

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**ANALIZA VPLIVA TRANSAKCIJSKE ANALIZE
NA VODENJE IN VEDENJE ZAPOSLENIH**

Nataša Blaževski

Ljubljana, avgust 2016

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA VPLIVA TRANSAKCIJSKE ANALIZE NA VODENJE IN
VEDENJE ZAPOSLENIH**

Kandidatka: Nataša Blaževski
Številka indeksa: 04018753
Študijski program: visokošolski strokovni študijski program Javna uprava
Mentor: red. prof. dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, avgust 2016

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Nataša Blaževski, študentka visokošolskega programa Javna uprava prva stopnja, z vpisno številko 04018753, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Analiza vpliva transakcijske analize na vodenje in vedenje zaposlenih.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Biljana Petač, prof. slov. jezika

Ljubljana, 22. 8. 2016

Podpis avtorice:

POVZETEK

Namen diplomskega dela z naslovom Analiza vpliva transakcijske analize na vodenje in vedenje zaposlenih je predstaviti, kako transakcijska analiza vpliva na vodenje in vedenje zaposlenih. Večina ljudi v poslovnem okolju doživlja svoja tri različna ego stanja: roditelja, odraslega in deteta. Vsakdo se odziva. Vprašanje je le, v katerem ego stanju so zaposleni največ. Model ego stanj je v transakcijski analizi uporaben za razumevanje, kaj se dogaja med procesom, medtem ko poteka komunikacija. Glede na smer komunikacije se transakcije delijo na komplementarne ali paralelne, križne in prikrite ali skrite. Princip življenjskega scenarija se z modelom ego stanj uvršča med osrednje gradnike transakcijske analize. Z analizo scenarija je mogoče ugotoviti, kako ljudje nezavedno sprožajo probleme sami sebi in kako lahko te probleme uredijo in rešijo konfliktno situacijo. Scenarij razvršča ljudi na zmagovalce, poražence in nezmagovalce oz. neporažence. V analizi položjev o tem, kako v komunikaciji ljudje postavljajo sebe in druge, poznamo štiri življenjske pozicije: Jaz sem v redu, Ti si v redu; Jaz nisem v redu, Ti si v redu; Jaz sem v redu, Ti nisi v redu; Jaz nisem v redu, Ti nisi v redu. To je prva raziskava o transakcijski analizi v Upravni enoti Ljubljana. Potrjene so naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: Zaposleni so največ v ego stanju negujočega roditelja.

Hipoteza 2: Zaposleni so v položaju Jaz sem v redu, Ti si v redu v komunikaciji.

Hipoteza 3: V konfliktni situaciji se največ zaposlenih odzove kompromisno.

Hipoteza 4: Prevladuje komplementarni način vodenja.

Rezultati raziskave kažejo, da je transakcijska analiza uporaben model za razumevanje osebnosti, odnosov in komunikacije v organizaciji. Organizacijska uporabnost transakcijske analize in njenih načel je v načinu odkrivanja, kako ljudje mislijo, čutijo in delujejo v danem trenutku. Transakcijska analiza je močno orodje v menedžmentu, komunikacijskih veščinah in organizacijskih analizah.

Ključne besede: transakcijska analiza, osebnost, ego stanje, roditelj, odrasli, dete, transakcija, življenjski skript, življenjski položaji.

SUMMARY

AN ANALYSIS OF HOW TRANSACTIONAL ANALYSIS AFFECTS MANAGEMENT AND BEHAVIOUR OF EMPLOYEES

The purpose of this thesis is to present how transactional analysis affects management and behaviour of employees. Most people experience their own three distinct ego states: parent, adult and child within, on the job. Everybody transacts. The question is, in which ego state employees stay the most. In the analysis of transactions, the ego state model is used to explain what goes on during the process of communication. Depending on direction of each communication, the transactions are divided into complementary or parallel, crossed and ulterior or hidden. The concept of life script ranks with the ego state model as a central building block of transactional analysis. In script analysis, the concept of life script is used to understand how people may unwittingly set up problems for themselves, and how they may set about solving those problems and also resolving conflict communication. The scripts are classified as winning, losing and non-winning. Indeed, there are four statements about self and others, known as life positions: I'm OK, You're OK; I'm not OK, You're OK; I'm OK, You're not OK, I'm not OK, You're not OK. This is the first research study carried out on transactional analysis at the Administrative Unit Ljubljana. The research hypotheses and their outcomes are supported and summarized as follows:

Hypothesis 1: The employees are mostly in the ego state of Nurturing Parent.

Hypothesis 2: In communication, employees are in the life position of I'm OK, You're OK.

Hypothesis 3: In conflict situations, most employees resort to compromising.

Hypothesis 4: The dominant transaction of the management is complementary.

These hypotheses show the transactional analysis as a useful model for understanding human personality, relationships and communication in an organization. Transactional analysis, TA concepts, can be applied in organizational settings as a way of discovering how people think, feel and act in the present. TA is also a powerful tool in management and communications training as well as in organizational analysis.

Key words: transactional analysis, personality, ego state, parent, adult, child, transactions, life script, life position.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY	vi
KAZALO.....	vii
KAZALO PONAZORITEV	ix
KAZALO GRAFIKONOV	ix
KAZALO TABEL.....	ix
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC	x
SEZNAM TUJIH IZRAZOV	xi
1 UVOD	1
2 UVOD V TRANSAKCIJSKO ANALIZO.....	3
3 STRUKTURA OSEBNOSTI.....	4
3.1 RODITELJ.....	4
3.2 ODRASLI	4
3.3 DETE.....	5
4 FUNKCIONALNA ANALIZA EGO STANJ	6
4.1 ZNAKI NEGUJOČEGA RODITELJA.....	6
4.2 ZNAKI KRITIČNEGA RODITELJA	6
4.3 ZNAKI ODRASLEGA	7
4.4 ZNAKI SVOBODNEGA DETETA.....	7
4.5 ZNAKI ADAPTIRANEGA DETETA	7
5 SKRIPT, SCENARIJ ALI ŽIVLJENJSKI NAČRT	9
5.1 REFERENČNI OKVIR	9
5.2 SKRIPTNE PREPOVEDI.....	10
5.3 KONTRAPREPOVEDI	12
5.4 ŽIVLJENJSKE VREDNOSTNE POZICIJE.....	13
6 VEDENJSKI VZORCI IN RAZUMEVANJE ČUSTEV	15
6.1 EMOCIJE KOT TRANSAKCIJE	15
7 ANALIZIRANJE TRANSAKCIJ	18
7.1 TRANSAKCIJA, STROKE, DISCOUNT, KOMUNIKACIJSKO POLJE.....	18
7.1.1 TRANSAKCIJA	18
7.1.2 STROKE	18
7.1.3 DISCOUNT.....	19
7.1.4 KOMUNIKACIJSKO POLJE.....	19
7.2 VRSTE TRANSAKCIJ	19
7.2.1 ENOSTAVNE TRANSAKCIJE	19
7.2.2 SPECIALNE TRANSAKCIJE.....	20
7.3 TRANSAKCIJE KOT NAČINI VODENJA IN VEDENJA ZAPOSLENIH.....	21
8 IGRE.....	23
8.1 STRUKTURIRANJE ČASA	23

8.2	ZAVESTNE IN NEZAVEDENE IGRE.....	24
8.2.1	ZAVESTNE IGRE.....	24
8.2.2	NEZAVEDNE IGRE.....	24
8.3	DRAMSKI TRIKOTNIK.....	26
9	TRANSAKCIJE V KONFLIKTNI SITUACIJI.....	27
9.1	VRSTE KONFLIKTOV.....	27
9.1.1	NOTRANJI KONFLIKT.....	27
9.1.2	ZUNANJI KONFLIKT.....	27
9.2	REŠEVANJE KONFLIKTNE SITUACIJE.....	28
9.2.1	NEGATIVNI ASPEKTI REŠEVANJA KONFLIKTNE SITUACIJE.....	28
9.2.2	POZITIVNI ASPEKTI REŠEVANJA KONFLIKTOV.....	28
9.3	STRATEGIJE REŠEVANJA KONFLIKTOV.....	28
9.3.1	METODA JAZ ZMAGAM, TI ZGUBIŠ.....	28
9.3.2	METODA TI ZMAGAŠ, JAZ ZGUBIM.....	29
9.3.3	METODA BREZ PORAŽENCA.....	29
10	PREDSTAVITEV UPRAVNE ENOTE LJUBLJANA.....	31
11	METODOLOGIJA DELA IN ANALIZA RAZISKAVE.....	33
11.1	IZDELAVA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA.....	33
11.2	IZVEDBA RAZISKAVE.....	33
11.3	ANALIZA RAZISKAVE.....	37
11.4	UGOTOVITVE.....	45
11.5	PREVERJANJE HIPOTEZ.....	46
12	ZAKLJUČEK.....	48
	LITERATURA IN VIRI.....	51
	PRILOGE.....	52

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Razmerje med spoloma	34
Grafikon 2: Starostni razredi.....	34
Grafikon 3: Stopnja izobrazbe.....	35
Grafikon 4: Karierni razredi zaposlenih	36
Grafikon 5: "Vse storim, da dokažem, kdo sem in da uspem. Vse imam pod nadzorom.".....	37
Grafikon 6: "Dajem več, kot prejemam. Ljudem svetujem in jim pomagam."	38
Grafikon 7: "Ko sem miren in zbran, se tudi drugi pomirijo."	39
Grafikon 8: "Vse to, kar se zdi problematično, v resnici to ni. Če sem svoboden, je vse čudovito."	39
Grafikon 9: "Ko bi mi uspelo izpeljati tisto veliko delo, bi takoj rešil vse svoje probleme."	40
Grafikon 10: "Včasih se upiram tako, da se izogibam ljudem."	41
Grafikon 11: Egogram - ego stanj zaposlenih.....	41
Grafikon 12: Življenjski položaji zaposlenih	42
Grafikon 13: Reakcije (odzivi) zaposlenih v konfliktni situaciji glede na spol.....	43
Grafikon 14: Odziv na način vodenja in vpliv na vedenje zaposlenih.	44

KAZALO TABEL

Tabela 1: Komplementarne in simetrične emocionalne transakcije.....	17
Tabela 2: Razmerje med spoloma	33
Tabela 3: Starostni razredi.....	34
Tabela 4: Stopnja izobrazbe.....	35
Tabela 5: Karierni razredi zaposlenih	36
Tabela 6: Trditev 1: "Vse storim, da dokažem, kdo sem in da uspem. Vse imam pod nadzorom.".....	37
Tabela 7: Trditev 2: "Dajem več, kot prejemam. Ljudem svetujem in jim pomagam." ..	38
Tabela 8: Trditev 3: " Ko sem miren in zbran, se tudi drugi pomirijo."	38
Tabela 9: Trditev 4: "Vse to, kar se zdi problematično, v resnici to ni. Če sem svoboden, je vse čudovito.".....	39
Tabela 10: Trditev 5: "Ko bi mi uspelo izpeljati tisto veliko delo, bi takoj rešil vse svoje probleme.".....	40
Tabela 11: Trditev 6: "Včasih se upiram tako, da se izogibam ljudem.".....	40
Tabela 12: Ego stanja zaposlenih	41
Tabela 13: Življenjski položaji zaposlenih	42
Tabela 14: Reakcije (odzivi) zaposlenih v konfliktni situaciji.	43
Tabela 15: Odziv na način vodenja in vpliv na vedenje zaposlenih.	44

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

- AD - Adaptirano Dete
- D - Dete
- KR - Kritični Roditelj
- NR - Negujoči Roditelj
- O - Odrasli
- R - Roditelj
- RO - referenčni okvir
- SD - Svobodno Dete
- TA - transakcijska analiza
- UD - Uporno (kljubovalno) Dete
- UE - upravna enota

SEZNAM TUJIH IZRAZOV

Discount

Driver

OK

Script

Stroke

Transactional Analysis

1 UVOD

Ljudje si v življenju postavljamo cilje. Pri uresničevanju ciljev se lahko zgodi, da bomo naleteli na ovire, kki so v življenjskem okolju za nas nepredvidljive, realno jih ne pričakujemo, obstaja pa velika verjetnost, da se bodo zgodile in nam s tem uresničitev preprečevale. Delo je aktivnost in praviloma je usmerjena k določenemu cilju. Ljudje, ki delajo, uresničujejo nek cilj. Zadovoljstvo v delu pride po opravljenem delu in doseženem cilju. Medsebojni poklicni odnosi vključujejo stike z ljudmi, s sodelavci, z nadrejenimi in s podrejenimi. Mnogi konflikti izvirajo iz razlik v ciljih posameznikov, razlik v načinih njihovega uresničevanja ali pa iz razlik med potrebami in pričakovanji posameznika v odnosu do druge osebe. Sposobnost spoprijemanja s konflikti je odvisna od posameznikove osebnosti, zmogljivost reševanja v konfliktnih procesih pa od posameznikovega poznavanja delovanja konfliktnih mehanizmov. V javni upravi številni konflikti v komunikaciji nastajajo zaradi različnih vrednot, pojavljajo pa se na različnih nivojih med sodelavci in vodstvom. Problem, ki v konfliktu navskrižja interesov nastane zaradi nepoznavanja večšin reševanja takšne situacije, zadevo le še poglobi in zaplete. Obe strani doživljata, da sta neslišani, nerazumljeni, nespoštovani, zato z močjo glasu poskušata preglasiti in izsiliti nasprotno stran v svoj prav. Ali nasprotno, z molkom ena stran ignorira komunikacijo, kar med sogovornikoma povečuje napetost zaradi neizrečenih besed in s tem pritiska na nasprotno stran, da se ukloni.

Analiza vpliva transakcijske analize na vodenje in vedenje zaposlenih je tema diplomskega dela in je zasnovana v dveh delih. V teoretičnem delu je predstavljena transakcijska analiza s koncepti, kot so: struktura osebnosti, funkcionalna analiza ego stanj zavesti roditelja, odraslega in deteta; življenjski skript ali scenarij in življenjski načrt ter eksistencialne pozicije; medsebojne transakcije, strouki in discounti; prepovedi in kontraprepovedi, "drajverji" oz. vedenjski moto; vrste transakcij, analiziranje transakcij vodenja, ki so komplementarne, križne in prikrite; transakcije v konfliktnih situacijah; igre, kako strukturimo čas z umikom, ritualom, delom, razvedrilom, bližino in igro; v dramskem trikotniku spoznamo vloge Pregarjalca, Žrtve in Rešitelja, s poudarkom na zavednih in nezavednih igrah itn. Področje spretnosti, učinkovitega pošiljanja in sprejemanja sporočil in odzivanja nanje bomo lažje razumeli, če bomo vedeli: kaj povzroča napetost v komunikaciji, kako nastanejo konflikti, kakšne vrste konfliktov poznamo in kako konstruktivno rešujemo medosebne konflikte, ko se odločamo o reševanju problema.

Transakcijska analiza kot sistemska metoda ugotavlja posameznikova ego stanja na različnih ravneh starša, odraslega in otroka. V organizacijskem smislu je uporabna vrednost transakcijske analize v delu s posamezniki in skupinami ljudi, ki so usmerjeni k reševanju problemov vodenja in vedenja zaposlenih, saj omogoča identifikacijo motečih organizacijskih simptomov in odpravo medsebojnih komunikacijskih slabosti. V menedžmentu je poznavanje emocij za zdravo delovanje organizacije skorajda že nujnost. Poklicni medosebni odnosi lahko pripomorejo k zadovoljstvu in občutku uspešnosti ali pa predstavljajo izvor frustracij in občutkov neuspeha. Z "emocionalno pismenostjo", z izražanjem lastnih čustev, s senzibilnostjo in razumevanjem čustev drugih spodbudimo

delovno motivacijo in povečamo produktivnost; po uspešno opravljenem delu smo mnogo bolj zadovoljni, ker nas ne motivira samo denar. Iz potrebe po kompetentnosti razvijamo sposobnost, da se potrjujemo in sprejemamo odgovornost, ko samostojno odločamo o pomembnih stvareh. S takšno naravnostjo ustvarjamo splošno pozitivno delovno klimo in v medosebni komunikaciji odpiramo možnosti, da ljudem prisluhnemo, kaj nam sporočajo. Medosebno poslušanje v poslovnih komunikacijah je prav tako pomembno za razumevne ljudi. Ko poslušamo, se več naučimo, nastopamo samozavestneje, smo mnogo bolj učinkoviti. V poglavju o vedenjskih vzorcih in čustvenih transakcijah spoznamo občutke, kot so želja, sreča, zadovoljstvo, povezane z občutki, ki nas motivirajo; razlikujemo občutke, kot so jeza, frustracija, prezir, zavist, povezane s konfliktnimi situacijami; o vplivu občutkov iz skupine strahov na vedenjsko skupinsko dinamiko oz. njihov vpliv na dinamiko delovanja organizacije itn.

Osrednji raziskovalni del naloge predstavlja analizo vpliva transakcijske analize na vodenje in vedenje zaposlenih v Upravni enoti Ljubljana. V raziskavi je sodelovalo 30 zaposlenih. Podatki so se zbirali s pomočjo anketnega vprašalnika, in sicer v dveh delih: v prvem so podatki o spolu, starosti, stopnji izobrazbe in kariernih razredih zaposlenih; v drugem so zastavljena vprašanja v zvezi s transakcijsko analizo. Na osnovi podatkov želimo analizirati, kako zaposleni v Upravni enoti Ljubljana usklajujejo moteče transakcijske odzive in vedenjska odstopanja, da bi na osnovi le-teh prišli do želenih ugotovitev in razumevanja razlik. Analize so bile usmerjene na dva pomembna parametra zaposlitvene strukture: na vodstvo in zaposlene ter njun medsebojni odnos.

Namen diplomskega dela je prikazati uporabno vrednost transakcijske analize v Upravni enoti Ljubljana. Z analizo vpliva transakcijske analize na vodenje in vedenje zaposlenih bomo poskušali poiskati povezave med ego stanji roditelja, odraslega in deteta z eksistenčnimi pozicijami: Jaz sem v redu, Ti nisi v redu; Jaz nisem v redu, Ti si v redu; Jaz nisem v redu, Ti nisi v redu; Jaz sem v redu, Ti si v redu z možnimi strategijami reševanja konfliktnih situacij, ki so: Jaz zmagam, Ti zgubiš; Jaz zgubim, Ti zmagaš; v konfliktu izgubiva oba in metoda brez poraženca.

Cilj diplomskega dela je priti do jasnih odgovorov o vplivu transakcijske analize na vodenje in vedenje zaposlenih v Upravni enoti Ljubljana. Sledili bomo, kateri način vodenja je v odnosu med podrejenimi in nadrejenimi dominantnejši. Poudarek bo na analizi ego stanj zaposlenih, ker želimo ugotoviti morebitna ekscesna ali deficitna ego stanja.

Pričakujemo, da bo analiza raziskave pri preveritvi postavljenih hipotez potrdila naslednje domneve:

Hipoteza 1: Zaposleni v UE Ljubljana so največ v ego stanju negujočega roditelja (NR).

Hipoteza 2: Glede na vrednostne kategorije življenjskih pozicij je pričakovati, da bodo v poziciji Jaz sem v redu, Ti si v redu.

Hipoteza 3: Strategija reševanja konfliktna situacije je kompromisna.

Hipoteza 4: Način vodenja je komplementaren oz. paralelen.

V zaključnem delu naloge bomo glede na rezultate raziskave podali mnenje o usmeritvah pri ravnanju z ljudmi, transakcijsko analizo pa predstavili kot koristen model v nadaljnjih raziskavah.

2 UVOD V TRANSAKCIJSKO ANALIZO

Transakcijska analiza, skrajšano TA, je teorija osebnosti in teorija komunikacije, ki jo je ob koncu petdesetih let prejšnjega stoletja ustanovil Eric Berne. Svoj razcvet je doživela v sedemdesetih in je pomenila pomemben prispevek v razvoju humanističnih psihoterapij. Bernovo literarno zapuščino lahko prebiramo v delih: *Transactional Analysis In Psychotherapy*, *Games People Play*, *What Do You Say After You Say Hello?*, *Sex In Human Loving*.

Transakcijska analiza je uradno definirana kot teorija osebnosti in sistemska psihoterapija za osebnostno rast in osebnostno spremembo. Kot sistemska psihoterapija se uporablja v individualnem, skupinskem in družinskem psihoterapevtsko-posvetovalnem delu. Transakcijska analiza kot teorija osebnosti interpersonalne komunikacije predstavlja način analize teh komunikacij, ki daje vpogled v človekovo osebnostno strukturo, omogoča analizo komunikacijskih sistemov, pojasnjuje posameznikov razvoj ter oblikovanje življenjskih vzorcev, ki izvirajo iz otroštva in determinirajo posameznikovo vedenje, doživljanje in mišljenje tudi v odraslosti. Kot teorija psihopatologij razlaga vzroke, izvore in dinamiko patoloških oblik vedenja; kot psihoterapevtski koncept pa omogoča intervencije pri vseh vrstah psihičnih motenj, od vsakdanjih težav do psihoz (Stewart & Joines, 2006, str. 3).

Psihološke in komunikacijske tehnike, ki so nastale v okviru TA psihoterapije, so razširjene tudi v menedžmentu. Uporabna vrednost transakcijske analize v menedžmentu je pri delu s posamezniki in skupinami, ki so usmerjeni k uresničevanju nekega cilja v organizaciji z namenom, da izboljšajo svojo učinkovitost, kakor tudi reševanju problemov vodenja in vedenja zaposlenih (Stewart & Joines, 2006, str. 3).

Osnovne smernice in filozofijo v transakcijski analizi označujejo tri temeljne postavke: ljudje so v redu (OK); vsak ima sposobnost mišljenja (razen ob nekaterih poškodbah); ljudje sami odločajo o svoji usodi in svoje odločitve lahko spreminjajo (Stewart & Joines, 2006, str. 6).

