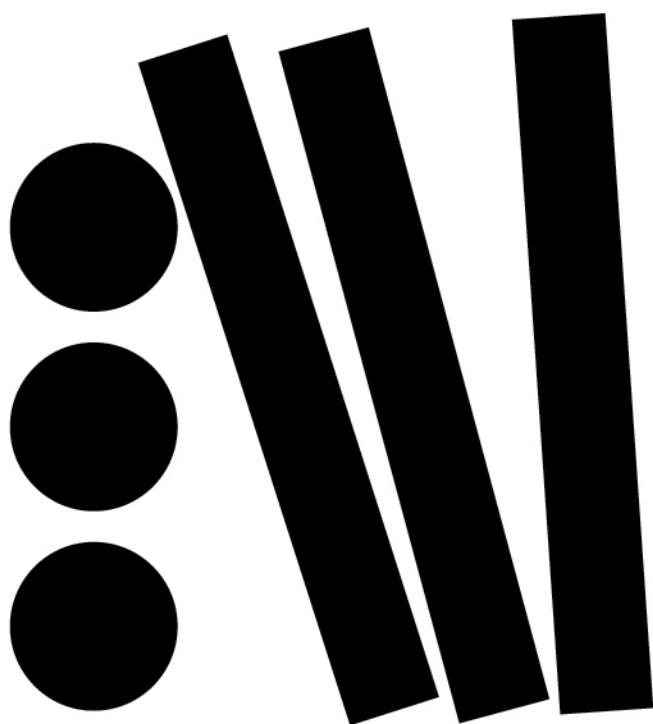


Monika Dawid-Sawicka • Elżbieta Stelmach

13 wzorców dobrej komunikacji i relacji

Analiza transakcyjna w praktyce



Monika Dawid-Sawicka • Elżbieta Stelmach

13 wzorców dobrej komunikacji i relacji

Analiza transakcyjna w praktyce

Recenzenci
Kamila Pępiak-Kowalska
Agnieszka Woś-Szymanowska

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Paulina Staniszevska-Chudzik

Opracowanie redakcyjne
Dagmara Wachna

Projekt okładki i stron tytułowych
Piotr Garbowski



Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przystępujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujmy prawo i własność
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2023

ISBN 978-83-8328-282-4

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 728 313 462
e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział I	
Mogę / nie mogę, chcę / nie dam rady – postawy życiowe	13
Co o nas mówią cztery postawy życiowe	16
Cztery scenariusze pracy zespołowej, czyli my z innymi	18
Postawy życiowe a nasze interpretacje zdarzeń	23
Postawy życiowe a zagrożenia w formułowaniu celów	24
Okiem praktyka analizy transakcyjnej – asertywność	26
Narzędzie do pracy własnej – postawy życiowe	27
Rozdział II	
Co komunikujemy sobie i innym? Znaki rozpoznania	29
Mapa znaków rozpoznania	30
Korzystanie ze znaków rozpoznania w codziennym życiu zawodowym	32
Waga znaków rozpoznania	34
Jakikolwiek znak rozpoznania jest lepszy niż żaden	35
Jak unieważniamy znaki rozpoznania?	38
Pięć ograniczających nas wzorców wymiany znaków rozpoznania	39
Strefa naszego wpływu	45
Okiem praktyka analizy transakcyjnej – postawy życiowe a znaki rozpoznania	46
Narzędzie do pracy własnej – znaki rozpoznania	47
Rozdział III	
Style osobiste w myśleniu, zachowaniach i komunikacji	48
Krok pierwszy – trzy perspektywy	50

Krok drugi – pięć perspektyw	52
Wzmacnianie i osłabianie naszych stanów Ja	63
Jak mogę sobie utrudniać bycie w relacji z innymi?	67
Okiem praktyka analizy transakcyjnej – preferowane stany Ja	69
Narzędzie do pracy własnej – style osobiste (stany Ja) w codzienności	70
Narzędzie do pracy własnej – style osobiste (stany Ja) w życiu zawodowym	72
Rozdział IV	
Komunikacja przez pryzmat trzech typów transakcji	73
Typy transakcji	75
Jak mogą wyglądać transakcje proste?	75
Jak mogą wyglądać transakcje skrzyżowane?	79
Jak mogą wyglądać transakcje ukryte?	81
Okiem praktyka analizy transakcyjnej – strategie reagowania na transakcje ukryte	83
Narzędzie do pracy własnej – nasze codzienne transakcje	84
Rozdział V	
Jak zaspokajamy różne rodzaje swoich potrzeb?	86
Potrzeby a nasze zaangażowanie w miejscu pracy	87
Hierarchia potrzeb w kontekście prywatnym i zawodowym	90
Okiem praktyka analizy transakcyjnej – zaspokajanie potrzeb pracowników	94
Narzędzie do pracy własnej – jak karmimy głody swoje i innych?	95
Narzędzie do pracy własnej – o powodach odejść z pracy	96
Rozdział VI	
Jak zarządzamy sobą w czasie? Siedem sposobów spędzania czasu	98
Sposoby strukturalizacji czasu, czyli czym i dlaczego wypełniamy nasz czas?	99
Zarządzanie sobą w czasie a znaki rozpoznania	110

