



Magdalena Kraczkla

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
E-mail: magda.kraczkla@wp.pl

Przywództwo w organizacjach z perspektywy Analizy Transakcyjnej / *leadership in organizations from the perspective of Transactional Analysis*

Abstract

Transactional Analysis is currently one of the most holistic personality theories, well recognised in the vast business world reality. In contemporary organisations Transactional Analysis (TA) is applied in order to recognise psychological mechanisms of communication, interferences in its flow, and also to plan changes enhancing the information flow process. The article presents assumptions of Transactional Analysis with reference to the leadership practice that requires managerial maturity in developing responsible and satisfying relations with employees (the so-called transactions as referred to by the TA language). Having assumed the manager's personality and its maturity level constitute the key factors in shaping leadership efficiency, tools proposed by the TA concept have been deployed to determine the transactional profile of an efficient manager and to formulate the development tendencies. Owing to its consistency with the partner leadership approach, the Transactional Analysis model offers a perspective of numerous references to managerial practice and provides precise development indications.

Keywords: Transactional Analysis; ego-state; Parent; Critical Parent; Nurturing Parent; Adult; Child; Free Child; leadership.

1. WSTĘP

Analiza Transakcyjna (AT) jest teorią osobowości, która znajduje zastosowanie w różnych obszarach codziennego funkcjonowania człowieka, w tym również w obszarze organizacyjnym.

Celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji Analizy Transakcyjnej w odniesieniu do zjawiska kierowania i wskazanie przydatności założeń tej koncepcji w kształtowaniu najwyższej formy kierowania, jaką jest – przywództwo.

2. PRZYWÓDZTWO W KONTEKŚCIE OSOBOWOŚCI.

W literaturze przedmiotu termin **przywództwo** określany jest jako szczególnie sposób oddziaływania na pracowników, mobilizowania ich do zaangażowania

i skutecznej aktywności w podążaniu w wyznaczonym kierunku (Bańka 2003). Idea przywództwa zakłada, że zaangażowanie podwładnych w osiągnięcie organizacyjnych celów i zamierzeń musi wynikać z ich dobrej woli, a nie z wymogu podporządkowania się (Westwood 1994: 128). Stąd od nowoczesnych menedżerów oczekuje się istotnych zmian w dotychczasowym sposobie myślenia i w podejściu do kierowania zespołami pracowniczymi. Oczekiwania te wyznaczają standardy nowego sposobu kierowania, formułowanego w postaci modeli przywództwa. Ich podstawą jest paradygmat „kierowania przez zaangażowanie”, który deprecjonuje podejście „kierowania przez kontrolowanie”.

Od nowoczesnego szefa oczekuje się współcześnie umiejętności przewodzenia ludziom, w taki sposób, aby mogli oni wykorzystać na rzecz organizacji swoje potencjalne możliwości (Majewska-Opiełka 2003).

Jak wskazuje Penc (2005) **przywództwo** powinno być czymś twórczym, wiązać się ze zdolnością do uruchamiania pożądanego dla organizacji ciągu wydarzeń oraz z wykorzystywaniem szans, dotychczas niewidocznych. Taki proces wymaga inspirowania ludzi, by chcieli wykorzystać swoje serca i umysły do osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa. W literaturze podejmującej tematykę przywództwa upowszechnił się nawet termin – **menedżer inspirujący**, wyznaczając nowoczesną postawę przełożonego wobec podwładnych. Inspirujący menedżerowie ujawniają gotowość do stawiania zespołu na pierwszym miejscu, okazują siłę woli, ale i pokorę w sytuacji popełnianych błędów, wykazują elastyczność we wprowadzaniu zmian, ale także wyznaczają ramy porządku i dyscypliny. W ten sposób budują silne relacje z podwładnymi, budzą zaufanie i chęć współuczestnictwa w pracy (Leary-Joyce 2010). Zdaniem Adamca (2011) twórcze wspieranie innych jest warunkiem funkcjonowania współczesnych organizacji. A warunek ten może być spełniony jedynie wówczas, kiedy menedżer potrafi tworzyć wyzwania, zachęcać podwładnych do otwartego uczestnictwa w ujawnianiu swoich opinii, inspirować dyskusje, akceptować różnorodne idee, a tym samym umożliwiać swobodę w realizacji zadań, ale także dopuszczać możliwość popełniania błędów w poszukiwaniu kreatywnych rozwiązań. Przywódca musi również potrafić wspierać pracowników w chwilach zwątpienia, dostarczać im nadziei i poczucia celowości w podejmowanej aktywności. Energia i zapał przywódcy są bowiem dla zespołów źródłem mobilizacji do dalszej i lepszej pracy (Goleman, Boyatzis i McKee 2002). Istotą wspierania rozwoju pracowników i wzrostu ich zaangażowania ma być bowiem nabywanie przez nich określonych postaw, pożądaných organizacyjnie, a z założenia nastawionych na sukces przedsiębiorstwa (por. Kozak 2011, Smółka 2007). W takim modelu skuteczny przywódca będzie budował relacje i odpowiednią kulturę, sprzyjające efektywnym działaniom. W konsekwencji, dzięki wspólnej pracy, zaangażowaniu i otwartości utworzy się dodatkowy potencjał zespołu jako całości (Berendt i Berendt 2011).

