



<http://dx.doi.org/10.16926/eat.2023.12.19>

Zbigniew WIECZOREK

<https://orcid.org/0000-0001-5239-2171>

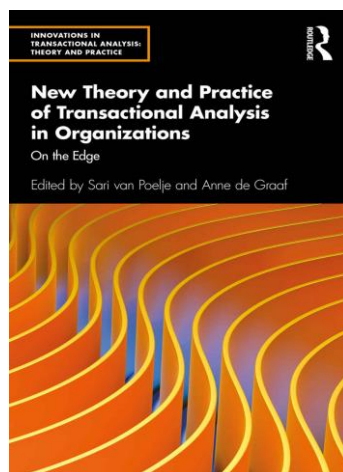
Uniwersytet Jana Długosza w Częstochowie

e-mail: z.wieczorek@ujd.edu.pl

**[rec.] Sari van Poelje, Anne de Graaf (red.) (2021).
*New Theory and Practice of Transactional Analysis
in Organizations: On the Edge* (1st ed.). London –
New York: Routledge Taylor & Francis Group, ss. 202**

Jak cytować [how to cite]: Wieczorek, Z. (2023). [rec.] Sari van Poelje, & Anne de Graaf (red.) (2021). *New Theory and Practice of Transactional Analysis in Organizations: On the Edge* (1st ed.). New York: Routledge, ss. 202, *Edukacyjna Analiza Transakcyjna*, 12, 311–314.

Recenzowana książka jest kolejną pozycją z serii wydawniczej o nazwie „Innovations in Transactional Analysis: Theory and Practice” [„Innowacje w Analizie Transakcyjnej, Teoria i Praktyka”], wydawnictwa Routledge Taylor & Francis Group. Zgodnie z opisem wydawnictwa, ideą serii jest prowadzenie dyskusji, debaty, krytyki i integracji różnych modeli dla wspierania innowacji we wszystkich obszarach teorii i praktyki analizy transakcyjnej: psychoterapii, doradztwa, edukacji, rozwoju organizacji, opieki zdrowotnej i coachingu. Stworzenie takiej serii pokazuje, że analiza transakcyjna jest nurtem, który nie traci na popularności, a poszczególne pozycje mogą być inspiracją zarówno do rozwoju osobistego, jak i pracy opartej o model analizy transakcyjnej. Publikacje z listy nie są jeszcze dostępne w języku



polskim, pozostaje mieć nadzieję, że sytuacja ta będzie się poprawiać w najbliższych latach.

Opracowanie pod tytułem *New Theory and Practice of Transactional Analysis in Organizations: On the Edge* [Nowa teoria i praktyka analizy transakcyjnej w organizacjach: Na granicy], pod redakcją Sari van Poelje i Anne de Graaf, nie jest proste do recenzowania, co wynika z dość specyficznej konstrukcji opracowania. Opracowania zbiorowe często składają się z komplementarnych części, które mają stworzyć pewną całościową wizję tematu. Tutaj zamysł Redaktorek był inny, co ma swoje dobre i złe strony. Opracowanie jest bowiem zbiorem odrębnych rozdziałów, z większym naciskiem na teorię niż na praktykę pracy w organizacjach, co mógłby sugerować tytuł. Tym samym w książce znajdziemy coś, co można nazwać nie tyle nową spójną teorią pracy organizacyjnej analizy transakcyjnej, ale zestawem nowych perspektyw teoretycznych. Każdy rozdział stanowi osobną całość wraz z teoretycznym wprowadzeniem odnoszącym się do wybranego obszaru analizy, co jest korzystne, jeśli używa się wybranych teorii, ale nieco męczące dla czytelnika, który chce zapoznać się z całością. Na plus opracowania można uznać to, iż pomimo powtórzeń poszczególne rozdziały zawierają mocne pierwiastki autorskie i pokazują odmienne perspektywy pracy organizacyjnej. To, co łączy rozdziały w całość, to przyjęcie kilku wspólnych perspektyw. Pierwsza z nich to zmiana popandemiczna. Kryzys COVID-19 pokazał nam, że świat nie może już funkcjonować w oparciu o indywidualną odpowiedzialność. Jesteśmy zmuszeni przyjąć odpowiedzialność zbiorową za nasze działania. Zamieszanie, jakie to powoduje, doskonale obrazowało wezwanie do „dystansu społecznego” w dniach, kiedy ludzie potrzebowali siebie bardziej niż kiedykolwiek. Druga perspektywa to wzrost na poziomie egzystencjalnym potrzeby przejścia od myślenia „ja” do myślenia „my” w kulturze organizacyjnej. Trzecia perspektywa to potrzeba tworzenia struktur, które umożliwiają współpracę między funkcjami i dyscyplinami. Wyzwaniem na tym poziomie jest utrzymanie granic i tożsamości, jednocześnie umożliwiające wystarczającą przepuszczalność, aby nowe informacje, partnerstwa i myślenie mogły wpływać na organizację. Druga strona tego trendu to kosztownie organizacji, które nie są gotowe do zmiany. Można to podsumować słowami, że w organizacjach nigdy nie jesteśmy sami, czy tego chcemy, czy nie.