Transakcijska analiza s koncepti, kot so: struktura osebnosti, ego stanja (stanja zavesti roditelja, odraslega in deteta), medosebne transakcije, igre, prepovedi, kontraprepovedi (drajverji oz. vedenjski moto), vrste transakcij, stroke in discount itn. analizira vedenje posameznika in transakcije, ki so izražene tu in sedaj, omogoča pa tudi analizo globljih delov osebnosti.

3 STRUKTURA OSEBNOSTI

Transakcijska analiza je del egopsihologije, ker razčlenjuje ego na ego stanja. Osnova TA je preučevanje ego stanj. Ločimo dva pojma osebnosti: integrirano osebnost in fragmentirano osebnost. Strukturna analiza govori o tipičnih fragmentacijah. Ukvarja se z ločevanjem obrazcev vedenja pri diagnosticiranju ego stanj. Po Bernu je ego stanje določen doživljajski dogodek, to je set mišljenja in občutenja, ki je neposredno povezan z določenim vedenjem. To definicijo je Berne opredelil na tri načine: fenomenološko, ego stanje predstavlja koherentni sistem občutkov določene osebe; operacionalno, ego stanje predstavlja serijo koherentnih vzorcev vedenja; pragmatično, ego stanje predstavlja sistem občutkov, ki motivira določeno serijo povezanih vzorcev vedenja. Vedenje ljudi, v vsakem trenutku njihove budne aktivnosti, je določeno s tem, v katerem ego stanju se nahajajo. Vsak človek ima tri ego stanja (Berger, 1980, str. 119–120).

3.1 RODITELJ

Roditelj je ego stanje, ki ga strokovno imenujemo eksteropsiha. Predstavlja tiste psihomehanske vplive iz vsebin staršev in drugih pomembnih oseb, avtoritet, ki so se vgradili in arhivirali v spomin osebnosti. Objektivni zunanji vplivi so realna dejanja, izražena skozi telesno govorico, govor kot način besednega izražanja in sporočila staršev otroku, kot so: kaj je prav in kaj narobe, kaj mora in česa ne sme; subjektivni del pa predstavlja genetična programiranost, kako jih otrok doživlja (Berger, 1980, str. 122).

Strukturalna analiza ločuje v ego stanju roditelja dve komponenti: kritičnega in negujočega roditelja. Oba sta lahko pozitivna ali negativna (Stewart & Joines, 2006, str. 25).

3.2 ODRASLI

Odrasli je osrednje ego stanje v strukturi osebnosti, strokovni naziv zanj je neopsiha. V njem so vsebine iz preteklosti, ki so se izkazale kot dobre in koristne, odvržene pa so neustrezne, preživete, omejujoče in zastarele programiranosti. Delovanje odraslega je usmerjeno k cilju, reševanju problemov, uporabi analitičnega razuma logičnega mišljenja ter adekvatnim emocijam. V svojem delovanju je podoben drži znanstvenika, ki se pri vsakdanjem načinu spoznavanja opira na sistematično zbiranje podatkov, preverjanje, natančnost, občutljivost na protislovja, upoštevanje meja veljavnosti in jezikovno izražanje. V tem smislu je vedenje osebe iz ego stanja aktivnega odraslega poslovno in bližje adekvatni realnosti o tem, kaj je možno in kaj ni, kaj je koristno in kaj ni. Ob možnosti pogleda nase z distance nekega drugega ego stanja ima izhod iz zaprtega sistema repetativnega vedenja in starih programiranosti k bolj odprtemu, svobodnejšemu, kreativnemu in adaptivnemu vedenju (Berger, 1980, str. 123).

Strukturalni model odraslega ima tri dele: etos je del, ki ima svoj avtonomni vrednostni sistem; logos je del informacij, znanj in veščin; patos vsebuje patologijo in adekvatne

emocije. V tem modelu sta roditelj in dete pataloški ego stanji. Kadar odrasli prevzame vse funkcije roditelja in deteta, postane integrirani odrasli, roditelj in dete pa nepomembna. Odrasli je pozitiven, lahko pa tudi negativen, kadar nima pravih in točnih podatkov (Stewart & Joines, 2006, str. 26).

3.3 DETE

Deto ali strokovno arhepsiha je ego stanje, ki predstavlja energetske temelje osebnosti. Njegova vsebina je zasnovana na realnih dogodkih iz otroštva. V procesu učenja se pod vplivom staršev socializira in v spomin internalizira določena sporočila staršev, kakor jih je doživljal in po svojem mišljenju registriral (Berger, 1980, str. 122–123).

Ego stanje deteta se deli na dve stanji. Svobodno dete, to je naravno dete, ki spontano izraža svoje impulze v socialno sprejemljivih okvirih. Deluje po principih zadovoljstva in uživa zaradi sebe. Za pozitivno, svobodno dete je značilna kreativnost in duhovitost, za negativno, divje dete pa izražanje nesocializiranih vzgibov, ker ne pozna meja (Berger, 1980, str. 130). Adaptirano dete se prilagaja normam odraslega v sebi. Pozitivno adaptirano dete je podvrženo disciplini, je ubogljivo in ni kreativno. Negativno adaptirano dete se kaže kot hiperadaptivnost, je preveč prilagojeno socialnim normam in maladaptivnost; slabo prilagojeno dete je adaptirano na negativna starševska sporočila, je neopazno (Berger, 1980, str. 130). Kljubovalno dete se upira normam in izraža svoj odpor. Je v nasprotju z zahtevami in ne izpolnjuje ukazov, ker tako skrbi za ohranjanje identitete (Berger, 1980, str. 131).

4 FUNKCIONALNA ANALIZA EGO STANJ

Po Bernu je ego stanje določen dogodek oz. doživljaj, ki mu odgovarja določeno vedenje. Ego stanja se doživljajo in manifestirajo skozi vedenje. V analizi se opiramo na (Harris, 1990, str. 70):

- tekst, govor oz. jezik: kaj oseba govori, katere besede in kakšne besedne strukture uporablja in ali jih ponavlja. Bolj ko je nekdo precizen tem daljši je stavek;
- glas: pomembno je tudi, kako govori, npr. drhtenje glasu, piskajoč glas, hitrost govorjenja, intenzivnost glasu; glas se v komunikaciji pogosto ignorira;
- facialna ekspresija ali obrazna mimika predstavlja mišični, muskulaturni oklep oz. masko; maske so lahko zelo različne;
- telesne gibe oz. kretnje kateregakoli dela telesa (prsti, udi, glava);
- položaj telesa: npr. roka, ki podpira glavo, pogled.

Cilj funkcionalne analize ego stanj je, da odkrije, iz katerega dela osebe posameznik komunicira.

4.1 ZNAKI NEGUJOČEGA RODITELJA

Negujočega roditelja označuje (Stewart & Joines, 2006, str. 25): spodbujanje, nagrajevanje, zaščita, pomoč, iskanje dobrega, sprejemanje. Negujoči roditelj ima določene funkcije: neguje (v materinskem smislu hrani); daje podporo; dovoljuje; sprejema, dopušča. Osebe, ki delujejo v funkciji negujočega roditelja, so usmerjene k dajanju. Značilnosti negujočega roditelja so: izraža se s pomanjševalnicami, daje pozitivni "feedback", nagrajuje; glas je blag, nežen, topel; izraz obraza je nasmejan in mil (lik matere božje); gibi so mehki, blagi, ponuja roko, objame, boža; položaj telesa je odprt, sprejemljiv in sprejemajoč.

Negujoči roditelj je lahko pozitiven ali negativen:

- negativni negujoči roditelj je takrat, kadar izkrivlja realnost in deluje iz + - pozicije, če druge proglasi za nesposobne, jim odvzame odgovornost;
- pozitivni negujoči roditelj deluje s + + pozicije, primerno situaciji.

4.2 ZNAKI KRITIČNEGA RODITELJA

Kritičnega roditelja označuje (Stewart & Joines, 2006, str. 25): kritičnost, strogost v vedenju in drži, omejevanje, ukazovanje, poučevanje, netolerantnost. Kritičnega roditelja določa, da nadzira, ukazuje, kritizira, graja, kaznuje, prepoveduje, omejuje. V komunikaciji o svojih doživetjih govori v 2. osebi ednine. Izraža se z besedami: "zmeraj in nikoli", "moraš in ne smeš"; glas je oster, rezek; obrazni izraz je namrščen, oči, obrvi in usta ima stisnjene, strogo gleda; ima ostre gibe; njegova drža telesa se manifestira v zgornjem delu, se napihne in izprsi; pogosto drži roke v bokih. Kritizira s pozicije moči.

Kritični roditelj je lahko pozitiven ali negativen:

- negativni kritični roditelj izhaja iz + - pozicije, izraža se s cinizmom in sarkazmom, je netoleranten, priganja druge k delu, za katerega samo on ve, kako se kaj naredi, drugi zanj nikoli ne naredijo nič dobro; na ta način stalno dokazuje drugim, kako je on dober in moralen, kako oni nimajo pojma, saj, da ima samo on prav;
- pozitivni kritični roditelj izhaja iz + + pozicije, je zahteven, nepopustljiv in ni milosten ne do sebe ne do drugih. Kar zahteva od sebe, pričakuje tudi od drugih. Je kritičen, a ni žaljiv. Izraža "to bi bilo lahko bolje" in daje vse od sebe.

4.3 ZNAKI ODRASLEGA

Značilnosti odraslega so (Stewart & Joines, 2006, str. 26): sprejemanje in obdelava podatkov, ocenjevanje, predvidevanje, realnost. Ego stanje odraslega funkcionira iz enakopravne komunikacije, zbira, obdeluje in daje informacije. Njegova aktivnost je usmerjena na neko delo. Besede, ki jih uporablja so v zvezi z delom. Glas je enakomeren, govor umirjen in jasen. Izraz obraza je v zvezi z delom in gibi v skladu z aktivnostjo, s katero se ukvarja. Njegova aktivnost je usmerjena k cilju. V komunikaciji je odprt. Od ego stanja roditelja, ki se v komunikaciji projicira v 2. osebi ednine, je za ego stanje odraslega značilno, da o sebi in lastnih izkušnjah v komunikaciji z drugimi govori v 1. osebi ednine, o svojih profesionalnih ugotovitvah pa v 1. osebi množine.

Odrasli se, po Bernu, ne deli. Lahko pa je pozitiven in negativen:

- pozitiven odrasli je, kadar ima točne podatke in je objektivni in realen;
- negativen odrasli je, kadar ima dezinformacije, ki jih uporablja pri delu, ki je usmerjeno k cilju. V zmoti oz. zablodi je, ker misli, da ima točne podatke, ki jih v resnici nima.

4.4 ZNAKI SVOBODNEGA DETETA

Ego stanje svobodnega otroka označuje (Stewart & Joines, 2006, str. 22, 24): igrivost, spontanost, aktivnost, upoštevanje lastnih občutkov in želja; prepuščen je sebi brez vplivov okolja. Svobodno dete spontano izraža svoj impulz. Aktivnosti mu vzbujajo prijetnost. Gibi so hitri, živahni, pogled odprt, čustva sproščena, govor glasen, rad eksperimentira in preiskuje druge, je družaben, neposreden in vedoželjen. Izraža se z uporabo besed: "hočem", "nočem", "jaz bom", "ne bom" itn.

Svobodno dete je lahko pozitivno ali negativno:

- pozitivno svobodno dete naravno izraža svoje impulze na socialno sprejemljiv način, ker pozna meje;
- negativno svobodno dete je divje dete; ima nesocializirane interese, ne pozna meja, ker mu starši niso povedali zanje.

4.5 ZNAKI ADAPTIRANEGA DETETA

Značilnosti ego stanja adaptiranega otroka so (Stewart & Joines, 2006, str. 22, 23): prilagajanje, upoštevanje pravil, izpolnjevanje zadanih nalog, odrekanje, odvisnost od

pohval in zunanjih nagrad.

Adaptirano dete je lahko pozitivno ali negativno.

Pozitivno adaptirano dete je prilagojeno, pridno in poslušno. Njegovo izražanje ni glasno, drža je zadržana, kretnje so počasne, izraža se vljudno: "ali lahko", "ali smem", je podrejeno: "takoj bom", "sem že", "ne bi", "ko bi mi uspelo ..."; ni konfliktno.

Če dete ni pozitivno adaptirano, ni discipline. Negativno adaptirano dete je lahko:

- hiperadaptirano, preveč podrejeno socialnim normam; o sebi misli: "jaz sem v redu samo, kadar izpolnjujem neke pogoje";
- maladaptirano dete se adaptira samo na prepovedi; to so roditeljeva sporočila, s katerimi se detetu kršijo človekove pravice;
- maščevalno deluje iz + - pozicije, to je s pozicije relativne nemoči, kadar občuti, da nekaj ni fer; deluje kljubovalno in svoje občutke izraža: "kadar me prizadenejo, imam pravico, da jaz prizadenem nazaj"; uporablja besedo: "ne"; za besedo ne je vedno: "jaz pravim" in "jaz hočem";
- obupano dete nastopa iz - - pozicije; zanj so značilne dominantne emocije: ravnodušnost, nezainteresiranost, izraža se: "vse je brez veze";
- kljubovalno dete označujejo: negativizem, upornost, neupoštevanje norm, zoperstavljanje pravilom, nalogam, drugim ljudem.

Pri ugotavljanju ego stanj uporabljamo naturalistični pristop. Vsako ego stanje ima svoje značilnosti. Te se izražajo skozi govorico telesa: drža telesa, pomena gibov, mimike in pogleda; govora in uporabe jezika ter načina besednega izražanja: jezik; sporočil, iz katerega ego stanja pošilja sporočila in komu, oz. kateremu ego stanju ga pošilja.

Pri delu z ljudmi je potrebno uporabljati vsa + ego stanja. To je pet pozitivnih ego stanj: +NR, +KR, O, +SD in +AD. Na isti stimulus lahko odreagiramo iz kateregakoli ego stanja. Ko oseba spozna, da lahko izbira izmed pet ego stanj, uporablja transakcijske opcije kot večje komunikacijske reakcije.

5 SKRIPT, SCENARIJ ALI ŽIVLJENJSKI NAČRT

Življenjski načrt je vse tisto, kar se je v osebni strukturi odrasle osebe tekom življenja izoblikovalo, razvilo in kar je zabeleženo v spominskih sistemih roditelja in deteta kot načrt življenja. Eric Berne, utemeljitelj transakcijske analize, govori o skriptu, scenariju, življenjskem načrtu; ki je podzavestni, nezavedni življenjski načrt, izdelan v otroštvu ter okrepljen s strani staršev, avtoritet in drugih pomembnih oseb. Nastane v zgodnjem otroštvu in je rezultat otrokove odločitve na zunanje dražljaje oz. stimuluse, pritiske in informacije. Družina in njeni člani so glavni nosilci vlog pri tem nastajanju; imajo dejansko takšno moč, da lahko otroku določijo realnost, kaj je res in kaj ne. Skriptne odločitve predstavljajo otrokovo v tistem trenutku najboljšo možno strategijo preživetja in zadovoljitve potreb v svetu, ki se mu pogosto zdi nevaren in sovražen. Te odločitve so oblikovane na podlagi otrokovih emocij in testiranja realnosti in prenešene v odraslo obdobje kot skriptna verjetja oz. prepričanja, ki so pogosto potlačena. V stresnih situacijah tu in sedaj oseba s takšnim skriptnim verjetjem, prepričanjem reagira, se odzove s ponavljanjem in preigravanjem vtisnjenih strategij iz otroštva. Ob njih namreč čuti varnost, ker vodijo k enakim ali podobnim rezultatom in jih uporablja kot dodatno potrditev lastnih osebnih verjetij oz. prepričanj; tu se zato še bolj utrdijo in okrepijo. Vsekakor pa so neustrezne za situacije v odraslem obdobju, ker ga omejujejo (Stewart & Joines, 2006, str. 100–101).

5.1 REFERENČNI OKVIR

Vsaka oseba v procesu socializacije oblikuje svoj referenčni okvir (RO). Definicija referenčnega okvira je osebna mapa oz. človekov zemljevid. To je konstrukt, ki daje posamezniku splošne vzorce, ki jih uporablja, da definira sebe, druge ljudi in svet, v katerem živi. Ljudje se vedemo v skladu z referenčnim okvirom, tj. v skladu s svojo percepcijo realnosti. Pomembne značilnosti človekovega referenčnega okvira so njegove temeljne predpostavke, njegove tendence po samoohranitvi, vzdrževanju avtonomije. RO je lahko ne/konsistenten, simultani, sukcesiven. Lahko je ne/skladen z realnostjo, ki jo pozna kot edino, se je zato ne trudi preverjati in jo izraža skozi jezik (tekst), glas, obrazno mimiko, telesnimi gibi in držo telesa. Kakor se je oblikoval posameznikov RO skozi eksogena sporočila staršev in drugih pomembnih subjektov ter na podlagi otrokovih endogenih sporočil, odločitev iz lastnih izkušenj, takšen je tudi njegov življenjski skript ali scenarij. Kot takšen življenjski scenarij vsebuje skriptne odločitve otroka in njegovih zablod o pomembnih življenjskih vprašanjih, v skladu s katerimi živi in jih kot napačna, neresnična in nekorrigirana prenaša v naslednja življenjska obdobja. Patologija nastane takrat, kadar posameznik iz neprijetne življenjske izkušnje izdelava slabe oz. napačne posplošene zaključke (odločitve, sklepe) kot pravilo (Stewart & Joines, 2006, str. 188–190).

5.2 SKRIPTNE PREPOVEDI

Med množico različnih informacij, ki oblikujejo nastanek osebnostne strukture, namenja TA svoj poudarek osnovnim starševskim sporočilom, ki veljajo kot skriptne prepovedi. Teorija skriptnih prepovedi je zasnovana na teoriji otrokovih pravic o obstoju, razvoju, odraščanju, mišljenju in pomembnosti. Skriptna prepoved predstavlja starševsko sporočilo, s katerim se zavira ali negira neka otrokova osnovna človekova pravica. Vgrajene skriptne prepovedi v matrico življenjskega scenarija pomenijo bazična prepričanja otrok, trajne notranje vplive, ki določajo način in odločajo, kako bo posameznik živel. Te skriptne prepovedi so sporočila iz otroka starša dejanskemu otroku, zato so neposredna in brezpogojno direktivna (Stewart & Joines, 2006, str. 134).

Najosnovnejše skriptne prepovedi so:

Ne obstajaj! (Don't Exist!) Je prepoved, ki izhaja iz sovraštva v družinski emocionalni matrici, kjer obstoj otroka ogroža roditeljevo življenjsko vitalnost. Posledice fizičnega, psihičnega maltretiranja, zlorab in brutalnega kaznovanja otrok so kasneje pri odraslih prepoznavne po samodestruktivnosti, pogostih poškodbah, suicidalnosti. To prepoved imajo tudi osebe, ki rizično živijo, se ukvarjajo z ekstremno nevarnimi športi, narkomani in alkoholiki. V dokazovanju lastne vrednosti, navidezno bežijo pred prepovedjo, ki lahko ravno tako pripelje do samouničenja (Stewart & Joines, 2006, str. 134).

Ne bodi ti! (Don't Be You!) Je prepoved, ki se nanaša na spolno identiteto. Lahko je kulturološko, tradicionalistično in socialno pogojena. Pri ženskah jo prepoznamo po izrazitih moških značilnostih in nagnjenjih, pri moških pa je značilen feminizem. V to prepoved vključujemo tudi transvesticizem, privzemanje socialnih pojavov, znakov drugega spola (predvsem oblačenje), feminizacija, bolezenski sindrom zaradi slabotnega delovanja moških spolnih žlez, feminilnost, požensčenost, pomehkuženost, ekstremne primere transeksualizma, spreminjanje spola s kirurškimi operativnimi posegi, nenazadnje pa tudi androgine osebnosti, osebe ki so razvile v sebi moške in ženske potenciale in se vedejo kot samozadostneži (Stewart & Joines, 2006, str. 135).

Ne odrasti! (Don't Grow Up!) Je prepoved na odraščanje. Pri odraslem človeku se kaže kot infantilizem. Fizična infantilnost pomeni zastoj duševnega in telesnega razvoja na stopnji otroka, psihično infantilnost kažejo ljudje, ki so polni strahu, so pasivno odvisne osebnosti in vodi v pojav anksioznosti (Stewart & Joines, 2006, str. 137).

Ne bodi otrok! (Don't Be A Child!) Je prepoved, ki je nasprotna tretji (prejšnji) prepovedi. Ljudje s to prepovedjo so vedno resni, usmerjeni k cilju, ki je pred njimi, obremenjeni s tem, kako jih drugi ljudje vidijo, so težko spontani. Pogosto privede pri odraslih ljudeh do razvoja pojava obsesivno kompulzivne osebnosti (perfekcionizem, čistoča, hitrost, preciznost, resnost). Igre so za te ljudi nesprejemljive (Stewart & Joines, 2006, str. 136).

Ne bodi pomemben! (Don't Be Important!) Je prepoved na lastno pomembnost, ki se nanaša na občutek lastne vrednosti. Oseba verjame, da nima vrednosti, ker mu jo starši niso definirali. Otrok, ki dobi sporočilo, da ni pomemben, ima negativno predstavo o sebi in razvije kompleks inferiornosti. Ti ljudje so zaprti vase, se ne izpostavljajo, težko sprejemajo darila, so skromni ali pa bežijo od občutka manjvrednosti (Stewart & Joines,

2006, str. 138).

Ne zapusti me! (Don't Leave Me!) Je prepoved, ki izvira iz starševske bojazni, da bodo od otrok zapuščeni. Starši pogosto ne razlikujejo med ločitvijo in zapustitvijo. Psihološka ločitev od svojih staršev pomeni predpogoj za mentalno zdravje v odraslost preobrazajočega se adolescenta. Pomembno je postavljanje in spoštovanje meja, ki morajo biti med družinskimi člani določene (Stewart & Joines, 2006, str. 138).

