

otrzymanych wyników z grupą rówieśniczą i ocenę stopnia ryzyka dysleksji. Niewątpliwym walorem Skali jest jej wysoka predyktowność.

Książkę zamyka bogata bibliografia, obejmująca ponad sto pozycji literatury obcojęzycznej i polskiej. Wiele spośród nich to materiały unikalne i trudno dostępne, takie jak wystąpienia na konferencjach międzynarodowych, niepublikowane prace magisterskie i doktorskie, raporty EDA.

Ogromną zaletą książki jest to, iż autorka nie pisze w próżnię do nieznanego adresata. Z charakteru podejmowanej problematyki widać, iż doskonale zna ona najbardziej aktualne tendencje w międzynarodowych badaniach naukowych z jednej strony, a z drugiej potrzeby swego polskiego czytelnika. Jest zatem osobą, która po raz kolejny ukazała na łamach książki niezwykle cenną umiejętność łączenia teorii z praktyką. O szerokim zakresie uwzględniania potrzeb odbiorcy przez autorkę świadczyć może również fakt udziału sponsora, wspierającego działania Polskiego Towarzystwa Dysleksji oraz edycję recenzowanej publikacji. Dzięki temu zwiększa się jej dostępność dla szerokiego grona czytelników, dodatkowo gwarantowana przystępnością ceny, która zapewne uległa obniżce przy wsparciu finansowym z dodatkowego źródła.

Prawo autorskie zabrania przedruku fragmentów książki. Pozostaje pytanie o możliwość nabycia arkuszy SRD do ich praktycznej aplikacji. Dobrze byłoby, gdyby we wkładce do książki znalazły się takie wzory z możliwością ich kopiowania bądź informacja o innym sposobie zaopatrzenia się w pomoce do metody. Efekty jej stosowania powinny zaowocować obniżeniem granicy wieku dzieci wymagających specjalistycznej diagnozy dysleksji. Czas pokaże.

#### BIBLIOGRAFIA

Kopaliński, W. (1967; 1988). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa: Wiedza Powszechna.

Urszula Oszwa

**Ewa Szymanowska, Anna Sękowska, *Analiza transakcyjna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000**

Jaką rolę pełni obecnie terapia psychologiczna w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa? Pytanie postawione na początku tego opracowania może czytelników zdziwić, choć zapewne nie jest obecnie szokujące czy niezrozumiałe. Psychologia bowiem już od wielu lat przestaje być w społecznej percepcji nauką o patologiach. Przykładowo termin „terapia” staje się bardziej neutralny i odrywa się od pierwotnych, wąskich konotacji z oddziałami psychiatrycznymi, ludźmi poważnie zaburzonymi itd. Takie zmiany spowodowane są między innymi publikacjami naukowymi oraz popularnonaukowymi, które starają się metody terapii psychologicznej przenosić poza płaszczyznę klient–terapeuta. Dobrym przykładem takich prób jest książka E. Szymanowskiej i M. Sękowskiej pt. *Analiza transakcyjna w zarządzaniu*.

Jest to propozycja spojrzenia na środowisko pracy człowieka (przedsiębiorstwo) jak na system działający na zasadzie wielu sprzężeń zwrotnych, system, w którym komunikacja jest jednym z najważniejszych warunków efektywności. Autorki w sposób dość klarowny przedstawiają główne założenia analizy transakcyjnej, jednocześnie starając się zaprezentować możliwości aplikacji tychże założeń, w tym dość specyficznym środowisku funkcjonowania jednostki, jakim jest przedsiębiorstwo.