Okiem praktyka analizy transakcyjnej – strukturalizacja czasu a zaspokajanie potrzeb	111
Narzędzie do pracy własnej – moje formy strukturalizacji czasu	114
Rozdział VII	
Jak podkładamy sobie nogę, czyli kontaminacje, nierozpoznanie i zachowania pasywne	116
W Dorosłym tylko bywamy – kontaminacje	117
Nasze i innych nierozpoznanie	119
Cztery zachowania pasywne	122
Okiem praktyka analizy transakcyjnej – nierozpoznanie a stany Ja	127
Narzędzie do pracy własnej – nierozpoznanie	129
Narzędzie do pracy własnej – podróże a rodzaje zachowań pasywnych	130
Rozdział VIII	
Drivery. Jak znaleźć granicę między labiryntem pułapek a stylami pracy?	132
Charakterystyki pięciu zachowań driverowych	134
Dla kogo jest nasz driver?	137
Driver a styl pracy	139
Jakie zagrożenia wpływają z występowania danego drivera w pracy?	139
Podobieństwa czy przeciwności? Wygrywanie czy przegrywanie?	144
Z jakich pięciu wzorców etykietowania nie musimy korzystać?	145
Okiem praktyka analizy transakcyjnej – jak korzystać z efektu synergii stylów pracy?	146
Narzędzie do pracy własnej – drivery	148
Rozdział IX	
Trójkąt dramatyczny	154
Rola Ratownika	156
Rola Prześladowcy	157
Rola Ofiary	159
W roli do siebie czy do innych?	161

Zmiana ról, czyli my w trójkącie dramatycznym	162
Apteczka do autodiagnozy ról	167
Jak nie wchodzić w rolę?	168
Okiem praktyka analizy transakcyjnej – trójkąt wygrywający	170
Narzędzie do pracy własnej – jak przejść z trójkąta dramatycznego do trójkąta wygrywającego?	172
Rozdział X	
Gry psychologiczne	175
Jak przebiegają gry?	179
Poziomy gier	180
Jaka jest twoja ulubiona gra?	191
Gry solowe, czyli w co gramy ze sobą?	199
Strategie na przerywanie gier	200
Okiem praktyka analizy transakcyjnej – jak zastosować mechanizm „stop-kłatki”	204
Narzędzie do pracy własnej – gra do samodzielnej analizy	205
Rozdział XI	
Czy potrzebny nam kontrakt?	208
Jak kontraktować?	210
Zagrożenia w kontraktowaniu	212
Kiedy kontrakt nie działa?	214
Okiem praktyka analizy transakcyjnej – czyli kontrakt na efektywne spotkania	216
Narzędzie do pracy własnej – kontrakt na swoją efektywną zmianę (nawet noworoczną)	218
Rozdział XII	
Trzynaście pytań zamiast podsumowania	220
Bibliografia	223
O Autorkach	225

Wstęp

Jeśli trzymasz w ręku tę książkę to być może zainteresował Cię jej tytuł albo słyszałeś o analizie transakcyjnej lub spotkałeś się z jej zagadnieniami na szkoleniu, w podcaście czy w artykule? A może to zupełny przypadek? Niezależnie od powodu cieszymy się, że inwestujesz swój czas na przeczytanie treści, które dla Ciebie stworzyliśmy. Zapraszamy do czytelniczkiej podróży, podczas której zaprezentujemy tę koncepcję w praktyczny sposób.

Wiedza z obszaru analizy transakcyjnej (dalej będziemy posługiwali się też skrótem AT) zwiększa naszą samoświadomość, rozumienie siebie i innych. Koncepcja ta opisuje i tłumaczy mechanizmy oraz strategie budowania relacji międzyludzkich i dlatego obie chętnie korzystamy z niej w naszej pracy i w życiu, oraz z absolutnym przekonaniem dzielimy się jej założeniami z innymi.

Analiza transakcyjna proponuje konkretne narzędzia, stąd też nasze skojarzenie z algorytmami matematycznymi. Algorytm to skończony ciąg zdefiniowanych czynności koniecznych do wykonania pewnego rodzaju zadań, to również sposób postępowania prowadzący do rozwiązania problemu. Dla nas AT jest właśnie zbiorem algorytmów rozwoju własnego, a także osób i zespołów w organizacjach, z którymi współpracujemy. W ramach tej koncepcji znajduje się kilkadziesiąt elementów (konstruktów), które można wykorzystać indywidualnie lub w połączonych ze sobą różnych konfiguracjach, w zależności od tego, czy wykorzystywane są w psychoterapii,

edukacji, doradztwie czy biznesie (budowaniu efektywnych zespołów i całych organizacji). Muriel James i Dorothy Jongeward, autorki książki *Narodzić się, by wygrać*, wskazują, że AT „daje ludziom racjonalną metodę analizowania i rozumienia swych zachowań”¹.