Ne bodi blizu! (Don't Be Close!) Je prepoved, ki jo ljudje uresničujejo na dva načina: s fizično distanco in ne govorijo o sebi. Starši so (predstavljajo) otroku model za druge ljudi. Osebe s to prepovedjo ne znajo pustiti blizu druge ljudi, se bojijo bližine iz občutka strahu, da jih bodo drugi zapustili, ko vidijo, kakšni so v resnici. Izogibajo pa se zato, da ohranjajo svojo neprepoznavnost (Stewart & Joines, 2006, str. 138–139).

Ne zaupaj! (Don't Trust!) Je prepoved na zaupanje. Razvije se iz obljub in veseljem z velikimi pričakovanji, ki niso izpolnjena. Odsotnost bazičnega verjetja v družini in drugimi ljudmi lahko pripelje do strukturiranja pretirane sumničavosti, paranoidnosti (Stewart & Joines, 2006, str. 139).

Ne pripadaj! (Don't Belong!) Je prepoved na človekovo pripadnost nekomu ali nečemu. Pri odraslih ljudeh je prepoznavna, saj ti ljudje nimajo občutka pripadnosti nobeni socialni obliki združevanja, bežijo od odnosov, ker se bojijo navezati (Stewart & Joines, 2006, str. 138).

Ne čuti! (Don't Feel) Je prepoved na občutke. Lahko gre za prepoved vseh čustev, lahko so prepovedana le nekatera. Lahko pa je dovoljeno občutiti, vendar ni dovoljeno čustev pokazati. Zlasti pogosti prepovedi pri dečkih sta strah in žalost, pri deklicah pa jeza. Pri odraslih se prepoved izražanja občutkov kaže, da nimajo emocij (Stewart & Joines, 2006, str. 140).

Ne misli! (Don't Think!) Je prepoved na misli in mišljenje s svojo glavo. Z diskvalifikacijo misli se zmanjšujejo razlike v mišljenju o čemerkoli (Stewart & Joines, 2006, str. 139–140).

Ne bodi uspešen! (Don't Succeed!; Don't Make It) Je prepoved na uspeh, ker si starši ne želijo uspešnejših otrok od sebe. Ljudje s to prepovedjo se vedejo kot Sizif, vedno nekaj začnejo pa ne dokončajo, sabotirajo uspeh (Stewart & Joines, 2006, str. 137).

Ne seksaj! (Don't Have A Sex!) Je prepoved na spolno življenje; sporočilo pa je, da seks ni v redu. Patologija se lahko razvije v dve smeri: ali seksualno zavrtost ali perverznost (Stewart & Joines, 2006, str. 138).

Ne bodi telesno zdrav! (Don't Be Healthy!, Don't Be Well!) Nanaša se na prepoved telesnega zdravja. Lahko pa je tudi prepoved na bolezen, ne smeš biti bolan (Stewart & Joines, 2006, str. 139).

Ne bodi mentalno zdrav! (Don't Be Sane!) Je prepoved na duševno zdravje. Sporočila staršev so lahko takšna, da izzovejo obsesivni strah, da bo oseba znorela (Stewart & Joines, 2006, str. 139).

Ne! (Don't!) Je nespecifična, splošna prepoved (Stewart & Joines, 2006, str. 138).

Scenarij ali skript je patologija, ker je vedno zasnovan na skriptnih odločitvah, le-te pa so zablode. Po Bernu obstaja življenjski plan ali načrt kot nekaj zdravega (uspeh, zadovoljstvo) in življenjski skript ali scenarij kot patologija.

5.3 KONTRAPREPOVEDI

Za razliko od skriptnih prepovedi, ki predatavljajo starševska sporočila, česa otrok ne sme, in izhajajo iz roditeljevega otroka, so kontraprepovedi tista roditeljska sporočila, s katerimi se otroku ekstremno pogojuje ljubezen, ukazuje in zahteva, kako se mora obnašati, da ga bodo imeli radi. Gre torej za ekstremno obliko pogojevanja ljubezni in izhaja iz eksistenčne pozicije: jaz sem v redu, ti pa si v redu, samo če ...

Kontraprepovedi zelo redko nastanejo z mehanizmom skriptne odločitve. S kontraprepovedmi ustvarjajo starši pri otroku "driverje" oz. gonilnike. Driver je vedenjski moto, ki ga otrok razvije pod vplivom starševskih kontraprepovedi, da bi tako izpolnil pogoje za starševsko ljubezen. Osebe, ki živijo v skladu s kontraprepovedmi, so v kontraskriptu. Kontraprepoved je podobna "dobrim" starševskim nasvetom, ko neka vrednota oz. vrednost, ki je v redu, dobi prepoved, ki pa ni prepoved, temveč pogoj (Stewart & Joines, 2006. str. 155).

Najpogostejše kontraprepovedi so:

Bodi popoln! (Be Perfect!) Je kontraprepoved, ki vodi v perfekcionizem. Osebe stremijo k doseganju najvišjih idealov. Nekateri zahtevajo popolnost od sebe, nekateri od drugih, s tem da njim ni treba biti popoln, spet tretji hočejo perfektnost od sveta, kjer vladata pravičnost in ljubezen. Razmerje med željo in prisilo je v tam, da je želja za perfekcioniste v redu, prisila pa, da oseba mora biti popolna. Osnovno vodilo prisile je iracionalni "moram", ki ga motivira notranji roditelj v "bodi še boljši, da te bodo drugi sprejeli". Če tega ni, se oseba počuti inferiorno in misli, da je nihče nima rad. Glavni problem perfekcionista je, da v določenih okoliščinah ne razlikujejo med optimalnim in maksimalnim. Hočejo biti stalno v maksimumu, kar pa je nemogoče, in so zato neučinkoviti. Neuspeh doživljajo kot napako, zaradi česar imajo občutek manjvrednosti. Napake so po svoji funkciji negativni "feedback" oz. povratno sporočilo, ki ga ljudje sprejemamo kot spodbudo. Potrebno je postaviti racionalne standarde v odnosu do sebe, do drugih in do sveta (Stewart & Joines, 2006, str. 156).

Trdo delaj! (Work Hard!) Je kontraprepoved, ki velja za ljudi, ki morajo neprestano nekaj delati. To, da so pridni, jim daje občutek zaželenosti pri drugih. Življenje brez dela zanje nima pomena. Kadar ne delajo, mislijo, da lenarijo (so leni), in jih preplavi občutek krivde. Počitek zanje ni v funkciji dela. Ljudje potrebujemo počitek. Kdor se ne zna spočiti, ta niti delati ne zmore (Stewart & Joines, 2006, str. 157).

Potrudi se! (Try Hard!) Je varianta Trdo delaj! kontraprepovedi. Pomemben je trud in prizadevanje, rezultati pa niso vedno pomembni. Čim bolj se oseba trudi in muči, tem bolj je pridna; ni pomemben efekt, pomembno je, da se trudi. Oseba s talenti, ki z malo truda dosega velike rezultate, nima vrednosti (Stewart & Joines, 2006, str. 157).

Ugajaj mi!/Ugajaj drugim! (Please Me!/Please You!) Razlika v patologiji "pleasingov" se kaže v razmerju pozicij podrejenosti in nadrejenosti. Ljudje se stalno sprašujejo, kaj hočejo sami, drugi ljudje in svet oz. situacija. Treba je znati ugoditi sebi in drugim, ljubiti sebe in druge, spoštovati sebe in druge, pri tem pa vedeti, da ne gre brez konfliktov. Patologija se kaže na dva načina: če vedno odreagiramo kot drugi želijo (please you); če vedno odreagiramo tako kot želimo sami in prisiljujemo druge, da nam ugodijo (please

me). Oseba z dražverjem please you vedno naredi to, kar hočejo drugi. Njen osnovni problem je, da ne zna reči ne. Ti ljudje ne zahtevajo ničesar zase, ker se bojijo, da drugi mogoče ne bo hotel ugoditi. Ne upajo si ukazovati, ravno tako ne izražajo jeze. Prestrogi starši vzgajajo please you osebe. "Please me osebe" od drugih pričakujejo zadovoljevanje njihovih želja. Druge ljudi postavljajo v podrejeni položaj. Zavzamajo dve poziciji: ++ samo, če jih drugi zadovoljijo, in +-, če jih drugi ne zanimajo (od egoizma do narcisoidnosti). Preveč popustljivi starši ustvarjajo please me osebe (Stewart & Joines, str. 156–157).

Bodi močan! (Be Strong!) To gonilo je bistvenega pomena za ljudi, ki svoje življenje organizirajo okrog preživetja. Kontraskript vsebuje odločitev zanemarjenega otroka, ki mora biti močan, da preživi. Obstajata dva vidika moči: prvi biti močan v fizičnem smislu predstavlja posameznikovo fizično moč, žilavost, da lahko preživi; drugi psihični vidik pa se nanaša na emocionalno, intelektualno in socialno pa tudi partnersko oz. seksualno področje. Značilno za "be strong ljudi" je, da nadzirajo druge, so samostojni, imajo močno voljo, težko govorijo, imajo brezizrazen obraz. V bistvu so zelo osamljeni, ker so nesposobni ljubiti; dokazujejo, da so močnejši od bolečin; nimajo kvalitetnega življenja. V realnosti je potrebno vedno sproti presojati, v kateri situaciji je najboljša rešitev pokazati moč, kdaj šibkost oz. zaprositi za pomoč, kar pomeni, da je v redu pokazati občutke in imeti želje (Stewart, 2006, str. 157–158).

Pohiti! (Hurry Up!) Je zelo stresogena kontraprepoved, ker je treba vse narediti hitro. Pri tem hitenju osebe uničujejo same sebe in so pri delu zelo površne. Pomanjkanje časa pri teh ljudeh povzroči paniko in panično hitro ukrepajo. Najboljša tehnika za ublažitev stresa je redukcija stresa, da si vzame čas za razmislek. Ko oseba ugotovi, da ima čas, to prepreči paniko in lahko poišče možno rešitev (Stewart & Joines, 2006, str. 158).

Možne so vse kombinacije diverjev. Prepovedi so nadrejene kontraprepovedim. Prepovedi kratijo določeno otrokovo pravico, kontraprepovedi pa pokažejo vzorec posameznikovega vedenja, s katerim lahko navidezno te pravice ohrani, če izoblikuje ustrezen driver.

Pomembno je poznati skriptno matrico posameznika, katere prepovedi in katere kontraprepovedi je dobival in kaj od tega je sprejel. Najhuje za posameznika je, če oba starša dajeta enake prepovedi. Bolje je, kadar en roditelj prepoveduje, drugi pa dovoljuje. Tako ima oseba vsaj možnost izbire.

5.4 ŽIVLJENJSKE VREDNOSTNE POZICIJE

Poznamo štiri življenjske pozicije, ki jih transakcijska analiza klasificira kot osnovna življenjska stališča glede na to, kako posameznik v odnosu z drugimi vidi sebe in druge. Franklin Ernst jih je poimenoval OK Corral (po Stewart & Joines, 2006, str. 119). Franklin poudarja, da se nezavedne življenjske pozicije kot skriptne formacije in odločitve iz ego stanja deteta kasneje reflektirajo v odraslosti v socialnih komunikacijah, zavedno pa jih iz ego stanja odraslega lahko kadarkoli korigiramo. Te so:

1. **Jaz sem v redu, Ti si v redu.** V interakciji z drugimi ljudmi oseba iz te pozicije utrjuje prepričanje, da je v redu in da so drugi v redu. To je pozicija odrasle osebe, ki primerno tolmači realnost. To, da je samozavestna, pomeni, da ima realno predstavo o sebi, se ima rada, spoštuje sebe in druge. Na primer: oseba na

delovnem mestu se bo strinjala z zahtevo nadrejenega, da naredi, kar se od nje zahteva, ob tem pa se bo počutila dobro, ko bo to delo opravljala. Šefa bo ocenila kot korektnega in odgovornega, ker jo je pravzaprav prosil, da to naredi. To je pozicija odrasle osebe (Harris, 1990, str. 52).

2. **Jaz sem v redu, Ti nisi v redu.** Iz te pozicije bo oseba svojo skriptno odločitev uresničevala v prepričanju, da je v redu, medtem ko drugi niso. V komunikaciji bo nastopala arogantno, prepotentno, izsiljevalsko, egoistično, intenzivno, agresivno, z izjavami, kot na primer "Kaj pa ti počneš?", "Da ne slišim niti besede in mi izginete izpred oči, dokler tega ne naredite!", "Kako si me sploh upaš prositi za dopust, ko pa je toliko dela!", "Danes ne moreš zaupati nikomur, zaneseš se lahko le sam nase. Najbolje bo, da delo opravim kar sam." Oseba si domišlja kvalitete, ki jih ne poseduje, sebe precenjuje in ima izkrivljeno, napihnjeno predstavo o sebi. Rešitev je, da iz skriptne odločitve preide v stanje odraslega. Obstaja pa tudi skupinska različica "Jaz in Ti proti Oni". "Jaz in Ti sva v redu, Oni niso v redu", kjer nastane situacija "Midva proti Njim" (Harris, 1990, str. 50).
3. **Jaz nisem v redu, Ti si v redu.** Oseba, ki ima negativno mnenje o sebi, o drugih pa ima pozitivno mnenje, ima izkrivljene predstave o sebi in drugih. V tej poziciji se počuti inferiorno, z občutki manjvrednosti, je brezvoljna, nesproščena, depresivna, drugi pa so v redu, ker jim pripisuje kvalitete, ki jih v resnici nimajo. Na primer: zaposlenega, ki ima pred seboj že tako veliko svojega dela, zmoti sodelavec z govorjenjem o svojih težavah v zvezi z delom. Zaposleni sodelavca posluša in mu skuša pomagati z nasveti, ki pa jih sodelavec ne želi sprejeti. Zaposleni s kepo v želodcu razmišlja, kako naj se izogne sodelavcu. Iz te pozicije se lahko reši na dva načina: ali ostane v skriptu in se drugemu izogiba ali pa gre v stanje odraslega in drugega zavrne (Harris, 1990, str. 46).
4. **Jaz nisem v redu, Ti nisi v redu.** Je pozicija nemoči, nesmiselnosti in brezupnosti. Prepričanje o sebi, drugim in svetu je negativno. Nič ni dobro, vse je brez veze in brez vrednosti. Situacija za osebo v tej poziciji je brezizhodna (Harris, 1990, str. 48).

Pozitivna slika o sebi nastane tako, kot so jo definirali starši. Večina ljudi, ki so sicer v redu, težijo k temu, da zavzemajo + + pozicijo. V stresnih situacijah pa se dogaja, da preidejo iz + + pozicije na - - preko - + ali iz + + na - - preko + -. Pozicija + + je realna, kadar ni skriptna. Naivna pozicija je podobna poziciji + +, v resnici pa to ni. Biti naiven, pomeni verjeti, da so vsi ljudje v redu (dobri, pošteni), kar ne drži. Če nekdo prevara enkrat, je to lahko slučaj; kadar se to zgodi drugič, je to lahko zgolj drugi slučaj; če pa se to ponovi trikrat, pomeni, da je ta oseba takšna.

6 VEDENJSKI VZORCI IN RAZUMEVANJE ČUSTEV

Nerazumevanje lastnih občutkov nujno vodi do nerazumevanja čustev drugih ljudi, kar pa pripelje do konfliktnih situacij. Poznavanje lastnih emocij in razumevanje čustev drugih je za dobro komunikacijo zato ključnega pomena. Emocionalna pismenost pravzaprav pomeni, da poznamo naravo naših čustev. Manifestacije vedenja v povezavi s čustvi so pri ljudeh zelo različno izražene. Funkcija ocenjevanja pomembnosti je pri ljudeh različna. Odvisna je od posameznikovega odnosa do sveta, do drugih ljudi in do sebe. Vsak človek sam ocenjuje pomembnost: kar je pri nekom veselje, je pri drugem pri isti situaciji strah. Emocionalne reakcije so odgovori na stimuluse, ki so za posameznika pomembni. Kaj je za nekoga pomembno in kaj ni, je odvisno od kriterijev v njegovm referenčnem okviru oz. od njegovega vrednostnega sistema. Kakor se ljudje razlikujemo po tem, kako ocenjujemo stimuluse in kako jih vrednotimo, tako ljudje različno občutimo kvalitativno različne občutke. Če se stimulus dotika višje vrednote v sistemu vrednot, bo emocionalna reakcija močnejša. Ko nekdo ogrozi naše vrednosti oz. vrednote, doživljamo neprijetne občutke, kadar pa jih nekdo potrди, se počutimo prijetno. Če se stimulus dotika višje vrednosti v sistemu vrednot, bo emocionalna reakcija močnejša (Milivojević, 1999, str. 17).

6.1 EMOCIJE KOT TRANSAKCIJE

Vrste vodenja in manifestacije vedenja v povezavi s čustvi in z nekaterimi pomembnejšimi občutki zaposlenih v delovnih organizacijah

Želja, potrpljenje in zadovoljstvo: z vidika delovne organizacije občutek želje povezujemo z motivacijo za delo, koncentracijo pri delu, k usmerjenosti k cilju in doseganju delovno zastavljenega cilja. Nasprotno, oseba z občutki ravnodušja težko opravlja svoje delovne naloge, saj zanjo ni nič pomembno. Z delom sta povezana občutka želje in potrpljenja, ko delovne naloge razdelimo na tiste, ki jih želimo narediti, in na tiste, ki jih moramo narediti, čeprav so za nas neprijetne. S samodisciplino povezan občutek volje omogoča osebi, da lahko upravlja sama s sabo, da delovne naloge opravi tudi takrat, ko si tega ne želi. Po izpolnjeni želji nastopi zadovoljstvo (Milivojević, 1993, str. 258).

Izražanje svoje želje drugi osebi je pravzaprav na nek način dejanje bližine. Željo lahko sporočamo tako, da druga oseba ni povezana z njeno izpolnitvijo ali pa od drugega pričakujemo, da jo izpolni. Slednji način vsebuje konfliktni potencial, ker vedno obstaja možnost, da drugi ne bo soglašal z željo prvega. To je največkrat razlog, zakaj se ljudje izogibamo jasno izražati svoje želje, saj se izogibamo možnim konfliktom. Poseben problem v komunikaciji so pričakovanja nekaterih ljudi, da so drugi dolžni prepoznati njihove neizrečene želje. Oseba težko razkrije svojo željo drugi osebi; ko razkrije svojo željo drugi osebi, pričakuje, da jo bo druga oseba v izpolnitvi te želje podprla. Po izpolnjeni želji nastopi zadovoljstvo (Milivojević, 1999, str. 258).

Jeza in občutek krivde ali strahu: ljudje z jezo postavljamo meje drugim glede njihovega vedenja. Jezo občuti oseba, kadar oceni, da se nekdo neupravičeno vede na način, ki ogroža neko njeno vrednoto. Jeza je usmerjena na vedenje osebe in ne na

osebo. Z izražanjem jeze pravzaprav sporočamo drugi osebi svojo zahtevo po spremembi njenega vedenja, npr. "Ne delaj tega tako!", "Naredi to, kot je treba!" Ko druga oseba spremeni svoje vedenje v skladu z izraženo zahtevo, razlog za jezo preneha. V komplementarni transakciji oseba, ki se jezi, izzove reakcijo in občutek krivde ali pa občutek strahu pri drugi osebi; v simetrični transakciji bo druga oseba odreagirala s kontrajezo (Milivojević, 1999, str. 325).

Poblem lahko nastane, kadar ljudje napačno razumejo kritiko kot prezir in ne kot jezo.

Prezir: izražanje prezira ene osebe je usmerjeno na drugo osebo kot direktna ali indirektna transakcija. Oseba, ki prezira, sporoča drugi osebi, da je socialno, kulturno in statusno manjvredna, inferiorna. V komplementarni transakciji bo druga oseba ob superiorno močni osebi občutila ponižanje, nesprijemanje, podrejenost, občutke sramu in zavrženosti. V delovnih okoljih se vedenje prezira kaže kot ignoriranje in poniževanje (posmeh, cinizem, sarkazem). Možne so simetrične transakcije z močnejšimi protiudarci (Milivojević, 1999, str. 346).

Užaljenost: ljudje se užalijo, kadar ocenijo, da se nekdo neupravičeno vede na način, tako da jih ponižuje, podcenjuje ali prezira. V delovnih okoljih prizadetost nastane kot posledica nerazumevanja kritike, ki je usmerjena na njihovo vedenje in ne nanje kot osebe (Milivojević, 1999, str. 346).

Strah: so lahko občutki iz skupine strahov, ki se pojavljajo v zvezi z negotovimi situacijami, ki jih oseba pričakuje v prihodnosti. Ti so: zaskrbljenost, trema, tesnoba, panika, groza, obup. Pred vodjo z negativno avtoriteto bodo podrejeni občutili strahospoštovanje. Občutek strahu prestrašene ljudi motivira k vedenju "spoštovanja", ki to pravzaprav ni, ampak je ponižno podrejanje, ker se bojijo negativne reakcije močnejšega od sebe (Milivojević, 1999, str. 641).

Kljubovanje: oseba lahko izraža svoj upor drugi osebi ne glede na to ali ta sporoča svojo zahtevo iz superiorne pozicije kot ukaz ali iz inferiorne kot prošnja. V delovnih kolektivih je kljubovanje kot dominantna transakcija bolj pogosta med skupinami, ko ena socialna skupina sporoča svoje nestrinjanje drugi, močnejši skupini (na primer sindikat vodstvu). Nekateri posamezniki občutek kljubovanja dodatno motivira, da uresničujejo svoje ideje in se na ta način zoperstavljajo mišljenju večine. Spet nekateri drugi svoj kljubovalni značaj izkazujejo tako, da se nikoli ne upirajo in kažejo svojo skrajno pridnost in poslušnost v odnosu na zahteve drugih. Kljubovanje brez razloga lahko postane prevladujoč občutek v socialnih relacijah, zlasti v relacijah proti avtoritetam kot determinanta življenjskega stila (Milivojević, 1999, str. 436).

