



ȘTIRI AT

BULETIN INFORMATIV ARAT

ASOCIAȚIA ROMÂNĂ DE ANALIZĂ TRANZACȚIONALĂ •
Nr. 4, Decembrie 2006

ACȚIUNEA AFIRMATIVĂ

Sari van Poelje
PhD, MSc, TSTA

CADRUL TEORETIC DE REFERINȚĂ

Întrebarea nr. 1 : care sunt conceptele din literatura AT pe care le-ai folosit în lucrarea ta?

Mi-a fost destul de dificil să păstrez cadrul de referință AT al problemelor în vreme ce îmi scriam partea de teorie. Întrebările s-au dovedit a fi focalizate în principal asupra nivelelor personal și interpersonal (micro) de intervenție, în vreme ce eu, în calitatea mea de consultant organizațional, lucrez de asemenea cu meso și macro-nivele de intervenție: dinamici de grup și identitate socială, structură și cultură organizațională, management strategic, politici și putere.

După mai multe încercări eronate, am hotărât să-mi iau libertatea de a descrie cadrul de referință AT pe care îl folosesc în principal, definind acțiunea afirmativă și nivelele de intervenție implicate în întrebarea 1. Apoi voi răspunde întrebărilor 2,3,5,7 și 10 din cadrul examenului scris. După o descriere generală a conceptului, toate răspunsurile se vor concentra pe aplicarea teoriei AT asupra acțiunii afirmative, a prejudecății și a discriminării.

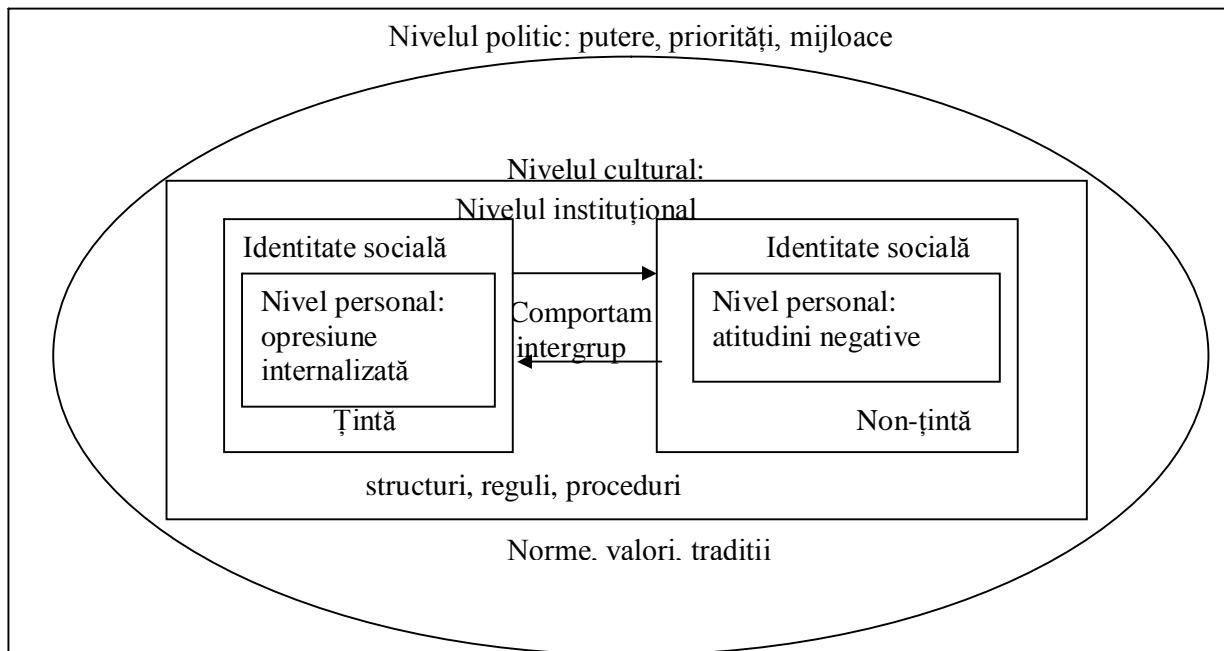
O definiție a acțiunii afirmative

Acțiunea afirmativă este un model de dezvoltare organizațională care are drept scop integrarea grupurilor țintă (van Poelje, 1992). Grupurile țintă sunt constituite din oameni oprimați pe baza identității de grup, cum sunt minoritățile etnice, femeile, homosexualii și lesbienele. Chiar dacă expresia oprimirii poate fi diferită pentru fiecare grup în parte se presupune că dinamica opresiunii este similară. Definierea unor anumite grupuri ca "mai bune decât" și a altor grupuri ca "mai puțin bune decât" va fi denumit un "ism". Ism-urile își au rădăcinile în prejudecăți și în puterea socială, culturală și politică a grupului dominant de a le instituționaliza (Batts, 1990).

Integrarea grupurilor țintă trebuie să însemne atât o integrare cantitativă, adică o reprezentare proporțională, cât și o integrare calitativă, dezvoltarea unei organizații multi-culturale. Criteriul pentru multi-culturalism este recunoașterea, acceptarea și celebrarea diferențelor, opus astfel mono-culturalismului în care accentul cade pe similaritate.

Nivele de schimbare

Există mai multe nivele ale schimbării implicate în implementarea unui program de acțiune afirmativă:



Fiecare nivel de schimbare presupune o parte specifică de teorie și aplicație AT:

1. *Nivelul personal* implică atitudini negative (in)conștiente învățate, sau prejudecăți față de membrii grupului țintă. Aceste atitudini formează baza rezistenței în fața acțiunilor afirmative (van Poelje, 1992). Când membrii grupului țintă integrează prejudecata, aceasta devine ceea ce se numește opresiune internă (Batts, 1990): "atitudini (in)conștiente cu privire la propria inferioritate sau 'a-normalitate'". Formarea acestor atitudini poate fi explicată folosind un model structural al stărilor Eului și conceptele de excludere, contaminare și script. Menținerea lor este asociată cu redefinirea (desconsiderare și raționalizare), rezistența la schimbare și sistemul racket. Intervenția include decontaminare și muncă de rededecizie.

Acest nivel de schimbare va fi discutat mai detaliat (întrebarea 2).

2. *Scriptul cultural și identitatea socială*, în forma sa negativă, se exprimă în termeni de norme, valori și ritualuri care confirmă superioritatea culturii dominante. Dezvoltarea identității sociale poate fi legată de conceptul de scriptare culturală (White, 1975). Intervențiile folosite în lucrul cu script-urile culturale pot fi explicate pornind de la ideile privind vindecarea scriptului cultural (Roberts, 1975).

Acest nivel de schimbare va fi discutat detaliat (întrebarea 5).

3. *Nivelul interpersonal* include tratamentul inegal și discriminarea grupurilor țintă, adică limitarea oportunităților și a opțiunilor pornind de la identitatea de grup și nu de la capacitățile individuale (Batts&Gutierrez Baldoquin, 1990). Analiza discriminării implică analiza tranzacțiilor, jocurile specifice și relațiile, în special simbioza, folosind modelul funcțional al stărilor eului.

Acest nivel de schimbare va fi discutat mai detaliat (întrebarea 3).

4. Nivelul de schimbare al grupului și inter-grupului poate fi definit folosind teoria lui Berne cu privire la structura și dinamica de grup (1963) și teoria lui Kanter (1977) asupra dinamicilor de grup implicate în integrarea grupurilor țintă în organizații.

