

Copyright © 2015, Groupe Eyrolles, pour la nouvelle présentation
ISBN: 978-2-212-56177-7
Éditions Eyrolles - 61, bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

CARDON, ALAIN

Analiza tranzacțională : instrument de comunicare și evoluție / Alain Cardon,

Vincent Lenhardt, Pierre Nicolas. - București : Editura B.M.I., 2018

Conține bibliografie

ISBN 978-606-8038-38-4

I. Lenhardt, Alain

II. Nicolas, Pierre

159.9

Copyright ©2018 Editura BMI

Toate drepturile sunt rezervate, inclusiv dreptul de a reproduce lucrarea, în orice formă și prin orice mijloace, parțial sau în întregime. Prezenta lucrare este publicată cu acordul editurii Éditions Eyrolles

Editura BMI

Aleea Baiut nr. 11, sector 6, București

Tel/Fax: 0314.206.693; 0721.29.20.05

Web: www.topbook.ro; E-mail: editurabmi@gmail.com

ALAIN CARDON
VINCENT LENHARDT
PIERRE NICOLAS

ANALIZA TRANZACȚIONALĂ

INSTRUMENT DE COMUNICARE

ȘI EVOLUȚIE

CUPRINS

INTRODUCERE	13
CAPITOLUL I ALEGERILE DE COMPORTAMENT: STĂRILE EULUI	
Introducere în stările eului	20
Analiza funcțională	27
Comparația stărilor eului	35
Metode de rezolvare a problemelor pornind de la stările eului	46
Noțiunea de control	47
Contaminările	49
Excluderile	51
Stările eului și rolul încadrării	52
Stările eului și tranzacțiile	54
CAPITOLUL II MODELELE DE COMUNICARE: TRANZACȚIILE	
Diferitele tipuri de tranzacții	56
Tranzacțiile duble (ascunse)	61
Tranzacțiile Adult-Adult	63
Regulile comunicării	65
Tranzacțiile sunt interacțiuni	65

CAPITOLUL III **RELAȚIILE DE DEPENDENȚĂ ȘI DE AUTONOMIE: SIMBIOZA**

Relația de autonomie și relația simbiotică	66
Caracteristicile simbiozei	67
Contrasimbioza și lanțul simbiotic	68
Devalorizarea – Supravalorizarea	70
Cele patru forme de pasivitate	74
Simbioză și transformare	77
Simbioza sănătoasă	78

CAPITOLUL IV **O NEVOIE FUNDAMENTALĂ: NEVOIA DE A FI RECUNOSCUT: STIMULĂRILE (SEMNELE RECUNOAȘTERII)**

Nevoia de stimulări	81
Tipurile de stimulări	81
Ce stimulări ar trebui să emitem?	84
Economia stimulărilor	87
Stimulările și transformarea	93

CAPITOLUL V **CE SĂ FACEM CU TIMPUL NOSTRU: STRUCTURAREA TIMPULUI**

Retragerea	95
Ritualul	95
Divertismentul	96
Activitatea	97
Racheții și jocuri	97
Intimitatea	97

CAPITOLUL VI **RELAȚIA CU CELĂLALT ȘI CU LUMEA: POZIȚIILE DE VIAȚĂ**

Noțiunea de poziție de viață	100
Câștigătorii și necâștigătorii	105
Pozițiile de viață și stările eului	106

CAPITOLUL VII **TEHNICILE DE COMUNICARE**

Ascultarea	112
Întrebările	116
Relansările	119
O ilustrare a tehnicilor de comunicare	125

CAPITOLUL VIII **MECANISMELE DE AUTOMANIPULARE: RACHEȚII ȘI TIMBRELE**

Racheții	127
Racheții și transformarea	131
Colecția de timbre	132
Principiile după care funcționează colecțiile de timbre	133

CAPITOLUL IX **MECANISMELE DE MANIPULARE A CELULALT: JOCURILE**

Triunghiul dramatic	135
Racheți și jocuri, un exemplu	136
Cele trei categorii de jocuri	139
Cele trei grade ale jocurilor	140
Tranzacții și jocuri	140
Câteva jocuri curente	143
Jocuri, racheți și timbre	147

CAPITOLUL X **ALEGERILE PRIMITIVE CARE NE CONDIȚIONEAZĂ VIAȚA: PLANUL DE VIAȚĂ**

Originea scenariului	149
Matricea scenariului sau planul de viață	151
Diferite clasificări ale planurilor de viață personale și profesionale	153
Exemple de plan de viață personal	156
Exemple de plan de viață profesional	158