Zavist in ljubosumje: razlika med zavistjo in ljubosumljem je v tem, da sta za zavist potrebna samo dva, za ljubosumje pa trije. Ljudje zavidajo, kadar ocenijo, da je nekdo nezasluženo dobil nekaj, do česar pravzaprav ni upravičen. Pogosto tisti, ki zavidajo, mislijo, da imajo oni celo večje zasluge in pravico dobiti isto. Zavist je povezana z družbeno vertikalno in se pojavlja takrat, kadar nekdo nezasluženo statusno napreduje. Zavist je ogrožujoča za učinkovitost organizacije, ker prepoveduje uspeh. Kadar je nekdo uspešen, drugi zavidajo tej osebi, ker se ob njenem uspehu sami počutijo neuspešni (Milivojević, 1999, str. 584, 648).

Ljubezen in sreča: kadar govorimo o ljubezni na delovnem mestu, pri tem ne gre za intimen odnos s specifično osebo, temveč za odnos pripadnosti organizaciji in odnos

bližine z ljudmi, ki so v njej, in ki jih oseba doživlja kot pozitivne (Milivojević, 1999, str. 637).

Srečnejša in zdrava oseba je poslovno produktivnejša (ne koristi bolniške). Zdravi kolektivi skrbijo za svoje ljudi. V službi se zadovoljnejši ljudje bolj angažirajo. Vedenja srečnih ljudi se kažejo, da imajo generalno boljše odnose, imajo pozitiven splošen energetski ton, se hitro adaptirajo na stres, imajo močan imunski sistem, so bolj zdravi. Na neprijetne emocije (jeza, žalost) se optimalno odzovejo, imajo več pozitivnih emocij in daljše življenje. Sreča je, da skrbimo zase in svoje dobro počutje, da dobro funkcioniramo, smo zadovoljni s svojim delom in imamo dobre odnose.

Tabela 1: Komplementarne in simetrične emocionalne transakcije

Emocija	Sporočilo	Pričakovana reakcija	Kontra odziv
Jeza	Spremeni vedenje!	Občutek krivde, opravičilo	Kontra jeza, bes
Strah	Ogroža me nekaj močnejšega od mene.	Zaščita	Boj ali beg
Zadovoljstvo	Moja želja je izpolnjena!	Zadovoljstvo	Potlačitev zadovoljstva, žalost
Prezir	Ti nisi pomemben, ti si zanič!	Ponižnost	Maščevanje, sovraštvo
Sovraštvo	Ti si zloben, ker me sovražiš!	Strah in neobstajanje	Kontra sovraštvo.
Zavist	Ti misliš, da si boljši od mene!	Potrditve subjektivne vrednosti	Jaz sem najboljši, ni mi ravnega!
Zaskrbljenost	Jaz sem odgovoren!	Pomoč in porazdelitev odgovornosti	Me ne zanima. Briga me, to ni moja stvar!
Dolgčas	Mene zanimajo druge stvari!	Sprememba aktivnosti	Nekaj jim bom zagodel!
Ravodušnost	Me ne zanima!	Prekinitev odnosa	Vseeno mi je!
Sram	Vem, da vi mislite, da jaz nisem ok!	Potrditve subjektivne vrednosti	Pokazal jim bom!
Občutek krivde	Jaz sem v redu in obsojam svoje neprimerno vedenje!	Odpušcanje	Kontra napad, za vse si ti kriv!
Ljubezen	To delo mi veliko pomeni. Rad ga opravljam!	Potrditve v vsem	Ti nisi za to delo!
Ljubosumje	Bojim se, da so drugi boljši od mene!	Potrditve vrednosti	Našli smo zamenjavo

Vir: Milivojević (1999, str. 114)

7 ANALIZIRANJE TRANSAKCIJ

7.1 TRANSAKCIJA, STROKE, DISCOUNT, KOMUNIKACIJSKO POLJE

7.1.1 TRANSAKCIJA

TA označuje transakcijo kot odnos ali psihološko izmenjavo med dvema ali več osebami. Pri tem gre za izmenjavo določene količine in vrste dotikov, pozornosti, ki jih imenujemo stouki. S strouki ljudje priznavamo obstoj drugih oseb. Ljudje to počno v skladu s svojimi aktualnimi potrebami. Iniciator pošilja transakcijski stimulus, receptor ga sprejema in se odziva s transakcijskim odgovorom. V analizi je pomembna tudi reakcija na ta odgovor oz. reakcija na reakcijo, saj lahko skozi serije transakcij odkrivamo neke pravilnosti oz. programiranost (Stewart & Joines, 2006, str. 59).

7.1.2 STROKE

“Strouki” ali stimulacije vplivajo na fizični, intelektualni in emocionalni razvoj posameznika. Brez stimulacije ni razvoja. Če otrok nima stimulacije, ne more preživeti, medtem ko odrasli lahko (Stewart & Joines, 2006, str. 72).

Strouki so načini OK komunikacije. Pri delu z ljudmi moramo razlikovati bitje in to, kar se nanaša na njegovo vedenje. Pomembne so tri vrste sporočil: negativni pogojni stroke, ki pomeni kritiko, zavračanje in se izraža kot kazni, graja, kritika in predstavlja predvsem zahtevo po spremembi vedenja; pozitivni pogojni stroke se izraža s pohvalo, spodbudo, nagrado in pomeni moč za stabilizacijo ali povečanje pozitivnega vedenja; pozitivni brezpogojni stroke izgrajuje in potrjuje pozitivno samopodobo skozi izkazovanje spoštovanja (Stewart & Joines, 2006, str. 73–74).

Izkazovanje spoštovanja/strahospoštovanja in samospoštovanje: razlikujemo splošno, specifično in formalno spoštovanje. V delovnih okoljih je medsebojno spoštovanje za uspešno delovanje organizacije nujno. Formalno spoštovanje se nanaša na odnos do hierarhičnih vlog v delovni organizaciji. Ta je lahko pozitiven odnos do vodje, ki mu podrejeni priznavajo avtoriteto, ga poslušajo z občutkom varnosti, dovetneje sprejemajo informacije, razumejo in se odzivajo na sporočilo; pred vodjo z negativno avtoriteto pa bodo podrejeni občutili strahospoštovanje. V zdravih delovnih okoljih se spoštovanja ne manifestirajo samo od spodaj navzgor, kjer podrejeni morajo spoštovati nadrejene, ampak se manifestira tudi od zgoraj navzdol, ki ga izkazuje nadrejeni do podrejenih. Izkazovanje specifičnega spoštovanja do zaposlenih s pohvalami in nagradami je zelo pomemben aspekt motivacije. Ljudje se trudijo za uresničitev dobrih rezultatov, da bi to drugi opazili in jim izkazali spoštovanje. Ko dojamajo, da so drugi opazili njihov uspeh in dobre rezultate in da jih zaradi tega spoštujejo, ljudje začnejo razmišljati, kako se vloženi napor izplača (Milivojević, 1999, str. 641). Samospoštovanje je odnos, ki ga oseba izkazuje do same sebe. Realno se zaveda lastne vrednosti, svojih pomankljivosti in

prednosti, kadar vstopa v odnose z drugimi ljudmi (Milivojević, 1999, str. 643).

7.1.3 DISCOUNT

Nasproten strouku je "discount", ko ni prisotnosti stimulacije oz. je le-ta odsotna in pomeni ignoriranje. Strouke prištevamo med realna sporočila, realne stimulacije; discounte pa med nerealna sporočila ali ignoriranje. Poznamo tri aspekte odpisovanja: oseba lahko zanika določen vidik realnosti pri sami sebi (izogiba se polju drugih, ko izpostavlja samo sebe); izogibanje polja drugih ljudi (ignorira situacijo, v kateri se nahaja, pri tem pa se zaveda sebe in drugih); ignoriranje življenjske situacije, v kateri se nahaja, pri čemer se zaveda sebe in drugih. (Stewart & Joines, 2006, str. 173–174).

Oboji, strouki in discounti, so lahko pozitivni ali negativni, brezpogojna sporočila se nanašajo na bitje oz. osebo, pogojna pa na njeno vedenje (Stewart & Joines, 2006, str. 74, 174).

Vsak proces komunikacije vsebuje dva nivoja sporočil: socialnega in psihološkega. Socialni nivo sporočil pomeni komunikacijo kot je običajno razumljena v skupinah, ki jim posamezniki pripadajo. Psihološki nivo sporočil je tisto, kar komunikacija dejansko sporoča. Pogosto, vendar ne vedno, socialni nivo izražajo verbalni, dobesedni pomeni besed, psihološki nivo pa neverbalni znaki, signali, simboli. Kadar socialni in psihološki nivo izražata enaka sporočila, pravimo, da je sporočilo kongruentno, skladno (Stewart & Joines, 2006, str. 67–68).

7.1.4 KOMUNIKACIJSKO POLJE

Komunikacijski odnos se odvija v komunikacijskem polju. Komunikacijsko polje pomeni situacijo, v kateri se dve osebi sprejemata oz. zaznavata. Za komunikacijsko polje velja pravilo, da je komunikacija neizogibna. Tudi odsotnost reakcije na stimulus je prav tako reakcija. Komunikacijski odnos pomeni, da dve osebi v komunikacijskem polju definirata oz. določita, kako bosta komunucirali. Komunikacijski odnos definira tisti, ki hoče večjo distanco, torej deluje zakonitost močnejšega, saj je "nočem", da zapusti komunikacijski odnos močnejši od "hočem", da ga ohrani (Stewart & Joines, 2006, str. 59).

7.2 VRSTE TRANSAKCIJ

Glede na vrste delimo transakcije na enostavne in kompleksne. Enostavne transakcije potekajo med dvema ego stanjema, ki vključujeta odraslega na obeh straneh; kompleksne pa vključujejo tri ali več (Stewart & Joines, 2006, str. 60, 65).

7.2.1 ENOSTAVNE TRANSAKCIJE

Enostavne transakcije se delijo na paralelne in križne.

Komplementarne transakcije so paralelne transakcije, v katerih ni konfliktov. Ena oseba poziva drugo, druga pa se odzove z odgovorom. Prvo Bernovo pravilo pravi: ko so transakcije paralelne, komunikacija teče gladko, brez konfliktov (Stewart & Joines, 2006,

str. 60, 62).

Križne transakcije niso paralelne, ni pa nujno, da se križajo. Možne so različne transakcije: R poziva D, D se ne odziva na R, temveč na D; R poziva D, odzove pa se R na D; R poziva R, odzove pa se O na O. Nesramna transakcija nastopi, kadar avtoritativni R pošlje stimulus D, le-ta pa se odzove s pozicije O na O. To reakcijo avtoritativni R občuti kot nesramnost, npr. kolega v službi istega statusa (Stewart & Joines, 2006, str. 62–63). Pri križnih transakcijah spoznamo drugo Bernovo pravilo: kadar se transakcije križajo, nastane konflikt ali pa se komunikacija prekine. Pri delu z ljudmi pride do situacij, ko transakcije križamo. Oseba deluje s pozicije R na D, reagiramo pa s pozicije O na O (Stewart & Joines, 2006, str. 64).

7.2.2 SPECIALNE TRANSAKCIJE

Indirektne transakcije so dvojne transakcije. Pri teh se odvijata dva nivoja sporočil: socialni ali očitni nivo komunikacije, ki predstavlja običajen, verbalen pogovor in psihološki ali prikriti nivo komunikacije, ki vključuje neverbalne znake. V skupini treh oseb se na socialnem nivoju obračamo k eni osebi, na psihološkem nivoju pa sporočamo drugi osebi. Pri skupinskem delu niso vsa sporočila dobra za vse. Kadar govorimo skupini, ljudje spoznajo, da je sporočilo namenjeno njim. Tretje Bernovo pravilo govori, da v prikritih transakcijah določa komunikacijo psihološki in ne sociološki nivo (Stewart & Joines, 2006, str. 65–66).

Podvrsta in poseben problem indirektnih transakcij so umišljene indirektne specialne transakcije: npr. ljudje komunicirajo, se pogovarjajo, oseba pa ima vtis, da govorijo o njej. To pomeni, da oseba v svoji glavi razume sporočilo, ki ji ni poslano (Stewart & Joines, 2006, str. 67).

Karambolne transakcije so sporočila, ki jih ljudje pošiljajo preko posrednika. Problem v karambolnih transakcijah je princip delovanja "pokvarjenega telefona", ker posrednik sporočilu kaj doda ali pa kaj odvzame; tudi ne moremo nikoli zanesljivo vedeti, ali bo sporočilo prišlo do osebe, ki ji je namenjeno. Dilema nastane, ko netočen in nepravi transfer pride do tretje osebe. Tak odnos je najbolje ignorirati - "naj mi pove sam". Tudi sami ne prenašamo takšnih sporočil (Stewart & Joines, 2006, str. 191).

Redefinirajoče transakcije so: tangentne in blokirajoče transakcije.

Pri tangentnih transakcijah se odgovor osebe dotakne vprašanja samo v eni točki in se nadaljuje v drugi smeri. Ima povezavo z vprašanjem, a ni odgovor na vprašanje (Stewart & Joines, 2006, str. 191).

Blokirajoče transakcije so, kadar oseba blokira definicijo nekega pojma. Če vemo za redefiniranje, smo lahko v komunikaciji zelo vztrajni. Če ne dobimo želenega odgovora, sprašujemo, dokler ga ne dobimo (Stewart & Joines, 2006, str. 192).

Rabeljske transakcije so transakcije, s katerimi se krepi patologija. K rabeljskim transakcijam spada obnašanje ljudi, ki so že sami destruktivni, posameznik ali skupina pa se mu smeji in s tem krepi njegovo patologijo. Ljudje na ta način "pomagajo" osebi, da se s svojim skriptom uniči, zadavi. S smehom dobi oseba potrdilo, da je v redu (Berne, 1972, str. 255).

Socialno je smeh sprejemljiv za skupino, a del humorja je patologija in skupina, ki se

posamezniku smeji, s tem spodbuja to njegovo vedenje, tako da mu zateguje lasten negativni skript okoli vratu. Ker je posameznik pomemben del skupine, se mu zato ne smejimo, temveč mu pomagamo (Berne, 1972, str. 257–258).

7.3 TRANSAKCIJE KOT NAČINI VODENJA IN VEDENJA ZAPOSLENIH

V delovnih okoljih obstajata dva nivoja komunikacij: racionalen, kadar se zaposleni (v ego stanju odraslega) dogovarjajo in opravljajo svoje delo; in nivo nezavednih projekcij, ki izkrivljajo posameznikovo objektivno realnost in sprožajo nezavedne reakcije. Na nezavednem nivoju predstavlja nadrejeni (vodja) roditelja, podrejeni (zaposleni) pa se proti njemu in med seboj vedejo kot otroci (Milivojević, 2014, str. 24).

Glede na načine vodenja razlikujemo različne tipe menedžerjev:

- menedžer, ki je maksimalno usmerjen na rezultate in minimalno na zaposlene, je tip vodje, ki mu je za zaposlene malo mar, saj so zanj nepomembni. Njegovo prepričanje o zaposlenih je, da so lahko zamenljivi, zato je tudi njihovo počutje nepomembno. Takšen tip vodenja v kolektivu ustvarja stalno negotovost na delovnem mestu in boj za ohranitev delovnega mesta med zaposlenimi, saj zaposlene motivirajo prevladujoči občutki strahu, zaskrbljenosti in tesnobe. Ta način vodenja je primeren v kriznih situacijah za omejen čas, ne prinaša pa dobrih rezultatov na dolgi rok (Milivojević, 2014, str. 25);
- menedžerju, ki je maksimalno usmerjen na zaposlene in minimalno na delovne cilje, so zaposleni in njihovo počutje prioriteta. Stalna skrb za zaposlene, napori, da vsem ugodi, občutki krivde v primeru konfliktnih situacij z zaposlenimi in izogibanje konfliktom je tip menedžerja z roditeljsko figuro. Njegova skrb je usmerjena k ustvarjanju družinskih, bližnjih odnosov z zaposlenimi. Rezultat takšnega načina vodenja je, da se zaposleni začnejo obnašati kot razvajeni otroci, ki so medsebojno ljubosumni. To povzroči, da se zaposleni vedejo tekmovalno in konkurenčno. Ta način vodenja je neprimeren in neproduktiven tako na krajši kot tudi na daljši rok (Milivojević, 2014, str. 26);
- menedžer, ki je usmerjen k ciljem in na zaposlene, se zaveda pomembnosti emocionalnih reakcij zaposlenih in skrbi za počutje zaposlenih kot tudi njihovega efekta na produktivnost organizacije. Takšen menedžer pomembno prispeva k razvoju in napredku zaposlenih in organizacije. V kriznih situacijah nastopa kot pravi vodja, daje prave informacije, usmerja zaposlene k prioritarnim opravilom, zaradi občutka kompetentnosti se zaposleni počutijo, da so pomembni, zaradi česar se tudi v svojih emocionalnih reakcijah optimalno odzovejo (Milivojević, 2014, str. 26).

Vedenje in odnosi med zaposlenimi so lahko:

- pozitivni, kadar imajo zaposleni pozitivno mišljenje o sodelavcih, s katerimi vzpostavljajo kolegialne odnose. Z emocionalnega vidika so to odnosi simpatije in sočutja. V teh odnosih se uspeha enega veselijo vsi, saj je to skupni uspeh. Med seboj so solidarni. Na socialnem nivoju komunikacije ljudje v teh odnosih nosijo

- maske (Milivojević, 1999, str. 109);
- negativni odnosi med zaposlenimi pomenijo, da imajo zaposleni negativno mišljenje o drugih. Z emocionalnega vidika so to odnosi antipatije. Emocionalna rezonanca je popolnoma nasprotna sočutnosti. Med seboj so zavistni in privoščljivi. Odnosi antipatije se v glavnem skrivajo, zato spadajo v prikriti, psihološki del komunikacije (Milivojević, 1999, str. 109);
 - posebna vrsta odnosov med zaposlenimi, ki niso niti prijateljski niti formalno neprijateljski, so apatični odnosi. Osebi drugi zaposleni enostavno niso pomembni niti v pozitivnem niti v negativnem smislu. Z emocionalnega nivoja je to odnos apatije oz. ravnodušnosti. Takšna oseba čustveno ne rezonira z drugimi ljudmi, ne glede na to, kako se oni počutijo in kaj sporočajo, bo oseba še vedno ravnodušna. Ti odnosi so nekonstruktivni in spadajo v prikrito, psihološko komunikacijo (Milivojević, 1999, str. 642);
 - empatični odnosi med zaposlenimi pomenijo, da zaposleni v komunikaciji sprejemajo različnost drugega. Sposobnost empatije jim pomaga, da razumejo občutke drugih ljudi, ki jih izražajo in jih poskušajo doživeti kot jih doživljajo drugi (Milivojević, 1999, str. 112).

8 IGRE

8.1 STRUKTURIRANJE ČASA

Ljudje smo aktivna bitja. Normalno stanje živih bitij je aktivnost, ki jo strukturirata dva sistema: sistem potrebe je tisto, kar je povezano s telesom, brez česar ne moremo preživeti; in sistem želja, ki je povezan s psiho in družbo. Ljudje, ki se odločijo za neaktivnost, se znajdejo v dolgočasju. Občutek dolgočasje občutijo v situacijah, v katerih ne morejo uresničevati svojih želja, kar je zanje neprijeten občutek. Občutek dolgočasje ima svojo logiko in svoj smoter, smisel in cilj. Dolgočasje nas vodi v akcijo, ko izpolnitev želje ni mogoča, in v situacijo, ko je izpolnitev želje mogoča (Berger, 1980, str. 138).

Eric Bern je postavil tezo, da morajo ljudje strukturirati svoj čas, da bi se izognili občutku dolgočasje. V svoji knjigi "Games People Play" opisuje šest načinov strukturiranja časa. Z razporeditvijo časa si ljudje postavljajo cilje, ki privedejo do akcije (Harris, 1990, str. 120).

Umik je prvi način strukturiranja časa. Ta je lahko fizičen ali emocionalen. Prednost umika je, da se ljudje posvečajo samim sebi (počitek, ureditev misli). Za vsako strukturo pa so mogoče tudi nepravilnosti. Patologija je, če se oseba ves čas umika. Motnje so: oseba si želi družbe, a se boji, da bo zavrnjena, zato se ne vključuje v skupine; oseba je zaprta vase, se ne vključuje v družbo, niti nima želje po druženju; ljudje, ki ne morejo biti sami, se bojijo, da bodo sami (Harris, 1990, str. 121).

Ritual je drugi način strukturiranja časa. Ritual je način komunikacije, v katerem je vse vnaprej definirano. Nekateri ljudje imajo radi rituale, dajejo jim občutek varnosti, ker jih nič ne more presenetiti. Ritualni so socialno zelo pomembni. Upoštevanje ritualov pomeni pripadnost neki določeni socialni skupini, kjer je vse že vnaprej določeno in se le potrди, kar so se že prej dogovorili. Patologija nastane, kadar so osebe pretirano nagnjene k ritualom. Zanje mora biti vse tako, kot so si zamislili. To vedenje opazimo pri ljudeh, ki so v ego stanju adaptiranega deteta. Ravnaajo se po tem, kar se spodobi. Nasprotno se obnašajo ljudje, ki bežijo od ritualov. Ljudje, ki bežijo od ritualov, izražajo ego stanje upornega deteta (Harris, 1990, str. 121).

Delo oz. aktivnost je tretji način strukturiranja časa. Delo je aktivnost, praviloma usmerjena k določenemu cilju. Ljudje, ki delajo, ustvarjajo nek cilj. Ko ljudje nekaj naredijo, so zadovoljni in nimajo občutka neprijetnosti. Zadovoljstvo v delu pride po opravljenem delu in doseženem cilju. Počitek je v funkciji dela. Ljudje, ki se ne zmorejo sprostiti, "lenariti", ne zmorejo niti delati (Harris, 1990, str. 121).

