

CZY ANALIZA TRANSAKCYJNA

MOŻE BYĆ UŻYTECZNA W COACHINGU?

ABSTRAKT

Artykuł zawiera argumentację na rzecz zastosowania w coachingu koncepcji psychologicznej, jaką jest analiza transakcyjna (AT). Koncepcja ta odpowiada na zapotrzebowanie coachingu, jakim jest korzystanie z teorii – również z dziedziny psychologii – dla uporządkowania pojęciowego i dla zdobycia odpowiedniej inspiracji. Daje się też wpisać w trend psychologii pozytywnej. AT opisuje mechanizmy prawidłowego rozwoju człowieka bez zbytnej koncentracji na patologii. Przeważającą w kwestii wyboru tej koncepcji kwestią może być język, jakim posługuje się AT. Kluczowe założenia są przekazywane prostym, często dosadnym i żartobliwym językiem.

Słowa kluczowe

analiza transakcyjna, coaching, psychologia pozytywna

ABSTRACT

This article presents arguments for applying the transactional analysis (TA) in the coaching. Theoretical notions, techniques and working models of TA can arrange a practice of coaching. Coaching simply needs many theories as sources of its inspiration. TA refers to a current of positive psychology. It discusses a norm and a supporting the development and it does not concentrate on pathology. TA is the conception, which the language is simply, blunt and humorous.

Keywords

coaching; positive psychology; transactional analysis

WPROWADZENIE

Dla określenia przydatności jednej z koncepcji psychologicznych, jaką jest analiza transakcyjna w coachingu, postawię i szczegółowo omówię trzy tezy:

1. W obszarze coachingu istnieje rosnące zapotrzebowanie na wiedzę teoretyczną, modele i pojęcia zaczerpnięte z nauk społecznych, w tym w szczególnych przypadkach na wiedzę z obszaru psychologii.
2. Aplikacja wiedzy z dziedziny psychologii na praktyczne działania w ramach coachingu jest skuteczna pod warunkiem, że teorie te akcentują w pierwszej kolejności wzrastanie, samorozwój i samoaktualizację, czyli drogi rozwoju człowieka, osiągania przezeń sukcesu i satysfakcji życiowej, ze szczególnym uwzględnieniem spraw zawodowych.
3. Analiza transakcyjna posiada podobne atuty jak koncepcje psychologiczne, które już są z pożytkiem stosowane w coachingu, wyróżnia się zaś na ich tle językiem, który można określić jako obrazowy i żartobliwy oraz łatwy do przyswojenia przez niepsychologów.

UŻYTECZNOŚĆ TEORII W PRAKTYCE COACHINGU

W literaturze dotyczącej coachingu pojawia się teza, którą uwypuklam w tym artykule, że sięganie po teorie jest pragmatyczne. Unaocznione jest to doskonale w tytułach dwóch ostatnio wydanych i zarazem kluczowych pozycjach z obszaru coachingu w języku polskim: *Teoria, praktyka, studia przypadków* (Sidor-Rządowska 2009) oraz *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów* (Smółka 2009a). **Coaching – jak każda forma praktyki – potrzebuje inspiracji teoretycznych i możliwości korzystania z wiedzy będącej uogólnieniem doświadczeń innych osób.**

Źródłem inspiracji dla coachingu są nauki społeczne, ze szczególnym akcentem na teorię i wiedzę z obszaru **zarządzania** czy **ekonomii**. Wiele publikacji dotyczących coachingu wręcz „ma charakter uogólnień wyprowadzanych głównie z biznesowej praktyki” (Żylicz 2010: 144). Nie dziwi to, skoro to coaching biznesowy (*business coaching*)¹ ma najdłuższą tradycję i najlepiej wpisuje się w obszar działań na rzecz pracowników i pracodawców oraz efektywności pracy (por. Bono et al. 2009; Kreyenberg 2010; Marciniak 2010; O’Neill 2005; Ochowski 2009; Peltier 2005; Rogers 2010; Thorpe, Clifford 2004). Oczywiście istnieje dziedzina coachingu życiowego (*life*

¹ Do coachingu biznesowego zazwyczaj zalicza się **coaching kadry menedżerskiej** (*executive coaching*); **coaching kariery** (*career coaching*) czy **coaching adaptacyjny** (*adaptative coaching*) oraz ten skierowany do pracowników będących cudzoziemcami (*expat coaching*).

coaching)², dla którego inspirację stanowią wśród nauk społecznych przede wszystkim **filozofia, pedagogika, psychologia, socjologia**, czy w pewnych wypadkach **teologia** (por. Cluttrbuck 2009; Griffiths, Campbell 2009; Hillesland 2009; Marciniak 2010; Popiołek 2010; Smółka 2009c; Zenger, Stinnett, 2010). Przyjmując jako oczywistość, że coaching odnosi się zarówno do życia zawodowego, jak i do życia prywatnego, można go po prostu traktować jako dziedzinę mającą multidyscyplinarne dziedzictwo (Marciniak 2009). Coaching powinien korzystać ze wszystkich zdobyczy cywilizacji, w tym z modeli teoretycznych opisujących rzeczywistość społeczną (a nawet przyrodniczą³), pojęć umożliwiających wymianę myśli i dokonanie podsumowań. Warto jednak zadbać, by była to wiedza ugruntowana, z której można wywieść empirycznie sprawdzone metody (Smółka 2009b). Jest to po prostu sposób na – z czym się zgadzam całkowicie – „większą profesjonalizację praktyki coachingu” (ibidem: 25).

Jednym z kryteriów wyboru teorii, jaką posługuje się coach, może być jego wykształcenie zawodowe. Domeną aktywności psychologów jest coaching psychologiczny (*coaching psychology*), polegający na aktywnym korzystaniu z wiedzy psychologicznej w pracy z klientem (Smółka 2009c). Psychologom po prostu łatwiej zaznajomić się z teoriami psychologicznymi i zdobyć uprawnienia do posługiwania się wywiedzionymi z ich założeń narzędziami diagnozy i metodami pracy w ramach coachingu. Popularyzacja wiedzy psychologicznej jest jednak na tyle duża, że z wielu jej osiągnięć mogą korzystać i korzystają również niepsycholodzy (Bono et al. 2009). Za to, przykładowo, w coachingu menedżerskim wyodrębnia się domenę dla osób, które mają wykształcenie kierunkowe z zakresu zarządzania, marketingu i ekonomii. Choć oczywiście nie ma pełnej zgodności, czy by wspierać rozwój zawodowy osoby, zaczynając od zadania jej pożytecznych pytań, trzeba aż tak bardzo znać kulturę biznesową czy korporacyjną.

UWZGLĘDNIENIE PROMOCYJNEGO I MONITORUJĄCEGO CHARAKTERU COACHINGU PRZY WYBORZE TEORII PSYCHOLOGICZNYCH

Wymóg czy raczej potrzeba sięgania po teorie nie oznacza jeszcze, że każda z nich okaże się równie użyteczna. Aplikacja wiedzy – w tym koncepcji *sensu stricto* psychologicznych – do praktyki nie zachodzi automatycznie. Kryterium rozstrzygającym może być uwzględnienie specyfiki coachingu. Warto potraktować coaching jako działanie **promocyjne, oparte na monitoringu**. Na potrzeby tego artykułu zdefiniuję działania

² Coaching życiowy obejmuje również wiele obszarów co omawiany coaching biznesowy. Najczęściej wyróżnia się w nim: **coaching duchowy** (*spiritual coaching*), **edukacyjny** (*educational coaching*), **coaching międzykulturowy** (*coaching across cultures*), **coaching sportowy** (*sport coaching*), **coaching zdrowia** (*health coaching*).

