



20-25 perc

Mottó

„Eric Berne minden jel szerint fenegyerek volt, aki fölismeréseivel kíméletlenül nyakon öntötte pácienseit... pácienseit azonnal tanítani kezdte ugyanerre a megfigyelési módra, vagyis hamarosan nem élvezett velük szemben semmiféle előnyt...”
F. Várkonyi Zsuzsa

A Tranzakcionális analízis

Eric Berne



Eric Berne amerikai orvos és pszichiáter (1910-1971). A tranzakcióanalízisnek, mint pszichoterápiás eljárásnak a megalkotója, amelyet a pszichanalízisből vezet le. Montrealban szerzett orvosi diplomát, ezután a Yale egyetemen volt gyakornok a pszichiátrián, itt tanult pszichoanalízist. 10 évig foglalkozott az intuíciónak a diagnózisban betöltött szerepével, mialatt katonaeorvosként a hadseregből elbocsátott katonák kártékjait kellett ezerszámra feldolgoznia. Az itt nyert tapasztalatait leírta, és ezek a tranzakció analízis születéséhez jelentősen hozzájárultak. Mint pszichiáter is felhasználta az intuíció kutatásával kapcsolatos tapasztalatait, már nem

A tranzakcionális analízis (rövidítése: TA) elméletét Eric Berne, amerikai pszichiáter dolgozta ki az 1950-es években, s azóta jelentős irányzattá fejlődött, Berne eredeti koncepcióját tanítványai rengeteg kreatív dologgal gazdagították. Ehhez nagyban hozzájárult egyrészt az elmélet és a módszer közérthetősége, ami valószínűleg oka annak, hogy néhány a TA-t népszerűsítő könyv bestsellerré vált. Másrészt Berne nyitottsága az új ötletekre és demokratikus szemlélete. „Talán az is fontos élettörténeti adat, hogy Berne-től tizenhárom évi terápiás tanulás után is megtagadták kollégái a pszichoanalitikus jogosítványt. Erre ő azonnal nekifogott, hogy további – (javasolt) sorban állás helyett – saját elméletével lépjen a szakmai nyilvánosság elé.” F. Várkonyi, 2003, 158. o.) A TA egyrészt *személyiségelmélet*, mert

modellt ad az ember lelki struktúrájára, másrészt *kommunikációs elmélet*, mert az emberek közötti tranzakciókat, azaz az emberek közötti érintkezés alapképességet vizsgálja.

Berne dinamikus személyiségelméletét újabban többször megkísérelték felhasználni a szervezeti viselkedés értelmezéséhez. A TA koncepcióját amerikai vezetés- és szervezéstudományi kutatók gyakorlatilag is használható, szervezeti légkört javító módszercsomaggá fejlesztették. (Kindler-Rózsa, 1989, 148. o.) Berne az emberi személyiségnek az interakcióban történő megértéséhez és elemzéséhez ad jól használható modellt.

A tranzakció

Tranzakciónak a társas érintkezés egységét nevezi. Ha két vagy több ember találkozik és egyikük jelzi, hogy tudomásul vette a többiek jelenlétét, tranzakciós ingerről beszélünk, a másik személy/ek erre adott válasza a tranzakciós válasz.

Az én-állapot

A pszichológiai gondolkodásban az emberi személyiséggel kapcsolatban többször is megjelenik a személyiség különböző funkciók szerinti felosztása. Modelljében Berne a személyiség több pszichológiai iskolában fellelhető *hármastagolását* alkalmazza, *személyiségünknek szerinte három jól elkülöníthető része van.* Modelljének központi kategóriája az én-állapot fogalma: A megfigyelések szerint az emberek időről időre *megfigyelhetően változtatnak magatartásukon, nézőpontjukon, hangjukon, szókincsükön és egyéb viselkedési sajátosságaikon.* Ezt gyakran érzelmi eltolódások kísérik. Berne mindebből azt a következtetést vonta le, hogy a magatartások bizonyos készlete minden emberben egy bizonyos lelkiállapotnak a megfelelője. Ezt a lelkiállapotot nevezi *én-állapotnak.* Az én-állapot a következőket foglalja magában:

- érzések összefüggő rendszere
- összefüggő magatartásminták készlete

"Ezek nem szerepek, hanem lélektani realitások"

Az én-állapotok fajtái

Az én-állapotokat következő nagy csoportokba sorolhatók:

1. *A szülői én-állapot:* a szülőkére hasonlító én-állapotok, amelyeket a saját szüleinktől vagy más tekintélyszemélyektől tanultunk. A tranzakcionális analízis képviselői szerint ez a személyiségrészt filmfelvételszerű hitelességgel őrzi a szülőktől és más tekintélyszemélyektől hallott intelmeket, parancsokat, előírásokat, stb. Ez a személyiség *legmerevebb* rétege. Ezeket a válaszokat ugyanis az ember nem dolgozza át, mert ezek lényege az állandóság, ezen keresztül nyújtanak biztonságot. A szülő-én nem olyan indulatmentes, mint a felnőtt-én, de indulataiban nem olyan kiszolgáltatott, mint a gyermek-én. Legfőbb tudása: "Márpedig ez így van!" Szerencse kérdése, hogy igaza van-e. Nagyon hasznos olyan helyzetekben, ahol *tekintélyre és szigorra* van szükség, amikor az ősi tapasztalat alapján oldható meg a legjobban a helyzet.

Ebben az én-részben tároljuk a másokról való gondoskodás tapasztalatait is, azokat a hagyományokat, szokásokat, rutinokat, amiket felnőtt énkünk mérlegeléseink kívül maradtak. „Ilyet egyszerűen nem illik csinálni”, „Természetesen az egész család együtt vacsorázik, megvárjuk egymást”, „Sosem mondok sértő dolgokat a másoknak” – az ilyen s ehhez hasonló hagyományokat tartalmazza, amelyeket valamely közösségben gyerekként megtanultunk, akkor is, ha nehéz volt betartani őket. Ezek a szocializációnk során elsajátított normák, tilalmak, stb. tévedésekre is épülhetnek, lehetnek elavultak, vagy csak bizonyos helyzetben igazak, azonban bizonyos helyzetekben ezek alapján döntünk, anélkül, hogy megvizsgálnánk azokat. Pozitívumok és negatívumok is jellemzők erre az én részre, ide tartozik a tanítás és korrigálás, a szidás és büntetés, a védelem és a gondozás (F. Várkonyi, 2003.).

A szülői én-állapotok tovább bonthatók gondoskodó és kritikus szülői énré.

2. *A felnőtt én-állapot:* autonóm módon, a valóság tárgyilagos értékelésére irányuló én-állapotok. Jellemzői: *Józanág, hatékonyság, tárgyilagosság, önfegyelm, fő tevékenysége tehát az ingerek információkká történő átalakítása és korábbi tapasztalatok alapján ezek feldolgozása és osztályozása.* Ez a személyiségrészt segít meglátni a különbséget a szülő által tanított és a gyermek által vágyott és fantáziált dolgok, valamint a felnőtt által megtapasztalt valóság között. Ez a rész tehát felülvizsgálja a szülő és a gyermek által szolgáltatott adatokat. Bizonyos stabilitást ad, ha azt állapítja meg, hogy a szülői intelmek megfelelnek a valóságnak.

Másik funkciója a valószínűség mérlegelése. Ha valamilyen probléma áll előttünk, akkor megoldásokat tudunk kidolgozni a különböző variációk esetleges bekövetkezésére.

Összefoglalva, a felnőtt rész dolga "a rég begyűjtött adatok ellenőrzése, megerősítése, illetve érvénytelenítése és újrabesorolása további használatra."(T. Harris, 57. o.) Minél kevesebb ellentmondással megy végbe ez a folyamat, annál több kapacitása (szabad gépideje) marad a komputerszerűen működő résznek a kreativitás kifejtésére. A kreativitás alapja a gyermekben meglévő kíváncsiság, a végrehajtást azonban már a felnőtt rész végzi.

3. *A gyermek én-állapot*: archaikus maradványokat képviselő, korai gyermekkorban rögzült én-állapotok. *Azokat az érzéseket tartalmazza, amelyeket gyermekkorban éltünk át.* Ebben az én-állapotban hajlamosak vagyunk arra, hogy mindent a saját szemszögükből lássunk. Jellemzője a kíváncsiság, a sok eredeti ötlet, a vágyakozás a dicséretre, ennek kieroszakolása akár agresszivitás árán is. E személyiségrésznek köszönhető, hogy tudunk örülni, ebben az én-állapotban választjuk ki szeretetünk tárgyait, minden, ami személyes, itt található. Sok egyéni különbség akad, a saját gyerekkori élmények és korán kialakult védekezési módok szerint (Önsajnálás, szurkálódás, mentegetőzés). A gyerek én-állapotban éljük át, ami velünk történik, a szülő én-állapotban megítéljük, a felnőtt én-állapotban pedig mérlegelünk.