5. *Nivelul instituțional-structural* de schimbare în organizații se referă la structura, regulile și procedurile organizaționale care determină și mențin o oprimare sistematică a grupurilor țintă. Nivelul instituțional-structural poate fi explorat folosind ideile lui Berne despre structura organizațiilor și cele ale lui Illsley-Clarkes despre reguli și norme.
6. *Cultura organizațională* este un factor important în menținerea prejudecății și a discriminării. Cinci organizații mono-culturale euro-centrice vor fi descrise folosind Structura de cinci a lui Mintzberg și ideile lui Rolf Balling (1992) despre cultura organizațională. Aici sunt folosite clarificarea lui Clarkson a dezvoltării imago-ului de grup (1992) și scrierile lui Berne despre grupuri. Fiecare cultură organizațională necesită o strategie specifică de schimbare.

Buletinul Informativ ARAT
este susținut financiar de
**Asociația Europeană de
Analiză Tranzacțională
(EATA)**

Editor:
Carmen Mușat

Tehnoredactori:
Anca Coman

Traducători:
Anca Preda
Oana Chioreanu

**Adresa de contact a
Buletinului :**
mari.musat@yahoo.com

Acest nivel de schimbare va fi discutat mai detaliat (întrebarea 10).

7. *Nivelul politic* implică priorități, mijloace, leadership-ul și puterea de care este nevoie pentru programul de acțiune afirmativă. Articolele Rosei Krausz (1986, 1987) despre puterea în organizații și punctul de vedere alternativ al lui Claude Steiner pot fi discutate în acest context. Nivelul politic include de asemenea reducerea diferențelor de putere dintre grupurile țintă și non-țintă (Mulder). Analiza aspectelor de putere și politice dintr-o organizație contribuie în ceea ce mă privește la o alegere corectă a celor care trebuie implicați în contract.

De-a lungul anilor am înțeles că eșecul unei schimbări organizaționale - sau chiar a unei ședințe de training - este adesea cauzat de eșecul în analizarea și implicarea unui anumit nivel de schimbare. De exemplu, în primul program de acțiune afirmativă la care am luat parte s-a lucrat la nivel interpersonal (schimbare de comportament) și organizațional (reguli și norme), dar nu s-a reușit analizarea efectului identității de grup în acea organizație și a balanței puterii. Am inclus în contract părți care nu trebuiau incluse, și anume liderii formali, dar liderii care mențineau identitatea de grup, liderii psihologici, au refuzat să coopereze și nimic nu s-a schimbat.

Acum verific întotdeauna toate nivelele căutând semne de disfuncționalitate înainte de a face un contract clar. În departamentul de pompieri, nivelul de grup (script cultural și identitate socială) și cultura organizațională au fost pivoții programului de schimbare.

Întrebarea 2: Ce concepte AT folosești pentru a descrie procese intrapsihice? Ce concepte legate de stările eului și de patologia acestora folosești cu privire la această organizație?

Vorbind despre structura intrapsihică, patologie și procese, pot folosi următoarele concepte: analiză structurală de ordinul I și II, patologie structurală (excluzii și contaminări), redefinire și desconsiderare, impasuri, poziții de viață, script și racket. În contextul acestei acțiuni afirmative, aș vrea să descriu mai pe larg modelele structurale ale stărilor eului, patologiiile structurale și posibilele intervenții.

Definirea stărilor eului

Oamenii nu se nasc cu prejudecăți; nu există un cromozom sau o genă care să determine nivelul de prejudecată al unei persoane. Oamenii învață prejudecățile de la părinții lor la o

vârstă foarte fragedă, și în cele din urmă le încorporează în structura lor psihică și în scriptul lor, prin modelare frecventă, atribuire și directive.

Structura psihică este "comprimată sub forma stărilor eului" (Berne 1964, p.26). O stare a eului este un sistem coerent de gânduri și sentimente manifestate printr-un pattern corespunzător de comportament. Fiecare ființă umană exprimă trei tipuri de stări ale eului (Berne, 1972, p.11):

1. Cele derivate din figurile parentale, denumite familiar *Părintele*. Când această stare a eului este activă, persoana răspunde exact așa cum a făcut unul dintre părinții săi și chiar și atunci când persoana nu manifestă deschis această stare a eului, ea acționează ca o influență Parentală, îndeplinind funcțiile unei conștiințe.
2. Starea eului cu care persoana apreciază obiectiv mediul și calculează posibilitățile și probabilitățile pe baza experienței sale anterioare este denumită starea eului de *Adult*.
3. Starea eului de *Copil* răspunde exact așa cum persoana răspundea atunci când era copil, la o anumită vârstă.

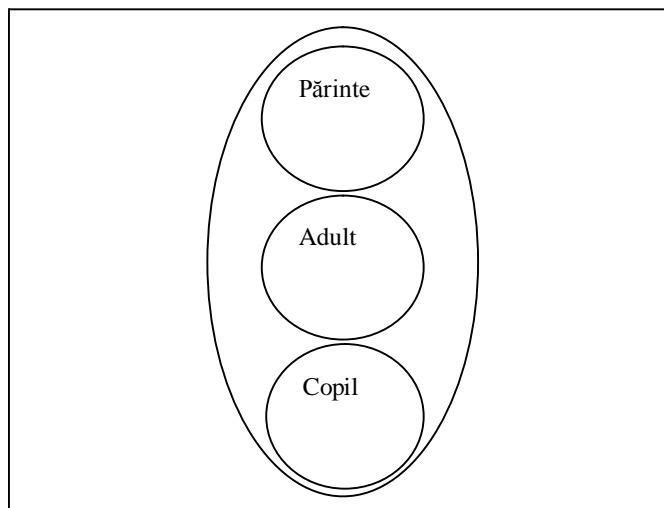


Figura 9. Modelul structural al stărilor eului

Contaminarea și excluderea

Două anomalii ale structurii psihice sunt relevante în acest context: excluderea și contaminarea.

Excluderea se manifestă ca o atitudine stereotipă, predictibilă. De exemplu un Părinte care exclude nu va manifesta decât o flexibilitate foarte redusă în normele și valorile privind grupurile țintă.

Contaminarea se manifestă prin prejudecăți și deliruri, intruziune a Părintelui în Adult și a Copilului în Adult (Berne, 1961, p. 44-50).