Dobrze ujmuje to Penc (2000: 344) wskazując, iż „przywódca to człowiek, który słowem i osobistym przykładem znacząco oddziałuje na myśli i uczucia swoich zwolenników...”. Przywódca musi mieć świadomość, iż osiągnięte sukcesy są konsekwencją zaangażowania i dobrej woli współpracowników, ale także wsparcia,

jakiego on sam im udzieli. Z wielu projektów badawczych wynika, że zespoły pracownicze nie oczekują od przywódcy zestawu rozwiniętych technik, ale określonej postawy, przejawiającej się w przekonaniach i w podejściu do innych (Berendt i Berendt 2011).

Można więc powiedzieć, że przywódca to taki menedżer, który „posługując się” swoimi osobistymi cechami, będzie kreował zachowania, zachęcające pracowników do zespołowego współdziałania na rzecz realizacji celów, do kreatywnego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu sytuacji trudnych, do akceptowania zmian i przezwycięzania oporu oraz do osobistego rozwoju i wzrostu. Taki zestaw działań menedżera będzie można uznać za sztukę przewodzenia innym (Kraczla 2013).

Rozwój myśli w zakresie problematyki przywództwa dotarł obecnie do punktu, w którym za najcenniejszy kierunek uznaje się rozpoznawanie czynników, kształtujących aktywność przywódczą. „W praktyce przywództwo jest wieloaspektowe, holistyczne, łączy różne poziomy i sfery organizacji oraz obejmuje wiele zmiennych, wśród których znajdują się czynniki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne wobec organizacji” (Freeman, za Avery 2009: 37). Wśród wielu zmiennych wyznaczających jakość przywództwa, osobowość nie jest jedynym czynnikiem, decydującym o osobistym powodzeniu menedżera w procesie przewodzenia, jednak właśnie **osobowość uznawana jest za jeden z najbardziej fundamentalnych czynników stylu pracy menedżera** (Kraczla 2013). „Dysponowanie określonymi cechami osobowości lub ich brak może [bowiem] przesądzić o niepowodzeniu w kierowaniu ludźmi i zarządzaniu przedsiębiorstwem” (Smoleński 1990: 110).

Jak pisze Blöchliger (1998: 91) „istotną cechą człowieka o przywódczej osobowości jest m.in. to, że zna dobrze swoje mocne i słabe strony, a co za tym idzie – potrafi w sposób realistyczny ocenić własne możliwości. Tylko w takim przypadku życie i praca nie będą go stale przerastać”. Również Kozak (2011: 9) wskazuje, że „kluczem do bycia dojrzałym menedżerem jest bycie dojrzałym człowiekiem – potencjał ujawniający się w obrazie siebie jest predyktorem sukcesu menedżera”.

Warto zauważyć, że **rozwój doskonałości przywódczej wiąże się z pracą nad osobistymi potencjalnościami, która polega nie tyle na opanowywaniu kolejnych technik kierowania, ale przede wszystkim na rozwoju dojrzałości własnej osobowości** (Kraczla 2012).