„Rautenberg és Rogoll a gyerek én három oldalát a szenvedés, játék és élvezet szavakkal foglalja össze. Az elsőbe a félelmet, lebénelást és dacot sorolják, a másodikba a tudásszomjat, kalandvágyat és kreativitást, a harmadikba a lelkesedést, a spontaneitást és a felhangoltságot” (F. Várkonyi, 2003). Berne ezt az én-állapotot a személyiség legősbibb, legsajátabb, legeredetibb s legértékesebb részének tartja.

A gyermek én-állapotok tovább bonthatók, alkalmazkodó/lázadó/szabad gyerekekre.

- *Alkalmazkodó/lázadó gyermek*: gyermekkorunk bizonyos részeiben alkalmazkodni kívántunk a tekintélyszemélyek elvárásaihoz, s felnőttkorunkban újrátsszuk ezeket a magatartásformákat. Akinek ez az uralkodó én-állapota, az mindent megtesz, hogy elfogadják és szeressék, mindenkinek igyekszik a kedvében járni, viszont pont emiatt saját érdekeit rosszul képviseli. Olyan is előfordult mindenki életében, hogy fellázadt az elvárások ellen, s pont az ellenkezőjét tette annak, amit elvártak tőle, ez az alapja a lázadó gyermek én-állapotnak.

- *Szabad gyermek*: Amikor a gyermek az elvárásoktól függetlenül viselkedik, azt teszi, amihez kedve van, s ez felnőttként is előfordul. Ez a legeredetibb részünk, akiben ez erősen jelen van, „az szereti magát, és ezért nem is rejtőzködik. Megmutatkozni: számára örömet ígér, és nem jelent kockázatot. Ezért mer spontán módon viselkedni, ezért tud intim helyzetben önmaga lenni, ezért jó szexuális partner, ezért lesz önkifejezésben sokszor olyan kiváló” (F. Várkonyi, 2003, 170. o.)

Mindhárom én-állapot fontos

"Az én-állapotok minden egyes típusának nagy értéke van az emberi szervezet életműködésének a szempontjából" (Berne, 1987. 36. o.)

A gyermek: az intuíciók, az alkotókészség, spontán hajtóerők és örömök forrása.

A felnőtt: a fennmaradáshoz szükséges. Adatokat dolgoz fel, valószínűség számításokat végez, biztosítja a megfelelő kapcsolatot a valósággal. Megszerzi a tapasztalatokat arról, hogy mi jár kudarccal, és mi nyújt örömet. Szabályozza a szülő és gyermek tevékenységét, és tárgyilagosan közvetít közöttük

A szülő: Fontos a valóságos szülőként való működéshez, másrészt bizonyos válaszokat automatikussá tesz, ez idő és energia-megtakarítást tesz lehetővé.

Tehát *mindhárom én-állapot értéke igen nagy a fennmaradás és az életvezetés szempontjából. Elemzésük és újraszervezésük csak akkor indokolt, ha valamelyikük megbontja az egészséges egyensúlyt.* (Berne, 1987. 17-37), (F. Várkonyi, 1995. 122-124.)

"A személyiség e három rétege minden embernél megtalálható. Az egyéni különbségek döntően *e három réteg egymáshoz viszonyított erejéből fakadnak.*" (F. Várkonyi, 1994. 124. o.) Másrészt az is fontos, hogy a gyerek- illetve a szülő-énnek a pozitív, vagy a negatív tulajdonságai erősebbek-e.

Minden viselkedésünket valamelyik én-állapot uralja, amely tetten érhető a verbális vagy nem verbális kommunikációnkban.