³ Interesujące rozważania dotyczące „przenikania się” nauk przyrodniczych i społecznych oraz podobieństwa stosowanych w nich metod badawczych i wprowadzanych teorii można znaleźć w tekście Nowaka (1998).

promocyjne jako takie, które uwzględniają prawidłowości rozwojowe (korzystają z wiedzy o ludzkiej egzystencji) i sprzyjają realizacji potencjału człowieka. Korzystam w tym miejscu z podejścia, jakim jest psychologia pozytywna, która „zajmuje się dobrym życiem, próbując zgłębić, jak to się dzieje, że ludzie są produktywni i twórczy, że cieszą się życiem i z powodzeniem wychodzą z życiowych opresji” (Trzebińska 2008: 11).

Wartości wskazywane jako najistotniejsze w promocji – a więc warte szczególnego akcentowania – to wzrastanie, osiąganie sukcesów i celów życiowych sformułowanych pozytywnie. Pasuje tu pojęcie dobrostanu czy tego, co zostało przez Carr (2009) ujęte w podtytule, tytułach rozdziałów i treści książki *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu i ludzkich siłach*. Przykładowo znajdują się w niej takie rozdziały jak: *Szczęście, Optymalne doświadczenie, Nadzieja i optymizm, Pozytywna zmiana*. Celem psychologii pozytywnej jest bowiem, jak twierdzi Carr (2009), „zrozumienie oraz wspomaganie szczęścia i subiektywnego dobrostanu” (ibidem: 22).

Gdy przyjrzymy się uważnie najważniejszym definicjom coachingu, widzimy, że akcentują one wspieranie rozwoju, koncentrację na pozytywach i mocnych stronach człowieka oraz systematyczną pracę na rzecz sukcesu zawodowego czy poczucia szczęścia (Bono et al. 2009; Griffiths, Campbell 2009; Hargrove 2006; Moen, Skalvik 2009). Obrazują to doskonale dwie definicje, które chcę przywołać w artykule. Marciniak (2010) mówi, wprost, że: „Coaching jest koncepcją dotyczącą **wspierania rozwoju człowieka** (podkr. E.S.) (...). Jest to koncepcja podkreślająca istnienie potencjału osobistego wystarczającego do osiągania przez ludzi stawianych sobie celów, ukierunkowana na rezultaty i oparta na działaniu procesualnym” (ibidem: 37). Smółka (2009a) dodatkowo uwypukla aspekty pozytywne: „Coaching jest dla osób, które **dobrze funkcjonują** (podkr. E.S.), ale mają potencjał oraz ambicję, aby radzić sobie jeszcze lepiej z myślą o osiągnięciu nieprzeciętnych wyników” (ibidem: 8). W gruncie rzeczy w coachingu chodzi najbardziej o wspieranie człowieka w osiągnięciu przezeń wyższej jakości życia, tak jak to ujmuje psychologia pozytywna (Trzebińska 2008).

W niewielkim stopniu coaching ma charakter interwencji czy profilaktyki. **Interwencję** można rozumieć jako działanie naprawcze, lecznicze czy wręcz ratunkowe. Celem działań interwencyjnych jest pomaganie osobie znajdującej się w kryzysie, która musi rozwiązać problem przerastający jej możliwości radzenia sobie. Coaching zazwyczaj nie dotyczy osób, które cierpią na zaburzenia zachowania czy zaburzenia emocjonalne. Te osoby potrzebują bardziej psychoterapii bądź przynajmniej poradnictwa psychologicznego (*counselling*) (por. Clutterbuck 2009; Kreyenberg 2010; Rogers 2010; Smółka 2009a). Można oczywiście spotkać się z terminem „coaching naprawczy”, którego głównym celem jest pomoc w radzeniu sobie z niechcianymi emocjami czy nieproduktywnymi zachowaniami (*transformational coaching*) (por. Smółka 2009b: 32–33). Zazwyczaj coaching ma jednak charakter „rozwojowy”

i oznacza nastawienie na pracę z człowiekiem, który dobrze funkcjonuje, tyle że szuka drogi doskonalenia siebie, by radzić sobie jeszcze lepiej (*acquisitional coaching*).

Na potrzeby tego artykułu **profilaktykę** można określić jako działania zapobiegające pojawianiu się ściśle określonych szkodliwych zjawisk. Najczęściej mówi się o profilaktyce pierwszo-, drugo- i trzeciorzędowej, w zależności od tego, czy niekorzystne zjawiska (np. problematyczne, dysfunkcyjne czy ryzykowne zachowania) już się pojawiły, czy tylko ich pojawienie jest wysoce prawdopodobne. Oddziaływania profilaktyczne polegają zazwyczaj na stosowaniu metod edukacyjnych (szerzenie wiedzy o skutkach i niebezpieczeństwach danych zjawisk); perswazyjnych (doradztwo czy mentoring o charakterze dyrektywnym) czy treningów umiejętności i kompetencji. Celem działań profilaktycznych jest wzmacnianie odporności na negatywne wpływy otoczenia, rozwijanie mechanizmów ochraniających przed negatywnymi zachowaniami, podnoszenie kompetencji samoregulacyjnych i interpersonalnych potrzebnych w samokontroli oraz w nawiązywaniu satysfakcjonujących kontaktów społecznych i rozwiązywaniu konfliktów. Coaching zazwyczaj zestawiany jest jako odmienna bądź tylko uzupełniająca forma tych działań wspierających rozwój – z doradztwem zawodowym i życiowym; konsultingiem, konsultacjami; mentoringiem; nauczaniem; treningami i warsztatami szkoleniowymi (por. Clutterbuck 2009; Hicks, McCracken 2009; Kreyenberg 2010; Marciniak 2009; Moen, Skaalvik 2009; Rogers 2010; Smółka 2009a; Vickers, Bavister, 2007). Inaczej rzecz ujmując, wszystkie zestawiane z coachingiem formy pracy akcentują odpowiedzi udzielane z punktu widzenia eksperta, mentora, mistrza czy nauczyciela. Dopuszczalne i oczekiwane jest podpowiadanie, co należy robić (np. rady, konkretne wskazówki, zaplanowane i przedstawiane w określonej kolejności ćwiczenia). **Coaching akcentuje pytania** – zadaniem jest wzbudzenie refleksji u osoby i wypracowanie przez nią, w odpowiedzi na pytanie, indywidualnego sposobu postępowania, które stanie się owocne. „W coachingu chodzi o pomaganie ludziom w zdobyciu tego, czego pragną, bez robienia tego za nich lub mówienia im, co mają robić” (Pyrek, Szmidt, za: Smółka 2009a: 10).

Monitoring to obserwacja i samoobserwacja – bardzo użyteczna i charakterystyczna dla coachingu technika pracy.

Reasumując: użyteczne z punktu widzenia coachingu powinny być te teorie i uogólnienia doświadczeń praktycznych, które można określić jako skupione na promocji oraz na monitoringu.

PROMOWANIE PRZEZ AT DOJRZAŁOŚCI OSOBOWEJ

Analiza transakcyjna spełnia kryterium skupiania się na promocji przede wszystkim dzięki temu, że **opisuje zdrowy sposób funkcjonowania osobowego** (Cichocka, Suchańska 1989, 1989a, 1989b; Jankowski 1979; Masiak 1992; Wieczorek 1997).

Mówiąc w skrócie, określa ona warunki dialogu między Dzieckiem, Dorosłym i Rodzicem, czyli trzema strukturami, które można wyodrębnić w osobowości każdego człowieka. Dialog ten, określane czasami jako mediacje, jest potrzebny dla uzyskania równowagi psychicznej. Ernst (1991) mówi o tym, że Dorosły odgrywa rolę **mediatora** między Dzieckiem i jego potrzebami a Rodzicem i jego normami. Berne (1994a) podkreśla zaś, że „Dorosły jest niezbędny do przetrwania. Przetwarza dane i oblicza prawdopodobieństwa istotne do skutecznego radzenia sobie ze światem zewnętrznym [...]. Inne zadanie Dorosłego polega na regulowaniu czynności Rodzica i Dziecka i **obiektywnym pośredniczeniu pomiędzy nimi**” (ibidem: 20).