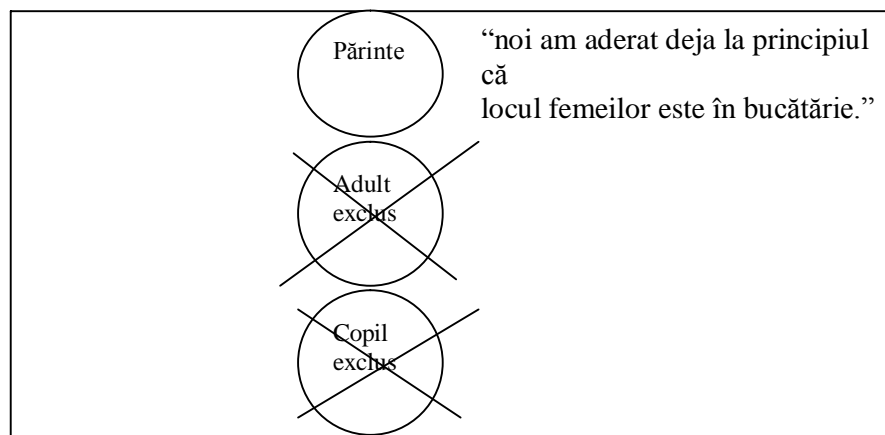


Figura 10 Excludere

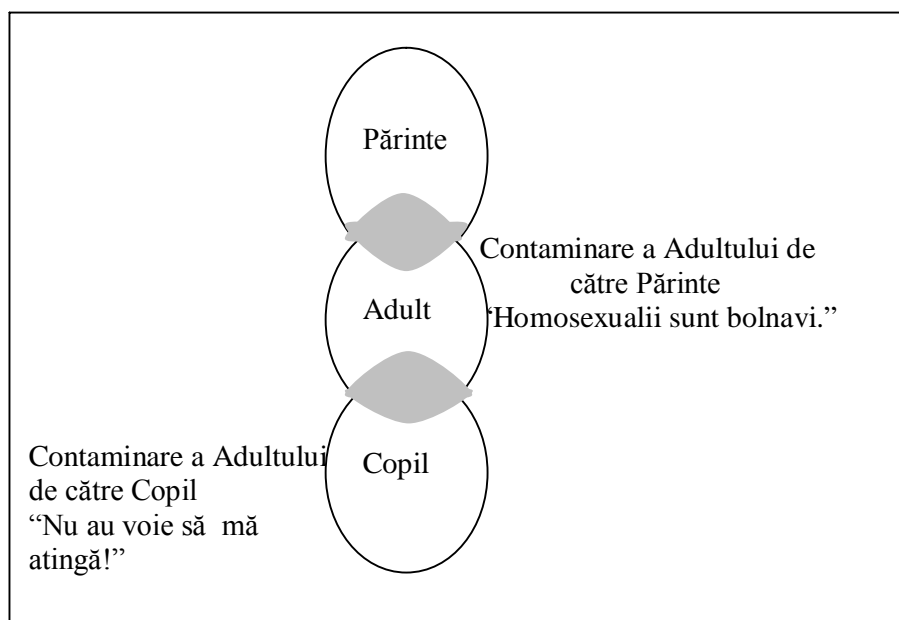


Figura 11. Contaminare

Dezvoltarea contaminărilor care duc la prejudecată

Dezvoltarea contaminărilor care determină prejudecățile pot fi descrise folosind matricea scriptului (Steiner, 1974):

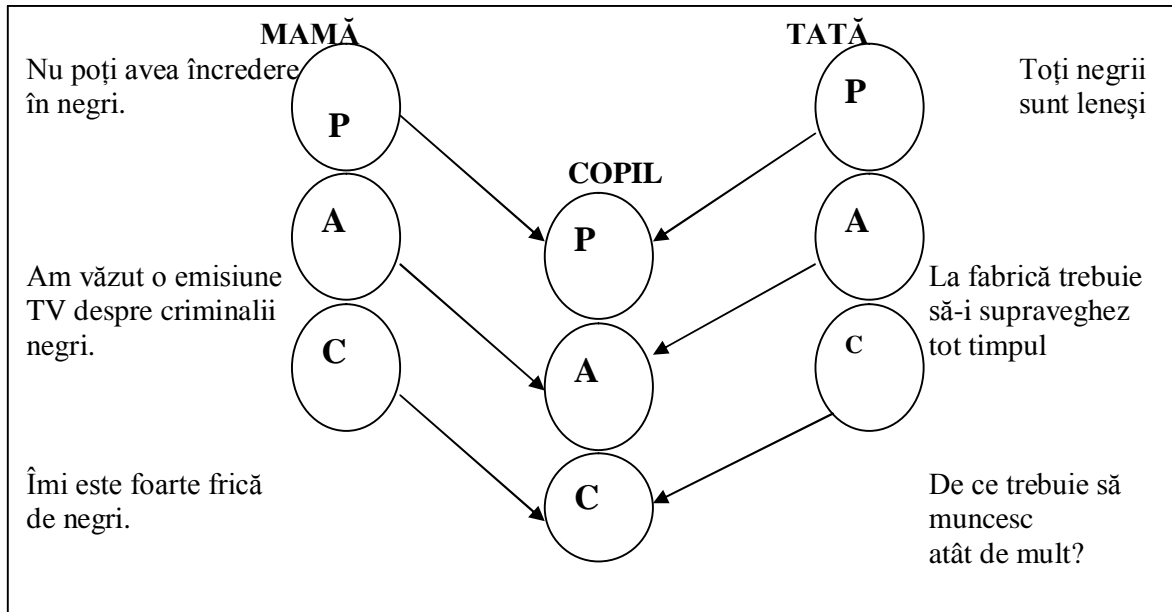


Figura 12. Introiectarea mesajelor de prejudecată

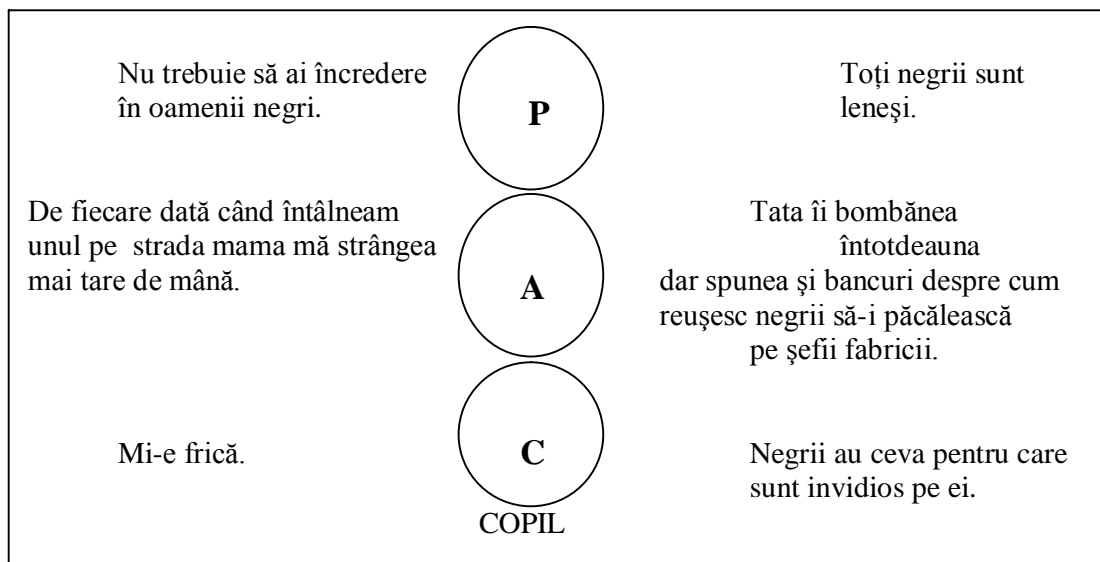


Figura 13. Prejudecată introiectată.

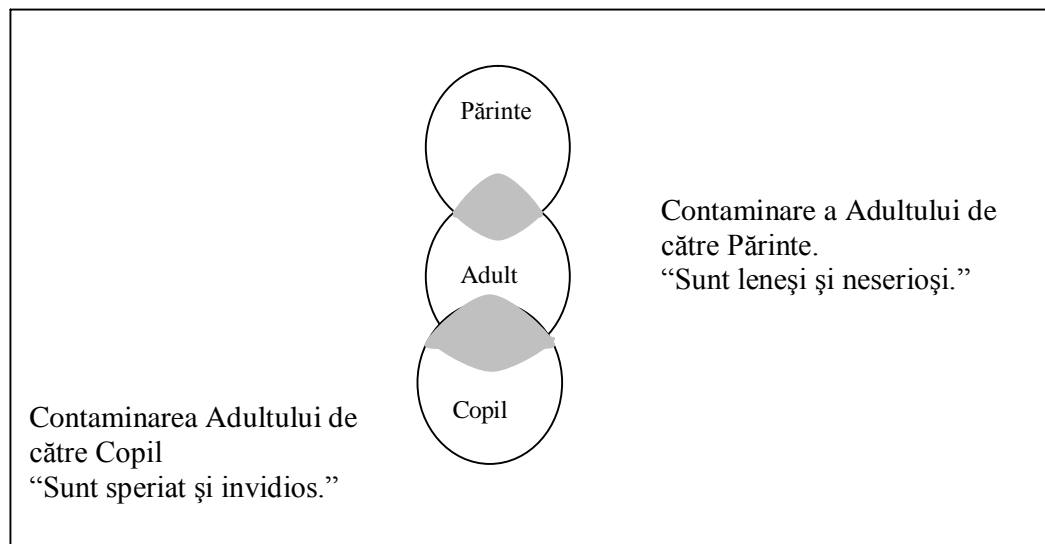


Figura 14. Contaminarea ca prejudecată.