W pierwszym rozdziale przybliżają czytelnikowi główne założenia analizy transakcyjnej. Prezentując jednocześnie możliwe drogi wykorzystania jej terminologii w charakteryzowaniu przedsiębiorstwa. Jako pierwszy opisują model analizy strukturalnej, w którym wyróżniamy trzy podstawowe stany *ego*, tj. rodzica, dziecko i dorosłego wraz z ich zawartością treściową. Autorki charakteryzują te trzy stany *ego* w oparciu o przykłady pochodzące z życia, a w szczególności ze środowiska pracy. Ich celem jest uświadomienie czytelnikowi, kiedy znajduje się on na określonym stanie *ego*. W zależności bowiem od tego, jaki stan *ego* prezentuje jednostka, będzie zdeterminowane chociażby to, jakie decyzje ona podejmie. Na przykład jeśli pracownik stoi przed ważną, choć trochę ryzykowną decyzją, to od treści konstytuujących jego stany *ego* będzie zależało dalsze jego postępowanie. Kierując się więc tym, który przekaz zdaniem jednostki jest najbardziej przystający do obecnej sytuacji, w oparciu o niego podejmie ona decyzje. Problem, na który wskazują w tym miejscu autorki, dotyczy tego, na ile przekazy zawarte w treści naszych stanów „ja” odzwierciedlają stan faktyczny. Chcą one w ten sposób uwrażliwić czytelnika, że te nieświadome dla nas przekazy sterują naszym życiem, choć często mogą zupełnie nie pasować do aktualnej sytuacji. Dlatego – ich zdaniem – tak ważne jest przede wszystkim zidentyfikowanie tych treści pojawiających się w naszych umysłach.

Analiza funkcjonalna jest kolejnym pojęciem z obszaru analizy transakcyjnej, wprowadzanym przez E. Szymańską i A. Sękowską w tym rozdziale. Autorki funkcjonowanie stanów „ja” opisują ze względu na pojawiające się zachowania charakterystyczne dla każdego z nich, jednocześnie prezentując ich wady i zalety. W celu lepszego zobrazowania zewnętrznych przejawów każdego ze stanów *ego* przedstawiona została tabela zawierająca usystematyzowany przegląd wskaźników niewerbalnych i werbalnych, pozwalających rozpoznać stan *ego*, jaki przejawia jednostka w danym momencie. Znajduje się więc tu opis zachowań charakterystycznych dla rodzica normatywnego i opiekuńczego, dorosłego, a także dziecka przystosowanego, podporządkowanego, zbuntowanego oraz spontanicznego. Każdemu z nich przypisane są konkretne zwroty i gesty charakterystyczne dla poszczególnych stanów „ja”. Przytoczmy tu chociażby część tej tabeli dotyczącej rodzica opiekuńczego (tab. 1).

Tab. 1. Wskaźniki rozpoznawania poszczególnych stanów Ja

Stany „ja”	Wskaźniki niewerbalne	Wskaźniki werbalne
Rodzic opiekuńczy	głos łagodny, ciepły, przyjazny, postawa otwarta, ręka na ramieniu, gesty opiekuńcze, uśmiech, spojrzenie ciepłe	to dobrze, spróbuj, uda ci się, ufam ci, pomogę ci, jakże cię rozumiem, wszystko będzie dobrze, zostaw, zajmę się tym, to nieważne, daję rady, dodaję otuchy, daję rekomendacje

Zaletą tego opracowania jest fakt, że autorki nie starają się wartościować poszczególnych stanów *ego*, a raczej podkreślają, że świadomość ich wszystkich umożliwia nam adekwatne inwestowanie energii. Zdaniem E. Szymańskiej i M. Sękowskiej, każdy ze stanów *ego* ma swoje aspekty rozwojowe i przystosowawcze, natomiast ich negatywne strony prowadzą do zakłóceń w komunikacji, konfliktów oraz stresu. Jednostki świadome swoich stanów *ego* będą umiały rozpoznać, w jakim stanie znajdują się same, w jakim stanie *ego* znajduje się ich rozmówca, a w konsekwencji efektywnie się komunikować.

Na zakończenie tego rozdziału autorki prezentują ankietę opartą na *The Personal Styles Questionnaire* autorstwa J. Hax oraz zastosowanie stanów „ja” do opisu organizacji. Wspomniana technika służy do szybkiego zdiagnozowania egogramu, tzn. identyfikacji, który ze stanów *ego* jest dla nas stanem dominującym. Jednak należy podkreślić, że ankietę ta jest jedynie narzędziem eksperymentalnym i niewystandaryzowanym, dlatego trzeba posługiwać się nią z dużą ostrożnością.

Rozdział drugi natomiast jest poświęcony w całości aspektom komunikacji międzyludzkiej i dotyczy transakcji jako sposobu komunikowania się. Transakcja to inaczej spotkanie dwóch lub więcej osób, z których jedna wcześniej czy później zrobi coś, aby nawiązać kontakt, a wtedy nastąpi reakcja na bodziec transakcyjny i zaistnieje reakcja transakcyjna.