Odpowiednikiem **Dziecka** jest emocjonalna, naturalna część „ja”. By odróżnić dziecko jako osobę od struktury wewnętrznej, Eric Berne, twórca analizy transakcyjnej, przyjął zapisywanie jej dużą literą i taki sposób zapisu obowiązuje w literaturze tematu (por. Berne 1994, 1994a; 1999; Erskine 1997; Hay 1999). Struktura ta jest odpowiedzialna za ludzką kreatywność, spontaniczność, ciekawość, a nawet bezkompromisowość. „Stan Ja Dziecko odpowiada naszym uczuciom i emocjom, a także temu, co przeżyliśmy jako dzieci: Dziecko w nas odczuwa...; pragnie...; jest smutne... itd.” (Paul-Cavalliers 1996: 20).

Rodzic to część normatywna „ja”, odnosząca się do świata wartości. Zawiera ona wskazania, co i jak powinno się robić, by spełnić wymagania społeczne (co jest dopuszczalne i zgodne z regułami życia społecznego). „Stan Ja Rodzic jest odzwierciedleniem tego wszystkiego, co zgromadziliśmy i przejęliśmy z wzorców rodzicielskich [...]. Rodzic może być normatywny, gdy wyznacza granice, ustala normy, lecz może być także Rodzicem Żywicielem, gdy troszczy się o potrzeby jednostki i chroni ją” (Cavalliers 1996: 20).

Dorosły to część racjonalna w „ja”, operująca wszystkim zdolnościami poznawczymi człowieka. W niej mieści się obiektywizm i akceptacja prawdy, podejmowanie decyzji, myślenie, wyciąganie wniosków. „Harris wierzył, że analiza transakcyjna wyzwoli Dorosłego, czyli głos rozsądku [...]. Dorosły reprezentuje obiektywność [...]. [Dorosły] to zdolność rozumowania, moralny głos pozwalający się rozwijać, sprawdzający wiedzę Rodzica lub Dziecka, aby określić, czy sprawdzi się w danej sytuacji [...]. [Berne sądził, że] w efekcie doświadczeń z dzieciństwa zatracamy naturalną ufność, spontaniczność i ciekawość małego dziecka i przyjmujemy postawę rodzica, który wie, co można, a czego nie. Dzięki większej świadomości trzech stanów »ja« możemy osiągnąć stan, w którym będziemy czuć się bardziej komfortowo we własnej skórze. Zniknie przekonanie, że potrzebujemy czyjś pozwolenia na osiągnięcie sukcesów. Niechętnie będziemy zastępować prawdziwą intymność grammi” (Butler-Bowdon 2008: 43, 191).

Wagę odkrycia i docenienia każdej z trzech wymienionych struktur „ja” oraz potrzebę podjęcia dialogu między nimi można odnaleźć w tekście *Metody i narzędzia*

pracy coacha (Bobrowska-Drozda 2009). Autorka posługuje się, co prawda, pojęciami Chłopiec (lub Dziewczynka); Ojciec (lub Matka) Mężczyzna (lub Kobieta), ale taki sposób opisu struktur „ja” nie był Berne’owi całkowicie obcy. Korzystał on – obok określenia Dziecko, Dorosły i Rodzic – z opisowej formy, głosów (postaci), które odzywają się w człowieku. Przykładowo: pracował on z osobą, która określiła siebie „jako małego chłopca przebranego w dorosłe ubranie” (za Butler-Bowdon 2008) i dlatego w czasie rozmowy zadawał on, co jakiś czas, jak najbardziej adekwatne pytanie: „Kto teraz mówi, chłopiec czy mężczyzna?” (ibidem: 41). Należy też zwrócić uwagę, że wyodrębnione struktury są zapisane dużą literą i charakteryzowane w podobny sposób, jak robił to twórca analizy transakcyjnej. Wystarczy zestawić definicje, by zobaczyć, że obie struktury ja – i ta opisana jako Chłopiec/Dziewczynka, i ta określona jako Dziecko – zawierają odwołanie do spontaniczności, naturalności, prawdziwego przeżywania. Bobrowska-Drozda (2009) podkreśla, że: „Dziewczynka i Chłopiec to postaci **spontaniczne**, zadające najprostsze pytania, **świetnie kontaktujące się z własnymi uczuciami**, świadome tego, czego chcą, a czego nie, gotowe cieszyć się życiem i okazywać prawdziwe reakcje” (ibidem: 114). Berne (1994a) zaś uznaje, że: „Dziecko jest pod wieloma względami najbardziej wartościową częścią osobowości i może wносить w życie jednostki dokładnie to, co rzeczywiste dziecko wnosi w życie rodziny: wdzięk, radość i twórczość [...]. Dziecko naturalne to **spontaniczna ekspresja**, na przykład bunt albo twórczość” (ibidem: 18–19). Podobnie dzieje się w przypadku Rodzica, który definiowany jest zgodnie jako pełniący funkcję opiekuńczą i ograniczającą – daje on czerwone światło, gdy człowiek dla własnego dobra powinien się zatrzymać. Rogoll (1989) charakteryzuje Rodzica opiekuńczego jako takiego, który „posiada wszystkie cechy opiekuńczego obrońcy, do jego funkcji należy pielęgnowanie, ochranianie, chwalenie, wspieranie, pomoc, żywienie, nauczanie, troska [...]. [W sytuacji niebezpiecznej] Ja-Rodzic nakazuje: musimy się zatrzymać, w żadnym wypadku nie wolno iść dalej. Dla własnego bezpieczeństwa lepiej jest posłuchać tego zakazu” (ibidem: 16). Bobrowska-Drozda (2009) podkreśla obie wymienione funkcje: „Kim jest Matka, kim jest Ojciec? To te części nas, które pełnią funkcję **opiekuńczą** w jej najlepszym wydaniu [...]. Matka dla Dziewczynki, a Ojciec dla Chłopca są troskliwymi, rozumiejącymi ich potrzeby postaciami umożliwiającymi eksperymentowanie z życiem w **bezpiecznych granicach**. Gdy nasza wewnętrzna Dziewczynka jest radosna, nasza wewnętrzna Matka raduje się z nią, ale zwraca uwagę na granice wyrażania tej radości. Gdy Dziewczynka miałaby je przekroczyć, Matka zaopiekuje się rozbrykanym dzieckiem i podpowie, co zrobić, by nie popaść w tarapaty” (ibidem: 115).

Można więc uznać, że nawiązanie do tego opisu sposobu pracy coacha nie będzie zbytnim nadużyciem, mimo że jako Autorka koncepcji Chłopiec/Dziewczynka

– Mężczyzna/Kobieta – Ojciec/Matka podana jest w omawianym tekście Anja Miłńska (Bobrowska-Drozda 2009: 114). „Pewien mój klient mocno przeżył rozpoznanie w sobie tych trzech postaci: nie myślał nigdy o tym, że różne jego zachowania wyraźnie pokazują ich istnienie i brak połączenia między nimi [...]. W toku procesu coachingowego wypowiedział się mniej więcej tak: Chłopiec we mnie krzyczy z żalu, że ojciec odszedł. Ojciec we mnie tłumaczy mu, dlaczego musiało się tak stać i pociesza, że dam radę. A Mężczyzna we mnie mówi: decyzja, czy pozostać w moim obecnym miejscu pracy/związku jest tylko moja. Mam wszystkie dane, by ją podjąć. Chłopiec nie musi się jej bać, bo opiekuje się nim Ojciec” (ibidem: 115).

