

Ulrich Dehner | Renate Dehner

# **Tranzakcióanalízis a coachingban**

**Professzionális coaching technikák**

a játszmák és sorskönyvek modelljei alapján

**Z-Press**

# Tartalom

A szerzők	8
Bevezetés	9

## I. Az énállapotok

Az énállapotok koncepciója	15
<i>Az énállapotok strukturális modellje</i>	16
<i>Az énállapotok funkcionális modellje</i>	22
<i>Az énállapotok belső pozíciói</i>	30
A tranzakcióanalízis energiamodellje	36
Tranzakciók – a kommunikáció három szabálya	39
<i>Kiegészítő tranzakciók</i>	39
<i>Keresztezett tranzakciók</i>	41
<i>Rejtett tranzakciók</i>	46
<i>Érintőleges tranzakciók</i>	50
A coachingfolyamat tervezése az énállapotok és a tranzakciók figyelembevételével	53
<i>A „hogyan” mindig erősebb, mint a „mi”</i>	58
Az énállapotok erősítése	62
<i>Extrém tréninggel növeljük a tevékenységek játékterét</i>	65
Az egogram	68
<i>Klasszikus egogramok</i>	75
<i>A „normális eloszlás”</i>	75
<i>A „biciklista”</i>	78
<i>A „fanatikus”</i>	80

A „SZAT-típus”	82
Egogram és pályaválasztás	83
A pszichogram	86

## II. A referenciakeret

A referenciakeret modellje	93
Mítoszok	97
Értékek	100
Intervenciók a referenciakeret szintjén	102
A probléma átfogalmazása	103
Átkeretezés	104
Összezavarás	105
180 fokos fordulat	108
Kellemetlen következtetések	110
Célzott provokáció	111

## III. Sorskönyv

A sorskönyv alapjai	117
A sorskönyvnek több kiváltó oka is lehet	120
A gátló parancsok	125
Ne létezz!	125
Ne légy önmagad!	128
Ne érezz!	131
Ne csináld!	133
Ne légy fontos!	135
Ne légy sikeres!	140
A „teszteld az elméd” módszerrel a gátló parancsok ellen	145
A „belső sikerfilm”, mint mentális tréning	148
Ne légy gyerek!	150
Ne nőj fel!	152
Ne gondolkozz!	153
Ne bízz!	155
Ne tartozz sehová!	158
Ne légy egészséges!	160

Az előírások	162
<i>Légy tökéletes!</i>	163
<i>Szerezz örömet!</i>	169
<i>Tégy erőfeszítéseket!</i>	173
<i>Légy erős!</i>	177
<i>Siess!</i>	180

Introviziós coaching	183
<i>A belső felszólítás</i>	183
<i>A központi belső felszólítás</i>	185
<i>Belső felszólítások törlése</i>	187

#### **IV. Játszmák**

A játszmák lényege	191
<i>A játszmaképlet</i>	195
<i>A játszmák súlyossági foka</i>	201
<i>A drámaháromszög</i>	204
<i>Nem vagyok oké és te sem vagy az –         életpozíciók a játszmában</i>	208
<i>Játszmák és az egogram</i>	211

Játszmák a coachingban	214
<i>Az ügyfél játszmái</i>	214
<i>A coach játszmái</i>	219
<i>Játszmák az ügyfél munkahelyén</i>	221
<i>A coaching a játszma része</i>	228