Zapraszamy zatem do poznania kolejnych rozdziałów. Ich układ jest nieprzypadkowy. Te, które pojawiają się na początku książki, stanowią fundamenty AT i pomagają zrozumieć kolejne treści, które omawiamy w dalszej części. Nie nadajemy im określonej hierarchii ważności. Pisząc, starałyśmy się stworzyć układ przejrzysty zarówno dla tych, którzy będą czytali rozdział po rozdziale, jak również dla korzystających tylko z wybranych treści, które w danym momencie będą dla nich ciekawe czy potrzebne.

Książka nie wyczerpuje ogromnego bogactwa wiedzy dotyczącej AT. Skupiłyśmy się w niej na tych elementach, które najczęściej pojawiają się w pracy z naszymi klientami. Pracujemy w rolach konsultantek w organizacjach, trenerek, wykładowczyń, facylitatorek i coachów. Wybrałyśmy więc te konstrukty, które w naszej ocenie pozwalają, również samodzielnie, dokonywać zmian w myśleniu i zachowaniu. Jesteśmy przede wszystkim praktykami AT, dlatego też dzieląc się wiedzą z tego obszaru, posługujemy się dialogami, napisanymi przez nas *case study* oraz ćwiczeniami. **Możliwość praktycznego zastosowania wiedzy z AT, prywatnie czy zawodowo, stoi u podstaw pomysłu na napisanie tej książki.** Nie jest to więc podręcznik do analizy transakcyjnej. Jest to publikacja dla tych, którzy chcą się rozwijać na gruncie osobistym i zawodowym, korzystając z tej obszernej wiedzy. W swojej pracy skupiamy się na wspieraniu osób, zespołów i organizacji w rozwoju. Dlatego też w ramach każdego rozdziału prezentujemy podrozdział, który zatytułowałyśmy *Okiem praktyka analizy transakcyjnej*, dzieląc się w nim swoimi dodatkowymi praktycznymi obserwacjami lub ćwiczeniami.

¹ J. Muriel, D. Jongeward, *Narodzić się, by wygrać*, Poznań 2017, s. 19.

Teoria AT, którą tu prezentujemy, może poszerzać samoświadomość. Jednak zmian może dokonać tylko człowiek dzięki swoim działaniom. Zdajemy sobie sprawę, że komuś, kto poznaje bądź porządkuje sobie informacje o poszczególnych konstruktach AT, proponowana dawka wiedzy może wydać się dość duża, dlatego zapraszamy Cię, Czytelniku, abyś w ramach każdego rozdziału skorzystał z wybranych narzędzi do weryfikacji poznawanych zagadnień, autorefleksji i rozwoju. Liczymy, że w szczególności te części będą sprzyjały praktycznemu korzystaniu z treści zawartych w książce i dokonywaniu zmian w swoim życiu prywatnym i zawodowym.

Osoby, które będą chciały pogłębić swój warsztat zawodowy w nurcie AT, towarzysząc innym w ich rozwoju i zmianie, zapewne znajdą wiele doskonałych publikacji w Polsce i na świecie, które poszerzają każdy z prezentowanych przez nas konstruktywów.

Pisząc tę książkę, bardzo często będziemy zwracać się do Ciebie, Czytelniku, bezpośrednio. Zastosowałyśmy też jedną, męską formę odmiany, natomiast w przykładach i *case study* obie formy – żeńską i męską.

Zanim przejdziemy do szczegółowych rozważań, chciałbyśmy krótko przedstawić twórcę koncepcji analizy transakcyjnej – Erica Leonarda Bernsteina, którego znamy jako Erica Berne’a, a także zaprezentować podstawy AT. Zostały one ujęte w następujących założeniach:

- ludzie są OK,
- każdy jest zdolny do myślenia,
- decydujemy o swoim przeznaczeniu i dokonywaniu zmian w swoim życiu.

Berne uważał, że każdy człowiek ma naturalny potencjał rozwojowy, który poprzez kontakty z ważnymi osobami w dzieciństwie oraz wpływy społeczne może zostać zablokowany. Jego zdaniem podstawowym dążeniem człowieka jest autonomia, która pozostaje w stałym konflikcie ze stawianymi przez świat zewnętrzny wymaganiami. Autonomia rozumiana jest w nurcie AT jako „bycie tu i teraz”, spontaniczność, czyli

wolność dokonywania wyboru oraz zdolność do budowania relacji opartych na zaufaniu, akceptacji i transparentnych zasadach. Umiejętność wprowadzania tych założeń w swoje codzienne funkcjonowanie autor nazwał „wygrywaniem życia”.