Razvedrilo oz. zabava je aktivnost, s katero si ljudje krajšamo čas. Vključuje splošne pogovorne teme, lahko pa so izključno ženska ali moška pogovorna razvedrila.

Obstajajo pa ljudje, ki se površinsko ne želijo pogovarjati. Ti ljudje navadno molčijo. Zanje pomeni pogovor obliko dela, zato se pogovarjajo samo na ta način ali pa molčijo. Razvedrila delujejo po principu proste asociacije. To pa je večina, ki jo je dobro imeti, da se sprostimo (Harris, 1990, str. 122).

Bližina oz. intimnost pomeni biti v odnosu, v katerem se pokažemo takšni, kakršni smo v resnici. V ritualih, na zabavah, pri delu se kažemo kot persone, ker so odnosi površinski;

bolj nas zanima, kaj si drugi mislijo o nas. Intimne relacije so globlji odnosi s prijatelji in partnerji. Bližina je odnos pripadnosti med dvema zaupnima prijateljema, kjer izražamo negativne in pozitivne lastnosti skozi komunikacijo. Intimni odnos poleg bližine in zaupanja med partnerjema vključuje tudi spolno življenje. Bližina je avtentičen človeški odnos, vendar pa ljudje ne moremo biti do vseh enako bližnj (Harris, 1990, str. 129).

Igra je pojem, ki ima v TA poseben pomen. Pojem igra ima za razliko od vsakdanjega pogovora običajno negativen pomen in se nanaša na nekaj resnega, destruktivnega ali samodestruktivnega, celo smrtonosnega. TA je po izidu Bernove knjige "Games People Play" postala prepoznavna ravno po konceptu iger. Po definiciji je igra serija prikritih transakcij, ki vodijo k predvidljivemu izhodu, zaključku, razpletu. Vsaka igra pomeni obrazec vedenja in vsebuje preobrat. Igra je svojevrstna oblika medosebne komunikacije, za katero je značilno, da ima oseba, ki igro začne, nek prikrit motiv v odnosu do drugih ljudi, ki so vključeni v igro (Berne, 1995, str. 41).

Berne je razlikoval zavestne in nezavedne igre. Eden izmed kriterijev, na podlagi katerega razlikujemo igre, je stališče osebe, ki igro začne, do lastnega prikritega motiva. Če se igralec zaveda svojega prikritega motiva, gre za zavestne igre, ki jih imenujemo tudi igre prevar ali manipulacije. Če se oseba ne zaveda svojega prikritega motiva, če je ta motiv nezaveden, lahko govorimo o nezavednih igrah (Milivojević, 2006, str. 54, 57).

8.2 ZAVESTNE IN NEZAVEDNE IGRE

8.2.1 ZAVESTNE IGRE

Zavestne igre so tiste, v katerih se oseba, ki začne igro, zaveda svojega prikritega cilja in se pred drugo osebo namenoma pretvarja oz. igra z namenom uresničevanja lastnega cilja, pri čemer v ta namen izkorišča drugo osebo. Na podlagi tega definicija zavestne igre zajema naslednje pojme: zavestnost, prikrit cilj, izkoriščanje drugega. V tem smislu so zavestne igre "dobim-izgubiš" situacije. Dobitek je lahko praktičen ali simboličen. Praktična pridobitev uresničitve ciljev pomeni igralčev konkreten dobiček ali korist. Simbolični dobiček pa predstavlja dobitke, od katerih igralec nima nikakršnih praktičnih koristi, pomenijo pa mu občutek zadovoljstva. Prikrite transakcije so v zavestnih igrah oblike prevar, zavajanja, izkoriščanja in manipuliranja. Preobrat v zavestnih igrah sicer ni pravilo, kadar pa do njega pride, govorimo o situaciji, v kateri igralec hitro in nepričakovano spremeni svoje obnašanje, kar pogosto privede do tega, da druga oseba prepozna njegov prikriti motiv. Do preobrata pa lahko pride tudi že prej, če nekdo razkrije igralčevo namero in druga oseba prekine igro in izstopi iz nje. Kdo je zmagovalec in kdo poraženec v določeni igri, je odvisno od dejanskega razpleta dogodkov v igri. Igranje zavestnih iger z ljudmi je v vsakem primeru, dolgoročno gledano, slaba strategija, saj kljub majhnim zmagam in trenutnim dobičkom, igralci na koncu izgubljajo v odnosih proti prevaranim ljudem (Milivojević, 2006, str. 54–55).

8.2.2 NEZAVEDNE IGRE

Nezavedne igre so tiste, pri katerih se oseba ne zaveda motiva za igro. Za nezavedne igre

je značilen preobrat. To pomeni, da igralec komunikacijo začne na en način in v določenem trenutku izvede preobrat, od tega trenutka pa komunikacija poteka na povsem drugačen način. Načina komunikacije do in po preobratu si zelo nasprotujeta. Oseba v konfliktu je pred obratom aktivno v enem ego stanju, po obratu pa v drugem ego stanju, ki je praviloma nasproten prvemu. Konflikt med sporočili v komunikaciji je v kontekstu strukture osebnosti manifestacija notranjega konflikta dveh delov osebnosti. Obnašanje v prvem delu igre je manifestacija enega dela osebnosti do preobrata, po preobratu pa je obnašanje v drugem delu manifestacija drugega dela osebnosti. Kadar opazimo, da obstaja konflikt med obnašanjema, lahko zaključimo, da obstaja konflikt tudi med deli osebnosti. Motiv nezavednih iger je ravno v notranjem konfliktu dveh delov osebnosti, ki se v komunikaciji izmenjujeta. Oseba v poskusu razreševanja notranjega konflikta začne komunikacijo v upanju, da bo premagala notranja nasprotja obeh delov osebnosti oz. išče rešitev, ki bi zadovoljila oba dela, ki sta v konfliktu. Nezavedna igra je pravzaprav odnos med dvema deloma osebnosti v osebi sami, pri čemer so v medosebnih odnosih drugi ljudje le osebe, na katere oseba ta dva dela projicira (Milivojević, 2006, str. 56–57).

Stopnje zavedanja oseb v nezavednih igrah (Milivojević, 2006, str. 57):

- oseba se ne zave da motiva za igro in ima občutek, da je obnašanje zunaj nje, torej se ji igra dogaja, ter da so za igro odgovorni drugi ljudje;
- začetna raven zavedanja nastopi, ko se oseba zaveda, da se v njenem življenju določen vzorec ponavlja, vendar zanika svojo vlogo v ponavljajočih se igrah in ne prevzema odgovornosti zanj, temveč jo projicira na druge ljudi;
- na začetni višji ravni zavedanja oseba dojame, da je na nek način tudi sama odgovorna za svojo vlogo v igrah s tipi ljudmi, ki jih izbira, in s katerimi obnavlja vedenjski vzorec, še vedno pa problem in odgovornost zanj pripisuje drugim ljudem;
- višjo stopnjo zavedanja doseže oseba, ko sprejme odgovornost za svoje obnašanje in dojame, da je ona tista, ki ne samo, da izbira ljudi, temveč z njimi tudi aktivno igra določeno vlogo; na ta način zmore sama sprejeti odgovornost za svoje obnašanje do preobrata in tudi po njem;
- tudi ko se oseba zaveda, da v komunikaciji z drugimi ponavlja določen vzorec s preobratom in ko v popolnosti sprejema odgovornost za svoje obnašanje, sta oseba in komunikacija še vedno nezavedna. Vzrok je v tem, da se oseba ne zaveda lastnih notranjih konfliktov, ki ustvarjajo vzorec njenega vedenja in se vedno znova zapleta v igre;
- oseba se zave igre šele takrat, ko ozavešči lastni notranji konflikt, ki jo motivira k ponavljanju iger. To pa še ne pomeni, da bo oseba prenehala z igro. Šele z razrešitvijo notranjega konflikta bo izzvenela motivacija za nadaljnje igre.

Berne je nezavednim igram posvečal posebno pozornost. Tudi za mnoge druge avtorje so v psihoterapevtskem kontekstu pomembnejše nezavedne igre, čeprav zanemarjanja pomena zavestnih iger nenazadnje ne prispeva h kvaliteti življenja. Berne je igre klasificiral v naslednje kategorije: življenjske, družabne, seksualne, igre iz ordinacije, igre iz podzemlja in dobre igre (Berger, 1980, str. 148).

Ta klasifikacija nam lahko služi samo za ilustracijo, kajti človekova kreativnost je neomejena in ustvarja vedno znova nove igre, zato repertoar iger ne more biti dokončen.

8.3 DRAMSKI TRIKOTNIK

Stephen Karpman je avtor dramskega trikotnika, preprostega diagrama za analizo iger, ki jih ljudje igrajo (po Stewart & Joines, 2006, str. 236). V dramskem trikotniku nastopajo tri skriptne vloge: Pregarjalec, Žrtev in Rešitelj.

Pregarjalec (agresor, napadalec, zastraševalec) je nekdo, ki ponižuje in podcenjuje in maltretira ljudi. Njegov pogled na ljudi je, da so negativni in oni so si sami krivi za težave. Izraža potrebo po maščevanju. V tej vlogi nastopa iz ego stanja negativnega kritičnega roditelja in ustvarja negativno adaptirano dete, ki je maščevalno in razmišlja: "ko me drugi prizadenejo, bom jaz potem njih nazaj". Oni vedo, kako je treba z ljudmi, imajo vedno prav, kritizirajo tiste, ki ne uresničujejo njihovih kriterijev vrednot, ki jih postavljajo (Stewart & Joines, 2006, str. 223).

Žrtev ima vlogo žrtve, ki jo igra. Pri Žrtvi gre za ponavljajoče dogodke. Po pravilu Žrtev vedno potrebuje nekoga, ki jo bo reševal. Žrtev s svojim skriptnim prepričanjem, kako je nemočna pred Pregarjalcem na eni strani in kako potrebuje pomoč Rešitelja, da se spopade z njim na drugi strani, pravzaprav v skriptno igro poziva oba: Pregarjalca in Rešitelja (Stewart & Joines, 2006, str. 236).

Rešitelj rešuje zaradi sebe in ne zaradi drugih. Kakor Žrtev v skriptni vlogi potrebuje Pregarjalca, tako Rešitelj potrebuje Žrtev, ki jo bo reševal pred Pregarjalcem. Skriptno prepričanje Rešitelja je, da mora pomagati drugim, ker oni niso dovolj sposobni, da bi si lahko pomagali sami. Nastopa iz ego stanja negativnega negujočega roditelja. Roditelj Reševalec je pozitiven, kadar reagira iz stvarne + + pozicije. Negativni roditelj Reševalec pa izkrivlja stvarnost iz + - pozicije, ko ima druge ljudi za nesposobne in jim odvzema odgovornost. Negativni roditelj s svojo vzgojo ustvarja pasivne, scrkljane otroke v nesposobne odrasle (Stewart & Joines, 2006, str. 236–237).

Epilog: Dinamika večine razmerij med ljudmi se odvija v tem trikotniku. Menjava vlog nosi dramski preobrat. Uči pa nas, da za ljudi ni treba delati tistega, kar lahko naredijo sami!

9 TRANSAKCIJE V KONFLIKTNI SITUACIJI

9.1 VRSTE KONFLIKTOV

Konflikti so lahko zunanji, kadar se napetost pojavlja med najmanj dvema osebama, in notranji, ki obstaja znotraj ene osebe.

9.1.1 NOTRANJI KONFLIKT

Notranji konflikt občuti oseba, kadar ima možnost izbire med dvema ali več variantami uresničitve neke želje, ki si nasprotujeta ali pa se medsebojno izključujeta. Napetost, da nekaj izbere, v kar ni prepričana ali gotova, oseba doživlja kot močno neprijetnost. Konfliktna tenzija popusti, ko se oseba odloči. Obstaja pa še eno neprijetno obdobje, to je po odločitvi, obdobje kesanja. Kesanje je prisotno tudi pri izbiri, zato se za izbiro težko odloča (Milivojević, 1999, str. 255).

Frustracijo pa oseba občuti, kadar pri uresničevanju želje naleti na oviro. Sublimacija je sposobnost, da na zdrav način zadovoljuje svoje želje. Zdravi odgovori za frustracijo (Milivojević, 1999, str. 264) so:

- povečanje napora, da se ovira premaga in doseže cilj;
- znati zaobiti oviro ali se ji izogniti;
- zmanjšati cilj oz. zmanjšati željo;
- zamenjati cilj oz. zamenjati željo.

9.1.2 ZUNANJI KONFLIKT

Medosebni konfliktni odnosi vključujejo stike z ljudmi, s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. Situacija, v kateri dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe, je medosebni konflikt. Konflikt izvira iz razlik v ciljih posameznikov, razlik v načinih njihovega uresničevanja ali pa iz razlik med potrebami in pričakovanji posameznika v odnosu do druge osebe (Lamovec, Hruševar-Bobek & Boben, 1991, str. 61).

V kulturi organizacije so konflikti v zvezi s tem, kaj je potrebno narediti za izboljšanje organizacije in njeno večjo učinkovitost, pozitivni. Konflikti so sprejemljivi za konstruktivni razvoj, delovanje in napredek organizacije, medtem ko bi za nesprejemljive medosebne konflikte morali definirati, kako se bodo reševali (Milivojević, 1999, str. 255).

V javni upravi nastajajo številni konflikti zaradi različne dostopnosti do informacij (nekateri jih imajo več, drugi pa ne, čeprav jih potrebujejo). Podlaga zanje so v različnih vrednostih, neskadju vrednot in na različnih nivojih. Ti so lahko (Brejc, 2004, str. 85–86): konflikti med zaposlenimi, ki se kažejo kot različni interesi med sodelavci; konflikti, v katere je neposredno vpleten management, ki se kažejo kot različni interesi med vodstvom in zaposlenimi; konflikti med zaposlenimi in nekom iz okolja kot različni interesi med stranko

in organizacijo; konflikti med organizacijo in inštitucijo iz okolja; konflikti, v katere so neposredno vpleteni lastniki z različnimi interesi med vodstvom in lastniki: delničarji, družbeniki.

Organizacijski problem je vsaka okoliščina, ki moteče vpliva na delovni proces, konflikt pa je pojav, ki nastane, ko akcijo ene strani, ki poskuša uveljaviti svojo voljo, interes, ustavi, blokira akcija druge strani. Če obe strani poskušata uresničiti vsaka svoj interes, je možno naslednje: prva stran zmaga, druga izgubi; druga stran zmaga, prva izgubi; obe strani nekaj vložita in skleneta kompromis; obe strani nekaj vložita in obe zmagata do določene stopnje. Pomembno je, da v konfliktih ni zmagovalca, kajti če je zmagovalec, je tudi poraženec, s tem pa konflikt ni rešen (Brejc, 2004, str. 84).

9.2 REŠEVANJE KONFLIKTNE SITUACIJE

9.2.1 NEGATIVNI ASPEKTI REŠEVANJA KONFLIKTNE SITUACIJE

Kako znamo poslušati drugega in kako se mu odzivamo, je bistvenega pomena za medosebni odnos. Od tega je odvisno ali se bomo zblížali ali pa se bo razdalja med obema še povečala. Nesposobnost reševanja konfliktov na konstruktiven način ljudi odtuji, konflikt se poglobi, nesoglasja se ne uredijo (Lamovec, Hruševar-Bobek & Boben, 1991, str. 37, 61).

9.2.2 POZITIVNI ASPEKTI REŠEVANJA KONFLIKTOV

Konflikti in številni pozitivni potenciali konstruktivnega reševanja konfliktov (Lamovec, Hruševar-Bobek & Boben, 1991, str. 61) so:

- v odnosu ozavestimo probleme, ki jih je potrebno rešiti;
- konflikti spodbujajo spremembe;
- konflikti mobilizirajo energijo in povečujejo motivacijo za soočenje s problemi;
- konflikti razbijajo monotonijo življenja, spodbujajo nove interese, pomenijo izziv in v odnos vnašajo dinamiko;
- pripomorejo k ustrežnejšim rešitvam;
- konflikti znižujejo napetost;
- bolje spoznavamo samega sebe in svoja čustva (kaj nas razjezi, prestraši);
- konflikti odnose poglobijo in obogatijo.

9.3 STRATEGIJE REŠEVANJA KONFLIKTOV

9.3.1 METODA JAZ ZMAGAM, TI ZGUBIŠ

Metoda Jaz zmagam, Ti zgubiš je metoda vsiljevanja moje rešitve konflikta drugi osebi. Cilj je boj za moč. Po Bernu je v zmagovalnem skriptu zmagovalec tisti, ki zmore izpeljati dogovorjene naloge in uresničiti zastavljene cilje (Bern, 1972, str. 160).

Pozitivni aspekti te metode se kažejo:

- pri izvrševanju nalog,
- pri hitrih odločitvah,
- v nujnih primerih je ta varianta v redu in sprejemljiva,
- v primeru intervencij lahko ima druga oseba svoje mnenje, vendar ni čas za to,
- ko ima komanda smisel in funkcijo na primer ob požaru, je direktna, enosmerna.

Negativni aspekti nastopijo, ko:

- v komunikaciji pride do redukcije,
- se oseba, ki izgublja, prilizuje,
- pride do destruktivne tekmovalnosti in rivalstva,
- pride do izgovarjanja, na primer v sodnih procesih: "mi smo samo izvrševali ukaze",
- pride do konformnosti oz. umikanja in bežanja.

9.3.2 METODA TI ZMAGAŠ, JAZ ZGUBIM

Metoda Ti zmagaš, Jaz zgubim je metoda popuščanja drugemu, da uveljavi svojo rešitev. Po Bernu je v skriptu nezmagovalca poraženec tisti, ki ne izpolni nalog, ki si jih je zadal (Bern, 1972, str. 75).

Pozitivni aspekti:

- formalni vodja ne more vseprek ukazovati, kar pomeni,
- da se upošteva tudi drugo strokovno kompetentnost, čeprav nam to ni všeč;
- kaže se v kolektivih, kjer je moč posameznikov vplivna.

Negativni aspekti:

- posledice so: breobzirnost, sebičnost, neobvladljivost, agresivnost,
- znižana storilnost ali komoditeta,
- - stagnacija, regres, kaos - vsi delajo, kar hočejo.

9.3.3 METODA BREZ PORAŽENCA

Metoda brez poraženca je metoda dogovora o upoštevanju potreb obeh strani in se ne uporablja formalna moč. Po Bernu obstajajo posamezniki, ki niso ne zmagovalci in ne poraženci, od katerih pa se pričakuje, da bodo pri izvrševanju nalog marljivi, hvaležni, predani in pridni, uspešni, vendar ne da bi tudi zmagovali (Bern, 1972, str. 159).

Metoda brez poraženca pomeni (Lamovec, Hruševar- Bobek & Boben, 1991, str. 10–11):

- da se spoštuje dogovor udeležencev,
- da se upoštevajo potrebe vseh in se ne uporablja moč;
- da sodelujejo in participirajo k rešitvam vsi s svojim kreativnim mišljenjem;
- da se nasprotovanje spremeni v sodelovanje;

- da so spoštovani in poslušani vsi udeleženci.

Znaki konstruktivno rešenega konflikta so (Lamovec, Hruševar-Bobek & Boben, 1991, str. 62):

- trdnejši odnos (poveča se pripravljenost za sodelovanje in komunikacijo);
- poveča se medsebojno zaupanje in naklonjenost;
- oba udeleženca imata občutek, da sta nekaj pridobila;
- izboljša se sposobnost za nadaljnje reševanje skupnih konfliktov.

Ljudi je potrebno seznaniti z veščinami reševanja konfliktnih situacij, kako premagati frustracijo, kako kaj zahtevati in kdaj je dobro poslušati.

10 PREDSTAVITEV UPRAVNE ENOTE LJUBLJANA

Upravna enota Ljubljana je bila ustanovljena 1995. leta. Zaradi obsežnosti svojega teritorialnega položaja so se z uvedbo Zakona o lokalni samoupravi prejšnje občine združile v Upravno enoto. Zakon o lokalni samoupravi je posegel v reorganizacijo tako, da se je mestni del ločil od predmestnih občin. Upravna enota je prevzela naloge na državni ravni po posameznih resorjih, lokalne občine pa so se osamosvojile in bile ustanovljene za potrebe lokalne skupnosti.

Upravna enota Ljubljana je po številu prebivalstva, ki prebiva v njenem območju, največja v državi. Obsega območje 289 naselij. Skupno ima okoli pol milijona potencialnih strank (UE Ljubljana, 2016).

Lokacije poslovanja in organizacija dela

Upravna enota Ljubljana ima 14 različnih lokacij poslovanja. Za opravljanje spremljajočih nalog sta **na Adamič-Lundrovem nabrežju** organizirana Oddelek za splošne in kadrovske zadeve, v okviru katerega deluje Služba za finance in materialno poslovanje.

Na sedežih nekdanjih ljubljanskih občin je organiziranih pet izpostav:

Izpostava Bežigrad,

Izpostava Center,

Izpostava Moste-Polje,

Izpostava Šiška,

Izpostava Vič-Rudnik.

Vsaka izpostava ima dva oddelka:

Oddelek za gospodarstvo, kmetijstvo in občo upravo za področje kmetijstva, razen na Izpostavi Center, za vodenje evidence dopolnilnih dejavnosti kmetije, projekt GERK itd. in področje občne uprave za vodenje postopkov iz evidenc v zvezi z žrtvami vojnega nasilja, vojnih veteranov in vojnih invalidov itd.;

Oddelek za okolje in prostor ter premoženjskopravne zadeve za področje graditve objektov, izdaja gradbenih in uporabnih dovoljenj itd. in za področje premoženjskopravnih zadev, vodenje postopkov denacionalizacij, vodenje postopkov razlastitve v javno korist itd.