Planul de viață al organizațiilor	163
Scenariu și transformare	167
CAPITOLUL XI	COMPORTAMENTELE CARE NE ȚIN
	PRIZONIERI: MINISCENARIILE
Descrierea miniscenariilor	171
Ciclul miniscenariului	175
Elemente pentru a ieși din miniscenariu	176
CAPITOLUL XII	CUM SĂ FACEM ANALIZĂ
	TRANZACȚIONALĂ: CONTRACTUL
	178
ANEXA I	JOCUL EGOGRAMEI
	182
ANEXA II	CHESTIONAR DE DEBLOCARE
	A SITUAȚIEI
	191
ANEXA III	CHESTIONAR DE SCENARIU
	PROFESIONAL
	197
ANEXA IV	RĂSPUNSURI LA ÎNTREBĂRILE
	DE LA PAGINA 124
	206
ANEXA V	BIBLIOGRAFIA ANALIZEI
	TRANZACȚIONALE
	208
ANEXA VI	CITATE
	211

PREFAȚĂ

Cartea pe care tocmai ați deschis-o vă invită să vă redescoperiți.

Pe dumneavoastră înșivă, dar în același timp vă invită să-i redescoperiți și pe cei din jur – fie ei colegi de serviciu, membri ai familiei, prieteni sau cunoștințe, oameni cu care aveți diverse relații. Oameni care au diverse comportamente și atitudini, diverse interese sau sisteme de valori. Relații despre care *gândim* că merg bine sau mai puțin bine, relații cărora *simțim* că le putem da un alt curs, sau relații cu care pur și simplu *ne-am învățat*. Relații interumane a căror bază este comunicarea – unul din scopurile analizei tranzacționale fiind înțelegerea unor modele de comunicare, cu accent pe conținut și prin detalierea tehnicilor cunoscute.

Privirea nouă, profundă, asupra eului produce revelații captivante ca jocul luminii în descompunerea prismatică: valoarea noastră personală, profesională sau socială este de fiecare dată alta. Prin acest demers al analizei tranzacționale putem preveni conflicte și rezolva mai ușor probleme; putem să ne implicăm confortabil în acțiunile de schimbare atât la nivel individual, cât și organizațional.

Ajutorul concret pe care această carte ni-l oferă este un instrument de lucru, ușor de înțeles și de pus în practică. Opțiunile de utilizare ale acestui instrument sunt multiple: deprinderea analizei tranzacționale este recomandată celor care au preocupări în domeniile managementului, ca și tuturor celor interesați de ameliorarea climatului în care trăiesc.

Probabil foarte mulți dintre noi.

Cristina Chiriță

CAPITOLUL I

ALEGERILE DE COMPORTAMENT: STĂRILE EULUI

“Toți suntem ființe colective”

GOETHE

Cum se face că o persoană observată într-o perioadă de timp poate să manifeste comportamente complet contradictorii?

Imaginați-vă, de exemplu, un șef de serviciu care, într-o singură zi, a fost perceput eficient și servibil de patronul lui, destul de nerăbdător și autoritar de către mai mulți dintre subordonații lui, în timp ce secretara lui l-a simțit mai degrabă obosit și descurajat.

De fapt, ne schimbăm uneori comportamentul, expresia, tonul, cu o asemenea viteză că un observator neinformant ar putea să se întrebe dacă este vorba despre aceeași persoană.

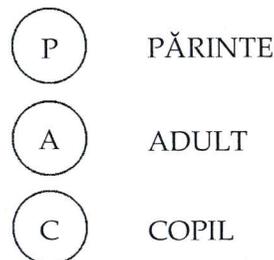
Conceptul de *stări ale eului* încearcă să dea o explicație acestei capacități umane de a schimba “fețele” sau personalitatea cu o asemenea ușurință, și astfel să pună bazele acestei teorii a comunicării care este analiza tranzacțională.

A. INTRODUCERE ÎN STĂRILE EULUI

În fapt, conceptul cel mai cunoscut și, pentru mulți, cel mai important din analiza tranzacțională este cel de stări ale eului.

Acest concept se bazează în principal pe divizarea personalității individului în trei părți, sau trei stări: Părintele, Adultul și Copilul.³

Iată reprezentarea grafică a celor trei stări ale eului:



Stările eului sunt sisteme de gândire, de emoții și de comportament legate de diferitele etape de dezvoltare ale unui individ și chiar ale unui grup, cum ar fi o familie, un clan, un departament al unei organizații sau ale organizației însăși. În exemplul de mai sus, șeful de serviciu ar fi reacționat probabil față de patronul lui din ipostază de “Adult” și de “Copil”, față de subordonați din cea de “Părinte”, iar față de secretară din cea de “Copil”.

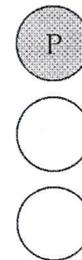
Pentru a înțelege mai bine diferențele dintre stările eului, vă propunem să urmăriți, în detaliu, ce presupune fiecare dintre ele.

1. Starea eului: Părintele

Cuprinde gândurile, emoțiile și comportamentele pe care individul le-a învățat din surse exterioare de figuri autoritare, și în principal de la propriii părinți.

De exemplu:

- lumea bună are diplome;
- nu trebuie să joci cărți;
- să nu ai încredere în patroni;
- nu te încrede în străini;
- uită-te bine înainte să treci strada...



³ Stările Eului sunt întotdeauna ortografiate cu majusculă, pentru a se distinge de părintele, adultul sau copilul care reprezintă persoane.

Originea Părintelui: modul în care un individ (sau o persoană morală) a înregistrat sistemele de gândire, de emoții și comportament ale persoanelor importante cunoscute, în copilărie (sau în perioada de creare a organizației), adică părinții acestuia (sau fondatorii) și persoanele (sau organizațiile) cărora individul (sau organizația) le-a urmat exemplul.

Înregistrarea Părintelui se continuă toată viața și aceasta pe traiectoria definită de către primele înregistrări făcute în copilărie (sau "timpul eroic"), fără readucere în discuție - oricând posibilă sub presiunea comună a Copilului și Adultului.

Astfel, atunci când o persoană este "Părinte", ea reproduce atitudini și comportamente pe care le-a împrumutat de la figurile părinților care au marcat-o în trecutul apropiat sau îndepărtat: patronul, profesorul, tatăl, mama.

Exercițiu

Discuție

IDENTIFICAȚI-VĂ PĂRINTELE PROFESIONAL

Alegeți persoana care, în trecut, v-a influențat cel mai mult pe plan profesional. Acordați-vă timpul necesar pentru a vă aminti ceea ce spunea sau făcea în raport cu temele de mai jos și notați, pe scurt:

- banii;
- munca;
- puterea;
- diplomele;
- luarea deciziilor.

Prin ce vă asemănați cu acest portret?

Ce ar fi dorit tatăl dumneavoastră să deveniți din punct de vedere profesional și de ce?

Ce ar fi dorit mama dumneavoastră să deveniți din punct de vedere profesional și de ce?

Care erau comportările și orientările profesionale interzise de către mama și tatăl dumneavoastră?

2. Starea eului: Adultul

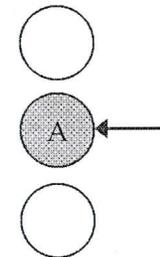
Nu are nimic de-a face cu vârsta individului, ci privește mai degrabă domeniul "ceea ce se gândește".

Este orientat spre "realitatea" obiectivă: culege, înregistrează și utilizează informațiile din orice surse externe (din mediu) ca și interne (ale Părintelui sau Copilului).

Informații externe (venind din mediu).

De exemplu:

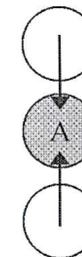
- afară e cald;
- el e furios;
- nu am informații;
- sunt în întârziere cu 10 min.



Informații interne (venind din alte stări ale eului).

De exemplu:

- mi-e foame;
- mă plictisesc;
- trebuie să ajung la timp;
- sunt responsabil pentru ceea ce se întâmplă



Adultul se servește de aceste informații pentru a enunța fapte, a calcula probabilități, a lua decizii, a-și preciza obiectivele, a-și evalua rezultatele.

De exemplu:

- cu viteza asta, dacă totul merge bine, vom ajunge pe la ora 6.00;
- dacă cererea clienților rămâne la acest nivel, ne epuizăm stocurile în 20 de zile;
- ținând cont de toți acești parametri, în scurt timp va trebui să angajăm trei lucrători.

Aceasta vrea să spună că dacă Adultul are informații insuficiente sau inexacte, el nu va putea să aprecieze corect realitatea exterioară.

De exemplu:

- nu am ceas, dar cred că e aproape ora 10.00;
- pământul e plat (Spania secolului XIII).

Originea Adultului

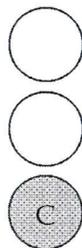
Deși punctul său de plecare e practic situat în primul an de viață, gândirea autonomă, "personală" a Adultului nu se afirmă cu adevărat decât începând de la 12 ani. Ea poate fi perfecționată toată viața, mai ales în măsura în care și mediul încurajează acest lucru.

3. Starea eului: Copilul

Privește mai ales domeniul "ceea ce se simte" și include nevoile, senzațiile și emoțiile care apar în mod natural la o persoană.

De exemplu:

- mi-e foame;
- mi-e cald;
- mi-e frică.



Această stare conține în mod egal înregistrarea experiențelor trăite de copil și modul în care el a reacționat (prin emoții și comportări). Prin urmare, conține comportamentele "străvechi" sau arhaice provenind din copilărie.

De exemplu:

- De la acel accident, mi-e întotdeauna frică atunci când aud zgomot de frână bruscă.
- De fiecare dată când tatăl meu ridică brațul, cred că mă va lovi.

Originea Copilului

Copilul este prima stare a eului care apare.

Ea încearcă, sub forma senzațiilor externe sau interne toate nevoile și dorințele pe care în mod normal le încearcă o persoană și le exprimă sub formă de sisteme de comportament, de gândire sau de emoții.

Această stare conține, pe de altă parte, înregistrarea senzațiilor și emoțiilor trăite în copilărie. Ea explică ideea de *condiționare*, adică ceea ce face ca o persoană să se îndrepte – nu neapărat în mod conștient – către ceva asociat cu plăcerile și să evite ceva asociat cu suferințele ei, fie că există sau nu un raport durabil între senzație și stimularea respectivă.

Re-condiționarea permanentă a Copilului sub regulile de conduită ale Adultului este o condiție a dezvoltării individului.

Atunci când o persoană este "Copil", ea poate fie să-și trăiască senzațiile sau emoțiile prezente, fie să retrăiască senzații sau emoții din trecutul său.

Exercițiu

Discuție

ALEGERILE DE COMPORTAMENT

Citiți frazele următoare și reacționați la fiecare în câteva cuvinte, plecând de la starea eului care vi se pare cea mai adecvată, sau cea pe care ați fi adoptat-o în mod normal în fiecare dintre situații. Notați apoi un răspuns posibil pentru celelalte două stări ale eului.

Obiectivul acestui exercițiu este, pe de o parte, să vă ajute să explorați PAC-ul*) profesional și, pe de altă parte, să vă facă să descoperiți o alegere a comportamentelor posibile într-o aceeași situație (noi opțiuni).

1. Secretara dumneavoastră a pierdut o scrisoare importantă.

a) P b) A c) C

2. Fotocopiatorul s-a stricat.

a) P b) A c) C

* P = Părinte, A = Adult, C = Copil

3. Patronul dumneavoastră nu este mulțumit de raportul scris de unul dintre colegi.

- a) P b) A c) C

4. Se aude că unul dintre colegii dumneavoastră va fi transferat.

- a) P b) A c) C

5. Domnul X, șef de serviciu, a venit într-o zi în blugi și fără cravată la birou.

- a) P b) A c) C

6. Se pare că doamna Y, secretara, se întâlnește cu patronul ei, membru al Direcțiunii Generale.

- a) P b) A c) C

7. S-a anunțat o reducere de personal.

- a) P b) A c) C

8. Unuia dintre angajații dumneavoastră i se refuză mărirea de salariu pe care ați solicitat-o patronului.

- a) P b) A c) C

Părintele, Adultul și Copilul, stările eului, constituie o grilă de analiză care poate fi aplicată nu numai propriei persoane sau unui alt individ, ci și unui grup, unui departament, chiar unei întreprinderi.

De exemplu, pentru o întreprindere:

regulamentul de ordine interioară

încășările

normele

valorile



procesele

metodele

mijloacele



motivarea

creativitatea

mediul, ambianța



Starea de Părinte al unei întreprinderi este definită de "Părintele" fondatorului ei, "Părintele" membrilor ei, de ansamblul tradițiilor, normelor, tipurilor de strategii ("spiritul casei") pe care le vehiculează și de structurile specifice de control, de securitate și de supraveghere la toate nivelurile ierarhice.

Adultul unei întreprinderi este constituit din Adultul fondatorului și cel al membrilor, și din ansamblul organelor de formare, de reflecție, de producție, de informare, de comunicare și de decizie.

Copilul unei întreprinderi este format din Copilul fondatorului, din cel al membrilor săi (climatul), și din structurile psihologice și sociologice (ritualuri, obiceiuri, moduri de comunicare...)

Exercițiu

Discuție

PAC-UL UNUI DEPARTAMENT

Definiți în câteva rânduri Părintele (valorile și normele explicite sau implicite), Adultul (metodele) și Copilul (creator, liber, păcălit etc.) din departamentul sau din organizația dumneavoastră.

Părinte:

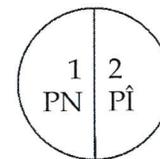
Adult:

Copil:

B. ANALIZA FUNCȚIONALĂ

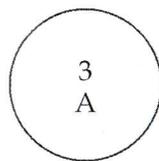
Analiza funcțională reprezintă subdivizarea stărilor eului după funcțiile comportamentale pe care le îndeplinesc.

Domeniul
"ceea ce se învață"



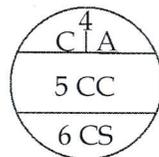
1. Părintele Normativ

2. Părintele Întreținător
(care asigură existența)



3. Adultul

Domeniul afectiv
 "ceea ce se simte"



4. Copilul Adaptat
 (rebel sau supus)
 5. Copilul Creator⁴
 6. Copilul Spontan

Părintele Normativ reprezintă judecățile de valoare și normele sociale.

Părintele Întreținător reprezintă recomandările ("rețetele") și modalitățile de a întreține și de a-și asuma răspunderea.

Adultul presupune tratarea informațiilor, a faptelor, ideilor, și a probabilităților.

Copilul Adaptat, Rebel sau Supus cuprinde reflexele condiționate.

Copilul Creator sau Micul Profesor presupune intuițiile, ideile magice.

Copilul Spontan cuprinde senzațiile și emoțiile.

1. Părintele

Părintele este domeniul a ceea ce se *învață* și cuprinde:

- ceea ce o persoană a copiat din cuvintele și din gesturile părinților săi și ale altor figuri de autoritate. Aceste înregistrări sunt disponibile de fiecare dată când lipsesc timpul sau informațiile necesare pentru elaborarea unui răspuns Adult - așadar un răspuns gândit.

4) Copilul Creator aparține de fapt Analizei Structurale. Îl prezentăm aici din motive de simplificare.

- Datele sociale și culturale (valori și tradiții) pe care persoana le-a înregistrat în mediul său. Prin urmare, Părintele este indispensabil pentru funcționarea socială și culturală.
- Învățămintele pe care persoana le-a tras din experiența proprie (generalități și principii) și le-a stocat "o dată pentru totdeauna". Aceste învățăminte constituie un cadru de referință în care acționează Părintele.

Se disting două părți în interiorul Părintelui:

a) *Părintele Normativ:*

Părintele Normativ cuprinde ansamblul valorilor, acelea *a priori* (pozitive și negative) și norme de comportament. El răspunde la întrebarea "Ce e de făcut?" cu "trebuie, nu trebuie..."

Părintele Normativ spune Copilului ce *trebuie* să facă. El este determinat de scenarii culturale și familiale (scări de valori și scheme de comportament). El facilitează executarea automată a sarcinilor repetitive. Pune limite protectoare când adecvate, când abuzive.

De exemplu:

- Oamenii serioși poartă cravată.
- Ușile sunt făcute pentru a fi închise.
- Trebuie să ajungi la timp când ai o întâlnire.
- O scrisoare către un client nu trebuie să conțină greșeli.
- Nu mergeți pe șantier fără cască.



b) *Părintele Întreținător:*

Părintele Întreținător conține ansamblul modalităților de a face "rețetele" pe care persoana le-a copiat în mediul său. Permite răspunsuri rapide la o serie întreagă de întrebări ce încep prin "Cum să fac?": cum să fac să am grijă, să fiu responsabil, să supraviețuiesc, să lucrez, să mă distrez, să-mi exprim furia, să mă ocup de copii etc. Părintele Întreținător spune Copilului cum să facă ceea ce trebuie să facă. Îl încurajează, îi dă căldura și îngrijirile de care are nevoie ca să