Konkludując: jeśli chodzi o kwestię wspierania rozwoju osobowości – analiza transakcyjna może okazać się użyteczna w coachingu. Stwarza bowiem okazję do zdobycia umiejętności identyfikowania swoich stanów psychicznych, a więc właśnie monitorowania, kontrolowania i rozumienia swojego „dialogu wewnętrznego”. Taka aplikacja AT do praktyki coachingu jest tym bardziej realna, że można przywołać – jak to uczyniłam powyżej – próby stosowania pojęć i metod pracy zbliżonych do AT.

PROMOWANIE PRZEZ ANALIZĘ TRANSAKCYJNĄ AUTENTYCZNEJ KOMUNIKACJI

Kolejnym argumentem na rzecz tezy, że analiza transakcyjna spełnia kryterium skupiania się na promocji, jest fakt, że **określa ona precyzyjnie warunki zdrowej i normalnej komunikacji** (Berne 1994, 1994a; Chirkowska-Smolak et al. 1992; Domachowski 1991; Grzesiuk, Jakubowska 1994; Tomkiewicz 1984, 1992; Widawska 1997). Opisuje ona rodzaje transakcji – sposób komunikowania się z innymi – które stwarzają okazję do autentycznej wymiany, a nawet dają poczucie intymności.

Berne (1994a) uważał, że człowiek poświęca swój czas w kontaktach z innymi ludźmi na: (a) rytuały i ceremonie, (b) rozrywki, (c) operacje i manewry (procedury), (d) intymność, oraz (e) gry (ibidem: 157). Formą **rytuału** są powitania i pożegnania – wiadomo, co należy zrobić, co jest zgodne ze schematem. Są to krótkie transakcje komplementarne, przebiegające na jawnym poziomie, bez ukrytej wymiany. **Rozrywki** to okazja do przeżycia przyjemności bez przykrych i nieoczekiwanych konsekwencji. Wszyscy uczestniczący w rozrywce wiedzą, o co chodzi, robią to, na co się umówili i w formie, którą są w stanie zaakceptować. **Procedury** zawierają instrukcję, co po kolei zrobić, by uzyskać określony efekt, najczęściej świetnie opisują one wykonywaną przez człowieka pracę. Trzy wymienione sposoby spędzania czasu z innymi ludźmi – rytuały, rozrywki i procedury – zachodzą zazwyczaj w powierzchownych kontaktach zawodowych i towarzyskich. Są to więc zwyczajowe i zazwyczaj komplementarne sposoby komunikowania się. Komplementarność oznacza, że „reakcja jest właściwa i oczekiwana i następuje zgodnie z naturalnym

porządkiem zdrowych stosunków międzyludzkich [...]. Dopóki transakcje są komplementarne, nie ma tu znaczenia, czy dwoje ludzi zajmuje się rozwiązywaniem problemu (Dorosły–Dorosły), czy też wspólną zabawą (Dziecko–Dziecko albo Rodzic–Dziecko)” (Berne 1994a: 21).

Głębszym sposobem komunikowania się z innymi jest **intymność**. To sposób na przeżywanie bliskości z inną osobą – człowiek ujawnia swoje uczucia i zachowuje się zgodnie z tym, co mówi. Nie ma więc żadnych ukrytych motywów i niespójności. „Ludzie, którzy we wzajemnych relacjach stosują monotonne rytuały, nudne rozrywki, ukryte gry, są prawdziwie ubodzy. Intymność (lepiej chyba brzmi serdeczność i zażyłość) łączy w sobie spontaniczność, naturalność, otwartość, zdolność do empatii, czułość, harmonie, miłość, szczęśliwość i dzięki temu należy do tajemniczych tęsknot każdego człowieka [...]. Gdy jednostka uwolni się od prowadzenia gier i zamiast gier będzie trwała we wzajemnym głębokim kontakcie z innym człowiekiem, którego lubi (co nie musi mieć nic wspólnego z seksualnością), to wówczas kontakt ten wywoła u niej przekonanie, że życie człowieka jest wartościowe i piękne” (Rogoll 1994: 53).

Czym są więc gry – ostatni z wymienionych sposobów spędzania czasu z innymi ludźmi – które zarazem stanowią zaprzeczenie prawdziwej intymności? Gry psychologiczne zawierają w sobie ukrytą korzyść dla prowadzącej je osoby oraz negatywną wypłatę dla tej „złapanej na haczyk” (osoba wciągnięta w grę traci, i to w sposób nieuczciwy). „Procedury mogą być udane, rytuały skuteczne, a rozrywki korzystne, lecz wszystkie one są z definicji szczerze; mogą pociągać za sobą rywalizację, ale nie konflikt, a ich zakończenie może być sensacyjne, lecz nie dramatyczne. Każda gra jest natomiast w swoim założeniu nieuczciwa, a wynik ma wydzwięk dramatyczny, a nie jedynie ekscytujący” (Berne 1994a: 37).

Rodzajem gry – prostej prowokacji stosowanej przez nie do końca uczciwych handlowców – jest wymiana zdań: „Sprzedawca: »To jest lepsze, ale pani na to nie stać« Gospodyni: »Właśnie to biorę«” (Berne, 1994a: 24). Kobieta, której *de facto* nie stać na produkt, zostaje nakłoniona do jego kupna – właśnie złapana na haczyk. Ona tak bardzo chce udowodnić sprzedawcy, że ją na wiele stać, że wydaje niepotrzebnie (z niekorzyścią dla siebie) dużo pieniędzy. Nieuczciwe jest to wówczas, gdy sprzedawca po to tylko wypowiada swoją kwestię, by ją sprowokować do niekontrolowanego zakupu. Berne (1994a) rozpisuje powyższą transakcję na etapy, odwołując się do Rodzica, Dorosłego i Dziecka każdej z osób zaangażowanych w wymianę. „Sprzedawca, jako Dorosły, stwierdza dwa obiektywne fakty: »To jest lepsze« oraz »Pani na to nie stać«. Pozornie (na poziomie społecznym) są one skierowane do Dorosłego gospodyni, której Dorosła odpowiedź powinna brzmieć: »W jednym i drugim ma Pan rację«. Jednakże ukryty czy też psychologiczny wektor skierowany jest przez

dobrze wyćwiczonego i doświadczonego Dorosłego sprzedawcy do Dziecka gospodyni. Trafność jego oceny potwierdza odpowiedź Dziecka, które w gruncie rzeczy mówi: »Nie bacząc na konsekwencje finansowe, pokażę temu aroganckiemu typowi, że nie jestem gorsza od innych klientów« (ibidem: 24–25). Zysk z gry psychologicznej zazwyczaj nie oznacza wypłaty materialnej (pieniężnej). Chodzi raczej o emocjonalne zaspokojenie: obniżenie odczuwanego napięcia, satysfakcję bądź wzrost kontroli (Butler-Bowdon 2008). W tym wypadku sprzedawca ma poczucie, że wie, jak postępować z klientem (czyli ma niebywałą satysfakcję, że wie jak go sprowokować, jak nim skutecznie manipulować).