Jesteśmy wdzięczne bliskim oraz przyjaciołom, którzy na co dzień towarzyszą nam z ciekawością, otwartością i akceptacją w doświadczaniu tego, czego się uczymy i co практикуjemy. Klientom, którzy obdarzają nas zaufaniem i zapraszają do wprowadzenia w ich organizacjach praktycznych narzędzi AT. Dziękujemy też tym, dzięki którym poznajemy i pogłębia-
my swój warsztat pracy.

Ta książka powstała na Fuerteventurze, „afrykańskiej wyspie”, jak nazwał ją Miguel de Unamuno, hiszpański eseista, powieściopisarz i filozof. Zesłany na Fuerteventurę to właśnie tu stworzył sonety uchodzące za przełomowe w jego twórczości. Tu też, w miejscowości Antigua (w naszym wypadku nie na zesłaniu), napisałyśmy rozdziały tej książki. Fuerteventura w swojej pozornej surowości kryje niesamowitość i niepowtarzalność. Podobnie jest z AT, która hojnie dzieli się swoim bogactwem w zależności od potrzeb i naszej gotowości. Zapraszamy do odkrywania jej potencjału i, jak pisał twórca koncepcji, przeżywania życia w zgodzie ze sobą.

Mogę / nie mogę, chcę / nie dam rady – postawy życiowe

Każdego dnia słyszymy wokół wiele opinii dotyczących miejsca pracy, panujących w nim warunków, relacji, wzajemnego traktowania, możliwości rozwoju stwarzanych przez firmę lub ich braku. Obserwujemy, jak jedni pną się w górę po szczeblach kariery, niemalże nie widząc przeszkód, a inni – przy wydawałoby się podobnym lub większym potencjale i wysiłku – zastygają w rolach lub w organizacjach. Osoby te, nawet jeśli ktoś proponuje im zmianę i mają ochotę na rozwój, nie podejmują wyzwania. Jakże są tego przyczyny? Dlaczego analogiczne sytuacje jedni z nas postrzegają jako trudne, a inni wręcz przeciwnie? Dlaczego część z nas odbiera otoczenie jako sprzyjające, a druga część widzi je jako zagrażające?

Zacznijmy od przykładu z życia. Wyobraź sobie, że otwierasz grę planszową, którą spontanicznie kupiłeś. Przyglądasz się grafice na pudełku, wysypujesz zawartość i myślisz:

1. *Fajny zakup, producent zadbał o wrażenia wizualne klientów, dzięki temu mogę wykorzystać swoją spostrzegawczość. Zapowiada się dobra zabawa!*
2. *Fajny zakup, producent zadbał o wrażenia wizualne klientów, jednak przesadziłem ze stopniem trudności, raczej nie dam rady połapać się w regułach, aż głupio się przyznać, ale nawet nie będę próbować.*
3. *Co to za producent, kompletnie nie dba o wrażenia wizualne klientów, a ja tak lubię swoją spostrzegawczość w takich grach, skorzystam z tego, co jest, ale więcej mnie nie naciągnie.*

4. *Co to za producent, kompletnie nie dba o wrażenia wizualne klientów, pewnie dlatego nie zauważyłem, że gra jest taka trudna, nawet nie będę się wysilał, żeby polapać się w regulach.*

W którym z tych wariantów rozpoznajesz siebie – swoje myśli, przekonania i odczucia? Tym krótkim wprowadzeniem zapraszamy do poznania konstruktów, którym są postawy, inaczej – pozycje życiowe (będziemy zamiennie używać obu tych nazw). W naszej ocenie ten obszar wiedzy może pomóc w udzieleniu odpowiedzi na pytania zadane we wstępie rozdziału. Może nas też wesprzeć w trafnym diagnozowaniu, wykorzystywaniu swoich mocnych stron i preferencji, stawianiu celów zawodowych oraz interpretowaniu zachowań i działań innych.

„Pozycja życiowa to psychologiczna postawa względem siebie i innych, którą kształtujemy już w dzieciństwie”¹. Wyznacza nasz sposób myślenia, zachowania i przeżywania. Dlatego nawet w tak codziennej sytuacji, jak opisany zakup gry planszowej, możemy dostrzec odmienną reakcję skierowaną na siebie i otoczenie. Potwierdzamy w ten sposób coś znacznie istotniejszego – nasze przekonania o sobie, innych i o otaczającym nas świecie. I to zarówno w obszarze prywatnym, jak i zawodowym.

Wśród autorów istnieją rozbieżności co do konkretnego przedziału wiekowego, w którym kształtują się nasze pozycje życiowe, zostawmy to jednak w rękach psychologów. My skupimy się na ich przybliżeniu.

