawa Ja nie jestem OK – Ty nie jesteś OK (--) odzwierciedla negatywne nastawienie zarówno do siebie, jak i innych osób. Człowiek nie widzi pozytywnych stron ani u siebie, ani u innych, odczuwając życie jako bezsensowne i bezwartościowe. Prowadzi to zarówno do destrukcji, jak i autodestrukcji²⁰.

Nasilenie określonych stanów Ja (*Rodziec Krytyczny*, *Rodziec Opiekuńczy*, *Dorosły*, *Dziecko Spontaniczne* i *Dziecko Przystosowane*) niejako wysyca opisane powyżej postawy. Te cztery podstawowe pozycje życiowe odnoszą się do wszelkich sytuacji społecznych. Analitycy transakcyjni twierdzą, iż każda osoba odznacza się typową dla siebie podstawową pozycją egzystencjalną (przez zaznaczenie poszczególnych stanów Ja), ukształtowaną we wczesnym dzieciństwie. Ponadto w sposób czysto behawioralny określone pozycje życiowe mogą być przyjmowane w konkretnych okolicznościach, zaistniałych „tu i teraz”²¹.

2. Analiza transakcyjna w kierowaniu

Jak już wspomniano, w zachowaniu ludzi można zauważyć pewne powtarzające się wzorce, charakterystyczne dla poszczególnych stanów Ja. Zgodnie z koncepcją AT transakcje, zachodzące między ludźmi, rozumiane jako „wymiana między dwoma (...) stanami Ja”, każdorazowo wyznaczają kształt stosunków międzyludzkich²². Zależności te i ich konsekwencje z powodzeniem wykorzystywano na gruncie psychoterapii, a analiza transakcyjna jako metoda psychoterapeutyczna dostarczała znaczących rezultatów w procesie terapeutycznym, umożliwiając rozwój osobowości i doskonalenie relacji interpersonalnych.

Sukcesy psychoterapeutyczne, osiągnięte w oparciu o metodologię AT, zachęcały do podejmowania prób sformułowania przydatności analizy transakcyjnej w odniesieniu do społecznych sytuacji biznesowych i stworzenia możliwości interpretowania praktyki menedżerskiej z perspektywy Analizy Transakcyjnej²³. Spodziewano się bowiem, że umiejętność analizowania transakcji i formułowania na tej podstawie odpowiednich wniosków jest istotnym narzędziem w efektywnym zarządzaniu ludźmi, dostarczając praktycznych wskazań w tym zakresie²⁴.

Implementacja teorii analizy transakcyjnej w wymiarze biznesowym, organizacyjnym, zwłaszcza w odniesieniu do zarządzania, okazała się próbą w pełni udaną. Współcześnie

²⁰ D. Pankowska, *Nauczyciel w perspektywie Analizy...*

²¹ G. Barrow, *Transactional Analysis, Pastoral Care and Education*, Pastoral Care, March, p. 21-25.

²² E. Szymanowska, M. Sękowska, *Analiza Transakcyjna...*, s. 44.

²³ R. Rogoll, *Aby być sobą...*

²⁴ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacja a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

koncepcja AT jest coraz bardziej popularyzowana i coraz częściej wykorzystywana dla potrzeb wyjaśniania zachowań menedżerów²⁵. W licznych badaniach potwierdzono jej przydatność w tym zakresie. Ciekawe badania w tym obszarze przeprowadził K. Kälín. Na podstawie uzyskanych wyników wskazał na związek określonej dominacji stanów Ja z preferencjami w zakresie stosowanych stylów kierowania. W badaniu ujawniono, iż styl nieingerujący charakteryzuje się słabą obecnością Ja Dorosłego. Styl demokratyczny ma silnie zaznaczonego Rodzica Opiekuńczego oraz Dziecko Przystosowane. Styl autokratyczny wiąże się dominacją stanów – Rodzica Krytycznego, Dziecka Spontanicznego i Dziecka Przystosowanego. Natomiast styl idealny (integracyjny) posiada mocny stan Dorosłego oraz Dziecka Spontanicznego, wyznaczając tendencję do przyjmowania postawy Ja jestem OK – Ty jesteś OK (++) w kierowaniu podwładnymi²⁶.

Przywołane badania stanowiły inspirację dla autorki niniejszego artykułu do przeprowadzenia badań na polskiej grupie menedżerów z wykorzystaniem koncepcji analizy transakcyjnej. Z uwagi na zainteresowania naukowe autorki dotyczące osobowościowych uwarunkowań w funkcjonowaniu menedżerów w pierwszej kolejności przeprowadzono osobowościową analizę profilu menedżerskiego z wykorzystaniem założeń AT.