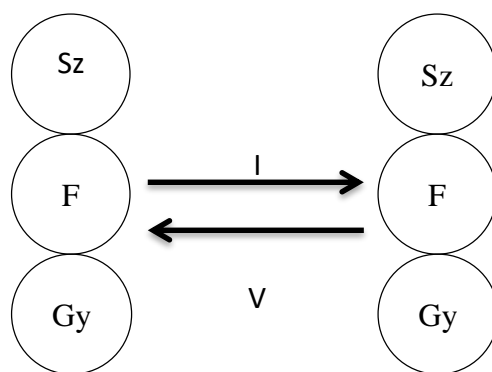
Ezzel a modellel jól elemezhető, hogy melyik személyiségréteg nyilatkozott meg, és mit akar elérni. Berne tapasztalata szerint, ha valaki változtatni akar saját viselkedésén, meg kell értenie gyermek és szülői énje visszatérő baklövéseit. *Terápiájának célja: a józan felnőtt-én megtanítása az indulatos gyermek-én és a mereven ítélkező szülő-én kordában tartására.*

Berne a személyiség ilyen módon történő ábrázolását strukturális diagramnak nevezi. "Nézőpontunkból ez az egyén teljes személyiségének diagramja. Magába foglalja a személyiség szülői, felnőtti és gyermeki én-állapotát. Ezek gondosan el vannak különítve egymástól, mert erősen különböznek, és mert gyakran ellentétbe kerülnek egymással." (Berne, 1987. 33. o.)

Az én-állapot modell jól használható a *személyközi kommunikáció elemzésére*. Ennek során azt kell megállapítanunk, hogy milyen én-állapotok mozgósították a tranzakciós ingert, és melyek váltották ki a tranzakciós választ. Ebből a szempontból a tranzakciók a következő csoportokba sorolhatók:

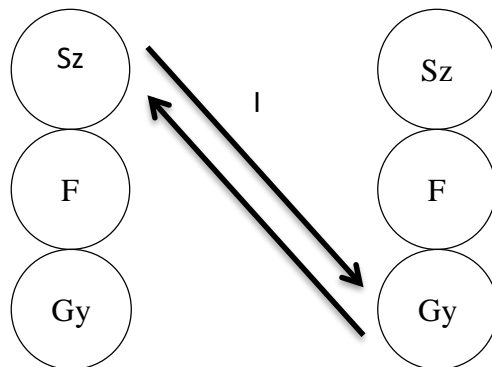
- *Kiegészítő jellegű tranzakciók: a válasz pontosan megfelel a másik fél elvárásainak*. Ennek legegyszerűbb esete, ha mind az inger, mind a válasz a felek felnőtt én-állapotából származik. Ha pl. megkérdezem valakitől, hogy hány óra van és erre a pontos időt kapom válaszul. *Amíg a tranzakciók kiegészítő jellegűek, a kommunikáció simán zajlik, elvben a végtelenségig folytatható*. Amint az 1. és a 2. ábrán látható, a nyilak ez esetben párhuzamosak, mindegy, hogy másokat kritizálva pletykál-e a két fél (szülő-szülő), vagy valamilyen problémát old meg együtt (felnőtt-felnőtt), vagy játszik egymással (gyermek-gyermek).

1. Ábra Felnőtt – felnőtt kiegészítő tranzakció



Forrás: Saját szerkesztés Berne (1987) alapján

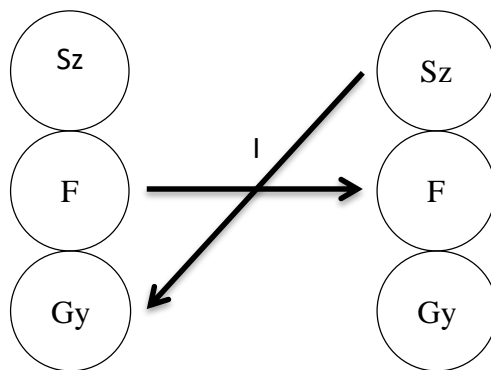
2. Ábra Sz - Gy, Gy - Sz kiegészítő tranzakció



Forrás: Saját szerkesztés Berne (1987) alapján

- *Keresztezett tranzakciók: ekkor a kommunikáció megszakad. Amint a 3. ábrán látható, a nyilak keresztezik egymást, azaz a másik fél nem az általam megcélzott én-állapotból reagál. Ha pl. megkérdezem mennyi az idő, és erre rám ordítanak, hogy teljesen mindegy, a lényeg, hogy megint elkéstem.*

3. Ábra Keresztezett tranzakció



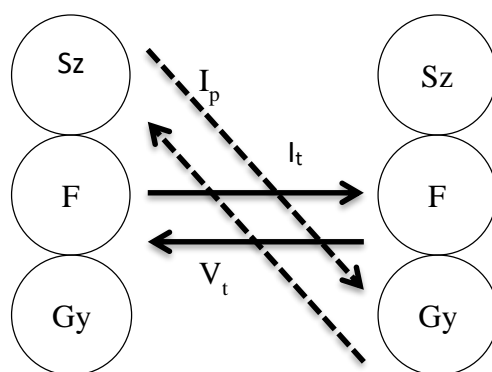
Forrás: Saját szerkesztés Berne (1987) alapján