A szerepek elhagyása	231
----------------------	-----

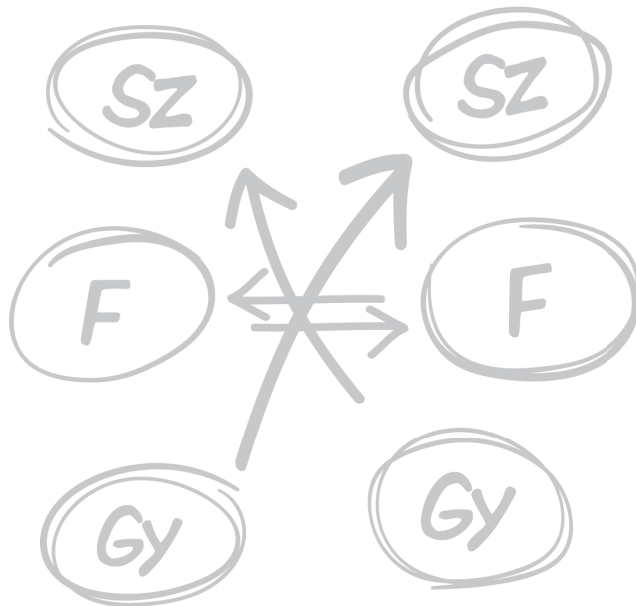
Végezetül	234
-----------	-----

#### **Függelék**

Ellenparancsok kérdőíve	238
Énállapot gyakorlat	242
Franz Ernst játszmaterve	248
Névmutató	249



# AZ ÉNÁLLAPOTOK



## Erről olvashat az első fejezetben:

- **Az énállapotok koncepciója:** hogyan jelennek meg az úgynevezett énállapotok és mit szűrhetünk le belőlük az általános viselkedéssel kapcsolatban? Mit jelent az, ha egy énállapot túl erősen vagy túl gyengén jelenik meg? Milyen következtetéseket vonhatunk le az egyes énállapotokból és hogyan tud a coach a kezdetektől ezzel a koncepcióval dolgozni?
- **A tranzakcióanalízis energiamodellje:** mitől függ, hogy egy bizonyos énállapot bekapcsol vagy sem?
- **Tranzakciók – a kommunikáció 3 szabálya:** hogyan működik a kommunikáció és miből adódnak a problémák? Fontos kommunikációs szabályok ismerete segít az ügyfélnek, hogy boldoguljon a problémájával.
- **A coaching folyamata az énállapotok és a tranzakciók fényében:** miért döntő fontosságú a coach és az ügyfél közti kapcsolat a coachingfolyamat alakulása szempontjából?
- **Énállapotok erősítése:** hogyan lehet gyorsan és tartósan stimulálni a szükséges, de hiányos énállapotokat? A szerepjátékok és az extrém tréning lehetősége.
- **Az egogram:** intuitív módon, ugyanakkor nagyon pontosan vizualizáljuk az énállapotok egyéni összjátékát, hogy „lássuk”, hogyan viselkedik valaki a környezetében. Klasszikus egogramok, melyek újra és újra előkerülnek a coaching során, és ahogyan dolgozhatunk velük.
- **A pszichogram:** a pszichogram az egogramok tükré, hogy az ügyfél belső magatartásával dolgozhassunk.

# Tranzakciók – a kommunikáció három szabálya

A tranzakcióanalízis minden legalább két ember közt zajló „kommunikációs egységet” *tranzakciónak* könyvel el. Akár verbális akár nonverbális: minden, ami két ember közt játszódik le, azt tranzakciónak nevezi. Anélkül hogy tudatában lennénk, minden tranzakcióval azt próbáljuk elérni, hogy partnerünkben aktiválódjon egy az adott pillanatban kívánatos énállapot. Ez vagy sikerül, vagy nem. Hogy pontosan mi történik, azt a kommunikáció három szabálya kézzelfoghatóan és látványosan megmagyarázza. Ennek a három egyszerű szabálynak az ismeretében azonnal világossá válik, hogy mi történik egy kommunikációs folyamatban.