Zarówno w codziennym zastosowaniu, jak i w naukowej psychologii pojęcie **osobowość** posiada wiele znaczeń. Wielość definicji **osobowości** wiąże się ze złożonością tegoż terminu (Hall, Lindzey i Campbell 2013). Allport (1937) dokonał obszernego przeglądu literatury przedmiotu, wyróżniając 50 różnych definicji osobowości. Najczęściej podawana przez Allporta definicja osobowości brzmi następująco: „osobowość jest dynamiczną organizacją tych psychofizycznych systemów jednostki, które determinują jej sposób przystosowania się do otoczenia” (za Kraczlą 2013: 13). Definicję tę można odnieść do współczesnego ujęcia osobowości według Pervina (2002: 416) „osobowość jest to złożona całość myśli, emocji i zachowań, nadająca kierunek i wzorzec (spójność) życiu człowieka. Podobnie

jak ciało, osobowość składa się zarówno ze struktur, jak i procesów, i odzwierciedla działanie tyleż natury (geny), co środowiska”. Pojęcie osobowości dotyczy również temporalnego aspektu funkcjonowania człowieka: osobowość zawiera wspomnienia z przeszłości, reprezentacje mentalne teraźniejszości, a także wyobrażenia i oczekiwania odnoszące się ku przyszłości. Można zatem przyjąć, że **osobowość to „właściwości psychologiczne, stanowiące o ciągłości zachowań jednostki w różnych sytuacjach i w różnym czasie”** (Zimbardo, Johnson i McCann 2010: 25).

W oparciu o literaturę psychologiczną, dotyczącą problematyki osobowości Zamorski (2003) dokonał przeglądu kryteriów dojrzałej osobowości. Autorzy z tej dziedziny są zgodni, iż dojrzałą osobę charakteryzują takie cechy jak: otwartość na nowe doświadczenia, brak obronnego nastawienia, samoświadomość, bezwarunkowe poczucie własnej wartości, harmonia w relacjach z ludźmi, dobrze rozwinięta intuicja oraz elastyczność i umiejętność korygowania nastawień.

Dojrzała osobowość w postaci silnego „Ja” to również umiejętność kontrolowania impulsów, radzenie sobie ze stresem, z trudnymi sytuacjami, czy wytrwałość w dążeniu do celu.

Budowanie dojrzałej osobowości jest procesem warunkowanym ciągłą pracą i wysiłkiem nad kształtowaniem adekwatnego obrazu siebie, jak i obrazu otoczenia, w tym realnego postrzegania świata i ludzi. Efektem tej pracy jest dobry kontakt z samym sobą oraz z innymi ludźmi. „Dodatkowo, dojrzewając, menedżer wzmacnia te cechy i zachowania, które przejawiane każdego dnia, wpływają na rozwój ludzi mu powierzonych” (Kozak 2011: 11).

Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż proces rozwoju menedżerów w zakresie osobowościowym jest niezwykle skomplikowany, gdyż przywódcami bywają ludzie o różnych cechach osobowości, z powodzeniem osiągając znaczące sukcesy w kierowaniu podwładnymi (Makin, Cooper i Cox 2000). Trudno więc zdefiniować i dookreślić wytyczne wzrostu i zmian, w odniesieniu do złożoności i zindywidualizowania ludzkiej osobowości (Kraczla 2013). Skoro jednak menedżer „musi mieć osobowość „wartą” tego, aby go słuchać” (Penc 2005: 69) to proces doskonalenia i budowania dojrzałości osobowościowej wydaje się nieuchronnym działaniem dla usprawnienia roli przywódczej i wykreowania charyzmy. Każdorazowo jednak będzie on miał charakter mocno zindywidualizowanych działań, odnoszących się do swej podstawy, zakresu posiadanych cech i ich konstelacji.

Należy także podkreślić, iż menedżerowie w swojej pracy z pewnością powinni uwzględniać czynniki sytuacyjne tj. wymagania stanowiska pracy, zakres i stopień koniecznych interakcji z innymi czy rodzaj kultury organizacyjnej. Są to przykłady zmiennych, które wpływają na „zależność między osobowością a wynikami w pracy” (Robbins i Judge 2012: 63). Jednak wiele badań nad dostosowaniem osobowości do organizacji dowodzi, że ludzie ujawniają skłonność do odchodzenia z organizacji, które są niezgodne z ich osobowością (Kristoff 1996). Oznacza to, że na przykład osoby o dużej otwartości na zmiany i doświadczenia będą dobrze czuły się w organizacjach preferujących innowacje, osoby o dużej potrzebie agre-

sywności będą potrafiły odnaleźć się w agresywnych kulturach organizacyjnych, zaś osoby życzliwe i wspierające będą dobrze czuły się w kulturach wspierających (Judge i Cable 1997).