Prejudecata modernă

Conceptul de contaminare poate fi folosit pentru a analiza trecerea de la prejudecățile de modă veche la prejudecata modernă (Batts, 1989). Cu ceva timp în urmă puteai auzi managerii spunând: “Negrii sunt prea leneși ca să muncească” sau “Femeile pur și simplu nu au hormoni pentru a ocupa o poziție de manager.” Aceasta este denumită prejudecata directă sau de modă veche, pentru că implică atitudini care definesc grupurile țintă în mod explicit ca fiind “mai puțin decât”. În ziua de azi puțini oameni mai îndrăznesc să recunoască deschis prejudecățile pe care le-au învățat. Ei spun lucruri ca: “Firește că am vrea să angajăm femei și negri. Dar ei nu au educația și experiența necesară.” (van Poelje, 1992). Aceasta este denumită prejudecată modernă pentru că este subtilă și nu se leagă decât indirect de caracteristicile grupului țintă (Kinder&Sears, 1981)

Prejudecățile de modă veche presupun o contaminare a Adultului de către Părinte, ceea ce înseamnă că norme și valori Parentale sunt prezentate ca fapte. Aceste contaminări au devenit mai puțin frecvente datorită accesului largit la informație, schimbării normelor și emancipării. Cu toate acestea contaminările subiacente ale Adultului de către Copil au fost menținute; cu alte cuvinte reacțiile emoționale fixate în raport cu grupul țintă sunt în continuare prezentate ca fapte.

De exemplu, un manager a afirmat că nu a putut găsi nici un candidat de culoare pentru locurile de muncă din divizia lui deoarece “toate minoritățile etnice consideră că munca de pompier este ceva inferior, o muncă murdară”. În discuția care a urmat, sentimentul subiacent s-a dovedit a fi frica de “îndoctrinarea fundamentalistă musulmană” sau “pierderea controlului”. Decontaminarea Adultului de Copil este un pas important pe calea către multiculturalism.

Intervenții

Folosesc mai multe tehnici pentru a realiza decontaminarea de prejudecată, cum ar fi chestionarul de decontaminare de prejudecată a lui Barnes (1974) sau imaginația dirijată pe tema învățării și dezvățării prejudecății.

Procesele de decontaminare și redecizie constau în general din mai mulți pași (McCormick): relația de decontaminare, contractarea, examinarea tranzacțiilor curente, examinarea tranzacțiilor din trecut, încurajarea aprecierii deciziei vechi și a celei noi, redecizia, integrarea și practica.

La nivel personal, decontaminarea Adultului de Părinte se poate realiza prin aerisirea presupunerilor (rasiste) și ale delirurilor, prin examinarea raționalizărilor și confruntarea informațiilor greșite. Decontaminarea Adultului de Copil se realizează prin exprimarea furiei (rasiale), a fricii, vinovăției și a gândirii magice. Acestea pot fi urmate de o redecizie atunci când clientul ajunge să experimenteze afectul implicat (Stern, 1987).

Folosind ca exemplu propriul meu proces de decontaminare: Crescând în Caraibe am fost îngrijită de femei Aruba. Când am întrebat-o pe mama mea de ce la fiecare trei luni era angajată o nouă femeie, ea mi-a răspuns: "Toți acești oameni negri ne fură argintăria." Când am făcut o decontaminare prin fantezie la unul din workshop-urile Valeriei Batts am conștientizat contaminarea Adultului de către Părinte care avusese loc atunci. La nivel Adult am realizat că reacția mamei mele era condiționată de frica ei de a nu mă pierde în favoarea unei mame de substituit. Mai mult, am experimentat contaminarea subiacentă a Adultului de către Copil, frica irațională de oamenii negri, pentru că introiectasem mesajul "Toți oamenii negri sunt răi."

Una din ipotezele mele este că trebuie să analizezi și să provoci identitatea de grup înainte de a putea atinge identitatea personală pentru decontaminare. În departamentul de pompieri identitatea de grup domina gândirea personală, sentimentele și acțiunile personale. Era important pentru mine să analizez gândirea de grup, să înțeleg funcția și disfuncția ei, să particip în grup înainte de a putea forma relații personale cu acești bărbați.

O problemă pe care mi-o pun în legătură cu decontaminarea în contextul consultanței organizaționale este: Cât de departe poți merge? Pasul pe care l-am făcut după decontaminarea mea personală (vezi exemplul) a fost să simt durere și furie față de mama mea pentru că m-a învățat să mă tem de diferențe. Am îndoieli în legătură cu posibilitatea realizării unei decontaminări la nivel emoțional în contextul schimbării organizaționale, pentru ca nu poți oferi întotdeauna protecția necesară pentru o asemenea intervenție.

Opera lui Rober și Mary Goulding (1976) m-a ajutat să analizez motivul pentru care oamenii rămân cu prejudecăți chiar și după procese de decontaminare cum sunt cele descrise de Stern. Descrierea impasurilor de către soții Goulding mă ajută în acest context să analizez în continuare situația: "Când persoana a recunoscut injoncțiunea și decizia timpurie, se poate simți blocată. Acesta constituie un impas. Se pot deosebi trei grade ale impasului. Primul grad este între Părinte (P2) și Adultul din Copil A1 (Micul Profesor). Exemplu de opresiune internalizată: "Muncеște din greu sau oamenii o să creadă că ești un negru puturos" vs. "Nu vreau să muncesc din greu." Impasul de gradul doi este între Părintele din Copil (P1) și Adultul din Copil (A1). De exemplu injoncțiunea "Nu fii negru" vs. "Este periculos să fii negru". Impasul de gradul trei este între Copilul Natural și Copilul Adaptat. De exemplu "Sunt invizibil (pentru că sunt negru)" vs. "Negrul este o culoare minunată."