Identyczną sytuację wikłania się w nie do końca korzystne dla siebie sytuację opisuje menedżer, klient coachingu (Smółka 2009). Analizuje on swoje postępowanie w sposób, który nawiązuje do analizy gier, co mogłoby sugerować przydatność tej koncepcji w praktyce coachingu. „Za przykład może posłużyć analiza pewnej sytuacji drogowej. Jako kierowca wdałem się w bezcelową rywalizację z innym kierowcą w centrum dużego miasta. Zupełnie bezrefleksyjnie, chcąc prawdopodobnie odegrać się za celowe zajechanie drogi, dałem się sprowokować i doprowadziłem do rewanżu. Ta dziecinna gra, do której przyjąłem zaproszenie, trwała dosłownie kilka minut, a jej skutki były opłakane. Chwila satysfakcji była niewspółmiernie małą rekompensatą za poniesione koszty. Finalnie doprowadziliśmy do stłuczki, w zasadzie niegroźnej, ale – jak to zazwyczaj bywa – najgorsze przychodzi później. Stracony czas na załatwianie formalności, niepotrzebny stres i dyskomfort wynikający z całkowicie zdezorganizowanej komunikacji spowodowanej brakiem samochodu przez prawie miesiąc” (Smółka 2009: 245). W tekście można odnaleźć refleksję, że sytuacja niezdrowej rywalizacji powtarzała się na tyle często, by warto ją przemyśleć i przepracować. Zajechanie drogi samochodem bądź zbyt ostry atak ciałem podczas gry w piłkę zazwyczaj oznaczał rozpoczęcie określonej interakcji – tutaj opisywanej jako dziecinna gra. W języku analizy transakcyjnej na poziomie jawnym (społecznym) uczestnicy ruchu drogowego bądź rozrywki występują z pozycji Dorosły–Dorosły, ale na poziomie ukrytym (psychologicznym) najwyraźniej występują z pozycji Dziecko–Dziecko. Ściganie się bądź przepychanka fizyczna wygląda jak podjęcie gry „Moje na wierzchu” (kto jest lepszy, silniejszy, kto wygra). Jest to gra, gdyż przyjemność z jazdy samochodem bądź ze sportowej rozrywki przestaje być ważna. Pierwszoplanowa jest korzyść psychologiczna – w języku analizy transakcyjnej drobna satysfakcja Dziecka z „ale mu pokazałem” – nawet jeśli wiąże się ona z poważną stratą (materialną, a nawet społeczną). Przekroczenie prędkości, spowodowanie stłuczki czy fizyczna napaść – oto realne skutki w porę niezatrzymanej ukrytej wymiany. W ramach coachingu można zacząć uważnie obserwować takie niekorzystne wymiany, by – ujmując to w języku analizy transakcyjnej – nie dać

złapać się na haczyk. Przykładowo autor w podjętym przez siebie procesie coachingu starał się dokonać analiz życiowych sytuacji, by właściwie ocenić zyski i straty oraz świadomie wybrać drogę wyjścia z rodzącej się gry. „Wyposażony w wiedzę o poprzednim doświadczeniu i jego genezie mogłem adekwatnie do sytuacji zareagować. Zatrzymałem się. Zatrzymałem sytuację. Poczułem niebywały komfort z możliwości dysponowania różnymi opcjami [...]. Przeprosiłem kolegę za swoje zachowanie [tego zaatakowanego zbyt ostro na boisku]. Na twarzy przeciwnika zarysowało się ogromne zdziwienie, mieszające się chyba z uczuciem zawodu wynikającego z braku możliwości kontynuacji rywalizacji. Uczucie kontroli nad tym wydarzeniem było nie do opisanego” (Smółka 2009: 246).

Coaching skupia się na kwestiach interakcyjnych; w wielu publikacjach można spotkać rozważania o ukrytej wymianie i pułapkach, w które nie do końca świadomie wpada człowiek (Kreyenberg 2010: 125–135). Szansą na ich zrozumienie może być sięgnięcie po AT w praktyce coachingu. Szczególnie użyteczna może okazać się analiza gry „Dlaczego ty nie – tak, ale”, która stanowi pułkę dla wielu osób próbujących pomóc komuś czy wesprzeć kogoś swoją wiedzą (Berne 1994a). Na poziomie społecznym – jawnym – komunikat jest wysyłany przez Dorosłego do Dorosłego. Wygląda to więc jak rozmowa dwóch osób o problemie i możliwych, konstruktywnych jego rozwiązaniach. Tyle że osoba, która zacznie podsuwać rozwiązania (formuła „dlaczego ty nie... spróbujesz spotkać się z nim na neutralnym gruncie”), czyli postąpi jak doradca, spotka się z wyrafinowanym ich odrzuceniem (formuła „tak, ale... nie mam czasu, bo siedzę do 23 w pracy”). Szybko staje się oczywiste, że w opisywanej wymianie nie chodzi o poszukiwanie informacji czy konstruktywnych rozwiązań przez Dorosłego. Na poziomie psychologicznym – ukrytym – osoba prosząca o pomoc występuje z pozycji Dziecka, które chce się sprzeciwić propozycjom, bo traktuje je jako polecenia wypowiedziane z pozycji Rodzica (zrób to, co ci mówię). Gdyby coach podjął taką grę – czyli dał się wciągnąć w rozwiązywanie problemu za swojego klienta – mogłoby się okazać, że żadne z podsuwanych przez niego rozwiązań „nie jest dość dobre”. Berne (1994a: 94) tezę tej gry – czyli jej ukrytą wymianę – opisuje jako „zobaczmy, czy potrafisz przedstawić rozwiązanie, w którym ja nie doszukam się błędu”. Po kolei w wymianie pojawiają się następujące posunięcia: problem – rozwiązanie; sprzeciw – rozwiązanie; sprzeciw – wzburzenie (Berne 1994a: 95). Osoba, która wystąpi w roli doradcy – jeśli podsuwa konstruktywne rozwiązania i jest do tego cały czas zachęcana – po kilku takich wyrafinowanych formach odrzucenia (sprzeciwach) najczęściej czuje się zbита z tropu (zagubiona, bezradna). Otrzymuje więc negatywną wypłatę. Ukrytą korzyścią psychologiczną osoby sprzeciwiającej się każdemu rozwiązaniu jest utwierdzenie się w przekonaniu, że przecież „nic się nie dało zrobić”. Wygraną jest wykazanie, że ktoś inny

jest niekompetentny w roli doradcy. Gdyby to nie była gra, tylko zdrowa wymiana – konstruktywne rozwiązanie przedłożone przez inną osobę zostałyby rozważone, przyjęte z wdzięcznością i ewentualnie wdrożone. I zarazem prośba o pomoc zostałaby poprzedzona własnymi poszukiwaniami rozwiązania. Antytezą tej gry – czyli sposobem jej przerywania – jest konsekwentne czynienie klienta odpowiedzialnym za wypracowanie rozwiązania, czyli niezgadanie się na wejście w rolę „podsuwacza pomysłów”. Rogers (2010) nazywa to luksusem nieangażowania się w rozwiązanie (ibidem: 76) i w swojej książce *Coaching. Podstawowe umiejętności* ilustruje dokładnie tę samą grę „tak, ale...” (Rogers 2010: 42–43) oraz sugeruje właśnie, by za wszelką cenę nie wchodzić w rolę wybawcy (tamże: ibidem).

Świetnym pomysłem na wyjście z gry „Dlaczego ty nie – tak, ale...” może być wskazanie posunięć – czyli zidentyfikowanie i zanalizowanie nieuczciwego charakteru wymiany. W przypadku coachingu antytezą jest powołanie się na kontrakt, w którym za cel, czyli wypracowanie rozwiązania, odpowiada klient. Jest to konkluzja z sytuacji, którą opisuje Bobrowska-Drozda (2009a). Klient demonstruje postawę wyczekującą: milczy, przygląda się coachowi, zdawkowo odpowiada na pytania, a zapytany, czym chce się dalej zajmować, odpowiada „No, to przecież pan jest coachem!” (ibidem: 87). Optymalnym posunięciem okazuje się padające natychmiast stwierdzenie coacha: „Tak, ale cel należy do pana, nie do mnie”.

Reasumując: w kwestii wspierania rozwoju umiejętności komunikacyjnych – analiza transakcyjna może okazać się ponownie użyteczna w coachingu. Stwarza bowiem realną szansę, by osoba pracująca z coachem zwracała uwagę na charakter swoich relacji. Jeśli wykryje ona i zrozumie swoje automatyzmy (gry, monotonne rytuały, nudne rozrywki), to może podjąć próbę reagowania w sposób bardziej elastyczny (budując bardziej autentyczną relację). Jest to tym bardziej realne, że i obecnie w coachingu można odnaleźć elementy pracy nad powtarzalnymi i szkodzącymi relacjami.