W literaturze przedmiotu wielokrotnie dowiedziono, że bycie skutecznym menedżerem nie jest jedynie kwestią osobowości, to jednak właśnie osobowość wyznacza w największym stopniu styl pracy menedżera. Z tego też powodu badacze zjawiska coraz częściej podejmują rozważania dotyczące czynników osobowościowych w odniesieniu do aktywności kierowniczej²⁷. Koncepcja osobowości ujęta w analizie transakcyjnej stanowi niezwykle interesujące podejście, pozwalając na jasną i obrazową diagnozę w tym zakresie. Opis diagnostyczny, charakteryzując tendencje w zachowaniu menedżera, nie tylko pozwala je nazywać, ale przede wszystkim umożliwia i ułatwia rozumienie przyczyn trudności w kontaktach międzyludzkich. Następnie pozwala planować zmiany w osiąganiu dojrzałości i odpowiedzialności w polepszaniu relacji z innymi²⁸. Uznając zatem osobowościowe źródła powodzenia w funkcjonowaniu menedżerów, podjęto próbę ich opisu w oparciu o koncepcję analizy transakcyjnej, zgodnie z którą zachowania międzyludzkie są wyrazem określonych stanów Ego.

Dane empiryczne, zebrane w badaniach przeprowadzonych przez autorkę niniejszego opracowania na polskiej grupie menedżerów, prezentuje dalsza część artykułu.

3. Postawy menedżerów w świetle analizy transakcyjnej – analiza wyników badań

Wyniki prezentowanych poniżej badań pochodzą z projektu badawczego zrealizowanego na grupie 162 menedżerów w latach 2011–2014, mającego na celu diagnozę potencjału osobowościowego kadry menedżerskiej.

²⁵ R. Rogoll, *Aby być sobą...*

²⁶ K. Kälín, *Analiza Transakcyjna na co dzień...*, s. 33-86.

²⁷ M. Kraczlá, *Osobowościowe uwarunkowania przywództwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2013.

²⁸ T.A. Harris, *Ja jestem OK...*

Badaniami zostały objęte osoby spełniające kryterium realizacji funkcji kierowniczych w aspekcie bezpośredniego kierowania podległymi pracownikami, które w praktyce zawodowej pełniły funkcję menedżerów różnego szczebla w różnych organizacjach.

Tryb prowadzenia badań miał charakter spotkań grupowych i indywidualnych. Dla zachowania kryterium wiarygodności badań oraz zapewnienia osobom badanym warunków do udzielania szczerych i nieskrępowanych odpowiedzi realizowane badania miały charakter dobrowolny i anonimowy.

W badaniach wykorzystano Test Przymiotnikowy ACL (The Adjective Check List) H.G. Gougha i A.B. Heilbruna, który jest jednym z najbardziej znanych i cenionych na świecie testów do badania osobowości²⁹. Test ACL zawiera 37 skal, których wyniki znormalizowane, wyrażone na 100-stopniowej skali, prezentowane są w postaci profilu, w którym wyróżnia się pięć części, odpowiednio do podziału skal ACL na pięć grup³⁰:

- I. Skale modus operandi;
- II. Skale potrzeb;
- III. Skale tematyczne;
- IV. Skale analizy transakcyjnej;
- V. Skale oryginalności – inteligencji.

Z uwagi na precyzyjnie określony merytoryczny aspekt niniejszego opracowania zaprezentowane wyniki odnoszą się do czwartej grupy skal narzędzia badawczego, która obejmuje skale analizy transakcyjnej. W skład tej części testu wchodzi pięć skal powstałych w oparciu o teorię analizy transakcyjnej E. Berne'a:

- Cp** – Krytyczny Rodzic,
- Np** – Opiekunczy Rodzic,
- A** – Dorosły,
- Fc** – Dziecko Spontaniczne,
- Ac** – Dziecko Przystosowane.

Do zakresu tychże skal ogranicza się analiza osobowościowa menedżerów oraz obszar sformułowanych wniosków i zaleceń w dalszej części artykułu.

Charakterystyka grupy badanej

Grupa objęta badaniami była zróżnicowana pod względem wieku i płci.