Sprawdź, z którym z poniższych zdań w największym stopniu identyfikujesz się, myśląc o sobie.

Poprowadziłem naprawdę dobrze te negocjacje. Zrealizowałem większość zaplanowanych celów. Jestem z siebie zadowolony.

Prawdopodobnie myślisz o sobie: „Jestem OK”.

¹ A. Woś-Szymanowska, *Skala pozycji życiowej. Sprawdź, czy jesteś w pozycji OK – OK*, blog Analiza Transakcyjna. Poznaj siebie – zrozum innych, <https://analiza-transakcyjna.pl/skala-pozycji-zyciowej/> (dostęp: 17.11.2022 r.).

<i>Mogłem poprowadzić te negocjacje zdecydowanie lepiej. Wystarczyło poświęcić wieczór na dodatkowe przygotowania. Cholera, co musi się stać, abym podszedł do tego w końcu poważnie? To już kolejny raz, kiedy tak zawalam.</i>	Prawdopodobnie myślisz o sobie: „Nie jestem OK”.
--	--

Sprawdź, z którym z poniższych zdań w największym stopniu się identyfikujesz, myśląc o innych.

<i>Fajna jest ta nowa firma. Wprowadzili transparentne zasady. Wszyscy czuli się szanowani. Widać, że im też zależy. Aż chce mi się z nimi spotkać na kolejne negocjacje.</i>	Prawdopodobnie myślisz o innych: „Ty jesteś OK”.
<i>Ta nowa firma to jakaś porażka. Co to za zasady? Naprawdę myślę, że jak nie będą szanować partnerów, to coś ugrają na tych negocjacjach? Pewnie szukają sposobów, żeby coś jeszcze od nas wyciągnąć.</i>	Prawdopodobnie myślisz o innych: „Ty nie jesteś OK”.

Twoje wybory mogą wskazywać na postawę życiową wobec siebie i innych. Omawiana historia oraz przykłady pozwalają na uzyskanie czterech możliwych kombinacji:

- ja jestem OK, ty jesteś OK,
- ja nie jestem OK, ty jesteś OK,
- ja jestem OK, ty nie jesteś OK,
- ja nie jestem OK, ty nie jesteś OK.

Ilustracja 1.1. Zestawienie czterech możliwych kompilacji postaw życiowych

	jesteś OK wobec mnie		
nie jestem OK wobec siebie	ja nie jestem OK ty jesteś OK	ja jestem OK ty jesteś OK	jestem OK wobec siebie
	ja nie jestem OK ty nie jesteś OK	ja jestem OK ty nie jesteś OK	
	nie jesteś OK wobec mnie		

Prawdopodobnie pojawiła się już u Ciebie pokusa, aby określić swoją dominującą postawę życiową. Zanim to zrobisz, pamiętaj, że w każdej z omawianych pozycji BYWAMY. Każdej poświęcamy inną ilość czasu. Jedna z pozycji jest nam bliższa i uruchamia się najczęściej, szczególnie w sytuacjach stresowych. Z pozostałych korzystamy, jednak zdecydowanie rzadziej.

Teraz zapraszamy do poznania charakterystyki każdej z postaw, aby popatrzeć na siebie przez ich pryzmat.

Co o nas mówią cztery postawy życiowe

1. Ja jestem OK i ty jesteś OK (+/+)

Ludzie, których cechuje ta postawa, dostrzegają i korzystają z potencjału, jaki posiadają. Okazują szacunek zarówno sobie, jak i innym. Mają adekwatne poczucie własnej wartości i jednocześnie widzą wartość w innych. Są samodzielni. Stawiają jasne granice i klarownie wyrażają swoje potrzeby. Realistycznie oceniają sytuację oraz możliwości i zagrożenia tkwiące po każdej ze stron. Przewidują skutki swoich decyzji. Dają prawo do pomyłki i oczekują wyciągania wniosków. Dostrzegają wartość tkwiącą we współpracy oraz partnerstwie. Potrafią zaufać. Dzieli się wiedzą, włączają innych w konsultacje oraz proces dokonywania wyboru. W sytuacjach konfliktowych szukają konstruktywnego rozwiązania. Przyznają się do popełnionych błędów i biorą za nie odpowiedzialność.

2. Ja jestem OK, a ty nie jesteś OK (+/-)

Ludzie, których cechuje ta postawa, stawiają siebie i innych po dwóch stronach barykady. Dostrzegają swój potencjał i zasoby, a jednocześnie obniżają ich wartość u innych. Towarzyszy im brak zaufania oraz krytycyzm w ocenie działań otoczenia. Lubią mieć władzę, bo jest ona potwierdzeniem ich pozycji. Ich ton głosu może być nakazujący lub nieznoszący sprzeciwu.