Wiedza o uwarunkowaniach osobowościowych ludzkich zachowań ma już swoje znaczące miejsce w organizacjach. Jej obecność jest nie do przecenienia, począwszy od doboru kadry z określonym potencjałem osobowościowym, oczekiwanym z punktu widzenia celów organizacji, po rozwój i doskonalenie osobistych możliwości. Perspektywa psychologiczna upoważnia do twierdzenia, iż charakterystyka osobowości stanowi fundament w budowaniu sprawności przywódczej. Rozpoznanie swoich predyspozycji stwarza bowiem szansę rozwoju, który niezależnie od zastosowanego podejścia w diagnostyce osobowościowej, ma służyć wzmocnieniu określonych zachowań i kształtowaniu pożądanego stylu pracy.

Mając na względzie zakres niniejszego artykułu warto zauważyć, iż przywództwo musi być dobrowolnym działaniem, do którego nie zmierza się pod przymusem czy presją organizacji. Niezbędna w tym dążeniu jest dobra wola i autentyczne zaangażowanie (Włodarski 2011). Osadzając dążenie do bycia skutecznym przywódcą w kontekście osobowościowym można zauważyć, że wpływanie na siebie samego jest najbardziej dostępne, wymaga natomiast rzetelnej diagnozy, precyzyjnego planu rozwoju i osobistych wysiłków w formowaniu zmian.

3. TEORIA OSOBOWOŚCI - ANALIZA TRANSAKCYJNA E. BERNE'A.

Analiza Transakcyjna (AT) jest teorią osobowości, której autorem jest E. Berne. Berne uważał, że zachowania interpersonalne wywodzą się z trzech podstawowych stanów Ja (stanów Ego): Rodzica, Dorosłego oraz Dziecka. Stan Rodzica zawiera w sobie dwa składniki – kontrolę i opiekuńczość, a na stan Dziecka składają się dwa elementy funkcjonalne - spontaniczność i uległość. Stan Dorosły nie dzieli się na podsystemy. W ten sposób autor wyróżnił pięć stanów Ego: Rodzic Krytyczny, Rodzic Opiekuńczy, Dorosły, Dziecko Spontaniczne i Dziecko Przystosowane. Zdaniem Berne'a wszystkie funkcje Ja (Ego) mogą ujawniać się w dowolnej relacji interpersonalnej (określanej przez autora mianem *transakcji*). Każdy stan Ja odgrywa również określoną rolę w przystosowaniu się i społecznej efektywności każdego człowieka (Berne 1961, 1977).

A zatem, każdorazowo, zachowania ludzi są wynikiem stanów Ja, wyznaczających kształt i zakres stosunków międzyludzkich (Berne 2013).

Funkcjonowanie wyróżnionych przez Berne'a stanów Ja opisuje się z uwagi na najczęściej ujawniające się w nich zachowania i każdy ze stanów Ja można rozpatrywać w jego pozytywnych i negatywnych aspektach (Szymanowska i Sękowska 2000).

Ja-Rodzic odnosi się do wyuczonej strony życia. Na tę część osobowości składa się system wartości, norm, reguł, zasad i myśli, przejętych od rodziców i opiekunów we wczesnym okresie życia. Stan ten tworzą dwa składniki: krytyczno-oceniający i wspierająco-opiekuńczy (Kälin 1998). **Rodzic Krytyczny** (*Critical Parent*

– CP) to stan, który reprezentuje zbiór odczuć, postaw i predyspozycji behawioralnych, odnoszących się do tych reakcji, jakie przejawia rodzic, który krytykuje, wytyka błędy, określa granice i narzuca zasady społecznego funkcjonowania. **Rodzic Opiekuńczy** (*Nurturing Parent – NP*) jest z kolei stanem, w którym reakcje wobec innych cechują się wsparciem, opiekuńczością oraz zachętą do rozwoju (Gough i Heilbrun 2012). **Ja-Dorosły stanowi racjonalną stronę życia**. Kształtuje się podczas zmagania z rzeczywistością w procesie dojrzewania. Stan ten służy obiektywnej, logicznej ocenie rzeczywistości i rzeczowej wymianie informacji (Kälin 1998). Dorosły (*Adult – A*) to stan, który obejmuje uczucia, postawy i aspekty zachowania odnoszące się do bieżącej rzeczywistości, umożliwiające podejmowanie logicznych decyzji i dokonywania odpowiedzialnych wyborów (Gough i Heilbrun 2012). **Ja-Dziecko odpowiada emocjonalnej stronie życia**. Tworzą go dwa elementy: naturalno-spontaniczny i poddańczo-podporządkowany (Kälin 1998). **Dziecko Spontaniczne** (*Free Child – FC*) to stan Ja, odnoszący się do takich pozostałości z dzieciństwa jak spontaniczność, radość życia i dogadanie sobie. Natomiast **Dziecko Przystosowane** (*Adapted Child – AC*) jest stanem obejmującym konformizm oraz samoograniczenia w zakresie sfery przekonań i zachowań (Gough i Heilbrun 2012).