Pod względem kryterium *płci* grupę badaną stanowili zarówno kobiety, jak i mężczyźni, z liczebną przewagą kobiet. Liczba kobiet w badanej grupie wynosiła 85 osób, mężczyźni – 77 osób, co ogółem stanowi 162 osoby badane. W rozkładzie procentowym kobiety stanowią 52% grupy, a mężczyźni 48%.

²⁹ P. Oleś, *Wprowadzenie do psychologii osobowości*, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 2003.

³⁰ H.G. Gough, A.B. Heilbrun, *Podręcznik do Testu ACL*. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2012.

Tabela 1. Charakterystyka grupy badanej ze względu na zmienną: płeć

Table 1. Characteristics of the analysed group based on the variable: gender

PŁEĆ	N	%
KOBIETY	85	52
MĘŻCZYŹNI	77	48
Razem:	162	100

Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyka grupy badanej ze względu na wiek została dokonana z podziałem na sześć przedziałów wiekowych. Badani lokalizowali się w przedziałach wiekowych od 21 lat do 55 lat.

W tabeli 2. przedstawiono rozkład liczebności badanych ze względu na wiek w przyjętych przedziałach wiekowych obejmujących pięć lat.

Tabela 2. Charakterystyka grupy badanej ze względu na zmienną: wiek

Table 2. Characteristics of the analysed group based on the variable: age

PRZEDZIAŁY WIEKOWE	N	%
21-25	3	2
26-30	29	18
31-35	33	20
36-40	39	24
41-45	30	19
46-50	15	9
51-55	13	8
Razem:	162	100

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników badań

Test ACL zawiera 5 skal analizy transakcyjnej, opartych na teorii osobowości E. Berne'a. Skale te odnoszą się do opisanych przez autora *stanów Ego* (*stanów Ja*), charakteryzujących zachowania interpersonalne człowieka (tzw. transakcje), mające istotne znaczenie dla budowania relacji międzyludzkich, dla ich interpretacji i zmiany.

Wyniki uzyskane w skalach analizy transakcyjnej w badanej grupie menedżerskiej zaprezentowano zbiorczo w tabeli 3. oraz w sposób graficzny na rys. 1.

Tabela 3. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL w zakresie skal Analizy Transakcyjnej: średnie (M), odchylenia standardowe (S).

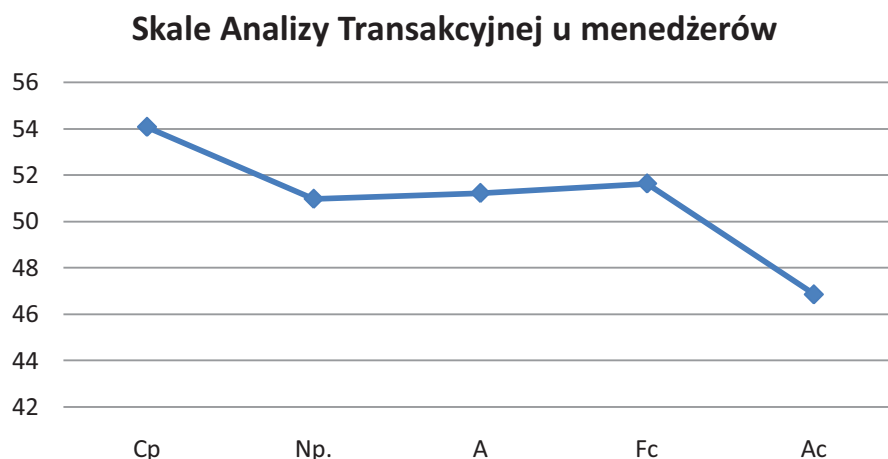
Table 3. Results of Adjective Check List (ACT) test of Transactional Analysis scales: means (M), standard deviations (S).

Skala ACL	M	S
Cp	54,09	8,62
Np	50,99	7,66
A	51,24	7,68
Fc	51,65	8,87
Ac	46,87	6,43

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1. Graficzny obraz wyników badania menedżerów Testem Przymiotnikowym ACL: skale analizy transakcyjnej

Figure 1. Results of survey of managers done by Adjective Test ACL: scales of Transactional Analysis



Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że badani **menedżerowie cechują się nasiloną postawą Rodzica Krytycznego (Cp), umiarkowanymi postawami Rodzica Opiekuńczego (Np), Dorosłego (A) i Dziecka Spontanicznego (Fc), a także osłabioną postawą Dziecka Przystosowanego (Ac).**