Sektor za upravne notranje zadeve, skrajšano SUNZ, Tobačna ulica - "TOBAČNA", v okviru katerega je organiziranih pet notranjih organizacijskih enot:

- Oddelek za javni red; Oddelek za tujce; Oddelek za matične zadeve; Oddelek za promet in Glavna pisarna.

Upravne naloge sektorja:

- področje gibanja in prebivanja tujcev (izdaja dovoljenj za začasno in stalno

- prebivanje tujcev itd.);
- področje prometa (izdaja vozniških dovoljenj, registracija vozil itd.);
 - področje matičnih zadev in osebnega imena (vodenje matičnega registra - predhodno vodenje matičnih knjig rojstev, smrti, porok ter izdaja izpiskov, sklepanje zakonskih zvez, registracija istospolnih partnerskih skupnosti, sprememba osebnih imen, sprejem tujcev v državljanstvo RS itd.);
 - področje javnega reda (izdaja osebnih izkaznic, potnih listov, prijava in odjava stalnega ali začasnega prebivališča ter izdaja potrdil, izdaja orožnih listin, registracija društev itd.).

Zaradi večje in stalne dostopnosti nekaterih upravnih storitev strankam je v okviru Upravne enote Ljubljana organiziranih tudi sedem krajevnih uradov:

Krajevni urad Medvode;

Krajevni urad Dobrova;

Krajevni urad Ig;

Krajevni urad Notranje Gorice;

Krajevni urad Škofljica;

Krajevni urad Velike Lašče;

Krajevni urad Vodice.

Ena zaposlena oseba opravlja delo na lokaciji Porodnišnice Ljubljana, na Šlajmarjevi ulici. Vsako sredo, petek in soboto se zakonske zveze sklepajo v prostorih Izpostave Bežigrad.

Struktura zaposlenih po kariernih razredih

Načelnik Upravne enota Ljubljana ima najvišjo vodstveno funkcijo. Imenuje ga minister za upravo. Izpostave imajo vodje. Vodje izpostav in vodjo Sektorja za upravne notranje zadeve imenuje načelnik Upravne enote. Sledijo višji svetovalci takoj za vodji oddelkov I, II, III, nato so svetovalci, višji referenti I, II, III, referenti I, II, III, administrativni sodelavci I, II, III, IV, V.

11 METODOLOGIJA DELA IN ANALIZA RAZISKAVE

11.1 IZDELAVA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Za pridobivanje podatkov za izvedbo raziskave je bilo potrebno izdelati anketni vprašalnik. Običajno se pri anketnih vprašalnikih poslužujemo rabe neposrednih trditev z namenom, da bi dobili kar se da točne podatke, ki jih želimo raziskati. Pri vedenjski deskripciji lahko vprašalniki, oblikovani na ta način, zameglijo pristnost raziskovanega pojava, saj so subjektivno nesprejemljivi. Npr. težko bomo dobili prave odgovore na trditev "ali se odzivate tako, da kritizirate, ukazujete, zahtevate", saj bo večina anketiranih podala sprejemljivejši odgovor, da "nikoli". Da bi prišli do čim bolj realnih podatkov, je bilo potrebno oblikovati vprašanja tako, da se kar se da ohranijo izražene trditve in so še dovolj odprta za prikaz dejanskega stanja zaposlenih v Upravni enoti Ljubljana.

Raziskava je bila izvedena v Upravni enoti Ljubljana. V raziskavo se je vključilo 30 zaposlenih. Povprečna starost zaposlenih je 46 let. 80 odstotkov zaposlenih je žensk, 20 odstotkov je moških.

Transakcijske analize so bile usmerjene na dva pomembna parametra zaposlitvene strukture: vodstvo in zaposlene ter njun medsebojni odnos. Pričakujemo, da bo analiza raziskave potrdila ali ovrgla naslednje trditve:

Trditev 1: Zaposleni v Upravni enoti Ljubljana so največ v ego stanju negujočega roditelja.

Trditev 2: Glede na vrednostne kategorije življenjskih pozicij je pričakovati, da bodo v življenjskem položaju Jaz sem v redu, Ti si v redu.

Trditev 3: Način vodenja je komplementaren oz. paralelen.

Trditev 4: Strategija reševanja konfliktna situacije je kompromisna.

11.2 IZVEDBA RAZISKAVE

PRVI DEL - ANALIZA DEMOGRAFSKIH PODATKOV ZAPOSLENIH

Spol

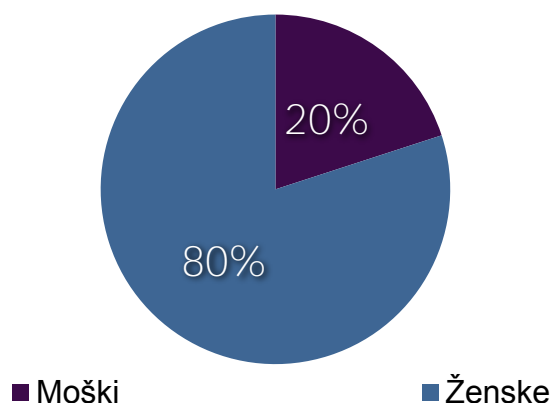
Anketni vprašalnik je izpolnjevalo 6 moških in 24 žensk. Razmerje med spoloma je 20 odstotkov moških in 80 odstotkov žensk.

Tabela 2: Razmerje med spoloma

Spol	Število	Odstotek
Ženski	24	80
Moški	6	20

Vir: lasten, Anketni vprašalnik

Grafikon 1: Razmerje med spoloma



Vir: lasten, tabela 2

Starost

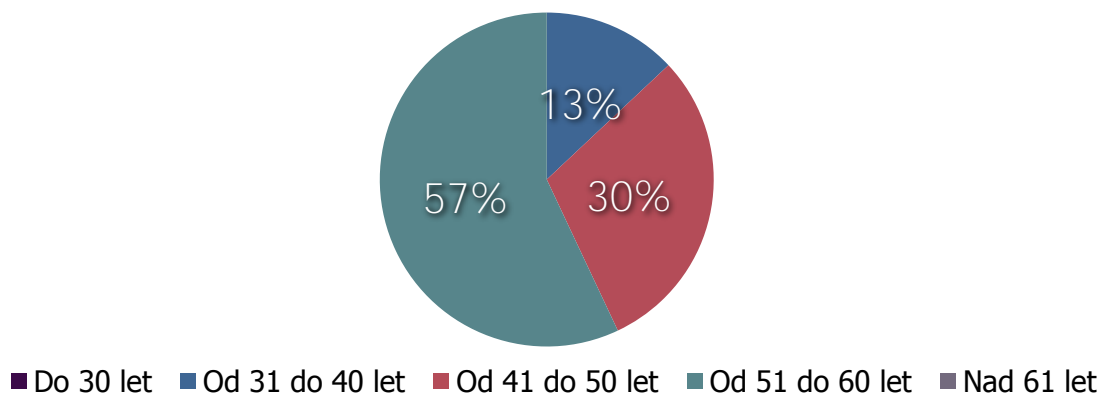
V analizi so anketiranci razdeljeni v pet starostnih razredov. V 1. starostnem razredu do 30 let je starih 0 odstotkov anketiranih; v 2. starostnem razredu od 31 do 40 let je starih 13 odstotkov anketiranih; v 3. starostnem razredu od 41 do 50 let je starih 30 odstotkov anketiranih; v 4. starostnem razredu od 51 do 60 let je starih 57 odstotkov anketiranih, v 5. starostnem razredu nad starostjo 61 let ni anketiranih.

Tabela 3: Starostni razredi

Starost	Število	Odstotek
Do 30 let	0	0
Od 31 do 40 let	4	13
Od 41 do 50 let	9	30
Od 51 do 60 let	17	57
Nad 61 let	0	0

Vir: lasten, Anketni vprašalnik

Grafikon 2: Starostni razredi



Vir: lasten, tabela 3

Stopnja izobrazbe

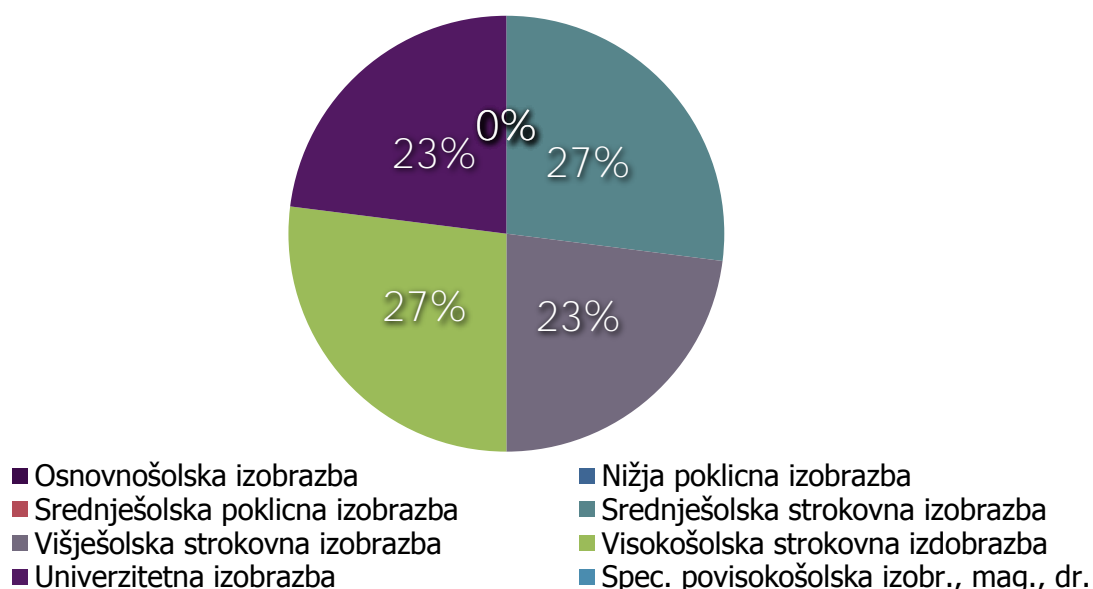
Glede na stopnjo izobrazbe so anketiranci razdeljeni v osem skupin. V 1. skupini z osnovnošolsko izobrazbo je 0 odstotkov anketiranih; v 2. skupini z nižjo poklicno izobrazbo je 0 odstotkov anketiranih; v 3. skupini s srednješolsko poklicno izobrazbo je 0 odstotkov anketiranih; v 4. skupini s srednješolsko strokovno izobrazbo je 27 odstotkov anketirancev; v 5. skupini z višješolsko strokovno izobrazbo je 23 odstotkov anketiranih; v 6. skupini z visokošolsko strokovno izobrazbo je 27 odstotkov anketirancev; v 7. skupini ima univerzitetno izobrazbo 23 odstotkov anketiranih; v 8. skupini s specialistično povisokošolsko izobrazbo, magisterijem in doktoratom ni anketiranih.

Tabela 4: Stopnja izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Število	Odstotek
Osnovnošolska izobrazba	0	0
Nižja poklicna izobrazba	0	0
Srednješolska poklicna izobrazba	0	0
Srednješolska strokovna izobrazba	8	27
Višješolska strokovna izobrazba	7	23
Visokošolska strokovna izobrazba	8	27
Univerzitetna izobrazba	7	23
Spec. povisokošolska izobr., mag., dr.	0	0

Vir: lasten, Anketni vprašalnik

Grafikon 3: Stopnja izobrazbe



Vir: lasten, tabela 4

Karierni razredi

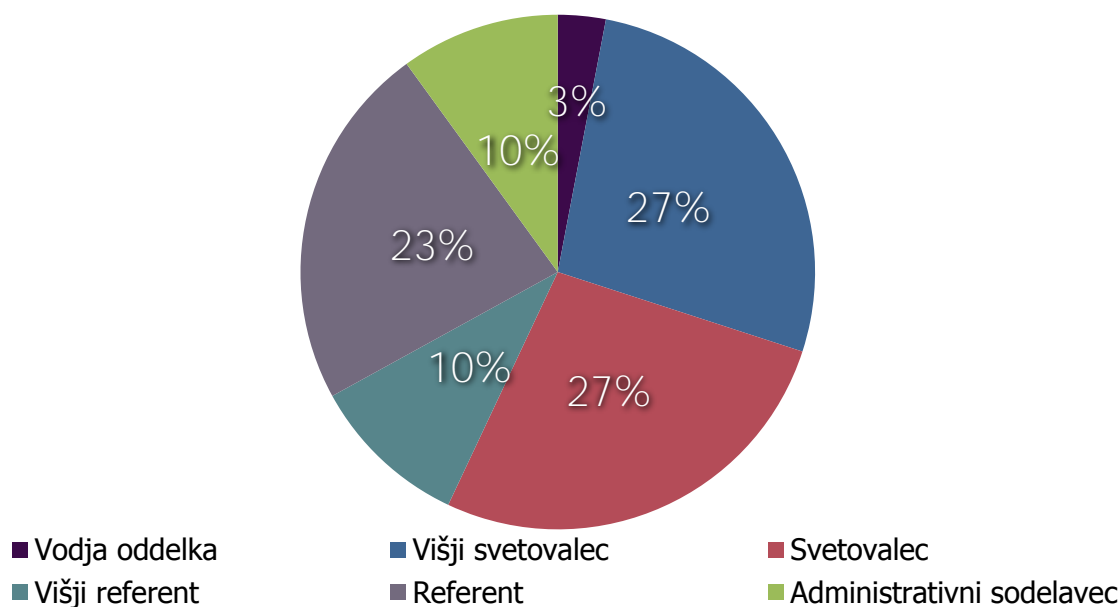
Po kariernih razredih so anketiranci razdeljeni v sedem skupin. V 1. kariernem razredu je 1 anketiranec oz. 3 odstotke vodij oddelkov; v 2. kariernem razredu je 8 vprašanih oz. 27 odstotkov višjih svetovalcev; v 3. kariernem razredu je 8 vprašanih 27 odstotkov svetovalcev; v 4. kariernem razredu so trije vprašani oz. 10 odstotkov višjih referentov; v 5. kariernem razredu je sedem vprašanih oz. 23 odstotkov referentov; v 6. kariernem razredu so trije vprašani oz. 10 odstotkov administrativnih sodelavcev; v 7. kariernem razredu ni vprašanih.

Tabela 5: Karierni razredi zaposlenih

Karierni razredi	Število	Odstotek
Vodja oddelka	1	3
Višji svetovalec I, II, III	8	27
Svetovalec I, II, III	8	27
Višji referent I, II, III	3	10
Referent I, II, III	7	23
Administrativni sodelavec I, II, III	3	10
Drugo	0	0

Vir: lasten, Anketni vprašalnik

Grafikon 4: Karierni razredi zaposlenih



Vir: lasten, tabela 5

11.3 ANALIZA RAZISKAVE

DRUGI DEL - ANALIZA VPLIVA TRANSAKCIJSKE ANALIZE NA VODENJE IN VEDENJE ZAPOSLENIH

Prevladujoča ego stanja v dinamiki dejanj, ki predstavljajo način vedenja zaposlenih

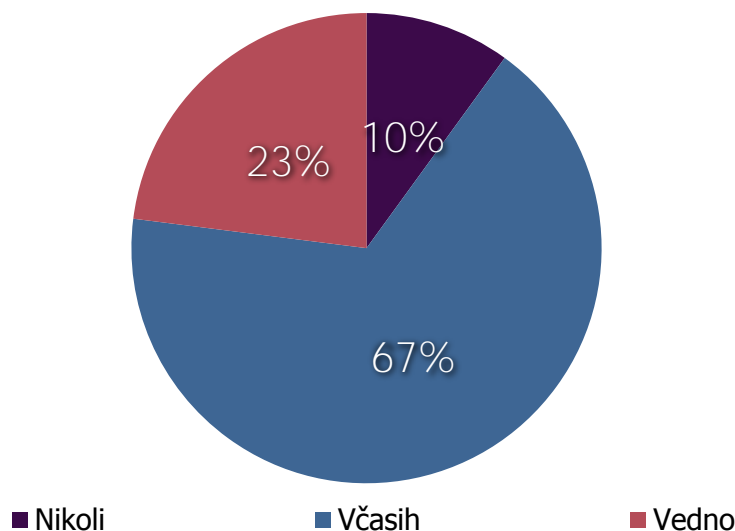
Tabela 6: Trditev 1: "Vse storim, da dokažem, kdo sem in da uspem. Vse imam pod nadzorom."

Vse storim, da dokažem, kdo sem in da uspem. Vse imam pod nadzorom.	Število	Odstotek
Nikoli.	3	10
Včasih.	20	67
Vedno.	7	23

Vir: lasten, Anketni vprašalnik

V tabeli 6, trditev 1: "Vse storim, da dokažem, kdo sem in da uspem. Vse imam pod nadzorom." predstavlja odziv kritičnega roditelja. Nikoli se tako odzivajo 3 vprašani oz. 10 odstotkov anketiranih, včasih se odziva 20 vprašanih oz. 67 odstotkov anketiranih in vedno se tako odzove 7 vprašanih oz. 23 odstotkov anketiranih.

Grafikon 5: "Vse storim, da dokažem, kdo sem in da uspem. Vse imam pod nadzorom."



Vir: lasten, tabela 6

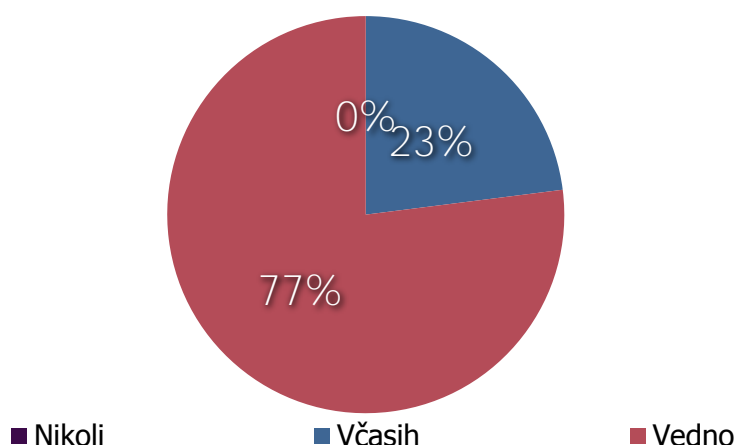
Tabela 7: Trditev 2: "Dajem več, kot prejeman. Ljudem svetujem in jim pomagam."

Dajem več, kot prejeman. Ljudem svetujem in jim pomagam.	Število	Odstotek
Nikoli.	0	0
Včasih.	7	23
Vedno.	23	77

Vir: lasten, Anketni vprašalnik

V tabeli 7, trditev 2: "Dajem več, kot prejeman. Ljudem svetujem in jim pomagam." predstavlja odziv negujočega roditelja. Nikoli se tako odziva nič vprašanih oz. nič odstotkov anketiranih. Včasih je odgovorilo 7 vprašanih oz. 23 odstotkov anketiranih. Vedno se tako odziva 23 vprašanih oz. 77 odstotkov anketiranih.

Grafikon 6: "Dajem več, kot prejeman. Ljudem svetujem in jim pomagam."



Vir: lasten, tabela 7

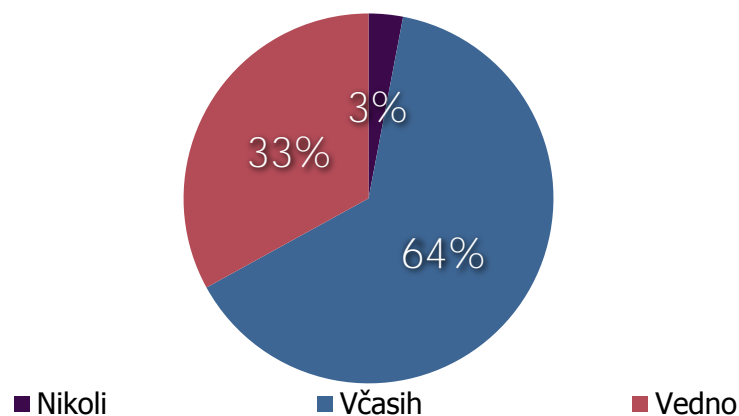
Tabela 8: Trditev 3: "Ko sem miren in zbran, se tudi drugi pomirijo."

Ko sem miren in zbran, se tudi drugi pomirijo.	Število	Odstotek
Nikoli.	1	3
Včasih.	19	64
Vedno.	10	33

Vir: lasten, Anketni vprašalnik

V tabeli 8, trditev 3: "Ko sem miren in zbran, se tudi drugi pomirijo." predstavlja odziv iz ego stanja odraslega. Nikoli se tako odziva 1 vprašani oz. 3 odstotke anketiranih. Včasih je odgovorilo 19 vprašanih oz. 64 odstotkov anketiranih. Vedno je odgovorilo 10 vprašanih oz. 33 odstotkov anketiranih.

Grafikon 7: "Ko sem miren in zbran, se tudi drugi pomirijo."



Vir: lasten, tabela 8

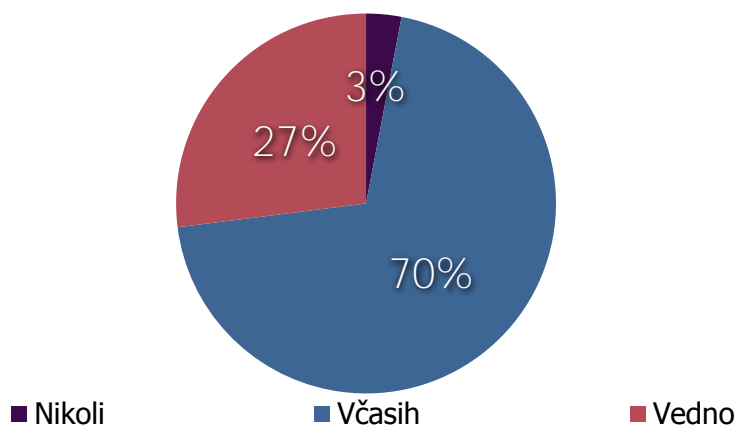
Tabela 9: Trditev 4: "Vse to, kar se zdi problematično, v resnici to ni. Če sem svoboden, je vse čudovito."