„Każdemu ze stanów ja przypadają w udziale określone zadania” (Rogoll 2012: 22). Dzięki stanowi Ja-Rodzic ludzie myślą, czują i reagują tak, jak czynili to ich rodzice. Stan ten jest odpowiedzialny za wychowanie, tradycję, etykę, wartości i sumienie. Jest stanem koniecznym dla przetrwania kultury i cywilizacji. Stan Ja-Dziecko odwołuje się do sposobów odczuwania i zachowania, pochodzących z okresu dzieciństwa. W stanie Ja-Dziecko znajdują się wszystkie życzenia, pragnienia i uczucia. Stąd, pozostając w stanie Dziecka człowiek może reprezentować zabawę, śmiech, płacz, krzyk, zachwyty, tęsknotę, nieufność czy smutek, a także fantazje i marzenia. Stan Ja-Dorosły pozwala na spostrzeganie i ocenę otaczającej rzeczywistości. To najbardziej racjonalna część osobowości, która pozwala na zebranie informacji, ich logiczną ocenę i sformułowanie wniosków, co ważne – niezależnie od odczuć i nastrojów, warunkując obiektywne poznawanie rzeczywistości (Rogoll 2010).

Najbardziej charakterystyczne cechy poszczególnych stanów Ja można w skrócie określić następująco (Hay 2010):

Rodzic Krytyczny – stanowczość, kontrola

Rodzic Opiekuńczy – dbałość, troska

Dorosły – logika, rozwiązywanie problemów

Dziecko Spontaniczne – życzliwość, kreatywność

Dziecko Przystosowane – uprzejmość, układność.

Człowiek, w każdym momencie swojego życia znajduje się w jednym ze stanów – w stanie Ja-Rodzic, Ja-Dziecko lub Ja-Dorosły (Kälin 1998). Przejawy danego stanu Ja można określić poprzez obserwację stosowanych przez osobę słów, intonacji głosu, mimiki, postawy ciała i gestykulacji, odnajdując powtarzające się wzorce, typowe dla danej osoby (Szymanowska i Sękowska 2000).

U każdej pojedynczej jednostki można wykreślić tzw. egogram, ilustrujący wykształcenie się poszczególnych stanów Ja, a tym samym rozłożenie energii psychicznej na różne obszary. Jeśli jeden stan przewyższa inne stany oznacza to, że jest stanem dominującym i będzie przez daną osobę ujawniany najczęściej. Dominacja danego stanu Ja skutkuje selekcją postrzegania i podtrzymywaniem przyjętej postawy (Dusay 1977, Kälin 1998).

Warto zauważyć, iż człowiek zdrowy psychicznie potrafi funkcjonować z pozycji różnych stanów Ja. Brak umiejętności funkcjonowania w zakresie jakiejś części własnej osobowości Berne określał jako *wyłaczenie* określonego stanu Ja, co prowadzi do następstw chorobowych. Wyłączenie danego stanu Ja objawia się stereotypowym zachowaniem, które jest niezmiennie utrzymywane pomimo zmieniającej się sytuacji. Człowiek zdrowy uwzględnia aktualną aktywność w zakresie stanów Ja zarówno u siebie, jak i u partnera interakcji. Pozostaje świadomy faktu, iż posiada wiele możliwości reagowania (Rogoll 2010). Posługując się językiem Analizy Transakcyjnej – dokonuje wyboru zachowania określonego stanu Ja – świadomego lub nieświadomego – który uzna w danym momencie za najbardziej odpowiedni i w który zainwestuje swoją energię psychiczną (Szymanowska i Sękowska 2000).

Dusay (1972) sformułował w Analizie Transakcyjnej tzw. hipotezę stałości, uznając, że ludzkie zachowania mogą być analizowane w odniesieniu do poziomu energii psychicznej. Człowiek posiada stałą ilość energii psychicznej. Oznacza to, że jeśli zachowania związane z jednym ze stanów Ja intensywnie wzrastają, to zachowania wynikające z innego stanu muszą się zmniejszać. W ten sposób zachowana zostaje stała ilość energii, pomimo jej przesunięć między stanami Ja. Oznacza to również, że zwiększenie nasilenia pożądaných zachowań, jednocześnie zmniejsza zakres i ilość zachowań, które nie są dla danej jednostki przystosowawcze.