PROMOWANIE PRZEZ ANALIZĘ TRANSAKCYJNĄ KORZYSTNYCH POSTAW ŻYCIOWYCH

Rozważając argumenty na rzecz tezy, że analiza transakcyjna spełnia kryterium skupiania się na promocji, warto podkreślić również to, że **nazywa ona wprost korzystne nastawienie życiowe**. Konkretnie chodzi o postawę życiową, którą najpełniej wyrażają słowa: „Ja jestem OK, ty jesteś OK”. Harris (1987) wpisał tę postawę w tytuł swojej książki jako *W zgodzie z sobą i z tobą*. Chodzi bowiem o umiejętne wspieranie, zarówno siebie, jak i innych.

Rogoll (1989) przeciwstawia postawę „Ja jestem OK, ty jesteś OK”, którą nazywa „mocną i zdrową postawą wygrywającego”, trzem innym postawom (ibidem: 48).

(1) „Ja nie jestem OK – ty jesteś OK” to postawa osoby bezradnej, depresyjnej; (2) „Ja jestem OK – ty nie jesteś OK” to postawa, która prowadzi do izolacji, a nawet przemocy; (3) „Ja nie jestem OK – ty nie jesteś OK” to postawa, którą nazywa „katastroficzną postawą absolutnego przegrywającego” (ibidem: 48). O skryptach życiowych – wygrywający (zwycięzca), przegrywający, które bazują na wymienionych postawach, będzie jeszcze mowa w dalszej części artykułu.

Korzystna (zdrowa) pozycja życiowa oznacza umiejętność akceptowania i obdarzania innych swoją uwagą i ciepłem: „Wsparcie pozytywne zawiera: pełne ciepła, przyjacielskie pozdrowienie, skinienie dodające otuchy, szczerzy komplement, wyrazy szczególnego uznania. Pozytywne wsparcie zawiera się w postawie »Ty jesteś OK«. Dzięki temu (podobnie jak dzięki dobremu jedzeniu) możemy czuć się dobrze. Poprzez pozytywne wsparcie zaspokajamy trzy istotne potrzeby naszego życia: potrzebę uznania, potrzebę poczucia własnej wartości i potrzebę bezpieczeństwa. Zatem pozytywne wsparcie jest najważniejszą treścią stosunków międzyludzkich: w rodzinie, w zakładzie pracy i w każdej innej wspólnotie [...]. Każdy człowiek, dokładniej każdy stan Ja potrzebuje specyficznego wsparcia, aby mógł odpowiednio funkcjonować. Ludzie, którzy czują się OK i innych spostrzegają jako sobie równych, będą między sobą wymieniać wsparcie pozytywne. [...] Jeśli zaś ktoś nie doznaje akceptacji, będzie posługiwał się różnymi psychologicznymi manewrami (gry, intrygi) w celu jej otrzymania” (Rogoll 1989: 44, 47–48). Warto podkreślić, iż w tym cytacie zawarte są treści dotyczące zdrowej struktury „ja”, czyli odwołanie do Naturalnego Dziecka (sfery autentycznych przeżyć). Omawiane są w niej też treści dotyczące zdrowej komunikacji, czyli odwołanie się do funkcji do gier jako sposobów otrzymywania czegoś pozytywnego na drodze – nie zawsze w pełni świadomego – oszustwa.

Wykorzystanie pozycji życiowej jako elementu analizy transakcyjnej ma już swoją tradycję w coachingu. Przykładowo, w przywoływanej już książce *Coaching, czyli wspieranie rozwoju pracowników* (Kreyenberg 2010) znajduje się wskazówka wprost nawiązująca do sformułowania „Ja jestem OK, ty jesteś OK”: „Coaching wymaga podstawowej postawy życiowej, charakteryzującej się szacunkiem i uznaniem wobec siebie samego i drugiej osoby oraz przekonaniem o równiej wartości obu stron [...]. Ja jestem OK, ty jesteś OK (+/+) oznacza, że traktujemy wszystkich ludzi jako tak samo ważnych lub tyle samo wartych” (ibidem: 32). Podobnie Rogers (2010) jako pozycję idealną dla coachingu określa zaś „cenię siebie – cenię ciebie” (ibidem: 54).

Reasumując: kwestia budowania pozytywnego nastawienia do drugiej osoby, wiary w jej możliwości i założenie, że potrzeby, uczucia i zainteresowania innej osoby liczą się równie mocno jak własne – to podstawa obecna zarówno w praktyce analizy transakcyjnej, jak i coachingu. Widać więc realną szansę na aplikację teorii AT do praktyki coachingu.

PROMOWANIE PRZEZ ANALIZĘ TRANSAKCYJNĄ KORZYSTNYCH SKRYPTÓW ŻYCIOWYCH

Argumentem na rzecz tezy, że analiza transakcyjna spełnia kryterium skupiania się na promocji jest to, że w niej **można odnaleźć wskazówkę, jaka myśl przewodnia całego życia, ujęta w tak zwanym skrypcie, zapewnia odniesienie sukcesu życiowego** (Berne, 1994, 1999; Cierpiałkowska, Gawęcka 1992; James, Jongeward 1994; Jankowski 1980; Steiner 1974). Skrypt – czy inaczej scenariusz życiowy – to swoisty plan na życie, ułożony przez rodziców i otoczenie społeczne. Berne (1994) podkreśla, że skrypt pełni podstawową funkcję w „wygrywaniu” (odniesieniu sukcesu) bądź „przegrywaniu” życia. Przykładowo: osoby ze skrypciem „nigdy” nie mogą mieć lub robić tego, czego najbardziej pragną (tak jak mitologiczny Tantal). Osoby posiadające skrypt „prawie, prawie” – nie mogą natomiast niczego skończyć, czyli nie odczuwają pełnego sukcesu (tak jak mitologiczny Syzyf). Osoby przegrywające to osoby stosujące manipulacje i gry, by uniknąć bliskości i brania odpowiedzialności za swoje życie. Treścią ich skryptu może być „Dbaj o własny tyłek”; „Do niczego nie dojdiesz”, „Można być pewnym tylko tego, kto jest matką dziecka”; „Nie ufaj ludziom”; „Po nas choćby potop”, „Tajemnice rodziny są święte” (Domachowski, Sęk 1991: 431; Sokółowska 1998: 105). Osoby wygrywające to osoby autentyczne, świadome swoich działań, które biorą odpowiedzialność za swoje życie. Treścią ich skryptu jest „Walcz”, „Bądź autentyczny”, „Próbuj”. James i Jongeward (1994) twierdzą, że człowiek rodzi się z potencjałem na wygraną życia, ale to czasem się zmienia w ciągu jego życia. Siłami, zdolnymi przełamać scenariusze życiowe, są wielkie kataklizmy przyrodnicze lub historyczne (klęski żywiołowe, epidemie, wojny) oraz, co daje lepsze perspektywy życiowe, praca własna (psychoterapia, głębokie przemiany życiowe) (Berne 1994).

Reasumując: skoro szansą na rozwój jest wydobywanie i zrozumienie przez człowieka tego, co jest treścią jego skryptu (monitoring), a następnie próba jego reformułowania (praca własna), AT może być teorią przydatną w praktyce, zwłaszcza w praktyce coachingu życiowego.