---

*Minden emberi kommunikáció tranzakció – akár verbális, akár nonverbális.*

---

## Kiegészítő tranzakciók

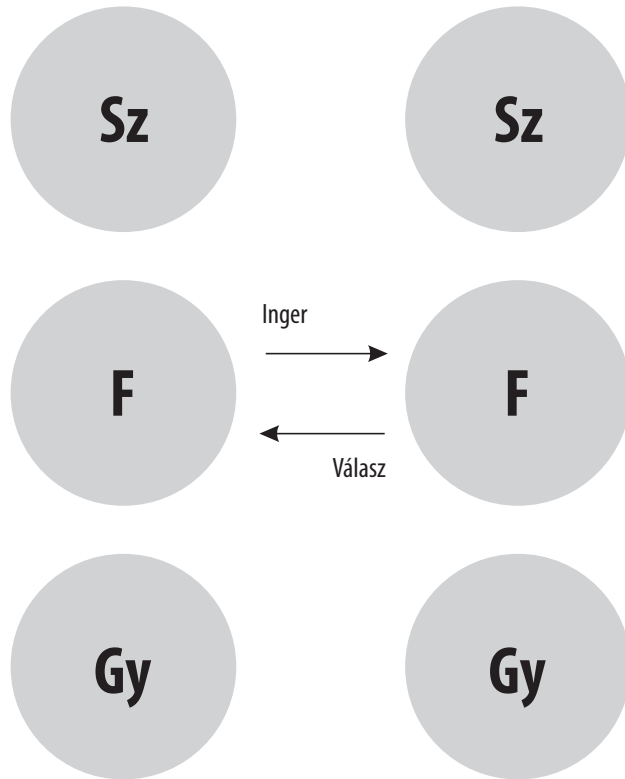
Ha egyesével vizsgáljuk a tranzakciókat, a következőt láthatjuk: egy tranzakció ingerből és válaszból áll. Az inger egy bizonyos énállapotot szólít meg „Meg tudná mondani, hogy mennyi az idő?” A válasz egy bizonyos énállapotból követi: „Negyed tizenkettő.” Ez egy felnőtt-felnőtt párbeszéd, ahol a felnőtt-ént csak az információ érdeklí. Az ilyen inger-válasz kombinációt *kiegészítő tranzakciónak* hívjuk. Kiegészítő tranzakció akkor jön létre, ha az inger elérte a kívánt hatást és a megszólított személy a kívánt énállapotban válaszolt. Az energiamodell szavaival élve: kiegészítő tranzakció ott jön létre,

---

*Kiegészítő tranzakcióban a másik fél az indikált énállapotban reagál – és egyúttal a partner énállapotát is erősíti.*

---

ahol a beszélőnek sikerül a partner énéállapotának energiaszintjét a küszöbérték fölé emelni, hogy bekapcsolhasson a megcélzott énéállapot. Kiegészítő tranzakcióban mindig két énéállapot vesz részt és nem váltakoznak az énéállapotok. A beszélő energiát ad le, hogy a másik válaszát előidézze, de azáltal, hogy az válaszol, kap is vissza energiát. Így alakul ki az énéállapotok közötti körforgás, így erősítik egymást (lásd 4. ábra).



SZ = szülői-én

F = felnőtt-én

GY = gyermeki-én

---

*4. ábra: Kiegészítő tranzakció*

---

Az a vezető példál, aki egyfolytában irányító-szabályozó szülői-énből ad utasításokat, folyamatosan az alkalmazkodó gyermeki-ént stimulálja a beosztottakban, mert az ellenőrző



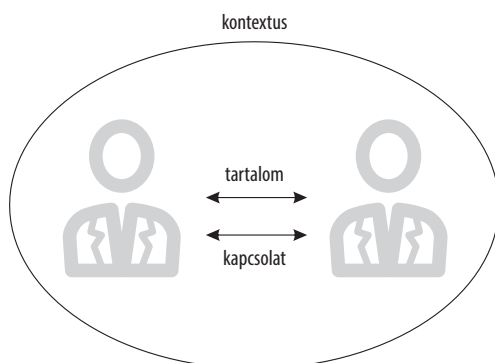
# A coachingfolyamat tervezése az énállapotok és a tranzakciók figyelembevételével