Model Analizy Transakcyjnej można użytkować na wiele sposobów. W zależności od obszaru zastosowania AT, czy to w odniesieniu do psychoterapii, edukacji, zarządzania czy życia gospodarczego może być realizowany nieco inny cel. Zawsze jednak wiąże się to z usprawnianiem zdolności interpersonalnych i kształtowaniem satysfakcjonujących relacji (Hay 2010). W obszarze psychoterapeutycznym chodzi o to, aby wzmocnić logiczny odbiór rzeczywistości i wyeliminować dysfunkcjonalne zachowania (Emerson, Bertoch i Checketts 1994). Podstawowym etapem w pracy psychoterapeutycznej jest indywidualna analiza strukturalna stanu Ego, aby następnie podejmować próby przeformułowania struktury Ego, na społecznie bardziej przystosowawczą (Berne 1977). Na gruncie oddziaływań edukacyjnych istotą jest wypracowanie interakcyjnej formy współpracy nauczyciela z uczniem, co wymaga nieustannego uzgadniania znaczeń i działań (Pankowska 2010). W praktyce biznesowej celem staje się budowanie lepszej, bardziej skutecznej komunikacji, a tym samym kształtowanie wydajnych zespołów pracowniczych, z zachowaniem osobistego stylu funkcjonowania (Kälin 1998).

Niezależnie od obszaru odniesienia i zastosowania zasad AT chodzi o wzmacnianie skuteczności funkcjonowania jednostki, eliminowania zakłóceń w tym funk-

cjonowaniu oraz o inicjowanie zmian (Szymanowska i Sękowska 2000). Zasadniczym celem, w oddziaływaniach z użyciem Analizy Transakcyjnej jest „takie wzmocnienie Ja-Dorosłego, żeby w porównaniu z innymi stanami Ja, wykazywało jak największą energię. W ten sposób Ja-Dorosły może w każdej sytuacji decydować samodzielnie, którym rodzajem postępowania zareaguje w danym momencie” (Kälin 1998: 52). Istotą tego procesu jest kształtowanie tzw. dojrzałej osobowości, którą z punktu widzenia AT potwierdzają reakcje na wydarzenia zewnętrzne (Berne 2013).

W odniesieniu do organizacji i zachowań menedżerskich Analiza Transakcyjna może być z powodzeniem wykorzystywana w usprawnianiu sprawności menedżerskiej, o czym traktuje dalsza część artykułu.

4. ANALIZA TRANSAKCYJNA W PRAKTYCE PRZYWÓDCZEJ.

Analiza Transakcyjna, jako kompleksowa koncepcja osobowości, stwarza niezwykle interesującą i obiecującą perspektywę interpretowania praktyki menedżerskiej, a następnie określania kierunków osobistego rozwoju menedżera i doskonalenia relacji z podwładnymi (Szymanowska i Sękowska 2000).

Wiedza na temat stanów Ja pozwala na „rozpoznawanie zachowań i daje możliwość świadomego wyboru, odpowiadającego konkretnej sytuacji” (Hay 2010: 100). Tym samym można opisać, przewidywać i modyfikować określone zachowania menedżerskie i wynikające z nich transakcje.

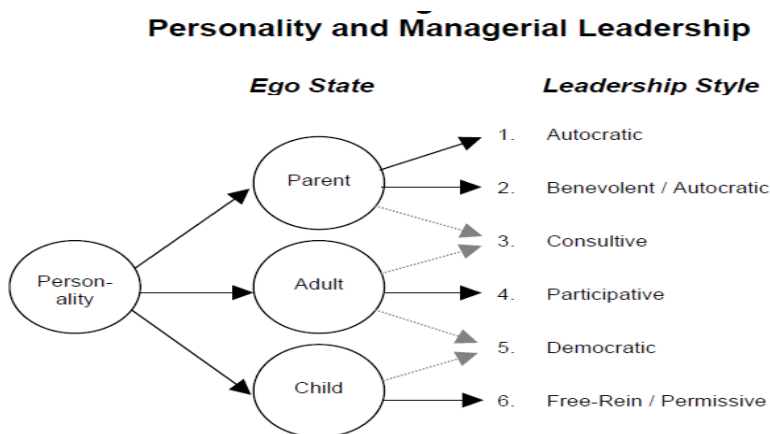
Posługując się jasnym i przejrzystym językiem Analizy Transakcyjnej można dokonać diagnozy charakterystycznych tendencji, ujawnianych w zachowaniu menedżera. Ich nazwanie umożliwia zrozumienie przyczyn trudności w kontaktach międzyludzkich. Następnie pozwala zaplanować pożądane zmiany oraz indywidualną ścieżkę rozwoju osobistej dojrzałości i odpowiedzialności w kształtowaniu relacji z innymi (Hariss 2009).