Ekkor előfordulhat az, hogy a keresztezésre azzal válaszolok, hogy *átkerülök a másik fél által indítványozott én-állapotba*, pl. elkezdek mentegetőzni, és bűnbánó gyermek módjára ígéretetni, hogy ez soha többé nem fog előfordulni. Így párhuzamos tranzakcióba kerülök, és a kommunikáció tovább folytatódhat. az autokrata főnök és a megfélemlítettnegedelmes

beosztott tipikus tranzakciója lehet ez. Tehát az *egyik vagy mindkét fél én-állapot váltása kell ahhoz, hogy a kommunikáció folytatható legyen.*

- *Rejtett tranzakciók: ha egy időben két üzenetet küldünk, az egyiket nyílt, társadalmi szinten, a másikat pedig rejtett, pszichológiai szinten. Pl. a munkahelyemre késve érkezve, megkérdezem hány óra van, a főnököm erre a pontos idővel válaszol. Ez látszólag egy felnőtt-felnőtt tranzakció, de ha én remegő hangon, emelkedő hangleadéssel, görnyedt testtartással kérdezem, azaz valójában a szidást szeretném elkerülni, a főnököm pedig durván, feszült arcizmokkal, kiabálva válaszol, azaz büntet a késésemért, akkor a pszichológiai szinten egy gyermek-szülő, szülő-gyermek gondolatcsere zajlik. Berne szerint a rejtett tranzakció viselkedésbeli kimenetét nem a társadalmi, hanem a pszichológiai szint határozza meg.*

4. Ábra rejtett tranzakció



Saját szerkesztés Berne (1987) alapján

A TA elmélete napjainkra hatalmasra duzzadt, e jegyzet keretei között nem áll módunkban bővebben ismertetni, de úgy gondoljuk, hogy már e rövid, leegyszerűsített változat is *lehetőséget nyújt az interakciók elemzésére és árnyaltabb értelmezésére.*

A vezetői szervezői munkában ez a modell jól alkalmazható a kommunikáció és a vezetői szerepek elemzésére. A menedzsment szakirodalomban leírt vezetői szerepeket foglalja össze az 1. táblázat.

1. TÁBLÁZAT Vezetői szerepek

LEADER	MANAGER	COACH	AUTOKRATA
Irányt mutat	Szervez	Fejleszti az egyént	Dönt

Lelkesít	Összehangol	Fejleszti a csapatot	Utasít
	Megerősít		

A tranzakcióanalízis keretében gondolkodva a vezetői szerepekhez a következő énállapotokból történő kommunikáció rendelhető:

LEADER

- Szabad gyerek (érzésekhez kötött, álmodó)

COACH

- Gondoskodó szülő
- Felnőtt
- Szabad gyerek

MANAGER

- Felnőtt
- Kritikus szülő
- Pártfogó szülő

AUTOKRATA

- Kritikus szülő (zsarolás, lebecsülés, fenyegetés, büntudat, engedelmisség)

A tranzakcionális analízis által kínált értelmezési keretben jól elemezhető, tudatosíthatók a különböző vezetői szerepekhez tartozó kommunikációs jellegzetességek, hatásuk a különböző szituációkban, ezáltal tudatosabb szintre emelhető sok tudattalan viselkedés, és fejlesztési célok tűzhető ki, és valósíthatók meg, amely folyamatok a vezetői munka hatékonyságát lényegesen emelhetik.

Érdekesség

Egy tipikus szervezeti helyzet tranzakció analitikus elemzése: *Hatalommegosztási játszmák*

"Ha majd te is annyit tudsz, mint én"

„A beosztott előadást tart olyan témakörben, amit ő jobban tud, utalásokat tesz tapasztalataira valami olyan területen, ahol a főnökének feltehetően kisebbek az ismeretei. Ez önmagában természetesen nem probléma. Játszmává akkor válik, ha a közlés rejtett üzenete, hogy "csak akkor fogadlak el tekintélynek, ha majd te is annyit tudsz, mint én". Amennyiben a főnök magától értetődő módon, kompetenciája birtokában elismeri, hogy a beosztottja bizonyos területen tényleg többet tud, mint ő, de ez még nem ok arra, hogy megkérdőjeleződjön a szereposztásuk, akkor nincs játszma. Ha azonban a főnök nem érzi magát eléggé kompetensnek, olyan szituációt teremthet, mintha ő is tudná, amit nem tud, illetve alárendelheti magát a beosztottnak. Itt újra áldozatul esik a beosztott változása- és szakmai önismeretének fejlődése. A beosztott a Kritikus Szülő szerepéből kritizálja és kérdőjelezi meg a Gyermeket.”