Minden coachingfolyamat elején az ügyfél és a coach kapcsolatfelvétele a legfontosabb. A tranzakciók oldaláról nézve a kapcsolat kialakításához a rejtett tranzakciók bírnak jelentőséggel: rejtett szinten a coach egyértelműen az ügyfél értésére adja nagyrabecsülését és támogatását. Éppen ezért nem lehet sikeres az együttműködés, ha a két fél ki nem állhatja egymást. Az az ügyfél, aki elutasítja a coachot, nem fog tudni továbblépni, és az a coach, aki belül elutasítja az ügyfelet, rejtett szinten végig ezt fogja kommunikálni, ha akarja, ha nem. Mivel általában a viselkedés az, amit

---

*Ahhoz, hogy a coach nyíltan tudjon viselkedni az ügyféllel, meg kell tanulnia különbséget tenni a viselkedés és a szándék között.*

---



nem fogadunk el a másik emberben, ezért nagy segítséget jelent, ha külön tudjuk választani a *viselkedést* és a mögötte álló *szándékot*. Mert ak-

---

**10. ábra: A kommunikáció három szintje**

---

kor képesek leszünk elfogadni, hogy bár az a viselkedés, amit az ügyfél mutat, nem becsülendő, állhat mögötte olyasvalami, amire tekintettel tudunk lenni, amit képesek vagyunk elfogadni. Így meg tudjuk őrizni a belső nyitottságot az ügyfél irányába, hogy bizonyos viselkedésformákkal szembeni fenntartások ellenére jó kapcsolatot lehessen kialakítani vele. Minden kommunikáció három különböző szinten zajlik: a kapcsolat, a tartalom és a kontextus szintjén (lásd 10. ábra).

---

*A kapcsolati szint a legfontosabb.*

---

Mivel a kapcsolati szint minden kommunikáció legfontosabb szintje, folyamatszintnek is nevezik, mert ez alakítja a kommunikációs folyamatokat. A coaching elején és közben azt kérdezi magától a coach: „Mi a coaching témája és célja, hogyan alakítsam a megfelelő folyamatot és mely énéállapotok szükségesei ehhez?” Alapvetően az érvényes, hogy a folyamatnak, tehát ami a coach és az ügyfél közti kommunikációban lejátszódik, illeszkednie kell a témához. Épp ezért a problémák tartalmi vo-



**Csak akkor vagyunk képesek tartalmilag jól kommunikálni, ha a kapcsolati szint rendben van.**

---

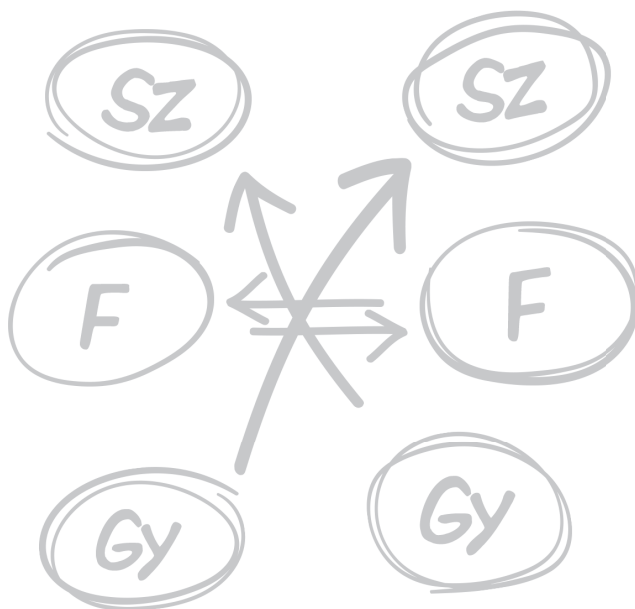
*A jó kapcsolat a kommunikáció szintjén azt jelenti, hogy a beszélgetőpartnert egyenértékűként fogadjuk el.*