Uznając osobowościowe uwarunkowania powodzenia w wypełnianiu roli menedżerskiej można zatem oprzeć się o założenia Analizy Transakcyjnej, jako niezwykle pomocnej koncepcji w opisywaniu źródeł zachowań przywódczych.

Za profil najbardziej pożądany pod kątem skuteczności menedżerskiej uznaje się taki rozkład stanów Ego w profilu transakcyjnym, w którym w największym stopniu nasilony jest stan Dorosłego, następnie eksponowane są dwie siły – stan Dziecka Spontanicznego i stan Rodzica Wspierającego, przy umiarkowanym nasileniu stanów Rodzica Krytycznego i Dziecka Przystosowanego (Kälin 1998). Tym samym **do podstawowych zadań menedżera – przywódcy powinno należeć kształtowanie z podwładnymi relacji Dorosły – Dorosły**, gdyż tylko dorosłe, dojrzałe traktowanie współpracowników może wzmagać i umacniać w nich postawę odpowiedzialności i samodzielności. Tymczasem szefowie bardzo często ujawniają tendencję do wchodzenia w stan Rodzica zwłaszcza Rodzica Krytycznego, zapraszając podwładnych w tej relacji do wejście w stan Dziecka. Tak ukształ-

towana relacja staje się dla menedżera okazją do wygłaszania wychowawczych komunikatów, jednak nie sprzyja budowaniu z podwładnymi partnerskiej relacji, opartej na zaufaniu i zaangażowaniu (Haman i Gut 2015).

Analiza Transakcyjna może zatem być użyteczna do rozpoznawania stanów Ego i dostarczać narzędzi do zmiany własnego stylu przywództwa, aby był najbardziej odpowiadający określonym okolicznościom kierowniczym. Każdą z sytuacji kierowniczych można opisać odwołując się do różnych stopni władzy przełożonego i obszaru swobody podwładnych, określając relację między ujawnianymi przez menedżera stanami Ego, a przyjętym stylem kierowania. Zależności te zestawione zostały na rysunku 1.



Rys. 1. Osobowość a styl kierowania w kontekście Analizy Transakcyjnej (AT).

Picture 1. Personality and management style in the context of Transactional Analysis (TA).

Źródło: Wehrich H. (1979): *How to Change a Leadership Pattern*, Management Review, Vol. 68(4): 26-40.

Dokonując analizy poszczególnych stylów kierowania można zauważyć, że autokratyczny styl kierowania wiąże się z dominacją stanu Rodzica Krytycznego, styl autorytarno-życzliwy z Rodzicem Opiekuńczym, styl konsultatywny charakteryzuje się nasileniem stanów Dorosłego i Rodzica, w stylu partycypacyjnym dominuje głównie Dorosły, styl demokratyczny zawiera w sobie stany Dorosłego i Dziecka, zaś styl liberalny odwołuje się w największym stopniu do stanu Dziecka.

Odnosząc przywołane zależności do dojrzałości menedżerskiej należy wskazać, iż kształtowanie skutecznych zachowań przywódczych wymaga rozpoznania nasilenia własnych stanów Ego, wzmacnianie stanu Dorosłego za pomocą narzędzi Analizy Transakcyjnej, rozpoznanie stanów Ego u innych oraz dokonanie wyboru stanu Ego w zależności od sytuacji (Wehrich 1979).

Model AT można wykorzystać na wiele sposobów dla udoskonalenia zdolności interpersonalnych, a tym samym własnej aktywności menedżerskiej w sytuacjach

codziennego funkcjonowania, w celu kształtowania wydajniejszej współpracy i proefektywnościowej kultury organizacyjnej (Hay 2010).

Uznanie, iż styl kierowania, jako narzędzie pracy menedżera można rozwijać i doskonalić jest wyrazem przyjęcia przywódczej postawy. Oznacza to dążenie do budowania dojrzałości osobowościowej (menedżerskiej) na podłożu własnych, dostępnych, osobowościowych potencjałów.