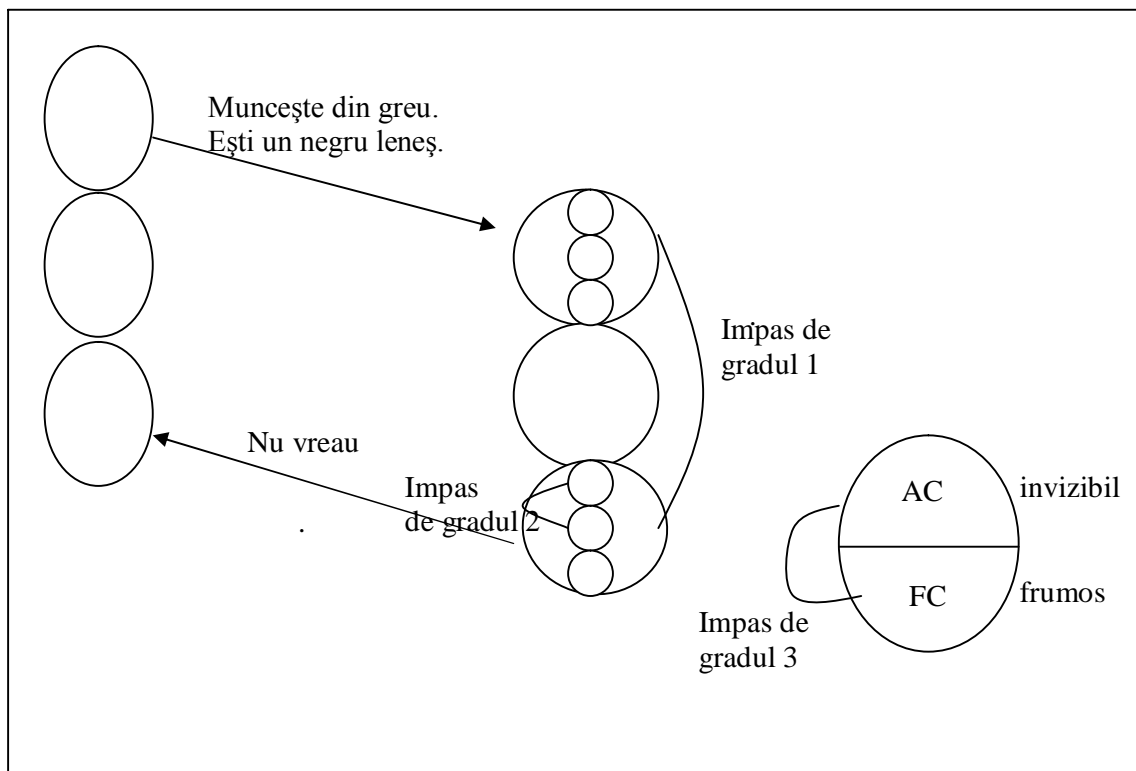


Figura 15. Impasuri

Cred că este necesar să plasăm decontaminarea personală într-un context politic. Valerie Batts (1983) descrie tehnicile ei de decontaminare pentru opresiune internă după cum urmează: să ajute grupul țintă să definească ce anume experimentează ca fiind un comportament funcțional și disfuncțional într-un anumit context, apoi să recunoască faptul că disconfortul cu privire la "celălalt" este bazat pe dezechilibrul de putere politic și economic, atât din trecut cât și din prezent. Pe măsură ce ei recunosc faptul că acest dezechilibru este perpetuat printr-un training sistematic în comportamente rasiste și prin negarea propriei moșteniri culturale, noi mesaje ies la iveală: diferențele sunt OK, este OK să devii conștient de ele, este OK să te bucuri de unicitatea proprie.

Întrebarea 3: Ce concepte AT folosești pentru a descrie relațiile, respectiv comunicarea interpersonală? Ce idei cu privire la schimbări și la modurile adecvate de a produce aceste schimbări pot fi derivate din aceste concepte?

Când descriu relațiile și comunicarea interpersonală folosesc următoarele concepte: stări funcționale ale eului, stroke-uri, tranzacții, structurarea timpului (retragere, ritualuri, trecerea timpului, activitate, jocuri, intimitate), desconsiderare, simbioză, teoria procesului de comunicare. În contextul dezvoltării organizaționale și a acțiunii afirmative voi descrie mai în detaliu ceea ce definesc eu ca relații sănătoase și nesănătoase (simbioză), respectiv comunicare nesănătoasă (jocuri), în departamentul de pompieri și între membrii grupului țintă și non-țintă.

Simbioză

O comunicare sănătoasă este pentru mine una în care toate stările eului sunt folosite cu flexibilitate și sunt interschimbabile pentru a comunica eficient cu cealaltă persoană (orientat

spre scop, cu Adultul la comandă). Termenul de simbioză vine în minte atunci când descriem relații în termeni AT. O simbioză este formată atunci când doi sau mai mulți indivizi se comportă ca și când nu ar împărtăși decât trei stări ale eului.

O simbioză sănătoasă este una în care părțile implicate sunt “dependente funcțional”, adică se ajută una pe cealaltă fără a desconsidera realitatea. De exemplu când pompierii se ajută unul pe celalalt să-și care echipamentele grele către locul urgenței anunțate. O simbioză nesănătoasă este atunci când părțile implicate sunt “dependente disfuncțional” și realitatea este desconsiderată. De exemplu un pompier care insistă să ajute o femeie candidat să-și care echipamentul atunci când este absolut clar că ea poate face asta și singură.

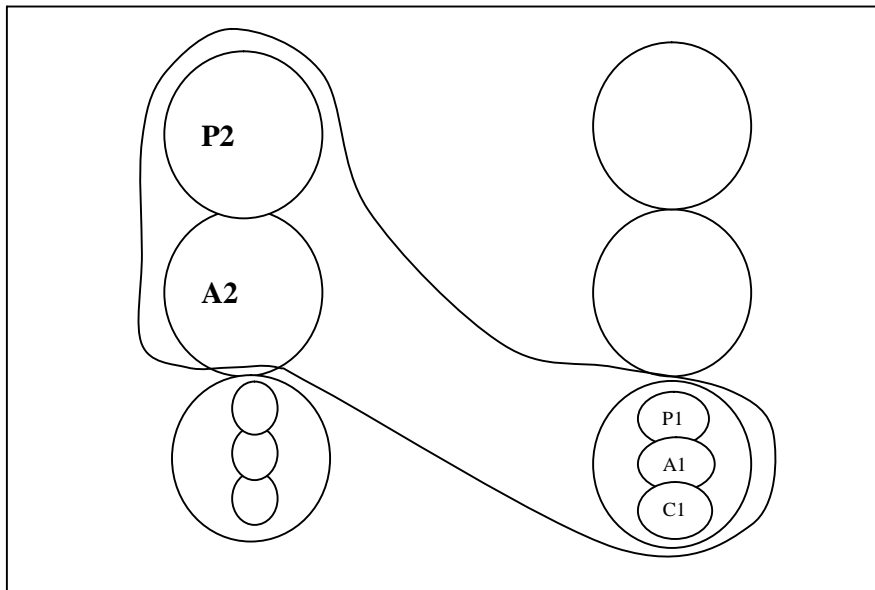


Figura 16. Simbioză (gradul 1)

Funcțiile unei simbioze nesănătoase sunt:

1. să ofere stabilitate în relație: toate părțile știu la ce să se aștepte și se comportă în consecință;
2. să compenseze pentru excluderea anumitor stări ale eului;
3. să satisfacă unele nevoi timpurii, cum ar fi să repare o supra-protecție anterioară, o neglijare sau o separare.

În interiorul departamentului de pompieri existau dovezi ale unor simbioze nesănătoase. Ipoteza mea este că simbiozele la nivel individual erau reîntărite de identitatea socială (vezi script cultural: bărbați puternici care își exclud nevoile și emoțiile stării de Copil) și de rolul profesional (jucând realmente rolul de Salvatori față de Victime). Structura simbiotică a relațiilor interne și externe era încă și mai mult reîntărită de structura organizațională. Departamentul era în mod tradițional bazat pe ceea ce Quintin Holdeman (1989) numește “lanț simbiotic”. Rămășițe ale acestei structuri mai puteau fi încă descoperite în departament, în ciuda încercărilor recente de a reorganiza și crea o cultură în care gândirea, sentimentele și acțiunea autonome sunt încurajate.

Relațiile simbiotice sunt menținute prin mai multe mecanisme interne și externe. Redefinirea constituie mecanismul intern. Redefinirea este folosită pentru apărarea împotriva acelor stimuli care sunt inconsistente cu scriptul cultural și personal. Cele trei componente ale redefinirii sunt:

- a. grandiozitatea: exagerarea realității, cum ar fi “Un pompier, un bărbat adevărat, poate să facă orice.”

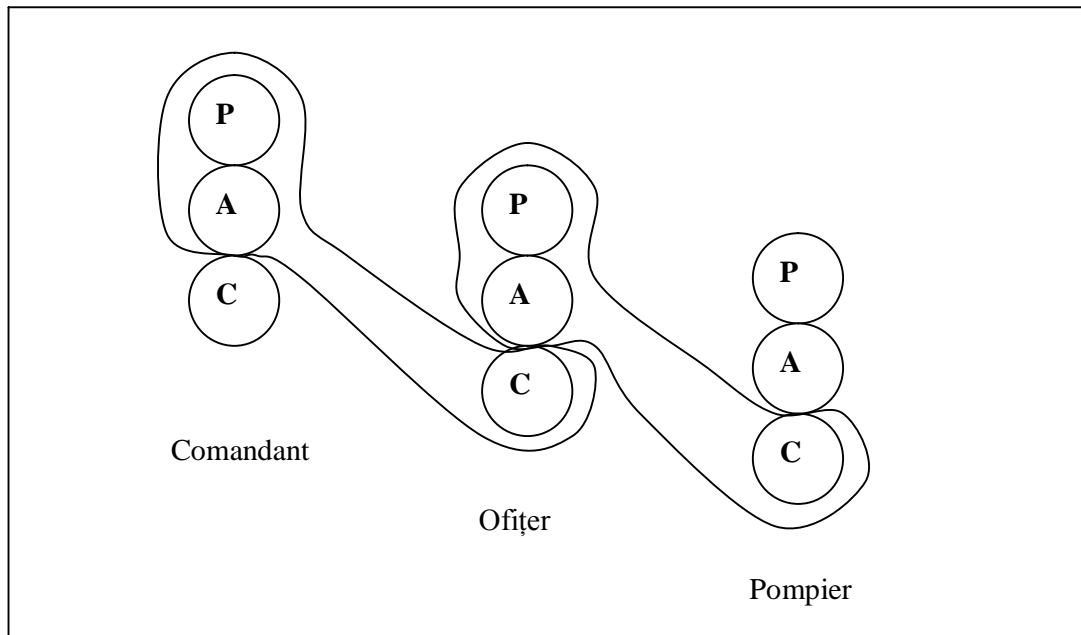


Figura 17. Lanț simbiotic în departamentul de pompieri.

- b. Tulburările de gândire, cum sunt supra-detalieria și supra-generalizarea, de exemplu: “Îți știu eu: pune doi etnici minoritari la un loc și nu se vor mai adapta.”
- c. Desconsiderarea, ignorarea informației care este relevantă pentru soluționarea problemei. Natura și intensitatea desconsiderării este asociată cu rezistența la schimbare (van Poelje, 1992). Mellor și Sigmund (1974) au dezvoltat matricea desconsiderării, care ilustrează secvența de desconsiderări implicate în nerezolvarea unei probleme. De exemplu: “Femeile nu sunt capabile să fie pompieri, iar dacă sunt înseamnă că nu sunt femei.”

Mecanismele externe folosite sunt: comportamentele pasive (a nu face nimic, supra-adaptare, agitație, incapacitare/violență) și blocarea (dezacordul asupra definirii problemei) sau tranzațiile tangențiale (stimulul și răspunsul se referă la aspecte diferite sau la același aspect din perspective diferite). Un exemplu de “violență”: un bărbat s-a oferit să preia scara mea și a început să o manevreze într-un mod foarte nesigur pentru a-mi demonstra că “femeile nu ar fi în stare să facă asta.”

Există trei tipuri de relații simbiotice. Schiffs afirmă că fiecare tip de rol simbiotic este asociat unui anumit rol din triunghiul dramatic:

1. Simbiotic (complementar), în care A îndeplinește rolul de Părinte-Adult, iar B îndeplinește rolul de Copil. A tinde să fie Salvator sau Persecutor iar B tinde să fie o Victimă care fie provoacă activ, fie este pasivă.
2. Competitivă pentru rolul de Părinte, în care ambii parteneri tranzacționează din contaminările din Părinte. Poate fi folosit orice rol din triunghiul dramatic.
3. Competitivă pentru rolul de Copil, în care ambii parteneri tranzacționează din contaminările din Copil. Aici există o competiție acerbă pentru rolul de Victimă, cel de Persecutor fiind al doilea la îndemână.

Schiffs propune patru tipuri de intervenție pentru a dizolva încercările de simbioză:

1. Confruntarea tranzacțiilor de blocare și tangențiale, de exemplu: "Și cum răspunde asta la întrebarea mea?"
2. Evitarea relaționării într-o structură simbiotică nesănătoasă, de exemplu să nu răspunzi la afirmații cum ar fi: "e cam răcoare aici" prin a închide automat fereastra.
3. Creșterea conștientizării mecanismelor interne la locul de muncă, cum ar fi să explici matricea desconsiderării și să o folosești împreună cu clientul pentru a explora posibile "surse de sabotaj" în organizație.
4. Confruntarea comportamentului pasiv, de exemplu când unul dintre pompieri a ieșit în timpul unei ședințe de grup l-am confruntat spunându-i: "Poți să ieși, poți să te înfurii, să spui da și să nu faci nimic, și dacă nimic nu se schimbă vei da probabil vina pe mine, dar chiar de asta vă plângeți voi toți, că nimic nu se schimbă niciodată, și asta este cea mai sigură cale de a fi siguri că nici nu se va schimba ceva."

Jocuri

Fiecare rol simbiotic din triunghiul dramatic este asociat cu anumite jocuri psihologice. Berne (1964) a definit un joc ca fiind "o serie continuă de tranzacții ulterioare complementare care avansează către un final clar definit." Caracteristicile unui joc sunt: faptul că are loc în afara conștiinței Adultului, sunt repetitive, conduc la un sentiment racket și o colecție de timbre, constă în tranzacții ulterioare, conțin un moment de confuzie sau surpriză.

De exemplu, pe durata proiectului am fost condusă într-un tur de recunoaștere de către un pompier "tradițional":

A: "Uite, încearcă să cari asta, dulceață."

B: "Este prea grea pentru mine."

A: "Voi femeile sunteți toate la fel, prea slabe pentru o asemenea slujbă."

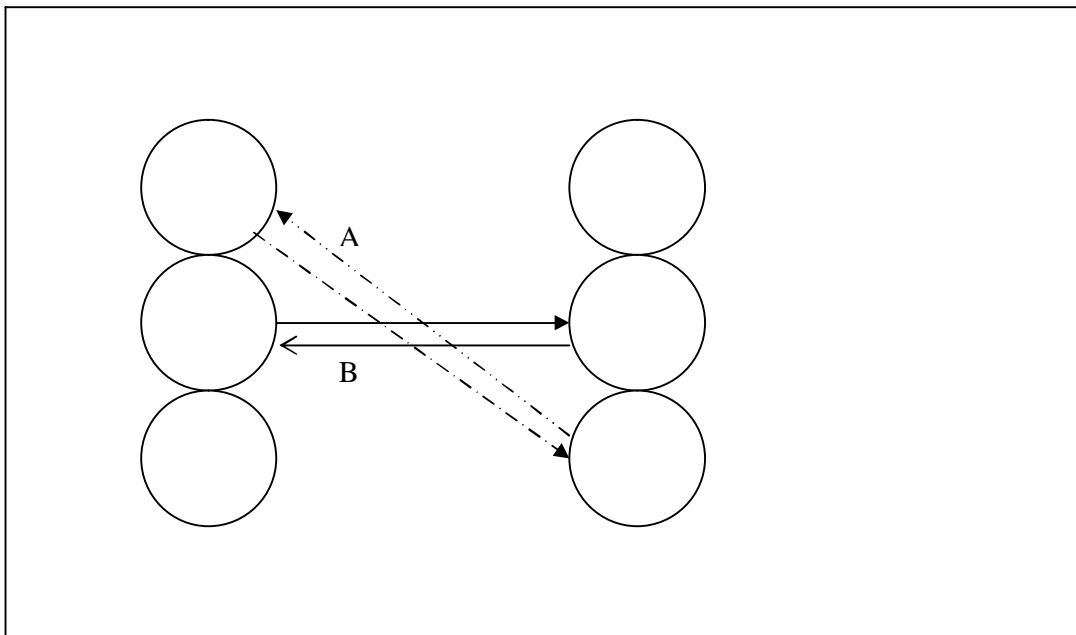
B: tace surprinsă în fața vehemenței ultimei afirmații.

Răsplata la nivel de script cultural: A: superioritatea bărbaților; B: inferioritatea femeilor.

Jocurile au patru funcții de bază:

1. Reîntărirea convingerilor de script (cultural), cum ar fi faptul că testarea mea - prin a-mi da să car cel mai greu echipament - era menită să reîntărească convingerea că slujba de pompier "este o slujbă pentru bărbați" și nici o femeie nu o poate face.
2. Confirmarea poziției de viață de bază, în acest caz bărbatul (+,-), femeia (-,+).
3. Să încerce să mențină o relație simbiotică nesănătoasă, să repare nevoi nesatisfăcute din trecut, de exemplu nevoia mea nesatisfăcută ar fi putut fi aceea a unui tată puternic.
4. Este o sursă de stroke-uri: de exemplu, este foarte probabil că acest bărbat nici nu s-ar fi deranjat să aibă vreun contact cu mine dacă aceasta nu ar fi fost pentru el o ocazie de a-și juca acest joc.

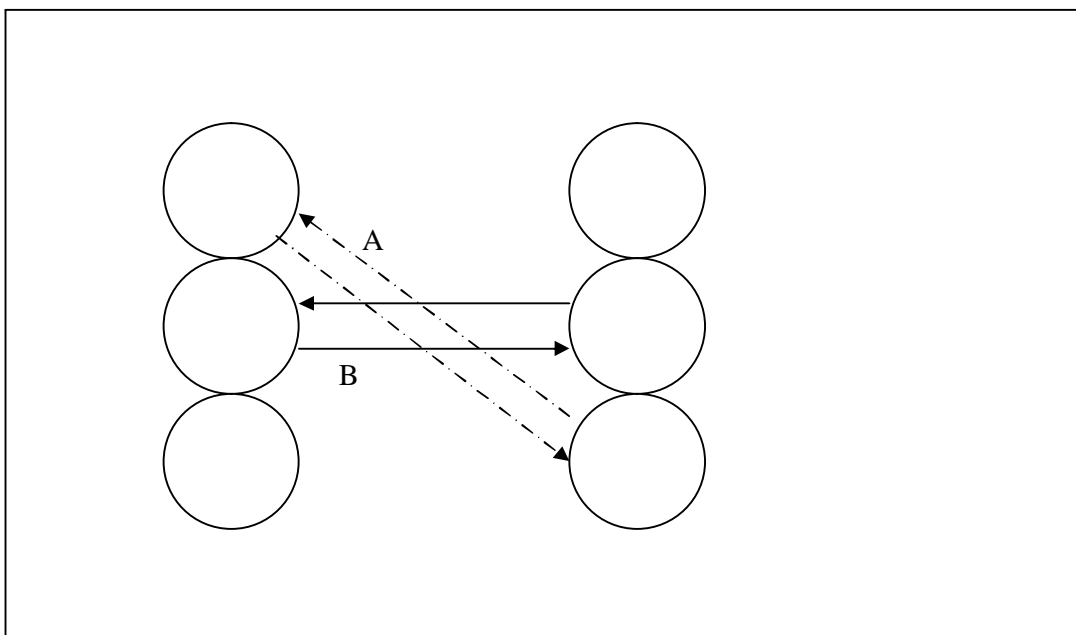
Într-o diagnoză tranzacțională un joc poate fi ilustrat după cum urmează:



A: "Am auzit la stiri ca 50% din populatia neagra are dosar la politie" (Toti sunt infricosatori!)

B: "Cred ca totul depinde de cum sunt definite si interpretate statisticile" (Esti un rasist!)

Figura 18. Dezvoltarea unui joc 1



A: "Nu sunt rasist sau altceva; astea sunt datele" (Nu da vina pe mine!)

B: "Da, stii ce poti face cu datele tale..." (Tu esti de vina!)

Figura 19. Dezvoltarea unui joc 2

Karpman a descris un joc ca pe un pattern repetitiv de roluri, și anume Victimă, Salvator, Persecutor.

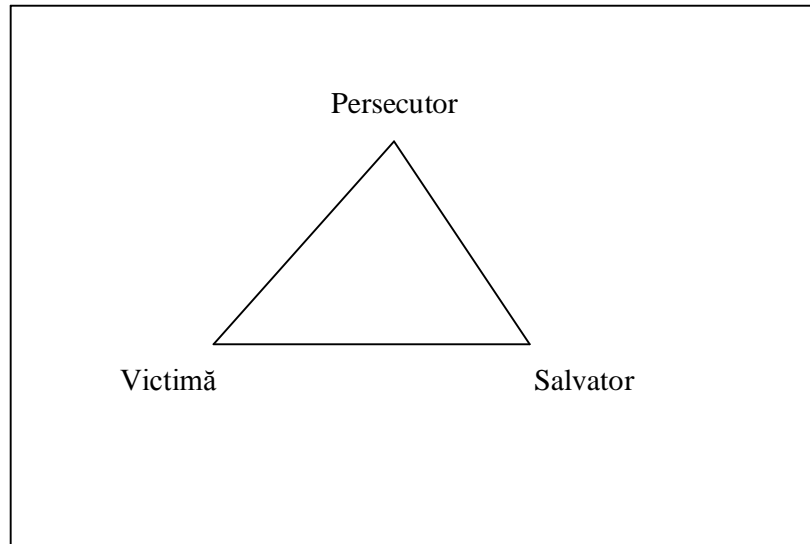


Figura 19. Triunghiul dramatic

Triunghiul dramatic poate fi folosit pentru a analiza tranzacțiile disfuncționale dintre grupurile țintă și non-țintă. De exemplu unul dintre ofițeri mi-a zis: "Spune-mi ceva apropo de discriminare. Nu minoritățile etnice, noi suntem cei discriminați. Cumnatul meu este din Surinam. La reuniunile de familie vorbesc cu toții în Hindustani. Și dacă eu spun ceva despre asta, ei cred că sunt paranoic și se înfurie..."

În timpul conversației cu acest ofițer, el a trecut de la o discuție generală despre minoritățile etnice ca Victime ale discriminării care trebuie Salvate printr-o acțiune afirmativă, la minoritățile etnice ca Persecutori în viața lui privată, cu el însuși în rol de Victimă. Aspectul pe care aș vrea să-l investighez mai detaliat este relația dintre rolul personal pe care oamenii îl joacă în triunghiul dramatic și rolul cultural. Deși în scriptul său cultural și profesional acest om era Persecutor și Salvator, în experiența sa culturală prezentă și în scriptul lui personal se simțea Victimă.