---

natkozásán kívül más egyéb szempontokat is figyelembe kell venni. Ha zavart a kapcsolati szint, akkor még a legkisebb problémák tisztázása is lehetetlen. Ha működik a kapcsolat, akkor még a legnehezebb tartalmat is lehet objektíven és mindkét fél számára kielégítően kezelni. A kapcsolat jelenti a kommunikáció lelkét és ezzel együtt az eredményét is. A „jó kapcsolat” nyilvánvalóan nem azt jelenti, hogy alkalomadtán egymás nyakába ug-runk. A kommunikáció szintjén a jó kapcsolat azt jelenti, hogy a kommunikációt nem zavarja meg elutasítás, bizalmatlanság, felsőbbrendűségi- vagy kisebbségi érzés, hanem – legalábbis e pillanatban – a másikat egyenértékű partnerként fogadjuk el. És mivel a kapcsolat a meghatározó elem, még a legártatlanabb vita is az érzelmek csapdájába eshet, nem is az ügyről van már szó, hanem arról, hogy elnyomva, alulértékelve vagy elutasítva



# SORSKÖNYV



## Erről olvashat a harmadik fejezetben:

- **A sorskönyv alapjai:** hogy alakul ki az ember „tudattalan életterve” és miért van miatta folyton déja-vu-élményünk.
- **A tiltások:** a 12 központi gátló parancs, milyen viselkedést hoznak létre és hogyan találkozhat velük a coachingban.
  - Ne létezz!
  - Ne légy önmagad!
  - Ne érezz!
  - Ne csináld!
  - Ne légy fontos!
  - Ne légy sikeres!

A „teszteld az elméd” módszer és a „belső sikerfilm”, mint a gátló parancsok ellenszerei

- Ne légy gyerek!
  - Ne nőj fel!
  - Ne gondolkozz!
  - Ne bízz!
  - Ne tartozz sehová!
  - Ne légy egészséges!
- **Előírások:** az öt előírás, a gátló parancsok ellenpárjai szintén meghatározzák tudat alatt az ember cselekedeteit. Hogyan alakulnak ki, milyen nehézségeket okoznak, és hogyan tompíthatók a coachingban.
  - Légy tökéletes!
  - Szerezz örömet!
  - Tény erőfeszítéseket!
  - Légy erős!
  - Siess!
- **Introvíziós coaching:** egy innovatív coaching módszer az ügyfél belső konfliktusainak feloldására
  - A belső felszólítás
  - A központi belső felszólítás
  - A belső felszólítások törlése

# A sorskönyv alapjai

Nem mindig tudunk olyan relatív egyszerű módszerekkel segíteni az ügyfélnek, mint a szerepjáték. Néha az sem elég a probléma megszüntetéséhez, ha különböző nézőpontokból világítjuk meg a nehézségeket. A helyzet azért nem változik, mert kiderül, hogy az ügyfél nem képes a felismeréseit a viselkedésében is alkalmazni. Ilyen esetben mélyebb problémaelemzésnek kell következnie, és eközben általában rábukkanunk a „sorskönyvre”.

A sorskönyv a tranzakcióanalízis koncepciója, ami abból indul ki, hogy az ember gyermekkorában a mítoszok és viselkedésminták kombinációját fejleszti ki, ami miatt újra és újra ugyanúgy cselekszünk. Ez a manifesztálódott viselkedési mintázat végighúzódik az életünkön. A sorskönyv tulajdonképpen az ember életének forgatókönyve, ebből is lett Eric Berne elnevezése: sorskönyv, mint forgatókönyv. Mert a filmek forgatókönyvéhez hasonlóan, ami a színészek számára előírja a szerepüket, és ami elveszi tőlük annak lehetőségét, hogy egy gazemberből romantikus szeretővé váljanak, a sorskönyv is előír bizonyos visszatérő viselkedésmintákat anélkül, hogy ez az emberben tudatos lenne. Tehát a sorskönyv „az élet tudattalan forgatókönyve”, ami mindig bizonyos eredményekhez vezet. A coach számára ezt jelenti: ha megértette az ügyfél sorskönyvét, nagy biztonsággal megjósolhatja, hogyan fog reagálni például egy stresszhelyzetre. Főleg stresszhelyzetben nyúl az ember megszokott, kvázi „sorskönyvi” mintákhoz.