Warto podkreślić, iż **wykorzystanie zalecenia Analizy Transakcyjnej do budowania z podwładnymi relacji Dorosły – Dorosły wychodzi naprzeciw nowoczesnym ujęciom przywództwa, w których postuluje się kształtowanie partnerskiego środowiska pracy i opartych na zaangażowaniu relacji z pracownikami.** Tym samym spójność koncepcji Analizy Transakcyjnej z modelem partnerskiego przywództwa pozwala przewidywać możliwość szerokiego zastosowania założeń AT w rozwoju dojrzałości menedżerskiej.

LITERATURA

- Adamiec M., Potencjał ludzki w organizacji, Difin SA, Warszawa 2011.
- Allport G.W., Personality: A psychological interpretation, Holt, Rinehart and Winston, New York 1937.
- Avery G. C., Przywództwo w organizacji, PWE, Warszawa 2009.
- Bańka W., Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003.
- Berendt B., Berendt J., Lider czyli kto? Przywódca w oczach zespołu na podstawie doświadczeń z projektu „Lider na fali czyli kurs na coaching”, w: Coaching, Katalizator rozwoju organizacji, red. L.D. Czarkowska, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011, s. 270-277.
- Berne E., Dzień dobry... i co dalej?, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013.
- Berne E., Intuition and Ego States, Harper & Row, San Francisco 1977.
- Berne E., Transactional Analysis in Psychotherapy, Grove Press, New York 1961.
- Blöchliger K., Kadra kierownicza z klasą, w: Kierować sobą i innymi, red. K. Kälin, P. Müri, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 87-94.
- Dusay J., Egograms and the Constancy Hypothesis, Transactional Analysis Journal, Vol. 2, no.3, July 1972, pp.37-41.
- Dusay J., Egograms, Harper & Row, New York 1977.
- Emerson J. Bertoch M.R., Checketts K.T., Transactional Analysis, Ego State Functioning, Psychological Distress and Client Change, Psychotherapy, Vol 31(1), 1994, pp.109-113.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Harvard Business School Press, Boston 2002.
- Gough H.G., Heilbrun A.B., Podręcznik do Testu ACL, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2012.
- Hall C.S., Lindzey G., Campbell J.B., Teorie osobowości, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Haman W., Gut J., Psychologia szefa, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015.
- Hariss 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.
- Judge T.A., Cable D.M., Applicant Personality, Organizational Culture and Organization Attraction, Personnel Psychology, 1997, pp.359-394.
- Kälin K., Analiza Transakcyjna na co dzień, w: Kierować sobą i innymi, red. K. Kälin, P. Müri, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 33-86.

- Kozak A., *Dojrzałość menedżerska*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa 2011.
- Kraczla M., Nowoczesne kierowanie jako czynnik determinujący konkurencyjność przedsiębiorstw, w: *Strategiczny wymiar funkcjonowania nowoczesnych organizacji*, red. A. Jabłoński, Wydawnictwo WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2012, s. 275-294.
- Kraczla M., Osobowościowe uwarunkowania przywództwa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2013.
- Kristoff A.L., *Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement and Implications*, Personnel Psychology, 1996, pp.1-49.
- Leary-Joyce J., *Inspirujący menedżer*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2010.
- Majewska-Opietka I., *Sukces firmy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch, *Organizacja a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Pankowska D., *Nauczyciel w perspektywie Analizy Transakcyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2010.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000.
- Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2005.
- Pervin L.A., *Psychologia osobowości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- Robbins S.P., Judge T.A., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2012.
- Rogoll R., *Aby być sobą. Wprowadzenie do analizy transakcyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Smoleński S., *Praca kierownicza*, Wydawnictwo Uczelniane WSM, Gdynia 1990.
- Smółka P., *Generator charyzmy. Kreowanie osobowości menedżera*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2007.
- Szymanowska E., Sękowska M., *Analiza Transakcyjna w Zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Weihrich H., *How to Change a Leadership Pattern*, Management Review, Vol. 68(4), 1979, pp. 26-40.
- Westwood B., *Zarządzanie. Wytyczne do osiągnięcia doskonałości*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości 1994.
- Włodarski W., *Kluczowe wymiary pracy z ludźmi menedżera*, w: *Coaching, Katalizator rozwoju organizacji*, red. L.D. Czarkowska, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011, s. 88-123.
- Zamorski J., *Dojrzałość psychologiczna: uwarunkowania wychowawcze obrazu siebie*, Piłhymnia, Lublin 2003.
- Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V., *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.