ATUTY ANALIZY TRANSAKCYJNEJ

Modele i metody już stosowane w coachingu opierają się głównie na pojęciach i wiedzy zaczerpniętej z **podejścia poznawczo-behawioralnego** (Rogers 2010; Sidor-Rządkowska 2009; Smółka 2009). Można również odnaleźć inspiracje czerpane z **podejścia systemowego** (Kreyenberg 2010; Rzycka 2009), **programowania neurolingwistycznego (NPL)** (Pyrek, Szmidt 2009; Vickers, Bavister 2007), **narracyjnego** (Hargrove 2006) i **psychologii pozytywnej**⁴ (Smółka 2009c). Warto więc wskazać na

⁴ Coaching jest czasem opisywany jako stosowana psychologia pozytywna (Smółka 2009c: 65).

ewentualne atuty zastosowania równoległe (bądź zamiast nich) pojęć teoretycznych i metod pracy zaczerpniętych z AT.

Analiza transakcyjna, podobnie jak podejście poznawczo-behawioralne, **umożliwia stworzenie skrzynki z narzędziami** (*toolbox*), czyli zestawu pożytecznych technik. Argumentem na rzecz jej zastosowania w coachingu jest możliwość korzystania przez klientów z dużej liczby szczegółowych opracowań w języku polskim. Opracowania te wyróżniają się dosadnym, obrazowym językiem i mogą służyć samorozwojowi (samopomocy). Pozwalają one na samodzielne rozpoznanie (a) jakie są powtarzające się i specyficzne tematy dotyczące całościowego podejścia do własnej osoby oraz do innych; (b) jakie stany ego ujawniają się poprzez treść, a także sposób ich wypowiedziania; (c) jakie transakcje są opisywane albo zachodzą między tą osobą a innymi; w tym (d), które z nich mają charakter gier i co jest ukrytą korzyścią psychologiczną? (Sokołowska 1998). Skarbnicą gier są przykładowo książki twórcy analizy transakcyjnej *W co grają ludzie* (Berne 1994a) oraz *Seks i kochanie* (Berne 1994). Zawierają one zgrabne, dowcipne i przyciągające uwagę opisy gier, których tytuł już sugeruje, o co w nich chodzi: *Moje jest lepsze niż twoje; Patrz, co przez ciebie zrobiłem; Teraz cię mam, ty sukinsynu*. Ogromnie interesująca pod kątem pogłębienia wiedzy o skryptach i pozycjach życiowych może być książka Berne *Dzień dobry.. i co dalej? Psychologia ludzkiego przeznaczenia* (1999). Pouczające mogą okazać się opracowania propagatorów analizy transakcyjnej: *Aby być sobą* (Rogoll 1989); *Narodzić się, by wygrać – analiza transakcyjna na co dzień* (James, Jongeward 1994) czy *W zgodzie z tobą i sobą* (Haris 1979).

Skoro AT zawiera bardzo szczegółowe kwestionariusze, propozycje wizualizacji, psychodram i propozycje odgrywania ról (Cichocka, Suchańska 1989, 1989a, 1989b; Paul-Cavalliers 1996; Roine 1992), to **spełnia ona jeden z wymogów coachingu – zadbania o to, by klient zdobył wiedzę i umiejętności, jak wspomóc siebie**. Idea samodzielnego coachingu, określanego także jako samocoaching (*self-coaching*) (Clutterbuck 2009; Marciniak 2009; Smółka 2009c, Wieczorek 2009), jest i intrygująca, i pociągająca. Dobrze, by człowiek mógł – jak to sugeruje Smółka (2009c) – „stać się coachem dla siebie samego” (ibidem: 58).

W podejściu narracyjnym, systemowym oraz w NLP akcentuje się kwestie dotyczące komunikacji. AT stanowi alternatywę w podejmowaniu wątków interpersonalnych (Chirkowska-Smolak et al. 1992; Wójcik 1990; Widawska 1997), tym bardziej że wiele analizowanych przykładów dotyczy nie tyle obszaru rodziny, ile kontaktów międzyludzkich w pracy i życiu osobistym (też pozarodzinnym). Ponieważ kwestie komunikacyjne są kluczowe dla coachingu, warto rozszerzać paletę możliwych inspiracji teoretycznych.

Wracając zaś do początku artykułu i rozważań o coachingu biznesowym, AT jest teorią, która od początku była ujmowana w psychologii biznesu (por. Bennett 1999; Gut, Haman 2004; Honey 1992; James 1977; Villeré 1981). Istnieje więc tradycja

posługiwania się AT – najczęściej przy analizie pułapek, w jakie wpadają osoby w ramach kontaktów zawodowych – do której można by się odwołać.

ZAKOŃCZENIE

Użyteczność analizy transakcyjnej (AT), dosyć znanej koncepcji psychologicznej, wynika z faktu, że coaching potrzebuje – oprócz wielu teorii, które mają charakter porządkujący i stanowią inspirację dla praktyki – również teorii psychologicznych. Tezę tę rozważano szczegółowo w tym artykule, uwypuklając fakt, że psychologia nie jest remedium na wszystkie potrzeby coachingu, ale może dostarczyć pomocnych heurystyk. Istnieje już tradycja w tym względzie, dotycząca głównie podejścia poznawczo-behawioralnego, programowania neurolingwistycznego czy podejścia systemowego. Są to teorie, które akcentują rozwój i wzrost, czyli stosowane w praktyce pomagają, by coaching stał się działaniem promującym, a nie interwencją czy profilaktyką czegoś. AT dostarcza wiedzy i modeli, które mogą być równie pomocne w rozumieniu własnego rozwoju (a nie tylko pomagają poradzić sobie w ramach terapii). Co ważniejsze, pozwala ona na stawianie ważkich pytań, dotyczących życia zarówno zawodowego, jak i osobistego. Odpowiada więc na potrzebę samoobserwacji, autorefleksji, dostarczając sposobów postępowania w kluczowych momentach życia.

Dr Ewa Sokołowska

Instytut Psychologii Stosowanej, Akademia Pedagogiki Specjalnej
e-mail: esokolowska@aps.edu.pl

BIBLIOGRAFIA

Bennett R. (1999) A transactional analysis approach to the categorization of corporate marketing behavior. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, 265–289.

Berne E. (1999). *Dzień dobry... i co dalej? Psychologia ludzkiego przeznaczenia*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.

Berne E. (1994). *Seks i kochanie*. Warszawa: Książka i Wiedza.

Berne E. (1994a) *W co grają ludzie? Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa: PWN.

Bobrowska-Drozda Ł. (2009) Metody i narzędzia pracy coacha. W: Sidor-Rządkowska M. (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Wolters Kluwer Polska, s. 108–122.

Bobrowska-Drozda Ł. (2009a) Zawieranie kontraktu coachingowego. W: Sidor-Rządkowska M. (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Wolters Kluwer Polska, s. 83–96.

Bono J.E., Purvanova R.K., Towler A.J., Peterson D.B. (2009) A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, Vol. 62, s. 361–404.

Butler-Bowdon T. (2008) Eric Berne. Thomas A. Harris. W: Butler-Bowdon T., *50 klasyków psychologii*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, s. 39–44; 191–193.

Carr A. (2009) *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu i ludzkich siłach*. Poznań: Zysk i S-ka.