---

*Gyerekkorunkban mítoszokat és viselkedési mintákat tanultunk, ezeknek megfelelően mindig ugyanúgy cselekszünk.*

---

---

*A sorskönyv „életünk tudattalan forgatókönyve”, ami különösen stresszhelyzetekben aktiválódik.*

---

Nem hagy minden emberben ugyanolyan nyomot a sorskönyve. Vannak olyan sorskönyvi mítoszok, melyek bár léteznek, az életünket alig befolyásolják és vannak olyanok is, amik egyenesen irányítják az életünket. Hogy milyen erős a sorskönyv hatása,

---

*Egyeseket erősen, másokat kevésbé befolyásol a sorskönyve.*

---

az attól függ, milyen intenzíven közvetítették a tiltásokat és az engedélyeket. Akibe szó szerint beleverték, annak aligha sikerült gyermekkorában saját magára utalva, mások segítségével nélkül belsőleg elhatárolódnia ezektől. Akinek

volt akkora szerencséje, hogy találkozott más személyekkel, akik által tompulhattak a szülői tiltások, mert teljesen más üzenetet közvetítettek, vagy akiknek kevésbé nyomatékosan avatkoztak az életébe, az könnyebben szabadulhatott a tiltásoktól.

A sorskönyv érthetővé teszi egyes emberek élettörténetének egyes elemeit, amik különben érthetetlenek volnának. Ilyen volt például annak a vállalkozónak az esete is, aki azért járt coaching-

---

*Példa: egy vállalkozó csaknem a csőd szélére sodorta az apja vállalatát.*

---

ra, mert néhány hónap leforgása alatt majdnem romba döntötte az apja vállalatát. Elemeztük a helyzetet és világossá vált, hogy gyors megoldásra van szükség. Olyan drámai volt a helyzet, hogy azonnali utakat kellett találni ahhoz,

hogyan lehet nyereséget termelni és készpénzhez jutni. Mivel az ügyfél kitűnő kereskedőnek bizonyult előző munkahelyén egy nagyvállalatnál, mielőtt az apja halála miatt átvette volna a céget, megállapodtunk abban, hogy azonnal átveszi az értékesítést és a beszerzést, és délelőttönként ott dolgozik, mert nála jobban senki sem értett hozzá. Az egyéb tevékenységeket délután és este végzi, legalábbis amíg a számok nem javulnak.

A következő coaching ülésen kiderült, hogy az ügyfél semmit nem lépett előre. Arra a kérdésre, hogy miért nem tartotta magát a megállapodáshoz, elcsépelte magyarázatokat adott, mint „mindig közbejött valami”, ahányszor csak betette a lábát az irodába. Szóval ezen az ülésen abban állapodtunk meg, hogy másnap délelőtt „szobafogságot” kap az irodában. Az ügyféllátogatások előtt be sem tehetette a lábát az irodába, hanem reggel mindjárt el kellett indulnia. Ez az intézkedés vezetett oda, hogy rövid idő alatt jelentősen megnőtt a forgalom. A cég lassan kijött a veszteségből. De bizonyos idő után a vállalat megint ugyanolyan rossz helyzet-

# Játzmák a coachingban

A játzmák koncepciója három szinten játszik szerepet a coachingban:

- ▶ Coach és ügyfél játzmában vannak egymással.
- ▶ Az ügyfél a cégnél játzmába keveredett és nem tudja kezelni.
- ▶ A coaching egy már zajló játzma része.

## Az ügyfél játzmái

Csak néha fordul elő, hogy az ügyfél játzmába próbálja csalni a coachot. Mégis van kétféle játzma, ami valószínűleg nem ismeretlen egy kolléga számára: „Én szegény áldozat” és „igen, de...”