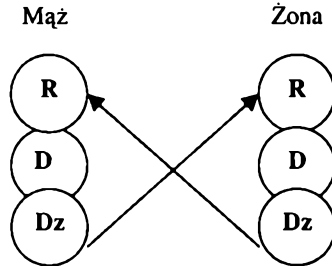
Mając już podstawową wiedzę na temat analizy transakcyjnej, czytelnik zauważa, że wkraczając w sferę transakcji, każdy z nas wnosi trzy stany *ego*. Ze względu nawet na samą ich liczebność będziemy mieli do czynienia z różnymi typami transakcji. Najprostsze z nich to transakcje równoległe. Opisane przez autorki jako transakcje, w których reakcja na bodziec pochodzi ze stanu, do którego był on skierowany. Możemy tu wyróżnić transakcje symetryczne, a więc komunikacja, w której bodziec i reakcja pochodzą z tego samego stanu *ego* (np. dziecko–dziecko, rodzic–rodzic), oraz transakcje komplementarne, które mają miejsce, gdy komunikat pochodzi z poziomu np. rodzica normatywnego do dziecka przystosowanego, a partner odpowiada właśnie z tego poziomu. Przy okazji tego typu transakcji autorki opisują szczególnie rodzaj relacji, jakimi są relacje symbiotyczne między np. starszym i młodszym pracownikiem. W relacji takiej obie osoby używają cały czas tego samego stanu *ego* i są to transakcje komplementarne – zazwyczaj jedna osoba, np. starszy pracownik, znajduje się w stanie rodzic lub dorosły w czasie, gdy młodszemu znajduje się w stanie dziecka podporządkowanego. Charakterystyczne dla tych relacji jest przekonanie obu ich uczestników, że są one dobre i że bez drugiej osoby nie moglibyśmy sobie poradzić. W wielu sytuacjach np. biurowych mogą się one objawiać przejmowaniem przez osobę starszą części obowiązków młodego pracownika, a także demonstrowaniem przez tego drugiego bezradności i zależności.

Wielu miejsca autorki poświęcają transakcjom ukrytym, które dla czytelnika zapewne okażą się ciekawe i zmuszą do poszukiwania takich transakcji we własnym komunikowaniu. Cechą charakterystyczną tych transakcji jest brak autentyczności w kontakcie z drugą osobą. Relacje takie toczą się zazwyczaj na dwóch poziomach, tj. na poziomie jawnym (społecznym) oraz ukrytym (psychologicznym). Transakcje ukryte są wyrazem konfliktu opinii lub konfliktu potrzeb. Konflikt potrzeb może mieć miejsce wówczas, gdy jedna ze stron kieruje komunikaty z poziomu dziecka do rodzica. Autorki podają przykład takiego konfliktu między małżonkami:

Mąż: Ale jestem zapracowany!

Żona: Ale nie tak jak ja, ja jestem wy-koń-czo-na!!!

Transakcja przebiega więc w sposób przedstawiony na diagramie (rys. 1).



Rys. 1. Konflikt potrzeb

W wyniku takiej transakcji żaden z partnerów nie jest usatysfakcjonowany, ponieważ dochodzi do rywalizacji potrzeb. Autorki poświęcają transakcjom ukrytym wiele miejsca i czynią słusznie, bo są to najbardziej konfliktogenne transakcje. W sposób prosty i przystępny podają przykłady konfliktów ukrytych pojawiających się w miejscu pracy. Pozwala to czytelnikowi, który po raz pierwszy styka się z analizą transakcyjną, na wnikliwie przeanalizowanie podanych sytuacji i pomaga w zidentyfikowaniu tego typu transakcji w jego własnym środowisku (nie tylko zawodowym). Aby ułatwić czytelnikowi rozpoznanie transakcji ukrytych, autorki podkreślają, że nie można ich zidentyfikować bez kontekstu, w jakim one przebiegają. Ponadto zaznaczają, że o ich istnieniu mogą świadczyć specyficzne słowa, które nie wnoszą nic do przekazu, a sygnalizują możliwość zaistnienia transakcji ukrytych (np. Jak długo jeszcze mamy czekać na to sprawozdanie?). Dobrą wskazówką do identyfikacji owych transakcji jest także umiejętność dostrzeżenia niespójności komunikatów werbalnych i niewerbalnych rozmówców.