Podtytuł opracowania odnosi się do tematu najmocniej zaakcentowanego w poszczególnych rozdziałach, czyli do granic, które stanowią kluczową dla opracowania koncepcję. Przyjęta za Erikiem Berne’em definicja granicy oznacza różniczenie konstytucyjne, psychologiczne lub przestrzenne, które choć jest tylko linią w umyśle, jest rzutowane na realną organizację. Przekonanie, że każda organizacja jest przede wszystkim organizacją w umyśle, pozwala na zmianę perspektywy postrzegania rzeczywistości, do której namawiają nas Autorzy. Jak przekonują, granice są niezbędne do funkcjonowania organizacji i czynią różnice, które przekładają się na funkcjonowanie transakcji w rozumieniu analizy trans-

akcyjnej. Poszczególne rozdziały dotyczą procesów zmiany, balansu między porządkiem a nieporządkiem, między integracją a różnicowaniem, między stabilnością a niestabilnością, między równowagą a nierównowagą. Inspirując się słowami Autorów, można powiedzieć, że każda osoba praktykująca organizacyjną analizę transakcyjną powinna żyć na granicy. W poszczególnych rozdziałach możemy znaleźć bogaty zestaw perspektyw teoretycznych, poniżej przedstawione jest krótkie podsumowanie.

Three levels of leadership (Trzy poziomy przywództwa) – Sari van Poelje pisze tu o zarządzaniu paradoksami: paradoksem między reaktywnością rynku a tożsamością korporacyjną, między scentralizowaną kontrolą a delegowaniem zadań oraz między niezależnością a współzależnością zespołów.

Adapting leadership power to its purpose (Dostosowanie siły przywódczej do jej celu) autorstwa Corinne Laurier – dowiadujemy się, że organizacyjne, osobiste i historyczne czynniki władzy muszą być dostosowane do roli i celów.

Leading self-organising teams. A paradox or a necessity? (Kierowanie samoorganizującymi się zespołami. Paradoks czy konieczność?) autorstwa Kathrin Rutz – opisuje cztery podstawowe warunki pracy z samoorganizującymi się zespołami: jasne struktury, silne przywództwo, negocjowane kontrakty i kulturę dialogu. Próbuje też wyjaśnić, dlaczego popularne staje się tworzenie struktur zarządzania, które można określić jako samoorganizujące się.

Force fields in organisations. A new perspective on intervening in groups, systems and organisations (Pola sił w organizacjach. Nowe spojrzenie na interwencję w grupach, systemach i organizacjach) – Jacques Moreau przedstawia swoją perspektywę na pracę z napięciami. Definiuje grupy jako żywe organizmy, proponując nową definicję wewnętrznych i zewnętrznych granic i napięć oraz opisując złożoność środowiska w kategoriach równowagi trzech sił. Pokazuje, że analiza transakcyjna jest skutecznym sposobem rozwiązywania tych napięć, pomagając ludziom i systemom osiągnąć nowy stan równowagi.

Managing boundary dynamics (Zarządzanie dynamiką granic) – Patrice Fosset podaje praktyczne wskazówki, jak przejść od diagnozy do rozwiązania problemu w organizacjach poprzez zmianę siły i przepuszczalności granic.