Skala Cp (*Rodzic Krytyczny*) osiąga najwyższą wartość w osobowościowym profilu menedżerskim w zakresie skal analizy transakcyjnej, co oznacza, iż menedżerowie ujawniają **tendencję do przyjmowania postawy krytycznej, a nawet krytykanckiej, nastawionej na wytykanie innym błędów.** Mogą również ulegać irytacji w obliczu przeszkód i powstałych trudności, a także wykazywać postawę obojętności wobec myśli i uczuć innych osób. Tym

samym będą wykazywać obniżony poziom tolerancji wobec ludzkich obaw i słabości. Taka tendencja wiąże się z mniejszą świadomością wzajemnych zależności między ludźmi. W konsekwencji prowadzi to do nasilenia egoistycznego sposobu postępowania oraz osłabia chęć dążenia do redukcji konfliktów w relacjach międzyludzkich. W zakresie postaw określanych stanem Rodzica Opiekuńczego (Np) menedżerowie wykazują poziom umiarkowany, co oznacza **przeciętną potrzebę bycia pomocnym i uczynnym, przeciętną skłonność do udzielania wsparcia, służenia radą i pomocą**. Również w stopniu umiarkowanym znoszą rutynę, wolą zmiany i różnorodność, mogą też być niezadowoleni ze swojej aktualnej pozycji.

Także w skali badającej stan Dorosłego (A) menedżerowie uzyskują przeciętne wyniki. Oznacza to, że badani wykazują **przeciętną skuteczność w radzeniu sobie z wymaganiami, jakie stawia na co dzień praca i życie dorosłe, umiarkowaną skłonność do funkcjonowania w sposób logiczny, obiektywny i racjonalny (A)**.

Również w zakresie stanu określanego jako Dziecko Spontaniczne (Fc) menedżerowie uzyskują wynik przeciętny. Wskazuje to na **umiarkowaną spontaniczność w zachowaniu** osób badanych, ale jednocześnie na zdolność do panowania nad emocjami i nieprzekładania zabawy nad powinności wynikające z wypełnianej roli. Co prawda w niektórych okolicznościach może to oznaczać zbyt sztywność, ale jednocześnie będzie chronić przed podejmowaniem irracjonalnych, zbyt spontanicznych decyzji.

Tymczasem w skali Dziecka Przystosowanego (Ac) menedżerowie otrzymali wynik poniżej średniej. Wskazuje to na umiejętność osób badanych do **nieprzyjmowania postaw bezkrytycznego podporządkowywania się**. Oznacza to zdolność menedżerów do podejmowania aktywności i wyrażania własnego zdania, stanowiąc przeciwieństwo bierności i trwania w zaistniałej sytuacji.

Mając na uwadze zaprezentowany układ wyników skal analizy transakcyjnej, badających funkcje pięciu stanów Ego, można stwierdzić, iż badani menedżerowie ujawniają wyraźną skłonność do przyjmowania postawy krytycznej, oceniającej, nastawionej na wskazywanie błędów i niedociągnięć w relacjach interpersonalnych (Cp). Wiąże się z tym ściśle zdolność do wyrażania własnych poglądów, zajmowania odrębnego stanowiska i podejmowania prób zmiany zaistniałych okoliczności (Ac). Poza tym wydaje się, iż podejmowana aktywność menedżerska będzie ograniczała ryzyko i nierozwagę w podejmowaniu decyzji i poszukiwaniu rozwiązań, z uwagi na umiarkowaną spontaniczność w zachowaniu (Fc). Jednocześnie jednak może wiązać się ze zbyt ostrożnością w realizowaniu funkcji menedżerskiej, a tym samym przyjmowaniu postawy asekuracyjnej i zachowawczych rozwiązań (A). Ponadto nadmierna powaga (Fc) oraz umiarkowana skłonność do udzielania wsparcia i pomocy (Np), przy nadmiernej koncentracji na ocenie krytycznej (Cp), może prowadzić do bardziej autokratycznego niż partnerskiego sposobu kierowania podwładnymi. Można powiedzieć, że uzyskany układ wyników sugeruje, że menedżerowie będą autonomiczni w funkcjonowaniu, ale mało delikatni. Nie będą podejmowali nadmiernego ryzyka, ale mogą w niektórych okolicznościach funkcjonować zachowawczo i zbyt sztywno. Będą dążyć do władzy, sukcesu i namacalnych osiągnięć, z mniejszym zaangażowaniem odnosząc się do uczuć i potrzeb podwładnych.