Kolejny rozdział dotyczy także komunikacji międzyludzkiej, a konkretnie stroków, tj. znaków rozpoznania. Znaki rozpoznania w myśl analizy transakcyjnej to te wszystkie komunikaty zwrotne, jakie otrzymujemy ze środowiska. Człowiek bowiem rozwija się i funkcjonuje tylko dzięki kontaktom z otoczeniem. Owe znaki rozpoznania nie muszą być jedynie pozytywne, człowiek może funkcjonować w oparciu np. o jedynie negatywne stroki, ale bez jakiegokolwiek kontaktu społecznego następuje regresja. W przypadku niemowląt taka deprivacja prowadzi często do wycieńczenia, a nawet zgonu. Twórca analizy transakcyjnej E. Berne uważa, że rola owych stroków (nazywanych także w literaturze przedmiotu głaskami, znakami rozpoznania) sprowadza się do pobudzania jednostki, a – mówiąc słowami samego Berne'a – „jeżeli nie jesteś głaskany, twój rdzeń kręgowy usycha”.

Autorki przedstawiają nam różne klasyfikacje znaków rozpoznania, tj.: werbalne i niewerbalne, pozytywne i negatywne, bezwarunkowe i warunkowe. Szczególnie wyraźnie akcentując rolę stroków bezwarunkowych, które dotyczą tego, kim jesteśmy. Pozytywne bezwarunkowe znaki rozpoznania pozwalają nam czuć się akceptowanymi, szanowanymi, ważnymi, a przede wszystkim kochanymi. Negatywne zaś są szczególnie

raniące, ponieważ odnoszą się do nas personalnie i zawierają przesłania braku akceptacji, podważają prawo do istnienia, etykietują i poniżają jednostkę. Dlatego też wpływ bezwarunkowych znaków rozpoznania na człowieka jest silniejszy niż warunkowych. Warunkowe stroki traktują o tym, co robimy i odnoszą się do konkretnych sytuacji i naszego zachowania. Ich stosowanie zaś prowadzić może do wzmocnienia pozytywnych pożądanych zachowań i eliminacji zachowań destrukcyjnych, niepożądanych. Są to te typy stroków, które powinny najczęściej pojawiać się w sytuacji komunikacji między współpracownikami, czy też przełożonymi a podwładnymi. Jednak na podstawie licznych spostrzeżeń i doświadczeń w pracy terapeutycznej i treningowej autorki sygnalizują, że przełożeni często nie udzielają żadnych informacji zwrotnych pracownikom, co paradoksalnie może torować drogę do zachowań negatywnych, ponieważ brak stroków jest gorszy niż znaki negatywne. Najczęściej udzielane stroki w organizacjach to stroki negatywne, przełożeni wychodzą bowiem często z założenia, że chwalenie kogoś za pracę, którą i tak musi wykonać, jest bezsensowne. Takie błędne mniemanie może prowadzić tylko do narastania wrogości i frustracji, ponieważ wykonywana praca nie jest dla pracownika źródłem gratyfikacji, a to powoduje, że jej jakość obniża się.

Wskazując na zagrożenia wynikające z nieumiejętnego stosowania znaków rozpoznania, autorki rozpatrują cztery płaszczyzny ich wymiany, tj. dawanie, przyjmowanie, prośenie oraz dawanie głasków samemu sobie. W aspekcie dawania największe problemy nastręcza wspomniany brak stroków. Trudności na tej płaszczyźnie wiążą się także z brakiem umiejętności dawania pozytywnych znaków, wyrażania złości, krytyką, odmawianiem oraz z nieszczerością – przemykanie komunikatów negatywnych pod płaszczykiem bezstronnej uwagi czy pochwały. Wiele problemów nastręcza także przyjmowanie głasków (zwłaszcza, co podkreślają autorki, w naszej kulturze). Często hołdujemy zasadzie, że nie wypada przyjmować czyichś pochwał, bo może to być znakiem zarozumiałstwa, co objawia się w obniżaniu wartości otrzymywanych pochwał i komplementów, zamianie pozytywnych stroków w negatywne czy wręcz odmową przyjmowania stroków. Znaki rozpoznania dla siebie to ten aspekt dawania stroków, który jest najbardziej obwarowany zakazami kulturowymi. W naszej kulturze panuje przekonanie, że nie wolno mówić wprost o własnych zaletach, że należy unikać bycia w centrum uwagi. Takie sądy utrudniają funkcjonowanie jednostki w organizacji, a nawet zaistnienie jej w środowisku pracy. Często bowiem napisanie *curriculum vitae* jest dla niektórych osób zadaniem bardzo trudnym, ponieważ muszą wprost, na piśmie, opisać swoje zalety, unikając mówienia o wadach.