Trudno przychodzi im zauważenie sukcesów innych osób. Podkreślają swoją rolę oraz znaczenie własnych działań. Mogą przypisywać sobie zasługi innych. Lubią być w centrum uwagi, dyktować zasady i je kontrolować. Przyczyn sytuacji konfliktowej upatrują w innych. Często skupiają wokół siebie ludzi, którzy mają mniejsze doświadczenie, ponieważ to pozwala im potwierdzać przekonania na swój temat.

3. Ja nie jestem OK, a ty jesteś OK (-/+)

Ludzie, których cechuje ta postawa, nie korzystają z potencjału, jaki posiadają, nadają natomiast wartość doświadczeniu i wiedzy innych. Mają zaniżone poczucie własnej wartości. Czują się gorsi od innych. Brakuje im samodzielności. Oddają podejmowanie decyzji, będąc przekonanymi, że ktoś wie lepiej, co należy zrobić w danej sytuacji. Unikają ryzyka i trudnych decyzji, obawiając się, że nie będą w stanie sobie poradzić. Nie komunikują wprost swoich oczekiwań. Nie potrafią stawiać granic. Ufają innym, ale niekoniecznie sobie. Działając w zespole, widzą i podkreślają sukcesy innych, a tym samym deprecjonują własne. W sytuacjach konfliktu poszukują jego przyczyn często w sobie i w swoich działaniach. Mogą doświadczać poczucia winy i brać na siebie zbyt dużą odpowiedzialność.

4. Ja nie jestem OK i ty nie jesteś OK (-/-)

Ludzie, których cechuje ta postawa, doświadczają braku sensu prowadzenia działań. Często przeżywają rozczarowanie sobą i otoczeniem. Swoją uwagę kierują na problemy, trudności i zagrożenia. Nie zauważają potencjału oraz możliwości działania ani w sobie, ani w innych. Przyczyn swoich błędów, niepowodzeń i braku sukcesów poszukują w otaczającym ich świecie. Charakteryzuje ich bezradność. Nie podejmują się wyzwań, nie mając zaufania do swoich możliwości. Nie ufają też otoczeniu, które jawi się jako nieprzewidywalne i nieprzyjazne. Zmęczenie, zniechęcenie, brak radości oraz apatia są charakterystyczne dla osób z tą postawą. W ten sam sposób patrzą na innych.

Praktyczny aspekt każdej z opisanych postaw życiowych będziemy rozwijały na kolejnych stronach tego rozdziału. Skupimy się na ich powiązaniu z funkcjonowaniem w zespołach i stylem zarządzania. Dodatkowo zaprosimy Cię do przyjrzenia się subiektywnym interpretacjom zdarzeń oraz zagrożeniom w formułowaniu celów wynikających z trzech pozycji życiowych.

Cztery scenariusze pracy zespołowej, czyli my z innymi

Nasza postawa życiowa przekłada się na to, jak funkcjonujemy w zespołach. Jest „interpretatorem” tego, jak postrzegamy sukcesy oraz porażki własne i innych, jak pracujemy i na co zwracamy uwagę w roli przełożonych i współpracowników, jak radzimy sobie z trudnościami, nieporozumieniami czy sytuacjami stresującymi.

Mamy do wyboru cztery charakterystyczne scenariusze pracy zespołowej, które są ściśle powiązane z pozycjami życiowymi. Zwykle jeden z nich jest naszym scenariuszem pracy i współpracy. Zapraszamy do zapoznania się z nimi. Każdy ze scenariuszy zawiera opis reakcji na tę samą sytuację, charakterystyki zachowań pojawiających się w pracy zespołowej i przekonania osoby zarządzającej zespołem.

Scenariusz 1. Ja jestem OK, ty jesteś OK, czyli dominacja asertywności

Najlepszą część nowego biura oddają logistyce. Zależało mi na tej przestrzeni. Następnym razem potrzebuję w większym stopniu pokazać zarządowi, że mi na tym zależy. Może jeszcze o tym porozmawiam z zarządem? Przez ostatnie pięć lat pokazałem, że mogę na mnie liczyć, więc jest to dobry argument. Porozmawiam z zespołem. Ich zdanie też powinno być wzięte pod uwagę. Może nawet warto, abym zaaranżował spotkanie z ich udziałem? Mają fajne argumenty. Nawet jeśli znowu usły-

szymy, że jesteśmy tylko częścią back office, a logistyka pracuje na nasze pensje, to będziemy mieli poczucie, że komunikujemy, na czym nam zależy.