Vse to, kar se zdi problematično, v resnici to ni. Če sem svoboden je vse čudovito.	Število	Odstotek
Nikoli.	1	3
Včasih.	21	70
Vedno.	8	27

Vir: lasten, Anketni vprašalnik

V tabeli 9, trditev 4: "Vse to, kar se zdi problematično, v resnici to ni. Če sem svoboden, je vse čudovito." je odziv iz ego stanja svobodnega deteta. Nikoli se odzove 1 vprašani oz. 3 odstotka anketiranih. Včasih je odgovorilo 21 vprašanih oz. 70 odstotkov anketiranih. Vedno se odzove 8 vprašanih oz. 27 odstotkov anketiranih.

Grafikon 8: "Vse to, kar se zdi problematično, v resnici to ni. Če sem svoboden, je vse čudovito."



Vir: lasten, tabela 9

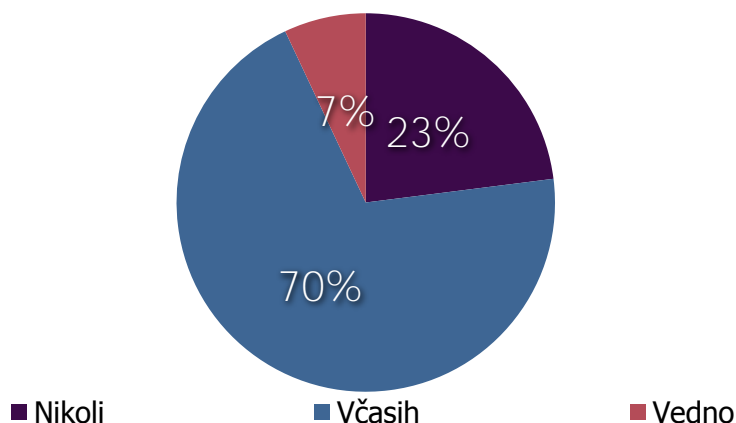
Tabela 10: Trditev 5: "Ko bi mi uspelo izpeljati tisto veliko delo, bi takoj rešil vse svoje probleme."

Ko bi mi uspelo izpeljati tisto veliko delo, bi takoj rešil vse svoje probleme.	Število	Odstotek
Nikoli.	7	23
Včasih.	21	70
Vedno.	2	7

Vir: lasten, Anketni vprašalnik

V tabeli 10, trditev 5: "Ko bi mi uspelo izpeljato tisto veliko delo, bi takoj rešil vse svoje probleme." predstavlja odziv adaptiranega deteta. Nikoli je odgovorilo 7 vprašanih oz. 23 odstotkov anketiranih. Včasih se tako odzove 21 vprašanih oz. 70 odstotkov anketiranih. Vedno pa 2 vprašana oz. 7 odstotkov anketiranih.

Grafikon 9: "Ko bi mi uspelo izpeljati tisto veliko delo, bi takoj rešil vse svoje probleme."



Vir: lasten, tabela 10

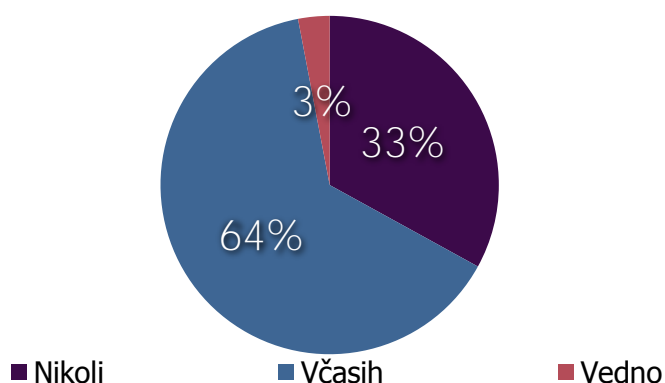
Tabela 11: Trditev 6: "Včasih se upiram tako, da se izogibam ljudem."

Včasih se upiram tako, da se izogibam ljudem.	Število	Odstotek
Nikoli.	10	33
Včasih.	19	64
Vedno.	1	3

Vir: lasten, Anketni vprašalnik

V tabeli 11, trditev 6: "Včasih se upiram tako, da se izogibam ljudem." predstavlja odziv iz ego stanja kljubovalnega deteta. Nikoli se tako odzove 10 vprašanih oz. 33 odstotkov anketiranih. Včasih 19 vprašanih oz. 64 odstotkov anketiranih. Vedno je odgovoril 1 vprašani oz. 3 odstotka anketiranih.

Grafikon 10: "Včasih se upiram tako, da se izogibam ljudem."



Vir: lasten, tabela 11

Tabela 12: Ego stanja zaposlenih

	KR	NR	O	SD	AD	UD
Nikoli	3 (10%)	-	1 (3%)	1 (3%)	7 (23%)	10 (33%)
Včasih	20 (67%)	7 (23%)	19 (64%)	21 (70%)	21 (70%)	19 (64%)
Vedno	7 (23%)	23 (77%)	10 (33%)	8 (27%)	2 (7%)	1 (3%)

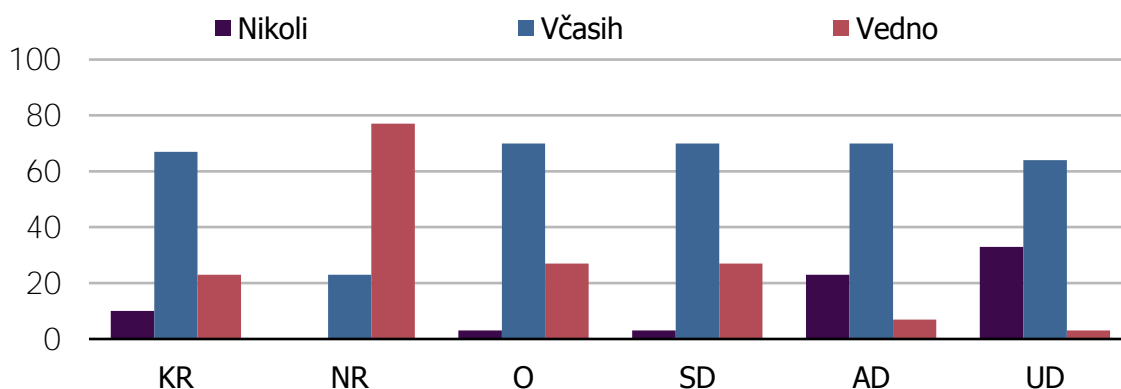
KR-kritični roditelj, NR-negujoči roditelj, O-odrasli, SD-svobodno dete, AD-adaptirano dete, UD-uporno dete

Vir: lasten, Anketni vprašalnik

Iz tabele 12 je razvidno, da je največji odstotek zaposlenih v ego stanju NR, manj kot tretjina jih je v ego stanju KR; v ego stanju O sta dve tretjini zaposlenih; vsi pa so največkrat včasih v ego stanju D, manj kot tretjina jih je vedno v ego stanju SD, tretjina pa jih nikoli ni v ego stanju UD, slaba četrtnina vprašanih ni nikoli v ego stanju AD.

Zgornje trditve so prikazane spodaj, v grafikonu 11, ki predstavlja skupni egogram raziskovancev.

Grafikon 11: Egogram - ego stanj zaposlenih



Vir: lasten, tabela 12

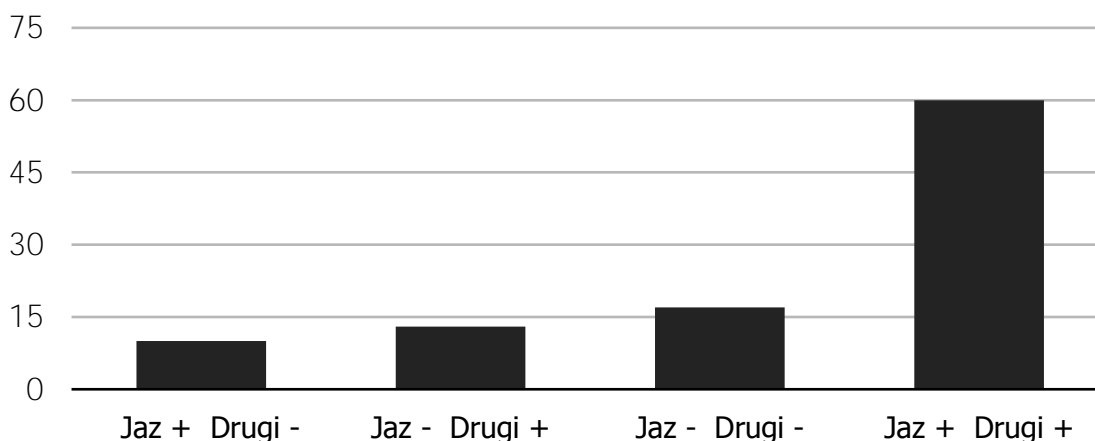
Trditve, ki najbolj opisujejo življenjski položaj zaposlenih

Tabela 13: Življenjski položaji zaposlenih

Trditve	Število	Odstotek
Zaupam ljudem, ki jih srečujem.	3	10
Všeč bi mi bilo, če bi me drugi bolj cenili.	4	13
Pogosto se dogaja tako meni kot tudi tistim okrog mene marsikaj neprijetnega.	5	17
Zadovoljen sem s tem, kar sem in sem hvaležen za svoje življenje.	18	60

Vir: lasten, Anketni vprašalnik

Grafikon 12: Življenjski položaji zaposlenih



Vir: lasten, tabela 13

Trditev a) "Zaupam ljudem, ki jih srečujem." predstavlja položaj Jaz sem v redu, Drugi niso v redu. To trditev so izbrali 3 vprašani oz. 10 odstotkov anketiranih.

Trditev b) "Všeč bi mi bilo, če bi me drugi bolj cenili." predstavlja življenjski položaj Jaz nisem v redu, Drugi niso v redu. Za to trditev so se odločili 4 vprašani oz. 13 odstotkov anketiranih.

Trditev c) "Pogosto se dogaja tako meni kot tudi tistim okrog mene marsikaj neprijetnega." označuje položaj Jaz nisem v redu, Drugi niso v redu. To trditev je obkrožilo 5 vprašanih oz. 17 odstotkov anketiranih.

Trditev d) "Zadovoljen sem s tem, kar sem in sem hvaležen za svoje življenje." označuje življenjski položaj Jaz sem v redu, Ti si v redu. Ta trditev velja za 18 vprašanih oz. 60 odstotkov anketiranih.

Iz grafikona 12 je razvidno, da je več kot polovica zaposlenih v življenjskem položaju Jaz sem v redu, Drugi so v redu, najmanj vprašanih pa je v življenjskem položaju Jaz sem v redu, Drugi niso v redu.

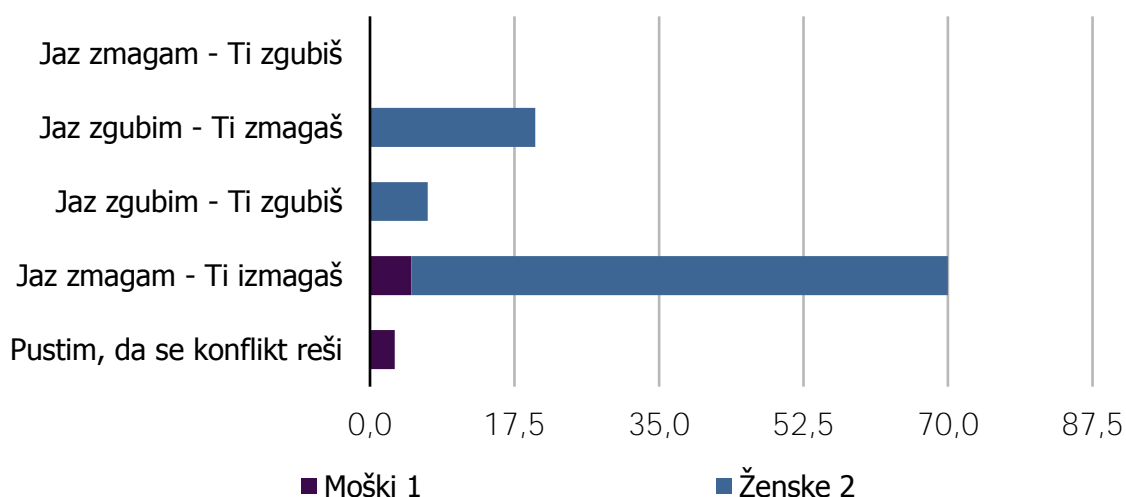
Odzivi zaposlenih v konfliktni situaciji

Tabela 14: Reakcije (odzivi) zaposlenih v konfliktni situaciji.

Trditve	Število	Odstotek
Zelo sem tekmovalen in vseč mi je, kadar zmagujem.	0	0
Pomembno je sodelovati in ne zmagati.	6	20
Kadar sem izzvan, vztrajam na svojih stališčih in prepričanjih, in če je potrebno, se znam tudi bojevito braniti, pa naj stane kolikor hoče.	2	7
Najboljše so rešitve, ki so kompromisne, zmaga na obeh straneh.	21	70
Pustim, da se konflikt reši sam.	1	3

Vir: lasten, Anketni vprašalnik

Grafikon 13: Reakcije (odzivi) zaposlenih v konfliktni situaciji glede na spol



Vir: lasten, tabela 14

Trditev a) "Zelo sem tekmovalen in vseč mi je, kadar zmagujem." predstavlja strategijo Jaz zmagam, Ti zgubiš v konfliktni situaciji. Tako se med anketiranci ne odziva nihče.

Trditev b) "Pomembno je sodelovati in ne zmagati." je strategija Ti zmagaš, Jaz zgubim. To strategijo je izbralo 6 žensk oz. 20 odstotkov anketiranih.

Trditev c) "Kadar sem izzvan, vztrajam na svojih stališčih in prepričanjih, in če je potrebno, se znam tudi bojevito braniti, pa naj stane kolikor hoče." je strategija Jaz zgubim, Ti zgubiš. Tako se odzivata 2 ženski oz. 7 odstotkov anketiranih.

Trditev d) "Najboljše so rešitve, ki so kompromisne, zmaga na obeh straneh." Strategija Jaz zmagam, Ti zmagaš je najboljša za 5 moških in 16 žensk oz. 70 odstotkov raziskovancev.

Trditev e) "Pustim, da se konflikt reši sam." se odziva 1 moški, tj. 3 odstotki.

Iz grafikona 13 je razvidno, da se v konfliktni situaciji največ zaposlenih odzove s kompromisno strategijo Jaz zmagam, Ti zmagáš, od tega dve tretjini žensk, manj kot petina vseh moških anketirancev pa pusti, da se konflikt reši sam.

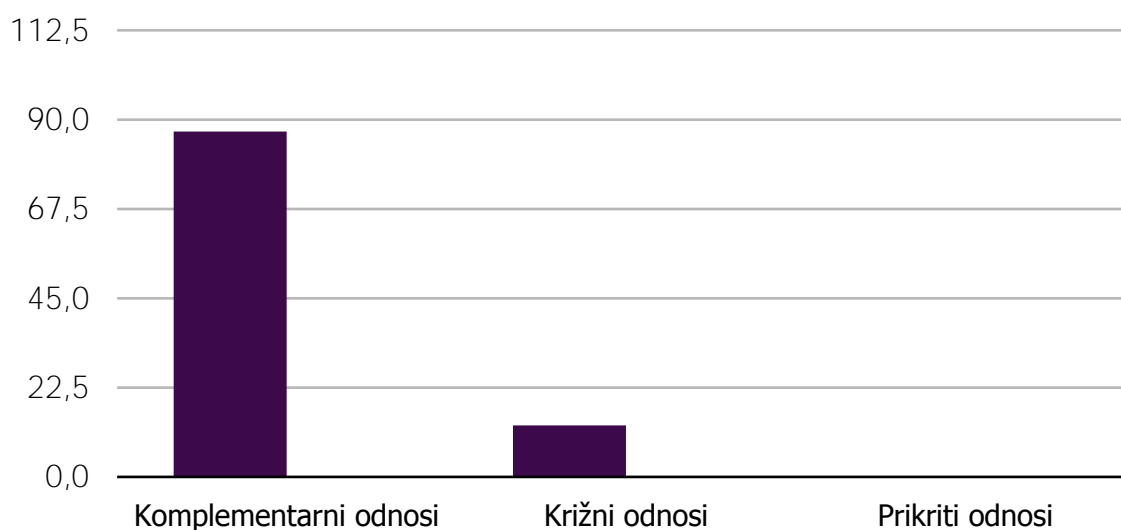
Odzivi na način vodenja in vpliv na vedenje zaposlenih

Tabela 15: Odziv na način vodenja in vpliv na vedenje zaposlenih.

Trditve	Število	Odstotek
Odnosi, ki jih imam z vodjo, so usklajeni in nekonfliktni. Pomembno je, da je delo opravljeno.	26	87
Včasih imam občutek, da me nadrejeni kar naprej opominja in popravlja. To, da se do mene vede kot roditelj, me zelo jezi.	4	13
Zelo trpim in strah me je, kadar nadrejeni govori skupini, v resnici pa vem, da sporoča meni, zaradi česar me je potem neznansko sram.	0	0

Vir: lasten, Anketni vprašalnik

Grafikon 14: Odziv na način vodenja in vpliv na vedenje zaposlenih.



Vir: lasten, tabela 16

Trditev a) "Odnosi, ki jih imam z vodjo, so usklajeni in nekonfliktni. Pomembno je, da je delo opravljeno." velja za 26 vprašanih oz. 87 odstotkov anketiranih.

Trditev b) "Včasih imam občutek, da me nadrejeni kar naprej opominja in popravlja. To, da se do mene vede kot roditelj, me zelo jezi." velja za 4 ženske tj. 13 odstotkov.

Trditev c) "Zelo trpim in strah me je, kadar nadrejeni govori skupini, v resnici pa vem, da sporoča meni, zaradi česar me je potem neznansko sram." ni odgovoril nihče.

Grafikon 14 kaže, da je večina zaposlenih v komplementarnih, manj v križnih odnosih.

11.4 UGOTOVITVE

Iz demografskih podatkov lahko ugotovimo, da je izmed 30 zaposlenih v raziskavi sodelovalo 6 moških oz. 20 odstotkov anketiranih in 24 žensk oz. 80 odstotkov anketiranih. Glede na starost ni nihče od anketiranih mlajši od 30 let, od 31 do 40 let so 4 osebe oz. 13 odstotkov anketiranih, od 41 do 50 let je 9 zaposlenih oz. 30 odstotkov anketiranih, največ anketiranih, 17 oseb oz. 57 odstotkov, je starih od 51 do 60 let, nad 61 let nima nihče od anketiranih. Po stopnji izobrazbe ima srednješolsko strokovno izobrazbo 8 anketiranih oz. 27 odstotkov vprašanih, višješolsko strokovno izobrazbo ima 7 vprašanih oz. 23 odstotkov anketiranih, visokošolsko strokovno izobrazbo ima 8 oseb oz. 27 odstotkov anketiranih, z univerzitetno izobrazbo je 7 vprašanih oz. 23 odstotkov anketiranih. Osnovnošolsko, nižjo poklicno izobrazbo, srednješolsko poklicno izobrazbo in specialistično povisokošolsko izobrazbo, magisterij in doktorat nima nihče od anketiranih. Med kariernimi razredi zaposlenih je 1 anketirana oseba vodja oddelka oz. 3 odstotke anketiranih, 8 vprašanih je višjih svetovalcev oz. 27 odstotkov anketiranih, prav toliko je svetovalcev oz. 27 odstotkov anketiranih, 3 vprašani so višji referenti oz. 10 odstotkov anketiranih, referentov je 7 vprašanih oz. 23 odstotkov anketiranih in 3 administrativni sodelavci oz. 10 odstotkov anketiranih.

Rezultati raziskave v zvezi z analizo vpliva transakcijske analize na vodenje in vedenje zaposlenih so pokazali, da je:

- prevladujoče ego stanje v dinamiki dejanj, ki predstavlja način vedenja raziskovancev, ego stanje roditelja, in sicer: vedno je v ego stanju negujočega roditelja 23 vprašanih oz. 77 odstotkov anketiranih: 6 moških in 17 žensk, občasno 7 žensk oz. 23 odstotkov vprašanih in nikoli nihče; v ego stanju kritičnega roditelja je 23 odstotkov anketiranih: vedno 7 žensk, nikoli 3 ženske in občasno 20 vprašanih oz. 67 odstotkov raziskovancev; v ego stanju odraslega je največ anketiranih občasno, nikoli le 1 posameznik oz. 3 odstotke anketiranih in vedno 10 vprašanih oz. 33 odstotkov; v ego stanju deteta je le občasno v povprečju 20 vprašanih oz. 70 odstotkov anketiranih: v ego stanju svobodnega otroka je vedno 8 vprašanih oz. 27 odstotkov anketiranih, nikoli pa 1 posameznik oz. 3 odstotke anketiranih, v ego stanju adaptiranega deteta sta vedno 2 vprašana oz. 7 odstotkov in nikoli 7 raziskovancev oz. 27 odstotkov anketiranih, v ego stanju kljubovalnega deteta je vedno 1 posameznik, nikoli pa se ne upira 10 raziskovancev;
- po življenjskem položaju največ raziskovancev opisalo življenjski položaj Jaz sem v redu, Ti si v redu, s tem da so zadovoljni s tem, kar so in so hvaležni za svoje življenje; pesimistični življenjski položaj Jaz nisem v redu, Drugi niso v redu opisuje 5 raziskovancev, saj se jim pogosto dogaja, tako njim kot tistim okrog njih, marsikaj neprijetnega; sledi življenjski položaj Jaz nisem v redu, Drugi je v redu s 4 opisi, da bi jim bilo všeč, če bi jih drugi bolj cenili; najmanj raziskovancev v življenjskem položaju Jaz sem v redu, Ti nisi v redu s 3 opisi, ker zaupajo ljudem, ki jih srečujejo;
- kompromisna strategija Jaz zmagam, Ti zmagaš v konfliktni situaciji najboljša

rešitev za največ raziskovancev (70 odstotkov), strategije Jaz zmagam, Ti zgubiš se poslužujeta 2 raziskovanca, le 1 posameznik prepusti, da se konflikt razreši sam, medtem ko 6 raziskovancev prepustijo zmago drugemu;

- najbolj značilen odziv na način vodenja in na vpliv vedenja zaposlenih komplementarni način, saj so odnosi, ki jih imajo zaposleni z vodstvom, usklajeni in nekonfliktni v kar 26 primerih oz. 87 odstotkih; križne transakcije so se pokazale v 4 primerih oz. 13 odstotkih, med raziskovanci pa ni nihče navedel transakcij s prikritim vplivom vodenja zaposlenih.