Dużą część omawianego rozdziału stanowi podrozdział poświęcony mitom motywacji, czyli znakom rozpoznania w przedsiębiorstwie. Do tych najczęstszych i najbardziej szkodliwych autorki zaliczyły między innymi przekonania, mówiące o tym, że:

- nie należy ludzi chwalić za to, co robią – wystarczy, że się im za to płaci,
- pochwały nie mogą być zbyt częste, bo pracownik poczuje się pewnie i przestanie się starać,
- przełożony powinien utrzymywać dystans, a pochwały go skracają (w domyśle umniejszają jego autorytet),
- ludzie są leniwi, a najlepszą metodą mobilizacji są groźby,
- podwładnym zależy tylko na pieniądzu, a inne wzmocnienia są tylko stratą czasu.

Wymienione przez autorki mity dotyczące motywacji mogą – ich zdaniem – być przyczyną niekorzystnej, rywalizacyjnej atmosfery w pracy, mogą również przyczyniać się do zawiązywania się sojuszy, antagonistycznych grup między pracownikami.

W zakończeniu tego rozdziału odnajdujemy cenne wskazówki nie tylko, jak udzielać stroków podwładnym, współpracownikom, ale także – kiedy są ku temu dobre okoliczności. Autorki zwracają uwagę na momenty w firmie sprzyjające wymianie głasków, takie jak np.: wspólne posiłki w pomieszczeniach socjalnych, zebrania, realizacja wspólnych zadań, rozwiązywanie pojawiających się zadań i trudności, rekrutacja, szkolenia czy przeprowadzanie ocen pracowniczych.

W kolejnym rozdziale autorki prezentują pozycje życiowe – czyli wartości, jakie przypisujemy sobie i innym. Pozycje te określają, w jaki sposób postrzegamy otoczenie i własną osobę, jakie wartości przypisujemy innym, a jakie sobie. To wartościowanie nazywamy pozycjami żywymi. W analizie transakcyjnej mamy do czynienia z czterema podstawowymi pozycjami żywymi.

Pierwsza z nich to pozycja życiowa nazwana „Ja jestem OK – Ty jesteś OK” (w skrócie OK-OK). Jest to przekonanie o własnej wartości jako jednostki oraz przesvědzenie o tym, że inni ludzie także są wartościowi. To nastawienie charakteryzuje się bezwarunkową akceptacją innych, otwartymi, tolerancyjnymi postawami wobec obcych i siebie. Natomiast pozycja „Ja jestem OK – Ty jesteś nie OK” (OK-nie OK) jest pozycją, w której jednostka przejawia poczucie wyższości. Stawia swoje potrzeby wyżej niż potrzeby innych ludzi. Często przyjmuje postawę roszczeniową w stosunku do otoczenia, uznając, że jej potrzeby są najważniejsze. Kolejna pozycja to pozycja „Ja jestem nie OK – Ty jesteś OK” (nie OK-OK) tu – przeciwnie niż w poprzednim przypadku jednostka stawia siebie niżej niż otoczenie. Ma tendencje do dostrzegania w sobie wad i niedoskonałości, jednocześnie nierealistycznie wyolbrzymiając zdolności innych. Dlatego często stawia się na pozycji przegranego. Ostatnia pozycja życiowa to pozycja „Ja jestem nie OK – Ty jesteś nie OK” (nie OK-nie OK). Osoby przyjmujące taką pozycję dewaloryzują siebie i otoczenie, koncentrując się jedynie na negatywnych aspektach funkcjonowania własnego oraz środowiska. Ta pozycja wiąże się często z zachowaniami autodestrukcyjnymi i pojawia się w trudnych dla nas sytuacjach.