Kiedy osoba włącza postawę asertywną, pracując w zespole:

- proponuje rozwiązania, szuka alternatyw,
- słucha tego, co wnoszą inni i daje im przestrzeń,
- asertywnie dyskutuje, otwarcie wyraża swoje zdanie,
- stosuje transparentną komunikację, doprecyzowuje niejasności i wątpliwości,
- ustala granice i szanuje je,
- nazywa braki, niedociągnięcia, obszary trudne,
- dobrze czuje się w polemice i nie traktuje tego jako pola rywalizacji,
- daje informację zwrotną i jej oczekuje,
- może przygotowywać elementy pracy indywidualnie i przedstawiać je zespołowi.

Szefowie w tej pozycji mają świadomość potencjału zespołu i potrafią z niego korzystać. Otwarcie mówią o trudnościach, nazywają braki i niedociągnięcia. Zapraszają innych do tego, aby działali podobnie jak oni. Dzielą się swoją wiedzą. Bardzo często pociągają za sobą zespół, czyniąc zadania i sukcesy wspólnymi.

Ten wariant sprawdza się w organizacjach, w których ważna jest partycypacja, kiedy wartością jest zespołowość, kiedy chcemy skorzystać z różnorodności.

Scenariusz 2. Ja nie jestem OK, ty jesteś OK, czyli dominacja uległości

Najlepszą część nowego biura oddają logistyce. Wiedziałam, że przeprowadzka do nowej siedziby oznacza zmiany, ale co mogłam zrobić, żeby nasz zespół dostał te pomieszczenia? To nie ja o tym decyduje. A nawet gdybym zgłosiła jakieś propozycje, przecież pracuję tu dopiero pięć lat. Jeszcze bym się naraziła na jakieś komentarze. Szkoda, że nie włączyłam zespołu. Mają fajne argumenty. Choć może nie ma to sensu.

Jesteśmy tylko mało znaczącą częścią back office. No tak, zarząd ciągle przypomina, że logistyka pracuje na nasze pensje...

Kiedy osoba włącza postawę uległą, pracując w zespole:

- trzyma się nieco na uboczu, a w trudnych dla niej sytuacjach chciałaby być niewidzialna,
- woli słuchać, niż wychodzić z propozycjami,
- unika brania odpowiedzialności, zostawiając decyzyjność innym,
- zaniża swoje kompetencje i stosuje wobec siebie surowsze kryteria,
- na docenienie może reagować zaprzeczaniem i wskazaniem obszarów do poprawy,
- skupia się na tym, co nie zostało zrobione i jakie są ryzyka,
- rzadko dzieli się tym, co czuje i myśli,
- informację zwrotną od innych traktuje jako ocenę siebie, a nie działań,
- może przygotowywać elementy pracy indywidualnie, ale trudno jej przedstawiać je zespołowi.

Szefowie w tej pozycji mają świadomość potencjału zespołu, jednak będąc zakładnikami idei swoich przełożonych, nie potrafią z niego w pełni skorzystać. Zespół może mieć więc wrażenie, że mogliby więcej osiągnąć, gdyby tylko szef potrafił przekonać do ich racji. Tacy szefowie mogą doświadczać rozczarowania sobą w roli przełożonego.

Ten wariant preferowany jest w organizacjach, w których zarząd oczekuje podległości i wykonywania jego poleceń.

Scenariusz 3. Ja jestem OK, ty nie jesteś OK, czyli dominacja agresji

Jakim prawem? Na jakiej podstawie? Kto podjął decyzję, że najlepszą część nowego biura oddadzą logistycy? Oddałem pięć lat życia tej organizacji! Jak dzieje się coś nieprzewidzianego, to przychodzą po pomoc do mnie. A kiedy mi na czymś zależy, to... Mój zespół oczywiście nabrał wody w usta. Boją się cokolwiek powiedzieć! Pójdę i powiem zarządowi, co ja na-

prawdę o tym myślę. Nie będę przebierał w słowach i bawił się w dyplomację! Pewnie znowu usłyszę, że jesteśmy tylko częścią back office, a logistyka pracuje na nasze pensje...

Kiedy osoba włącza postawę agresywną, pracując w zespole:

- przedstawia racje i oczekuje podążania za swoim tokiem myślenia,
- woli prezentować, niż słuchać innych i brać ich zdanie pod uwagę,
- rywalizuje i dobrze czuje się w potyczkach organizacyjnych,
- lubi podkreślać swoją pozycję i nie lubi konkurencji we własnym zespole,
- ma przeświadczenie, że zespół sobie bez niej nie poradzi,
- jest surowa w ocenach innych i często to demonstruje,
- nie dzieli się informacjami, uważając dostęp do nich za element swojego statusu,
- informacja zwrotna w jej przekazie jest równoznaczna z opinią/oceną,
- może przygotowywać elementy pracy indywidualnie, przekazując je zespołowi jako najbardziej optymalne.