Leading through people – managing vulnerability in working relationships (Przewodzenie przez ludzi – radzenie sobie z wrażliwością w relacjach zawodowych) – Graeme Summers pokazuje, jak dużym wyzwaniem jest bycie liderem w złożonych organizacjach. Opisuje koncepcje wektora przywództwa, pokazuje, że możliwe jest zapewnienie ram dla przywództwa poprzez budowanie i utrzymywanie efektywnych relacji ponad różnymi granicami, przy jednoczesnej akceptacji wrażliwości w tym procesie.

Managing fear and anxiety (Radzenie sobie ze strachem i niepokojem) – w tym rozdziale Anne de Graaf przekonuje, że organizacje są w pewnym sensie systemami emocji, często skonstruowanymi w taki sposób, aby zarządzać strachem

swoich menedżerów. Z jednej strony ten niepokój może prowadzić do innowacji, ale jeśli nie jest kontrolowany, jest wyzwalaczem życiowych skryptów. Analiza transakcyjna oferuje głęboką teorię i pomocną strategię dla menedżerów, aby zrozumieć i poradzić sobie ze strachem w sobie oraz z niepokojem związanym z ich powstaniem.

Learning practices at work. A case for cognitive apprenticeship (Praktyki uczenia się w pracy. Argumenty przemawiające za praktyką poznawczą) – Mandy Lacy skupia się na swoich badaniach na temat praktyk poznawczych i wspólnej refleksji w miejscu pracy jako sposobie na stymulowanie innowacji. Wprowadza pojęcie mikronauczania jako kluczowego elementu pracy w zespole.

Organizational cultures and change interventions (Kultury organizacyjne i interwencje zmian) – Ugo De Ambrogio opisuje pięć modeli kultury organizacyjnej: kultura spójności (paternalistyczna), kultura porządku (efektywna), kultura wyzwań (spontaniczność), kultura zasad i procedur (hiperbiurokratyczna) oraz kultura posłuszeństwa (zamknięta). Postuluje pracę w sposób zintegrowany z osobowością organizacyjną, dialogując ze wszystkimi stanami siebie i organizacji, bez dominacji stanu ego i niewielkiej obecności innego.

Berne's organizational theory applied to the prevention of psychosocial risks. A European phenomenon (Teoria organizacji Berne'a i jej zastosowanie do zapobiegania zagrożeniom psychospołecznym. Fenomen europejski) – ma charakter studium przypadku. Marleine Mazouz pokazuje nam, jak pracować z zapobieganiem zagrożeniom psychospołecznym, jak pracować z pierwotnymi, drugorzędnymi i trzeciorzędnymi strategiami zapobiegania ryzyka i przedstawia wybrane strategie interwencyjne.

Transactional analysis. A passport for the next decades (Analiza transakcyjna. Paszport na kolejne dekady) – w ostatnim rozdziale Rosa R. Krausz przedstawia zmiany, których oczekuje w środowisku organizacyjnym, oraz wkład, jaki analiza transakcyjna może wnieść w zrozumienie i dostosowanie się do tych zmian. Pokazuje, jak organizacja może skorzystać z zasobów oferowanych przez analizę transakcyjną w rozwoju dominującego klimatu bycia OK wśród jednostek, zespołów i organizacji.

Lektura książki daje wrażenie świeżego spojrzenia na analizę transakcyjną w organizacjach. Cytaty z klasyków teorii łączone są z aktualnymi opisami i współczesną perspektywą społeczną. To połączenie wygląda dobrze i pokazuje, że oryginalne myśli Erica Berne'a nie tracą na znaczeniu, a sama teoria podlega stałemu rozwojowi. Można mocno poczuć, jak silna jest rola lidera, jaka spoczywa na nim odpowiedzialność i co może się stać, gdy władza jest zbyt silna lub zbyt słaba w stosunku do celu, który chce się osiągnąć w zależności od okoliczności. Pozostaje też poczucie odpowiedzialności za tak kluczowy dla naszego życia obszar, jakim jest miejsce pracy, świadomość, że jesteśmy jego częścią, oraz to, że władza nie jest dana raz na zawsze, jest to stały proces, proces życia na granicy.