Po zaprezentowaniu wnikliwej charakterystyki wszystkich pozycji żywych autorki dokonują zestawienia typowych właściwości dla każdej z nich. Następnie starają się dokonać analizy ich wpływu na styl zarządzania. Na przykład pierwsza z nich – pozycja „OK-OK” determinuje otwarty, partycypacyjny styl zarządzania. Jednostki takie dążą do efektywnego rozwiązywania problemów, jednocześnie nie zapominając o roli dobrej atmosfery w miejscu pracy, dbałości o pracowników. W sytuacji konfliktu elastyczność umożliwia poszukiwanie rozwiązań szanujących prawa każdej ze stron. Osoby takie udzielają wielu stroków otoczeniu, co w przypadku pracowników powoduje, że łatwiej im odczytywać intencje przełożonych i utrwalają efektywne zachowania oraz eliminować niepożądane. Jednostki prezentujące postawę „OK – OK” dają także stroki negatywne, ale tylko warunkowe, ponieważ nie dążą one do poniżania, deprecjonowania innych, a jedynie są informacją, że jakieś zachowanie jest złe czy niekorzystne dla firmy. Dla lepszego zobrazowania rzeczywistego wpływu pozycji żywych na styl zarządzania przyjrzyjmy się jeszcze temu, jak autorki opisują styl zarządzania jednostek z pozycją żywą „OK – nie OK”. Styl zarządzania osoby o pozycji „OK – nie OK” różni się

wyraźnie od poprzedniego stylu, można go nazwać autokratycznym. Jednostka taka ogranicza wszelkie decyzje jedynie do własnego osądu. Nie korzysta z pomocy, porad innych, uważając, że sama wie lepiej. Jest nieufna. Kierując zespołem, nie docenia wpływu roli interakcji międzyludzkich na efektywność pracy, a jedynie porównuje założone cele z rezultatami pracy. Jak się możemy słusznie domyślać, osoba taka praktycznie nie udziela stroków otoczeniu, a jeśli już ich udziela, to są to głównie stroki negatywne. Takie podejście tworzy bardzo niekorzystną atmosferę w miejscu pracy, gdzie pracownicy nie mają motywacji, aby współdziałać, ponieważ ich potrzeby ważności, uznania są niezaspokajane, czego skutkiem często okazuje się spadek efektywności pracy zespołu. Autorki dokonują także przeglądu wpływu pozostałych pozycji życiowych na style zarządzania, a w podsumowaniu przedstawiają praktyczne aspekty wykorzystania wiedzy na temat pozycji życiowych w funkcjonowaniu organizacji. Wskazują także, jak ważna jest chociażby przyjmowana postawa wobec klientów. W zakończeniu odnajdujemy wiele przykładów, które pozwolą czytelnikowi na jeszcze lepsze zrozumienie fenomenu i wagi pozycji życiowych.

Ostatnie dwa rozdziały dotyczą strukturalizacji czasu oraz gier psychologicznych jako negatywnej formy spędzania czasu. W rozdziale piątym autorki prezentują możliwe formy spędzania i strukturalizacji czasu oraz bliżej przyglądają się wycofaniu, rytuałom, aktywności i intymności. Gry psychologiczne zostały uznane przez autorki za szczególnie ważny problem, któremu poświęciły osobny, ostatni, rozdział tego opracowania.

Pierwszy z mechanizmów strukturalizacji czasu – scharakteryzowany w rozdziale piątym – to wycofanie. Zdaniem autorek, mechanizm ten może mieć swoje aspekty pozytywne i negatywne. Może także być rozumiany dwojako – jako wycofanie fizyczne (np. izolacja, odcinanie się od znajomych, rodziny) oraz jako wycofanie psychiczne (np. uciekanie myślami, utrata kontaktu z rzeczywistością). W zależności od tego, jaką funkcję pełni wycofanie, mówimy o jego pozytywnych i negatywnych stronach. Zalety wycofania to np. fakt, że dzięki temu odciąża się od środowiska możemy zregenerować siły, wypocząć, odseparować się od nadmiaru bodźców, odreagować. Wycofanie służy więc w takim rozumieniu ochronie „ja”, stanowiąc swego rodzaju azyl. Ale owa ochrona może przybrać formy patologiczne, ucieczki, regresji, powodując, że jednostka – chroniąc się od wpływów środowiska – odcina się tak skutecznie od otoczenia, że bardzo trudno jest jej potem wrócić do prawidłowego funkcjonowania.