Na podlagi rezultatov in ugotovitev lahko sklepamo, da:

- največ zaposlenih deluje v funkciji negujočega roditelja, pri delu s strankami so usmerjeni k dajanju, so sprejemljivi, prijazni, pomagajo in so pravi svetovalci (starš rešitelj); razlika med negujočim roditeljem in kritičnim roditeljem pa je le v intenziteti; zaposleni in svetovalni delavci ne želijo trošiti energije, zato reagirajo najprej s pozicije negujočega roditelja, nato stopnjujejo svoj nadzor in s pozicije moči delujejo navzven na drugega (NR poziva AD in NR) s pričakovanji, da se adaptira oz. prilagodi in tako lahko v komunikaciji preidejo na kritičnega roditelja (preganjalec starš, KR poziva AD/UD in KR); v ego stanju odraslega so zaposleni, kadar ne opravljajo posvetovalnega dela neposredno z ljudmi, takrat obdelujejo podatke, so usmerjeni na področje vodenja upravnih postopkov, tj. v poslovnem času, ko ni uradnih ur, oz. ne poslujejo s strankami (O poziva O);
- z življenjskim položajem Jaz sem v redu, Ti si v redu zaposleni kažejo svojo sprejemljivost in prilagodljivost napram drugim;
- je najpogostejša kompromisna strategija reševanja konfliktnih situacij Jaz zmagam, Ti zmagaš povezana z življenjskim položajem Jaz sem v redu, Ti si v redu;
- avtoriteta deluje na dva načina: pozitivna dominacija je izražena v komplementarnem načinu vodenja, saj ljudje morajo storiti to, kar se jim ukazuje, zaposleni pa se odzivajo usklajeno in nekonfliktno, ker se zavedajo pomembnosti opravljenega dela; negativna dominacija pa je prisotna v simetričnih oz. križnih transakcijah, kjer zaposleni občutijo vpliv vodenja tako, da jih nadrejeni kar naprej nadzira, popravlja in opominja, kar vpliva na njihovo vedenje in odziv tako, da se jezijo in pomeni potencialno nevarnost za konflikt.

11.5 PREVERJANJE HIPOTEZ

Hipoteza 1: Zaposleni v Upravni enoti Ljubljana so največ v ego stanju negujočega roditelja. Hipoteza 1 je potrjena.

To potrjuje analiza prevladujočih ego stanj v dinamiki dejanj, ki predstavljajo način vedenja zaposlenih. Trditev "Dajem več, kot prejmem. Ljudem svetujem in jim pomagam." predstavlja odziv negujočega roditelja. Iz ankete je razvidno, da se tako odziva 77 odstotkov zaposlenih.

Hipoteza 2: Glede na vrednostne kategorije življenjskih pozicij je pričakovati, da bodo v

življenjskem položaju Jaz sem v redu, Ti si v redu. Hipoteza 2 je potrjena.

Iz ankete je razvidno, da se zaposleni v Upravni enoti Ljubljana največ nahajajo v življenjski poziciji Jaz sem v redu, Ti si v redu. S trditvijo "Zadovoljen sem s tem, kar sem in sem hvaležen za svoje življenje." 60 odstotkov zaposlenih kaže pozitiven odnos do sebe in pozitivno mišljenje o sodelavcih, s katerimi vzpostavljajo kolegialne odnose.

Hipoteza 3: Strategija reševanja konfliktne situacije je kompromisna. Hipoteza 3 je potrjena.

To je razvidno iz rezultatov ankete o tem, kako se zaposleni odzivajo v konfliktni situaciji. Največji odstotek anketiranih je obkrožilo trditev "Najboljše so rešitve, ki so kompromisne, zmaga na obeh straneh." in kaže, da se 70 odstotkov zaposlenih v Upravni enoti Ljubljana v konfliktni situaciji odloči za kompromis. Ugotavimo lahko, da med zaposlenimi v Upravni enoti Ljubljana ni bistvene ločnice med zmagovalci in poraženci.

Hipoteza 4: Način vodenja je komplementaren oz. paralelen. Hipoteza 4 je potrjena.

Analiza raziskave potrjuje, da je trditev "Odnosi, ki jih imam z vodjo, so usklajeni in nekonfliktni. Pomembno je, da je delo opravljeno." značilen odziv na način vodenja in vpliv na vedenje, ki velja za 87 odstotkov anketiranih. Vodje na Upravni enoti Ljubljana so odgovorni, spoštljivi do sodelavcev in imajo odprto komunikacijo s podrejenimi. Ugotovljamo, da vse dokler bodo med sodelavci transakcije komplementarne, lahko pričakujemo, da bo komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi usklajena in nekonfliktna.

12 ZAKLJUČEK

Iz uvodnih predstavitev smo ugotovili, da je po definiciji transakcijska analiza teorija osebnosti in sistemska psihoterapija za osebnostno rast in osebnostno spremembo. Kot teorija komunikacije je transakcijska analiza razširjena metoda za analiziranje organizacijskih sistemov. Uporabna je povsod, kjer je potrebno razumevanje posameznikov, odnosov in komunikacijskih procesov. Je močno orodje v menedžmentu. Primerna je za svetovanje pri delu s težavami z ljudmi.

V transakcijski analizi ima struktura osebnosti tri ego stanja: roditelja, odraslega in deteta. Model ego stanj nam pomaga razumeti, kako ljudje izražajo svojo osebnost skozi vedenje v danem trenutku. Strukturni model ego stanj preučuje, katere vsebine, spomini, doživljaji in strategije so shranjene v posameznem ego stanju, s funkcionalno analizo ego stanj pa z opazovanjem ugotavljamo vedenja ljudi. Pri prepoznavanju ego stanj se opiramo na uporabo besed, govora in glasu, obrazno mimiko, držo telesa in gibanje oz. telesne kretnje. Funkcionalno se ego stanje roditelja deli na kritičnega in negujočega, ego stanje deteta na svobodno in adaptirano; Bern ego stanje odraslega ne deli. Nekatero novejšo teorijo delijo ego stanje odraslega na: globalnega, ki je miren, vztrajen, prodoren, samozavesten, razsoden, trden in detajlnega, ki je temeljit, natančen, estetski, objektivni, opazovalen, stabilen, urejen, vesten; iz potreb funkcionalnega razumevanja ego stanja adaptiranega deteta se ta dodatno deli na kljubovalno oz. uporno dete.

Skript, scenarij ali življenjski načrt je z modelom ego stanj temeljni gradnik transakcijske analize. V življenjskem scenariju je zabeleženo vse, kar se je tekom življenja izoblikovalo v strukturi odrasle osebnosti. Predstavlja posameznikov referenčni okvir oz. osebno mapo ali človekov zemljevid, ki je nastajal na podlagi sporočil staršev in drugih pomembnih avtoritet ter na podlagi otrokovih sporočil oz. odločitev, ki jih je sprejel na podlagi lastnih izkušenj. Osnovna starševska sporočila, ki so vgrajena v matrico življenjskega skripta so tako imenovane skriptne prepovedi. Te so: "Ne obstajaj!", "Ne bodi ti!", "Ne odrasti!", "Ne bodi otrok!", "Ne bodi pameten!", "Ne zaupaj!", "Ne pripadaj!", "Ne bodi blizu!", "Ne zapusti me!", "Ne čuti!", "Ne misli!", "Ne bodi zdrav!", "Ne bodi uspešen!". Za razliko od skriptnih prepovedi, ki predstavljajo neposredna in brezpogojno direktivna starševska sporočila, česa otrok ne sme, in izhajajo iz roditeljevega otroka, so kontraprepovedi tista roditeljska sporočila, s katerimi se otroku ekstremno pogojuje, kako naj se vede, da ga bodo imeli radi. S kontraprepovedmi ustvarjajo starši pri otroku "diverje" oz. gonilnike. Najpogostejši so: "Bodi popoln!", "Trdo delaj!", "Potrudi se!", "Ugajaj mi!"/"Ugajaj drugim!", "Bodi močan!", "Pohiti!". Prepovedi kratijo določeno otrokovo pravico, kontraprepovedi pa pokažejo vzorec posameznikovega vedenja, s katerim lahko navidezno te pravice ohrani, če izoblikuje ustrezen driver. V poglavju o Življenjskem scenariju smo spoznali tudi štiri življenjske položaje, ki jih transakcijska analiza klasificira kot osnovna življenjska stališča glede na to, kako posameznik v odnosu z drugimi vidi sebe in druge. Ti so: Jaz sem v redu, Ti si v redu; Jaz nisem v redu, Ti si v redu; Jaz sem v redu, Ti nisi v redu; Jaz nisem v redu, Ti nisi v redu.

V šestem poglavju Vedenjski vzorci in razumevanje čustev smo ugotovili, kako pomembna

je emocionalna pismenost, da poznamo lastna čustva in razumemo čustvene odzive drugih. V komunikaciji bomo v prednosti, če bomo razlikovali med željo, potrpljenjem in zadovoljstvom; jezo in prezirom; občutkom krivde in strahom; zavistjo in ljubosumjem, užaljenostjo in kljubovanjem; ljubeznijo in srešo na delovnem mestu. Pri emocionalnih transakcijah je zlasti pomembno, da prepoznamo, kaj nam emocija sporoča, katera reakcija je pričakovana in kaj je kontra odziv.

V poglavju Analiziranje transakcij smo spoznali naslednje osnovne pojme: transakcija, ki pomeni psihološko izmenjavo med dvema ali več osebami; "stroke" je izmenjava določenih vrst dotikov oz. pozornosti; "discount" pomeni ignoriranje, zanikanje, odsotnost in neupoštevanje stimulusov; komunikacijsko polje pomeni situacijo, v kateri se dve osebi sprejemata oz. zaznavata. Transakcije delimo na komplementarne ali paralelne, križne in indirektno ali prikrite oz. skrite. Glede na način vodenja razlikujemo različne tipe menedžerjev: menedžer, ki je maksimalno usmerjen na rezultate in minimalno na zaposlene; menedžer, ki je minimalno usmerjen na rezultate in maksimalno na zaposlene; menedžer, ki je usmerjen k ciljem in na zaposlene. Vedenja med zaposlenimi pa so lahko: pozitivni oz. simpatični odnosi; negativni so odnosi antipatije; apatični oz. ravnodušni odnosi; empatični odnosi pomenijo, da zaposleni v komunikaciji sprejemajo različnost drugega.

Eric Berne je postavil tezo, da morajo ljudje strukturirati svoj čas, da bi se izognili občutku dolgočasje. V poglavju Igre je opisanih šest načinov strukturiranja časa: umik, ritual, delo, razvedrilo, bližina in igra. Igre so lahko zavestne s prikritim motivom ene osebe za dosego nekega lastnega cilja na račun druge osebe, znane kot manipulacije ali igre prevar. Nezavedne igre nakazujejo, da se oseba ne zaveda prikritega motiva, ker je v notranjem konfliktu. V dramskem trikotniku nastopajo tri skriptne vloge; Pregarjalec, Žrtev in Rešitelj.

Transakcije v konfliktni situaciji so lahko izražene v notranjem in zunanjem konfliktu. Strategije reševanja konfliktno situacije so: Jaz zmagam, Ti zgubiš; Jaz zgubim, Ti zmagaš; metoda brez poraženca.

Z analizo vpliva transakcijske analize na vodenje in vedenje zaposlenih v Upravni enoti Ljubljana smo poskušali poiskati povezave med ego stanji roditelja, odraslega in deteta z eksistenčnimi pozicijami Jaz sem v redu, Ti nisi v redu; Jaz nisem v redu, Ti si v redu; Jaz nisem v redu, Ti nisi v redu; Jaz sem v redu, Ti si v redu z možnimi strategijami reševanja konfliktnih situacij, ki so: Jaz zmagam, Ti zgubiš; Jaz zgubim, Ti zmagaš; v konfliktu izgubiva oba in metoda brez poraženca. Sledili smo, kateri način vodenja je v odnosu med podrejenimi in nadrejenimi dominantnejši. Poudarek je bil na analizi ego stanj zaposlenih, da bi ugotovili morebitna ekscesna ali deficitna ego stanja. Analiza raziskave je potrdila naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: Zaposleni v UE Ljubljana so največ v ego stanju negujočega roditelja.

Hipoteza 2: Glede na vrednostne kategorije življenjskih pozicij so zaposleni v poziciji Jaz sem v redu, Ti si v redu.

Hipoteza 3: Strategija reševanja konfliktno situacije je kompromisna.

Hipoteza 4: Način vodenja je komplementaren.

Iz analize podatkov, da je največ zaposlenih v ego stanju negujočega roditelja, sklepamo, da so zaposleni v interakciji z drugimi ljudmi pozitivni. Lahko bi dejali, da je njihov

prevladujoči življenjski moto oz. dražver ugoditi drugim in sebi. Iz podatkov o življenjskih vrednostnih kategorijah je razvidno, da so raziskovanci največkrat v življenjski poziciji Jaz sem v redu, Ti si v redu. Zaposleni iz te pozicije imajo realne predstave o sebi in drugih. Pomeni tudi, da so odgovorni, kompetentno izpolnjujejo delovne zahteve, po opravljenem delu so zadovoljni. Iz te pozicije delujejo kot odrasle osebe. V razmerju pozicij podrejenosti in nadrejenosti znajo ugoditi sebi in drugim, spoštujejo sebe in druge, pri tem pa vedo, da brez konfliktnih situacij ne gre. Raziskava je pokazala, da zaposleni iz eksistencialne pozicije Jaz sem v redu, Ti si v redu v večini primerov v konfliktnih situacijah izberejo kot najboljšo strategijo kompromisno rešitev Jaz zmagam, Ti zmagáš. Prevladujoče transakcije med načini vodenja in vedenja zaposlenih so komplementarne, manj je križnih, medtem pa prikritih odnosov vodenja analiza ni pokazala. Anketa je pokazala, da se manjši delež zaposlenih vedno odziva kot kritični roditelj, občasno pa se tako odziva 10 odstotkov manj kot večina, ki je vedno v ego stanju negujočega roditelja. Največji delež zaposlenih je občasno v ego stanju odraslega, vedno 10 odstotkov vprašanih, le ena oseba nikoli. Največ raziskovancev v ego stanju deteta se odziva občasno kot svobodno in adaptirano dete ter kljubovalno dete. Največ anketiranih se vedno odzove kot svobodno dete, sledi manj kot tretjina, ki se odziva adaptivno, le ena oseba se odziva kot uporno dete. Iz analize vpliva transakcijske analize na vodenje in vedenje zaposlenih zaključujemo, da so zaposleni v Upravni enoti Ljubljana resni in vestni delavci. Realno se zavedajo sebe in realno ocenjujejo druge.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Berger, J. (1980). *Treći roditelj*. Beograd: Nolit.
2. Berne, E. (1972). *Šta kažeš posle zdravo?.* (Prevod dela: What Do You Say After You Say Hello?). Beograd: Nolit.
3. Berne, E. (1995). *Koju igru igraš?.*(Prevod dela: *Games People Play*). Šabac: "Dragan Srnić".
4. Brejc, M. (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
5. Goleman, D. (1993). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
6. Harris, A. T. (1990). *Ja sam OK - Ti si OK*. Beograd: Stamparija "Prosveta".
7. Lamovec, T., Hruševar-Bobek, B., Boben, D. (1991). *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za produktivnost dela, Center za psihodiagnostična sredstva.
8. Milivojević, Z. (1999). *Emocije, Psihoterapija i razumevanje emocija*. Novi Sad: Prometej.
9. Milivojević, Z. (2006). O igrah prevar ali manipulacijah. *Revija Panika*, 10 (1), str. 54–57.
10. Milivojević, Z. (2014). Volja vodenja. *HRM Strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, (62) str. 25–26.
11. Plut-Pregelj, L. (2012). *Poslušanje, Način življenja in vir znanja*. Ljubljana: DZS, Založništvo in trgovina, d.d.
12. Stewart, I., Joines, V. (2006). *TA Today, A New Introduction To Transactional Analysis*. Nottingham Hill, England and Chapel hill, North Carolina, USA: Lifespace Publishing.

VIRI

1. Republika Slovenija Upravna enota Ljubljana. (6. 5. 2016). Predstavitev. Pridobljeno iz: <http://www.upravneenote.gov.si/ljubljana>.
2. Republika Slovenija Upravna enota Ljubljana. (6. 5. 2016). Storitve in uradne ure. Pridobljeno iz: <http://www.upravneenote.gov.si/ljubljana>.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Nataša Blaževski, študentka Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani, želim za diplomsko delo opraviti raziskavo, z naslovom Analiza vpliva transakcijske analize na vodenje in vedenje zaposlenih, v Upravni enoti Ljubljana.

Potrebni podatki za izvedbo analize se bodo pridobivali z anketnim vprašalnikom in s pomočjo zaposlenih, ki bodo v raziskavi želeli sodelovati.

Anketni vprašalnik vsebuje dva dela. V prvem delu so podatki o spolu, starosti, stopnji izobrazbe in kariernih razredih zaposlenih. V drugem delu so podatki v zvezi z transakcijsko analizo. Analiza bo usmerjena na dva pomembna parametra zaposlitvene strukture: na vodstvo in zaposlene ter njun medsebojni odnos.

Na tem mestu se želim najlepše zahvaliti vsem anketiranim, ki prijazno sodelujejo v raziskavi. Zahvaljujem se tudi Upravni enoti Ljubljana, ki je pomagala pri realizaciji delovnih obiskov z zaposlenimi.

SPOL: 1. Ženski 2. Moški

STAROST: 1. Do 30 let.
 2. Od 31 do 40 let.
 3. Od 41 do 50 let.
 4. Od 51 do 60 let.
 5. Nad 61 let.

STOPNJA IZOBRAZBE: 1. Osnovnošolska izobrazba.
 2. Nižja poklicna izobrazba.
 3. Srednješolska poklicna izobrazba.
 4. Srednješolska strokovna izobrazba.
 5. Višješolska strokovna izobrazba.
 6. Visokošolska strokovna izobrazba.
 7. Univerzitetna izobrazba.
 8. Spec. povisokošolska izobrazba, magisterij, doktorat.

- KARIERNI RAZRED:
1. Vodja oddelka I, II, III
 2. Višji svetovalec I, II, III
 3. Svetovalec I, II, III
 4. Višji referent I, II, III
 5. Referent I, II, III
 6. Administrativni sodelavec I, II, III
 7. Drugo.

Označite prevladujoča ego stanja v dinamiki dejanj, ki predstavljajo vaš način vedenja. Za vsako trditev obkrožite enega med možnimi odgovori: a) nikoli, b) včasih in c) vedno.

1. Vse storim, da dokažem, kdo sem in da uspem. Vse imam pod nadzorom.
 - a) nikoli
 - b) včasih
 - c) vedno

2. Dajem več, kot prejemam. Ljudem svetujem in jim pomagam.
 - a) nikoli
 - b) včasih
 - c) vedno

3. Ko sem miren in zbran, se tudi drugi pomirijo.
 - a) nikoli
 - b) včasih
 - c) vedno

4. Vse to, kar se zdi problematično, v resnici to ni. Če sem svoboden, je vse čudovito.
 - a) nikoli
 - b) včasih
 - c) vedno

3. Ko bi mi uspelo izpeljati tisto veliko delo, bi takoj rešil vse svoje probleme.
 - a) nikoli
 - b) včasih
 - c) vedno

4. Včasih se upiram tako, da se izogibam ljudem.
 - a) nikoli
 - b) včasih
 - c) vedno

Izmed navedenih štirih trditev obkrožite eno, ki najbolj opisuje vaš življenjski položaj.

- a) Zaupam ljudem, ki jih srečujem.
- b) Všeč bi mi bilo, če bi me drugi bolj cenili.
- c) Pogosto se dogaja tako meni kot tistim okrog mene marsikaj neprijetnega.
- d) Zadovoljen sem s tem, kar sem in sem hvaležen za svoje življenje.

Katera od petih trditev najbolj ustreza vašemu delovanju v službi? Označite le eno trditev, za katero menite, da vas najbolj označuje, ko se znajdete v konfliktni situaciji.

- a) Zelo sem tekmovalen in všeč mi je, kadar zmagujem.
- b) Pomembno je sodelovati in ne zmagati.
- c) Kadar sem izzvan, vztrajam na svojih stališčih in prepričanjih in če je potrebno, se znam tudi bojevito braniti, pa naj stane kolikor hoče.
- d) Najboljše so rešitve, ki so kompromisne: zmaga na obeh straneh.
- e) Pustim, da se konflikt reši sam.

Obkrožite vaš najbolj značilen odziv na način vodenja in vpliv na vaše vedenje izmed treh možnosti.

- a) Odnosi, ki jih imam z vodjo so usklajeni in nekonfliktni. Pomembno je, da je delo opravljeno.
- b) Včasih imam občutek, da me nadrejeni kar naprej popravlja in opominja. To, da se do mene vede kot roditelj, me zelo jezi.
- c) Zelo trpim in strah me je, ko nadrejeni govori skupini, v resnici pa vem, da sporoča meni, zaradi česar me je potem neznansko sram.