

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

Katedra sociologie a andragogiky

**David Kryštof**

Diplomová práce

**Transakční analýza**  
**v manažerské komunikace**

PhDr. Pavel Kliment, Ph.D.

vedoucí práce

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem tuto práci zpracoval samostatně,  
a výhradně s využitím uvedené literatury a ostatních zdrojů.

V Olomouci dne 28. března 2011

David Kryštof

Děkuji vedoucímu práce doktoru Pavlu Klimentovi za odborné vedení. Dále děkuji doktorce Renatě Novobílské za poskytnutí materiálů a zahraniční literatury týkající se transakční analýzy.

## **Anotace:**

Cílem této diplomové práce je identifikace intervenčních faktorů vstupujících do komunikace manažera z pohledu transakční analýzy. Komunikace manažera je pojímána jako interpersonální komunikace, která je v jeho práci nezbytná (např. při vedení porad, konzultacích, jednání s podřízenými, kolegy, či klienty). Transakční analýza, jak již název sám napovídá, je teorie interpersonální komunikace, tedy analýza vzájemných transakcí. Práce je teoreticky koncipovaná a má převážně deskriptivní charakter. Výstupem této práce je doporučení pro manažera, jak s jednotlivými faktory pracovat a využívat je pro pracovní efektivitu.

## Obsah

1. Úvod.....	6
2. Transakční analýza .....	9
2.1 Zdroje transakční analýzy .....	9
2.2 Vývoj transakční analýzy a současný stav .....	10
2.3 Základní koncepty transakční analýzy .....	13
2.3.1 Analýza ego-stavů .....	13
2.3.1.1 Ego-stav – Rodič .....	15
2.3.1.2 Ego-stav – Dospělý .....	16
2.3.1.3 Ego-stav – Dítě .....	18
2.3.1.4 Funkční analýza ego-stavů .....	19
2.3.1.4.1 Adaptované Dítě a Svobodné Dítě .....	21
2.3.1.4.2 Kritický Rodič a Pečující Rodič .....	22
2.3.1.4.3 Dospělý .....	24
2.3.1.5 Strukturní analýza ego-stavů .....	24
2.3.1.6 Kontaminace ego-stavů .....	26
2.3.2 Transakce .....	27
2.3.3 Hry .....	32
2.3.4 Scénář .....	34
2.3.5 Základní potřeby .....	36
2.3.6 Základní pocity a zástupné pocity .....	37
3. Management a řízení .....	39
3.1 Styly vedení .....	44
4. Komunikace .....	48
4.1 Verbální komunikace .....	53
4.2 Paralingvistika .....	54
4.3 Neverbální komunikace .....	56
4.4 Komunikační styly .....	60
4.5 Efektivní komunikace .....	63
5. Co ovlivňuje osobnost manažera z pohledu transakční analýzy .....	65
5.1 Injunctions .....	65
5.2 Ovladače neboli drivers .....	68
6. Co ovlivňuje manažery při komunikaci z pohledu transakční analýzy .....	70
6.1 Strokes .....	70
6.2 Strukturování času .....	72
6.2.1 Hry na pracovišti .....	73
6.3 Firemní kultura .....	77
7. Doporučení pro manažery .....	79
8. Závěr .....	81
9. Seznam literatury a dalších zdrojů .....	82

## 1. Úvod

Jako téma této diplomové práce jsem zvolil *Transakční analýzu v manažerské komunikaci*. K transakční analýze jsem si vybudoval velmi vřelý vztah díky některým disciplínám při studiu VŠ, ale především díky jednomu kurzu, kterého jsem se zúčastnil a který byl zaměřen na transakční analýzu a analýzu her. Kurz vedla Marie Henková, bývalá prezidentka České asociace transakční analýzy. Díky tomu jsem se začal věnovat této problematice mnohem zevrubněji. Postupem času jsem se stal i členem České asociace transakční analýzy, především díky současné prezidentce Renatě Novobílské, se kterou jsem problematiku komunikace v řízení také konzultoval.

V rámci mé bakalářské diplomové práce jsem se věnoval metodě dramaterapie a jejího využití v rámci vzdělávacích aktivit pro vrcholový management společnosti. V dramaterapii jsem se zaměřil především na simulace, jež jsou využívány například v assessment centrech. Dramaterapie mne ovšem limitovala pouze na hraní rolí, transakční analýza naopak umožňuje hlubší poznání a vzájemné pochopení. Transakční analýza<sup>1</sup> jako teorie interpersonální komunikace, rozvoje, růstu, sebeúcty a přijímání vychází z přesvědčení, že každý člověk je schopen se učit a měnit. Proto chci aplikovat teorii transakční analýzy na komunikaci manažera a popsat situace, které toto ovlivňují. Zaměřuji se především na komunikaci v pracovním prostředí, protože „komunikování je jedinou možnou cestou, jak si předávat informace a jak udržovat funkčnost firmy propojením, integrováním, porozuměním a spoluprací.“<sup>2</sup> Navíc až 90 % práce manažera tvoří právě interpersonální komunikace<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Napper, R., Newton, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2915-2. s. 12.

<sup>2</sup> Mikuláščík, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6. s. 234.

<sup>3</sup> Mikuláščík, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6. s. 234.

Při zkoumání intervenčních faktorů vstupujících do komunikace manažera z pohledu transakční analýzy si můžeme klást následující otázky:

- *Co to je transakční analýza?*
- *Kdo to je manažer?*
- *Co ovlivňuje osobnost manažera?*
- *Jak může manažer komunikovat?*
- *Co ovlivňuje jeho komunikaci?*
- *Jaký styl vedení by manažer měl mít?*
- *Jaký je vliv rodičů manažera na jeho osobnost?*
- *Co to vlastně znamená efektivní komunikace?*
- *Jaké komunikační (psychologické) hry probíhají na pracovišti?*
- *Co ovlivňuje chování manažerů v kontextu komunikace?*

Ve své diplomové práci se pokusím reflektovat tyto otázky s ohledem na využití teorie transakční analýzy.

Cílem mé diplomové práce je identifikace intervenčních faktorů vstupujících do komunikace manažera z pohledu transakční analýzy. Ve své práci chci upozornit na to, že tato teorie může být velmi prospěšná pro základní manažerské činnosti. Vždyť právě pomocí komunikace může manažer<sup>4</sup> motivovat, kontrolovat, přesvědčovat, překonávat konfliktní situace, řešit problémy, předávat nepříznivé zprávy či vytvořit úspěšný tým. Díky této teorii mohou manažeři získat jiný pohled na problematiku každodenního řízení lidí.

Má diplomová práce je koncipována spíše teoreticky, má proto převážně deskriptivní charakter, ale kromě teoretických zdrojů vychází taktéž z mých vlastních praktických zkušeností s teorií transakční analýzy a z mých zkušeností, které jsem

---

<sup>4</sup> Urban, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.

získal v různých personálních organizacích. Při psaní využívám zejména sekundární analýzu dokumentů.

Při psaní této práce jsem se inspiroval a čerpal z publikací zaměřených na oblast psychologie, managementu a personalistiky, dále jsem se opíral o literaturu a další zdroje věnované jednak kompetencím manažerů se zaměřením na komunikaci, tedy toho, co by měli umět, vědět, znát, a jednak publikacemi zaměřenými právě na teorii transakční analýzy. Přičemž jsem se pokusil o implementaci těchto přístupů. Kromě odborné literatury čerpám informace také z oficiálního žurnálu Mezinárodní asociace transakční analýzy (ITAA) Transactional Analysis Journal.



## 2. Transakční analýza

Samotný pojem *transakční analýza* se dostal do podvědomí nejen psychologickým směrům, ale postupně ovlivňuje i jiné vědecké oblasti (např. pedagogiku, management), ale také širokou veřejnost. Zakladatel Eric Berne tvrdí, že „*transakční analýza, díky svým jednoznačným výrokům vyvěrajícím ze snadno přístupného materiálu, díky své akceschopné povaze a díky malému rozsahu své odborné terminologie (v praxi sestávající z pouhých pěti slov: Rodič, Dospělý, Dítě, hra a scénář), nabízí snadno osvojitelný rámec.*“<sup>5</sup>

Dle Erica Berneho je transakční analýza „1) *psychoterapeutický systém, zakládající se na analýze transakcí a řetězců transakcí, k nimž dochází během terapeutických sezení. 2) Teorie osobnosti, založená na studiu konkrétních stavů ega. 3) Teorie sociálního dění založená na přesné analýze transakcí až k vyčerpávajícímu a určitému počtu tříd, které se zakládají na konkrétních stavech ega. 4) Analýza jednotlivých transakcí s pomocí transakčních diagramů – zde se jedná o vlastní transakční analýzu.*“ V této práci pojmáme transakční analýzu v čisté podobě, tedy jako analýzu jednotlivých transakcí s pomocí transakčních diagramů, současně ale nezapomínáme na teorii osobnosti založenou na studiu jednotlivých ego-stavů.

### 2.1 Zdroje transakční analýzy

Své kořeny má transakční analýza v psychoanalýze, dále čerpá z kognitivních a behaviorálních škol. „*Transakční analýza ve svých psychologických pojetích a jejich praktickém uplatňování slučuje kognitivní, emocionální, behaviorální a fyzické rozměry. Mnozí by přidali též rozměr duchovní. Transakční analýza má svou teorii duše, teorii emocí, teorii chování a teorii spjitostí mezi těmito oblastmi a somatickými*

---

<sup>5</sup> Lister-Ford, Ch. *Transakční analýza v poradenské a psychoterapii*. 1. vyd. Praha : Portál, 2006. ISBN 80-7367-085-2. s. 11.

*či tělesnými zážitky. To z ní činí jedinečně obsáhlý a přizpůsobivý poradenský a psychoterapeutický přístup, který umožňuje pružné a vysoce cílevědomé formulace potřeb klienta i potřebných intervencí.“<sup>6</sup>*

Berne byl při své práci silně ovlivněn Federnem, který u něj vyvolal zájem o psychologii ega (sám inspirován psychoanalytikem Freudem), což vedlo k vytvoření modelu Rodič – Dospělý – Dítě, a Eriksonem, díky němuž si byl vědom důležitosti sociálních a vývojových vlivů na formování osobnosti.<sup>7</sup>

## **2.2 Vývoj transakční analýzy a současný stav**

Transakční analýza je psychoterapeutický směr, který byl založen americkým psychiatrem Ericem Bernem v 50. letech 20. století na kalifornské lékařské fakultě, kde Berne přednášel sociální psychiatrii. Na kalifornské univerzitě v San Franciscu vznikla kolem Berneho pracovní skupina, ve které se diskutovalo o možnostech tohoto směru. Tam také roku 1964 vznikla Mezinárodní společnost transakční analýzy (ITAA). „*Otevřenost nového hnutí vedla k integraci kybernetických a systematických modelů (teorie komunikace) teorie učení, vývojových a sociálně-psychologických základů. Osvědčilo se spojení transakční analýzy s jinými psychoterapeutickými metodami jako gestalt-terapií, psychodramatem, adlerovskou terapií.“<sup>8</sup>*

Jako první publikace byla vydána kniha s názvem *Games People Play* (v českém vydání *Jak si lidé hrají*). Mezi další autory, kteří významně ovlivnili tento psychoterapeutický směr patří Thomas A. Harris se svou publikací *Já jsem OK, ty jsi OK*. V současné době existuje několik asociací zabývajících se transakční analýzou. Jak jsme již zmínili, celosvětově je

---

<sup>6</sup> Lister-Ford, Ch. *Transakční analýza v poradentství a psychoterapii*. 1. vyd. Praha : Portál, 2006. ISBN 80-7367-085-2. s. 11.

<sup>7</sup> Srov. Lister-Ford, Ch. *Transakční analýza v poradentství a psychoterapii*. 1. vyd. Praha : Portál, 2006. ISBN 80-7367-085-2. s. 12.

<sup>8</sup> Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2. s. 14.

organizována Mezinárodní společnost transakční analýzy (ITAA), zmínil bych ještě Evropskou asociaci transakční analýzy (EATA). V České republice existuje sdružení Česká asociace transakční analýzy (ČATA), která se zabývá vzděláváním, poradenskou činností, publikační a osvětovou činností a spolupracuje s dalšími asociacemi (převážně s ITAA a EATA). Sdružení EATA<sup>9</sup> rozděluje jak teorii, tak praxi transakční analýzy do čtyř základních oblastí. Těmito oblastmi jsou poradenství, vzdělávání, organizace a psychoterapie. V další části textu využíváme materiál<sup>10</sup> uveřejněný na stránkách EATA.

Transakční analýza s akčním polem v oblasti poradenství je zaměřena na rozvoj možností a dovedností pro sebekontrolu a osobní rozvoj v každodenním životě prostřednictvím posílení silných stránek jedince. Cílem je zvýšení autonomie ve vztahu k sociálnímu, profesnímu a kulturnímu prostředí. Umožňuje jedincům získání dovedností pro řešení problémů (konfliktních situací).

Oblast specializace vzdělávání je orientována na odborníky pracující v oblasti výchovy a vzdělávání (a to jak na úrovni předškolní, školní, vysokoškolské, tak i dalšího vzdělávání). Zaměření je především na podporu dětí, adolescentů a dospělých při učení v rámci jejich rodiny, organizace nebo společnosti. Naučené může být použito v oblasti rozvoje učících se týmů či organizací. Kromě osobního a profesního růstu je apelováno i na rozvoj školní (ve smyslu učení) a sociální.

Transakční analýza se zaměřením na organizaci předpokládá obecnou znalost i v dalších oborech (především ekonomie, finance, sociologie, psychologie, právo a management) – transakční analýza přináší nový rozměr do těchto disciplín. Transakční analytik se zaměřením na organizaci (dle norem EATA označení CTA-O) by měl být schopen identifikovat po-

---

<sup>9</sup> *European Association of Transactional Analysis* [online]. 2010 [cit. 2011-03-09]. About TA Training. Dostupné z WWW: <<http://www.eatanews.org/TA%20training.htm>>.

<sup>10</sup> The four fields of specialisation. In *EATA Training and Examinations Handbook* [online]. [s.l.] : [s.n.], 2008 [cit. 2011-03-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.eatanews.org/TA%20training.htm>>.

třeby organizace v souladu s jejími cíli a posoudit, zda je schopen jim v této oblasti pomoci, musí tedy být schopen porozumět pracovnímu prostředí, lidem a systému, smlouvám a implementacím, vytváření příznivého klimatu a firemní kultury, řízení skupinové dynamiky a řešení etických otázek. Musí být především patrný rozvoj celé organizace, nikoli pouze vybraných jedinců.

Psychoterapie jako jedno z polí působností transakční analýzy má za úkol umožnit klientovi seberozvoj, sebeaktualizaci a podmínky pro změnu života. Proces psychoterapeutické intervence pomáhá klientovi rozpoznat a změnit získané vzory chování a jednání, vypořádat se s minulostí a žít svůj život v budoucnosti. Cílem pro klienty je vlastní sebepoznání a odhalení zvyklostí při navazování partnerských vztahů.

V této práci se zaměřujeme převážně na využití transakční analýzy v organizaci.

## 2.3 Základní koncepty transakční analýzy

Berne ve své knize *Principles Group Treatment*<sup>11</sup> uvedl, že transakční analýza je jednoduchá především díky tomu, že základní terminologii tvoří pouze pět základních slov, kterými jsou Rodič, Dospělý, Dítě, hra a scénář. Transakční analýza ovšem nezůstala pouze v původní, řekněme bernovské, podobě, ale byla dále rozvíjena a rozpracovávána. Původních pět termínů ovšem zůstalo stále zachováno.

### 2.3.1 Analýza ego-stavů

Berne při své psychiatrické praxi sledoval u svých klientů změny v postoji, stanovisku, v hlase i slovníku a dospěl k názoru, že lze identifikovat tři různé stavy, nazval je stavy ega. *„Odborným jazykem může být takový stav ego fenomenologicky popsán jako pevně skloubený systém pocitů a operačně jako soustava pevně skloubených modelů chování. Řečeno populárněji, je to příslušná soustava modelů chování vyplývající z určitého systému zážitků.“*<sup>12</sup> Tyto tři stavy ega odborně nazval stavy ega exteropsychickými, neopsychickými a archeopsychickými.<sup>13</sup> Do odborné terminologie se ale vžily termíny mnohem populárnější – Rodič, Dospělý a Dítě. Každý jedinec tedy v sobě má tyto tři ego-stavy. Berne dospěl k závěrům, že *„každý jedinec má rodiče (nebo jejich zástupce) a nosí v sobě souhrn stavů ega, jež jsou reprodukcí stavů ego oněch rodičů (jak on je vnímal), a tyto rodičovské stavy ego se mohou za určitých okolností oživit (exteropsychická funkce) Populárně: Každý má v sobě kus svých rodičů.“*<sup>14</sup> Současně každý jedinec *„včetně dětí, duševně zaostalých lidí a schizofreniků je schopen objektivně zpracovat dané informace, jestliže je oživen příslušný stav ego (neopsychická funkce).*

<sup>11</sup> Kniha vydána v roce 1966.

<sup>12</sup> Berne, E. *Jak si lidé hrají*. 1. vyd. Praha : Svoboda, 1970. ISBN 66-602-22-8.6. s. 26.

<sup>13</sup> Berne, E. *Jak si lidé hrají*. 1. vyd. Praha : Svoboda, 1970. ISBN 66-602-22-8.6. s. 26

<sup>14</sup> Berne, E. *Jak si lidé hrají*. 1. vyd. Praha : Svoboda, 1970. ISBN 66-602-22-8.6. s. 27.

*Populárně: Každý má v sobě kus dospělého člověka.*<sup>15</sup> Třetí stav ega vyplývá z toho, že „každý jedinec byl kdysi mladší, než je nyní, a nosí v sobě zafixované pozůstatky ze svých dřívějších let, jež mohou být za určitých okolností oživeny (archeopsychická funkce). Populárně: Každý jedinec má v sobě kus dítěte.“<sup>16</sup> Pro účely této práce jsme zvolili, ony dle Berna populární, pojmy Rodič, Dospělý a Dítě. Tyto pojmy se totiž vžily v odborných kruzích a jsou používány i v odborné literatuře.

Také dle Harrise existují v každém z nás tři různé ego-stavy. Je to, jako by „v každém člověku byla ještě malá osůbka, kterou byl ve věku tří let. Zároveň v něm existují jeho vlastní rodiče. Jedná se o skutečné zážitky nebo vnitřní a vnější události zaznamenané v mozku. Nejvýznamnější z nich se udály během prvních pěti let člověka. Je tu také třetí stav, odlišný od předchozích dvou. První dva nazýváme Rodič a Dítě. Třetí je pak Dospělý.“<sup>17</sup> Jako příklad můžeme využít návštěvu divadla, kdy Rodič jde na divadelní představení, protože je to vhodné, Dospělý jde za poučením a Dítě jde pro radost.<sup>18</sup>

Je důležité poznamenat, že ego-stavy Rodič, Dospělý a Dítě nejsou sociálními rolemi, ale jedná se pouze o označení, stejně jako Freud používal Superego, Ego a Id.<sup>19</sup>

Spojení ego-stavů a teorie Freuda by se mohlo zdát velmi podobné. Rodič, z modelu ego-stavů, by mohl v modelu Freuda být Superegem, které poznamenává, poučuje a hrozí. Dospělý, který testuje realitu, by byl Egem a Dítě jako centrum instinktů a potřeb Id. Model ego-stavů Rodič – Dospělý – Dítě ovšem zkoumá jednotlivé transakce, zatímco u druhého modelu čisté Superego sledovat nemůžeme. Můžeme hodnotit náš ego-stav, ale ne superego. Model Berneho je navíc spojen s konkrétními osobami, které nám jsou velmi blízké a známé, zatímco model

---

<sup>15</sup> Berne, E. *Jak si lidé hrají*. 1. vyd. Praha : Svoboda, 1970. ISBN 66-602-22-8.6. s. 27.

<sup>16</sup> Berne, E. *Jak si lidé hrají*. 1. vyd. Praha : Svoboda, 1970. ISBN 66-602-22-8.6. s. 27.

<sup>17</sup> Harris, T. A. *Já jsem OK, ty jsi OK*. 1. vyd. Praha : Pragma, 1997. ISBN 80-7205-508-9. s. 37.

<sup>18</sup> Honzák, R., Novotná, V. *Jak se dobře cítit mezi lidmi*. 1. vyd. Praha : SPN, 1987. ISBN 14-356-87. s. 83.

<sup>19</sup> Srov. Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 17.

Freuda je generalizován. Navíc v rámci našeho ego-stavu Rodiče můžeme mít interiorizovány rodiče a to jak jejich Superego, Ego tak Id. Freudův a Bernův model nejsou totožné, navzájem se ale doplňují. Jsou to navíc různé pohledy na vykreslení osobnosti.<sup>20</sup>

### 2.3.1.1 Ego-stav – Rodič

Ego-stav Rodiče<sup>21</sup> si nese každý člověk v sobě. Jsou to poznatky, které člověk získal v období přibližně do pěti let svým každodenním pozorováním. Hranice pěti let je stanovena, protože po uplynutí tohoto věku se dítě vymaňuje ze svého sociálního prostředí, které mu poskytuje bezpečí a na kterém je silně závislé, a dostává se do prostředí širšího (prostředí školy). Tento ego-stav je nazván Rodič z toho důvodu, že v období od narození do pěti let jsme nejvíce ovlivňováni právě rodiči. V Rodiči jsou tedy nahrány všechny domněnky, pravidla, příkazy, rozkazy, doporučení, které člověk slyšel do svých pěti let. Zahrnuje veškerou interakci, od dotyků, mazlení či nemazlení, až po příkazy a zákazy, či pouhá usměrňování. V tomto ego-stavu tedy člověk *„cítí, myslí, jedná, mluví a odpovídá stejně jako jeden z jeho rodičů, když byl ještě malý. Tento stav je aktivní např. při výchově vlastních dětí. I když se člověk v tomto stavu právě neprojevuje, ovlivňuje tento stav jeho chování v podobě „rodičovského vlivu“, přičemž plní funkci svědomí.“*<sup>22</sup>

Rodič tedy v sobě obsahuje *„morálku, etiku a hodnotový systém. Jeho charakteristika se tvoří od časného dětství přejímáním postojů, soudů a přístupů rodičů, rodičovských figur a jiných autorit vyskytujících se v okolí jedince. V Rodičovské roli se vlastně historicky přenáší dlouhodobá tradice, protože*

---

<sup>20</sup> Srov. Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 17-18.

<sup>21</sup> Srov. Harris, T. A. *Já jsem OK, ty jsi OK*. 1. vyd. Praha : Pragma, 1997. ISBN 80-7205-508-9. s. 38-44.

<sup>22</sup> Berne, E. *Co řeknete až pozdravíte*. 1. vyd. Praha : NLN, 1997. ISBN 80-7106-231-6. s. 19.

*touto cestou se člověk od dětství učí, co je správné a co nesprávné, co je dobré a co špatné, a dokonce jakým způsobem se věci mají dělat a jakým ne.*<sup>23</sup>

Ego-stav Rodiče není tvořen pouze zákazy či příkazy, ale jsou zde zaznamenány i radosti a slasti rodičů, které člověk vnímal. Později jsou zaznamenávána data jako „Jak chceš, aby se jiní chovali k tobě, chovej se tak ty k nim!“, nebo „Musíš být nejlepší!“. Některá taková doporučení můžeme posléze identifikovat jako tak zvané drivers, ale k tomu se dostanu v kapitole *Co ovlivňuje osobnost manažera z pohledu transakční analýzy*.

### **2.3.1.2 Ego-stav – Dospělý**

Přibližně v deseti měsících dítě začíná objevovat svět a samo se rozhodovat, kam se podívá, kam půjde a co bude dělat. Právě v tomto období se začíná etablovat ego-stav Dospělý. Do té doby totiž dítě nemohlo volit své reakce a ovlivňovat prostředí. *„Desetiměsíční dítě zjišťuje, že je schopno provést něco vědomě podle své původní myšlenky. Taková sebeaktualizace je počátkem Dospělého. Informace v Dospělém se shromažďují jako výsledek schopnosti dítěte samo zjišťovat, jaký je v životě rozdíl mezi naučenou představou o životě v Rodiči a pocitovou představou o životě v Dítěti. Dospělý se vyvíjí jako myšlenková představa o životě, založená na sběru informací a jejich zpracování.*<sup>24</sup> Stav ega Dospělý je takový, při kterém *„člověk objektivně hodnotí své okolí a zvažuje možnosti, pravděpodobnosti na základě zkušeností.*<sup>25</sup>

Dospělé Já je tedy *„objektivní, snaží se získat informace a logicky je analyzuje, nepodléhá emocím, neukazuje své pocity a nálady. Vyvinulo se na základě prožitých zkušeností a je tedy*

---

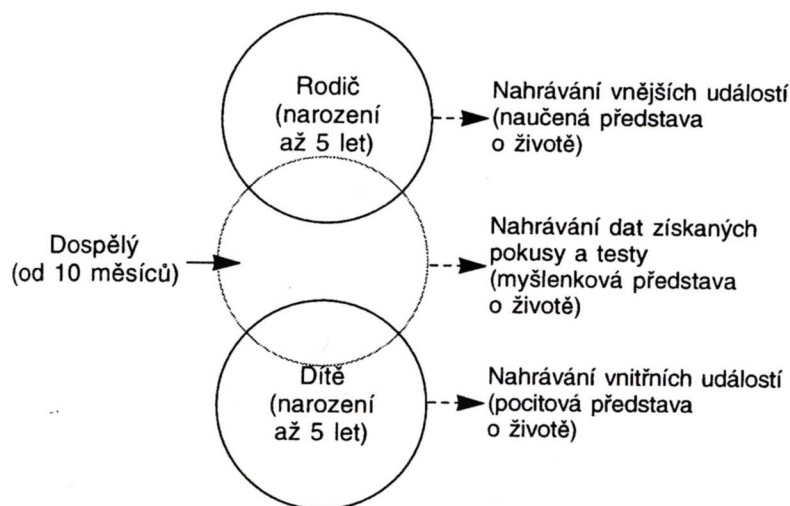
<sup>23</sup> Honzák, R., Novotná, V. *Jak se dobře cítit mezi lidmi*. 1. vyd. Praha : SPN, 1987. ISBN 14-356-87. s. 80.

<sup>24</sup> Harris, T. A. *Já jsem OK, ty jsi OK*. 1. vyd. Praha : Pragma, 1997. ISBN 80-7205-508-9. s. 49.

<sup>25</sup> Berne, E. *Co řeknete až pozdravíte*. 1. vyd. Praha : NLN, 1997. ISBN 80-7106-231-6. s. 19-20.



rozumově orientováno. Tedy i ten, kdo jedná pod jeho vlivem, očekává věcnou výměnu informací, je vstřícný k rozhodování a přijímání odpovědnosti. Projevuje se jasným hlasem bez emocionálního zabarvení. Gesta často chybí.“<sup>26</sup>



Postupné objevování Dospělého od 10 měsíců života<sup>27</sup>

Pohyb a možnost přemísťování sama sebe dává Dospělému pocit bezpečí, dokonce i úlevu od strachu. Pohyb umožňuje jasněji uvažovat, když nastane problém. „Dospělý je během prvních let křehký a nestálý. Lehce se dá „vyřadit“ příkazy Rodiče nebo strachem Dítěte. Matka často opakuje o křišťálovém poháru: „Ne, nesahej na něj!“ Dítě se stáhne a začne plakat, ale při první příležitosti se ho stejně dotkne, aby se dozvědělo, co je to zač. Ve většině lidí přes všechny překážky, které se jim dostanou do cesty, Dospělý přežívá a v průběhu dospívání funguje čím dál efektivněji.“<sup>28</sup>

Dle Berneho se dospělý „svým založením zabývá převáděním podnětů na informace, jejich zpracováním a řazením na základě předchozích zkušeností.“<sup>29</sup> Dle Harrise<sup>30</sup> prostřednictvím Dospělého může být rozlišován život, jakému dítě bylo učeno

<sup>26</sup> Khelerová, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha : Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9. s. 38.

<sup>27</sup> Převzato z: Harris, T. A. *Já jsem OK, ty jsi OK*. 1. vyd. Praha : Pragma, 1997. ISBN 80-7205-508-9. s. 49.

<sup>28</sup> Harris, T. A. *Já jsem OK, ty jsi OK*. 1. vyd. Praha : Pragma, 1997. ISBN 80-7205-508-9. s. 50.

<sup>29</sup> In. Harris, T. A. *Já jsem OK, ty jsi OK*. 1. vyd. Praha : Pragma, 1997. ISBN 80-7205-508-9. s. 50.

<sup>30</sup> Srov. Harris, T. A. *Já jsem OK, ty jsi OK*. 1. vyd. Praha : Pragma, 1997. ISBN 80-7205-508-9. s. 50-51.

a jaký svět byl ukazován (pomocí Rodičů), životem, který si samo vysnilo a vymyslelo (pomocí Dítěte) a světem, o kterém se samo dozvědělo (pomocí Dospělého). Harris dále poukazuje na to, že Dospělý představuje počítač, který „*dochází k rozhodnutí po zpracování informací ze tří zdrojů: Rodiče, Dítěte a dat, která Dospělý sebral a nadále sbírá. Jednou z důležitých funkcí Dospělého je prověřovat data v Rodiči, aby poznal, zda jsou pravdivá a ještě použitelná, a podle toho je přijmout, nebo odmítnout. Zároveň také prověřuje Dítě, aby zjistil, zda jsou pocity v něm uložené použitelné pro současnost nebo zastaralé stejně jako u Rodiče.*“<sup>31</sup>

Dospělý je tedy jako „*logický stroj, který je schopen posoudit problematiku z věcného úhlu. Je schopen řešit několik úkolů současně a na základě svých řešení vydedukovat i určitou konkrétně i obecně platnou předpověď.*“<sup>32</sup>

### **2.3.1.3 Ego-stav – Dítě**

Ego stav Dítěte vzniká oproti Dospělému jako nahrávka vnitřních událostí. Jako Dítě jsou definována data „*zahrnující „co člověk viděl, slyšel, cítil a chápal“.* Protože malý človíček nemá v nejkritičtější době svých prvních zážitků žádnou slovní zásobu, většinu jeho reakcí tvoří pocity. Musíme mít na paměti, v jaké situaci se v té době nachází. Je malé, závislé, hloupé, neohrabané, nemá slova, pomocí kterých by vytvářelo pojmy. Emerson tvrdí, že „*musíme vědět, jak odhadnout kyselý pohled*“. Dítě to neumí. Když se na ně nehezky podíváme, dáme vzniknout pocitu, který rozšíří jeho zásobu negativních pocitů k sobě samému.“<sup>33</sup>

Každý člověk v sobě tedy má malé dítě, které „*cítí, myslí, jedná, mluví a odpovídá stejným způsobem jako daná osoba*

---

<sup>31</sup> Harris, T. A. *Já jsem OK, ty jsi OK*. 1. vyd. Praha : Pragma, 1997. ISBN 80-7205-508-9. s. 50.

<sup>32</sup> Honzák, R., Novotná, V. *Jak se dobře cítit mezi lidmi*. 1. vyd. Praha : SPN, 1987. ISBN 14-356-87. s. 82.

<sup>33</sup> Harris, T. A. *Já jsem OK, ty jsi OK*. 1. vyd. Praha : Pragma, 1997. ISBN 80-7205-508-9. s. 45-46.

*v určitém dětském věku. ... Dítě zde není hodnoceno jako „dětské“ nebo „nedospělé“, což jsou Rodičovské výrazy, ale jako dětské, tedy v určitém dětském věku, přičemž věk, který se za normálních okolností pohybuje mezi dvěma až pěti lety, zde hraje podstatnou roli. Pro člověka je velmi důležité, aby porozuměl svému Dítěti, a to nejen proto, že s ním bude celý život, ale také proto, že je nejcennější součástí jeho osobnosti.“<sup>34</sup>*

*Projevy Dítěte můžeme tedy analyzovat i v dospělém věku, kdy si „ve svém Dítěti ponecháváme tedy dále jak výraznou pohotovost k úzkosti, závislým postojům a schopnosti radovat se, tak metodu pokus – omyl i určitý nedostatek až absenci logiky, což často vyjadřuje zkratka „Já to chci teď, a hned!“ Naše Dítě je ta část, která nás citově sbližuje s ostatními, umožňuje nám zapojit se do různých společenských aktivit, především do těch méně formálních, a hlavně nám umožňuje mít z nich potěšení.“<sup>35</sup>*

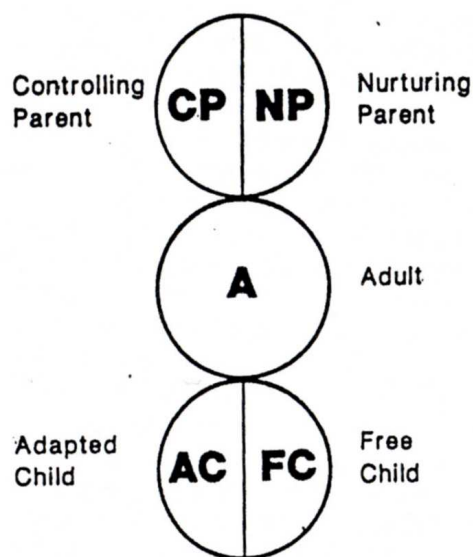
#### **2.3.1.4 Funkční analýza ego-stavů**

Strukturní model ukazuje, co obsahuje každý z ego-stavů. Funkční model rozděluje ego-stavy, aby demonstroval, jak jsou využívány. Strukturní model ego-stavů je tedy zaměřen na obsah ego-stavů, funkční model se zaměřuje na procesní stránku.

---

<sup>34</sup> Berne, E. *Co řeknete až pozdravíte*. 1. vyd. Praha : NLN, 1997. ISBN 80-7106-231-6. s. 20.

<sup>35</sup> Honzák, R., Novotná, V. *Jak se dobře cítit mezi lidmi*. 1. vyd. Praha : SPN, 1987. ISBN 14-356-87. s. 83.



Funkční model ego-stavů<sup>36</sup>

Jak je z obrázku patrné, ego-stavy Rodiče a Dítěte můžeme dále rozdělit. Rodiče můžeme rozdělit na Kritického Rodiče (na obrázku Controlling Parent) a na Pečujícího Rodiče (na obrázku Nurturing Parent). Dítě se dále dělí na Adaptované Dítě (Adapted Child) a na Svobodné Dítě (Free Child). V některé literatuře se Dítě ovšem dělí na Svobodné Dítě, Přizpůsobené (Adaptované) Dítě a na Rebelující Dítě. V této práci ale používám dělení pouze na Adaptované Dítě a Svobodné Dítě, protože si myslíme, že Rebelující Dítě je pouze negativní forma Adaptovaného dítěte.

Dle Khelerové nelze komunikaci z určitého ego-stavu hodnotit jako dobrou, nebo špatnou, záleží „na situaci. Například Dětské Já je cenné iniciováním nových myšlenek při brainstormingu. Rodičovské Já pomáhá minimalizovat rizika a Dospělé Já umí objektivně posoudit problém. Každá část má své výhody i nevýhody. Podstatné je, zda se v průběhu komunikace projeví ta správná reakce.“<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Převzato z: Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 21.

<sup>37</sup> Khelerová, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha : Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9. s. 39.

Jako výstup funkční analýzy můžeme využít egogram, na kterém se znázorňuje míra převahy našeho ego-stavu.<sup>38</sup> Egogram obsahuje celkem 143 otázek rozdělených do tří škál.<sup>39</sup>

#### **2.3.1.4.1 Adaptované Dítě a Svobodné Dítě**

Když Dítě vyrůstá, musí plnit řadu pravidel, aby bylo světem akceptováno. Tím vyvíjí své Adaptované Dítě. Adaptované Dítě ovšem má dvě podoby – pozitivní a negativní. Pozitivní podoba Adaptovaného Dítěte je taková, která je sociálně akceptována, jsou to vzory chování, které člověk získal ve věku do pěti let. Negativní podobu Adaptovaného Dítěte můžeme sledovat na příkladu trucování, kdy Dítě si vytvoří pocit, že získá určitou věc, když truceje, ovšem když vyrůstá a je straší, tak daná reakce není sociálně akceptována. Negativní forma Adaptovaného Dítěte někdy bývá označována jako Rebelující Dítě, nebo též Vzдорovité Dítě. Některé reakce mohou být Rodiči naschvál, například smrkání do rukávu. Tyto formy, Adaptované Dítě a Svobodné Dítě, se neprojevují pouze v dětském věku, ale po celý život. Projevy negativní formy Adaptovaného Dítěte můžeme velmi často vidět u herců, politiků, ale i manažerů. U manažerů to může být tehdy, kdy chtějí ovládnout druhou firmu ne kvůli zisku, ale pouze kvůli dokázání vlastní moci. Svobodné Dítě má taktéž dvě formy – pozitivní a negativní. Pocit Svobodného Dítěte je spojen s žádnými rodičovskými pravidly a omezeními. Chování pozitivní formy Svobodného Dítěte můžeme sledovat na vyjádření emocí jako smutek, strach či touha v bezpečném prostředí. Projevy negativní formy Svobodného Dítěte mohou být například říhnutí ve

---

<sup>38</sup> Srov. Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 26-29.

<sup>39</sup> Khelerová, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha : Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9. s. 43-47.

společnosti či překročení rychlosti při řízení auta, kdy ohrožuje jak sebe, tak ostatní.<sup>40</sup>

Khelerová<sup>41</sup> jako pozitivní projevy Svobodného Dítěte vidí to, že je nadšené, je vtipné a šarmantní, umí se radovat, je spontánní a má fantazii. Adaptované Dítě zase umí ochotně přistoupit na kompromis, bere ohled na ostatní a je skromné. Negativní projevy Svobodného Dítěte vidí v tom, že je nekontrolovatelné, lehkomyšlné, bezohledné, nezodpovědné a impulzivní. Adaptované Dítě se zase přizpůsobuje až příliš, snadno se „stáhne zpět“, má strach udělat něco špatně a rychle rezignuje.

#### **2.3.1.4.2 Kritický Rodič a Pečující Rodič**

Jak již bylo napsáno, ego-stav Rodiče může být rozdělen na Kritického Rodiče a na Pečujícího Rodiče. V některé literatuře se dělí na Kontrolujícího Rodiče a Pečujícího Rodiče<sup>42</sup>. Používáme pojem Kritický Rodič, protože dle našeho názoru přesněji vystihuje daný ego-stav. Rodiče jsou ti, kteří dítěti říkají, co má dělat, co nemá dělat, kontrolují ho a kritizují. Současně ho ale i chrání, pečují o něj a dávají mu pocit bezpečí a jistoty. Stejně jako Dítě má každý Rodič (jak Kritický, tak Pečující) dvě podoby – pozitivní a negativní. Pozitivní forma Kritického Rodiče říká, co dělat. Vidět to můžeme na příkladu lékaře, který nabádá pacienta, aby nekouřil. Lékař si v tomto případě vytvořil pozitivní podobu Kritického Rodiče v době, kdy mu například jeho vlastní rodiče říkali, aby se rozhlédl při přecházení ulice, čímž ho vlastně chtěli chránit. Negativní podobu Kritického rodiče člověk získá například ve škole, když ho jeho učitelka kárá, že nesplnil domácí úkol. Stejně potom

---

<sup>40</sup> Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 22-25.

<sup>41</sup> Srov. Khelerová, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha : Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9. s. 39-40.

<sup>42</sup> Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 21.

nadřízený může kárat svého podřízeného, že opět udělal chybu. Projevuje se to především v paralingvistice, zejména v tónu hlasu, a gestikulaci. Pozitivní podoba Pečujícího Rodiče se vyznačuje poskytováním péče (můžeme říci i jisté formy bezpečí). Tato péče ale ne vždy musí být žádoucí ze strany příjemce. Negativní podoba Pečujícího Rodiče znamená, že je poskytována péče z vyšší pozice v nerovnocenném postavení. Porovnat to můžeme v pracovním prostředí při komunikaci nadřízeného s podřízeným, kdy pozitivní podoba Pečujícího Rodiče (nadřízeného) řekne: „Potřebujete-li pomoc, klidně se na mě obraťte.“ a negativní podoba Pečujícího Rodiče (nadřízeného) řekne: „Tu práci, co teď děláš, odlož a já Ti pomohu s tímto problémem.“. Pro negativní podobu Pečujícího Rodiče má angličtina příznačný název „smother-mother“, který ve volném překladu znamená „dusící matka“.<sup>43</sup>

Khelerová<sup>44</sup> v Kritickém Rodiči vidí pozitivní působení v tom, že v krizových situacích se umí rychle rozhodnout, klade „vysokou laťku“, přejímá odpovědnost a střeží normy a tradice, které dávají jistotu. Pečující Rodič poskytuje ochranu, která zaručuje bezpečí, v krizových situacích přebírá vedení, trpělivě naslouchá, má pochopení. Negativní působení Kritického Rodiče je despotické, není tolerantní, na každém hledá chybu, reaguje rozzlobeně a zlostně, nepřijímá novoty a ve všem hledá nevýhody. Pečující Rodič zase vyvolává pocit závislosti, podřizuje si ostatní, má pocit, že mu není věnována pozornost, je nedůvěřivý, odmítá komplimenty, věci „bere do svých rukou“ a „s ostatními to myslí dobře“.

---

<sup>43</sup> Srov. Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 25-26.

<sup>44</sup> Srov. Khelerová, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha : Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9. s. 39-40.

#### 2.3.1.4.3 Dospělý

Ego-stav Dospělý obvykle ve funkční analýze nebývá rozdělen na další podoby. Jak již bylo napsáno, tento ego-stav se vyznačuje vlastní odpovědností v situacích tady a teď.<sup>45</sup>

Khelerová<sup>46</sup> přesto rozděluje působení na pozitivní a negativní. Mezi pozitivní působení Dospělého řadí to, že sbírá informace, hledá podstatu věci, konflikty řeší konfrontací, je rozhodné, je aktivní a je nezávislé. Negativní působení se projevuje v tom, že Dospělý je málo emotivní, je nudný a fádňí a je „jako robot“. Projevy pozitivní formy Dospělého můžeme vidět též jako asertivní jednání.<sup>47</sup>

#### 2.3.1.5 Strukturní analýza ego-stavů

Funkční model analýzy rozděluje jednotlivé ego-stavy a ukazuje, jak se v nich projevuje chování. Je tedy zaměřen procesně. Strukturní model analyzuje, co je v jednotlivých ego-stavech, tedy co je obsahem.

Strukturní model analyzuje nespočitatelné množství myšlenek, zážitků, pocitů a chování uložených v naší paměti v rámci rodinného kontextu a ego-stavů.<sup>48</sup>

Strukturní model někdy bývá označován jako archivační model (filing system). Dítě přijímá zprávy od svých rodičů, ke každé zprávě, kterou obdrží, zaujímá určitý vztah a rozhoduje se, jak na ni bude reagovat. Rodiče navíc mohou předávat, proč je některá zpráva důležitější než jiná, mohou tlumočit pocity, které jsou skryté a které zjevné. Zprávy, které člověk získává od rodiče (rodičovské postavy) zaplňují prostor P3. Zprávy, které jsou důležité, jsou řazeny do A3. Tajnosti a skryté dů-

---

<sup>45</sup> Srov. Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 26.

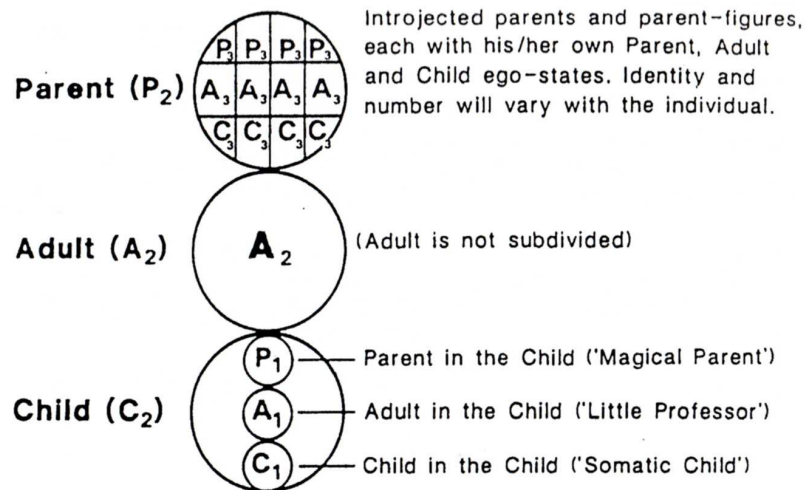
<sup>46</sup> Srov. Khelerová, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha : Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9. s. 39-40.

<sup>47</sup> Medzihorský, Š. *Asertivita*. 1. vyd. Praha : Elfa, 1991. ISBN 542-002-91. s. 9.

<sup>48</sup> Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 30.



sledky jsou uloženy do C3. Vlastní úsudky člověka o zprávě jsou uloženy do A2. Myšlenky, které má člověk „co by se stalo/nestalo“, kdyby neuposlechl, jsou obsaženy v části P1. Pocity, jako reakce na představu, jsou uloženy v části C1. Následné rozhodnutí o akceptaci či odmítnutí zprávy vyplývá z A1.<sup>49</sup>



Strukturní model<sup>50</sup>

Jak je z obrázku patrné, můžeme dále dělit ego-stav Rodiče a Dítěte. Ego-stav Dospělého se dále nedělí, stejně jako ve funkčním modelu analýzy. Ego-stav Rodiče tedy obsahuje vlivy rodičů jako celku (tedy jejich jednotlivých ego-stavů Rodiče, Dospělého a Dítěte). Číslo je proměnlivé, protože na člověka do jeho přibližně pěti let mohlo mít vliv více lidí (kromě matky a otce ještě babička, dědeček, soused, sousedka či chůva). Dítě se podle strukturního modelu člení na Rodiče v dítěti, což jsou reakce Dítěte na magické představy odměny a trestu (například že když se večer před spaním nepomodlí, tak přijde ďábel, který jej odnese do pekla). Dospělý v Dítěti bývá označován jako Malý Profesor, je to označení pro strategie, které dítě má

<sup>49</sup> Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 30-38.

<sup>50</sup> Převzato z: Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 31.

a využívá pro řešení problémů. Třetí část, Dítě v Dítěti, se označuje jako Somatické Dítě. Můžeme to pozorovat na příkladu šestiletého chlapce, který si prohlíží obrázkovou knihu a kolem jde kočka. Vybaví se mu, že kočka ho jako jednorochní dítě poškrábala a on ji násilím odežene.<sup>51</sup>

Z toho je patrné, že naše emoce nemusí vycházet pouze z ego-stavu Dítěte, ale mohli jsme je získat od rodičů, tudíž své kořeny mají v našem Rodiči.

### 2.3.1.6 Kontaminace ego-stavů

Jak bylo zmíněno, existují ego-stavy Rodiče, Dospělého a Dítěte, kdy Rodiče můžeme rozlišovat na Kritického Rodiče a na Pečujícího Rodiče a Dítě na Adaptované Dítě a na Svobodné Dítě. Ego-stavy ovšem nemusí existovat pouze v čisté podobě, ale mohou se i překrývat, či některé mohou úplně chybět.

Kontaminací existuje několik typů, například že se překrývá Rodič a Dospělý, případně Dospělý a Dítě, ale mohou se vyskytnout i stavy, kdy naprosto chybí Rodič, Dospělý či Dítě.<sup>52</sup>

Ideální situací je to, že se jednotlivé ego-stavy nepřekrývají, jsou tedy odděleny. Kontaminace Rodiče Dospělým totiž vyvolává předsudky, kontaminace Dítěte Dospělým zase sebeklam.<sup>53</sup>

Jelikož se ale jedná o patologické jevy, nebudeme této problematice věnovat zvýšenou pozornost. Navíc předpokládáme, že v organizaci je snaha o eliminaci předsudků a sebeklamů.

---

<sup>51</sup> Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 30-38.

<sup>52</sup> Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 30-38. s. 50-55.

<sup>53</sup> Harris, T. A. *Já jsem OK, ty jsi OK*. 1. vyd. Praha : Pragma, 1997. ISBN 80-7205-508-9. s. 120.

### 2.3.2 Transakce

Pojem transakce dle Hartla označuje „*akt jednání; dle transakční analýzy představuje transakce komunikační sdělení a reakci na ně, slovní či mimoslovní.*“<sup>54</sup>

Analýza komunikačních sdělení je základ celé transakční analýzy. Dle Henniga a Pelze<sup>55</sup> pojem pochází z bankovníctví a popisuje akci klienta a jí odpovídající potvrzení. Dle nich je také typický model vysílajícího a přijímajícího, kdy se analýza vztahuje na vysílajícího, přijímajícího a na způsob předávání zprávy. Při tomto procesu se vytváří takzvaný komunikační řetěz, protože každá reakce přijímajícího z něj dělá vysílajícího.

Dle Berneho se „*jednoduchá analýza přenosu zabývá tím, že určí, který stav ego vyvolal podnět k přenosu a který na tento podnět reagoval.*“<sup>56</sup> V překladu této knihy pro české čtenáře bylo použito slovo přenos, místo pojmu transakce.

Berne<sup>57</sup> rozlišuje dva základní typy transakcí, těmi jsou doplňkové transakce a křížové transakce. Dále popisuje trojúhelníkovou transakci a transakci dvojitou jako transakce sekundární.

Doplňková transakce je taková, kdy osoba A vysílá z určitého ego-stavu na jistý ego-stav osoby B a ta odpoví z ego-stavu, na který bylo vysíláno, na ego-stav, ze kterého vysílala osoba A. Například osoba č. 1 vysílá ze svého Rodiče směrem na Dítě a osoba č. 2 mu odpoví ze svého ego-stavu Dítěte a odpověď směřuje k Rodiči. Můžeme to demonstrovat na větách: Rodič: „Pojď sem, pomůžu Ti s tím.“ a Dítě: „Děkuji Ti, bez Tebe bych to nezvládl.“ A nebo v pracovním prostředí:

---

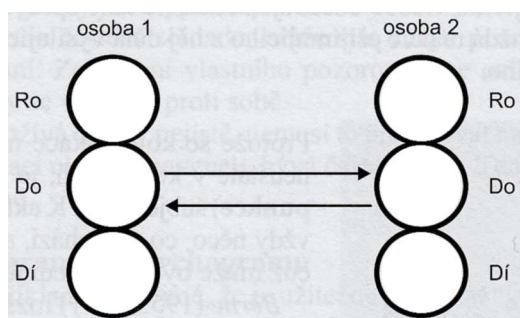
<sup>54</sup> Hartl, P. *Stručný psychologický slovník*. 1. vyd. Praha : Portál, 2004. ISBN 80-7178-803-1. s. 280.

<sup>55</sup> Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2. s. 36.

<sup>56</sup> Berne, E. *Jak si lidé hrají*. 1. vyd. Praha : Svoboda, 1970. ISBN 66-602-22-8.6. s. 32.

<sup>57</sup> Srov. Berne, E. *Co řeknete až pozdravíte*. 1. vyd. Praha : NLN, 1997. ISBN 80-7106-231-6. s. 22-29.

Rodič v nadřízeném: „Zase jste to udělala špatně!“ a reakce Dítěte podřízené: „Promiňte... (s pláčem)“<sup>58</sup>



Ukázka doplňkové transakce<sup>59</sup>

Křížová transakce je taková, kdy vysílající vysílá směrem určitý ego-stav, ale příjemce na něj reaguje z jiného ego-stavu, než na který bylo vysíláno. V pracovním prostředí můžeme využít tento příklad: Rodič podřízené: „Pane řediteli, jdete pozdě, už na Vás půl hodiny čekáme!“ a reakce Rodiče nadřízeného: „Co si to, holčičko, dovoluješ! Nějaká drzá!“ Matematicky existuje „72 možných typů křížových transakcí (9 x 9 = 81 kombinací, bez 9 doplňkových).“<sup>60</sup> Mezi nejčastější patří „transakce typu I (DoDo-DíRo)<sup>61</sup>, tedy transfereční reakce, a transakce typu II (DoDo-RoDí), neboli opačná transfereční reakce, a dále typ III (DíRo-DoDo), tedy „podrážděná reakce“, při níž někdo, kdo chce sympatie, dostane fakta, a typ IV (RoDí-DoDo), neboli „drzost“, kdy osoba očekávající poddajnost dostane odpověď „vychytralou“ ve formě faktického sdělení.“<sup>62</sup>

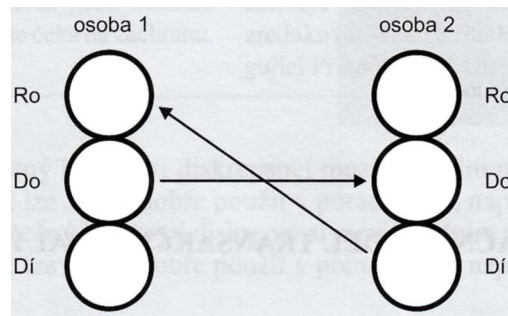
<sup>58</sup> Srov. Lister-Ford, Ch. *Transakční analýza v poradnictví a psychoterapii*. 1. vyd. Praha : Portál, 2006. ISBN 80-7367-085-2. s. 31-32.

<sup>59</sup> Převzato z: Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2. s. 38.

<sup>60</sup> Berne, E. *Co řeknete až pozdravíte*. 1. vyd. Praha : NLN, 1997. ISBN 80-7106-231-6. s. 22.

<sup>61</sup> Berne rozlišuje čtyři typy, které označuje římskými číslicemi. Používá označení pro Rodiče Ro, Dospělého Do a pro Dítě Dí.

<sup>62</sup> Berne, E. *Co řeknete až pozdravíte*. 1. vyd. Praha : NLN, 1997. ISBN 80-7106-231-6. s. 25.

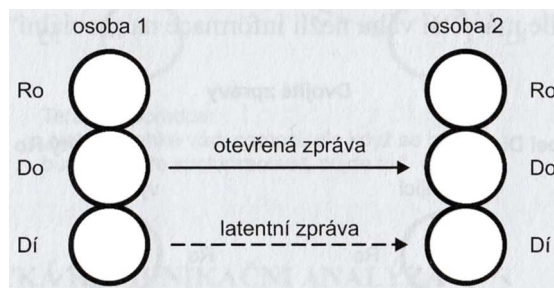


Ukázka křížové transakce<sup>63</sup>

Dvojitá transakce a trojúhelníková (v některé literatuře označována jako úhlová nebo angulární) transakce se označují jako sekundární transakce. Dvojitá transakce<sup>64</sup>, jak již z názvu vyplývá, v sobě obsahuje dvě zprávy, které jsou vysílány najednou. Rozlišuje se takzvaná sociální úroveň a psychologická úroveň. Velmi často se sociální úroveň děje na rovině Dospělý-Dospělý a psychologická úroveň na rovině Rodič-Dítě nebo Dítě-Rodič. Uvedme si příklad z pracovního prostředí na těchto větách: nadřízený: „Co jste udělal s těmi smlouvami?“ a reakce podřízeného: „Dal jsem Vám je na stůl.“. Transakce by mohla vypadat jako komunikace Dospělý-Dospělý, ale podívejme se na věty podrobněji. Nadřízený se velmi hrubým a naštvaným hlasem ptá podřízeného, který reaguje tichým a roztřeseným hlasem. Na psychologické úrovni tedy můžeme identifikovat skrytou zprávu, kdy nadřízený říká: „Vždycky mi to někam založíte!“ a podřízený reaguje: „Promiňte mi to.“ Dvojitou transakci ale můžeme identifikovat i na sociální úrovni Dospělý-Dospělý a na psychologické úrovni Dítě-Dítě. Toto je typické například při flirtování.

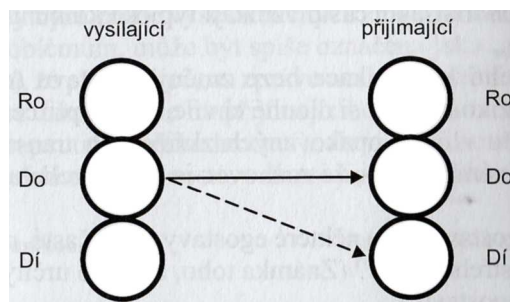
<sup>63</sup> Převzato z: Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2. s. 38.

<sup>64</sup> Srov. Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 65-66.



Ukázka dvojité transakce<sup>65</sup>

Trojúhelníková transakce<sup>66</sup> se vyznačuje tím, že vysílající působí ze svého Dospělého a směřuje ho na Dospělého příjemce, ale současně vysílá i ze svého Dospělého na Dítě příjemce. Aby se transakce stala doplňkovou, musí příjemce reagovat z ego-stavu, na který byla skrytě poslána zpráva (v tomto případě tedy z ego-stavu Dítěte).



Ukázka trojúhelníkové transakce<sup>67</sup>

Typický příkladem trojúhelníkové transakce je manipulace, kdy prodávající řekne větu: „Tento hrnec je naprosto jedinečný ve své kategorii, ale nevím, jestli na něho máte dost peněz.“ Pokud bychom analyzovali tento příklad, tak první část věty směřuje od Dospělého prodávajícího k Dospělému kupujícímu a druhá část věty směřuje od Dospělého prodávajícího k Dítěti kupujícího, které pokud přistoupí na trojúhelníkovou transakci, prohlásí rázným hlasem, že výrobek bere, protože on na to

<sup>65</sup> Převzato z: Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2. s. 38.

<sup>66</sup> Srov. Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 66-67.

<sup>67</sup> Převzato z: Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2. s. 39.

přece má. Pokud by chtěl tuto transakci (zde jsme se dostali na hru prvního stupně, ale o tom v další kapitole) přerušit, potom by kupující musel zareagovat ze svého ego-stavu Rodiče (ideálně Kritického Rodiče) a reakci směřovat na Adaptované Dítě prodávajícího například větou: „Chlapečku, a ty si opravdu myslíš, že jsem takový hlupák?!“ V pracovním prostředí by taková věta mohla znít: „Mám tady jeden obtížný úkol, ale nevím, jestli ho zvládnete.“ A tak se nadřízený může zbavit nepříjemného úkolu, o který si vlastně podřízený sám řekne, aniž by sám projevil svoji neschopnost daný problém vyřešit.

Hennig a Pelz<sup>68</sup> popisují Berneho komunikační pravidla. Podle prvního, kdy vysílající i přijímající si rozumí, může taková komunikace probíhat donekonečna. Podle druhého komunikačního pravidla vede křížová transakce k přerušení komunikace. Aby si oba v interakci opět rozuměli, musí jeden změnit svůj ego-stav, ze kterého komunikuje. Křížové transakce mohou být jak užitečné, tak škodlivé. Vycházejí z vědomých nebo nevědomých vnitřních procesů jako vlivem jiných očekávání, rozhodnutí, odmítnutí zprávy, rebelií a nebo bojem o moc a kontrolu. Třetí komunikační pravidlo určuje cíl hovoru. Pokud příjemce rozumí skryté úrovni komunikace a reaguje, pak je předpoklad že těžiště komunikace se ponese v tomto duchu. Pokud ovšem příjemce nepřistoupí na tuto skrytou úroveň, pak je vysílající tlačěn k tomu, aby jasněji vyjádřil tu část komunikace, která je pro něj důležitá.

Jak je tedy patrné, při analýze transakce je důležité uvažovat jak o verbální stránce komunikace, která sama o sobě může působit jako komunikace Dospělý-Dospělý, tak o neverbální stránce komunikace a především o paralingvistice.

---

<sup>68</sup> Srov. Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2. s. 37-40.

### 2.3.3 Hry

Dle Henniga a Pelze transakční analýza pod pojmem *hra* chápe „*sérii skrytých transakcí, která má předpověditelný konec. Jde tedy o komunikační vzorce, které se řídí určitými pravidly.*“<sup>69</sup>

Pojem *hra* dle Berneho označuje „*souvislý sled druhotných doplňkových přenosů, jež směřují k jasně definovanému, předem známému výsledku. Dá se vyjádřit jako obměňující se soustava často opakovaných, zdánlivě racionálních přenosů se skrytou motivací; anebo populárněji jako řada tahů s různými léčkami, nebo fintami. ...každá hra je ve své podstatě nečestná a její výsledek je nejen vzrušující, ale i dramatický.*“<sup>70</sup>

Hry mohou být rozděleny podle základních životních pozic. Tyto pozice vychází dle stavu OK z teorie Harrise<sup>71</sup>. Hennig a Pelz rozlišují na základě této teorie hry vítězné, hry na základě podlehnutí, hry na základě převahy a poráženecké hry. Hry vítězné jsou takové, kdy oba dva členové interakce ze vztahu profitují. Hry na základě podlehnutí představují stav, kdy jeden profituje (ten druhý) a druhý nikoliv, můžeme dokládat například větou „Já prohrávám, protože jiní vyhrávají“. Hry na základě převahy označují profitujícího (mluvčí) a neprofitujícího, doložit můžeme větou „Vyhrávám na úkor druhých“. Stav, kdy neprofituje ani jeden člen interakce, můžeme označit jako Poráženecká hra, jedná se o vztah, který přináší oběma škodu.<sup>72</sup>

Transakční analýza dle Henniga a Pelze<sup>73</sup> rozlišuje čtyři stupně her podle jejich závažnosti, a to na vítězné hry, hry prvního, druhého a třetího stupně. Hry vítězné jsou v jistých intencích užitečné, pomáhají k vytvoření osobní identity a pocitu sounáležitosti se skupinou. Hry prvního stupně jsou

---

<sup>69</sup> Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2. s. 44.

<sup>70</sup> Berne, E. *Jak si lidé hrají*. 1. vyd. Praha : Svoboda, 1970. ISBN 66-602-22-8.6. s. 52.

<sup>71</sup> Srov. Harris, T. A. *Já jsem OK, ty jsi OK*. 1. vyd. Praha : Pragma, 1997. ISBN 80-7205-508-9.

<sup>72</sup> Srov. Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2. s. 45.

<sup>73</sup> Srov. Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2. s. 46.



velmi běžné, většinou končí drobným úšklebkem, ale většinou jsou tolerovány. Hry druhého stupně jsou utajovány, před veřejností skryty, když vyjdou na povrch, pro účastníky je to velmi trapné, protože situace je spojena s psychickým a fyzickým ubližováním (například domácí násilí, v pracovním prostředí mobbing). Hry třetího stupně jsou spojeny se silným psychickým a fyzickým atakem, který končí v nemocnici, na psychiatrii nebo na hřbitově. Hra se ale nemusí hrát pouze s druhým v interakci, ale můžeme ji hrát třeba sami se sebou. Hrou třetího stupně jsou například vysvětlovány suicidální sklony jedince.

Stewart a Joines<sup>74</sup> popisují pět základních funkcí hry. První funkcí je, že se hry opakují. Každý člověk čas od času hraje svoji oblíbenou hru. Další hráči v interakci mohou změnit okolnosti, ale vzory hry zůstávají stejné. Další funkcí je, že hry jsou hrány bez povědomí Dospělého. Navzdory tomu, že lidé opakují své hry, nejsou si vědomi, že je hrají. Třetí funkcí je, že hry vždy končí hráčovým zážitkem pocitu podvodu. Další funkcí je, že hra znamená výměnu vedlejších transakcí mezi hráči. Každá hra obsahuje rozdíl mezi událostí na psychologické úrovni a událostí na sociální úrovni. Víme to z toho důvodu, že lidé stále hrají své oblíbené hry a hledají další lidi, se kterými by je hráli. Poslední pátou funkcí hry je, že vždy obsahuje moment překvapení nebo rozpaku. V tomto případě má hráč pocit, že se stalo něco neočekávaného. Jakoby si hráči vyměnili role. Onomu neočekávanému se věnujeme v kapitole Hry na pracovišti.

Dle Stewarta a Joines<sup>75</sup> Berne popsal šest výhod hraní her. Těmito výhodami jsou vnitřní a vnější psychologické výhody, vnitřní a vnější sociální výhody, biologické a existenční výhody.

---

<sup>74</sup> Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 233.

<sup>75</sup> Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 248-249.

*Biologický zisk ze hry je v podobě stability, která se zlepšuje pohlazením a psychologickým upevněním postoje (o tom více v kapitole věnující se strokes). Berne slovem pohlazení myslel uznání existence druhého. Existenční zisk ze hry znamená jisté sebeuklidnění a podlehnutí. Podle Mikulášťíka „každá komunikace slouží k tomu, abychom naplňovali některou ze čtyř existenciálních orientací podle Harrise: depresivní pozici (já nejsem O.K., ty jsi O.K.); nihilistická pozice (já nejsem O.K., ty nejsi O.K.); pozice domněle autoritativní (já jsem O.K., ty nejsi O.K.) a pozice zdravá (já jsem O.K., ty jsi O.K.)“<sup>76</sup> Vnitřní psychologický zisk spočívá v přímém účinku na libido, vnější psychologický zisk slouží k vyhnutí se nepříjemné a obávané situaci. Vnitřní sociální zisk je určen názvem hry, pod kterým je provozována v intimním prostředí daného jedince (například hra Nemohl byste, ano ale...), vnější sociální zisk vyplývá z využití situace při vnějším společenském styku.<sup>77</sup>*

#### **2.3.4 Scénář**

Scénář někdy bývá označován jako životní plán. Berne tvrdí, že „scénář je neustále pokračující životní plán, vytvořený v raném dětství pod tlakem rodičů. Je to psychologická síla, která žene člověka do vlastního osudu, bez ohledu na to, jestli se vzpírá nebo jestli se rozhodl, že je to jeho vlastní svobodná vůle.“<sup>78</sup> Berne začátek životního plánu a pokračujícího scénáře vidí například už v pojmenování dítěte, kdy „zkratky, a přezdívký ... jasně naznačují, kam rodiče chtějí, aby se jejich potom ubíral.“<sup>79</sup> Hennig a Pelz vybrali několik definic: „scénář jako vnitřní program ze zkušenosti dřívějších vztahových osob (Berne, Steiner); scénář jako reakce na prožitou podporu nebo omezování v určitých vývojových fázích (Levin); scénář jako

<sup>76</sup> Mikulášťík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4. s. 43.

<sup>77</sup> Srov. Berne, E. *Jak si lidé hrají*. 1. vyd. Praha : Svoboda, 1970. ISBN 66-602-22-8.6. s. 61.

<sup>78</sup> Berne, E. *Co řeknete až pozdravíte*. 1. vyd. Praha : NLN, 1997. ISBN 80-7106-231-6. s. 38.

<sup>79</sup> Berne, E. *Co řeknete až pozdravíte*. 1. vyd. Praha : NLN, 1997. ISBN 80-7106-231-6. s. 79.

*sbírka životních rozhodnutí sloužících k přežití (Goulding); scénář jako přizpůsobení se určitému prostředí (Schiff); scénář jako reakce na traumata z raného dětství (Erskine).*“<sup>80</sup> Jak lze vidět, definicí je velká spousta. Berne dodává, že „každý člověk má navíc podvědomý životní plán, neboli scénář, podle kterého si strukturuje delší časové úseky, jako měsíce, roky, nebo dokonce celý život, a vyplňuje je rituálními aktivitami, zábavami a hrami, které podporují jeho scénář a současně mu přinášejí okamžité uspokojení, obvykle přerušované obdobími stažení a někdy také intimními epizodami. Scénáře se obvykle zakládají na dětských představách, jež mohou přetrvávat celý život, ale u citlivějších, vnímavějších a inteligentnějších lidí se tyto představy jedna po druhé rozplývají, což vede k rozličným životním krizím.“<sup>81</sup>

Harris rozpracovává životní postoje, které jsou: nejsem OK – jsi OK, nejsem OK - nejsi OK, jsem OK - nejsi OK a jsem OK - jsi OK. Dle Harrise „koncem druhého roku nebo někdy během třetího roku se dítě rozhodne pro jednu z prvních tří pozic. NEJSEM OK – JSI OK je první z dočasných postojů a je založen na zkušenostech z prvního roku života. Koncem druhého roku se buď potvrdí a pevně se usadí, nebo přenechá své místo pozici 2 nebo 3: NEJSEM OK – NEJSI OK nebo JSEM OK – NEJSI OK. Jakmile se dítě definitivně rozhodne, setrvá ve zvoleném postoji, který řídí všechno, co dítě dělá. Postoj s ním zůstává po zbytek jeho života, pokud jej později vědomě nezamění za čtvrtý postoj. Lidé se nepřesunují tam a zpět. Rozhodnutí o prvním postoji je založeno na existenci nebo neexistenci hlazení. První tři rozhodnutí patří mezi neverbální. Není to vysvětlení, ale závěry. Přesto se jedná o více než o podmíněčné reakce.“<sup>82</sup> Jak je tedy patrné, tak OK pozice neovlivňují pouze hrané hry, ale můžeme je identifikovat

---

<sup>80</sup> Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2. s. 73.

<sup>81</sup> Berne, E. *Co řeknete až pozdravíte*. 1. vyd. Praha : NLN, 1997. ISBN 80-7106-231-6. s. 33.

<sup>82</sup> Harris, T. A. *Já jsem OK, ty jsi OK*. 1. vyd. Praha : Pragma, 1997. ISBN 80-7205-508-9. s. 63.

i v životním scénáři. Harris postoje vymezuje existencí či neexistencí hlazení, pro což v dalším textu používám pojem strokes. Pomocí strokes není naplněn pouze životní scénář, ale jsou ovlivněny i základní potřeby člověka.

### 2.3.5 Základní potřeby

V andragogické literatuře jsou zmiňovány různé teorie potřeb, nejčastěji ovšem Maslowova hierarchie potřeb, která rozděluje potřeby do pěti úrovní, a to od nejnižších po nejvyšších.<sup>83</sup> Teorie potřeb rozšířil i Berne<sup>84</sup>, který popisuje tři základní potřeby, které nazývá hlady, jsou to hlady po podnětech, uznání a časové struktury. Dle Henniga a Pelze<sup>85</sup> Berne později rozlišoval vzhledem k dospělému věku hlad po pozornosti, po uznání, po (tělesném) kontaktu, po sexualitě, po časové struktury, po stimulaci a po zážitcích. Podívejme se ale na základní tři potřeby – hlady, které zmiňoval Berne.

Prvním z nich je hlad po podnětech nebo senzácích. „*Navzdory tvrzení některých lidí o tom, že se snaží vyhnout stimulujícím situacím, většina organismů, včetně lidských bytostí, takové situace naopak vyhledává. Potřeba senzace je důvodem, proč vydělávají horské dráhy a proč vězňové udělají téměř cokoli, jen aby se vyhnuli samovazbě.*“<sup>86</sup> Do tohoto hladu patří „*potřeba vzrušení a napětí, zdravý stres. Většina lidí má strach z nudy a ve svém strachu sahají raději po náhradním uspokojení, než by podstoupili riziko zažít nudu. Příliš mnoho nebo příliš málo stimulace vede k různým formám závislosti nebo k obranám.*“<sup>87</sup>

Druhým z nich je hlad po uznání, tedy vyhledávání zvláštních druhů senzací, které může zajistit jen druhý člověk. „*Hlad*

<sup>83</sup> Srov. Plháčková, A. *Učebnice obecné psychologie*. 1. vyd. Praha : Academia, 2004. ISBN 80-200-1086-6. s. 369.

<sup>84</sup> Srov. Berne, E. *Co řeknete až pozdravíte*. 1. vyd. Praha : NLN, 1997. ISBN 80-7106-231-6. s. 29.

<sup>85</sup> Srov. Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2. s. 56.

<sup>86</sup> Berne, E. *Co řeknete až pozdravíte*. 1. vyd. Praha : NLN, 1997. ISBN 80-7106-231-6. s. 29.

<sup>87</sup> Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2. s. 58.

*po uznání je důvodem, proč mláďatům opic nebo malým dětem nestačí pouze mléko, proč potřebují slyšet matčin hlas, cítit její pach, teplo a doteky, bez kterých by chřadly, stejně jako dospělí, kteří nemají nikoho, kdo by je pozdravil.*<sup>88</sup> Hlad po uznání má několik druhů. Základní dělení jsou pozitivní a negativní, kdy pozitivní můžeme dělit na bezpodmínečnou (například, že někoho milujeme) a podmíněčnou (například za dobře vykonanou práci) a negativní na bezpodmínečnou (když někoho nenávidíme) a podmíněčnou (když někdo dělá něco, co nemá).<sup>89</sup> Hlad po uznání bývá označován jako tak zvané „strokes“, což můžeme chápat jako motivátory v práci, proto v kapitole Strokes se této potřebě hladu po uznání budu věnovat podrobněji.

Třetím z nich je hlad po struktuře, *„jenž je důvodem, proč se ze skupin stávají organizace a proč plánovači patří k nejvyhledávanějším a nejocenenějším členům jakékoli společnosti.*<sup>90</sup> Struktura poskytuje *„jistotu. ... Uspokojivé strukturování času závisí na situaci, která určuje přiměřenost emoční blízkosti. Je také rozdíl v tom, zda se jedná o obchodní kontakt nebo jde o vztah lásky. Individuální schémata zacházení s časem se utvářejí z prožitků v dětství, z temperamentu a z osobního stylu.*<sup>91</sup> Potřebě po struktuře času se podrobněji věnuji v kapitole Strukturování času.

### **2.3.6 Základní pocity a zástupné pocity**

Mezi základní pocity jsou řazeny strach, zlost, smutek a radost. Zaměříme se pouze na zlost, protože ta může mít jak pozitivní, tak negativní dopad. V pracovním prostředí se se zlostí můžeme setkat v podobě konfliktu, který stmeluje skupinu a udržuje ji v rovnováze. Navíc se v průběhu konfliktu

---

<sup>88</sup> Berne, E. *Co řeknete až pozdravíte*. 1. vyd. Praha : NLN, 1997. ISBN 80-7106-231-6. s. 29.

<sup>89</sup> Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2. s. 59.

<sup>90</sup> Berne, E. *Co řeknete až pozdravíte*. 1. vyd. Praha : NLN, 1997. ISBN 80-7106-231-6. s. 29.

<sup>91</sup> Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2. s. 56.

uvolňuje přebytečné napětí, které by jinak mohlo ohrozit stabilitu a integritu skupiny, respektive pracovního týmu.<sup>92</sup>

Zdravou zlost z pohledu nadřazeného můžeme identifikovat v pozitivním kritickém rodiči („Máš jasné instrukce, tak pracuj!“), v dospělém ego-stavu („Byl zadán jasný úkol a nám nezbývá nic jiného, než ho splnit.“) a v ego-stavu svobodného dítěte („Proč ten úkol není hotový?!“). Zdravá zlost je využita pro řešení problému. Nezdravou zlost naopak můžeme identifikovat u negativního kritického rodiče („Když to neudělám za tebe, tak to není, že?!“) a u negativního ego-stavu adaptovaného dítěte („Naštval jsi mě a se zlou se potážeš!“). Všeobecně můžeme říct, že kladné části ego-stavů slouží k pozitivním pocitům a reakcím, zatímco záporné k negativním.<sup>93</sup> Pozitivní reakce v konfliktu mohou pomoci nejen k vyřešení problému, ale mohou posílit i celou integritu týmu, zatímco reakce negativní podoby jak Kritického Rodiče, tak Svobodného Dítěte problém mohou prohloubit.

Joines<sup>94</sup> se dle Henniga a Pelze zabýval různými formami hněvu a reakcemi, které k danému stavu vedou. Zlost je typická v okamžiku, kdy se potřeby ignorují. Frustrace zase tehdy, když člověk cítí, že mu nikdo nerozumí nebo mu v něčem brání. Hněv tehdy, když se nedodržují hranice nebo se jich nedbá. Stupňování námitek je typické v době, kdy nejsou žádné adekvátní informace a ani žádné odpovědi. Pro pocity zranění je typická žádná odpověď na pocity a uhýbání.

---

<sup>92</sup> Přednáška H. Kubátové na téma Pojetí konfliktu v americké sociologii.

<sup>93</sup> Srov. Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2. s. 64-65.

<sup>94</sup> In. Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2. s. 66.

### 3. Management a řízení

Transakční analýza umožňuje pochopení vzájemných interakcí, tedy vzájemných transakcí. Z pohledu dělení transakční analýzy Mezinárodní asociací transakční analýzy (ITAA) se zaměřujeme na oblast organizací, což je jedno ze čtyř zaměření transakční analýzy. Tato oblast je specifická tím, že na transakčního analytika jsou kladeny nároky interdisciplinarity, především oborů management, ekonomie a psychologie. V této práci se zaměřujeme na vztah nadřízenosti a podřízenosti, protože tento vztah má svá specifika. Stejně tak má svá specifika vztah dvou kolegů v práci. Vztah nadřízeného a podřízeného je ovlivněn několika faktory, například řízením, stylem vedení, ale i osobností jak nadřízeného, tedy manažera, tak podřízeného.

Řídit lze velkou spoustu věcí, například můžeme řídit auto, můžeme řídit přípravy oslav a manažeři mohou (nebo spíše musí) řídit své podřízené. Veškerá tato problematika se schovává pod pojmy management a řízení. Management můžeme definovat jako *„proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně. ... Proces reprezentuje probíhající funkce nebo hlavní aktivity manažerů. Tyto funkce jsou: plánování, organizování, vedení a kontrolování ... koordinace práce ostatních je to, co odlišuje manažerské pozice od nemanžerských. Patří k tomu ještě to, že management znamená také účinné a efektivní provádění činností nebo alespoň usilování manažerů o tento cíl.“*<sup>95</sup>

Fayol<sup>96</sup> hovoří o čtrnácti principech managementu, které musí být přizpůsobivé měnícím se podmínkám a okolnostem. Těmito principy jsou: rozdělení práce, autorita a odpovědnost, disciplína, jednota příkazů, jednota řízení, podřízení individuálních zájmů zájmům organizace, odměňování zaměstnanců,

---

<sup>95</sup> Robbins, S. P., Coulter, M. *Management*. 1. vyd. Praha : Newton College, 2004. ISBN 80-247-0495-1. s. 23.

<sup>96</sup> In. Mullins, L. J. *Management and organisational behavior*. 3. vyd. London : Pitman Publishing, 1993. ISBN 0 273 60039 7. s. 369-370.

centralizace, žebříček pozic, pravidla, rovnost, stabilní počet zaměstnanců, iniciativa a oddanost organizaci. Fayolovy principy (především rozdělení práce, autorita, disciplína, centralizace, pravidla, ...) jsou charakteristické pro ego-stav Rodiče, protože ten je nositelem morálky a hodnot, navíc Rodič určuje, co je dobré a co není, co se dělat bude, či nebude.

Ale kdo jsou oni manažeři? Manažeři jsou jedinci, kteří mají zodpovědnost za plnění úkolů v organizaci, což vyžaduje supervizi nad členy organizace (podřízenými) či jednotlivými organizačními zdroji.<sup>97</sup> Dle Koontze a Weihricha jsou manažeři odpovědní za „realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje ke skupinovým cílům.“<sup>98</sup> Snad bychom mohli říct, aby Dětem (zaměstnancům) Rodiče (manažeři) zajistili to nejvhodnější prostředí, kde si budou hrát<sup>99</sup> (pracovat). Aldag a Stearns<sup>100</sup> dále rozlišují manažerské úrovně, kde popisují top-management, střední management a liniový management, který je charakteristický příslušnými manažery, kteří mají konkrétní pracovní úkoly. Například práce top-manažera je zaměřena spíše na plánování a méně na řízení a kontrolování, naopak práce liniového manažera se více specializuje na řízení a kontrolování než na plánování a organizování. Mezi pracovní úkoly liniového manažera pak kromě řízení lidí patří například řízení provozních nákladů, poskytování odborných rad, přidělování práce a rozpisu směn a jednání se zákazníky.<sup>101</sup>

Jak z výše uvedeného vyplývá, tak obecně základní činností manažerů je plánování, organizování, vedení a kontrolování. Plánování představuje jisté předpovídání budoucího vývoje a obsahuje také rozhodování o tom, co organizace potřebuje

---

<sup>97</sup> Srov. Aldag, R. J., Stearns, T. M. *Management*. 1. vyd. Cincinnati : South-Western Publishing Co., 1987. ISBN 0-538-07702-6. s. 12.

<sup>98</sup> Koontz, H., Weihrich, H. *Management*. 1. vyd. Praha : VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1993. ISBN 80-85-605-45-7. s. 17.

<sup>99</sup> V tomto smyslu „hrát“ neznamená hrát psychologické hry.

<sup>100</sup> Srov. Aldag, R. J., Stearns, T. M. *Management*. 1. vyd. Cincinnati : South-Western Publishing Co., 1987. ISBN 0-538-07702-6. s. 12-15.

<sup>101</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 97.



a čeho by měla dosáhnout. Organizování upravuje práci s materiálem (u výrobních organizací), lidskými zdroji a budování organizační struktury tak, aby byly maximálně naplněny plány organizace. Řízení představuje sjednocení a harmonii všech aktivit zaměstnanců tak, aby organizace pracovala efektivně. Kontrolování ověřuje, zdali všechny plány, instrukce a dané předpisy jsou dodržovány.<sup>102</sup> Všichni manažeři tedy vykonávají základní činnosti manažera, ale čas, který stráví nad jednotlivými úkoly, se liší.

Armstrong cituje Pedlara, Burgyone a Boydella a uvádí vlastnosti a kvality, které by manažer měl mít. Řadí sem znalost základních faktů, příslušné profesionální vzdělání, neustálou vnímavost k událostem, analytické schopnosti, způsobilost řešit problémy a rozhodovat, schopnost úsudku. Dále společenské schopnosti a zkušenosti, emocionální odolnost, činorodost, tvořivost, duševní bystrost, vyvážené vědomosti a zkušenosti. Měl by znát sám sebe, tedy být schopen sebepoznání.<sup>103</sup> Z uvedených vlastností a kvalit vyplývá, že by manažer měl ovládat jak vlastní ego-stav Rodiče, tak Dospělého a Dítěte, tedy měl by jak rozhodovat, tak být dostatečně tvořivý či činorodý.

Z předchozího odstavce můžeme částečně odvodit i osobnost manažera k poměru k organizaci. Ale jaká by měla být osobnost manažera vůči spolupracovníkům? Khelerová popisuje formální autoritu, tedy autoritu, které je svěřen tým spolupracovníků, aby dosáhla určitého cíle. Reakce na nadřízeného může nabývat různých podob. Podřízení mohou nadřízeného hodnotit jako autoritu na základě osobnosti či jako autoritu na základě znalostí. Autorita na základě znalostí má své výhody, ale i nevýhody. Podřízení si mohou velmi cenit nadřízeného pro jeho znalost oboru, ale v případě jeho kariér-

---

<sup>102</sup> Srov. Mullins, L. J. *Management and organisational behavior*. 3. vyd. London : Pitman Publishing, 1993. ISBN 0 273 60039 7. s. 369.

<sup>103</sup> Armstrong, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha : VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1995. ISBN 80-85865-66-1. s. 20.

ního postupu, kdy se bude muset zabývat strategií, plánováním a jinými funkcemi managementu, to příliš vhodné není. Aby se nadřízený stal autoritou na základě osobnosti, musí toho udělat víc, než aby se stal autoritou na základě znalostí. Vůdčí osobnost musí volit správný způsob komunikace, mít zájem o pracovníky, nebýt individualista, mít dostatek taktu při argumentaci a být rozhodný. Manažer by měl ovládat empatii, tedy umět se vcítit do druhé osoby a odhadnout její potřeby, rozhodně by neměl šetřit uznáním a pochvalou. To jsou věci, díky kterým se manažer stává i neformální autoritou, tedy autoritou na základě osobnosti. Manažer svou důvěru podřízeným projevuje i delegováním úkolů. Nedeleguje pouze úkoly, ale i pravomoci a odpovědnost. Khelerová<sup>104</sup> zmiňuje i charismatického manažera, který je vůdčí osobností, jeho autorita plyne z jeho osobnosti, je dostatečně empatický, dokáže uznat práci podřízených a vzbuzuje důvěru.

Robbins a Coulter odkazují na výzkum provedený Katzem, který identifikoval tři základní manažerské dovednosti. Jsou to *„technické dovednosti, které zahrnují znalosti a schopnosti v určitých specifických oblastech: inženýring, výpočetní technika, účetnictví nebo výroba. Tyto dovednosti jsou mnohem důležitější pro manažery na nižší úrovni, protože pracují s lidmi, kteří vyrábějí nebo tvoří. Lidské dovednosti představují schopnost dobře spolupracovat s lidmi, ať již s jednotlivci nebo skupinami. Protože manažeři jednají přímo s lidmi, jsou tyto dovednosti klíčové! Manažeři s dobrými lidskými dovednostmi jsou schopni dostat ze svých lidí to nejlepší. Vědí, jak komunikovat, motivovat, vést a probouzet nadšení a důvěru. Tyto dovednosti jsou na všech úrovních managementu stejně důležité. Za třetí jsou to koncepční dovednosti, což je vlastně schopnost koncepčně a komplexně myslet. Tyto dovednosti umožňují manažerům vnímat organizaci jako celek, chápat vztahy mezi jejími*

---

<sup>104</sup> Srov. Khelerová, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha : Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9. s. 7-12.

*jednotlivými částmi a vidět, v jakém souladu je organizace s širším prostředím. Tyto dovednosti jsou nejdůležitější pro vrcholové manažery.*<sup>105</sup> Z praktického hlediska bychom mohli technické dovednosti chápat jako práci s počítačem a konkrétními programy, analyzování určitých statistik marketingového průzkumu či psaní oficiálních dokumentů. Lidské dovednosti potom jako motivování, organizování a řízení jednotlivců a skupin. Koncepčním dovednostem můžeme rozumět jako pochopení situace na trhu spojených se schopností tahu na branku.

Manažeři při své práci plní řadu rolí. Aldag a Stearns<sup>106</sup> rozlišují tyto role na interpersonální role, informační role a rozhodovací role. Interpersonální role manažera představuje to, že by měl být osobou v čele<sup>107</sup>, například majitel luxusní restaurace by měl vítat hosty u dveří, či ředitel banky by měl blahopřát zaměstnanci měsíce. Současně má být leaderem, který koordinuje, motivuje a kontroluje práci zaměstnanců. Také má být prostředníkem, nebo spíše facilitátorem, který při různých okolnostech zprostředkovává kontakty mezi pracovníky na různých pozicích a odděleních. Interpersonální role se snáze aplikuje ve formálních organizacích. Informační role v sobě skýtá tři role, a to sledovatele, šířitele a mluvčího. Role sledovatele spočívá v monitoringu pracovníků a jejich pracovních výkonů a následné odhalování příležitostí a hrozeb. Informace, které manažer shromáždí při monitoringu, musí být předány patřičným členům organizace. V tom tkví role šířitele. Role mluvčího je založena na tom, že manažer komunikuje jak uvnitř organizace, tak vně, například s obchodními partnery či potenciálními zákazníky. Rozhodovací role v sobě zahrnuje role podnikatele, rušiče manipulátorských rolí, vyhledavače zdrojů a vyjednávače. Role podnikatele přichází v době, kdy se inovují technologie, či mění staré. Role rušiče manipulátorských rolí

---

<sup>105</sup> Robbins, S. P., Coulter, M. *Management*. 1. vyd. Praha : Newton College, 2004. ISBN 80-247-0495-1. s. 28.

<sup>106</sup> Srov. Aldag, R. J., Stearns, T. M. *Management*. 1. vyd. Cincinnati : South-Western Publishing Co., 1987. ISBN 0-538-07702-6. s. 20-26.

<sup>107</sup> Použito slovo *figurehead*, což v překladu znamená i loutka či nastrčený panák

znamená, že manažer vrátí zpět stabilitu organizace, aby mohly být dosahovány cíle organizace. Role vyhledavače zdrojů v sobě zahrnuje vyhledávání jak finančních zdrojů, tak vybavení či lidí. Manažer musí v neposlední řadě plnit roli vyjednače. Vyjednává jak s ostatními manažery či podřízenými v organizaci, tak s potenciálními klienty.

Činnost manažera je velmi obsáhlá. V žádném případě by se ale nemělo zapomínat na činnost komunikace a vedení. Právě v těchto oblastech transakční analýza může být velmi prospěšná. Může nastínit manažerovi, ze kterého ego-stavu je optimální komunikovat, aby byla dosažena co nejvyšší pracovní efektivita.

### 3.1 Styly vedení

Styly vedení jsou charakteristické pro manažery. Typologií existuje spousta<sup>108</sup>, vybrali jsme pouze teorii způsobu chování, teorii X a Y a teorii GRID, protože v těchto teoriích lze identifikovat rozdělení na pozitivní a negativní podoby Rodičů, Dospělého, ale i Dítěte.

Teorie způsobu chování<sup>109</sup> rozlišuje tři hlavní styly, a to autoritativní styl, demokratický styl a styl laissez-faire. Autoritativní styl je takový, kde „*moc i rozhodování jsou soustředěny v rukou vedoucího, vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná, shora dolů. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, nevýhodou je však potlačení individuální motivace a iniciativy.*“<sup>110</sup> Hayesová<sup>111</sup> popisuje, že takoví pracovníci pracují pouze při kontrole, jinak ne. U manažera jednajícího autoritativním stylem převládá ego-stav Kritického Rodiče. V rámci demokratického stylu vedoucí „*deleguje značnou část*

---

<sup>108</sup> Srov. Brooks, I. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9. s. 130-153.

<sup>109</sup> Bělohávek, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-8583-909-1. s. 205.

<sup>110</sup> Bělohávek, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-8583-909-1. s. 205.

<sup>111</sup> Hayesová, N. *Základy sociální psychologie*. 1. vyd. Praha : Portál, 1998. ISBN 80-7178-198-3. s. 66.

*své autority, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je dvousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se zúčastňují na rozhodování, nevýhodou značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického stylu rozhodování.*<sup>112</sup> Pro takového manažera je typický ego-stav Pečujícího Rodiče. Styl laissez-faire je takový, kde „vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou autoritu přenechává skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je převážně horizontální – mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou je to, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, aniž by jim do toho mluvil nějaký vedoucí, nevýhodou může být bezcílné tápání při absenci vedoucího.“<sup>113</sup> Takový manažer zase jedná z ego-stavu Svobodného Dítěte. Ukázalo se, že „každý z uvedených stylů má své výhody a současně nevýhody.“<sup>114</sup> Nelze jeden označit, že by byl lepší než druhý. Nedá se tedy ani říct, že řízení z ego-stavu Kritického Rodiče by bylo lepší nebo horší než řízení z ego-stavu Pečujícího Rodiče či Svobodného Dítěte.

Dle Cejthamra a Dědiny<sup>115</sup> navrhl McGregor na základě Maslowovy pyramidy potřeb teorii X a Y, která značí to, jaký postoj k lidem zaujímá manažer. Předpoklady teorie X jsou, že průměrný člověk je líný a má vrozený odpor k práci, většina lidí musí být do práce nucena, je nutný dohled, příkazy a kontrola, průměrný člověk se raději podřídí, než by sám řídil a je motivován jen na fyziologické úrovni a úrovni jistoty. Teorie X tedy přepokládá manažera (Kritického Rodiče) a zaměstnance (negativní podobu Adaptovaného Dítěte). Teorie Y stojí na základech, že pro většinu lidí je práce naprosto přirozená a dělají ji stejně přirozeně jako pohyb nebo odpočívání.

<sup>112</sup> Bělohávek, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-8583-909-1. s. 205.

<sup>113</sup> Bělohávek, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Vydavatelství Univerzity Palackého, 1994. ISBN 80-7067-405-9. s. 122.

<sup>114</sup> Bělohávek, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-8583-909-1. s. 206.

<sup>115</sup> Cejthamr, V., Dědina, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. s. 65-67.

vání, lidé se kontrolují sami, ve správných podmínkách lidé vyhledávají odpovědnost, motivace se objevuje jen při přidružení, na úrovni vážnosti a vlastní aktualizace a také na fyziologické úrovni a úrovni jistoty. Zde vnímáme silný vliv manažerova ego-stavu Dítěte, které dle strukturní analýzy ego-stavů je tvořeno taktéž Rodičem, Dospělým a Dítětem. Myslíme si, že je těžké rozhodnout, zda je efektivnější typ X nebo Y, je to stejné dilema jako u stylů vedení. Každé má své pro a proti. Přístup teorie X je „*doporučován ve stavu nouze, při nedostatku času nebo tam, kde je prvořadou podmínkou použít autoritu ke kontrole plnění úkolů. ... Pokud manažer shledá své podřízené vhodné pro přístup Y, bude takový manažerský styl efektivní. Najde se však mnoho zaměstnanců, kteří při jakékoli povaze jejich zaměstnání nechtějí přijmout v práci odpovědnost. Vyhovuje jim manažerský styl s větší mírou řízení a dohledu. V takovém případě je v pořádku, pokud manažer přijme postup k zaměstnancům navrhovaný v teorii X.*“<sup>116</sup>

Teorie GRID dle Bělohlávka<sup>117</sup> vznikla jako rozvinutí výzkumů vedených na Univerzitě v Ohio a na Michiganské univerzitě, bývá též označována jako manažerská mřížka. Mřížka je „*bází pro srovnání manažerských stylů z hlediska následujících veličin: zájem o výrobu, zájem o zaměstnance.*“<sup>118</sup> Zájem o výrobu představuje kladení důrazu na dokončování úkolů, dosažení vysoké úrovně výroby a na dosažení zisku. Zájem o zaměstnance představuje kladení důrazu na potřeby a očekávání zaměstnanců. Mullins<sup>119</sup> popisuje pět základních typů a to ochuzující řízení, autoritativní řízení, řízení venkovského klubu, řízení uprostřed cesty a týmové řízení. Cejthamr

---

<sup>116</sup> Cejthamr, V., Dědina, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. s. 67.

<sup>117</sup> Bělohlávek, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-8583-909-1. s. 207-208.

<sup>118</sup> Cejthamr, V., Dědina, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. s. 68.

<sup>119</sup> Mullins, L. J. *Management And Organisational Behavior*. 3. vyd. London : Pitman Publishing, 1993. ISBN 0-273-60039-7. s. 406.

a Dědina<sup>120</sup> popisují jednotlivé styly. V rámci autoritativního stylu se manažeři hodně zajímají o výrobu a málo o zaměstnance, na které se dívají jako na výrobní prostředky, k efektivnímu splnění úkolů požadují pevnou jednostrannou kontrolu. Tedy převaha Kritického Rodiče. Manažeři venkovského klubu se zajímají více o zaměstnance a málo o výrobu. Splnění úkolů je pro ně méně podstatné než mezilidské vztahy. Označeno též jako lehčí forma typu X. Zde bychom přirovnali k Pečujícím Rodiči. Ochuzující management je přirovnáván k *laissez-faire*. Manažeři mají nízký zájem jak o výrobu, tak o zaměstnance. Podobně jako u *laissez-faire* převaha ego-stavu Dítěte. Manažeři uprostřed cesty mají stejně velký zájem o výrobu jako o zaměstnance. Používají vyzkoušené a spolehlivé techniky a nechtějí podstupovat nevyzkoušené a riskantní. I zde převažuje ego-stav Dítěte, protože takoví manažeři nemají touhu přebírat zodpovědnost. Týmová manažeři představují velký zájem o výrobu i o zaměstnance. Snaží se motivovat zaměstnance k co nejvyšším výkonům. Jsou pružní a citliví na změny. Styl týmového managementu je považován za ideální typ. Z pohledu transakční analýzy styl týmového managementu přirovnáváme k ego-stavu Dospělého.

Pokud je manažer schopen pochopit výhody a nevýhody jednotlivých stylů vedení, potažmo jednotlivých ego-stavů, potom bude schopen i efektivně vést zaměstnance k naplňování cílů organizace. Jak jsme již napsali, nelze přesně určit, jestli je efektivnější styl vedení z ego-stavu Rodiče, Dospělého či Dítěte, každý má své pro a proti. Velký vliv na to má rozhodně to, jestli firma vyrábí, či poskytuje služby. Například ve strojírenské firmě vzhledem k požadovaným vysokým nárokům na kvalitu výrobku se spíše setkáme s řízením a vedením z ego-stavu Kritického Rodiče, v reklamní agentuře bude naopak žádoucí vedení z ego-stavu Dítěte.

---

<sup>120</sup> Cejthamr, V., Dědina, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. s. 70.

#### 4. Komunikace

K tomu, aby manažer mohl řídit a vést organizaci, potřebuje předávat jak kolegům, tak podřízeným jisté informace týkající se pracovního chodu. Předávání takových informací se děje v průběhu komunikace.

Podíl komunikace v práci manažera je nesporný. Manažer komunikuje ať je na jakékoli úrovni managementu. Top-manažeři komunikují mezi sebou, valnou hromadou a dozorčí radou, střední management komunikuje zase s top-manažery a s liniovými manažery. Linioví manažeři komunikují se středním managementem a se zaměstnanci. Specifika jsou v obsahu sdělovaného.

Jak již bylo napsáno, manažer může mít různý způsob vedení lidí, což je ovlivněno tím, ze kterého ego-stavu komunikuje. Projevy komunikace manažera jsou ovlivněny tím, jestli manažer komunikuje převážně z Rodiče, Dospělého či Dítěte. Pro každý ego-stav jsou typické i formy a způsoby komunikace.

Slovo komunikace znamená „*dorozumívání, sdělování, přičemž obecně nejde o specificky lidský jev, na rozdíl od jazyka existuje také u živočichů.*“<sup>121</sup> Samotné slovo „*pochází z latinského slovesa communicare: sdělit, oznámit, účastnit se, sdílet. To zase pravděpodobně pochází z communis, původního kalku anglického slova common. Např. kus společné půdy je ten, který mohou sdílet všichni. ... Ve skutečnosti se v oněch raných dobách slovo komunikace používalo, měl-li mluvčí pomocí něho vyjádřit, že dává, poskytuje či věnuje materiální věci. V průběhu času se postupně jeho význam zužoval až na označení předávání a propůjčování abstraktních či nehmatatelných předmětů, což odpovídá jeho dnešnímu užití.*“<sup>122</sup>

Charakteristické pro všechny formy a způsoby komunikace jsou jejich funkce. Mikuláščík<sup>123</sup> rozlišuje celkem deset funkcí

<sup>121</sup> Hartl, P. *Stručný psychologický slovník*. 1. vyd. Praha : Portál, 2004. ISBN 80-7178-803-1. s. 113.

<sup>122</sup> Adair, J. *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9. s. 16.

<sup>123</sup> Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4. s. 21-22.



komunikace. Rozlišuje informativní, ve smyslu předávání určitých informací, dat a faktů, funkci instruktivní, což je v podstatě rozšíření funkce informativní o výklad a vysvětlení, funkci přesvědčovací, jako ovlivňování druhého a změny jeho názoru, postoje či hodnocení. Dále funkci posilovací a motivující, jedná se o posilování vztahu, v podstatě rozšíření funkce přesvědčovací, funkci zábavnou, jejímž cílem je rozesmát či pobavit, funkci vzdělávací a výchovnou, naplněná především funkcemi informačními a instruktivními realizovanými především v institucích. Mezi funkce dále patří funkce socializační a společensky integrující, která představuje navazování vztahu, společné souznění a pocit sounáležitosti, funkce osobní identity, komunikace na úrovni osobnosti umožňuje uspořádat vlastní myšlenky, postoje a hodnoty. Poznávací funkce souvisí s funkcí informativní, ale spíše na straně příjmu, funkce svěřovací slouží ke zbavení se vnitřního stresu a funkce úniková, která slouží jako odreagování se od starostí či každodenního shonu.

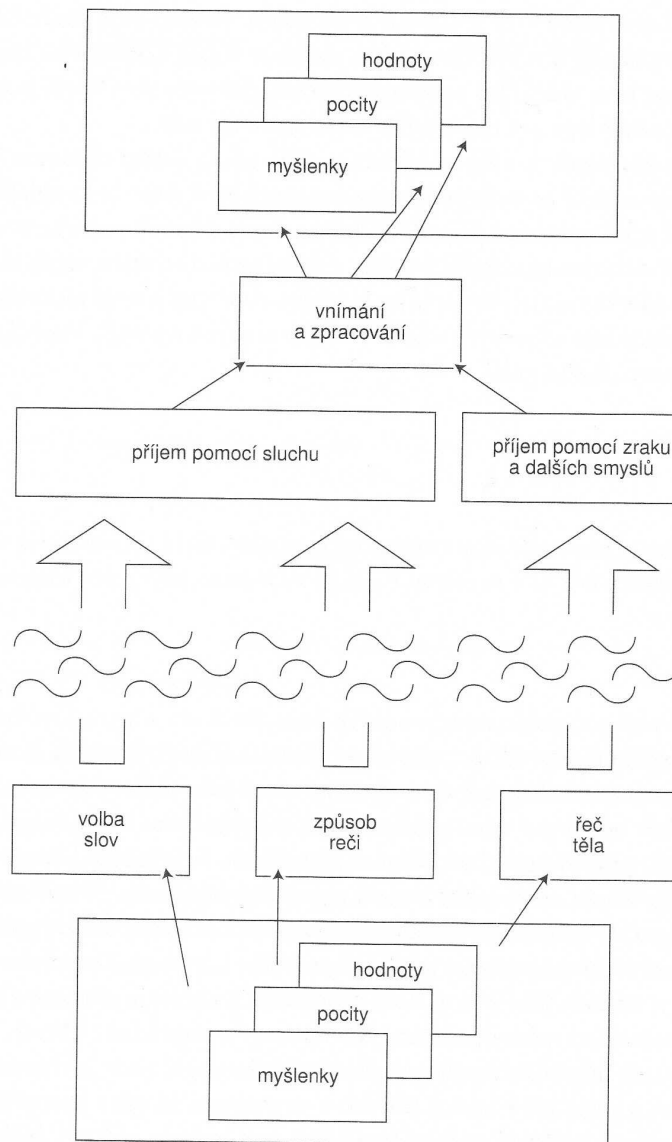
Scott a Mitchell<sup>124</sup> rozlišují funkce komunikace v pracovním prostředí. Jsou jimi ovlivnění druhých, vyjádření pocitů a emocí, poskytnutí, prohloubení a vyměnění informací a posílení formální struktury organizace, stejně jako používání formálních komunikačních kanálů.

Plamínek<sup>125</sup> rozkládá komunikaci na menší úseky, kde sleduje jednotlivý přenos informací od jednoho člověka k druhému. Tyto menší úseky nazývá komunikační buňky.

---

<sup>124</sup> In. Steers, R. M. *Introduction to Organizational Behavior*. 2. vyd. Oregon : Scott, Foresman and Company, 1984. ISBN 0-673-16630-9. s. 253.

<sup>125</sup> Plamínek, J. *Komunikace a prezentace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2706-6. s. 38-40.



Model dle Plamínka<sup>126</sup>

Pokud bychom to zjednodušeně porovnali s transakční analýzou, tak vidíme, že jedna osoba vysílá myšlenky (tj. Dospělého), pocity (tj. Dítě) a hodnoty (tj. Rodiče) a směřuje to na myšlenky, pocity a hodnoty druhého člověka v interakci. Dle transakční analýzy ovšem jedno sdělení v sobě nese, pouze myšlenky, pocity nebo hodnoty. Sdělení se mohou v návaznosti měnit. Pokud bychom ale současně chtěli sdělovat pocity a hodnoty, můžeme se dostat do situace, kdy není jednota ve verbální, paralingvistické a neverbální komunikaci. O tom ale

<sup>126</sup> Převzato z: Plamínek, J. *Komunikace a prezentace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2706-6. s. 39.

ještě později. V takové komunikaci můžeme vidět dvojitou transakci, kdy na sociální úrovni říkáme něco jiného, než na psychologické. Demonstrovat si to můžeme na příkladu, kdy nadřízený říká svému podřízenému: „Tobě se to opravdu ale opravdu moc podařilo!“ Na sociální úrovni vidíme Dospělého a jeho myšlenku, na psychologické úrovni Kritického Rodiče.

DeVito rozlišuje čtyři kontexty komunikace, a to fyzický kontext, kulturní kontext, sociálně-psychologický kontext a časový kontext. „*Fyzický kontext představuje hmotné nebo konkrétní prostředí, například místnost, park či obecnostvo ... Kulturní kontext zahrnuje životní styl, přesvědčení, stupnici hodnot, způsoby chování a komunikace nějaké skupiny. ... Sociálně-psychologický kontext souvisí s postavením mluvčích a se vztahy mezi nimi, s formálností situace, normami skupiny nebo organizace. ... Časový kontext je pozice sdělení v posloupnosti událostí.*“<sup>127</sup> V rámci fyzického kontextu manažer mluví jinak na poradě vedení či na poradě s podřízenými a jinak na neformálním večírku se spolupracovníky. Kulturní kontext se odráží například i ve firemní kultuře organizace. Sociálně-psychologický kontext komunikace je v našem případě velmi důležitý, protože se věnujeme intervenujícím faktorům v komunikaci manažera. Časový kontext můžeme sledovat při komunikaci s druhým, kdy s ním jednáme jinak, když dostal výpověď ze zaměstnání a nebo když byl povýšen.

Komunikování na manažerské rovině má několik úrovní a to „*odbornou (informace v terminologii, která je srozumitelná pouze pro odborníky), kompetentní (míra oprávněnosti vyjadřovat se k určité problematice), lidskou (úroveň respektující partnera jako individuum), technickou (technické prostředky sloužící ke komunikaci, k předávání informací), verbální (informace v podobě slov), neverbální (komunikování prostřednictvím neverbálních koridorů), činnou (komunikovat lze i svými činy, svou prací, svým příkladem), přímou (tváří*

---

<sup>127</sup> DeVito, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0. s. 34.

*v tvář, s okamžitou zpětnou vazbou), zprostředkovanou (prostřednictvím někoho, něčeho nebo písemně...), interní (komunikace v rámci podniku), externí (komunikace s mimopodnikovými partnery, např. obchodní...), informativní (sdělující informace potřebné pro partnera), přesvědčovací (snaha ovlivnit názory, postoje jiného), konfliktní (jde o řešení rozporu mezi dvěma stranami), logickou (komunikace formou logických argumentů, důkazů), emoční (působením na city a poznáním citového prožitku), etickou (respektující společenská pravidla a morální kodexy).“<sup>128</sup>*

*Komunikace má vždy účinek na komunikující. Každá „její realizace má nějaké následky. Například se můžete naučit, jak analyzovat, syntetizovat a vyhodnocovat (rozumové, poznávací efekty). Můžete získat nové pocity, názory nebo přesvědčení (citové efekty). Můžete se naučit novým fyzickým dovednostem, například hodit míčkem, malovat obrazy, uklonit se někomu, vyjádřit překvapení (psychomotorické efekty).“<sup>129</sup>*

Mikuláščík<sup>130</sup> rozlišuje velkou řadu druhů komunikace. Řadí sem například komunikaci záměrnou, nezáměrnou, vědomou, nevědomou, kognitivní, afektivní, pozitivní, negativní, shodnou, asertivní, agresivní, manipulativní, pasivní, intropersonální, interpersonální, skupinovou, masovou, mezikulturní, jednosměrnou, dvousměrnou, psanou, verbální, neverbální, paralingvistickou a další. V organizaci se samozřejmě vyskytují všechny tyto druhy komunikace. Kognitivní druh komunikace je typický právě pro Dospělého a afektivní druh komunikace právě pro Dítě. Zevrubněji se budeme věnovat komunikaci verbální, neverbální a paralingvistické, protože ty jsou, dle našeho názoru, obsahem všech druhů komunikace, jelikož jak v záměrné, tak i funkcionální komunikaci používáme slova, gesta a určitý tón hlasu.

---

<sup>128</sup> Mikuláščík, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6. s. 234.

<sup>129</sup> DeVito, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0. s. 42.

<sup>130</sup> Srov. Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4. s. 32-39.

## 4.1 Verbální komunikace

Jak jsme napsali, úrovně komunikace zahrnují i úroveň verbální. Stručně bylo popsáno, že se jedná o komunikaci pomocí slov. Přesněji řečeno, verbální komunikace je „*procesem výměny informací mezi lidmi prostřednictvím soustavy zvukových nebo grafických znaků. Tuto soustavu nazýváme jazykem a na každý jazykový znak je vázáný význam.*“<sup>131</sup> Význam můžeme vyjádřit pomocí pojmů denotát a konotace. Pojem denotace se vztahuje k „*objektivnímu významu nějakého termínu, k takovému, který můžeme najít ve slovníku. Je to význam, který lidé hovořící společným jazykem připisují určitému slovu.*“<sup>132</sup> Pojem konotace se vztahuje k „*subjektivnímu nebo emociálnímu významu, který konkrétní mluvčí a posluchači připisují určitému slovu.*“<sup>133</sup> Typicky uváděným slovem je slovo smrt, které pro lékaře představuje ukončení srdeční činnosti, pro jiného je to ztráta milované osoby. Příklad, kdy oba komunikující přikládají stejný denotát, ale rozdílné konotace, může vést k inkongruenci sděleného<sup>134</sup>.

Verbální komunikace může být „*přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukováná.*“<sup>135</sup>

Plňava<sup>136</sup> rozlišuje čtyři komunikační styly: konvenční, konverzační, operativní a osobní. Konvenční styl představuje pouze formální věty či pozdravy. V rámci konverzačního stylu se jedná o výměnu informací, o pobavení se. Vztah nadřízenosti a podřízenosti můžeme sledovat u operativního stylu, kdy efektem je dosažení určitého cíle. Osobní, někdy též označován jako intimní, styl komunikace naplňuje citové vztahy a to jak pozitivní (lásku a přátelství), tak negativní (nenávisť). Styly nejsou jednoznačně odděleny a mohou se překrývat. Jednotlivé

<sup>131</sup> Jiřincová, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1. s. 23.

<sup>132</sup> DeVito, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0. s. 124.

<sup>133</sup> DeVito, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0. s. 124.

<sup>134</sup> Srov. Kliment, P. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Olomouc : VUP, 2002. ISBN 80-244-0488-5. s. 46-47.

<sup>135</sup> Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4. s. 113.

<sup>136</sup> In. Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4. s. 117.

styly nejsou charakteristické konkrétním ego-stavem, protože v každém stylu se může projevovat jak Rodič, Dospělý, tak i Dítě.

Aby byla komunikace efektivní, tedy aby příjemce pochopil to, co vysílající říká, je nutné dodržovat zásadní principy. Těmi jsou princip srozumitelnosti, jasnosti a připravenosti, jednoduchosti, živosti, přirozenosti a stručnosti.<sup>137</sup>

Verbální komunikace je komunikace pomocí slov. Jednotlivé ego-stavy, jakožto intervenční faktory, se vyznačují tím, jaká slova nejčastěji používají. Kritický Rodič používá slova jako „špatně, měl by, musel by, vždy, chybně“, Pečující Rodič zase „dobře, milý, mám tě rád, přívětivý, něžný“. Dospělý používá slova „korektní, jak, co, proč, kolik, prospěšný“. Na úrovni ego-stavu Adaptovaného Dítěte se používají slova „nemohu, rád by, zkusit, doufat, prosím, děkuji“ a u Svobodného Dítěte „super, nesmysl, chtít, nechtít, skvěle“.<sup>138</sup>

## 4.2 Paralingvistika

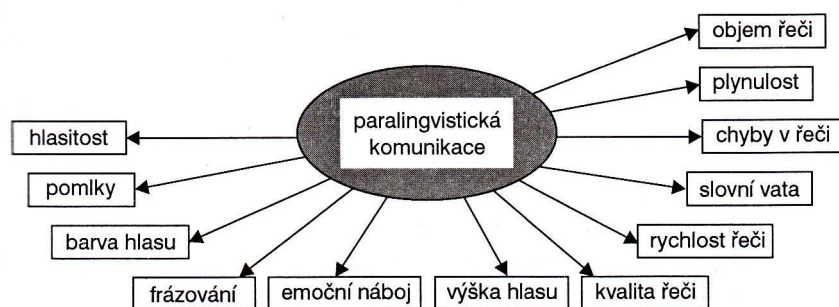
Verbální komunikace je zaměřena na slova. Slova jsou ale nějakým způsobem říkana. Takový způsob se označuje jako paralingvistika, což je „vokální (ale přitom neverbální) dimenze řeči. Tento projev tedy spočívá nikoli v tom, co říkáte, ale v tom, jak to říkáte. Mlčení znamená absenci zvuku, ale ne absenci komunikace.“<sup>139</sup> Jinak řečeno, paralingvistika je „dotváření denotačního významu jazyka konotativními prvky, svrchními tóny řeči, tím, co řečník zesiluje, nebo zeslabuje, zpochybňuje, nebo potvrzuje v obsahu projevu, dává najevo postoj, zaujetí, vřelost, sympatii, zlobu.“<sup>140</sup>

<sup>137</sup> Adair, J. *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9. s. 52-67.

<sup>138</sup> Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2. s. 124.

<sup>139</sup> DeVito, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0. s. 168.

<sup>140</sup> Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4. s. 119.



Mikuláščík, M. s. 37

Paralingvistika, jak je zřejmé i z obrázku, je tedy to, co upravuje sdělované. Ovlivnění sdělovaného může být pomocí hlasitosti projevu, využívání pomlky, barvy hlasu, frázování, emočního náboje, výšky hlasu, kvality řeči, rychlosti řeči, využívání slovní vaty, chyb v řeči, plynulosti a objemu řeči.

Hlasitost projevu může být různě interpretována. Tichý projev může ukazovat na nejistotu, hlasitý projev na přátelství, uvolněnost nebo na špatné sebeovládání. Každý člověk má jinou výšku hlasu, dle výzkumů je vyšší výška hlasu méně důvěryhodná než nižší výška hlasu. Velmi rychlá řeč může být nepříjemná pro poslouchajícího, protože se v ní může ztratit a zaměřit se více než na obsah sdělovaného na postřehnutí všech slov. Objem řeči je na pomezí verbální komunikace a paralingvistiky. Ženy mají statisticky mnohem vyšší objem (téměř dvojnásobně) řeči než muži. Pomlky můžeme chápat jako úmyslné a neúmyslné. Neúmyslné mohou znevažovat projev, úmyslné ho naopak dokreslit. Někdy může být pomlka charakterizována jako projev uraženosti nebo pohrdání. Pomlky mohou ale také sloužit k lepšímu pochopení textu, tedy k jeho členění. Monotónní plynulost řeči (při delším projevu) může poslouchajícího velmi unavit, proto je vhodné měnit rychlost řeči, tempo a pracovat s pomlkami. S barvou hlasu a emočním nábojem souvisí melodičnost, která při nedostatku způsobuje nudný projev, při přemíře zase tvoří dojem karikatury. Kvalita řeči,

stejně jako objem řeči, je silně spojen i s verbální komunikací. Nepřesné, či nadbytečné výrazy bývají nazvány jako redundantní. Slovní vata představuje výrazy, které člověk použije, když například hledá vhodné slovo, či se zamýšlí. Slovní vata je typičtější pro lidi se slabší slovní zásobou.<sup>141</sup> Chyby v řeči jsou zřejmě nejširší skupinou, protože zahrnují jak chyby artikulační, špatnou výslovnost, huhlání, přeříkávání, zadrhání či koktání. Řadí se sem i opomenutí, kdy mluvčí sdělí, že chce hovořit o několika konkrétních bodech, ale některé nezmíní.<sup>142</sup>

Paralingvistika se projevuje i v konkrétních ego-stavech. Kritický Rodič má paralingvistiku kritickou, protivnou, přísnou, blahosklonnou, chránící, určující, Pečující Rodič zase láskyplnou, podporující, starostlivou, utěšující a přepečlivou. Dospělý se vyznačuje vyrovnanou a klidnou paralingvistikou. U ego-stavu Adaptovaného Dítěte se můžeme setkat s plačtivou, tázavou, bránící se, mírnou, u Svobodného Dítěte potom s volnou, hlasitou, plnou energie, veselou.<sup>143</sup>

### 4.3 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je známa jako komunikace beze slov, ovšem „většinou slouží jako doplňující prostředek ke komunikaci verbální, ale stává se, že neverbální komunikace stačí sama o sobě k vyjádření postoje, zejména v situacích, kdy hrají velkou úlohu emoce, a zejména mezi lidmi, kteří se dobře znají.“<sup>144</sup> Neverbální výrazy byly sledovány až od 60. let 20. století, kdy od této doby bylo popsáno téměř milion neverbálních výrazů.<sup>145</sup> Největší význam je kladen na neverbální projev

---

<sup>141</sup> Evangelu, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6. s. 84.

<sup>142</sup> Srov. Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4. s. 120-122.

<sup>143</sup> Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2. s. 124.

<sup>144</sup> Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4. s. 36.

<sup>145</sup> Khelerová, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha : Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9. s. 20.



v oblasti obličeje a hlavy, dále na pohyby rukou a paží a teprve potom na pohyby a pozice těla a nohou.<sup>146</sup>

V neverbální komunikaci manažera můžeme najít dva základní smysly, „*jednak mohou poznat pocity druhé osoby během jednání, také však mohou svůj výraz a gesta ovlivnit tak, že vytvoří u druhé osoby pozitivní dojem.*“<sup>147</sup>

DeVito<sup>148</sup> rozlišuje pět hlavních typů neverbální komunikace: gesta, ilustrátory, afektivní projevy, regulátory a adaptéry. Gesta přímo vyjadřují slova, či slovní spojení. V různých kulturách se mohou lišit, například palec nahoru v některých kulturách znamená pochvalu, jinde to může být urážka. Ilustrátory doplňují verbální komunikaci, doprovázejí slovní projev. Afektivní projevy vyjadřují emoce a emocionalitu obsaženou ve slovech. Regulátory limitují, udržují a řídí druhého v interakci. Adaptéry jsou gesta, která slouží k uspokojení nějaké potřeby, například poškrábání se na hlavě, či upravení kravaty.

Funkce neverbální komunikace můžeme rozdělit podle spojování neverbální s verbální komunikací a samotné funkce neverbální komunikace. Spojování verbálních a neverbálních sdělení nabývá těchto funkcí:<sup>149</sup> zdůraznění, doplnění, popírání, regulaci, opakování a nahrazení. Neverbální komunikace může zdůraznit verbální sdělení například bouchnutím pěstí do stolu (což může být projev jak Kritického Rodiče, tak Adaptovaného Dítěte), či dlouhým zahleděním se do očí druhého. Neverbální sdělení, jako úsměv, může doplnit vyprávění vtipné historky. Naopak mračení se při vyprávění vtipné historky může popírat celé sdělení. Regulační funkcí dává mluvčí najevo druhým, že ještě bude hovořit, nebo že chce hovořit (například zvednutím ruky, či nakloněním celého těla). Verbální sdělení může člověk

---

<sup>146</sup> Srov. Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4. s. 124.

<sup>147</sup> Bělohávek, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-8583-909-1. s. 247.

<sup>148</sup> Srov. DeVito, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0. s. 155-157.

<sup>149</sup> Srov. DeVito, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0. s. 153-154.

opakovat neverbálním sdělením (například při větě „Jdeme!“ mávne rukou). Neverbální sdělení může verbální i naprosto nahradit (věta „Podařilo se ti to!“ může být nahrazena poplácáním po rameni). Mezi funkce neverbální komunikace je řazeno: vytváření a řízení dojmů, utváření a vymezení vztahů, řízení konverzace a sociálních interakcí, ovlivňování a klamání a vyjadřování emocí. Funkce vytváření a řízení dojmů představuje to, že člověk si o druhém na základě jeho neverbálních sdělení, jeho vzhledu, jeho barvy pleti a způsobu oblékání vytvoří dojem, který pak ovlivňuje důvěryhodnost, sympatičnost, přitažlivost a dominanci takového člověka. Interpersonální vztahy a jejich utváření a vymezení ovlivňují i vztah nadřízenosti a podřízenosti, typickým ukazatelem je gestikulace, která u výše postaveného člověka oproti níže postavenému je rozmáchlejší a výraznější. Může to být i z toho důvodu, že nadřízený spíše jedná z ego-stavu Rodiče. Konverzaci člověk může řídit pomocí gest a aktivního naslouchání, kdy místo věty „Co si o tom myslíte?“ člověk jemně nakloní hlavu na stranu. Na pracovní poradě se může člověk místo poslouchání pouze tvářit, že poslouchá, tedy klamat. Ovlivňování nemusí být pouze výrazy tváře, ale například oblečením. Řada emocí se velmi těžce slovně vyjadřuje, někdy jedno gesto může nahradit řadu slov, proto mezi tyto funkce je řazeno i vyjadřování emocí, které jsou typické pro ego-stav Dítěte.

Co tvoří neverbální komunikaci? Podle Mikulášťíka<sup>150</sup> ji tvoří mimika, gestika, pohledy, kinezika, posturika, proxemika, haptika, chronemika, neurovegetativní reakce, rekvizitové signály, statické a dynamické složky projevu, parametry prostředí a teritorium. Mimika představuje pohyby obličejových svalů, které jsou nejvýraznějším sdělovačem emocí. Gestika obsahuje pohyby rukou, hlavy a případně i nohou, jež mohou dokreslit verbálně sdělované. Například ruce v bok mohou být

---

<sup>150</sup> Mikulášťík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4. s. 125-133.

interpretovány jako projev Kritického Rodiče, zatímco ruce za zády jako projev Adaptovaného Dítěte.<sup>151</sup> Posturika znamená držení těla, napětí nebo uvolnění, náklon a natočení celého těla. Pod pojmem kinezika můžeme rozumět spontánní pohyby různých částí těla. Pohledy jsou spjaty se zrakovým kontaktem. Při pohledu jsou důležité další aspekty jako zacílení pohledu, délka pohledu, pootevřenost víček, mrkání či vrásky kolem očí. Proxemika označuje vzdálenost při komunikaci. Jsou rozdělovány čtyři zóny a to intimní, která představuje vzdálenost mezi komunikujícími do půl metru od sebe, osobní – vzdálenost od 0,5 metru do 2 metrů, skupinovou – od 1 metru do 10 metrů, a veřejnou vzdálenost – od 2 metrů do 100 metrů. Teritorium představuje oblast, kterou si každý chrání a nechce, aby do ní vstupoval někdo jiný. Taková vzdálenost je ovšem velmi individuální. Například Kritický Rodič si drží mnohem větší odstup od druhého než Pečující Rodič či Dítě. Pod pojmem haptika můžeme rozumět dotýkání se. Doteky mají různý význam jako formální, neformální, přátelský a intimní. Rozděluje se pásmo společenské, kam patří dotýkání se rukou a paží, pásmo osobní nebo též přátelské, zde patří doteky na paže, ramena, vlasy a obličej, a pásmo intimní, erotické, sexuální, kde oblast dotýkání je neomezená. Na pracovišti hrají důležitou roli dotyky společenské a přátelské. Podobně jako u proxemiky, Pečující Rodič je mnohem více haptický než Kritický Rodič. Chronemika představuje strukturování času vůči jiným lidem. Někdy může být pojímána i z pozice moci, kdy podřízený nesmí přijít pozdě, ovšem když přijde nadřízený pozdě, může tím dávat najevo svou moc. Neurovegetativní reakce jsou fyziologické změny, které nelze ovládat vůlí. Například zvýšení tepu, třes rukou či pocení. Mezi rekvizitové prostředky a celkovou image můžeme řadit například používání dioptrických brýlí jako doplňků, u žen šátků či broží, ale řadí se sem i používání parfému. Komunikaci ovlivňuje i prostředí, protože snáze se komunikuje ve známém

---

<sup>151</sup> Srov. Morris, D. *Bodytalk řeč těla*. 1. vyd. Pohořelice : Levné knihy, 2009. ISBN 978-80-7309-786-8. s. 152.

prostředí než v neznámém. Neverbální komunikace může být sdělena i činy, kdy místo zbytečných řečí člověk jedná.

Porozumění neverbální řeči, tedy řeči těla, může být složité, protože gesta mohou být různě interpretována, navíc „jedno gesto může mít u různých jedinců různý význam.“<sup>152</sup> Překřížené ruce mohou být interpretovány jako odpor ke komunikaci s druhým v interakci, ale současně jako pohodlné usazení pro mluvčího. Navíc schopnost čtení neverbálních výrazů může být ovlivněna řadou věcí. Mezi ně patří věk, pohlaví, postavení a zaměstnání.<sup>153</sup>

Stejně jako u verbální komunikace a paralingvistiky můžeme sledovat projevy jednotlivých ego-stavů i v rámci neverbální komunikace. Kritický rodič má mimiku a gestikulaci zlostnou, s vraštícím se čelem, rukama v bok a výstražným prstem, držení má hodnotící, moralizující a autoritativní. Pečující Rodič má mimiku a gestikulaci otevřenou, přijímající, usměvavou, vnímavou a nárokující si, držení těla chápavé a zabezpečující. Dospělý má přímou, otevřenou, bdělou a přemýšlivou gestikulaci a mimiku, držení těla se zájmem, pozorující a odhadující. Adaptované Dítě se šklebí, má potlačenou, zbržděnou, případně staženou mimiku a gestikulaci, držení těla je tázavé, stydlivé a poddajné. Svobodné Dítě má mimiku a gestikulaci neubrzditelnou, volnou a spontánní, držení těla zvědavé, proměnlivé a radostné.<sup>154</sup>

#### 4.4 Komunikační styly

V manažerské komunikaci musíme rozdělovat i jednotlivé komunikační styly. Rozlišujeme spíše komunikační styly jednotlivých individuí, protože nejen nadřízený, ale i podřízený mají svůj vlastní komunikační styl. Podobné komunikační styly

---

<sup>152</sup> Khelerová, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vyd. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1677-1. s. 19.

<sup>153</sup> Lewis, D. *Tajná řeč těla*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-49-X. s. 193-194.

<sup>154</sup> Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2. s. 124.

pomohou „v lepší vzájemné komunikaci. Čím odlišnější tyto styly budou, tím více pozornosti a snahy je třeba, lidé se budou cítit nepříjemně, zmateně a jejich pozornost bude odvrácena od předmětu hovoru.“<sup>155</sup> Robbins<sup>156</sup> dle Šuleře rozlišuje čtyři základní individuální komunikační styly, a to: analytický, řídicí, přátelský a expresivní. Dle jednotlivých stylů potom označuje analytickou osobnost, řídicí osobnost, přátelskou osobnost a expresivní osobnost. Analytická osobnost se vyznačuje tím, že má sklon hodně myslet, pomalu jednat, je pasivní, tichá a nepodléhá vášním. Z pohledu transakční analýzy bychom mohli označit tuto osobu jako Dospělého částečně kontaminovaného Rodičem. Řídicí osobnost je aktivní, ambiciózní, vytrvalá, nezávislá, vyhledávající soutěže a konflikty a neukazující své city. Zde můžeme vidět paralelu s Rodičem, přesněji s Kritickým Rodičem. Přátelská osobnost je velmi citlivá, empatická, ráda rozveseluje ostatní. V transakční analýze takovou osobu můžeme označit jako Svobodné Dítě, tedy její pozitivní podobu. Expresivní osobnost je také citlivá, má ráda vzrušení, má sklony k unáhleným generalizacím a je hodně egocentrická. Expresivní osobnost bychom zařadili jako negativní podobu Adaptovaného Dítěte.

Šuleř<sup>157</sup> mezi jednotlivými osobnostmi dle komunikačního stylu rozlišuje kompatibilní vztahy a toxické vztahy. Kompatibilní vztahy jsou mezi analytickým a řídicím, analytickým a přátelským, přátelským a expresivním. Toxické vztahy jsou mezi analytickým a expresivním, řídicím a expresivním, řídicím a přátelským.

Analytický a řídicí jsou na stejné pozici, ovšem podle transakční analýzy můžeme očekávat to, že řídicí, jako Rodič může mít sklony k podřízení si analytické osobnosti. Ta, pokud by odpovídala pouze na základě faktů a bez emocí, tedy jako

---

<sup>155</sup> Jiřincová, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1. s. 34.

<sup>156</sup> In. Šuleř, O. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2003. ISBN 80-85839-87-3. s. 85-88.

<sup>157</sup> Šuleř, O. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2003. ISBN 80-85839-87-3. s. 86.

Dospělý, potom by nastala křížová transakce označovaná jako typ IV. Vztah mezi analytickým a přátelským je dle našeho názoru mnohem kompatibilnější, protože dítě se podřizuje rodiči, a když má rodič radost, potom i dítě se raduje. Zde dochází k doplňkové transakci. Vztah mezi přátelským a expresivním typem osobnosti je označován jako kompatibilní. Onu kompatibilitu můžeme vidět i z pohledu transakční analýzy, protože Dítě si rozumí s Dítětem.

Toxický vztah mezi analytickým a expresivním typem osobnosti je z toho důvodu, že analytická osobnost, která racionálně uvažuje, to samé požaduje po druhé, jenomže expresivní osobnost je zaměřena více na city a zobecňování. Bělohlávek toxicitu vidí v tom, že „*analytický typ požaduje množství detailů, které expresivní osobnost nechce a není ochotna dát.*“<sup>158</sup> Z pohledu transakční analýzy bychom to pojmenovali jako vztah Dospělého a negativní podoby Adaptovaného Dítěte (v některé literatuře označováno jako Rebelující Dítě). Negativní podoba Adaptovaného Dítěte dokonce může být v opozitu schválně vůči Dospělému či Rodiči. Vztah mezi řídicím a expresivním typem je vyostřen jako vztah Kritického Rodiče a negativní podoby Adaptovaného Dítěte. Oba typy osobnosti chtějí být středem pozornosti, každá toho ale dosahuje jinými cestami. Vztah z pozice nadřízeného, tedy řídicí osobnosti, a podřízeného, z pozice přátelské osobnosti, může být toxický z toho důvodu, že nadřízený požaduje jistou poddajnost a plnění úkolů, zatímco podřízený je spíše nerozhodný a upovídaný. Řídicí osobnost, jakožto Kritický Rodič, požaduje komunikaci s pozitivní podobou Adaptovaného Dítěte, což přátelská osobnost není.

V rámci komunikačního stylu je tedy podstatné to, ze kterého ego-stavu manažer komunikuje a na jaký ego-stav druhého v interakci komunikaci směřuje. Jako výrazný intervenující faktor je tedy to, jaký ego-stav manažer použije. V případě klíčového pracovníka, o kterého manažer rozhodně

---

<sup>158</sup> Bělohlávek, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-8583-909-1. s. 243.

nechce přijít, musí manažer používat takový ego-stav, aby s pracovníkem probíhala doplňková transakce.

#### 4.5 Efektivní komunikace

Z výše uvedeného je patrné, že efektivní komunikace je taková, kdy použitým slovům, paralingvistice a neverbálním výrazům oba aktéři komunikace přiřkládají stejný význam. Když ale vyjdeme z předpokladu, že efektivní komunikace je doplňkový typ transakce,<sup>159</sup> potom příjemce zprávy (pro udržení efektivní komunikace) by měl reagovat z ego-stavu, na který byla zpráva vyslána. Pokud tedy nadřízený hovoří k podřízenému jako Rodič k Dítěti, potom pro udržení efektivní komunikace by měl podřízený odpovědět ze svého ego-stavu Dítěte a směřovat odpověď na Rodiče svého nadřízeného. V některých případech (například v případě klíčového pracovníka) se ale takto může „přizpůsobit“ manažer.

Dle Plamínka<sup>160</sup> efektivita komunikace prošla velkým vývojem. Plamínek poukazuje na to, že tak jak Carnegie přišel s přednáškami a knihami věnujícími se efektivní komunikaci, jako negativní jev se vyskytla faleš mezi jednotlivými lidmi, kteří techniky používají pouze s vidinou zisku, nepoužívají je tedy opravdově, podobně přišel Salter se svými asertivními přístupy, které měly sloužit pro osoby s nízkým sebevědomím, ale byly využity sebevědomými lidmi pro posílení svého ega. Plamínek jako jednu z příčin neefektivní komunikace vidí právě to, že lidé jsou neupřímní a sebestřední.

Základem efektivní komunikace podle Plamínka<sup>161</sup> je tedy to, že člověk mluví pravdu, rozumí ostatním, respektuje ostatní, nestranně myslí, nestranně jedná a rozumí sám sobě, což jsou předpoklady ego-stavu Dospělého.

<sup>159</sup> Srov. Harris, T. A. *Já jsem OK, ty jsi OK*. 1. vyd. Praha : Pragma, 1997. ISBN 80-7205-508-9. s. 85-101.

<sup>160</sup> Plamínek, J. *Komunikace a prezentace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2706-6. s. 67-75.

<sup>161</sup> Plamínek, J. *Komunikace a prezentace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2706-6. s. 70.

Adair<sup>162</sup> hovoří o efektivní verbální komunikaci, kde základ vidí v tom, že je třeba hovořit srozumitelně, jasně, jednoduše, výklad podat živě, přirozeně a stručně.

---

<sup>162</sup> Adair, J. *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9. s. 50-65.



## 5. Co ovlivňuje osobnost manažera z pohledu transakční analýzy

Komunikace v pracovním prostředí je ovlivněna převážně použitým ego-stavem, ze kterého manažer komunikuje s využitím jak verbálních tak neverbálních znaků. Jednotlivé ego-stavy jsou dány vlivem druhých (hlavně rodičů), kteří je velkou měrou ovlivňují. Člověk se může stát manažerem (nebo se přinejmenším o to pokoušet či záměrně nepokoušet) například proto, že mu to rodiče „napsali“ do životního scénáře, nebo na něj působili (ať vědomě či nevědomě) pomocí takzvaných injunctions a drivers, což jsou zprávy, které manažer přijímal v dětství od svých rodičů.

### 5.1 Injunctions

Slovo injunctions bychom do češtiny mohli přeložit jako příkaz nebo nařízení. Budeme používat slovo příkaz. S tímto pojmem přišli Bob a Mary Gouldingovi<sup>163</sup> a z nich vycházíme. Problematika příkazů (injunctions) se v česky psané literatuře věnované transakční analýze příliš nevyskytuje, proto vycházíme pouze ze dvou zahraničních titulů, kde je této problematice věnována pozornost.

Příkazy (injunctions) jsou negativní limitující zprávy, které jsou uloženy v ego-stavu Dítěte. Jsou to tedy zprávy od rodičů a dalších významných druhých.<sup>164</sup> Tyto zprávy jsou především neverbální.<sup>165</sup>

Gouldingovi rozlišují dvanáct druhů příkazů, kam patří nebuď (neexistuj), nebuď to ty, nebuď dítě, nebuď úspěšný, nedospívej, nedělej to, nedělej (nic), nebuď důležitý, nepatří,

---

<sup>163</sup> In. Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 134-147.

<sup>164</sup> Smith, J. *Transactional Analysis*. 1. vyd. Western Australia : Edugraphics, 2001. ISBN 0-9579087-0-9. s. 28.

<sup>165</sup> Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 134.

nebuď důvěrný, nebuď dobrý (zdravý), nemysli. Tyto zprávy mohou být doručovány kvůli různým záležitostem.

Příkaz nebuď (neexistuj) mohou doručovat rodiče, kteří sami v dětství byli deprivováni nebo rodiče, kteří si dítě nepřáli, ale okolnosti k tomu vedly. Tento příkaz v silné míře vede k suicidním sklonům, v nižší míře ale může podporovat pracovní výkonnost (ve smyslu pracovat tvrdě).

Příkaz nebuď to ty je zprostředkován dítěti, které má jiné pohlaví, než si jeho rodiče přáli. To se může například projevit ve jméně, které rodiče dítěti dají, případně jméně, jakým dítě nechají pokřtít. V dospělosti takový člověk potom může mít chování typické pro druhé pohlaví.

Příkaz nebuď dítě dávají rodiče, jejichž Dítě řekne, že zde je místo pouze pro jedno Dítě a to jsem já. Typické jsou věty: „Jsi dostatečně starý na...“ nebo „Velcí kluci nepláčou!“ Dítě si z toho může odnést, že se nemá chovat dětsky a navíc, že takové jednání má odsuzovat.

Příkaz nedospívej říkají rodiče, kteří chtějí být označeni za výbornou matku nebo otce a tím, že dítě dospěje, tak již přestávají mít nárok na toto ocenění. Tento příkaz ale může být interpretován i jako „Zůstaň mým kamarádem na písečku!“, který říkají rodiče ze svého ego-stavu Dítěte, nebo ho mohou říkat Pečující Rodiče (především matky).

Příkaz nedělej to mohou vysílat rodiče, kteří například z finančních důvodů nemohli jít studovat na univerzitu. Celý život se snažili, aby dokázali zajistit celou rodinu a děti poslali do dobrých škol. Potom se dětem naskytne možnost jít studovat na univerzitu. Rodiče (spíše pouze jeden z nich) vysílají příkaz (především neverbálně), aby to nedělali. Rodiče mohou mít mimo jiné vlastní obavy, že by děti mohly být lepší než jsou oni sami. Takoví jedinci, když se dostanou na univerzitu (ale klidně i na určitou pracovní pozici), jsou velmi snaživí a pracovití.

Příkaz nedělej (nedělej nic) vysílají rodiče, kteří měli strach o své děti, aby si neublížily, a proto jim zakazovali se hnout od rodičovské ochrany.

Příkaz nebuď důležitý je vysílán z ego-stavu Dítěte rodiče, které říká „Můžeš tady být s námi, ale to, co říkáš, není důležité!“, takový člověk, když je potom osloven, aby pracoval na nějaké řídicí pozici, tak působí velmi panickým dojmem, navíc má problém hovořit před publikem, například na poradě.

Příkaz nepatři mohou rodiče vysílat dítěti, které se odlišuje od ostatních a nebo si přejí, aby byl význačnější (nad skupinou).

Příkaz nebuď důvěrný může být předáván v rodinách, kde se málo fyzicky dotýkali jak rodiče vzájemně, tak i rodiče dítěte, případně v rodinách, kde si nikdy nevyjadřovali své emoce. Takový člověk potom může být emocionálně chladný.

Nebuď dobrý (zdravý) může být příkaz od rodičů, kteří jsou pracovně velmi vytížení. Když jejich dítě onemocní, začnou se mu velmi věnovat. Dítě si potom může vytvořit návyky, že když jsou nějaké problémy (vztahové a nebo v práci), je dobré „onemocnět“.

Příkaz nemysli vysílají rodiče ze svého ego-stavu Dítěte, kdy se cítí být ohroženi. Typická je věta: „Opravdu si myslíš, že jsi tak chytrý?“ Takový člověk se potom může podceňovat a plně nevyužívat svůj potenciál.

Osobnost manažera může být více či méně ovlivněna zmíněnými příkazy. Tyto příkazy, které manažer přijímal od svých rodičů, zůstanou v jeho ego-stavu Rodiče. Je velký předpoklad, že manažer potom tyto příkazy bude vysílat i na své podřízené. U některých podřízených může dospět ke zvýšení pracovní efektivity (například nižší formou příkazu nebuď), u jiných nikoli, naopak může způsobit jejich pracovní zahálku. Příkazy, podobně jako drivers, musí manažer zpracovat na své úrovni ego-stavu Dospělého, teprve potom mohou být využity pro pracovní efektivitu.

## 5.2 Ovladače neboli drivers

Tak jak jsou příkazy formulovány negativně, tedy to, co dítě nesmí, tak ovladače (drivers) jsou formulovány pozitivně.

Problematika ovladačů (drivers) byla rozpracována klinickým psychologem Taibi Kahlerem v 70. letech 20. století. U svých pacientů zaznamenával slova, tóny, gestiku, posturiku a mimiku. Na základě pozorování a analýz detekoval pět ovladačů (drivers). Těmi jsou buď perfektní, těš (ostatní), snaž se, buď silný a pospěš si.<sup>166</sup> Dle Smithe<sup>167</sup> těmito vzkazy matka a otec dávají dítěti najevo, jaké si přejí aby bylo, čímž ovlivňují jeho životní scénář. Novobílská<sup>168</sup> ovladače vidí jako negativní jev v případě, že nejsou zpracovány v rámci ego-stavu Dospělého, protože člověk může usilovněji pracovat nikoli kvůli výkonu, ale kvůli ovladačům.

V další části se podíváme na to, jaké jsou typické věty ovladače a jaké jsou věty povolení (zpracování na Dospělé úrovni).

Ovladač buď perfektní je dán větou: „Budeš jedině OK, když všechno uděláš správně!“ Povolovač potom: „Je dobré být sám sebou!“

Typická věta pro ovladač všechny pros je: „Budeš jedině OK, když všechny lidi budeš hezky prosit.“ Povolovač je: „Budeš OK, když si budeš vážit a těšit sám sebe.“

Ovladač snaž se je typický větou: „Jsi OK pouze tehdy, když se budeš snažit dělat věci usilovně.“ Povolovačem pak: „Je OK to udělat.“

Ovladač buď silný představuje věta: „Budeš jedině OK, když skryješ své pocity a budeš to chtít i po ostatních.“ Povolovačem je věta: „Je OK být otevřený a pečovat o své vlastní potřeby.“

---

<sup>166</sup> Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 155-158.

<sup>167</sup> Smith, J. *Transactional Analysis*. 1. vyd. Western Australia : Edugraphics, 2001. s. 29.

<sup>168</sup> Konzultace s PhDr. Renatou Novobílskou, Ph.D., prezidentkou ČATA

Ovladač prospěš si je typický větou: „Budeš jedině OK, když všechno uděláš okamžitě.“ Povolovačem je věta: „Je v pořádku si dát čas.“<sup>169</sup>

Tudor<sup>170</sup> hovoří i o šestém ovladači, kterým je: ber to, který dle ní podporuje rozvoj narcismu.

Ovladače na první pohled neovlivňují osobnost manažera stejně jako příkazy. Příkazy jsou formulovány negativně, tedy jaká osobnost člověka, respektive manažera, být nemá, ovladače jsou formulovány pozitivně, tedy jaká osobnost je žádoucí. Jak příkazy, tak ovladače je nutno zpracovat na úrovni ego-stavu Dospělého, protože jinak mohou být pro pracovní prostředí kontraproduktivní.

---

<sup>169</sup> Smith, J. *Transactional Analysis*. 1. vyd. Western Australia : Edugraphics, 2001. s. 29.

<sup>170</sup> Tudor, K. “Take It”: A Sixth Driver. *Transactional Analysis Journal*. 2008, 38, 1, s. 43-57. ISSN 0362-1537.

## 6. Co ovlivňuje manažery při komunikaci z pohledu transakční analýzy

Manažera při komunikaci ovlivňuje řada aspektů. Již bylo nastíněno, jak je ovlivněna jeho osobnost, což v komunikaci každého člověka sehrává velmi důležitou roli. Jeho komunikace je ovlivněna i výběrem stylu vedení, ale současně i stylem jednání svých podřízených. Z pohledu transakční analýzy je komunikace manažera ještě ovlivněna strokes, které mohou být využity jako motivace zaměstnanců, což je jeden z hlavních a současně nejobtížnějších úkolů manažera,<sup>171</sup> dále strukturováním času, což upravuje i vztah na pracovišti, a firemní kulturou, do které sice manažeři přijdou, ale mohou ji výrazně ovlivnit či úplně změnit.

### 6.1 Strokes

Slovo strokes v češtině značí mrtvici, údery, tahy, ale také pohlazení. Dle Stewarta a Joines<sup>172</sup> jsou strokes definovány jako jednotky uznání. Stejně jako pojmy injuctions a drivers se pojem strokes v česky psané literatuře věnující se transakční analýze příliš nevyskytuje. V práci budeme dále pro označení strokes používat pojem pohlazení. Dle Berneho je pohlazení „jednotka poznání jako je např. pozdrav.“<sup>173</sup> Problematika pohlazení může být využita například při motivování lidí.

Problematice pohlazení se nejvíce věnují Stewart a Joines<sup>174</sup>, proto z nich vycházíme i v dalším textu.

Pohlazení jsou dělena na několik druhů a to verbální a neverbální, pozitivní a negativní a podmíněné a nepodmíněné.

---

<sup>171</sup> Urban, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2. s. 47-84.

<sup>172</sup> Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 72.

<sup>173</sup> Berne, E. *Co řeknete až pozdravíte*. 1. vyd. Praha : NLN, 1997. ISBN 80-7106-231-6. s. 417.

<sup>174</sup> Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 72-86.

Verbální a neverbální pohlazení představují velkou škálu slov a výrazů. Verbální pohlazení začíná již pozdravem, mezi neverbální znaky potom patří potřesení rukou, objetí, poplácání po zádech. Každá transakce je tedy výměna pohlazení.

Pozitivní pohlazení je takové, kdy příjemce zažívá potěšení. Negativní pohlazení zase takové, kdy se příjemce cítí trapně a nepříjemně. Dle Stewarta a Joinese ze statistik vyplývá, že je lepší negativní pohlazení než žádné pohlazení.

V této souvislosti můžeme hovořit i o tak zvaných falešných pohlazeních, která ze začátku znějí pozitivně, ale končí negativně. Příkladem může být: „Ten projekt je zpracován výborně, to za tebe udělala kolegyně, že?“ Rozlišují se i umělá pohlazení, která vysílají lidé, jež ve svém rodinném zázemí nebyli příliš chválení (hlazeni). Takoví lidé přehnaně (za jakýchkoliv událostí) pozitivně hladí.

Podmíněné pohlazení se pojí s tím, co člověk dělá, nepodmíněné pohlazení zase s tím, jaký člověk je.

Nelze jasně říct, že pozitivní pohlazení jsou dobrá a negativní zlá. Obojí pomáhají poznávat svět. V pracovním prostředí pohlazení může sloužit při adaptaci pracovníka na určité pozici, kdy pomocí pozitivních ale i negativních pohlazení se naučí, jaké chování a jednání je žádoucí či nikoli. Současně pohlazení slouží i pro motivaci pracovního výkonu. Zdravé pohlazení v sobě nese jak pozitivní, negativní, podmíněné tak nepodmíněné pohlazení.

S pojmem pohlazení můžeme současně hovořit i o pojmu ekonomie pohlazení<sup>175</sup>, který v sobě nese pět základních pravidel používání pohlazení. Těmito pravidly jsou: nehlaďte když máte být pohlazeni; neptejte se po pohlazení, když je potřebujete dostat; neakceptujte pohlazení když jste si je vyžádali; neodmítejte pohlazení i když jste je nechtěli; nehlaďte se sami. Tato pravidla by manažer měl při vedení lidí respektovat.

---

<sup>175</sup> Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 78.

## 6.2 Strukturování času

Berne<sup>176</sup> dle Stewarta a Joinese rozdělil trávení času v párech nebo ve skupinách do šesti forem, které jednotně nazval strukturování času. Jsou jimi stažení, rituály, vzpomínání, aktivity, hry a intimacy. Dle Berneho se jedná o hlad po časové struktuře. Dle Smithe<sup>177</sup> tak lidé strukturují svůj čas od narození až po smrt. Struktura času může být identifikována i v průběhu pracovní doby. Strukturování času upravuje i vztahy na pracovišti.

Stažení se<sup>178</sup> je tehdy, kdy osoba je fyzicky přítomná (ať v páru a nebo ve skupině), ale neprovádí žádné transakce s ostatními. Je to například tehdy, kdy je člověk hodně zabrán do práce.

Berne chápe rituál tak, že je to „*vysoce stylizovaná výměna, jež může být neformální nebo formalizovaná do naprosto předpověditelných obřadů ... informace mají spíše povahu signálů vzájemného porozumění.*“<sup>179</sup> Jako příklad může sloužit pozdravení a seznámení se.

Vzpomínání není tak podmíněno jako rituály, je trochu více okrášleno. Může to být přirovnáno k povídání si na koktejlovém večírku.<sup>180</sup>

Aktivity jsou takové, kde je společný cíl. Aktivity u práce jsou takové, u „*nichž jsou transakce programované materiálem, se kterým se pracuje ... pracovní transakce jsou typicky transakce Dospělý-Dospělý, orientované na vnější skutečnost.*“<sup>181</sup>

O hrách jsme se již zmínili a hrám na pracovišti je věnována i celá další kapitola. Tedy jen krátce, že hry „*jsou soubory v podstatě opakovatelných postranních transakcí,*

---

<sup>176</sup> Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 87.

<sup>177</sup> Smith, J. *Transactional Analysis*. 1. vyd. Western Australia : Edugraphics, 2001. s. 15.

<sup>178</sup> Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 88.

<sup>179</sup> Berne, E. *Co řeknete až pozdravíte*. 1. vyd. Praha : NLN, 1997. ISBN 80-7106-231-6. s. 30.

<sup>180</sup> Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 89.

<sup>181</sup> Berne, E. *Co řeknete až pozdravíte*. 1. vyd. Praha : NLN, 1997. ISBN 80-7106-231-6. s. 30.



*mající přesně vymezený psychologický zisk. Protože postranní transakce znamená, že hráč předstírá určitou činnost, zatímco ve skutečnosti dělá něco jiného, do hry se zapojuje podfuk.*<sup>182</sup>

Intimita představuje vyjádření autentických citů a touha po tom, být spolu sami bez dohledu ostatních.<sup>183</sup> Oboustrannou intimitu můžeme definovat jako „*vztah bez her, kde dochází k vzájemnému dávání a braní bez jakéhokoli využívání. Intimita může být i jednostranná, a to v případě, kdy jedna strana je upřímná a neziskuchtivě dává, zatímco druhá strana není zcela čestná a využívá.*“<sup>184</sup>

### 6.2.1 Hry na pracovišti

Hra na pracovišti, jak teď již je jasné, není bezstarostná hra mezi dětmi. Hra na pracovišti je naopak velmi cílená a někdy zákeřná. Hry se nemusí vyskytovat pouze na pracovišti, ale i mezi celými organizacemi. Někdy mohou hrát hry pouze manažeři v rámci různých organizací, kde pomocí hry chtějí ovládnout druhou společnost.

Berne<sup>185</sup> v knize *Jak si lidé hrají* popsal velkou řadu her, mezi nimi například *Vy jste báječný, pane profesore* nebo *Vidíte, jak se snažím* nebo *Jak to dělám já*.

Karpman<sup>186</sup> vymyslel jednoduchý diagram na analýzu her, tak zvaný *Dramatický trojúhelník*. Věřil totiž, že při hraní hry se člověk dostane do jedné z předepsaných rolí, a to buď do role oběti, pronásledovatele (v některé česky psané literatuře se mylně používá pojem *kat*) nebo zachránce.

---

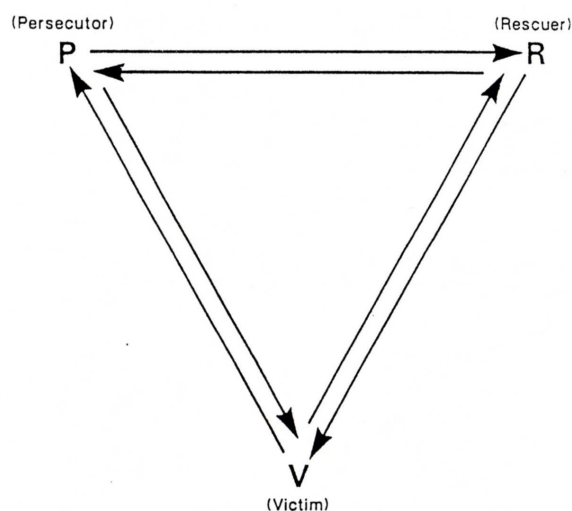
<sup>182</sup> Berne, E. *Co řeknete až pozdravíte*. 1. vyd. Praha : NLN, 1997. ISBN 80-7106-231-6. s. 30-31.

<sup>183</sup> Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 93.

<sup>184</sup> Berne, E. *Co řeknete až pozdravíte*. 1. vyd. Praha : NLN, 1997. ISBN 80-7106-231-6. s. 32.

<sup>185</sup> Berne, E. *Jak si lidé hrají*. 1. vyd. Praha : Svoboda, 1970. ISBN 66-602-22-8.6.

<sup>186</sup> In. Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 236.



Karpmanův trojúhelník<sup>187</sup>

Collin<sup>188</sup> popisuje jednotlivé role. Role oběti (victim) spočívá v její nevinnosti, čistotě a bezmocnosti. Jedná se o zdánlivě křehkou bytost, které „ublížil celý svět“. Oběť se pokouší u ostatních vyvolat pocity viny že ostatní se mají tak dobře a jí se nedaří. Podsouvá druhému, co všechno má, ale už nevidí to, co kvůli tomu musí udělat či obětovat. Cílem oběti je vzbudit lítost a přimět druhého, aby o ni pečoval a současně se stal zodpovědným za její budoucí vztah. Takové jednání můžeme označit jako manipulaci<sup>189</sup>. Obratná oběť dokonce dokáže namluvit, že při péči ten druhý může získat velké výhody. V této roli se mnohem častěji vyskytují ženy než muži. Role pronásledovatele (persecutor) je částečně podmíněna i rolí oběti. Navíc tato role je častěji typická u mužů než u žen. Úlohou pronásledovatele je být krutý, bezcitný a zlý, současně autoritativní, přísný a povýšenecký. Pronásledovatel budí strach a druhý si rozmyslí, jestli s ním půjde do konfliktu, je také typický tím, že „dává lekce“. Pronásledovatelem je také

<sup>187</sup> Převzato z: Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 237.

<sup>188</sup> Petitcollin, Ch. *Oběť, kat a zachránce*. 1. vyd. Praha : Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-362-8. s. 21-23.

<sup>189</sup> Srov. Novák, T., Capponi, V. *Asertivně do života*. 2. vyd. Praha : Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0989-5. s. 23.

„osoba, která chce mít vždycky pravdu.“<sup>190</sup> Role zachránce (rescuer) spočívá na jeho laskavosti, ušlechtilosti, altruismu, vyrovnanosti a na ochránářských sklonech. Tato role občas druhé svazuje, řekněme cíleně podceňuje, protože si chce vytvořit pocit závislosti, i když tajně trpí strachem z opuštění. Pomoc od zachránce někdy může naopak přivodit ještě větší problémy, navíc svou neustálou aktivitou může ostatní vést k pasivitě.

Všechny tři role z dramatického trojúhelníku jsou neautentické. Když jsou lidé v jedné z těchto rolí, reagují spíše na minulost než na současnost. Používají původní strategie, které se rozhodli použít v dětství nebo které převzali od svých rodičů.<sup>191</sup>

Bělohlávek<sup>192</sup> uvádí hry, které jsou typické pro pracovní prostředí. Jsou jimi hry, které nazývá „Odložené rozhodnutí“, „Horký brambor“, „Program krachu“ a „Škatule, hejbejte se“. Hra „Odložené rozhodnutí“ spočívá v tom, že nadřízený neustále odkládá své rozhodnutí v riskantní situaci, až donutí tento úkol vykonat podřízeným. Pokud podřízený uspěje, pak si úspěch nese nadřízený, pokud ne, je to jeho vina. Je to typická hra pronásledovatele a oběti. Hra s názvem „Horký brambor“ se hraje na pracovištích, kde chybí silná autorita a řešení úkolu se přesouvá z jednoho zaměstnance na druhého, z jednoho oddělení na druhé. Zde je několik pronásledovatelů, kteří se snaží ze svých spolupracovníků vytvořit oběť. Hru „Program krachu“ hraje nadřízený se svými podřízenými, kdy falešně označí organizaci ve finančním krachu, nutí zaměstnance vytvářet rezervy a „utahovat opasky“ (vytvoří z nich zachránce). V poslední chvíli ale využije finanční rezervy, které jsou ukryty a nadřízený vyjde z této situace jako zachránce. Na druhou

---

<sup>190</sup> Klein, H., Kresse, A. *Psychologie – základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2444-7. s. 175.

<sup>191</sup> Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1. s. 237-238.

<sup>192</sup> Bělohlávek, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1. s. 139-140.

stranu tato hra může krátkodobě zvýšit výkony pracovníků, ale nadřízenému se nemusí dlouhodobě vyplatit. „Škatule, hejbejte se“ je hra, kterou hraje nadřízený, aby zakryl špatnou výkonnost svých podřízených. Provede reorganizaci, díky které se pak dostane do role oběti, protože přeřazení zaměstnanci se ještě nedokázali dostatečně adaptovat a zapracovat na dané pracovní pozici.

Z jednotlivých rolí pro jejich hráče plynou i jisté výhody. Tyto výhody popisuje Collin<sup>193</sup>. Role oběti přináší sympatii a soucit. Umožňuje hráči této role téměř beztrestnost, protože ona je přece čistá a všichni jí ubližují. Většina jejích transakcí spočívá v tom, že přenáší odpovědnost na druhé. Za její problém je nejčastěji obviněn pronásledovatel, když ne on, tak „hraje hlupáka“. Hlavním přínosem role pronásledovatele je to, že si svoji frustraci může vybit na roli oběti. Zde můžeme vidět, že hry mohou rozvíjet další hry. Kdy manželka dá muži ráno kázání o tom, že je neschopný cokoliv v domácnosti spravit, ten potom přijde do práce a vynadá sekretářce, že ta káva je příliš studená a nechá si zavolat podřízeného, na kterém svůj vztek taktéž dostatečně vybije. V roli pronásledovatele se ale v tomto případě jedná pouze o iluzi moci. Role zachránce vyplývá z toho, že všem lidem občas dělá dobře když se cítí jako lidumilové, laskavci a dobrota sama o sobě. Poskytování hyperprotektivity ale může znamenat to, že člověk prchá před svými problémy a cíleně řeší problémy druhých.

Mohlo by se zdát, že tak jak hra začne (tedy s danými rolí), tak člověk v roli i zůstane nadále. Není tomu tak, může se stát, že z oběti se najednou stane pronásledovatel a ze zachránce oběť. Příkladem z pracovního prostředí může být to, kdy kolegyně A (oběť) si stěžuje druhé kolegyni B (v roli zachránce), že ji šéf C (pronásledovatel) pořád nadává, osočuje z toho, že neustále popíjí kávu a u automatu řeší firemní pomluvy. Kolegyně B (v roli zachránce) může být oním

---

<sup>193</sup> Srov. Petitcollin, Ch. *Oběť, kat a zachránce*. 1. vyd. Praha : Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-362-8. s. 32-37.

zachránce a začít kolegyni A (v roli oběti) litovat, případně se mohou změnit role, kdy jí řekne, že vlastně šéf C má pravdu a její pracovní výkonnost je mizerná. Tak se z kolegyně B stane pronásledovatel a hra pokračuje. Kolegyně A (stále v roli oběti) pokračuje v budování vlastní sebelítosti a uráží kolegyni B (již v roli pronásledovatele), že je horší než šéf C a že chce zařídit její odchod od organizace, aby se dostala na její pracovní pozici. Aby situace byla naprosto paradoxní, může přijít šéf C (nyní nově v roli zachránce), který ukončí veškerý spor.

Někdo by mohl říci, že hra končí jistou formou vítězství. Na konci hry jsou ovšem „*dva poražení. I kdyby se zdálo, že jeden z těch dvou vyhrál, jeho vítězství mu neskýtá žádné potěšení. Jásat radostí z pomsty je ponižující.*“<sup>194</sup> Pro některé lidi ale vítězstvím může být samotná pomsta.

### 6.3 Firemní kultura

Pojem firemní kultura by mohl jen zdánlivě být součástí transakční analýzy. Opak je pravdou. Co to ale firemní (též označována jako organizační nebo podniková) kultura je? „*Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.*“<sup>195</sup> Každý podnik si vytváří svoji vlastní kulturu, která je charakteristická shodným či alespoň obdobným jednáním jednotlivců uvnitř podniku i vůči jeho vnějšímu okolí.<sup>196</sup> Nebudeme se ale podrobněji zabývat firemní kulturou, zaměříme se pouze na analýzu firemní kultury z pohledu transakční analýzy, kterou provedl Balling.

---

<sup>194</sup> Petitcollin, Ch. *Oběť, kat a zachránce*. 1. vyd. Praha : Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-362-8. s. 57.

<sup>195</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 257.

<sup>196</sup> Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7. s. 15.

Balling<sup>197</sup> rozpracoval analýzu a popsal tři typy firemní kultury, a to řídicí kulturu (Order Culture), soudržnou kulturu (Cohesion Culture) a kulturu výzvy (Challenge Culture).

Řídicí kulturu přirovnává k ego-stavu Kritického Rodiče, je to organizace, která je zaměřena na plnění cílů organizace. Pracovníci jsou jako ozubené kolo ve stroji a musí pracovat řádně. Typičtí jsou dobře kvalifikovaní pracovníci.

Soudržnou kulturu přirovnává k ego-stavu Pečujícího Rodiče, kde hlavní myšlenkový proud směřuje k tomu, aby byla vytvořena organizace, kde zaměstnanci rádi spolupracují a jsou naplňovány vize a cíle organizace. Jedná se o emocionální soudržnost a orientaci na vize. Přesvědčení zaměstnanců je takové, že pokud zůstanou spolu a budou uznávat hodnoty, potom budou pány všech problémů.

Kulturu výzvy přirovnává k ego-stavu Dítěte, kde typickým myšlením je to, jak může být poskytnuta platforma pro seberealizaci a realizaci vlastních myšlenek se současným pobavením se. Základem je individuální svoboda, kde dobré myšlenky a nápady vyhrají. Oproti řídicí kultuře, kde se spíše organizuje, se zde spíše řeší věci pomocí brainstormingu.

Významnými intervenujícími faktory v komunikaci manažera jsou strokes, hry na pracovišti a firemní kultura. Díky strokes může manažer motivovat své podřízené a ovlivňovat tím jejich pracovní výkonnost. Pomocí utváření firemní kultury může podporovat či eliminovat hry na pracovišti, které jsou spíše negativní pro chod organizace.

---

<sup>197</sup> Balling, R. Diagnosis of Organizational Cultures. *Transactional Analysis Journal*. 2005, 35, 4. s. 313-320. ISSN 0362-1537.

## 7. Doporučení pro manažery

Mezi významné intervenující faktory vstupující do komunikace manažera patří především to, jak jsou utvořeny jeho ego-stavy (především ego-stavy Rodiče a Dítěte), které byly „naplněny“ přibližně do 5 let života. Významný vliv je převážně rodičů, kteří ať vědomě či nevědomě vysílali jisté zprávy (příkazy (injunctions), ovladače (drivers), ale i pohlazení (strokes)), které ovlivnily životní scénář manažera. Navíc nejen že tyto zprávy jsou přijaty, ale i dále aplikovány manažerem na podřízené. Mohlo by to působit jako začarovaný kruh, ale právě ony příkazy a ovladače nemusí být finální, každý člověk si je může zpracovat na úrovni ego-stavu Dospělého a tím je získat pro pracovní efektivitu. Z toho vyplývá i doporučení – je nutné zpracovat vlivy rodičů a vlivy z dětství na úrovni Dospělého.

Pokud manažer zná dostatečně sám sebe a ví, jak komunikuje ze svých jednotlivých ego-stavů, může toho využít. V případě klíčového pracovníka, kterého si chce udržet, ovšem který je despotický a komunikuje především z ego-stavu Rodiče a komunikaci směřuje na Dítě, může využít to, že cíleně bude na takového pracovníka komunikovat ze svého ego-stavu Dítěte a odpověď bude směřovat na Rodiče pracovníka. Druhé doporučení zní – je potřeba znát sama sebe a dokázat pracovat s vlastními ego-stavy tak, aby v případě potřeby byla dosažena doplňková transakce.

S druhým doporučením se pojí i třetí, které zní znejte cíle organizace, své podřízené a podle toho zvolte styl vedení a utvářejte firemní kulturu. U organizací, které jsou zaměřeny na kvalitu výroby (například strojírenské organizace), je poměrně kontraproduktivní, aby manažer komunikoval převážně z ego-stavu Dítěte. Jednak by mohl přijít o pozici neformálního vedoucího (pokud by ji měl) a navíc je předpoklad příliš vysoké zmetkovosti výrobků.

Další doporučení se týká her na pracovišti. Hry, i když jsou nežádoucí, mohou v jistých mezích podporovat pracovní efektivitu. Manažer by tedy měl být schopen analyzovat hru, pochopit, kdo je oběť, pronásledovatel a zachránce a případně zasáhnout. Doporučení zní pokusit se hry eliminovat, v případě hraní je ovšem držet pevně v rukou.

Manažeři při své práci by neměli zapomínat na motivování svých podřízených. Motivování není čistě finanční, ale je to i uznání kvality práce projevené jistým druhem pohlazení. Doporučení zní – efektivně pracovat se strokes.



## 8. Závěr

V této diplomové práci s názvem *Transakční analýza v manažerské komunikaci* jsme se zaměřili na identifikaci a následné vysvětlení intervenčních faktorů v komunikaci manažera z pohledu transakční analýzy, tedy toho, co ovlivňuje to, jak manažer komunikuje. Transakční analýza je relativně mladý teoretický proud, který na poli psychologie působí teprve od 50. let 20. století. I když je poměrně mladý, přesto si myslíme, že má co říct, na druhou stranu si myslíme, že jeho potenciál v oblasti organizace není dostatečně využit, protože hlavní zaměření je stále na oblast psychoterapie. Transakční analýza poskytuje pochopení osobnosti člověka, které spatřuje především ve vlivu do pěti let života, kdy se utváří Rodič a Dítě člověka. Osobnost manažera, potažmo jeho chování a následná komunikace, je ovlivněna předávanými vzkazy (a to jak verbálními, tak neverbálními) jako jsou příkazy (injunct-ions), ovladače (drivers) a pohlazení (strokes). Z pohledu transakční analýzy s akčním polem v oblasti organizací je prostor pro identifikaci her na pracovišti, které jakožto negativní by měly být eliminovány, některé hry ovšem mohou naopak zvýšit pracovní efektivitu, takové by potom měly být hrány, ovšem se zřetelem na to, že hra může být dobrý sluha, ale zlý pán.

## 9. Seznam literatury a dalších zdrojů

Adair, J. *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.

Aldag, R. J., Stearns, T. M. *Management*. 1. vyd. Cincinnati : South-Western Publishing Co., 1987. ISBN 0-538-07702-6.

Armstrong, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha : VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1995. ISBN 80-85865-66-1.

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Balling, R. Diagnosis of Organizational Cultures. *Transactional Analysis Journal*. 2005, 35, 4. s. 313-320. ISSN 0362-1537.

Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie v řízení*. 1. vyd. Praha : Spektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

Bělohlávek, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-8583-909-1.

Bělohlávek, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Vydavatelství Univerzity Palackého, 1994. ISBN 80-7067-405-9.

Berne, E. *Co řeknete až pozdravíte*. 1. vyd. Praha : NLN, 1997. ISBN 80-7106-231-6.

Berne, E. *Jak si lidé hrají*. 1. vyd. Praha : Svoboda, 1970. ISBN 66-602-22-8.6.

Brooks, I. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

Cejthamr, V., Dědina, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DeVito, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

Evangelu, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

Harris, T. A. *Já jsem OK, ty jsi OK*. 1. vyd. Praha : Pragma, 1997. ISBN 80-7205-508-9.

Hartl, P. *Stručný psychologický slovník*. 1. vyd. Praha : Portál, 2004. ISBN 80-7178-803-1.

Hayesová, N. *Základy sociální psychologie*. 1. vyd. Praha : Portál, 1998. ISBN 80-7178-198-3.

Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2.

Honzák, R., Novotná, V. *Jak se dobře cítit mezi lidmi*. 1. vyd. Praha : SPN, 1987. ISBN 14-356-87.

Jiřincová, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

Khelerová, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vyd. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1677-1.

Khelerová, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha : Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9.

Klein, H, Kresse, A. *Psychologie – základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2444-7.

Kliment, P. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Olomouc : VUP, 2002. ISBN 80-244-0488-5.

Koontz, H., Weihrich, H. *Management*. 1. vyd. Praha : VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1993. ISBN 80-85-605-45-7.

Lewis, D. *Tajná řeč těla*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-49-X.

Lister-Ford, Ch. *Transakční analýza v poradensví a psychoterapii*. 1. vyd. Praha : Portál, 2006. ISBN 80-7367-085-2.

Medzihorský, Š. *Asertivita*. 1. vyd. Praha : Elfa, 1991. ISBN 542-002-91.

Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.

Mikuláščík, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

Morris, D. *Bodytalk řeč těla*. 1. vyd. Pohořelice : Levné knihy, 2009. ISBN 978-80-7309-786-8.

Mullins, L. J. *Management and organisational behavior*. 3. vyd. London : Pitman Publishing, 1993. ISBN 0 273 60039 7.

Napper, R., Newton, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2915-2.

Novák, T., Capponi, V. *Asertivně do života*. 2. vyd. Praha : Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0989-5.

Petitcollin, Ch. *Oběť, kat a zachránce*. 1. vyd. Praha : Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-362-8.

Plamínek, J. *Komunikace a prezentace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2706-6.

Plháková, A. *Učebnice obecné psychologie*. 1. vyd. Praha : Academia, 2004. ISBN 80-200-1086-6.

Robbins, S. P., Coulter, M. *Management*. 1. vyd. Praha : Newton College, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

Smith, J. *Transactional Analysis*. 1. vyd. Western Australia : Edugraphics, 2001. ISBN 0-9579087-0-9.

Steers, R. M. *Introduction to Organizational Behavior*. 2. vyd. Oregon : Scott, Foresman and Company, 1984. ISBN 0-673-16630-9.

Stewart, I., Joines, V. *TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis*. 1. vyd. Nottingham : Lifespace Publishing, 1987. ISBN 1-870244-00-1.

Šuleř, O. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2003. ISBN 80-85839-87-3.

Tudor, K. "Take It": A Sixth Driver. *Transactional Analysis Journal*. 2008, 38, 1, s. 43-57. ISSN 0362-1537.

Urban, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.