Rytuały to także sposób na strukturalizację czasu – są to pewne stereotypowe transakcje, zapewniające nam poczucie kontroli nad rozwojem wypadków. Rytuały są również elementem wyodrębniającym grupę społeczną – inne będą obowiązywały sportowców, inne członków rodziny czy pracowników jakiegoś przedsiębiorstwa. Pozwalają więc one w pewnym stopniu zabezpieczyć nam potrzebę przynależności. Do negatywnych aspektów tej formy strukturalizacji czasu autorki zaliczają sytuacje, w których rytuały są formą dominującą nad innymi formami kontaktów. Taka dominacja prowadzić może do stereotypizacji, powierzchownych i mało stymulujących kontaktów, a w konsekwencji do tego, że kontakty z innymi ludźmi staną się nieautentyczne i sztywne.

Trudnym do sklasyfikowania aspektem aktywności jednostek jest spędzanie czasu. Polega ono na podejmowaniu aktywności, w której podstawową formą transakcji będzie luźna, niezobowiązująca rozmowa. Szczególnie wyraźnie zaznacza się ona na wszelkiego typu przyjęciach. Ludzie cenią sobie w tej formie aktywności przede wszystkim możliwość

przyjemnych rozmów, tworzenia obrazu osoby, osób, a także dobrą atmosferę (np. taniec, żarty itp.). Jak w przypadku poprzednich form strukturalizacji czasu tu także niebezpieczna jest dominacja tylko tej konkretnej formy strukturalizacji nad innymi. Może ona wtedy spłycać poziom konwersacji, służyć obmowie i ośmieszeniu innych, a najważniejsze jest prawdopodobnie to, że potrafi ona pozbawiać ludzi twórczego poszukiwania choćby tematów rozmowy, które opierać się wtedy będą na truizmach i powtarzaniu powszechnych opinii.

Aktywność to kolejny sposób strukturalizowania czasu. Zawierają się w nim nie tylko praca zawodowa człowieka, ale także wszelkie inne formy aktywności skierowane na osiągnięcie jakiegoś konkretnego celu. Mamy tu dlatego do czynienia głównie z wymianą stroków o charakterze warunkowym i z transakcjami komplementarnymi. Aktywność dominująca ludzkie życie może np. w przypadku pracy prowadzić do pracobolizmu i odsuwać jednostkę od innych. Umiejętne wkomponowanie aktywności w spędzanie czasu może być dla człowieka nagradzające, ponieważ posiada on dzięki niemu poczucie dobrze wypełnionego czasu.

Ostatnia z opisanych przez autorki form strukturalizacji czasu to intymność. Zastrzegają one jednak, że jest to tak bardzo indywidualny termin, że dla każdego będzie oznaczał coś innego. Cytując autorki, możemy zgodzić się, że „specyfika intymności polega na tym, że jest ona najpełniejszą, najbardziej intensywną, najbardziej bezpośrednią i, co najważniejsze, najbardziej gratyfikującą relacją z drugą osobą.” W intymnym kontakcie relacji opadają maski, jakie przyjmujemy na co dzień, pozwalając nam na w pełni autentyczny kontakt z drugim człowiekiem, ale przez to stajemy się wyjątkowo podatni na zranienie.

Zaznajamiając czytelnika z podstawową wiedzą na temat strukturalizacji czasu, autorki w podsumowaniu tego rozdziału prezentują rolę różnych form strukturalizacji czasu w przedsiębiorstwie. Wszelkie trudności w zarządzaniu wiążą się – ich zdaniem – z dominacją jednego typu strukturalizacji czasu. Gdy np. dominują rytuały, to pracownicy mają zazwyczaj poczucie straconego czasu, wypełnienia go pustymi formami. Wycofanie zaś może i zazwyczaj dotyczy wąskiej grupy fachowców, których często izoluje się od reszty zespołu, co zmniejsza ich efektywność, ponieważ nie mogą oni otrzymywać znaków rozpoznania i czuć się częścią większej całości (potrzeba przynależności).