"A megválaszolandó kérdések listája"

A beosztott ahelyett, hogy elmondaná problémáit, dilemmáit, hoz egy listát a kérdéseivel és sorban felteszi őket a főnökének, aki ha belemegy a játszmába, sorra megválaszolja azokat, és a megbeszélés ideje eltelik anélkül, hogy érdemi dolgokról esne szó. A Gondoskodó Szülő és a Gyermek van tranzakcióban egymással.”

<https://www.hrportal.hu/hr/tranzakcioanalizis-a-coachingban-20110524.html>

Kitől érdemes még tanulni?

F. Várkonyi Zsuzsa több könyvet is írt a tranzakció analízisről, amelyekben sok gyakorlati példán keresztül jól megvilágítja az elmélet lényegét és gyakorlati alkalmazhatóságát.

Ellenőrző kérdések a megfeleléshez:

Milyen hasonló vonások illetve feltételezések fedezhetők fel a	szembetűnő a hasonlóság, a három én-állapot jól párhuzamba állítható a személyiség freudi hármastagolásával: Felettes én- szülői én-állapot Én – felnőtt én-állapot
--	---

pszichoanalízis és a TA között?	Tudattalan – gyermeki én-állapot
Melyik én-állapot a legfontosabb?	Mindhárom én-állapot értéke igen nagy a fennmaradás és az életvezetés szempontjából. Elemzésük és újrászervezésük csak akkor indokolt, ha valamelyikük megbontja az egészséges egyensúlyt.
Hogyan használható a kommunikációs helyzetek elemzésére a TA?	Minden viselkedésünket valamelyik én-állapot uralja, amely tetten érhető a verbális vagy nem verbális kommunikációkban. Ezzel a modellel jól elemezhető, hogy melyik személyiségréteg nyilatkozott meg, és mit akar elérni. Jól kell ismernünk az én-állapotok sajátosságait, és azt kell megállapítanunk, hogy milyen én-állapotok mozgósították a tranzakciós ingert, és melyek váltották ki a tranzakciós választ. Berne tapasztalata szerint, ha valaki változtatni akar saját viselkedésén, meg kell értenie gyermek és szülői énje visszatérő baklövéseit. Terápiájának célja: a józan felnőtt-én megtanítása az indulatos gyermek-én és a mereven ítélkező szülő-én kordában tartására.
Hogyan alkalmazható a vezetői viselkedés elemzésére a TA?	LEADER Szabad gyerek (érzésekhez kötött, álmodó) COACH Gondoskodó szülő Felnőtt Szabad gyerek MANAGER Felnőtt Kritikus szülő Pártfogó szülő AUTOKRATA Kritikus szülő (zsarolás, lebecsülés, fenyegetés, büntudat, engedelmesség)

Adaptáció a kiválósághoz:

Ismertessen egy szervezeti kommunikációs vagy konfliktus esetet történet formájában, és elemezze, értelmezze a történeteket a TA szempontjából! Tegyen javaslatot az ismertetett helyzetben a kommunikáció illetve a konfliktuskezelés javítására.

Felhasznált irodalom

Berne, E. emberi játszmák. Háttér Kiadó.

F. Várkonyi Zs. (2003) Tanulom magam. Mérték Kiadó, Bp.

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
KÖZGAZDÁSZ KÉPZÉS
TÁVOKTATÁSI TAGOZAT
LECKESOROZAT
COPYRIGHT © SZTE GTK 2017/2018

A LECKE TARTALMA, ILLETVE ALKOTÓ ELEMEI ELŐZETES,
ÍRÁSBELI ENGEDÉLY MELLETT HASZNÁLHATÓK FEL.

JELEN TANANYAG
A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEMEN KÉSZÜLT
AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSÁVAL.
PROJEKT AZONOSÍTÓ: EFOP-3.4.3-16-2016-00014

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE