

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ  
STUDIUM**

**2011 – 2014**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Zuzana Raszka**

**Transakční analýza a nácvik dovednosti ke  
konstituování vztahů potřebných k plnohodnotné  
komunikaci s jinými lidmi.**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce:  
*prof. PhDr. Karel Kamiš, CSc.*

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED STUDIES

2011 - 2014

**DIPLOMA THESIS**

**Zuzana Raszka**

**Transactional analysis and skills training to the  
formation of relationships needed to full  
communication with other people.**

Prague 2014

The diploma Thesis Work Supervisor:  
*prof. PhDr. Karel Kamiš, CSc.*

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze 4. 3. 2014

Zuzana Raszka

### **Poděkování**

Děkuji vedoucímu práce prof. PhDr. Karlovi Kamišovi, CSc., za podporu a odborné vedení.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá tématem komunikace v pracovním prostředí z pohledu transakční analýzy. Popisuje základní teoretický koncept transakční analýzy, který je následně aplikován v kontextu pracovních vztahů. Transakční analýza poskytuje praktickou základnu, která umožňuje porozumění komunikačním procesům v pracovním prostředí. Na základě teoretických poznatků byly vybrány oblasti komunikace, které by bylo možné ovlivnit školením. Následně byly tyto oblasti zkoumány pomocí dotazníku v prostředí malé firmy. Práce přináší vhled do možných problémů v komunikaci, které se mohou v pracovním prostředí projevit.

## **Klíčové pojmy**

Dítě, Dospělý, Egostav, Hry, Interpersonální komunikace, Rodič, Scénáře, Smlouva, Transakce, Transakční analýza

## **Annotation**

This thesis deals with communication in the work environment in terms of transactional analysis. It describes the basic theoretical concept of transactional analysis, which is subsequently applied in the context of labor relations. Transactional analysis provides a practical platform that enables understanding of communication processes in the work environment. Several fields of communication were chosen based on theoretical findings, which could be influenced by training. Subsequently, the fields were investigated using a questionnaire in a small company. The work provides insight into the possible communication problems that may occur in the work environment.

## **Key words**

Adult, Contract, Ego state, Game, Child, Interpersonal communication, Parent, Script, Transactions, Transaction analysis

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1 TRANSAKČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>11</b>
1.1 Vznik a vývoj transakční analýzy .....	11
1.2 Cíle transakční analýzy .....	12
1.3 Směry transakční analýzy .....	13
1.4 Transakční analýza v praxi .....	14
1.5 Etika .....	16
1.6 Smlouvy .....	16
1.6.1 Tři úrovně smluv .....	17
1.6.2 Trojúhelník psychologické vzdálenosti .....	17
1.6.3 Složky užitečné smlouvy .....	19
1.6.4 Složky neefektivní smlouvy .....	19
1.6.5 Části smlouvy .....	20
<b>2 EGOSTAVY</b> .....	<b>22</b>
2.1 Zjišťování egostavů .....	24
<b>3 TRANSAKCE</b> .....	<b>26</b>
3.1 Komplementární transakce .....	27
3.2 Zkřížené transakce .....	27
3.3 Skryté transakce .....	29
3.4 Prospěšná a problematická komunikace .....	30
<b>4 HRY</b> .....	<b>32</b>
4.1 Zisky.....	32
4.2 Hry podle životních pozic .....	32
4.3 Dramatický trojúhelník .....	33
4.4 Analýza hry .....	34
4.5 Stupně her.....	35
4.6 Vzorec hry .....	35
4.7 Odmítnutí her .....	36
4.8 Trojúhelník vítězů .....	37
<b>5 SCÉNÁŘ</b> .....	<b>39</b>
5.1 Faktory scénáře .....	39
5.2 Předávání scénářů .....	40
5.3 Scénářova matrice .....	40
5.4 Svolení .....	42
5.5 Základní životní pozice .....	42
5.6 Miniscénář .....	43
<b>6 KOMUNIKAČNÍ PROCES</b> .....	<b>45</b>
6.1 Prvky komunikačního procesu .....	45

6.2 Základní formy komunikace.....	47
6.3 Druhy komunikace .....	48
6.4 Základní funkce komunikace .....	49
6.5 Interpersonální komunikace .....	50
6.5.1 Verbální komunikace .....	50
6.5.2 Neverbální komunikace .....	51
6.5.3 Paralingvistika .....	53
<b>7 PRACOVNÍ VZTAHY Z HLEDISKA TRANSAKČNÍ ANALÝZY .....</b>	<b>55</b>
7.1 Potřeby z hlediska transakční analýzy a pracovní prostředí.....	55
7.2 Komunikace mezi kolegy na stejné pozici.....	58
7.3 Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným .....	59
7.4 Hry na pracovišti.....	61
7.4.1 Hra „nevážíte si mě, jste špatní“ .....	61
7.4.2 Hra „bez tebe to nezvládnou“ .....	63
7.4.3 Hra „jsem lepší než ty, musíš mě poslouchat a obdivovat“ .....	64
7.4.4 Hra „hodná holka“.....	65
<b>8 VÝZKUM .....</b>	<b>67</b>
8.1 Výzkumný cíl .....	67
8.2 Výzkumné otázky .....	67
8.3 Výzkumná metodika .....	68
8.3.1 Výzkumný soubor.....	68
8.3.2 Dotazník a jeho administrace .....	68
8.3.3 Způsob zpracování dat.....	69
8.4 Výsledky.....	69
8.4.1 Spokojenost s komunikací na pracovišti .....	69
8.4.2 Konflikt na pracovišti.....	70
8.4.3 Spolupráce na pracovišti .....	71
8.4.4 Schopnost pracovat s kritikou.....	72
8.4.5 Schopnost pracovat s uznáním .....	73
8.4.6 Příkaz ve scénářové matici.....	75
8.4.7 Pozice v dramatickém trojúhelníku .....	76
8.4.8 Co je na komunikaci na pracovišti nejobtížnější.....	76
8.5 Shrnutí a diskuze.....	76
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>82</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK .....</b>	<b>84</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>85</b>



## ÚVOD

Transakční analýza (TA) nabízí přehlednou a praktickou teorii, kterou lze aplikovat k pochopení procesů nejen v poradenství a psychoterapii, ale také v organizacích. Zásady transakční analýzy lze využít pro efektivní výuku komunikace a řešení systémových problémů. Většina literatury a prací na téma transakční analýza v komunikaci se zaměřuje na poradenskou oblast a na obecnou teorii. V dnešní době je výrazný tlak na efektivitu práce a komunikace je mnohem rychlejší vzhledem k využívání internetu a mobilních telefonů. Na druhou stranu zahlížím, že právě vlivem modernizace dochází k omezování komunikace na úroveň, která dostatečně nenaplnuje základní lidské potřeby v komunikaci. Vzhledem k těmto faktům je výhodné porozumět základním prvkům komunikace, být schopný reflektovat své chování i chování ostatních a učit se komunikovat přehledně, efektivně, s citem pro sebe a pro druhé. Z mého pohledu TA nabízí možnost dostatečně hlubokého porozumění problémům v komunikaci a zároveň i jejich řešení.

Pracovala jsem v malé firmě o sedmi zaměstnancích po dobu několika let. Práce byla náročná a vyžadovala úzkou spolupráci. S několika lidmi jsem se setkávala každý pracovní den. Jelikož naše firma organizovala i víkendové semináře, trávila jsem se svými spolupracovníky často i tento čas. Při této práci docházelo ke konfliktům jak osobním, tak pracovním. V případě, že docházelo k neúspěšnému řešení konfliktů, mělo to vliv jak na psychickou pohodu, tak na pracovní výkon. Některé situace se opakovaly. Téma transakční analýza v prostředí práce jsem si vybrala vzhledem k tomu, že transakční analýza mi poskytuje použitelný rámec, který mi umožnil naložit s některými obtížnými situacemi.

Hlavním cílem práce bylo uvést teorii transakční analýzy do kontextu pracovních vztahů a v empirické části zmapovat úroveň komunikace v malé firmě a její problematické oblasti, které by bylo možné ovlivnit školením s využitím poznatků transakční analýzy. Rozhodla jsem se zkoumat následující oblasti komunikace: schopnost pracovat s uznáním, kritikou a postoj ke konfliktům. Cílem této práce nebylo zjištění obecně platných závěrů a hodnocení, ale zjištění problematických oblastí komunikace v konkrétní firmě s návrhy možného zlepšení aplikací pohledu transakční analýzy.

Práce se skládá z teoretické a empirické části. V teoretické části se zabývám historickým pozadím, vývojem a směry transakční analýzy. Dále popisuji teorii transakční analýzy, která je použitelná v praxi. Podrobněji se věnuji popisu egostavů,

různých forem transakcí, tvorbě smluv, životnímu scénáři a psychologickým hrám. V závěru teoretické části aplikuji teoretické poznatky TA na pracovní prostředí. Součástí teoretické části je podrobná analýza čtyř her, které jsou jen zlomkem her, které jsem během mé pracovní kariéry vyzorovala. Tyto analýzy jsem zařadila kvůli názornosti do teoretické části, i když by mohla patřit do empirické části v podobě kvalitativního výzkumu.

Empirická část má kvantitativní povahu. K získání dat jsem použila dotazník, jehož otázky jsem vytvořila na základě jevů popsaných v teorii transakční analýzy. Rozhodla jsem se analyzovat prostředí malé firmy, ve které jsem v minulosti pracovala. Z toho důvodu byl dotazník výhodný kvůli zachování anonymity. Ve výzkumu jsem používala popisnou statistiku vzhledem k tomu, že zjištění frekvence výskytu jevů byla dostatečná pro účel práce. Cílem bylo přiblížení oblastí, ve kterých by bylo možné navrhnout změnu ve vybraných aspektech komunikace ve firmě a pro jednotlivce. Možné vyplývající souvislosti byly podrobeny post-hoc analýze na základě dedukce a zjišťováním současného výskytu jevů. V diskuzi jsem se zamýšlela nad problematickými oblastmi komunikace a současně navrhla možnosti, které by bylo vhodné během případného školení využít.

Nejobtížnější na této práci bylo vytvoření dotazníku a udržení popisu teorie transakční analýzy v kontextu pracovního prostředí, jelikož jsem nenarazila na dostatek pramenů, který by se dané problematice věnoval. Většina literatury popisuje zejména obecnou teorii a její využití v poradenství, školství nebo v psychoterapii.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. TRANSAKČNÍ ANALÝZA

### 1.1 Vznik a vývoj transakční analýzy

Transakční analýza je psychotherapeutický směr, který vznikl v polovině 50. let 20. století. Jejím zakladatelem je americký psychiatr Eric Berne, který se narodil roku 1910 v Kanadě. Berne zahájil psychoanalytický výcvik roku 1947 u Paula Federna, který ve Vídni pracoval se Sigmundem Freudem, a následně byl Berne analyzandem Erika Eriksona. Písemně se Berne o transakční analýze prvně zmínil v roce 1957. Později téhož roku zahájil v San Francisku seminář, kterým odstartoval růst TA. Vytvořila se pracovní skupina, ve které se pojednávalo o myšlenkách, zkušenostech, nových nápadech, a konceptech tohoto směru. Zde také v roce 1964 vznikla Mezinárodní společnost transakční analýzy (ITAA). Myšlenky TA byly shrnuty v základních Berneho knihách „Transactional Analysis in Psychotherapy“ (1961) a „Principles of Group Therapy“ (1966) a dále byly šířeny prostřednictvím časopisu „Transactional Analysis Bulletin“. Otevřenost skupiny, která vyvíjela a praktikovala TA vedla k integraci kybernetických a systemických modelů teorie učení, vývojových a sociálně-psychologických základů. Také docházelo k propojování TA s jinými terapeutickými metodami jako gestalt terapií, psychodramatem, adlerovskou terapií. K široké veřejnosti se teorie TA dostala díky knize „Games people play“ (1964).

Berneho myšlení utvářeli psychoanalytici Paul Federn (jeden z prvních žáků Sigmunda Freuda) a Erik Homburger Erikson. „Od Federna převzal koncept ego - stavů jako jednotek lidského prožívání. Od Eriksona teorii lidského vývoje jako výslednici vzájemného působení mezi vnitřními procesy (životními úkoly) a sociální realitou (kulturou a společností) a ta se stala základem teorie o životním plánu člověka (scénář).“<sup>1</sup>

Transakční analýza se dostala do podvědomí nejen směrům psychologickým, ale díky své výrazové jednoduchosti i široké veřejnosti. Eric Berne říká, že „transakční analýza, díky svým jednoznačným výrokům vyvěrajícím ze snadno přístupného materiálu, díky své akceschopné povaze a díky malému rozsahu své odborné

---

<sup>1</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 13. ISBN 978-80-247-1363-2.

terminologie (v praxi sestávající z pouhých pěti slov: Rodič, Dospělý, Dítě, hra a scénář), nabízí snadno osvojitelný rámec.“<sup>2</sup>

V současné době existuje několik asociací zaměřených na vývoj a aplikaci teorie transakční analýzy. Ty nejdůležitější jsou Mezinárodní společnost transakční analýzy (International Transactional Analysis Association) a Evropská společnost transakční analýzy (European Association of Transactional Analysis). V České republice působí Česká asociace transakční analýzy (ČATA). Náplní práce společnosti je vzdělávání, poradenská činnost, publikační a osvětová činnost.

Transakční analýza se zabývá studiem různých egostavů (Rodič, Dospělý, Dítě), kterými disponuje každý člověk a které při každodenní komunikaci používá. Dále se zde sleduje komunikace (mezilidské vztahy) mezi jednotlivci, která úzce souvisí s převládajícími egostavy u jednotlivých účastníků komunikace. Tyto mezilidské vztahy se nazývají transakce. Hry jsou dle zakladatele často opakující se určité vzory chování. A scénář můžeme popsat jako podvědomý životní plán, který vychází z naší představy z toho, jak svět funguje, a dle kterého se člověk chová.

## 1.2 Cíle transakční analýzy

Berne nebyl spokojen s aspekty psychoanalýzy ani způsobem práce jejich profesních organizací a to ho povzbudilo k novým myšlenkám a zásadám.

1) Orientace na cíl kde jsou oba (terapeut i klient) odpovědní za dosažení cíle, pracují na tom společně. Člověk má schopnost myslet a tedy i schopnost učit se a měnit se. Může dělat rozhodnutí a tím utvářet svůj osud a být zodpovědný sám za sebe. „Autonomie, ve které viděl Berne cíl své práce, se pro něho zrcadlí v možnosti žít jako autonomní člověk spontánně, uvědomovat si a prožívat blízkost. To znamená samostatnost v kontaktu s druhými a nikoli, jak se tomu často rozumí, bezohledný egoizmus.“<sup>3</sup>

2) Do roku 1957 byla nejobvyklejší forma terapie individuální. V tomto roce měl Berne přednášku o transakční analýze jako účinné metodě skupinové terapie. Přednáška byla považována za první oficiální představení transakční analýzy veřejnosti a mnoho terapeutických škol začalo skupinovou terapii preferovat.

---

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

<sup>3</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 16. ISBN 978-80-247-1363-2.

3) Terapeut nepoužívá odborný jazyk, kterému klient nerozumí, ale odborná řeč musí být srozumitelná laikům. Mnoho výrazů použil z amerického slangu a jeho zásadou bylo, aby mu porozumělo i osmileté dítě. V roce 1964 vydal Berne knihu „Jak si lidé hrají (Games people play)“, která se v té době stala bestsellerem. Protože byla napsána jazykem, kterému lidi rozuměli, pronikla transakční analýza do širší veřejnosti a také se o ni začali zajímat odborníci z dalších profesí, jako například v poradenství, ve vzdělávání dospělých, ve výchově, v organizacích apod.

4) „Mnoho odborníků hledalo na pozadí postojů transakční analýzy sjednocení profesionální a osobní praxe, které směřovalo jak do terapie, tak i do dalšího vzdělávání: hledání dalšího vlastního vývoje, otevřený rozhovor, podpůrné klima, angažovanost bez finančních zájmů už nejsou považovány za protičečím profesionálnímu postoji.“<sup>4</sup>

Pro Berneho jsou lidé ve své podstatě v pořádku (o.k) takoví, jací jsou. To samozřejmě neznamená, že každé chování je správné. „Rozlišuje se mezi „být“ a „chováním“, člověk je o. k., i když se v určitých situacích chová například destruktivně. Každý z nás má v sobě destruktivní části, které Berne nazýval „malým fašistou.“ Popisuje ty části osobnosti, které jsou uloženy hluboce uvnitř egostavu Dítěte a jsou překryty sociálními ideály.“<sup>5</sup> „Transakční analýza vychází s psychoanalýzy, čerpá z kognitivních a behaviorálních škol, přijímá informace z existenciálních úvah, využívá fenomenologickou metodologii a v jejím středu stojí klient.“<sup>6</sup>

### 1.3 Směry transakční analýzy

Transakční analýza se formovala v nejrůznějších oblastech a nyní je možné získat školení a kvalifikaci ve čtyřech různých směrech: psychoterapie, vzdělávání, organizace a poradenství.

- Transakční analýza v psychoterapii

Berneovým původním záměrem bylo využívat TA při klinické práci či psychoterapii. Vytvořil metodiku a jazyk, jež byly mimo pole působnosti medicínské psychiatrie. Jeho cílem bylo zpřístupnit je odborníkům v příbuzných oblastech, laikům a

---

<sup>4</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 14. ISBN 978-80-247-1363-2.

<sup>5</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 16. ISBN 978-80-247-1363-2.

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

zejména samotným pacientům. Jeho cílem byla „scénářová“ léčba, kterou zpočátku nazýval psychoanalytickou léčbou.

- Transakční analýza ve vzdělávání

TA ve vzdělávání je jedinečným uplatněním terapeutických koncepcí a má přímou vzdělávací a preventivní úlohu pro děti, rodiče i vzdělavatele. Zásady transakční analýzy se využívají jako prostředky výuky emoční gramotnosti a umožňují dětem získat emoční a interpersonální dovednosti.

- Transakční analýza v organizacích

Transakční analýza v organizacích uplatňuje zásady transakční analýzy v kontextu organizace při výuce efektivní komunikace a řešení systémových problémů. Mnohé společnosti si najímají TA poradce, aby jim pomohli vytvořit efektivní pracovní prostředí pro jejich zaměstnance, omezovat stres a maximalizovat tvořivost.

- Transakční analýza v poradenství

TA poradenství je nejnovější oblastí vývoje. Poradci pracující v široké škále sociálních kontextů využívají transakční analýzu k zefektivnění své práce. Roku 1995 definovala Poradenská subkomise Mezinárodní asociace transakční analýzy (ITAA) a Evropská asociace transakční analýzy (EATA) TA poradenství takto: Transakčně-analytické poradenství je odborná aktivita v rámci smluvního vztahu. Poradenský proces umožňuje klientům či klientským systémům rozvíjet vnímavost, schopnost volit a dovednosti potřebné pro řízení problémů a osobní rozvoj v každodenním životě prostřednictvím podpory jejich silných stránek a zdrojů. Cílem je posílit jejich autonomii ve vztahu k sociálnímu, profesnímu a kulturnímu prostředí.<sup>7</sup>

#### 1.4 Transakční analýza v praxi

Transakční analýza se v oblasti poradenství zaměřuje na rozvoj dovedností pro sebekontrolu a osobní rozvoj v každodenním životě, působením na silné stránky člověka. Jejím cílem je podpořit růst autonomii ve vztahu k společenskému, profesnímu a kulturnímu prostředí a tím umožnit člověku získat dovedností pro řešení problémů.

---

<sup>7</sup> Lister-Ford, Ch. *Transakční analýza v poradenství a psychoterapii*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o. 2006, s. 20. ISBN 80-7367-085-2.

V psychoterapii se transakční analýza zabývá seberozvojem, sebepoznáním a změnou životních oblastí. Pomáhá klientovi rozpoznat a změnit vzorce chování, které nabyly v minulosti a zaměřit se na zlepšení života v budoucnosti. „Berne označuje změny scénáře, které jsou součástí uzdravení, jako vývoj a schopnost člověka žít vědomě, spontánně a v intenzivním kontaktu. Odlišuje „dělat pokroky“ od uzdravování.“<sup>8</sup> Dobrým pomocníkem může být koncept smlouvy, která bude podrobně popsána v následujícím textu. Koncept smlouvy pomáhá zjistit, co by chtěli klienti změnit, v jaké oblasti, co bude cílem, i když terapeut může mít odlišnou představu o tom, co by bylo pro daného klienta vhodné. Zdůrazňuje se, aby se terapeut držel zpátky, neočekával přizpůsobení a upozorňovat jen na evidentní nebezpečí. V terapii není důležité vyřešit všechny problémy najednou, ale soustředit se především na problémy v specifické oblasti a při tom je nutné akceptovat hranice možnosti změn. V dnešní době technického pokroku je mylná představa o neomezených možnostech změn, aniž bychom respektovali silné či slabé stránky osobnosti.

V oblasti vzdělávání se zaměřuje na odborníky pracující v oboru výchovy a vzdělávání a to na úrovni předškolní, školní, vysokoškolské, ale i dalšího vzdělávání. Podporuje děti, adolescenty a dospělé. U dospělých se zaměřuje na učení v rámci jejich rodiny, společnosti nebo organizace. Apeluje na sociální, osobní a profesní růst, ale i na školní rozvoj (ve smyslu učení). Získané vědomosti a dovednosti může člověk využít v oblasti rozvoje učících se týmu nebo organizací.

S orientací na organizace transakční analýza předpokládá vstupné znalosti i s jiných oborů jako například s ekonomie, sociologie, psychologie, právo apod. Vkládá do nich nový rozměr. Pokud chce transakční analytik pomoci organizaci v rozvoji, musí umět identifikovat její potřeby, které jsou v souladu s jejími cíli a umět posoudit, zda je schopen je v tomto směru podpořit a posílit. Musí tedy porozumět pracovnímu prostředí, všem pracovníkům v dané organizaci, celkovému firemnímu systému, implementacím apod. Bude se zabývat vytvářením příznivého pracovního prostředí a firemní kultury, řídit skupiny a řešit etické otázky. Výsledkem musí být posílení a rozvoj celé organizace nikoli pár pracovníků.

Jak je z výše uvedeného patrné, v praxi se transakční analýza orientuje na všechny aspekty života a mnoho přístupů, z nichž je možné porozumět nejrůznějším životním situacím. „Transakční analýza ve svých psychologických pojetích a jejich praktickém uplatňování slučuje kognitivní, emocionální, behaviorální a fyzické rozměry.

---

<sup>8</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 23. ISBN 978-80-247-1363-2.

Mnozí by přidali též rozměr duchovní. Transakční analýza má svou teorii duše, teorii emocí, teorii chování a teorii spjitostí mezi těmito oblastmi a somatickými či tělesnými zážitky. To z ní činí jedinečně obsáhlý a přizpůsobivý poradenský a psychotherapeutický přístup, který umožňuje pružné a vysoce cílevědomé formulace potřeb klienta a potřebných intervencí.“

## **1.5 Etika**

Jedním ze základů, zejména v povoláních, které se zabývají lidským vývojem, je etický postoj. Terapeuti se dozvídají často velmi intimní informace, sdílejí a prožívají intenzivní pocity. Proto vznikly etické směrnice, které vycházejí z myšlenek o etických otázkách. Na jedné straně podněcují k přemýšlení ohledně těchto témat, na straně druhé stanovují jasná pravidla. V TA společnostích byly také zřízeny etické komise, na které je možné se kdykoliv obrátit s otázky nebo požadavky a mezi mezinárodní (ITAA), evropskou (EATA) a německou (DGTA) společnostmi existují jenom minimální rozdíly. Každý člen podléhá těmto pravidlům a jsou součástí každé smlouvy. Ochranné prvky jsou velice významné jak pro poradce/terapeuty, tak pro klienty. Pomáhají stanovit jasná pravidla, hranice, jako například mlčenlivost, žádný partnerský vztah během terapeutického vztahu, nebo poradenského procesu apod. Nebo v případě studie, klient nesmí být poškozen. Musí dostat informace o tom, co se plánuje, jaký to má cíl a jaký to celé pro ně bude mít význam. V žádném případě se nesmí dělat experimenty, které by mohly klienta poškodit.

## **1.6 Smlouvy**

V transakční analýze se uzavírají smlouvy, které jsou podpořeny vzájemnou úctou, důvěrou a respektem. Tím, že umožňuje mít všechny informace předem jasně definované, ulehčuje společné i samostatné jednání. Tato část je velice důležitá, protože podporuje vlastní pocit zodpovědnosti klienta a pocit bezpečí na obou stranách. Smlouva obsahuje formální podmínky, odpovědnost, metody, cíle, péči o tělesné symptomy (například migréna), o psychické utrpení (například deprese), nebo změnu nejistých způsobů chování (například partnerské problémy pod.).

Smlouvy bývají třístranné nebo vícestranné. Třístranné smlouvy bývají uzavírané mezi zaměstnavatelem, pracovníky a školitelem. Nebo organizací, školitelem a učiteli se. Vícestranné smlouvy se uzavírají, když se do procesu zapojuje více



prvků, například organizace, školitel, učící se, zaměstnavatel, stipendijní komise. Smlouvy je možné dosáhnout nejčastěji pomocí interview, nebo dotazníku. Berne doporučil použít typické techniky rozhovoru jako dotazování, specifikaci, konfrontaci a vysvětlení. Je vhodné používat výrazy, které používá klient. Vede to k doslovné formulaci, která informuje o klientově vztahovém rámci. Dotazník je nutné následně ještě ústně probrat. Dotazník šetří poradci čas, nicméně každému klientovi vyhovuje něco jiného. Pro někoho je lehčí vyplnit dotazník, pro někoho může být varianta písemného projevu problematická.

### 1.6.1 Tři úrovně smluv

Berne, popsal tři úrovně smluv. Administrativní, profesionální a psychologická. „*Administrativní úroveň* je někdy označována také jako procedurální nebo sociální úroveň. Obsahuje všechna praktická ujednání týkající se dat, časů, úkolů, odpovědnosti a plateb (nebo jiné odměny).“<sup>9</sup>

*Profesionální úroveň* se vztahuje k plánům a cílům kurzu a zároveň říká, že všichni zúčastnění berou na sebe odpovědnost a je možné jim důvěřovat, že dokážou dělat vlastní rozhodnutí na základě nabytých zkušeností.

*Psychologická úroveň* „bývá označovaná také jako tajná, skrytá nebo neodhalená smlouva. Jde o dynamiku mezi učitelem a studenty, která je v pozadí. Udělat z ní smlouvu otevřenou může být obtížnější, jelikož je často nevyslovená a nikdo ze stran si ji plně neuvědomuje. Přesto jde o nejvýznamnější stránku – pokud není vyjasněna, nebudou cíle naplněny a je pravděpodobné, že vzniknou nezdravé situace.“<sup>10</sup>

### 1.6.2 Trojúhelník psychologické vzdálenosti

Tyto nezdravé situace se snažila popsat Nelly Micholt (1992), která rozvinula myšlenku „psychologické vzdálenosti“ jako způsobu diagnostikování toho, jak smlouva nefunguje.“<sup>11</sup> Tuto teorii popsala na trojúhelníku a vztahu mezi organizací, učitelem a studenty nebo zaměstnavatelem, školitelem a pracovníky. Vzdálenosti je myšlena vzdálenosti v těchto vztazích, mezi jednotlivými stranami. Ve zdravé spolupráci jsou

---

<sup>9</sup> Napper, R., Newton, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 58. ISBN 978-80-247-2915-2.

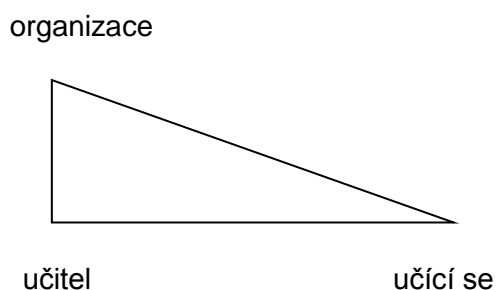
<sup>10</sup> Napper, R., Newton, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 59. ISBN 978-80-247-2915-2.

<sup>11</sup> Napper, R., Newton, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 60. ISBN 978-80-247-2915-2.

vzdálenosti stejné.

Určení psychologické vzdálenosti umožňuje předcházet problémům jako například:

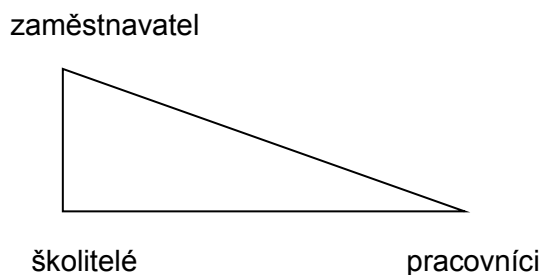
Obrázek 1: Trojúhelník psychologické vzdálenosti



Zdroj: Napper, R., Newton, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 61. ISBN 978-80-247-2915-2.

Na prvním obrázku můžeme vidět, že „organizace i učitel jsou si blízko a možná jsou vůči studentům neochotní a jednají s nimi jako s „hlupáky“. Studenti jim brzy potvrdí, že měli pravdu!“<sup>12</sup>

Obrázek 2: Trojúhelník psychologické vzdálenosti



Zdroj: Napper, R., Newton, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 61. ISBN 978-80-247-2915-2.

Druhý obrázek ukazuje, že „pracovníci možná nedůvěřují školiteli a jsou přesvědčeni, že je „prodlouženou paží“ nadřízeného. Školitel by tady byl zřejmě efektivnější jako poradce organizace.“<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Napper, R., Newton, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 61. ISBN 978-80-247-2915-2.

<sup>13</sup> Napper, R., Newton, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 62. ISBN 978-80-247-2915-2.

### 1.6.3 Složky užitečné smlouvy

Aby se dosáhlo, co nejvhodnějších podmínek spolupráce je vhodné si uvědomit, jaké prvky by smlouva měla obsahovat. Užitečná smlouva obsahuje tyto složky:

- „je jednoznačná (neobsahuje žádné zprávy mezi řádky),
- je krátká (bez podmínek a vedlejších vět),
- je formulovaná pozitivně (neobsahuje žádné záporny),
- je testovatelná (i ostatní mohou změnu vidět),
- je splnitelná (v pohledu času a možností jak klienta, tak i terapeuta),
- je důležitá v tom, že směřuje k cíli (obsahuje ústřední téma),
- uzavírá – jak to jen jde – zadní vrátka (zabraňuje vlastním sabotážím),
- uzavírá se z pozice Dospělého, přeje si ji Dítě a Rodič ji toleruje,
- motivuje Dítě klienta i terapeuta (obsahuje a slibuje ta správná pohlazení),
- je právně nezávadná (etická, legální, odpovědná).“<sup>14</sup>

### 1.6.4 Složky neefektivní smlouvy

Neefektivní smlouva obsahuje často obecné, neurčité výroky o cíli a délce spolupráce. Na základě některých faktorů je možné rozpoznat neefektivní smlouvu.

- *„komparativa*: více, něco, dělat pokroky, méně, trochu, lépe,
- *výrazy typické pro popoháněče*: tvrdě pracovat, udělat to správně, být bez chyb, hledat rychlou změnu, něco přestát nebo vydržet, aniž by člověk měl jasný a smysluplný plán o změně,
- *houbovitá formulace*: pokoušet se, zkoušet, pracovat na tom, usilovat o něco, být schopen, dívat se po něčem, mluvit o tom, přemýšlet o tom, učit se o tom, hledat, žít s tím, rozumět, chtěl bych, přeji si, přemýšlím, jsem v kontaktu s, vědět proč,
- *nesplnitelné* (dead man contract): cíle, které nejsou pro živého člověka dosažitelné: nemít už nikdy problémy, nemít už nikdy strach,
- *užívání podmiňovacích a pomocných sloves*: stal bych se, přál bych si, mohl bych, chtěl bych, směl bych,

---

<sup>14</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 114. ISBN 978-80-247-1363-2.

- *cíle, které podporují ne O.K. pozici:* něčeho se zbavit, vymazat to, něco někomu ukázat, pomstít se,
- *smlouva o tom, že se změní někdo jiný:* z hlediska cíle jsou nedosažitelné a eticky pochybné, například: „Chtěla bych se naučit jak poznat lépe svého muže“,
- *rodičovské smlouvy:* z toho, jak je položená otázka se dá odvodit, že motivace k terapii/poradenství vychází z klientova Rodiče (přízpusobením se přání jiných, nápady o tom, jaký by člověk měl být, vyhýbání se konfliktům apod.),
- *tajné smlouvy:* motivace, vychází z klientova Dítěte, které si chce podržet scénář. Ten pro něj kdysi představoval nejlepší řešení problémů,
- *smlouvy se zástupci:* občas klienti podstupují péči, i když původně měli za to, že by ji potřeboval někdo jiný (partner, kolega). Základ tvoří dětská představa, že někoho můžeme spasit, když za něj převezmeme jeho úkoly, vinu nebo trest.<sup>15</sup>

### 1.6.5 Části smlouvy

Každá smlouva se skládá z několika částí, které zahrnují přehled důležitých témat jako například:

- „formální podmínky:
  - místo, kde se poradenství nebo péče bude konat,
  - doba trvání jednoho setkání,
  - frekvence setkání,
  - počet rozhovorů,
  - náklady a způsob úhrady,
  - jiné okolnosti (zameškání a náklady spojené s výpadkem).
- odpovědnost:
  - etické postoje (etické směrnice EATA/ITTA/DGTA),
  - zkušenost a kompetence terapeuta/poradce,
  - jak je zajištěna ochrana (klienta) při krizi,
  - vlastní zodpovědnost (svéprávnost) klienta.

---

<sup>15</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 117. ISBN 978-80-247-1363-2.

- metody:
  - individuální nebo skupinová setkávání, párová nebo rodinná terapie,
  - vtažení a/nebo informace jiných osob (rodičů, partnera, učitelů, lékařů...),
  - transakční analýza nebo jiný přístup,
  - verbální, neverbální, na tělo orientované metody.
  
- cíle:
  - změna chování,
  - změna prožívání a myšlení,
  - stabilizace současných pocitů a sociálního pole,
  - podpora a péče o sebe v běžném dnu,
  - zabránění sabotážím, které ruší proces změny.<sup>16</sup>

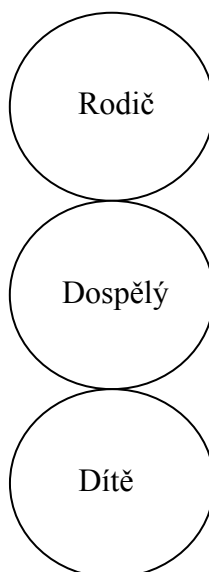
---

<sup>16</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 108. ISBN 978-80-247-1363-2.

## 2. EGOSTAVY

„Transakční analýza je model komunikace, který nabízí užitečný vhled, porozumění sobě a tomu, jak komunikujeme s druhými. Ústřední myšlenkou je, že na sebe můžeme nahlížet jako na osobnosti skládající se ze tří částí, tří způsobů bytí. V transakční analýze jsou známy jako „egostavy“ a schematicky jsou znázorňovány v podobě tří kroužků nad sebou.“<sup>17</sup>

Obrázek 3: Model egostavů



Zdroj: autor práce, 2014

Každý z nás má jedinečné egostavy, protože zkušenosti, které jsme zažily, jsou jenom naše.

a) Egostav Rodič je stav kdy člověk jedná, cítí se a myslí stejně jako jeden z jeho rodičů, když byl ještě malý. Plní funkci svědomí a zobrazují se v něm hodnotové představy postoje a názory. Obsahuje informace v podobě příkladů chování, výroků a pravidel, které dítě získalo od svých rodičů nebo jejich zástupců do svých pěti let. Tyto informace jsou zaznamenávána „přímo“, bez úprav a trvale. Egostav Rodiče obsahuje domněnky, pravidla, zákony, donucování, svolení, zákazy, ale také návody, „jak se co dělá“ a hodnocení. Ve své podstatě reprezentuje vnitřní autoritu, která trestá, ale také zároveň ochraňuje a pečuje. Tento stav je velmi aktivní zejména při výchově vlastních

---

<sup>17</sup> Napper, R., Newton, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 75. ISBN 978-80-247-2915-2.

děti. Rozlišujeme egostav **Kritického a Pečujícího Rodiče**. Pečující rodič je chápán převážně pozitivně, nicméně přehnaná starostlivost nebo obavy vedou k podceňování a to ve vztazích působí velice negativně. „Příkladem pozitivního Kritického Rodiče je otec, který – jde-li s dítětem po okraji vozovky – mu říká pevným hlasem: „Stůj, jede auto!“<sup>18</sup> Představa Kritického Rodiče je trestající otec, nebo matka, kteří prosazují pořádek a dodržování jejich nastavených pravidel.

b) „Egostav Dospělý je stav, při kterém člověk objektivně hodnotí své okolí a zvažuje možnosti a pravděpodobnosti na základě zkušeností.“<sup>19</sup> Začíná se vytvářet v souvislosti se rozvojem autonomie dítěte. První zárodky vznikají ve věku 10 měsíců, kdy se dítě začíná pohybovat a díky tomu začíná být mnohem samostatnější. Egostav Dospělého pracuje s převodem podnětů na informace a jejich analýzu na základě minulé zkušenosti. Ostatní egostavy mu slouží jako zdroj informací. Převažuje u něj racionalita, vyhodnocování, porovnávání a dále kontrola a řešení konfliktů mezi jednotlivými egostavy.

c) Egostav Dítě můžeme popsat jako skryté dítě v dospělém člověku, které cítí, myslí a chová se jako daná osoba v určitém dětském věku. Je velice důležité tomuto stavu porozumět, protože je nejcennější součástí naší osobnosti a ovlivňuje nás po celý život. Tento egostav rozdělujeme na Svobodné a Reagující, Přizpůsobené Dítě. „Používáme pro popis chování spíše termín Reagující nežli Přizpůsobené Dítě, protože přizpůsobivost je zpravidla chápána jako něco pozitivního. Reakce na rodičovské projevy může být buď poslušnost, nebo rebelie. Pojem Reagující Dítě zahrnuje obojí. Přizpůsobení může být smysluplné a přiměřené. Jestliže dotyčný následuje pozitivní rodičovské návody, vychází z pozitivního Reagujícího Dítěte.“<sup>20</sup> Nebo „součástí dětského chování je tvořivost a spontánnost Svobodného dítěte, což může přesáhnout určitou míru a stát se negativním rysem například v podobě sebestředného chování, které nebere ohledy na druhé.“<sup>21</sup>

„Egostavy jsou jednotky prožívání, obsahují myšlení, cítění a chování, které dohromady tvoří ucelený tvar. Prožívání je organizováno do těchto jednotek. Tyto jednotky jsou uschovány v paměti, a jsou tak důležitými faktory ve vývoji osobnosti

---

<sup>18</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 28. ISBN 978-80-247-1363-2.

<sup>19</sup> Berne, E. *Co řeknete až pozdravíte*. NLN, s.r.o., 1997, s. 19. ISBN 80-7106-231-6.

<sup>20</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 28. ISBN 978-80-247-1363-2.

<sup>21</sup> Napper, R., Newton, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 75. ISBN 978-80-247-2915-2.

identity. Představa o tom, co je zde a nyní, vzpomínka na dřívější zážitky a části integrované zvenku vytvářejí osobnost.<sup>22</sup>

V egostavech rozlišujeme dvě roviny. Externí, která představuje komunikaci a chování a je možné ji pozorovat. A interní rovinu, která reprezentuje vnitřní obsahy a je možné ji pochopit nebo zažít intuitivně. V transakční analýze se kromě logického přístupu dává důraz také na intuici.

## 2.1 Zjišťování egostavů

Každý člověk používá kromě verbální komunikace, tedy slovní, také neverbální - řeč těla, tón hlasu. A ta často napoví mnohem více o komunikátorovi než spousta slov. Můžeme vidět, zda mluví tichým hlasem, nedívá se do očí, minimálně gestikuluje, nebo naopak hlasitě mluví, často se směje, dívá se zpříma nebo se lidí při konverzaci dotýká. To vše napoví o egostavu, který u daného člověka „převládá“.

Egostav Kritického Rodiče bude spíš mluvit ostrým tónem a někteří lidi na to můžou reagovat s pozice Přizpůsobeného Negativního Dítěte klopat zrak, sklonit hlavu. Nebo naopak vykřiknou, zvednou hlavu a projeví se vzdor. Pokud někdo používá negativní způsob chování, v ostatních to vyvolává také negativní styl jednání. Naopak pokud použijeme pozitivní styl chování, doufáme, že ostatní k nám přistoupí také pozitivním způsobem.

„Asertivní chování nastává, když užíváme pozitivní egostavy. Chování negativních egostavů se může projevit jako „pasivně agresivní“ z příliš Přizpůsobeného Dítěte (např. otálení) nebo shovívavého Rodiče („dovolí“ vám postěžovat si tím, že je tak moc ochotný). Otevřené agresivní chování může být z Kritického Rodiče nebo „umíněného“ vzpurného Dítěte.“<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 25. ISBN 978-80-247-1363-2.

<sup>23</sup> Napper, R., Newton, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 76. ISBN 978-80-247-2915-2.



Pro přesné určení egostavů je vhodné použít kombinaci čtyř různých přístupů.

Tabulka 1: Čtyři diagnostická kritéria egostavů

Pozorovatelné chování	Diagnóza chování
Nabídka ke vztahu	Sociální diagnóza
Informace o životní historii	Historická diagnóza
Vnitřní prožívání	Fenomenologická diagnóza

Zdroj: Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 32. ISBN 978-80-247-1363-2.

„Znát vnitřní procesy je smysluplné i v poradenství, umožňuje to přiměřené plánovat. Chceme-li ověřit průběh poradenství a terapie, pomáhají tyto čtyři diagnostické způsoby rozpoznat změny, a tedy zachytit účinnost.“<sup>24</sup>

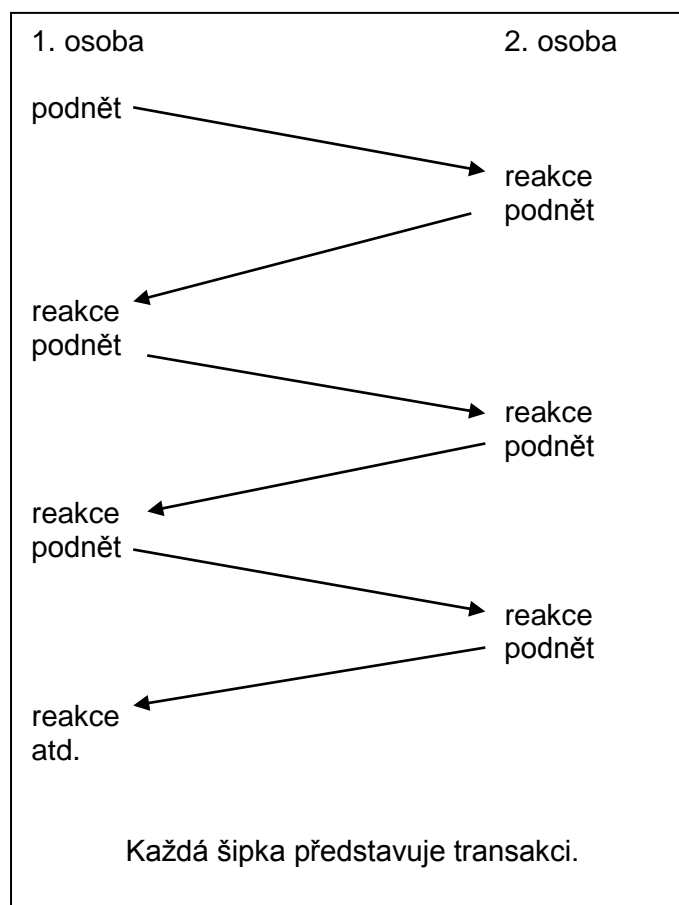
---

<sup>24</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 33. ISBN 978-80-247-1363-2.

### 3. TRANSKACE

„Transakce je nejmenší komunikační jednotka, která sestává ze zprávy vysílajícího (stimulu) a reakce přijímajícího (reakce). Stimul a reakce mohou být také neverbální.“<sup>25</sup> Jednoduše řečeno je to vztah mezi komunikátorem a komunikantem a způsob předávání zprávy mezi sebou. „Vytváří se tím komunikační řetěz: každá reakce přijímajícího z něj dělá vysílajícího nové zprávy pro původně vysílajícího.“<sup>26</sup>

Obrázek 4: Komunikační řetěz



Zdroj: Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 37. ISBN 978-80-247-1363-2.

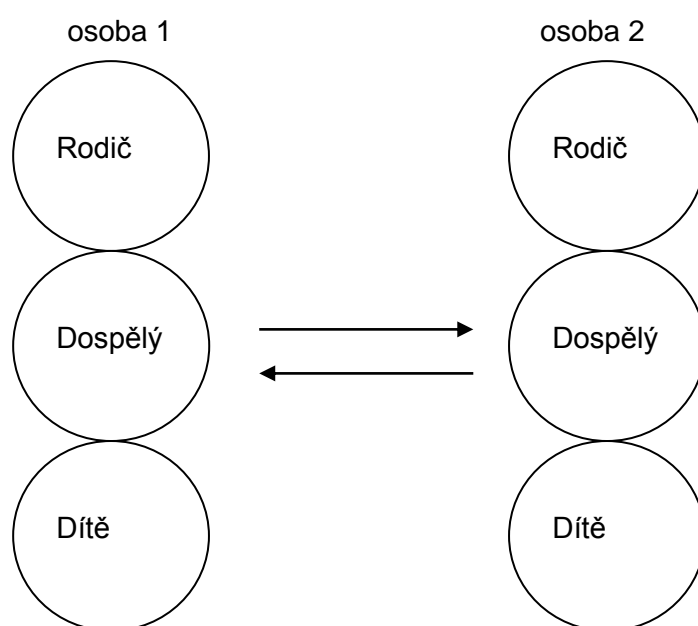
<sup>25</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 37. ISBN 978-80-247-1363-2.

<sup>26</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 37. ISBN 978-80-247-1363-2.

### 3.1 Komplementární transakce

Komplementární transakce nebo - li paralelní, je nejjednodušší transakce, kdy komunikátor vysílá zprávu z určitého egostavu a komunikant reaguje (také vysílá zprávu) z toho samého egostavu. Laicky řečeno, vysílající i přijímající jsou takzvaně naladěni na stejnou vlnu, rozumí si a konverzace může pokračovat „donekonečna“.

Obrázek 5: Komplementární (paralelní) transakce



Zdroj: Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 38. ISBN 978-80-247-1363-2.

### 3.2 Zkřížená transakce

Ke zkřížené transakci dochází tehdy, když odpověď komunikanta přichází z jiného egostavu než ke kterému mířilo pozvání od komunikátora. Mezi lidmi dochází k nepochopení a komunikace v tu chvíli končí. „Pokud můžete transakci zkřížit z pozitivního egostavu, zřejmě interakci přerušíte způsobem, který vám oběma bude připadat OK. Pokud to uděláte reakcí vycházející z negativního egostavu, mohou

nastat problémy.“<sup>27</sup> Po zkřížení transakcí, může nastat pauza. Aby se dospělo k porozumění, musí jedna z osob změnit egostav.

Zkřížené transakce vycházejí z vědomých i nevědomých vnitřních procesů jako například:

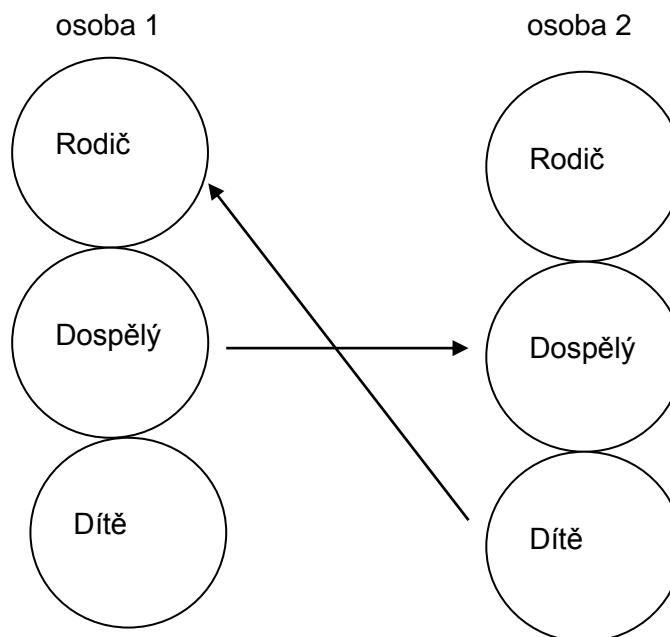
- „vlivem jiných očekávání – přijímající očekává jinou zprávu; z té, kterou dostal je překvapen,
- vlivem rozhodnutí – partner chce dosáhnout změny egostavu,
- vlivem odmítnutí zprávy – přijímající nechce takto zprávu přijmout,
- vlivem jiného vztahového rámce – přijímající zprávě nerozumí,
- vlivem omezených komunikačních schopností – vyloučením egostavů nebo nedostatkem flexibility,
- vlivem rebelie – vlivem úmyslného nebo neúmyslného „neporozumění“,
- vlivem boje o moc a kontrolu – kdo koho může kontrolovat,
- vlivem projekce – vysílající je vnímán je v jiném egostavu, pak následuje odpověď „zdánlivě paralelní“, zvláště při přenosových a protipřenosových fenoménech.“<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Napper, R., Newton, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 81. ISBN 978-80-247-2915-2.

<sup>28</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 38. ISBN 978-80-247-1363-2.

Obrázek 6: Zkřížená transakce



Zdroj: Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 38. ISBN 978-80-247-1363-2.

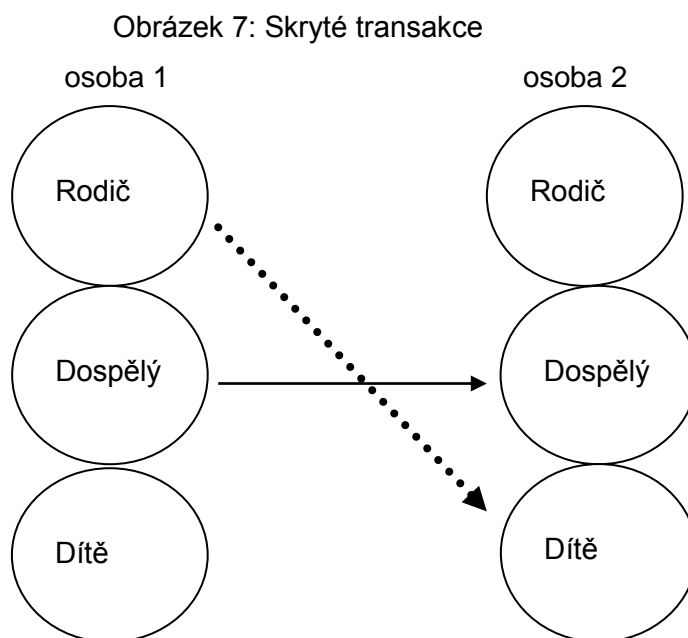
### 3.3 Skryté transakce

„Ke skrytým transakcím dochází, když se zdá, že sdělení na sociální úrovni přichází z jednoho egostavu, ale na psychologické úrovni je sděleno z docela jiného egostavu. Jsou to takzvané skryté zprávy, které komunikant nemusí nutně vnímat a nebo naopak, je může hledat tam, kde nejsou.

„Motivy dvojíých zpráv mohou mimo jiné být:

- to, že obsahují vzrušení ze skryté hry a možnosti odhalení (např. povzbuzení/vzrušení, flirt),
- někdo může chtít skrýt část zprávy, protože oficiální pravidla slušného chování nedovolují vyslovit zprávu přímo a otevřeně (např. z důvodu studu, který působí zábrany),
- může být zúzkostňující vyslovit zprávu přímo (např. reakce hněvu),
- může jít i o to, že dotyčný testuje, jestli jeho partner v diskusi skrytou zprávu rozpozná (je-li dostatečně empatický),

- skryté transakce mohou být také formou ironie a mohou tím pomáhat zakrýt vztah mezi vysílajícím a přijímajícím,
- skrytá zpráva může také vzbudit zvýšenou ostražitost přijímajícího.<sup>29</sup>



Zdroj: autor práce, 2014

### 3.4 Prospěšná a problematická komunikace

Transakční analýza jednoznačně podporuje otevřenou a přímou komunikaci. Nicméně klienti jednájí a komunikují různě, a proto se rozlišuje, zda se jedná o prospěšnou komunikaci nebo problematickou a to na základě reakcí klienta (můžou být přiměřené nebo přehnané apod.). „Podpurná a přiměřená komunikace vychází na straně vysílajícího ze sebevědomí jeho Dospělého, který užívá zdrojů Dítěte a Rodiče. Zato k problematické komunikaci dochází tam, kde se obchází jeden nebo více egostavů (vyloučení). Dochází k nejasné integraci (kontaminaci) nebo se vychází přímo z repertoáru Rodiče nebo Dítěte.“<sup>30</sup>

V komunikaci můžou nastat takzvané obsahové problémy, které nazýváme:

<sup>29</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 40. ISBN 978-80-247-1363-2.

<sup>30</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 42. ISBN 978-80-247-1363-2.

- přeznačená komunikace - komunikant „na zprávu neslyší“. Zaměřuje se na komunikanta, nikoli na komunikátora,“
- blokující transakce - podnět komunikátora je přehlédnut,
- tangenciální transakce - podnět komunikátora je vnímán částečně nebo zkresleně.

## 4. HRY

„Hra je trvající série komplementárních skrytých transakcí směřujících k jasné definovanému, předvídatelnému výsledku...je to stála sada transakcí, zpravidla opakující se, povrchně věrohodná, s utajenou motivací.“<sup>31</sup> Je to lidově řečeno řada různých tahů a fint, které se opakují. Každá hra má svůj začátek, průběh a konec. Často se do nich zapojujeme, aniž bychom si to uvědomovali. Hry mají svůj vzorec a také jsou rozlišovány jednotlivé stupně závažnosti. Lidi mají své oblíbené hry, kterých se účastní kvůli ziskům, jež jsou v průběhu her získávány.

Transakční analýza k popisu her používá několik možností. Jedna z nich vychází ze vztahu „trestající – oběť – zachránce“. Nebo můžou být popsány na základě životních „O.K.“ pozic (popsané v části scénář). Rozdělují se na hry vítězné, hry na základě podlehnutí, hry na základě převahy a poráženecké hry.

### 4.1 Zisky

Jak již bylo výše zmíněno, z her mají lidi prospěch nebo jinými slovy zisk, jako například:

- intenzivní negativní pohlazení, která jsou vnímána jako lepší, než být ignorován,
- posílení přesvědčení, která máme o sobě, o druhých, o světě, tj. naší životní pozici,
- vyhýbaní se nepříjemnostem,
- opakování vzorce chování, které v minulosti sloužilo k ochraně před psychickou bolestí,
- útěk před prázdnotou

### 4.2 Hry podle životních pozic

Ve *vítězných hrách* mají oba dva členové z hry profit. Vycházejí z pozice já jsem O.K. - ty jsi O.K.

---

<sup>31</sup> Lister-Ford, Ch. *Transakční analýza v poradenství a psychoterapii*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o. 2006, s. 77. ISBN 80-7367-085-2.



Ve hře na základě podlehnutí má jeden účastník profit, druhý už nikoli. Vychází z pozice já nejsem O.K. - ty jsi O.K. („Já prohrávám, protože jiný vítězí.“<sup>32</sup>)

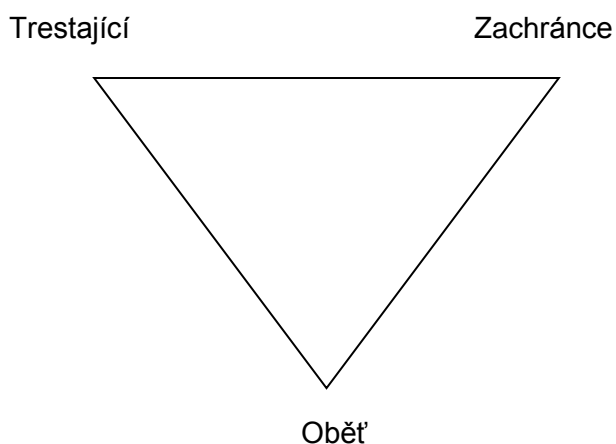
Hra na základě převahy označuje člověka, který má a který nemá zisk z dané hry. Vychází z pozice já jsem O.K. - ty nejsi O.K. („Vyhrávám na úkor druhých“<sup>33</sup>).

A poráženecké hry přinášejí nevýhody oběma stranám. Vycházejí z pozice já nejsem O.K. – ty nejsi O.K.

### 4.3 Dramatický trojúhelník

Hru lze analyzovat také pomocí dramatického trojúhelníku, který byl popsán Stevenem Karpmanem. Jedná se o trojúhelník vztahů mezi rolemi Trestajícího, Zachránce a Oběti.

Obrázek 8: Dramatický trojúhelník



Zdroj: Napper, R., Newton, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 183. ISBN 978-80-247-2915-2.

*Trestajícího* můžeme poznat podle toho, že nadměrně kritizuje, zraňuje druhé, chce je řídit, potrestat. Ostatní lidi v interakci s trestajícím trpí. *Zachránce* je většinou člověk, který za druhé myslí, řeší za ně jejich problémy, udělá pro člověka mnohem víc, než mu sdělí a často dělá věci, které vlastně dělat ani nechce. Jak *Trestající* tak

<sup>32</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 45. ISBN 978-80-247-1363-2.

<sup>33</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 45. ISBN 978-80-247-1363-2.

Zachránce potřebují *Oběť*. Je to většinou člověk, který se přetvařuje, že nemá vnitřní sílu k řešení problémů, že nemá dostatek duševních schopností pro změnu. Vyžaduje, aby se změnili druzí a až potom se bude cítit dobře on sám.

„K napětí dochází tehdy, kdy se tyto role častěji mění, takže dochází ke zmatku z toho, kdo je momentálně v jaké roli. Konec hry nastává změnou rolí.“<sup>34</sup> Prostřednictvím rolí se lidi vzdávají své autonomie (v prospěch těchto rolí), jednají pokaždé podle stejného scénáře, a jsou tím pádem předvídatelní a výsledky jednotlivých situací se pořád opakují. Každý člověk má své vlastní hry, které využívá podle sociálních (vnějších) nebo psychických (vnitřních) okolností a stavů. Hry se odehrávají během krátké doby nebo mohou být dlouhodobé, například po celý život (složené s řetězců krátkých her).

#### 4.4 Analýza hry

Transakční analýza zkoumala řadu her, a Berne zanalyzoval proces hry následovně:

- *„název hry nebo teze*: Každá hra má svůj nadpis, který vlastně upozorňuje na její cíl (takže hra „člověče nezlob se“ vede zpravidla k rozzlobení se jednoho nebo více spoluhráčů). Název popisuje „počáteční tah“, na který má protihráč reagovat (také „návnadou“ nebo „atraktivní léčkou“),
- *cíl*: pozitivní cíl hry, například ospravedlnění, povzbuzení, spravedlnost,
- *role*: Zúčastněné osoby s typickým přidělením rolí (např. sudí, obhájce, žalobce),
- *dynamika*: Emocionální část cílového záměru, často jde o opakování dětských scén (analogické k psychodynamickému vysvětlení symptomů při psychoanalýze),
- *paradigma*: Typický vzorec hry (zúčastněné egostavy, otevřené a skryté zprávy, typické výměny),
- *sociální model*: popis viditelného chování (např. projev, který vypadá jako komunikace na úrovni egostavů Dospělý - Dospělý),
- *psychologický model*: popis subjektivního prožívání se skrytými transakcemi,

---

<sup>34</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 48. ISBN 978-80-247-1363-2.

- *jednotlivé akce*: Typické kroky, analogické částem dramatu – začátku, eskalaci a finále,
- *užitek*: Výhra na různých úrovních,
- *antiteze*: Intervence, které by mohly pomoci zdůraznit pozitivní stránku, jak se držet mimo hru, jak to celé zastavit již na začátku nebo jak zabránit špatnému pocitu na konci.

#### 4.5 Stupně her

„Transakční analýza rozlišuje stupně her podle jejich závažnosti:

- hry vítězné: jsou v určitém prostředí užitečné, slouží k vytváření osobnostní identity, k pocitu sounáležitosti se skupinou a umožňují vzájemný uvolněný styk,
  - hry 1. stupně: lze se s nimi běžně setkat, jsou ve svém vyústění mírně nepříjemné, ale všeobecně se tolerují,
  - hry 2. stupně: jsou před veřejností skrývány, když se stanou známými, jsou trapné a jsou spojeny tělesným a psychickým poškozením (např. bití v manželství),
  - hry 3. stupně: jsou spojeny s masivními tělesnými a/nebo psychickými poškozeními, zpravidla končí v nemocnici, na psychiatrii, před soudem nebo na hřbitově (např. opít se do nemoty, usmrtit sebe nebo někoho jiného).<sup>35</sup>

#### 4.6 Vzorec hry

„V první Berneově definici (1967/1964) byla důležitá série skrytých transakcí a předpověditelný konec. Rozšířením o změnu pozic, jejichž výsledkem je zklamání/úžas, vznikl (1975/1972) G-vzorec (G = game).“<sup>36</sup>

Háček + očko = odpověď → změna → překvapení → výplata

*Háček* chápeme jako začátek hry, kdy se jeden člověk snaží vmanipulovat druhého do určitého herního vzorce. Druhý hru přijme, zachytí se *očkem* a hra může začít (reakce odpovědí). Zda to bude sled krátkých transakcí, nebo dlouhodobá záležitost, to nelze předem předvídat. „Háček a očko jsou sociální a psychologická poselství, která do

<sup>35</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 46. ISBN 978-80-247-1363-2.

<sup>36</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 50. ISBN 978-80-247-1363-2.

sebe paralelně zapadají.<sup>37</sup> Hra se spouští zveřejněním skrytých poselství (změna ze sociální na psychologickou úroveň). Poté následuje další část *změna* egostavu.

*Překvapení* může být v tom, že překvapí sama výměna, nebo může dojít k vyřčení nějakého překvapivého výroku. Zklamání se dostaví, buď na straně toho kdo chtěl v konverzaci pokračovat, nebo u obou stran. Nespokojenost vytváří nepříjemný pocit, který označujeme, jako *výplata*. Patří sem i pocit převahy. Protože je možné tento pocit vyvolat i uměle považujeme ho také za vyděračský pocit. S tímto pocitem se člověku utvrzují názory na sebe, na ostatní, na svět.

#### 4.7 Odmítnutí her

Několik autorů transakční analýzy vytvořilo pozitivní verzi dramatického trojúhelníku. Shodují se v tom, že hry můžou být neúspěšným pokusem o intimitu, ale proto, že v minulosti byly tyto pokusy znehodnoceny, hry se hrají tak, že přinášejí jen negativa. Aby se člověk her neúčastnil, musí být v pozici „já jsem OK, ty jsi OK“. Jedině tak můžeme reagovat vnímavě, odpovědně, být otevření a zranitelní a s ostatními lidmi vycházet.

Pokud se chceme vyvarovat her, musíme dbát na následující:

- přemýšlet o jiných možnostech,
- zvážit o jaké pohlazení člověk opravdu stojí,
- uvědomit si, že z hry je možné kdykoliv odstoupit,
- místo negativního použít pozitivní styl práce,
- při střídání rolí volit autonomii,
- použít Svobodné Dítě,
- dávat zřetelná pozitivní pohlazení,
- pozitivně překřížit transakci,
- vyjadřovat slovy své tušení.

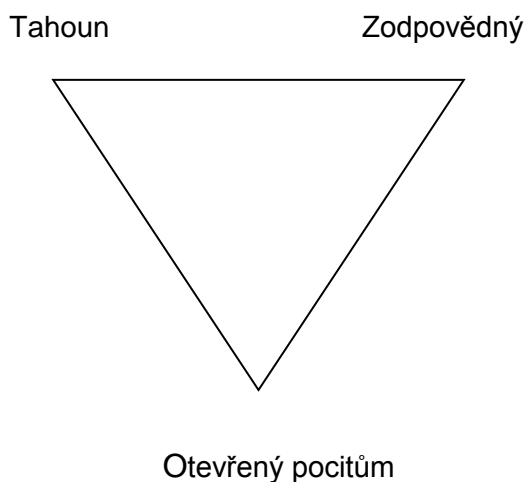
---

<sup>37</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 51. ISBN 978-80-247-1363-2.

## 4.8 Trojúhelník vítězů

Trojúhelník vítězů ukazuje označení, která používáme pro pozitivní role namísto rolí dramatických. Přináší místo negativních důsledků pohlazení a otevřenost v každé z rolí.

Obrázek 9: Pozitivní trojúhelník



Zdroj: Napper, R., Newton, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 186. ISBN 978-80-247-2915-2.

*Otevřený pocitům*: Je vlastníkem pocitů, myšlenek, reakcí i zranitelnosti.

*Tahoun*: Předává silná pohlazení a definuje meze.

*Zodpovědný*: Vnímavý vůči druhým při dojednávání toho, co může udělat; nedělá víc ani méně, než oč je žádán.<sup>38</sup>

Autorka transakční analýzy, Acey Choy, popsala takzvaný trojúhelník vítězů, kde popisuje jak je důležitá platnost role a dovednosti nezbytné k tomu, aby všichni účastníci zůstali OK. V níže uvedených tabulkách je pro lepší porovnání rolí popsán dramatický trojúhelník a trojúhelník vítězů.

---

<sup>38</sup> Napper, R., Newton, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 185. ISBN 978-80-247-2915-2.

Tabulka 2: Role v Karpmanově dramatickém trojúhelníku

Role	Platnost	Přesvědčení	Znehodnocení	Egostav
Oběť	Ví, že trpí.	Nemůže myslet a cítit najednou.	Nemá žádné zdroje.	Přízpůsobené Dítě.
	Např.: nestíhá termíny; "příliš vyděšený na konfrontaci; závislý na změnách druhých.			
Zachránce	Dělá si starosti o druhé.	Zodpovědný. Potřebuje dělat víc, než oč je žádán.	Přebírá myšlení druhých. Vlastní potřeby.	Pečující Rodič.
	Např.: nakoupí zařízení pro personál, aniž se poradí; prodlužuje termíny studentům; kteří nestihli odevzdat včas; dělá věci za "oběti".			
Trestající	Jedná ve vlastním zájmu.	Dokáže druhé přimět, aby něco udělali.	Pocity druhých.	Kontrolující Rodič.
	Např.: půjčuje si bez požádání; informuje nadřízené, aniž se poradí; "zapomíná" udělat, co slíbil.			

Zdroj: Napper, R., Newton, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 187. ISBN 978-80-247-2915-2.

Tabulka 3: Role v trojúhelníku vítězů

Role	Skutečnost	Přesvědčení	Pohlazení	Egostav (dovednost)
Otevřený pocitům	Má problém.	Dokáže ho vyřešit s pomocí. Dokáže požádat o pomoc.	Dokážeš přemýšlet, vyzkoušet vlastní myšlenky; je OK požádat o pomoc, nebyt dokonalý, někdy selhat, odmítnout pomoc, kterou nechceš.	Svobodné Dítě (řešení problémů)
Zodpovědný	Opravdová starost. Zná hranice.	Respektuje druhé. Ochoten pomoci a říct, když nemůže.	Tvoje potřeby jsou důležité, jsi cenný; je OK nabídnout pomoc, říct ne, hodnotit.	Pečující Rodič + (naslouchání)
Tahoun	Vlastní potřeby důležité.	Dokáže věci měnit. Užívat iniciativu je Ok.	Můžeš být silný, zvat druhé k tomu aby byli silní; je OK říct, co chceš, dělat změny, vyjednávat.	Dospělý (asertivita) Kontrolující Rodič + (strukturování)

Zdroj: Napper, R., Newton, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 187. ISBN 978-80-247-2915-2.

## 5. SCÉNÁŘ

Model životního plánu, častěji zmiňovaný jako scénář můžeme popsat jako směs rozhodnutí, které člověk učinil v dětství, kdy měl omezené zkušenosti a snahu přizpůsobit se dospělým, kteří ho ovlivňovali. Tyto rozhodnutí jsou jak vědomá, tak nevědomá a tvoří základ našich postojů a chování (jak vnímáme svět, jak myslíme a cítíme). Každý člověk má svůj vlastní scénář, který je předáván verbálně i neverbálně a to z generace na generaci. Aby člověk lépe porozuměl své momentální situaci, musí nahlédnout do historie a k tomu může posloužit scénářova matrice, která se zabývá poselstvími (příkazy, zákazy, program), které na nás působí od raného dětství.

Transakční analýza rozlišuje mezi scénářem vyhrávajícího, banálním scénářem a scénářem prohry. „*Scénář vyhrávajícího* dovoluje dosáhnout v životě vlastních cílů a prožít spokojený, smysluplný nebo šťastný život. *Banální scénáře* se vyznačují plynutím času v zábavě, život plyne bez zvláštních výkyvů. Tragický scénář, nebo také *scénář prohry* vede k tragickému životnímu konci se scénářovým výsledkem ve formě těžké nemoci, pobytu na psychiatrii nebo ve vězení, závislosti, sebevraždy nebo umírání v izolaci (osamělosti).“<sup>39</sup>

### 5.1 Faktory scénáře

Konflikty v dětství mají dosah do dospělosti jedince a tím ho ovlivňují v aktuálních situacích myšlení, pocitů a chování. „Životní běh člověka určují různé faktory:

- základní genetická situace jedince,
- neovlivnitelné podmínky životní situace (osud),
- vliv okolí v raném dětství, přizpůsobení se určitému prostředí,
- dřívější konflikty a z nich vycházející rozhodnutí,
- přesvědčení (konstrukty) o sobě, o druhých, o životě nebo světě vůbec,
- vědomá pozdější rozhodnutí a jejich následky.“<sup>40</sup>

Uvedené faktory jsou počátkem obrazu, který převážně podvědomě spoluurčuje rozhodování a tím způsobuje opakování konfliktních situací.

---

<sup>39</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 73. ISBN 978-80-247-1363-2.

<sup>40</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 74. ISBN 978-80-247-1363-2.

„Smysl analýzy scénáře vidíme v tom, aby terapeut/poradce i klienti porozuměli klientovu vnitřnímu systému, aby se mohli orientovat na terapeutický/poradenský cíl.“<sup>41</sup> Analýza je velice intenzivní proces uvědomování, proto musí být klient chráněn a musí vše probíhat podle smlouvy s orientací na předem domluvený cíl.

## 5.2 Předávání scénářů

Rodiče na děti reagují všemi egostavy a to především dvěma způsoby:

„*Neverbálně:*

- pohlazením – způsob, jak rodiče, prarodiče, starší sourozenci a ostatní důležité osoby v dítěti vyvolávají příjemné, nebo nepříjemné pocity,
- modelováním – dítěti je předváděno drama podle scénáře tak, že vidí, jak je žijí ostatní v rodině, např. prostřednictvím hraní her: „Činy jsou víc než slova“,

*Verbálně:*

- přisuzováním vlastností – Dítěti jsou přisouzeny vlastnosti a potom se s ním zachází tak, jako by tyto přisouzené vlastnosti skutečně mělo (transakce). Například: „Je tak inteligentní“ (přisouzení vlastnosti) a následuje: „Na tohle budeš znát odpověď!“ (transakce); „Je to divoška“ (přisouzení vlastnosti) a následuje: „Jsi zrozená k lezení po stromech“ (transakce),
- přímými návody – například: „Mysli nejdřív na druhé, potom teprve na sebe.“<sup>42</sup>

## 5.3 Scénářova matrice

Scénářova matrice tvoří obsah scénáře. Pomáhá klientovi lépe porozumět své vlastní historii. Základní poselství scénáře můžeme popsat jako příkazy, program a zákazy.

„*Příkaz* je silné poselství od rodičovského egostavu vlastního rodiče (nebo blízké osoby) rodičovskému egostavu mladého člověka.“<sup>43</sup> Předávání probíhá verbálně.

---

<sup>41</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 74. ISBN 978-80-247-1363-2.

<sup>42</sup> Lister-Ford, Ch. *Transakční analýza v poradenství a psychoterapii*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o. 2006, s. 80. ISBN 80-7367-085-2.

<sup>43</sup> Lister-Ford, Ch. *Transakční analýza v poradenství a psychoterapii*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o. 2006, s. 82. ISBN 80-7367-085-2.



Slouží jako návod jak žít a jak dosahovat svých cílů. „Bylo nalezeno pět kategorií takových poselství, známých jako „hnací síly“:

- buď silný,
- buď dokonalý
- dělej mně/druhým radost
- spěchej
- snaž se.“<sup>44</sup>

*Program* je zprávou jak dodržovat scénář. Je to představa rodičů jaké dítě má být, kým je a jak má žít. Předání může být verbální i neverbální. Například pokud bude po dítěti vyžadováno tvrdě pracovat s minimem zábavy, bude jednak rodič dítěti říkat aby tvrdě pracoval a také to bude názorně předvádět.

„*Zákazy* jsou silná poselství, zpravidla předávána neverbálně od dětského egostavu rodičů (nebo blízké osoby) dětskému egostavu mladého člověka.“<sup>45</sup> Působí od narození (možná už i v děloze), nejsme si jich vědomi a řídíme se jimi automaticky. Obsahují nevyřešené konflikty rodičů. Je známých dvanáct kategorií takových poselství:

- „neexistuj,
- nebuď sám sebou,
- nedělej (nic),
- nebuď dítětem,
- nedospěj,
- nebuď v pořádku (zdravý),
- nemysli,
- neměj pocity,
- nebuď blízký,
- nepatři,
- nebuď důležitý,
- neuspěj.“<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Lister-Ford, Ch. *Transakční analýza v poradenství a psychoterapii*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o. 2006, s. 82. ISBN 80-7367-085-2.

<sup>45</sup> Lister-Ford, Ch. *Transakční analýza v poradenství a psychoterapii*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o. 2006, s. 83. ISBN 80-7367-085-2.

<sup>46</sup> Lister-Ford, Ch. *Transakční analýza v poradenství a psychoterapii*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o. 2006, s. 83. ISBN 80-7367-085-2.

## 5.4 Svolení

Svolení jsou opakem výše uvedených poselství. Jsou to svolení přemýšlet, být důležitým, možností něco vykonat, cítit, uspět, někam patřit a být sám sebou. Pokud se člověku nedostane těmito svolením, nebo nejsou dost silná, tak důvěra v sebe sama a ve své schopnosti je velice nízká. Může se, ale stát, že v průběhu života nastanou správné podmínky a příležitosti své rozhodnutí a myšlení přehodnotit a změnit.

## 5.5 Základní životní pozice

V dětství si vytváříme postoje k okolí i k sobě, které Berne popsal jako „základní životní pozice“. Ty se vztahují k vidění sebe sama a ostatních, zda se nám to jeví plnohodnotně, zda se cítíme O.K. Tyto základní pozice tvoří organizační princip cítění, myšlení, chování a vytváření vztahů. „Jednou vyvinuté základní postoje se integrují do scénáře a stále se potvrzují, stejně jako ostatní obsahy scénáře.“<sup>47</sup> Největší vliv na vnímání sebe sama a okolí má výchova. Jako děti vnímáme sebe pouze skrze toho druhého, a tím je rodič. Pokud nás rodič vidí jako obecně O.K, tak tento postoj si zvnitřníme. V případě, že rodič bude neustále zdůrazňovat naše negativní stránky, budeme si logicky myslet, že nejsme pořádku, že nejsme O.K. Nejdůležitější v tomto procesu jsou první roky našeho života. Transakční analýza rozlišuje čtyři životní pozice, které se integrují do scénáře tvoří pocitovou základnu každého jedince:

- první pozice: já jsem O.K. – ty jsi O.K. (+/+),
- druhá pozice: já jsem O.K.- ty nejsi O.K. (+/-),
- třetí pozice: já nejsem O.K.- ty jsi O.K. (-/+),
- čtvrtá pozice: já nejsem O.K. – ty nejsi O.K. (-/-).

*S první pozicí (+/+)* se lidé rodí. A pokud jsou jejich potřeby naplňovány, setrvávají v této pozici a rozvíjejí se do vyhrávajících. „F. English (1976) rozlišuje mezi symbiotickým, neohrazeným O.K. pocitem kojence a „O.K. – realistickým“ pocitem dospělého, který obecně akceptuje svoje hranice a omezení jiných a života. Přitom nerezignuje, naopak buduje si zdravý životní postoj a životní plán.“<sup>48</sup> Jedná se o pozici zdravé sebedůvěry. Dle teorie transakční analýzy je jedinec schopen vstoupit do ní na základě vědomého rozhodnutí. Tato pozice poskytuje zásadní výchozí bod pro rozvoj

---

<sup>47</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 76. ISBN 978-80-247-1363-2.

<sup>48</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 77. ISBN 978-80-247-1363-2.

egostavu Dospělého. Je to pozice, která nabízí autonomii, pocit bezpečí a vzájemného respektu a možnosti dávat a přijímat pozitivní i negativní pozornost. Budování této pozice je jedním z hlavních cílů praxe transakční analýzy.

*Druhá pozice (+/-)* se vytváří, když děti prožívají nepřátelské okolí a vzpírají se proti pocitu nebyt sám O.K. Například, když jsou rodiči využívány, nebo zneužívaný. Postoj rodiče bývá většinou vzorem. Pocit O.K. vzniká u dítěte jako kompenzační mechanismus, když se zotavuje z ponížení. Tato pozice se často objevuje u asociálních psychopatů, kteří byli v raném dětství týráni. Tento člověk má pocit, že je neustále v pořádu a všichni ostatní jsou ti špatní a nedokonalí. Nejsou schopni přebírat zodpovědnost za své jednání a nenahlíží na důsledky, jelikož zodpovědnost přehazují na ostatní. Jedinec v této pozici má nedostatek pozitivní pozornosti, jelikož podle jeho vnímání nejsou v okolí dostatečně „O.K.“ lidi, od kterých by byl schopný pozornost přijmout.

*Třetí pozice (-/+)* „je rezignovaně depresivní postoj. V něm je generalizována zkušenost nicotnosti, bezmoci a závislosti na ostatních.“<sup>49</sup> Pokud nejsou naplněny některé potřeby dítěte, může se dítě cítit méněcenné, a že si za nenaplněné potřeby může samo. Dítě je ze své podstaty závislé na okolí a pocit „nejsem O.K.“ je přirozeným důsledkem této závislosti. V případě nedostatečným zacházením se závislostí dítěte ze strany rodičů, nedochází k dostatečnému ukotvení pocit „jsem O.K.“ Jedinci s touto převládající pozicí často vyhledávají lidi, kteří mají výrazný egostav. Rodiče a poskytují jim pozitivní pozornost.

*Čtvrtá pozice (-/-)* vzniká, pokud není o dítě dobře postaráno a dítě nakonec zjistí, že rodiče nejsou všemocní a dobří. Děti neprožívají sebe ani ostatní jako hodnotné. Projevují se rozpolceností a nenávisti a tento postoj vede k scénáři prohrávajícího.

## 5.6 Miniscénář

V aktuálním chování a v pocitech se projevují vlivy scénáře, které mohou ve stresu zasahovat a vést až ke komunikačním problémům a omezit chování. Pokud člověk není pod tlakem, může se svobodně rozhodnout, co udělá.

---

<sup>49</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 76. ISBN 978-80-247-1363-2.

Taibi Kahler vytvořil praktický model, kde popsal čtyři různé pozice.

- první pozice Popoháněč – při lehčím stresu člověk sahá po osvědčených metodách z Rodičovského Já, po Popoháněčích. Cítí se nejistý (je jenom podmíněně O.K.), ale doufá, že situaci zvládne,
- druhá pozice Brzdíče – pokud stres stoupá a osvědčené metody nefungují, mívá člověk pocit selhání, který zná z dětství. Zdá se mu, že nemůže situaci zvládnout (já nejsem O.K. - ostatní jsou O.K.), pociťuje vnitřní blok a slyší na omezující poselství Rodiče,
- třetí pozice Pomstychtivého – „v případě vysoké stresu máme možnost uniknout pocitu neschopností tím, že otočíme závislost. Místo toho abychom se cítili blokováni v Přizpůsobeném Dítěti, můžeme sáhnout k repertoáru Rebelujícího Dítěte, sami sebe se definujeme jako O.K. a vinu za stresovou situaci přesouváme na druhé. Chování pak určuje Kritický rodič“<sup>50</sup>,
- čtvrtá pozice Miniscénářový zisk – pokud ztroskotají všechny pokusy člověk pociťuje zoufalství a hledí na sebe i ostatní jako na neschopné (já nejsem O.K./ ty nejsi O.K.).

Pozicemi miniscénáře probíhá člověk různě rychle. Některé jsou důvěryhodnější a v kritických situacích v nich člověk zůstává déle. Jde o začarovaný kruh, kde se každá pozice navzájem podporuje a každou další potvrzuje.

---

<sup>50</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 83. ISBN 978-80-247-1363-2.

## 6. KOMUNIKAČNÍ PROCES

Předchozí části práce se zabývaly základními koncepty transakční analýzy, jejichž ústředním tématem je komunikace. V této části následuje popis komunikace z pohledu možných forem, druhů a základních funkcí, který poslouží jako doplnění informací k teorii transakční analýzy.

Zaměstnanci společnosti si každý den předávají informace ohledně práce nebo soukromý. K tomu je potřebné spolu komunikovat, zapojit se do takzvaného komunikačního procesu. Sdělování může probíhat jak mezi kolegy, tak mezi nadřízeným a podřízeným, ve skupinách, verbálně, neverbálně nebo prostřednictvím komunikačního kanálu apod. Ale „nestačí se zajímat pouze o výstup v podobě napsané nebo pronesené zprávy. Pochopit napsané, nebo mluvené zprávy můžeme pouze tehdy, když se budeme zajímat o fázi přípravy, způsob navazování myšlenek a širší kontext situace, vztahy k různým jiným vlivům.“<sup>51</sup>

Jednotliví účastníci komunikace se vzájemně ovlivňují. Způsobem řeči a svým výrazem se snaží dát najevo, jaké normy jsou pro ně akceptovatelné a jaké nikoliv, zda jsou ochotni naslouchat, zda dominují, co mají rádi, co nesnáší, co by uvítali apod.

Pro přehlednější popis komunikačního procesu, byly definovány jeho prvky.

### 6.1 Prvky komunikačního procesu

- *komunikátor* – „ten kdo vysílá nějakou zprávu. Do svého sdělení vždy promítá svou osobnost, osobní zaujetí, chce být vyslechnut, chce být pochopen, chce být přijat, chce změnit chování jiných.“<sup>52</sup>
- *komunikant* – „je ten, který přijímá vyslanou zprávu. Jeho vnímání je také ovlivněno osobnostní rovnici, vlastními zkušenostmi, prožitky a vlastními záměry a cíli. Předpokládá, že jak komunikátor tak on sám, mají společný repertoár poznatků i vyjadřovacích schopností, tedy stejný způsob kódování, což je iluze. Měl by si připravovat otázky, nedomýšlet sdělení, neslyšet v tom, čemu naslouchá, to co chce slyšet a také nepodléhat vlivu svého postavení

---

<sup>51</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 22. ISBN 978-80-247-2339-6.

<sup>52</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 24. ISBN 978-80-247-2339-6.

z pozice moci – kdy podřízený má zábrany se zeptat a nadřízený si zase může myslet, že je neomylný.“<sup>53</sup>

- *komuniké* – „vyslaná zpráva jako myšlenka, nebo pocit, který jeden člověk sděluje druhému. Vyslaná správa má podobu verbální a neverbálních symbolů.“<sup>54</sup>
- *komunikační jazyk* – „komunikační zpráva se předává prostřednictvím určitého komunikačního jazyka. I když mluvíme stejným jazykem, neznamená to, že si musíme vždy rozumět. Rozlišuje se denotativní a konotativní význam jazyka. Denotativní význam je významem obsahu pojmu, jež slovo zastupuje (matematika, přírodní vědy využívají výlučně denotativní jazyk) a konotativní význam, který je mnohem častější v komunikaci mezi lidmi, se týká širšího významu myšlenek, subjektivních pocitů, emočního prožívání, tendencí vztahů, postojů a záměrů.“<sup>55</sup>
- *komunikační kanál* – „je prostředek nebo médium, kterým se přenáší sdělení. Komunikace málokdy probíhá pouze prostřednictvím jediného kanálu, ale spíše to bývají dva, tři nebo čtyři kanály použité souběžně.“<sup>56</sup> „Při komunikaci tváří v tvář, což je nejobvyklejší forma, jsou hlavním kanálem zvuky, doteky, pohledy a pohyby těla, mohou to být dotyky v podobě stisku ruky, příjemně vonící parfém, vkusné oblečení apod. Při zprostředkovaném komunikování (telefon, televize, rádio, noviny apod.) jsou komunikační prostředky poněkud omezenější.“<sup>57</sup>
- *zpětná vazba* – „reakce na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace. Každý z nás přijímá a poskytuje nějakým způsobem zpětnou vazbu. Zpětná vazba je při komunikování velmi důležitá, neboť udržuje oba účastníky v komunikační situaci, dává informaci o tom, jak je zpráva přijata a chápána. Zpětná vazba má funkci regulativní, sociální, poznávací, podpůrnou a provokující.“<sup>58</sup>

---

<sup>53</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 24. ISBN 978-80-247-2339-6.

<sup>54</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 25. ISBN 978-80-247-2339-6.

<sup>55</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 25. ISBN 978-80-247-2339-6.

<sup>56</sup> DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*, 6.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 37. ISBN 978-80-247-2018-0.

<sup>57</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 26. ISBN 978-80-247-2339-6.

<sup>58</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 26. ISBN 978-80-247-2339-6.

- *komunikační prostředí* – „je prostor, kde se komunikace odehrává. Je tvořeno osvětlením, uspořádáním místnosti, přítomností různého počtu lidí“<sup>59</sup>
- *komunikační kontext* – „komunikace existuje v kontextu s fyzickým, kulturním, sociálně – psychologickým a časovým prostředím, který do značné míry určuje význam každého verbálního či neverbálního sdělení. Tatož slova nebo chování mohou mít úplně jiné významy, jestliže jsou použity v odlišných souvislostech“<sup>60</sup>

## 6.2 Základní formy komunikace

Komunikace se skládá s verbálního a neverbálního sdělení, které může probíhat mezi dvěma nebo více lidmi, nebo prostřednictvím technicko – organizačního prvku. Tento na první pohled jednoduchý, ale ve skutečnosti komplikovaný proces má svá pravidla, která závisí od toho, jaká forma komunikace právě probíhá.

Jsou, známe různé formy komunikace, zde uvedu několik příkladů:

- *intrapersonální komunikace* – vnitřní řeč, kterou vede člověk sám se sebou. Může se hodnotit a tak se dozvědět něco o sobě.
- *interpersonální komunikace* - „sestavá z vysílání a přijímání verbálních a neverbálních sdělení mezi dvěma nebo více lidmi,“<sup>61</sup>
- *skupinová komunikace* – „je poněkud komplikovanější než interpersonální komunikace mezi dvěma lidmi, protože komunikátorů, kteří mají potřebu sdělovat nějaké informace, názory a postoje, je víc,“<sup>62</sup>
- *masová komunikace* – „označuje komunikaci vycházející z jednoho zdroje a určenou mnoha příjemcům, kteří mohou být rozptýleni po celém světě. Nejvýznamnějšími masovými médii jsou noviny, časopisy, rozhlas, televize a film.“<sup>63</sup>
- *verbální* – komunikace prostřednictvím slov,
- *neverbální* – „základním systémem komunikace je lidské tělo; nejedná se pouze o smyslové orgány řeči a sluchu, ale také o oči a obličejové svaly, o dlaně a

<sup>59</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 26. ISBN 978-80-247-2339-6.

<sup>60</sup> DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*, 6.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 34. ISBN 978-80-247-2018-0.

<sup>61</sup> DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*, 6.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 28. ISBN 978-80-247-2018-0.

<sup>62</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 33. ISBN 978-80-247-2339-6.

<sup>63</sup> DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*, 6.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 30. ISBN 978-80-247-2018-0.

paže, mozek a v mnoha ohledech o celé tělo. Pohlazení, obejmutí a podání ruky jsou stejným způsobem komunikace jako lidská řeč.“<sup>64</sup>

- *komunikace činem* – „svůj postoj, názor, ovlivňování, pomoc můžeme vyjádřit i nějakým činem (ovšem musíme to umět dobře dělat),“<sup>65</sup>
- *paralingvistická komunikace* – „svrchní tón řeči, tedy to, co nějakým způsobem hlasový projev moduluje,“<sup>66</sup>
- *agování* – „je způsob komunikace, kdy oslovený člověk na stimul reaguje nepřiměřeně, odpovídá neadekvátním způsobem, jako by reagoval na jiný stimul, nebo neodpovídá vůbec na kladenou otázku a začne mluvit o něčem úplně jiném,“<sup>67</sup>
- *metakomunikace* – „pojem, který by se dal přeložit doslovně jako komunikace o komunikaci. To znamená, že pozorovatel popisuje a interpretuje nějakou komunikaci. Pojem metakomunikace se ale používá také v jiné souvislosti, a sice jako označení toho, co se při komunikaci projevuje jako podtext, náznak, narážka, dvojsmyslnost, ironizování.“<sup>68</sup>

### 6.3. Druhy komunikace

Druhy komunikace členíme podle prostředí a role. V každé komunikační situaci je sdělování jednoho a téhož člověka rozdílné. Je to kvůli prostředí, ve kterém působí a uplatňuje se. To znamená, že například nadřízený bude jinak komunikovat se svými zaměstnanci na poradě a jinak na firemním večírku.

Druhy komunikace mohou být:

- „jednostranně řízená komunikace s rozdělenými rolami (interview, výslech, přijímací pohovor, rozhovor nadřízené s podřízeným,
- formální, řízená, zdvořilá komunikace v malé skupině (porada na pracovišti),
- neformální, neřízená komunikace v malé primární skupině (rodina, příbuzenstvo),

---

<sup>64</sup> ADAIR, J. *Efektivní komunikace*, 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004. s. 23. ISBN 80-86851-10-9.

<sup>65</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 33. ISBN 978-80-247-2339-6.

<sup>66</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 33. ISBN 978-80-247-2339-6.

<sup>67</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 33. ISBN 978-80-247-2339-6.

<sup>68</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 35. ISBN 978-80-247-2339-6.



- komunikace při obchodování, uzavírání smluv, apod.,
- soukromá komunikace partnerů, když jsou exponováni na veřejnosti.

Každá s těchto situací vyžaduje po komunikujícím, aby vystupoval v jiné roli, nebo mu aspoň přiděluje jinou pozici.<sup>69</sup> „Příjemné pocity spojené s hraním role a komunikováním v roli zvyšují pravděpodobnost identifikace jedince s jeho zastávanou rolí.“<sup>70</sup>

#### 6.4 Základní funkce komunikace

Komunikační proces má pokaždé svůj význam a záměr. Účel nebo záměr komunikace můžeme určit prostřednictvím základních funkcí, které není snadné přesně definovat, jelikož se mnohdy významově překrývají. „Můžeme také hovořit o funkci, kterou chce splnit, nebo kterou bezděčně plní.“<sup>71</sup>

Základních funkcí je mnoho, uvedu několik nejdůležitějších, které komunikační proces zásadně ovlivňují.

- *„funkce informativní* – předávání nějakých informací, faktů, dat mezi lidmi,
- *funkce instruktivní* – je to v podstatě také funkce informační, ale s přídatkem vysvětlení významu, popisu, postupu, organizace, návodu, jak něco dělat, jak něčeho dosáhnout,
- *funkce přesvědčovací* – působení na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj, hodnocení nebo způsob konání,
- *funkce posilující a motivující* - patří svým způsobem do funkce přesvědčovací. Jde o posilování určitých pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti, o posilování vztahu k něčemu,
- *funkce zábavná* – jde o to pobavit, rozesmát, vyplnit čas komunikováním, které vytvářejí pocity pohody a spokojenosti,
- *funkce vzdělávací a výchovná* – specificky uplatňována zejména prostřednictvím institucí, sycena je funkcí informativní, instruktivní, ale i funkcemi dalšími jako jsou dohled, dozor, kontrola,
- *funkce socializační a společensky integrující* – vytváření vztahů mezi lidmi, sbližování, navazování kontaktů, posilování pocitů sounáležitosti a vzájemné závislosti. Komunikace závisí také na naší společenské úrovni, v jakých

<sup>69</sup> VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*, 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2005. s. 39. ISBN 80-7178-998-4.

<sup>70</sup> VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*, 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2005. s. 39. ISBN 80-7178-998-4.

<sup>71</sup> VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*, 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2005. s. 31. ISBN 80-7178-998-4.

společenských segmentech se nacházíme a do jakých chceme patřit. Každá společenská vrstva má poněkud odlišný způsob komunikace.

- *souvztažnost* – informace jsou dávány do určitých souvislostí, které nám pomáhají je lépe pochopit a vstřebat,
- *funkce svěřovací* – slouží ke zbavování se vnitřního napětí, k překonávání těžkostí, sdělování důvěrných informací, většinou s očekáváním podpory a pomoci.<sup>72</sup>

## 6.5 Interpersonální komunikace

„Interpersonální komunikace znamená interakci s osobou, s níž máte nějaký druh vztahu. Může probíhat formou osobního kontaktu anebo prostřednictvím elektronických médií (například email, nebo instant messaging).“<sup>73</sup> V tomto procesu se lidi vzájemně ovlivňují, dozvídají se informace o sobě i o druhém. Člověk se může například dozvědět z jakého egostavu účastník komunikace přistupuje. Pro Kritického Rodiče bude typická hlasitá řeč, pronášení slov jako „špatně“, „musel by“, „chybně“ apod. doprovázeno neverbálním projevem „ruce v bok“ a jeho intimní vzdálenost od komunikanta bude mnohem větší než od Pečujícího Rodiče. Ten bude svému protějšku blíže, bude používat víc doteků a slova jako „dobře“, „milý“, „samozřejmě“. Egostav Dospělý si bude udržovat doporučenou intimní vzdálenost 0,5m a jeho slovní zásoba bude zahrnovat „jak“, „proč“, „co“, „korektní“ apod.

Níže se budu věnovat verbální, neverbální a paralingvistické komunikaci, protože ty jsou obsahem každé komunikace.

### 6.5.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace je nejčastější způsob dorozumívání se prostřednictvím slov, které nám pomáhají vyjádřit naše myšlenky a pocity a proto je nezbytnou součástí myšlení a života lidí. Komplikace může nastat když, je sdělení pochopeno odlišně, než bylo míněno. Je to dáno rozdílnými životními zkušenostmi a očekáváním jednotlivých lidí.

---

<sup>72</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 21. ISBN 978-80-247-2339-6

<sup>73</sup> DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*, 6.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 29. ISBN 978-80-247-2018-0

„Verbální komunikace může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukována.“<sup>74</sup> Verbální komunikace umožňuje fyzickou blízkost, zpětnou vazbu nebo okamžitou argumentaci a to je mnohokrát velice důležité například při přesvědčování.

Hlavním cílem komunikace je porozumění. Je možné to pochopit tak, že komunikátor je zodpovědný za co nejpřesnější vyjádření svých myšlenek a komunikant se snaží toto sdělení co nejpřesněji pochopit. „Význam řeči tedy určují lidé, ne slova.“<sup>75</sup>

### 6.5.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je popisována jako sdělení beze slov nebo jako „řeč těla“. Odehrává se mnohdy na nevědomé úrovni a je stálou složkou verbální komunikace. „Neverbálně komunikujete například tehdy, když gestikulujete, usmíváte se, mračíte se, rozšiřují se vám zorničky, přisunete si židli blíže k druhému, máte na sobě šperky, dotýkáte se někoho, zvýšíte hlas, nebo dokonce i když nic neříkáte.“<sup>76</sup> Neverbální komunikace verbální sdělení zesiluje, nebo ji může i plně zastoupit. Někdy postačí mimika nebo gestikulace a je „řečeno“ vše.

Neverbální komunikace může být k verbálnímu sdělení:

- *„zdůrazňující nebo doplňující* – neverbální komunikace často slouží ke zdůraznění nějaké části verbálního sdělení. Například bouchnutím pěstí do stolu a tím zdůraznit verbální sdělení například hněvu (co může být například u Kritického Rodiče, nebo u Svobodného Dítěte),
- *popírající* – svá verbální sdělení můžete úmyslně popírat neverbálními signály, například mrknutím oka na znamení, že nemluvíte pravdu,
- *nahrazující* – neverbální komunikace může nahradit komunikaci verbální. Například signál „OK“ spojením palce a ukazováčku, kývání hlavou na souhlas, vrtění hlavou jako nesouhlas,
- *regulující, řídící* – pohyby můžou sloužit k řízení nebo k projevu přání řídit tok verbálních sdělení (například mluvčí - Kritický Rodič - může pozdvihnout ruku na znak, že ještě nechce předat slovo druhému),

---

<sup>74</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 98. ISBN 978-80-247-2339-6

<sup>75</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 99. ISBN 978-80-247-2339-6

<sup>76</sup> DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*, 6.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 152. ISBN 978-80-247-2018-0

- *opakující* – funguje jako doprovodní sdělení verbální komunikace (například na otázku kolik je hodin je možná odpověď, že čtyři, současně, ale je možné také ještě zvednout čtyři prsty).<sup>77</sup>

Neverbální komunikaci můžeme dobře vidět, ale těžce definovat. Často dochází k paušalizování a generalizování tohoto chování. V minulosti byly popsány určité projevy neverbální komunikace, jako například překřížené ruce na prsou – znak nesouhlasu, nebo odstup. Nicméně je potřebné si dát pozor na unáhlený závěr, protože to může znamenat, že je člověku zima, nebo mu je tak pohodlněji. „Teprve, když se sečtou všechny signály verbální a neverbální, je možno interpretovat s větší spolehlivostí. Předčasná paušalizace vede k tomu, že interpretujeme neverbální chování na základě jednoho signálu a současně se dopouštíme té chyby, že měříme neverbální chování u jiných lidí podle vlastního neverbálního chování.“<sup>78</sup>

K neverbální komunikaci používáme rozsáhlou řadu kanálů:

- „mimika – jsou to pohyby svalů v obličeji, které jsou nejvýraznějším sdělovačem emocí,
- gestika – jsou to většinou záměrné pohyby hlavy, případně i nohou, které mohou dokreslit verbální sdělení, případně ho zastoupit. Používají se při popisování velikosti tvaru, rozdělení, aby ten, kdo poslouchá, dovedl lépe pochopit to, co je mu sdělováno.
- posturika – je to držení těla, napětí nebo uvolnění, náklon, poloha rukou, nohou, hlavy, konfigurace částí těla a směr natočení těla,
- kinezika – jsou to spontánní pohyby různých částí těla, které nemají význam gest,
- pohledy – oční kontakt. Jsou kontrolou zpětné vazby, určují a ovlivňují interpersonální vztah, regulují tok informací, reflektují myšlenkovou aktivitu, organizují diskusi,
- proxemika – je pojem označující vzdálenost při komunikaci, a to ve směru především horizontálním, ale také ve směru vertikálním,
- osobní teritorium – teritorium se projevuje v komunikaci tím, že každý účastník rozhovoru je určitým způsobem brání. Některé lidi v něm

---

<sup>77</sup> DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*, 6.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 152. ISBN 978-80-247-2018-0

<sup>78</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 107. ISBN 978-80-247-2339-6

respektujeme, jiné odmítáme, například natočením těla, přehlížením osoby, nepřipouštěním osoby ke slovu.

- haptika – doteky při komunikaci,
- chronemika – je to způsob jakým vyjadřujeme, užíváme a strukturujeme čas ve vztahu k jiným lidem. Zda člověk rád utrací čas komunikováním, zda protahuje mnohdy samoučelně rozhovor, anebo má snahu co nejrychleji sdělit informaci a jít si po svém.
- rekvizitové prostředky a celkový image – rekvizitové prostředky také ovlivňují celkový dojem z komunikace. Mezi rekvizitové prostředky patří brýle, tužka, se kterou si komunikující hraje. A celkový image je dotvářen tím, jak je člověk oblečen, jaký má vkus v oblékání, jak je upraven, učešán, čistý a svěže vonící.<sup>79</sup>

### 6.5.3 Paralingvistika

„V běžné konverzaci nemusí být nahlas zdůrazňováno, co si myslí řečník sám o sobě, o poslouchajících a co si myslí o vztahu mezi poslouchajícími a sebou. Může se tam projevit posuzování, kontrolování, manipulování, lhostejnost, nadřazenost, otevřené očekávání.“<sup>80</sup> Těmito prvky se zabývá paralingvistika. „Paralingvistika je dotváření denotačního významu jazyka konotativními prvky, svrchními tóny řeči, co řečník zesiluje, zeslabuje, zpochybňuje nebo potvrzuje v obsahu projevu, dává najevo postoj, zaujetí, vřelost, sympatii, zlobu.“<sup>81</sup> Z hlediska TA se jedná prvky komunikace, které určují skryté transakce.

Paralingvistické prvky utvářejí úsudek o jednotlivých účastnících komunikace. Jednotlivé prvky můžou být:

- „*hlasitost verbálního projevu* – můžeme mluvit hlasitě, středně hlasitě nebo tiše. Intenzita projevu určuje, zda je projev pro poslouchajícího příjemný nebo nepříjemný. Ale také může napovídat, jak silně chce zapůsobit na poslouchajícího, přilákat jeho pozornost, když není koncentrován.

---

<sup>79</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 108. ISBN 978-80-247-2339-6

<sup>80</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 103. ISBN 978-80-247-2339-6

<sup>81</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 103. ISBN 978-80-247-2339-6

- *výška tónu řeči* – každý z nás má odlišnou výšku hlasu i zabarvení, díky součtu kmitočtů (čistý, ostrý tón hlasu, nebo sametový, dunivý hlas...). To vše ovlivňuje, jak je vnímána zpráva od mluvčího.
- *rychlost verbálního projevu* – poukazuje na tempo řeči. Tempo řeči je vhodné měnit, zejména s ohledem na to, co říkáme.
- *objem řeči* – množství slov, které člověk v průměru produkuje za určité časové období.
- *plynulost řeči, pomlky, frázování* – můžeme mluvit plynule, bez zadržávání, bez pomlky anebo s pomlkami, s přestávkami, se zadržáváním. Pomlky mohou být úmyslné nebo neúmyslné. Frázování řeči je nezbytné pro lepší porozumění.
- *barva hlasu a emoční náboj* – je často ovlivněná emocionálním stavem, situací, prostředím a týká se intonace a proměnlivosti hlasového zabarvení.
- *kvalita řeči* – jde o to v jaké míře je sdělení věcné a srozumitelné anebo rozvláčné, neurčité, nepřesné, jaká je míra redundance ve sdělení.
- *slovní vata* – je to označení pro slova (v podobě zvyku), která mnoho lidí nevědomky používá ve svém verbálním projevu jako stereotypní výplň mezi slovy, větami, kdy hledá správná slova, nebo v situacích, kdy se cítí více ztrémovaní. Často to bývají citoslovce, adjektiva (že ano, ...prostě...abych pravdu řekl...tedy...jaksi...co...vlastně).
- *chyby v řeči* – mohou to být chyby artikulační, nesprávná výslovnost některých písmen, koktání, polykání koncovek, nevhodně použita slova, nebo různé zvuky, které nemají nic společného s artikulovanou řečí (ehm, ááá...).<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2010. s. 103. ISBN 978-80-247-2339-6

## 7. PRACOVNÍ VZTAHY Z HLEDISKA TRANSAKČNÍ ANALÝZY

Pracovní vztahy jsou jednou z důležitých oblastí našich životů. Vzhledem k tomu, že v práci mnoho z nás tráví většinu svého času, jejich kvalita určuje naši spokojenost, souvisí s mírou pracovních úspěchů a ve velké míře ovlivňuje náš osobní rozvoj. Pracoviště je umělé prostředí, kde jsou nuceni komunikovat lidi různé povahy. Často pocházejí ze zcela odlišných poměrů, mají různý věk, jiné vzdělání a odlišné životní hodnoty. Je přirozené, že si časem z okruhu spolupracovníků vybereme nám sympatické a s nimi navážeme i přátelské vztahy. Nicméně jsme také nuceni komunikovat i s lidmi, kteří jsou nám zcela cizí a třeba i nesympatičtí.

Dalším faktorem, který ovlivňuje komunikaci na pracovišti je hierarchické uspořádání. Na nevědomé úrovni dochází při tom k otevírání zkušenosti s rodiči a sourozenci a v této situaci máme tendenci vidět pracovní prostředí skrze tento filtr. Vzhledem k těmto souvislostem dochází automaticky k posilování určitých egostavů v závislosti na naší pozici, a také rozehráváme naše „oblíbené“ hry. To může v mnoha okamžicích vést k neporozumění, obtížím v komunikaci v podobě zkřížených transakcí a spolupráce často vázne.

V této části se budeme blíže věnovat potřebám z hlediska transakční analýzy v souvislosti s pracovním prostředím, následně popisu možných komunikačních potíží ve vztahu mezi kolegy na stejné pozici, mezi nadřízeným a podřízeným a na závěr budou popsány příklady her z mé vlastní zkušenosti. Cílem je přiblížit, jak lze aplikovat analýzu transakcí na pracovišti na několika příkladech. Uvědomění si souvislostí otevírá možnost komunikaci ovlivňovat ve svůj prospěch a cíleně pracovat na zralé komplementární komunikaci a ukončování her.

### 7.1 Potřeby z hlediska transakční analýzy a pracovní prostředí

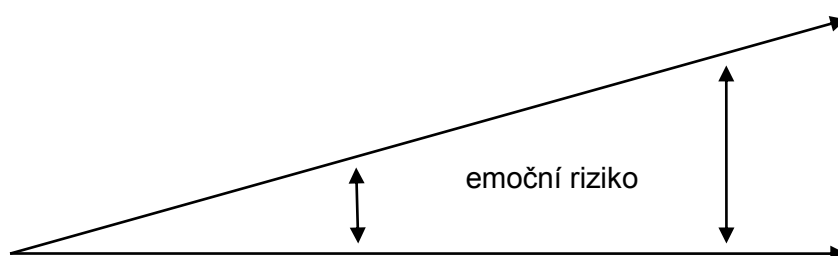
Základní potřebou z hlediska transakční analýzy je potřeba kontaktu. Do jeho vytváření vkládáme velké množství energie. Důležitou motivací k vytváření kontaktů je přání uspokojit potřeby. Transakční analýza rozlišuje tři skupiny základních potřeb: *struktury, stimulace a uznání*.

*Potřeba struktury* souvisí s jistotou, která vzniká při opakování. Cítíme se v bezpečí a jistě, když víme, co nás čeká, jak bude vypadat náš strávený čas, a také, jak se budeme cítit. Berne na základě výzkumu komunikace dvou a více osob seřadil

strukturaci času podle intenzity emocí. Řazení jednotlivých způsobů strukturace času nepředstavuje žádnou hodnotu ve smyslu lepší nebo horší možnosti.

Obrázek 10: Způsoby strukturace času ve vztazích

stažení se – rituály – zábava – aktivita – psychologické hry - intimita



Zdroj: Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 56. ISBN 978-80-247-1363-2

Příklady strukturování času na pracovišti:

- stažení se: Krátká procházka po obědě o samotě,
- rituály: Káva ráno po příchodu do práce a krátký rozhovor s kolegyní,
- zábava: Probírání noviněk během pracovní doby,
- aktivita: Cílená pracovní činnost,
- psychologické hry: Opakované konflikty na pracovišti mezi stejnými účastníky, které mají vždy identický průběh,
- blízkost: Intenzivní rozhovor mezi kolegy-přáteli, při kterém jsou důležité pocity.

Každý z nás má osobní preference, které určují naše trávení času. Naplňování struktury může vést na pracovišti k různým projevům.

Příklady:

- Jedinci, který má výraznou potřebu psychologických her, může pracovní prostředí poskytnout možnost k jejich uskutečnění, při tom skutečná pracovní aktivita nemusí mít tak velkou hodnotu. Tento člověk může mít negativní vliv na pracovní prostředí a jeho strukturu.
- Jedinec má velkou potřebu stažení a je v místnosti s kolegy, kteří mají větší potřebu blízkosti. V této konstelaci může docházet k neporozumění a konfliktům vzhledem k odlišným potřebám a očekáváním.



Strukturu na pracovišti určují jednotlivá psaná a nepsaná pravidla. Je vhodné, když jsou jasně daná pravidla, která určují hranice, ve kterých lze různé podoby potřeby struktury naplňovat. Na druhou stranu je vhodné, aby byla přiměřená flexibilita nastavených hranic, které umožňují naplnění různých potřeb v rámci strukturování času.

*Potřeba stimulace* zahrnuje jak stimulaci senzoricou (doteky, teplo, hudba, zrakové podněty, vůně) a potřebu vzrušení, napětí a zdravého stresu. Pracovní náplň si vybíráme v souvislosti s našimi potřebami stimulace. Příliš mnoho nebo příliš málo stimulace vede k různým formám závislosti a obranám. V současné době bývá typické nadměrný důraz na výkon, který vede k dlouhodobé nadměrné stimulaci při nedostatku pozornosti a kontaktu.

*Potřeba uznání* má v TA širší význam. Jedná se o potřebu pozornosti, která se dělí na pozitivní vs. negativní a podmíněnou vs. nepodmíněnou. Bezpodmíněná pozornost se vztahuje na bytí a podmíněná na jednání a může být verbální a neverbální.

Tabulka 4: Příklady získané pozornosti

<b>Pozornost</b>	<b>Pozitivní</b>	<b>Negativní</b>
<b>Bezpodmíněná</b>	Srdečné objetí. "Jsem rád, že jsi zde."	Nezadávání úkolů. "Jsi tu zbytečný." (bez předchozího odůvodnění)
<b>Podmíněná</b>	Finanční ohodnocení. "Byla to dobře odvedená práce."	"Nedostanete odměnu, jelikož jste nedodržel termín."

Zdroj: autor práce, 2014

Druh pozornosti, kterou bychom chtěli mít, se projevuje ve scénáři, který nastavuje filtr pozornosti. V rámci TA bylo zkoumáno, jak v průběhu socializace zacházíme s pozorností, a bylo zjištěno, že velmi často neumíme s pozorností pracovat tak, abychom jí dostatečně dávali sobě i ostatním, a říkali si o ni.

Ke změně nezdravé výměny pozornosti se doporučují následující pravidla:

- „Říkej si o zdravou pozornost, kterou si přeješ!
- Přijmi zdravou pozornost, kterou chceš!
- Odmítni nezdravou pozornost, kterou nechceš!
- Dávej druhým zdravou pozornost!
- Dávej sobě zdravou pozornost!“<sup>83</sup>

Jednou z hlavních motivací pracovat je získat podmíněnou pozitivní pozornost na základě výkonu a díky vztahům na pracovišti. Má podobu finančního ohodnocení, pochvaly od kolegů, nadřízených, klientů, z výsledků práce. Dlouhodobé nedostatečné pozitivní ohodnocení vede k nedostatečné motivaci k výkonu, pocitům zbytečnosti, také k hněvu a k různým formám náhradního uspokojování (např. jídlem, alkoholem, potřebou ponižovat ostatní pomlouváním, nebo získávání podmíněné negativní pozornosti v psychologických hrách). Je vhodné, aby na pracovišti opakovaně byla zjišťována spokojenost jednotlivých zaměstnanců, aby dostávali přímou zpětnou vazbu, měli možnost se vyjádřit, aby byla možná komunikace mezi vedoucími a podřízenými. Ne vždy však lze i přes opatření zařídit spokojenost zaměstnanců. Pokud ve scénáři jedince není zahrnuta možnost přijímání pozitivní pozornosti, i přes tato opatření bude nadále zaměstnanec nespokojený.

## 7.2 Komunikace mezi kolegy na stejné pozici

V komunikaci mezi kolegy na stejné pozici nevstupuje přímo problém hierarchie na rozdíl od komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Z psychologického pohledu lze uvažovat o analogii k sourozeneckému vztahu. Vliv sourozeneckých vztahů blíže popsal Alfred Adler, který popsal tzv. sourozenecké konstelace a jejich vliv na naši osobnost a vztahy. Jinak bude v pracovním prostředí reagovat jedináček než někdo, kdo vyrostl v rodině se třemi sourozenci.

Dále důležitým vlivem je pořadí sourozence. Např. starší sourozenci přirozeně mají tendenci přebírat zodpovědnost i za ostatní, jsou aktivní a výkonní, kdežto nejmladší sourozenci nemívají vůli a pocit zodpovědnosti dostatečně vyvinuté. Na druhou stranu nejmladší sourozenec může do kolektivu vnášet reakce z egostavu Svobodného Dítěte v podobě tvořivosti a hravosti. Navíc každý má jinou potřebu

---

<sup>83</sup> Henning, G., Pelz, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 61. ISBN 978-80-247-1363-2

struktury, stimulace a pozornosti, jak bylo popsáno výše. Mezi kolegy může docházet k rivalitě kvůli pozornosti ze strany vedení, ke spojení proti vedení nebo proti některým kolegům. A naopak, je zde prostor pro vzájemnou pomoc jak pracovně, tak i v mimopracovních záležitostech.

V oblasti pracovních povinností je ideální komplementární komunikace mezi egostavy Dospělý – Dospělý. Problémem může být např. životní scénář, který lze pojmenovat „jsem neschopný“, kdy jedinec se bojí převzít zodpovědnost za svoje rozhodnutí a proto se spoléhají na kolegy. Pokud se jedná o tento scénář a ne o skutečnou potřebu pomoci z úrovně egostavu Dospělého, dochází k transakci z egostavu Přizpůsobivého Dítěte směrem k Pečujícím Rodiči (žádost o pomoc). Z hlediska trojúhelníku trestající – oběť - zachránce se jedná o roli oběti. Dotazovaný může reagovat komplementárně, kdy opakovaně bude pomáhat a bude vystupovat jako Pečující Rodič respektive jako zachránce. Také však může docházet k reakci z egostavu Kritického Rodiče, který bude reagovat podrážděně a odmítavě. Záleží na reakci vysílajícího a následných transakcích, zda se komunikace změní v hru, nebo bude komunikace ukončena nebo dojde ke změně egostavu a komunikace bude probíhat v jiné podobě.

### **7.3 Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným**

V komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným vstupuje hierarchické uspořádání, které vede k posilování egostavu Rodiče u nadřízeného a egostavu Dítěte u podřízeného. Ze své povahy, kdy nadřízený zadává úkoly, určuje strukturu, stará se o své podřízené, odměňuje nebo kárá, dává zpětnou vazbu, vystupuje z pozice Pečujícího nebo Kritického Rodiče. Je velmi obtížné v této situaci udržet komplementární zdravou komunikaci tak, aby měla stále prvky na úrovni egostavu Dospělého. Záleží na scénářích nadřízeného a podřízeného, zda budou transakce komplementární nebo bude docházet ke konfliktům. Součástí scénáře je již výběr pozice na pracovišti, proto je běžné, že podřízený souhlasí se svojí rolí obecně a nadřízený také. Nicméně mohou nastat i situace, že s pozicí nadřízeného či podřízeného není jedinec dostatečně identifikován (např. v situaci náhlého povýšení na vedoucí pozici, která není dobrovolná). Dále se budu věnovat podrobněji egostavům, které mohou být pozicí nadřízeného a podřízeného posilovány.

Z hlediska analýzy egostavů může vedoucí pracovník vystupovat jako:

- Pozitivní Kritický Rodič: konstruktivní kritika s respektem k potřebám a individualitě v případě kritiky, nastavování pravidel,
- Negativní Kritický Rodič: despotické, neempatické jednání, vystupování z pozice autority, nadměrná kritika bez vysvětlování a vyslechnutí druhé strany,
- Pozitivní Pečující Rodič: opravdový a přiměřený zájem o své podřízené, povzbuzování, zjišťování potřeb a reagování na ně,
- Negativní Pečující Rodič: nadměrná starostlivost s prvky podceňování druhých, na druhou stranu nedostatečná kritika, má potřebu být hodný na každého,
- nedostatečné zastoupení egostavu Rodiče: nepřebírání zodpovědnosti za vedení druhých a kompetence vedoucího,
- Negativní Svobodné Dítě: nezodpovědnost, nedodržování závazných pravidel, netrpělivost, předávání svých povinností na podřízené,
- Pozitivní Svobodné Dítě – kreativní, vnášení možnosti svobodného projevu do kolektivu.

Z hlediska analýzy egostavů může podřízený reagovat následovně:

- Pozitivní Reagující Dítě: spolupracuje, přijímá a zodpovědně plní zadání,
- Negativní Reagující Dítě – rebelující proti autoritě, např. zapomínáním, nedodržováním pravidel, pomlouváním,
- Pozitivní Svobodné dítě – spontánnost, kreativita, originalita,
- Negativní Svobodné Dítě – sebestředné chování v kolektivu, fungování bez ohledu na druhé,
- Negativní Kritický Rodič – poučuje vedení, kritizuje jejich způsob práce,
- Pozitivní Pečující Rodič – dobrovolně nabízí pomoc nadřízeným,
- Dospělý – přebírá zodpovědnost za svůj díl práce a je samostatný, reaguje přiměřeně a konstruktivně bez výrazných emocí, řeší konflikty

Jednotlivé egostavy se mohou projevit u jedné osoby v různých situacích a s různými lidmi. Je známo, že scénář druhého nás silně ovlivňuje a vede nás nevědomě k převzetí role, kterou nám určuje. Proto se u nadřízeného být odlišné egostavy zastoupeny v různé míře při komunikaci s jednotlivými podřízenými a naopak.

## 7.4 Hry na pracovišti

Hra je sled komplementárních skrytých transakcí, které mají svůj začátek, průběh a předvídatelný výsledek. Důležitým prvkem her je utajená motivace. Zaměstnání poskytuje dostatečný čas a prostor, včetně dostatečného množství transakcí, které umožňuje průběh různých her.

Níže popíšu některé hry, které jsem zažila v průběhu mého pracovního poměru. Nejdříve je popsáno chování na pracovišti a reakce okolí, poté následuje analýza, která obsahuje následující body: *název hry, cíl, převládající egostav, pozice v dramatickém trojúhelníku, životní pozice (O.K – ne O.K.), psychologická rovina, sociální rovina, jednotlivé akce, antiteze.*

Pro pochopení následného popisu her je důležité zmínit, že jsem působila v pozici podřízené a zároveň jsem měla na starosti vedení několika lidí. Jména jsou záměrně změněna pro dodržení anonymity.

### 7.4.1 Hra „nevážíte si mě, jste špatní“

Kolegyně Kristýna byla na začátku spolupráce rázná, a při tom milá, inteligentní mladá žena. Pár týdnů od nástupu jsem však začala pozorovat konflikty v komunikaci. První, co jsem pozorovala, byl odměřený přístup ke kolegyni, s kterou měla spolupracovat na společných projektech a která ji měla zaučit. Bylo patrné, že se jí to nezamlouvá a projevovala se tak, že nepotřebuje zaučovat a všemu rozumí. Kolegyně si začala stěžovat, že ji Kristýna neposlouchá, když ji předává nějaké informace ohledně společného projektu a navíc neplní zadané úkoly. V případě dotazu na stav plnění úkolu stručně odpovídala „pracuji na tom“ a nebyla ochotná ukázat, co má již hotové. Při tom se zavírala do své pracovny a omezovala pracovní komunikaci s ostatními kolegy. V situacích, kdy byla kolegy napomínána za nedostatečné vykonávání pracovních povinností a neochotu dotazovat se na pracovní postupy i v případě, kdy bylo zřejmé, že problematice nerozumí, reagovala podrážděně a odcházela z místnosti.

V této situaci jsem začala zadávat konkrétní úkoly obou kolegyním i s termíny. Kristýna tyto zadání přesto nerespektovala a chovala se čím dál hůře ke kolegyni, s kterou měla úzce spolupracovat. Začalo docházet i k ostrým výměnám názorů. Nakonec to vyústilo v situaci, kdy spolupracovníci řekla: „Stále mě poučuješ, všude vidíš, co dělám špatně. A to proto, že mě nemáš ráda!“ Vzhledem k tomu, že jsem měla na starosti vedení projektu i kolegyně a potřebovala jsem, aby kolektiv

spolupracoval a byl výkonný, rozhodla jsem se konflikt řešit přímo s ní. Při rozhovoru s Kristýnou mi řekla, ať si dám na druhou kolegyni pozor, že je falešná a zlá a se mnou manipuluje. Vzhledem k tomu, že Kristýna byla v naší společnosti pár týdnů, do té doby kolektiv fungoval naprosto bez problémů a své kolegyně jsem znala již pár let, výrok neodpovídal mé zkušenosti. Vysvětlila jsem jí pravidla na pracovišti a jednoznačně vyjádřila, že pokud nedojde v jejím chování ke změně, bude nutné zvážit, jak se celá situace bude řešit a mohlo by dojít i k výpovědi. Kristýna na to reagovala změnou svého chování, která vytrvala několik týdnů.

V komunikaci s Kristýnou jsem pozorovala, jak jsem byla nucena jít do pozice ochránce mé kolegyně a trestajícího Kristýny. Při analýze jsem zjistila, že Kristýna vyvolává v ostatních pocit viny a hněvu, lidi na ní reagují z pozice Kritického Rodiče nebo jí ignorují. Při pochválení její práce a přístupu z pozice Pečujícího Rodiče, začala se chovat mile a bezkonfliktně.

Analýza hry:

- název hry: „nevážíte si mě, jste špatní“,
- cíl: dominance, vyvolání pocitu viny,
- převládající egostav: Negativní Kritický rodič, Negativní Reagující Dítě,
- dramatický trojúhelník: oběť – trestající,
- životní pozice: psychologická rovina „nejsem O.K.“, sociální rovina - „já jsem O.K. – ty nejsi O.K.“
- jednotlivé akce: 1) vše zvládnou, 2) při dotazech - odměřenost a urážení, 3) obviňování
- antiteze: působení na její Dospělý Egostav, nereagování na Negativní Reagující Dítě

Postupy, které mohou pomoci v zacházení s touto hrou:

- nepřístupovat na roli kritického rodiče (trestajícího),
- nevnímat jí jako oběť,
- odmítat pocit viny, který komunikace vyvolává,
- snažit se apelovat na její egostav Dospělého,
- při střídání rolí volit autonomii,
- dávat zřetelná pozitivní pohlazení,

- pozitivně překřížit transakci (zde konkrétně přejít do Pozitivního Pečujícího Rodiče – pochvala, avšak nepřehánět a stále při tom apelovat na egostav Dospělého - dodržení termínu),
- citlivě druhého informovat o svém pohledu na celou hru.

#### 7.4.2 Hra „bez tebe to nezvládnou“

Monika byla velice loajální a výkonný zaměstnanec. Dokázala pracovat naplno a vykonávat několik úkolů najednou. Avšak neustále v průběhu celé pracovní doby se obracela na svou kolegyni s dotazy, zda to, co dělá, dělá dobře a ptala se, co by kolegyně udělala na jejím místě při různých zadáních. Dotazy byly často triviální a opakovaly se. Dlouho kolegyně Monice pomáhala i s jednoduchými věcmi. Nicméně po určité době kolegyně začala na opakované dotazy reagovat odmítavě, tak se Monika začala dotazovat ještě více a při dalším odmítání začala reagovat vyčítavě a podrážděně.

Analýza hry:

- název hry: „bez tebe to nezvládnou“,
- cíl: vyhnout se chybě, blízkost ve vztahu, pozitivní pozornost,
- převládající egostav: Pozitivní Reagující Dítě,
- dramatický trojúhelník: oběť,
- životní pozice: nejsem O.K.- ty jsi O.K.,
- jednotlivé akce: 1) komentář úkolu – prosba o pomoc, ujišťování se, zda vše udělala dobře, 2) při nedostatečné pozornosti obviňování,
- antiteze: Působení na její Dospělý Egostav, nereagování na Přizpůsobivé Dítě.

Pokud se chceme vyvarovat této hře, je vhodné:

- nereagovat z egostavu nadměrně Pečujícího Rodiče nebo Kritického Rodiče) (nereagovat stále pomocí nebo odmítavě), ale hledat i jinou možnou reakci, např. „Věřím, že si s tím poradíš sama, jsi opravdu dobrá v tom, co děláš.“
- nepřistupovat na její roli oběti v podobě zachránce,
- jelikož se jedná o pozitivní pohlazení, poskytnout ujištění bez dotazu, pochválit výkon Moniky obecně,
- apelovat na její autonomii, tedy egostav Dospělého

- sdělit, že nebudete k dispozici při dotazech na určité věci, které se denně opakují, a které je schopná zvládnout sama.

#### 7.4.3 Hra "jsem lepší než ty, musíš mě poslouchat a obdivovat"

Milan byl mladý, moderní, iniciativní, kreativní a velice ambiciózní vedoucí pracovník. Považoval se za dobrého manažera a vystupoval sebevědomě. V mnoha situacích ukazoval, jak věcem rozumí, "všude byl, všechno zná". Pokud o nic nešlo, uměl být zábavný, vtipný, naslouchající, příjemný společník. Rád projevoval svojí úroveň života cestováním do exotických míst a dále hmotnými statky. V práci byl schopný obchodník, který zvládl domluvit zakázku. Nicméně interní komunikace ve firmě se svými podřízenými byla u něj omezená na příkazy a vyčítání. Nezajímal se o práci svých zaměstnanců a často neměl ani představu, jakou práci odvádějí. V pracovní době dělal soukromé věci. Na druhou stranu v případě, že si zaměstnanec potřeboval něco zařídit, tak neprojevil pochopení a měl kritické připomínky. Nevycházel svým zaměstnancům vstříc, nepodporoval je. Naopak při pochybení zaujal kritický postoj. Pochvaly jednoznačně nedával. Zadávání úkolů bylo zmatené a neúplné. Často se stalo, že když na daném úkolu někdo začal pracovat, zjistil je v něm mnoho nepřesností, které však poté neřešil, nepřebíral za to odpovědnost. Úkoly často nedotahoval do konce. Předpokládal, že ostatní všechno za něj dodělají a také to tak bylo.

Analýza hry:

- Název hry: "jsem lepší než ty, musíš mě poslouchat a obdivovat"
- Cíl: dominance, obdiv, vyhnout se kritice
- převládající egostav: Kritický Rodič, Svobodné Dítě,
- dramatický trojúhelník: Trestající
- životní pozice: já jsem O.K.- ty nejsi O.K.
- jednotlivé akce: 1) zdůrazňování svých schopností, důležitosti a pravdy, 2) vyčítání
- antiteze: působení na jeho Svobodné Dítě, komunikace na rovině Dospělý - Dospělý

Postupy, které mohou pomoci v zacházení s touto hrou:

- nereagovat komplementárně (Rebelující nebo Přizpůsobivé Dítě) nebo zkříženě (Kritický Rodič) na jeho komunikaci z pozice Kritického Rodiče (trestajícího),
- pozitivně překřížit transakci - konkrétně přejít do Pozitivního Pečujícího Rodiče – přiměřená pochvala, stále při tom apelovat na egostav Dospělého,
- dávat zřetelná pozitivní pohlazení,



- odmítat pocit viny,
- snažit se apelovat na jeho egostav Dospělého.

#### 7.4.4 Hra „hodná holka“

Následující popis hry je sebereflexí mého postoje a chování v práci. V práci jsem byla pracovitá, nápomocná ostatním, snažila jsem se neustále vycházet vstříc a myslet i za ostatní. Pracovala jsem hodně a věnovala jsem jí i část mého osobního času. Na prvním místě byly pro mě úspěšně provedené projekty a pocit, že jsem dobrý a loajální zaměstnanec. Za tuto iniciativu jsem očekávala finanční ohodnocení a pochvalu. Jelikož jsem pomáhala kolegyním, dostávala jsem v těchto vztazích dostatek podmíněné pozitivní pozornosti.

Nicméně časem jsem se dostala do situace, kdy toho „bylo na mě moc“, bývala jsem vyčerpaná a dokonce jsem měla tělesné potíže, které jsem ze začátku s mým postojem a pracovním nasazením nespojovala. Navíc jsem přestávala být spokojená s tím, že nepřichází žádné finanční ohodnocení a pochvala ze strany nadřízeného, který můj přístup bral jako samozřejmost. Začala jsem k němu cítit hněv, a s postupem času docházelo ke střetům, kdy jsem měla jízlivé poznámky, pomlouvala jsem ho s kolegyněmi i v mimopracovních vztazích. Otevřená komunikace s nadřízeným k ničemu nevedla, jelikož často ignoroval mé připomínky. To vedlo časem k nedostatečné motivaci v práci, pocitu nedostatečné hodnoty a samotná práce, která mě dříve naplňovala, již nepřinášela uspokojení, a naopak přestala mě bavit. Začala jsem být výrazně kritická k okolí, zejména k nadřízenému.

Analýza hry:

- název hry: „hodná holka“,
- cíl: pozitivní podmíněná pozornost,
- převládající egostav: k nadřízenému - Pozitivní Reagující Dítě a při nedostatečném ocenění Negativní Kritický Rodič, ke kolegům - Pozitivní Pečující Rodič,
- dramatický trojúhelník: oběť a po nedostatečném ocenění trestající,
- životní pozice: já jsem O.K. - vy nejste O.K. (Nadřízený je neschopný a kolegyně nedostatečně vykonávají svou práci.)
- jednotlivé akce: 1) vyřeším vše, 2) obviňování
- antiteze: podpora Svobodného Dítěte

Jak jsem mohla měnit svojí hru:

- zvědomovat si jí a dále analyzovat jednotlivé sledy transakcí,
- připustit jiné varianty reakcí,
- při tendenci k obviňování zvědomit si svoje rozhodnutí získávat pozitivní pozornost hlavně skrze pracovní výkon,
- říci si přímo o pozitivní podmíněnou pozornost v práci i v mimopracovních vztazích,
- snažit se komunikovat s nadřízeným i kolegy z egostavu Dospělý.

Analyzovat hry ostatních je obtížné, ještě obtížnější je analyzovat své vlastní hry. Předchozí příklady slouží jako inspirace ke způsobu uvažování, které transakční analýza nabízí. Samozřejmě není možná objektivita, každý v chování druhého zahlíží procesy svým vlastním filtrem.

Pro zlepšení komunikace v pracovních vztazích je výhodné znát svoje tendence z hlediska egostavů, reakce na autoritu nebo podřízené, naše „oblíbené“ hry a mít představu o scénáři, který ve svém životě hrajeme. Čím budeme mít větší sebereflexi, tím budeme schopnější vědomě odmítat nebo přijímat role, pozornost a reagovat v různých situacích. Zejména je důležité věnovat se transakcím a s nimi spojeným pocitům, které se často opakují.

# EMPIRICKÁ ČÁST

## 8. VÝZKUM

Empirická část práce nabízí popis výzkumu komunikace v prostředí malé firmy realizovaného pomocí dotazníku. Nejdříve jsou popsány aspekty týkající se výzkumného cíle a metodologie, následně se zaměřuji na konkrétní výsledky výzkumu a z nich vyplývající doporučení.

### 8.1 Výzkumný cíl

Cílem výzkumu bylo zmapovat úroveň komunikace v malé firmě a její problematické oblasti, které by bylo možné ovlivnit školením s využitím poznatků transakční analýzy.

Teoretickým východiskem bylo, že v pracovních vztazích se projevují vybrané způsob zacházení se základními potřebami a přístup k řešení konfliktů, které určují schopnost vzájemného porozumění, spolupráce a úroveň komunikace obecně.

Výzkum se zaměřil na vybrané aspekty komunikace z hlediska transakční analýzy. Jednalo se o schopnost pracovat s přijímáním a poskytováním pozitivní a negativní pozornosti, otevřeně řešit konflikty, vnímání své životní pozice a zkoumání horizontální (nadřízený - podřízený) a vertikální komunikace (mezi kolegy). Cílem tohoto výzkumu není podání obecně platných závěrů a hodnocení, ale přiblížení problematických oblastí komunikace v konkrétní firmě s návrhy možného zlepšení aplikací pohledu transakční analýzy. Výzkum se zaměřil na dovednosti, které hrají zásadní roli ve vzájemné spolupráci.

### 8.2 Výzkumné otázky

Základní výzkumnou otázkou bylo, zda pracovníci jsou spokojeni s úrovní komunikace v práci a které vybrané oblasti jsou pro ně problematické. Tato ústřední otázka byla rozčleněna na následující specifické:

- 1) Jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní komunikace v práci?
- 2) Umí si zaměstnanci říct o uznání?
- 3) Umí zaměstnanci přijímat kritiku?

3) Otevírají se ve firmě konflikty v pracovních vztazích?

4) Co je pro zaměstnance v komunikaci nejobtížnější?

Dále jsem se zaměřila na zmapování, který ze čtyř základních příkazů ve scénářové matici definovaných v transakční analýze (buď perfektní, buď silný, snaž se, spěchej) u účastníků výzkumu převažuje a životní pozici z hlediska dramatického trojúhelníku. Zkoumala jsem, zda tyto postoje souvisí s úrovní komunikace.

### **8.3 Výzkumná metodika**

#### **8.3.1 Výzkumný soubor**

Výzkumným souborem byli zaměstnanci firmy, jejíž výběr byl podmíněn předchozí osobní zkušeností zaměstnance, která usnadnila získání dat. Účastníci výzkumu byli osloveni pomocí e-mailu, ve kterém byli požádáni o anonymní vyplnění dotazníku. Celkem bylo osloveno devět zaměstnanců a všichni odpověděli. Do výzkumu nebyli zahrnuti externí pracovníci. Všichni respondenti byli informováni, že data budou použita pouze pro účely diplomové práce.

#### **8.3.2 Dotazník a jeho administrace**

Dotazník vznikl dedukcí, při které jsem vycházela z jevů popsanych v teorii transakční analýzy. Jednotlivé dotazy jsem vytvořila po stanovení oblastí, kterým jsem se rozhodla věnovat. Dotazník obsahuje dvacet otázek, které mapují následující aspekty komunikace:

- spokojenost s komunikací na pracovišti,
- konflikt na pracovišti,
- spolupráce na pracovišti,
- schopnost pracovat s kritikou,
- schopnost pracovat s uznáním,
- příkazy ve scénářové matici,
- pozice v dramatickém trojúhelníku,
- co je nejobtížnější v komunikaci na pracovišti.

Většina odpovědí na otázky má podobu Likertovy škály, 17 - 19 otázka dává na výběr z několika různých možností a poslední otázka je otevřená. Dotazník je součástí přílohy. K administraci dotazníku byl využit program na internetovém odkazu survio.com (přesný odkaz - [www.survio.com/survey/d/O2H9R9C7D0B3T5C1H](http://www.survio.com/survey/d/O2H9R9C7D0B3T5C1H)).

### **8.3.3 Způsob zpracování dat**

Ve výzkumu jsem používala popisnou statistiku. Zjištění frekvence výskytu jevů byla dostatečná pro účel práce, jejímž cílem bylo přiblížení, ve kterých oblastech by bylo možné navrhnout změnu ve vybraných aspektech komunikace ve firmě a pro jednotlivce. Souvislosti mezi jednotlivými jevy nebyly analyzovány pomocí korelační analýzy pro malý počet jedinců v souboru. Možné vyplývající souvislosti byly zjištěny post-hoc analýzou na základě dedukce a zjišťováním současného výskytu jevů.

## **8.4 Výsledky**

V následujícím textu je uveden přehled výsledků získaných z výzkumného šetření. Výsledky jsou prezentovány v jednotlivých částech odpovídajících zkoumaným oblastem. V případě jedinců, kteří vykazovali problémy v určitých oblastech, jsem dále podrobněji analyzovala souvislosti s dalšími postoji.

Návratnost dotazníku byla 100%. Respondentů bylo celkem devět (jeden muž) ve věku od 26 do 47 let (průměrný věk  $32,2 \pm 6,8$ ). Vysokoškolské vzdělání mělo šest respondentů, jeden respondent měl vyšší odborné, dva měli středoškolské.

### **8.4.1 Spokojenost s komunikací na pracovišti**

Na otázku „Jste spokojen se vztahy na Vašem pracovišti?“ jednoznačně kladně odpovědělo sedm respondentů, dva odpověděli „spíše ano“. Komunikaci na pracovišti považuje šest zaměstnanců za „spíše dobrou“, dva za „dobrou“ a jeden za „spíše špatnou“.

Obecně lze shrnout, že na pracovišti jsou zaměstnanci s úrovní komunikace dostatečně spokojeni.

Jediný zaměstnanec, který není spokojený, se od ostatních odlišuje v následujících rysech:

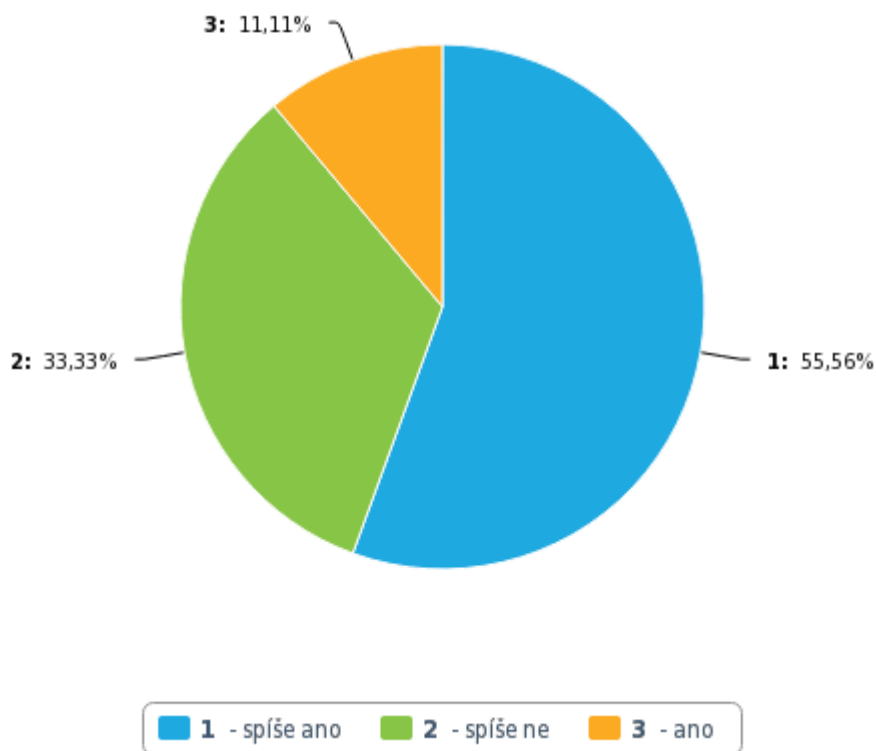
- jako jediný má středoškolské vzdělání,
- odpověděl, že nemá potíže přijímat kritiku jak od vedoucího, tak od kolegů (společně ještě s jedním účastníkem)
- byl jedním ze tří, kteří odpověděli že, má pocit nedostatečného ohodnocení v práci,
- jako jeden ze dvou do odpovědi na otevřenou otázku, co je na komunikaci na pracovišti pro něj nejobtížnější, zahrnul explicitně své kolegy ("Řešit vztahy s ostatními kolegy.")
- jako jeden ze dvou odpověděl, že nemá potíže říci si o uznání u svých kolegů (zbylých sedm odpovědělo, že je to pro ně spíše obtížné).

#### **8.4.2 Konflikt na pracovišti**

Řešení konfliktů na pracovišti bylo zkoumáno sadou tří otázek:

- 1) „Je pro Vás přirozené řešit konflikty v pracovních vztazích?“
- 2) „Umíte říct ne?“
- 3) „Umíte vyjádřit svojí nespokojenost na pracovišti“

Graf 1: Je pro Vás přirozené řešit konflikty v pracovních vztazích?



Všichni odpověděli, že umí říci „ne“. Na otázku ohledně schopnosti vyjádřit svojí nespokojenost na pracovišti pouze jeden respondent odpověděl „spíše ne“. Sedm odpovědělo „spíše ano“ a jeden „ano“. Jedinec, který odpověděl na tuto otázku negativně, se od většiny odlišuje v těchto znacích:

- je o jednu generaci starší od ostatních v kolektivu,
- jako jeden ze tří si neumí říci o uznání jak od kolegů, tak od vedoucího pracovníka,
- jako jeden ze dvou se ztotožnil s větou „Svět je nespravedlivý, je obtížné se prosadit.“

#### 8.4.3 Spolupráce na pracovišti

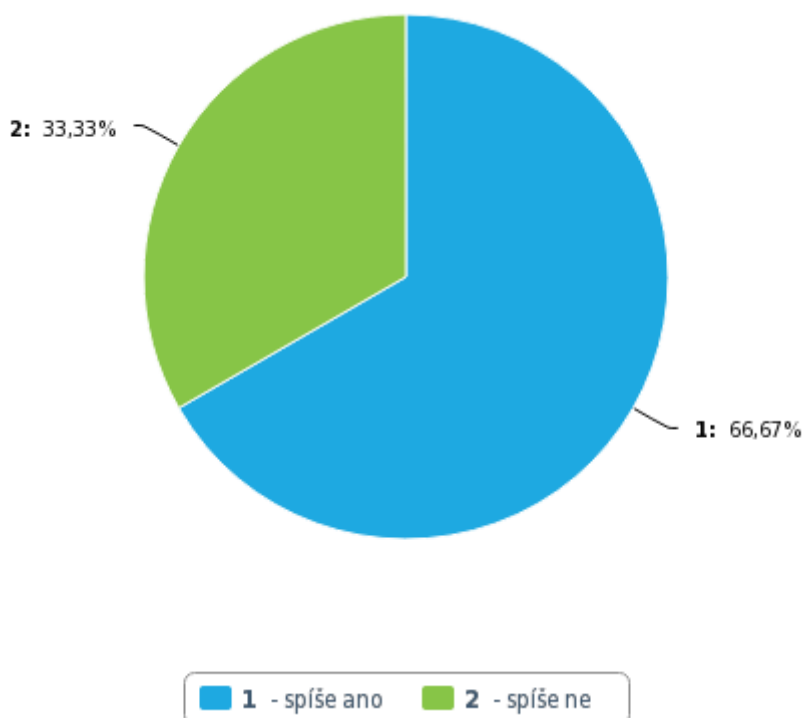
Na otázku „Umíte si říct o pomoc?“ zvolilo pět zaměstnanců odpověď „ano“ a čtyři „spíše ano“. Všichni se v případě potřeby mohou na ostatní obrátit (šest odpovědělo „spíše ano“, tři označili „ano“).

V komunikaci s nadřízeným není jednoznačné, že se mohou na něj obrátit v případě potřeby pomoci. Na otázku „Je Vás nadřízený ochotný řešit Váš problém, když o to požádáte?“ zaznamenali „ne“ dva respondenti, tři odpověděli „ano“ a čtyři „spíše ano“. Oba dva respondenti, kteří odpověděli negativně, také jako jediní nemají pocit dostatečného ohodnocení ve své práci.

#### 8.4.4 Schopnost pracovat s kritikou

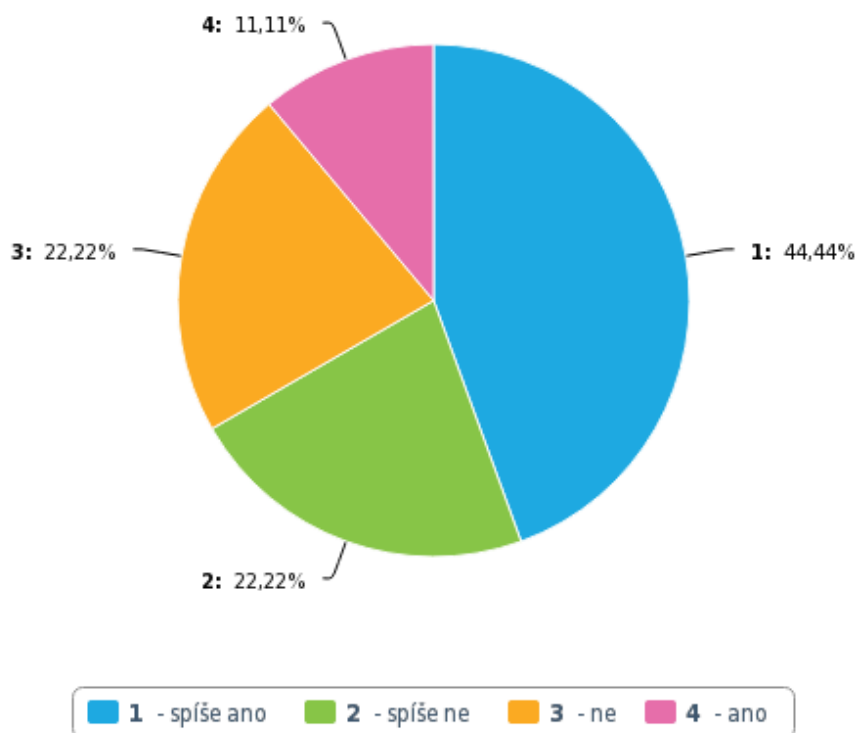
Přijímání kritiky od vedoucího i od kolegů je oblastí, která byla pro zaměstnance dle odpovědí nejobtížnější.

Graf 2: Je pro Vás obtížné slyšet kritiku od Vašeho vedoucího pracovníka?





Graf 3: Je pro Vás obtížné slyšet kritiku od Vašich kolegů?

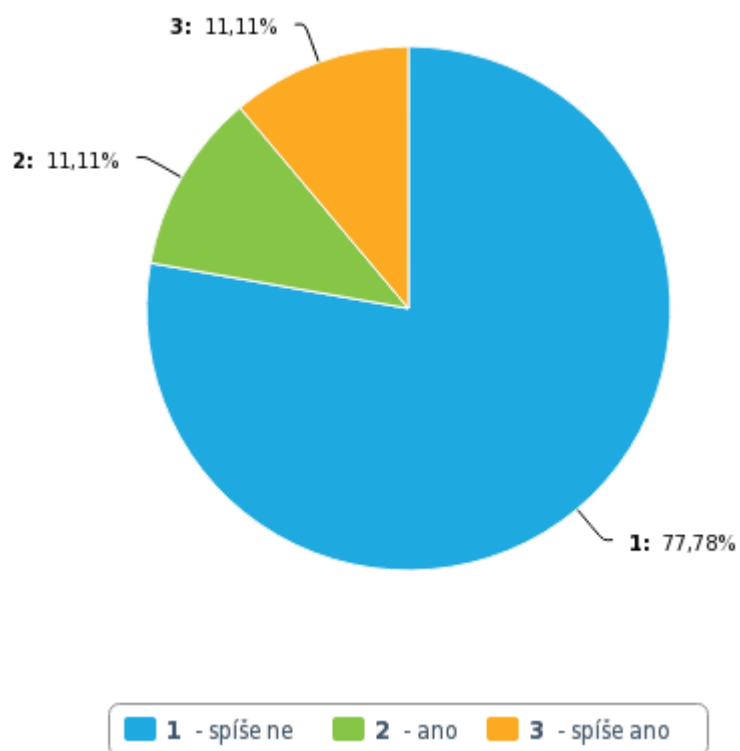


Pro čtyři zaměstnance bylo spíše obtížné slyšet kritiku od kolegů i od vedoucího pracovníka. Dva účastníci odpověděli, že v obou případech potíže nemají.

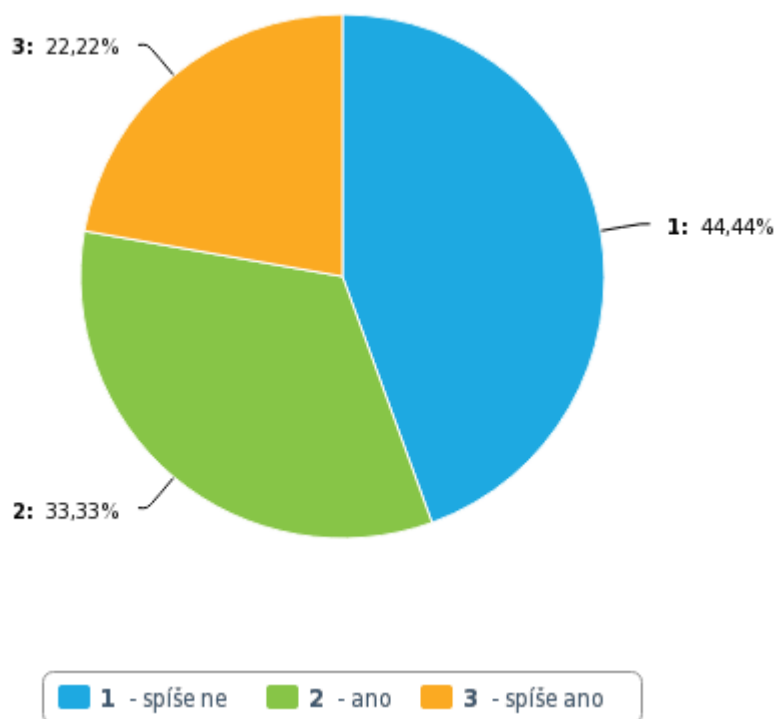
#### 8.4.5 Schopnost pracovat s uznáním

Převážná část zaměstnanců si neumí říct o uznání a ohodnocení od svých kolegů (sedm odpovědí „spíše ne“) na rozdíl od schopnosti říci si o pozitivní pozornost od vedoucího pracovníka (tři odpovědi „ano“ a čtyři „spíše ano“).

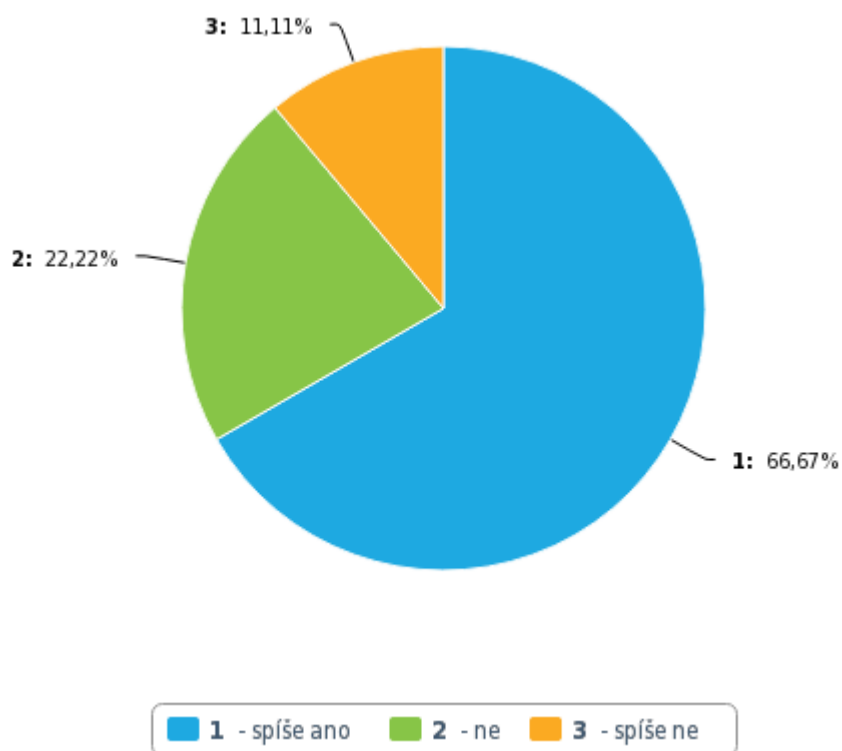
Graf 4: Umíte si říct o uznání a ohodnocení u Vašich kolegů?



Graf 5: Umíte si říct o uznání a ohodnocení u Vašeho vedoucího pracovníka?



Graf 6: Máte pocit dostatečného ohodnocení ve své práci?



Polovina ze čtyř respondentů, kteří si spíše neumí říci o uznání a ohodnocení od svého vedoucího pracovníka současně nemají dostatečný pocit ohodnocení v práci. Naopak, čtyři z pěti zaměstnanců, kteří odpověděli, že dokážou si od vedoucího říci o uznání, mají dostatečný pocit ohodnocení v práci.

#### 8.4.6 Příkaz ve scénářové matici

Tabulka 5: Počet odpovědí na otázku, s kterým zněním se zaměstnanci nejvíce ztotožňují.

Znění příkazu	Počet odpovědí
"Buď perfektní."	4
"Buď silný."	2
"Snaž se."	2
"Spěchej."	1

Oba jedinci, kteří se nejvíce ztotožnili s příkazem „snaž se“, současně označili, že pro ně není přirozené otevírat konflikty. Ještě jeden účastník odpověděl stejně negativně, patřil mezi lidi, kteří vybrali možnost „buď perfektní“.

#### **8.4.7 Pozice v dramatickém trojúhelníku**

Sedm zaměstnanců se identifikovala s tvrzením „Nejlépe se cítím, když pomáhám druhým“. Dva zaměstnanci se ztotožnili s větou „Svět je nespravedlivý, je obtížné se prosadit.“ Nicméně oba jedinci neprokazovali v dalších odpovědích na dotazník nápadné společné odlišnosti ve srovnání s ostatními účastníky výzkumu.

#### **8.4.8 Co je na komunikaci na pracovišti nejobtížnější**

Následuje přehled odpovědí na otevřenou otázku, co je na komunikaci na pracovišti nejobtížnější:

- „Přesvědčit nadřízeného, aby poslouchal a soustředil se na komunikaci. Najít vhodnou chvíli a čas na řešení problémů. Překonat tendence odsouvat řešení problému na později.“
- „Správné formulování problému - někdy.“
- „Řešit vztahy s ostatními kolegy. Řešit oblast financí s nadřízeným.“
- „Komunikace s nadřízeným ohledně množství práce a ohodnocení.“
- „Když musím zhodnotit méně vydařenou akci spolupracovníků.“
- „Komunikovat ve vypjatých situacích klidně.“
- „Šéf stejného věku.“
- „Vyjít s hlupáky.“
- „Intriky.“

### **8.5. Shrnutí a diskuze**

Na základě výsledků lze shrnout, že zaměstnanci jsou obecně s úrovní komunikace na pracovišti spokojeni. Jsou však dvě oblasti komunikace definované na podkladě teorie transakční analýzy, které většina označila za problematické: 1) žádost o pozitivní pozornost, 2) přijímání kritiky respektive negativní podmíněné pozornosti.

Pouze jeden zaměstnanec si myslí, že úroveň komunikace je spíše špatná. Následná analýza jeho odpovědí poukazuje na odlišnost této osoby ve více oblastech.

Ve srovnání s ostatními má nižší vzdělání, nemá problém s přijímáním kritiky, je jedním ze tří, kteří mají pocit nedostatečného ohodnocení a jako jeden ze dvou nemá potíže říci si o uznání u svých kolegů. Nižší vzdělání může souviset s jinými zkušenostmi, jiným hodnotovým žebříčkem a zvykem pohybovat se v jiných sociálních kruzích, což může vést k vzájemnému nepochopení. Diskrepance mezi tím, jak je schopen přijímat kritiku a jeho pohledem, že úroveň komunikace na pracovišti není uspokojivá, je překvapující a kontraintuitivní. Možným vysvětlením je, že zaměstnanec je v životní pozici „Já jsem O.K. – ty nejsi O.K.“, kdy kriticky nahlíží na ostatní a při tom sám sebe vnímá pozitivně. Vhodné by bylo zmapovat v průběhu školení jeho životní pozici a zastoupení egostavů, aby mohl získat zpětnou vazbu a při tom sledovat, jak je schopen kritiku snést a co mu v tom pomáhá.

Převážná část pracovníků dle průzkumu si neumí říct o uznání a ohodnocení od svých kolegů. Naopak, většina je schopná si o tuto pozornost říci svému vedoucímu pracovníkovi. Možným vysvětlením je, že mezi kolegy není potřeba uznání v daném pracovním prostředí tak důležitá, když ji dostatečně mají od vedoucího pracovníka. Pravděpodobnější je, že kolegové si automaticky poskytují dostatek pozitivní pozornosti jak podmíněné, tak nepodmíněné, když spolu úzce spolupracují. Práce totiž spočívá v organizaci projektů, na kterých úzce spolupracují dva až tři spolupracovníci a už samotné předávání úkolů je projev důvěry a formou transakce nabízející pozitivní pozornost. Také často dojde poděkování, tudíž k pozitivní podmíněné pozornosti.

Důležitým zjištěním byla patrná souvislost mezi schopností říci si o uznání u vedoucího a pocitem ohodnocení v práci. Všichni, kteří s tím nemají problém, mají dostatečný pocit ohodnocení v práci. Dva zaměstnanci ze čtyř, kteří v dotazníku označili problém v zacházení s potřebou uznání od vedoucího, mají pocit, že nejsou v práci dostatečně ohodnoceni. Na školení zaměstnanců by bylo vhodné blíže zmapovat, v jaké životní pozici se tyto jedinci nacházejí a které egostavy dominují. Zásadní rozdíl bude v případě, když by jedinec byl při komunikaci s vedoucím v pozici „Já nejsem O.K. – ty jsi O.K.“ nebo v pozici „Já jsem O.K. – ty nejsi O.K.“. Při obou pozicích může být pocit nedostatečného ohodnocení.

Přijímání kritiky od vedoucího pracovníka i od kolegů je oblastí, která byla pro výraznou část zaměstnanců dle odpovědí problematická. Většina zaměstnanců má potíže slyšet kritiku od vedoucího. Čtyři zaměstnanci mají potíže slyšet kritiku od kolegů i od vedoucího, k tomu ještě dva zaměstnanci odpověděli, že mají potíže

s kritikou ze strany vedoucího. Dva zaměstnanci odpověděli, že nemají potíže s přijímáním kritiky od obou zmíněných stran. Na základě těchto výsledků lze zahlédnout, že je zde tendence k obecné schopnosti či neschopnosti kritiku dávat nebo přijímat. V situacích, kdy jedinec nemá potíže s přijímáním kritiky od kolegů, ale ve vztahu s vedoucím to náročné je, by bylo vhodné zkoumat, zda v této situaci nedominuje u tohoto člověka pozice dítěte a zjišťovat, jakou hru se svým nadřazeným hraje. Vzhledem k výsledkům v oblasti kritiky by bylo vhodné zaměřit se ve školení zaměstnanců na toto téma.

Dle odpovědí je patrné, že většina zaměstnanců považuje řešení konfliktu zapřírozenou součástí práce. Kromě převahy pozitivních odpovědí na přímou otázku lze toto tvrzení opřít o odpověď „spíše ano“ u výrazné většiny na otázku, zda jsou schopni vyjádřit svojí nespokojenost v práci. Pouze jeden účastník studie reagoval na tuto otázku negativně. Liší se od ostatních věkem, kdy je od ostatních starší o jednu generaci, dále je zde možná souvislost s neschopností říci si o pozornost a ztotožnění se s větou „Svět je nespravedlivý, je obtížné se prosadit.“ Ve školení by bylo vhodné zaměřit se na tohoto jedince a zabývat se problematikou věkového rozdílu a postoje oběti, která by mohla souviset s identifikací s větou, že svět je nespravedlivý.

V kolektivu jsou tři jedinci, pro které je konflikt ohrožující. Lze uvažovat o tom, že mohou mít větší tendenci se konfliktům vyhýbat a zdůraznění pasivně agresivního jednání nebo k psychologickým hrám. V tak malé firmě tom může vést k výrazným potížím ve spolupráci. Je překvapivé, že všichni odpověděli, že spíše jsou schopni říci ne, jelikož to bývá častý problém ve společnosti.

Výzkum se dále zabýval otázkou, zda převažující příkazy ve scénářové matici, které definuje teorie transakční analýzy (buď perfektní, buď silný, snaž se, spěchej) souvisí s pocitem ohodnocení, schopností si o něj říci a se schopností pracovat s kritikou. Dva jedinci, kteří se nejvíce ztotožnili s příkazem „snaž se“, současně označili, že pro ně není přirozené otevírat konflikty. Ještě jeden účastník, který odpověděl stejně negativně, patřil mezi lidi, kteří vybrali možnost „buď perfektní“. Je pravděpodobné, že jedinci, kteří mají na prvním místě vnitřní příkaz „snaž se“, jsou více závislí na ohodnocení druhých, proto je pro ně obtížné řešit konflikty. Při nich totiž může hrozit, že následně se sníží množství pozitivní pozornosti, které od ostatních dostanou. Bylo by vhodné zjistit, které transakce jsou pro daného jedince typické. Je možné, že často se jedná o transakci z egostavu Pozitivního Přizpůsobeného Dítěte, která směřuje na Rodiče. Otázkou je, jak tito jedinci reagují v situacích, kdy jejich snaha není oceněná. Sedm zaměstnanců se identifikovala s tvrzením „Nejlépe se

cítím, když pomáhám druhým“. Dva zaměstnanci se ztotožnili s větou „Svět je nespravedlivý, je obtížné se prosadit.“ Oba jedinci neprokazovali v dalších odpovědích na dotazník nápadné společné odlišnosti ve srovnání s ostatními účastníky výzkumu.

Z odpovědí na otevřenou otázku, co je pro zaměstnance v komunikaci nejobtížnější, se čtyřikrát projevila potíž při komunikaci s vedoucím pracovníkem. Proto by bylo vhodné do školení zahrnout zkoumání procesů při komunikaci s vedoucím pracovníkem.

Výzkum má svoje slabé stránky zejména vzhledem k tomu, že data byla získána pomocí dotazníku. Jeho výhodou je zachování anonymity dotazovaných a dále rychlost sběru dat. Nevýhodou je, že výzkum nemá taková data, která by umožňovaly hlubokou a komplexní analýzu pracovní situace. Malý počet respondentů neumožňuje zobecnění výsledků, to však nebylo účelem výzkumu. Pro zjištění pozic v dramatickém trojúhelníku jsem dala na výběr ze tří vět, kdy každá více charakterizuje pozici oběti, záchránce nebo trestajícího. Při tvorbě otázky jsem si byla vědoma toho, že tento způsob může být zavádějící a nemusí skutečně přibližovat realitu.

Na základě výsledků průzkumu bych vybrané firmě doporučila školení, které by bylo zaměřené na téma kritiky a přijímání pozitivní pozornosti. Součástí programu by byly základy teorie transakční analýzy, zkoumání svých egostavů na základě dotazníku (vytvoření egogramu) a dále na základě rozhovoru mezi účastníky školení.

Vhodnou formou školení je přehrávání scén s videonahráváním a následnou zpětnou vazbou. Při tom se účastníci programu rozdělí do trojic. V prvním kole každý popíše ostatním konkrétní konfliktní situaci v životě nebo v práci dle svého uvážení a přehraje ji s kolegou před pozorovatelem (scénka bude trvat maximálně tři minuty). Po skončení scénky každý popíše svoje postřehy a pocity při scénce (i pozorovatel) a zkusí pojmenovat převažující egostavy a transakce (na to je určeno pět minut). Při zpětné vazbě je důležité sdělit jak pozitivní hodnocení, tak negativní věci.

V druhém kole, kdy už protagonisty budou seznámeni se svojí rolí a nemusí mít velký ostych, bude scénka opět přehrána s dosavadními zkušenostmi před kamerou. Po natočení všech připravených scének budou promítány jednotlivé záznamy scének a všichni se budou účastnit analýzy situace z hlediska transakční analýzy. Účastníci budou podněcováni k tomu, aby vyjádřili, co by udělali nebo řekli jinak, aby komunikace nebyla konfliktní nebo řešila daný problém. Protagonisté na závěr vyjádří své pocity z rolí, co získali ze zpětné vazby a dle časových možností se mohou pokusit o přehrávání nejkonfliktnější části s novými poznatky.

## ZÁVĚR

Komunikace je základním rysem našeho života a její úroveň určuje jeho kvalitu. V pracovním prostředí většina z nás tráví velmi podstatnou část svého času. Transakční analýza považuje kontakt a potřebu stimulace, struktury a uznání za základní potřeby, jejichž uspokojení úzce souvisí s naší schopností fungovat ve vztazích. V pracovním kolektivu se často setkají lidé různé povahy, vzdělání, v různém období svého života, z různých rodinných poměrů, s odlišným hodnotovým systémem a každý má jiný styl komunikace a způsob, jak realizuje své potřeby. Z toho důvodu zákonitě mezi některými jedinci dochází k nedorozumění. Při tom vzhledem ke svým povinnostem a vzájemné závislosti musí i přes tyto potíže spolupracovat. Transakční analýza nabízí nástroj pro sebereflexi a způsoby komunikace, které mohou významně pomoci řešit vztahové potíže v pracovní sféře. Tématem této práce bylo popsat základy transakční analýzy a tyto poznatky reflektovat v kontextu pracovních vztahů.

Komunikační vzorce si osvojujeme už od narození a hlavním faktorem, který ovlivňuje náš způsob dorozumívání je rodina. Tyto vzorce poté uplatňujeme v pracovním prostředí, který může připomínat původní rodinu vzhledem k hierarchické struktuře (vedoucí pracovníci jako rodiče, kolegové jako sourozenci). V pracovním prostředí vzhledem k dostatečnému času, množství transakcí a také stresu je přirozené, že dochází k psychologickým hrám. Hlavními prvky her je utajená motivace a komplementární skryté transakce. V závěru teoretické části se nachází podrobná analýza čtyř her z pracovního prostředí, ve které vycházím z vlastní zkušenosti.

Cílem empirické části bylo zmapovat úroveň komunikace v malé firmě a její problematické oblasti, které by bylo možné ovlivnit školením s využitím poznatků transakční analýzy. Věnovala jsem se hlavně schopnosti pracovat s uznáním, kritikou a postojem ke konfliktům. Výsledky výzkumu poukázaly na dvě oblasti, na které by se mohlo školení zaměstnanců zaměřit. Jedná se o schopnost přijímat kritiku a práci s uznáním. Prioritou by mělo být školení na téma práce s kritikou. Na druhém místě by bylo vhodné naučit pracovníky lépe zacházet s tím, jak dávají pozornost sobě, jak ji přijímají a dávají. Důležitým zjištěním byla určitá souvislost mezi pocitem dostatečného ohodnocení v práci a schopností si o uznání říci od svého vedoucího pracovníka. Pro jedince, kteří měli ve svém scénáři příkaz „snaž se“, považovali konflikt za nepřírozenou součást komunikace.

Výsledky výzkumu mohou být použity jako inspirace pro malé firmy v případě potřeby zlepšit úroveň komunikace na pracovišti. Analýza her ke konci teoretické části



nabízí návod k reflexi her na svém pracovišti a k sebereflexi svých vlastních her. Pro vedoucího pracovníka je důležité být schopen identifikovat zejména své rodičovské egostavy a pracovat na dovednosti komunikovat s podřízeným na úrovni

Dospělý - Dospělý při současném vedení a také být schopen konstruktivní kritiky. Pro zaměstnance by bylo vhodné zamyslet nad svým vztahem k vedoucímu pracovníkovi a při tom zjistit, zda nedochází k nadměrnému obsazení egostavu Dítěte.

Práce nabízí určitý vhled do procesu komunikace v pracovním prostředí malé firmy. Neposkytuje však dostatečnou hloubku vzhledem k použité metodě a výsledky nelze zobecnit. Také není dostatečnou základnou pro následné hodnocení efektivity školení. Vzhledem k tomu, že na toto téma existuje málo vědeckých publikací, bylo by vhodné výzkum rozšířit s použitím propojení kvalitativních a kvantitativních metod. Prvním nutným krokem by bylo vytvoření metodiky měření jednotlivých oblastí komunikace v pracovním prostředí, které by bylo možno opakovaně použít pro definovaná pracovní prostředí. Dále by bylo důležité zjistit, zda vůbec a jaké formy školení jsou skutečně efektivní. Je totiž pravděpodobné, že několikahodinové školení nemusí mít žádný vliv na komunikace ve firmě a bude nutné aplikovat několikadenní, které povedou ke změně.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004, ISBN 80-86851-10-9.

BERNE, E. *Co řeknete až pozdravíte*. 8. vyd. Praha: NLN, s.r.o., 1997, ISBN 80-7106-231-6.

BERNE, E. *Jak si lidé hrají*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2011, ISBN 978-80-7367-992-7.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3348-7.

DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2018-0.

HENNING, G., PELZ, G. *Transakční analýza terapie a poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-1363-2.

HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-178-2.

KLEIN, H. M., KRESSE, A. *Psychologie základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2444-7.

LISTER-FORD, CH. *Transakční analýza v poradenství a psychoterapii*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2006, ISBN 80-7367-085-2.

MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2339-6.

NAPPER, R., NEWTON, T. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2915-2.

SCHARLAU, CH. *Trénink úspěšné komunikace* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3301-2.

SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2008, ISBN 978-80-7367-360-4.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*, 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2005. ISBN 80-7178-998-4.

KAMIŠ, K., *Řečová a jazyková komunikace spisovné češtiny*. Praha: UJAK 2012. ISBN 975-80-7452-023-5

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

WOOLLAMS, S., BROWN, M. *Transactional Analysis A Modern and Comprehensive Text of TA Theory and Practice*. United States of America: Huron Valley Institute Press, 1978, ISBN 78-69979.

STEWART, I., JOINES, V. *TA Today A new introduction to transactional analysis*. England: Lifespace Publishing, 1978, ISBN 1-870244-00-1.

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojúhelník psychologické vzdálenosti.....	18
Obrázek 2: Trojúhelník psychologické vzdálenosti.....	18
Obrázek 3: Model egostavů .....	22
Obrázek 4: Komunikační řetěz.....	26
Obrázek 5: Komplementární (paralelní) transakce.....	27
Obrázek 6: Zkřížená transakce.....	29
Obrázek 7: Skryté transakce .....	30
Obrázek 8: Dramatický trojúhelník.....	33
Obrázek 9: Pozitivní trojúhelník .....	37
Obrázek 10: Způsoby strukturace času ve vztazích.....	56

### Seznam grafů

Graf 1: Je pro Vás přirozené řešit konflikty v pracovních vztazích? .....	71
Graf 2: Je pro Vás obtížné slyšet kritiku od Vašeho vedoucího pracovníka? ..	72
Graf 3: Je pro Vás obtížné slyšet kritiku od Vašich kolegů?.....	73
Graf 4: Umíte si říct o uznání a ohodnocení u Vašich kolegů?.....	74
Graf 5: Umíte si říct o uznání a ohodnocení u Vašeho vedoucího pracovníka?74	
Graf 6: Máte pocit dostatečného ohodnocení ve své práci?.....	75

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Čtyři diagnostická kritéria egostavů.....	25
Tabulka 2: Role v Karpmanově dramatickém trojúhelníku .....	38
Tabulka 3: Role v trojúhelníku vítězů .....	38
Tabulka 4: Příklady získané pozornosti .....	57
Tabulka 5: Počet odpovědí na otázku, s kterým zněním se zaměstnanci nejvíce ztotožňují.....	75

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník pro zaměstnance společnosti ..... I

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník pro zaměstnance společnosti

Dobrý den,

velice Vás prosím o vyplnění následujícího dotazníku, jehož cílem je zjištění kvality komunikace, míry spolupráce a potenciálu k řešení konfliktů na pracovišti. Dotazník je anonymní a výsledky budou použity pouze pro účely mé diplomové práce. V případě jakýchkoli dotazů se na mě, prosím, obraťte.

Předem děkuji za Váš čas a vyplnění.

Zuzana Raszka

### 1) Jakého jste pohlaví?

- Žena
- Muž

### 2) Jaký je Váš věk?

- do 25 let
- 25 - 35 let
- 36 - 45 let
- nad 45

### 3) Jaké je Vaše vzdělání?

- základní
- vyučen/a
- vyučen/a s maturitou
- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské

**4) Jste spokojen/a se vztahy na Vašem pracovišti?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**5) Jaká je podle Vás úroveň komunikace na Vašem pracovišti?**

- dobrá
- spíše dobrá
- spíše špatná
- špatná

**6) Je pro Vás přirozené řešit konflikty v pracovních vztazích?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**7) Umíte říct "ne"?**

- ano
- většinou ano
- většinou ne
- ne

**8) Umíte si říct o pomoc?**

- ano
- většinou ano
- většinou ne
- ne

**9) Je pro Vás obtížné slyšet kritiku od Vašeho vedoucího pracovníka?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**10) Je pro Vás obtížné slyšet kritiku od Vašich kolegů?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**11) Umíte vyjádřit svoji nespokojenost na pracovišti?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**12) Umíte si říct o uznání a ohodnocení u Vašeho vedoucího pracovníka?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**13) Umíte si říct o uznání a ohodnocení u Vašich kolegů?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**14) Máte pocit dostatečného ohodnocení ve své práci?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne



**15) Můžete se v případě potřeby na ostatní obrátit?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**16) Je Váš nadřízený ochotný řešit Váš problém, když o to požádáte?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**17) Mám obecně pocit, že v porovnání s ostatními vykonávám svou práci:**

- lépe
- stejně
- hůře

**18) Které tvrzení Vás nejvíce vystihuje?**

- Udělej mi radost.
- Spěchej.
- Buď silný.
- Snaž se.
- Buď perfektní.

**19) S kterou možností se nejvíce ztotožňujete?**

- Svět je nespravedlivý, je obtížné se prosadit.
- Nejlépe se cítím, když pomáhám druhým.
- Nedělá mi problém kritizovat ostatní.

**20) Co je pro Vás v komunikaci na pracovišti nejobtížnější?**

*Vlastní text respondenta*

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Zuzana Raszka**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: Kombinované studium**

**Název práce: Transakční analýza a nácvik dovednosti ke konstituování vztahů potřebných k plnohodnotné komunikaci s jinými lidmi.**

**Rok: 2014**

**Počet stran textu bez příloh: 71**

**Celkový počet stran příloh: 4**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 15**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2**

**Vedoucí práce: prof. PhDr. Karel Kamiš, CSc.**