Gry psychologiczne to najbardziej toksyczne i dezorganizujące życie i aktywność człowieka sposoby strukturalizacji czasu. Gry – zdaniem twórców analizy transakcyjnej – to serie powtarzających się komplementarnych transakcji ukrytych, prowadzące zawsze do negatywnego, z góry przewidzianego wyniku. Autorki w ostatnim rozdziale opisują strukturę gier oraz role, jakie mogą pełnić w nich strony uczestniczące. Przyglądają się bliżej modelowi Karpmana, według którego w grach biorą zazwyczaj udział dwie osoby, a każda z nich ma do wyboru rolę Prześladowcy, Ofiary, Ratownika. Każda z tych ról jest zwykle powtarzalna tak samo jak i sekwencja granych transakcji oraz prowadzi zawsze do przegranej obu stron. Charakterystyczne dla gier jest również to, że uczestniczące w nich osoby często nie zdają sobie sprawy z tego, iż gra się toczy, a przebieg ich działań jest zdeterminowany podświadomymi treściami. Dlatego gry są tak niebezpieczne. Trudności w ich identyfikacji wynikają właśnie z faktu, że toczą się one na dwóch poziomach: jawnym i niejawnym. Autorki opisują w tym rozdziale wiele gier, które mogą się pojawić w miejscu pracy. Skupiają się także na tym, o co gramy. Zastanawiając się nad motywacją graczy, autorki wymieniają następujące korzyści związane z udziałem w grach:



- przywracanie równowagi biologicznej (dostarczają stroków negatywnych, ale przecież są one lepsze niż ich brak),
- przywracanie równowagi psychologicznej (np. pozwalają na utrzymanie istniejącego *status quo*),
- przywracanie równowagi na poziomie egzystencjalnym (tj. pozwalają na wzmacnianie przekonań na temat świata, porządku społecznego),
- przywracanie równowagi na poziomie społecznym (są sposobem strukturalizacji czasu, zapełniają czas, pozwalają uniknąć nudy).

Gry prowadzone w przedsiębiorstwach są ważnym czynnikiem wpływającym na całokształt stosunków panujących w miejscu pracy. Autorki sygnalizują w tym rozdziale podstawowe funkcje, jakie spełniają gry w przedsiębiorstwie oraz czynniki sprzyjające ich pojawianiu się. Po pierwsze stanowią one formę spędzania czasu, po drugie występują wtedy, gdy brak jest stroków pozytywnych, po trzecie – pojawiają się w sytuacji, gdzie nie ma jasno wyznaczonych celów i zadań. Konsekwencje gier są zawsze negatywne – w przedsiębiorstwach przejawiają się one w obniżonej produktywności, blokowaniu dostępu do istotnych informacji, obniżeniu się kreatywności pracowników, negatywnym wpływie na odporność psychofizyczną, poszukiwaniu innych miejsc pracy, podtrzymywaniu konfliktów i utrwalaniu negatywnych przyzwyczajzeń relacyjnych. W dalszej części tego rozdziału odnajdujemy interesujący podział gier psychologicznych, zaproponowany przez A. Cardona (1995) – autorki podkreślają te typy, które mogą się najczęściej pojawiać w przedsiębiorstwie. Po tak bogatym i różnorodnym zobrazowaniu gier psychologicznych autorki zamieszczają także porady, jak zaprzestać kontynuowania gier. Najważniejsze z nich dotyczą umiejętności konfrontowania sytuacji, ignorowania gier, wykorzystywania intuicji (dziecka) do ich demaskowania oraz korzystania ze stanu „dorosły”.

Książka E. Szymanowskiej i M. Sękowskiej ma formę bardziej poradnikową niż podręcznikową. Jej zaletą jednakże jest zaprezentowanie dorobku czołowych postaci i twórców analizy transakcyjnej w połączeniu z własnymi doświadczeniami i zgromadzonym materiałem pochodzącym z pracy trenerskiej. Dlatego czytelnik nie pozostaje po jej przeczytaniu z niedosytem wiedzy. Jako poradnik książka ta na pewno stanie się użyteczna tym wszystkim, którzy starają się stosować analizę transakcyjną w praktyce, zarówno trenerom, jak i osobom związanym z zarządzaniem i biznesem. Jest ona jedną z pierwszych na rynku pozycji prezentujących możliwości aplikacyjne teorii analizy transakcyjnej w biznesie. Jej prosta i klarowna forma przedstawienia głównych założeń tej interesującej teorii stanowić może, także dla niezwiązanych z tą tematyką osób, drogę doskonalenia i usprawniania komunikacji międzyludzkiej.

*Monika Czapla*