Gyakran előfordul, hogy az ügyfél kizárólag a körülmények áldozataként látja magát. Passzív nyelvezetet használ, már ezen is észrevehető, hogy csak így képes önmagát meglátni, nem olyan valakinek, aki befolyásolná a körülményeket. Ilyen közlések utalhatnak erre például, mint: „Mindig megtörténik...” vagy „rosszul

---

### *Az áldozati játzma jelei a coachingban.*

---

sikerült” vagy „nem bizonyult hasznosnak”. Ez a nyelvhasználat közvetve mutatja, hogy a legbelső referenciakeretében nem úgy éli meg önmagát, mintha köze lenne a történésekhez.

Mert azokat teljes mértékben egy mindenható „valami” okozta, ő maga csak elszenvedte.

Ebben az esetben az a dolga a coachnak, hogy tudatosítsa az ügyfélben a nyelvhasználatát. Jobban hat, mint a közvetlen szembesítés: „Feltűnt már magának, hogy nem is cselekvőként tekint magára?”, ha a coach közvetetten fogalmaz, így azzal az

ügyfél aktivitása is szóba kerül. Tehát ahelyett, hogy azt kérdezné: „Mi tartja vissza attól, hogy beszéljen az ügyről a kollégákkal?“, ezt a megfogalmazást is választhatja: „Mit szólna ahhoz, ha beszélne a kollégájával?“, vagy „Hogy bírja ki, hogy ne védekezzen a túlkapások ellen?“

---

*Hogyan kezelje a coach az áldozatot.*

---

Az áldozati játszmának ezzel a variációjával akkor találkozunk, ha az ügyfél első körben azért jön, hogy panaszkodjon a főnökéről és szövetségesre akar lenni a coach személyében. Hosszasan és változatosan ecseteli a főnök vezetési hibáit és megpróbál megerősítést kapni rá:

„Biztos maga is vezetési hibának látja, ha ilyen intézkedésekhez nyúl ebben a helyzetben?“ A válaszát jól meg kell gondolnia erre a kérdésre.

---

*Az „ó, de borzasztó!“ – játszma – ha az áldozat szövetségesévé akarja tenni a coachot.*

---

A kezdeményezett játszmát a tranzakcióanalízis így keresztelte el: „Ó, de borzasztó!“ Aki ezt a játszmát játssza, az nem akar semmiféle megoldást keresni vagy változtatni. Csak panaszkodni akar és ilyen módon figyelmet, odafigyelést kapni.

A felajánlott horgot, tehát hogy vezetői kérdésekben specialista lépjen elő, jobb inkább elutasítani és e helyett a coaching folyamatot szóba hozni. Például ezt mondhatná: „Az tűnt fel, hogy az elmúlt két ülésen sokat panaszkodott a főnökéről. Tehát nyilvánvalóan szenved a viselkedésétől. Az is feltűnt, úgy állítja be önmagát, mint aki teljesen tehetetlenül áll vele szemben, mint ha nem lenne semmiféle befolyása a helyzetre. Belőlem ez kiváltja a segíteni akarást. De a szakmai énem pontosan tudja, hogy nem ez válna a hasznára. Igazából az lenne hasznos önnek, ha ki tudna lépni az áldozati szerepből, amiben teljesen tehetetlennek éli meg önmagát, és együtt megvizsgálánk, mi az ön szerepe abban, hogy így zajlanak a dolgok. Mit tesz tudattalanul, hogy a főnöke így viselkedik önrel? Hogyan készíti arra, hogy így viselkedjen? A többi kolléga hogyan viselkedik a helyzetben? Mit jelentene az ön számára, ha feladná az áldozat szerepét? Milyen felismerést hozna, ha aktív része lenne a történéseknek? Mit jelentene ez a főnökére, a mi kettőnk közös munkájára vonatkozóan?“

---

*Ezzel a pozícióval kerülheti el a coach a horgot.*

---

Ha küldték az ügyfelet, az „ó, de borzasztó!“ játszma néha csak arra szolgál, hogy elkerülje az igazi coachingot. Az igazi üzenet ez: „A főnököm alkalmatlan, a kollégák fárasztóak és a beosztottak