- Chirkowska-Smolak J., Matysiak J., Łukasiewicz D.** (1992) Analiza transakcyjna jako sposób usprawniania komunikacji i rozwiązywania sytuacji konfliktowych. W: A. Bańka (red.), *Bezrobocie. Podręcznik pomocy psychologicznej*. Poznań: Wyd. PRINT-B.
- Cichocka M., Suchańska A.** (1989). Analiza transakcyjna w teorii i praktyce psychologicznej. Część I. Przegląd podstawowych pojęć i tez Analizy Transakcyjnej. *Psychoterapia*, Vol. 2 (69), s. 29–36.
- Cichocka M., Suchańska A.** (1989a) Analiza Transakcyjna w teorii i praktyce psychologicznej. Część II. Wybrane techniki diagnostyczne analizy transakcyjnej. *Psychoterapia*, Vol. 3(70), s. 51–59.
- Cichocka M., Suchańska A.** (1989b) Analiza Transakcyjna w teorii i praktyce psychologicznej. Część III. Wybrane techniki oddziaływań terapeutycznych analizy transakcyjnej. *Psychoterapia*, Vol. 3(70), s. 61–66.
- Cierpiąłkowska L., Nowicka-Gawęcka H.** (1992) Wybrane zagadnienia analizy transakcyjnej. W: Waligóra B. (red.), *Elementy psychologii klinicznej. Tom 2*. Poznań: Wyd. UAM, s. 93–128.
- Clutterbuck D.** (2009) *Coaching zespołowy*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Domachowski W.** (1991) Komunikowanie się normalne i zaburzone – wybrane koncepcje. Analiza transakcyjna. W: Sęk H. (red.), *Spółeczna psychologia kliniczna*. Warszawa: PWN.
- Domachowski W., Sęk H.** (1991) Analiza transakcyjna jako metoda psychoterapii. W: Sęk H. (red.), *Spółeczna psychologia kliniczna*. Warszawa: PWN, s. 430–435.
- Ernst K.** (1991) *Szkolne gry uczniów. Jak sobie z nimi radzić*. Warszawa: WSiP.
- Erskine R.G.** (red.) (1997) *Theories and Methods of an Integrative Transactional Analysis*. San Francisco: TA Press.
- Griffiths K., Campbell M.** (2009) Discovering, applying and integrating: The process of learning in coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 7(2), s. 16–30.
- Grzesiuk L., Jakubowska U.** (1994) Analiza transakcyjna. W: Grzesiuk L. (red.), *Psychoterapia. Szkoły, zjawiska, techniki i specyficzne problemy*. Warszawa: PWN.
- Hargrove R.** (2006) *Mistrzowski coaching*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych.
- Harris Th.A.** (1987) *W zgodzie z tobą i sobą*. Warszawa: Wyd. PAX.
- Hay J.** (1999) *Transactional Analysis at Work*. W: Landale A. (red.), *Gower handbook of training and development*. Gower Publishing.
- Hicks R. McCracken J.** (2009) Mentoring vs. Coaching-Do You Know the Difference? *Physician Executive*, July–August, s. 71–73.
- Hillesland E.** (2009) Coaching międzykulturowy. W: Sidor-Rządkowska M. (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Wolters Kluwer Polska, s. 123–143.
- Honey P.** (1992) Umiejętność postępowania z ludźmi. W: Stewart D. (red.), *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*. Warszawa: PWE.
- Gut J., Haman W.** (2004) Pułapki podczas karnia: Dziecko – Rodzic – Dorosły. W: Gut J., Haman W., *Psychologia szefa*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- James M.** (red.) (1977) *Techniques in transactional analysis for psychotherapists and counselors*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- James M., Jongeward D.** (1994) *Narodzić się, by wygrać: analiza transakcyjna na co dzień*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Jankowski K.** (1979) Analiza transakcyjna. W: Lis-Turlejska M. (red.), *Nowe kierunki w psychoterapii*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kreyenberg J.** (2010) *Coaching czyli wspieranie rozwoju pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo BC.edu.
- Marciniak Ł.T.** (2009) Pojęcie i odmiany coachingu. W: Sidor-Rządkowska M. (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.

- Masiak M.** (1992). Podstawowe pojęcia w Analizie Transakcyjnej. W: Biela A., Walesa Cz. (red.), *Problemy współczesnej psychologii*. Lublin.
- Moen F., Skaalvik E.** (2009) The Effect from Executive Coaching on Performance Psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 7, No. 2, s. 31–49.
- Nowak L.** (1998) O ukrytej jedności nauk społecznych i nauk przyrodniczych. *Nauka*, Vol. 1, s. 11–42.
- O' Neill M.B.** (2005) *Coaching dla kadry menedżerskiej*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Ochinowski T.** (2009) Po co coachingowi psychologia pozytywna? W: Sidor-Rządkowska M. (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Paul-Cavallier F.J.** (1996) *Wizualizacja. Od obrazu do działania*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Peltier B.** (2005). *Psychologia coachingu kadry menedżerskiej. Teoria i zastosowanie*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Popiołek P.** (2009) Pojęcie i istota life coachingu. W: Sidor-Rządkowska M. (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Pyrek A., Szmidt H.** (2009) Coaching jako profesja. Standardy nauczania i praktyki coachingu. W: Smółka P. (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Rogers J.** (2010) *Coaching. Podstawy umiejętności*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Rogoll R.** (1989) *Aby być sobą. Wprowadzenie do analizy transakcyjnej*. Warszawa: PWN.
- Roine E.** (1992) *Psychodrama. O tym, jak grać główną rolę w swoim życiu*. Opole: Wydawnictwo Kontakt.
- Rzycka O.** (2009) Coaching wewnętrzny w firmie. W: Smółka P. (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Samek T.** (1991) *Wprowadzenie do analizy transakcyjnej*. Kraków: Centrum Terapii Alkoholizmu.
- Sękowska M., Szymanowska E.** (2000) *Analiza Transakcyjna w biznesie*. Kraków: Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Sidor-Rządkowska M.** (red.) (2009) *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Smółka D.** (2009) Coaching z perspektywy menedżera. W: Smółka P. (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, s. 231–249.
- Smółka P.** (red.) (2009a) *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Smółka P.** (2009b) Coaching oparty na dowodach. W: Smółka P. (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Smółka P.** (2009c) Psychologia coachingu. W: Smółka P. (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Sokołowska E.** (1998) Analiza transakcyjna jako teoretyczna podstawa interpretacji Testu Niedokończonych Zdań Rottera. W: Stemplewska-Żakowicz K. (red.), *Nowe spojrzenie na Test Niedokończonych Zdań J. B. Rottera. Analiza Jakościowa*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Steiner C.** (1974) *Scripts people live. Transactional Analysis of life scripts*. New York: Grove Press.
- Thorpe S., Clifford J.** (2004). *Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Tomkiewicz A.** (1992) Zarys problematyki analizy transakcyjnej. W: Biela A., Walesa Cz. (red.), *Problemy współczesnej psychologii*. Lublin.
- Tomkiewicz A.** (1984) Niektóre zagadnienia analizy transakcyjnej. *Roczniki Nauk Społecznych*, Vol. 2, s. 97–108.
- Trzebińska E.** (2008) *Psychologia pozytywna*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Vickers A., Bavister St.** (2007) *Coaching*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

Villéré M.F. (1981) *Transactional Analysis at Work. How Everybody Wins Attitude Can Help You do a Better Job.* New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.

Wieczorek P. (2009). E-coaching: zalety i ograniczenia. W: Smółka P. (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów.* Gliwice: Wydawnictwo Helion.

Wieczorek Z. (1997) Rozwój osobowości w analizie transakcyjnej a inne koncepcje samorozwoju. W: Jagieła J. (red.), *Analiza transakcyjna w teorii i w praktyce pedagogicznej.* Częstochowa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej.

Widawska E. (1997). Gry psychologiczne jako forma sprawowania władzy. W: Jagieła J. (red.), *Analiza transakcyjna w teorii i w praktyce pedagogicznej.* Częstochowa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej.

Wójcik E. (1990) Analiza transakcyjna pomocą w dojrzywaniu osobowości. *Z pomocą rodzinie,* Vol. 1–2, s. 37–58.

Żylicz P.O. (2009) Efektywność coachingu. W: Sidor-Rządkowska M. (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków.* Kraków: Wolters Kluwer Polska.

Zenger J., Stinnett K. (2010) Science and Art of Coaching. *Leadership Excellence,* May, Vol. 10.