Szefowie w tej pozycji myślą o zespole jako o podległych wykonawcach. Mogą mieć poczucie, że w realizacji działań są sami, bo tylko na sobie mogą polegać. Organizację traktują jako arenę, na której można wygrać lub przegrać. W przypadku niepowodzeń winę widzą w innych osobach lub w zewnętrznych okolicznościach. Pojawiają się też u nich rozczarowania zespołem, którym zarządzają.

Ten wariant preferowany jest w organizacjach, w których oczekuje się rywalizacji i konkurowania jako drogi do osiągnięcia celów.

Scenariusz 4. Ja nie jestem OK, ty nie jesteś OK, czyli dominacja impasu

Zawsze tak jest, jak mi na czymś zależy. Wiadomo było, że najlepszą część nowego biura oddadzą logistycy. Życie po raz

kolejny pokazuje, że moje zdanie nie ma znaczenia. Co z tego, że oddałem pięć lat życia tej organizacji! To dla nich bez znaczenia. Mój zespół też nawet się nie włączył. Mogli coś powiedzieć. Ale w sumie kto będzie się z nimi liczył. Jesteśmy tylko częścią back office. No tak, zarząd ciągle powtarza, że logistyka pracuje na nasze pensje...

Kiedy osoba włącza postawę impasu, pracując w zespole:

- zastyga, nie widząc możliwości podjęcia działania,
- odbiera innym sprawczość,
- unika brania odpowiedzialności,
- jęczenie i narzekanie traktuje jako mechanizm obronny,
- zespół postrzega jako niekompetentny i niezdolny do zmiany,
- usprawiedliwia swój brak działania uwarunkowaniami zewnętrznymi,
- doświadcza częstej frustracji,
- otrzymaną informację zwrotną traktuje jak ocenę, potwierdzenie, że inni są przeciwko niej,
- za brak przygotowywania elementów pracy indywidualnie wini zespół.

Szefowie w tej pozycji myślą o zespole jako niewspierającej grupie, czasami nawet wrogo nastawionej. Mogą mieć poczucie, że w realizacji działań są sami i na nikim nie mogą polegać. Projektują na zespół poczucie braku sensu realizacji nowych działań. Dbają o utrzymanie *status quo*. Budują w zespole przekonanie o wrogim, zagrażającym, krytycznym otoczeniu.

Ten wariant preferowany jest w organizacjach, w których potrzebne jest postrzeganie innych jako przeciwników, wrogów.

Może wydawać się zaskakujące, że jeden ze scenariuszy jest wykorzystywanym przez każdego z nas zdecydowanie częściej. Da się tu dostrzec pewną powtarzalność, szczególnie wtedy, kiedy pojawia się napięcie i stres. Poznanie scenariuszy jest zaproszeniem do określenia tego, który preferujemy. To również zaproszenie do zastanowienia się, w jakim stopniu jesteśmy za-

dowoleni z najczęściej przyjmowanej postawy życiowej i ewentualnie nad jakimi zmianami chcielibyśmy pracować.

Postawy życiowe a nasze interpretacje zdarzeń

Obraz naszych pozycji pokazują też słowa, zarówno te wypowiedziane w myślach, jak i na głos. Są jak papierki lakmusowe naszego myślenia o sobie, innych i otoczeniu. Tu ma swój początek świadome dokonywanie wyborów i uwalnianie się od tych, które nam nie służą. Dostrzeżenie, poprzez pozycje życiowe, jak subiektywne jest nasze postrzeganie i jakie są tego konsekwencje, może wzmacniać nas w dokonywanych zmianach.

Bywa też, że sabotujemy swoje działania, np. poprzez demotywujące sformułowania, deprecjonowanie posiadanych kompetencji czy stawianie nierealistycznych wymagań i oczekiwań. Wydaje się to nieprawdopodobne i bezsensowne, a jednak ma miejsce.

Zapraszamy do spojrzenia na sposób interpretowania rzeczywistości przez pryzmat czterech pozycji życiowych.

1. <i>Muszę awansować bo mam już 35 lat. Kiedy, jeśli nie teraz! Poza tym nie mają lepsze ode mnie! Wystarczy spojrzeć na kontrkandydatów! Kto odważnie mówi, co myśli? Ja. Kto ma najlepsze wyniki w miesiącu? Ja. Pracuję tu już cztery lata. Tylko nie wiadomo, czy komisja zauważy te argumenty. Nie jestem przekonany co do jej kompetencji.</i>	1. Pozycja agresywna – ja jestem OK, ty nie jesteś OK
2. <i>Bardzo chciałbym dostać to stanowisko. To jest moje marzenie od dłuższego czasu. Mam jednak dużo wątpliwości. Inni kandydaci mają więcej do zaoferowania niż ja. Moje 35 lat też już działa na moją niekorzyść. I do tego tylko cztery lata doświadczenia. Podeszli do tego profesjonalnie – takie ważne osoby są w składzie komisji.</i>	2. Pozycja uległa – ja nie jestem OK, ty jesteś OK