3. Wnioski

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że przebadana grupa praktykujących menedżerów nie uzyskała rozkładu skal analizy transakcyjnej, uznawanego za profil najbardziej pożądany z punktu widzenia skuteczności menedżerskiej. Za taki rozkład w profilu transakcyjnym uznaje się pierwszorzędne nasilenie stanu Dorosłego, przy dobrze zaznaczonym stanie Dziecka Spontanicznego, następnie obecność stanu Rodzica Wspierającego, przy umiarkowanych wynikach w stanach: Rodzic Krytyczny i Dziecko Przystosowane. Profil ten nie jest we współczesnej rzeczywistości organizacyjnej obowiązującą normą, ale z pewnością może stanowić wzorzec w dążeniu do doskonałości menedżerskiej. Mając na uwadze, iż osoby badane ujawniły tendencje do przyjmowania postawy bardziej krytycznej i zachowawczej niż pomocnej i wspierającej, można sformułować konkretne zalecenia rozwijania umiejętności menedżerskich. Istota tych wskazań powinna koncentrować się na wzmacnianiu *Ja Dorosłego* oraz *Dziecięcego Ja Spontanicznego*, które to stany skorelowane są pozytywnie z postawą życiową „Ja jestem w porządku – Ty jesteś w porządku”, uznawaną za najbardziej pożądaną w kontekście oddziaływań menedżerskich. Postawa „Ja jestem OK – Ty jesteś OK” pozwala bowiem na rozwijanie troski zarówno o zadaniową stronę praktyki kierowniczej, jak również troski o ludzi – podmiotów tejże aktywności. W oparciu o założenia analizy transakcyjnej poziom aktywności danego *stanu Ja* wyznacza sposób postrzegania rozumienia i interpretowania sytuacji organizacyjnych i zachowań podwładnych. Ważne zatem, aby menedżerowie reprezentowali taki model postawy życiowej, który pozwoli na doskonalenie relacji z podwładnymi w sposób partnerski, co zapewni budowanie zespołowej współpracy oraz konstruktywne rozwiązywanie pojawiających się sytuacji różnic i nieporozumień.

W oparciu o metodologię analizy transakcyjnej menedżerowie mogą poddać obserwacji i analizie własne funkcjonowanie w sytuacjach codziennej aktywności kierowniczej i rozpoznać osobisty styl, wynikający z osobistego rozkładu stanów *Ja*. Taka diagnoza może stanowić punkt wyjścia dla kształtowania nowych form transakcji z innymi w celu usprawniania komunikacji międzyludzkiej oraz kształtowania wydajniejszej współpracy i większej skuteczności menedżerskiej.

Bibliografia

- Berne E., *Dzień dobry... i co dalej?*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013.
Berne E., *Transactional Analysis in Psychotherapy. A Systematic individual and Social Psychiatry* Grove Press, New York 1961.
Berne E., *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
Berne E., *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
Gough H.G., Heilbrun A.B., *Podręcznik do Testu ACL*. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2012.

- Harris T.A., *Ja jestem OK – Ty jesteś OK*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009.
- Hay J., *Analiza Transakcyjna dla Trenerów*, Wydawnictwo Grupa Doradczo-Szkoleniowa Transmisja, Kraków 2010.
- Kälin K., *Analiza Transakcyjna na co dzień* [w:] K. Kälin, P. Müri (red.), *Kierować sobą i innymi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Kraczla M., *Osobowościowe uwarunkowania przywództwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2013.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacja a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Oleś P., *Wprowadzenie do psychologii osobowości*, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 2003.
- Pankowska D., *Nauczyciel w perspektywie Analizy Transakcyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2010.
- Rogoll R., *Aby być sobą. Wprowadzenie do analizy transakcyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Szymanowska E., Sękowska M., *Analiza Transakcyjna w Zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

Nota o Autorze:

Dr Magdalena Kraczla – psycholog biznesu, adiunkt w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej, konsultant w SMG/KRC Poland HR.

Author's resume:

Magdalena Kraczla, Ph.D. – Business Psychologist, Assistant Professor at the Academy of Business in Dąbrowa Górnicza, Consultant at SMG/KRC Poland HR.

Kontakt/Contact:

Dr Magdalena Kraczla
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
ul. Cieplaka 1c
41- 300 Dąbrowa Górnicza
Tel. +48508143606
e-mail: magda.kraczla@wp.pl