Momeala din tranzacțiile disfuncționale din scriptul cultural au fost descrise de către Valerie Batts (1983):

Comportament ism modern (non-țintă)	Opresiune internă (țintă)
Salvare disfuncțională	Sistem de manipulare
Învinovățirea victimei	Învinovățirea sistemului
Evitarea contactului cu grupurile țintă	Evitarea contactului cu grupurile non-țintă
Negarea diferențelor	Negarea identității sociale
Negarea semnificației politice a diferențelor	Negarea semnificației politice a diferențelor

Figura 21. Comportament ISM modern

1. Salvare disfuncțională. De exemplu unul dintre ofițeri a spus: "Bărbații vor începe să care echipamentul greu al femeilor, vor munci mai mult, și se vor îmbolnăvi. Dar este un proces natural: și eu car sacoșele cu cumpărături ale nevastă-mii."
2. Manipularea sistemului. Când am confruntat soțiile cu această afirmație, ele au spus: "Firește că-i lăsăm să creadă că sunt mai puternici. Măcar o dată pe săptămână nu suntem nevoite să cărăm sacoșele cu cumpărături!"
3. Învinovățirea victimei. Unul dintre bărbați a spus cu privire la posibilitatea relațiilor dintre bărbați și femei la locul de muncă: "Firește că este posibil, dar este și vina lor (a femeilor)."

Am avut aici o secretară care purta fustă în fiecare zi. Trebuia să fi văzut câte uși de birouri se deschideau de câte ori trecea ea. A trebuit să renunțăm la ea: nimeni nu mai muncea deloc.”

4. Blamarea sistemului. Un ofițer aflat în perioada de training pe care l-am intervievat mi-a povestit că a fost hărțuit în departamentul de pompieri din cauza homosexualității sale. Comandantul lui mi-a relatat ulterior că acesta picase de fapt de două ori examenul de ofițeri și nu acceptase o poziție de șef de brigadă.
5. Evitarea contactului de către grupurile țintă și non-țintă. Am întrebat bărbații dacă avuseseră vreodată vreo experiență negativă la locul de muncă cu un etnic minoritar de vreme ce se opuneau atât de tare angajării lor. Nu, au răspuns ei, dar tot ce vezi la televizor toată ziua sunt criminali de culoare. Ați avut atunci măcar vreo experiență personală cu ei? Păi, Mike este din Aruba și mai vine pe-aici din când în când să-și repare mașina. E un tip grozav, dar este o excepție. Face chiar și bancuri cu negrii!”
6. Negarea diferențelor. Un ofițer mi-a spus: “Nu mă interesează dacă sunt albi sau negri, bărbați sau femei. Pentru mine nu este nici o diferență câtă vreme își văd de treabă și nu au nevoie de toate facilitățile astea fandosite.” Cum ar fi? Păi, nu știu, cum ar fi concediu de maternitate.”
7. Negarea identității sociale. O femeie din administrație mi-a spus: “nu înțeleg de ce mă intervievezi pe mine. Sunt doar o angajată ca toți ceilalți și nu vreau să fiu implicată în nici o chestie cu femei.”
8. Negarea semnificației politice a diferențelor. O lesbiană aflată în training ca pompier mi-a spus: “Eu nu înțeleg pentru ce atâta zarvă. Personal nu am avut niciodată o experiență negativă pentru că sunt ceea ce sunt. Toate femeile alea care se adună grămadă sâmbătă seara doar pentru că sunt lesbiene – pur și simplu nu le înțeleg!”

Posibile intervenții ar fi:

1. Analizarea propriului joc. Ce încerc să repar din trecut? Folosesc confuzia când apare comutarea pentru a face noi alegeri. De exemplu, am realizat că intru adesea în jocuri competitive cu femeile pentru că încerc să repar experiența lipsei grijii materne din trecut.
2. Tranzacții încrucișate. De exemplu, “Nu este nici o discriminare aici” – “Bun, spune-mi cum stau lucrurile ca să mă pot duce acasă.”
3. Aducerea mesajelor psihologice la nivel social prin: numirea jocului, punerea de întrebări din Adult, a spune că nu înțelegi ce se întâmplă, exagerarea non-verbală, a da informații despre jocuri, a escalada conștient jocul. De exemplu, pe durata unui program de training una dintre femeile “Victime” m-a întrebat: “Pot să merg cu tine la cină?” – (eu, râzând și mimând o conversație telefonică) “Stai nițel, le dau telefon să-i întreb.”
4. Confruntarea primei desconsiderări (Goulding: confruntare din Copil Liber, Schiffs: confruntare din Părinte, Berne: confruntare din Adult). De exemplu: “Lucrurile nu se vor schimba niciodată pe-aici.” – “Ai dreptate; când vom fi cu toții bătrâni și cu părul alb tu vei continua să te învârti în jurul stâlpului alergând după camion.”
5. Refuzul răsplății. De exemplu “uite, știu că încerci să mă testezi și să dovedești că femeile nu pot face asta, dar eu nu sunt ca toate femeile și nici măcar eu nu le pot face pe toate.”
6. Să ajuți la satisfacerea nevoii adiacente. De exemplu nevoia subiacentă a pompierilor de stroke-uri pentru munca lor.

Întrebarea 5: Cu ce concept AT de script lucrezi? Descrie cum se formează scriptul, ce împrejurări ajută la menținerea lui și cum trebuie lucrat cu el.

Conceptele AT de script pe care le folosesc cel mai mult sunt cele de script cultural și script personal. Nu folosesc prea mult conceptul de script organizațional pentru că am ezitări legate de personificarea organizațiilor (de exemplu “se poate afirma că organizațiile au un Părinte, Adult și un Copil.”) care este inerentă (vezi de exemplu de Jong și Jongewaard). În contextul acțiunii afirmative am să mă concentrez pe scriptul cultural și pe diferența dintre scriptul cultural și cel personal așa cum le înțeleg eu.

Definiție

Scripturile culturale au fost definite în mai multe feluri și la mai multe niveluri în cadrul AT. La nivel individual un script cultural poate fi definit ca “o configurație în interiorul individului care cuprinde eticheta (ceea ce se presupune că va face persoana), aspectele tehnice (ceea ce are de făcut) și caracterul (ceea ce i-ar place să facă) unei culturi, așa cum sunt introiectate și trăite de către individ (Drego, 1983).

La nivel de grup Batts (1983) a definit scriptul cultural ca “un plan de viață învățat involuntar de la ceilalți care indică cum să gândești, cum să simți și cum să te porți ca răspuns la grupurile țintă.”

La nivel societal James și Jongewaard (1971) au afirmat că scripturile culturale sunt patternurile dramatice acceptate care apar în interiorul unei societăți date, care sunt determinate de presupunerile spuse și nespuse ale grupului dominant. Grupul dominant poate consta din grupul cu cel mai mare număr de membri, grupul care are puterea economică și politică, sau membrii grupului care au trăit împreună suficient de mult pentru a fi asimilați și a crea o identitate locală sau regională.” (J. James, 1983)

Majoritatea autorilor descriu scripturile culturale ca un element al scriptului individual, constând în introiecții parentale. De exemplu Drego (1983) afirmă că scriptul cultural constă în introiecții ale tuturor stărilor eului aparținând părinților în Părintele Copilului și vorbește despre un Părinte Cultural. Vago (1977) se concentrează asupra introiecțiilor preverbale ale tuturor stărilor eului ale părinților în Copilul din Copil.

Limita acestor definiții este aceea că au fost derivate îndeaproape din definiția scriptului personal (“un plan continuu de viață format în copilăria timpurie sub presiunea parentală”). Cu toate acestea există diferențe clare între scriptul personal și scriptul cultural și aceste diferențe ar trebui să se reflecte în definirea scriptului cultural.

În primul rând: un script cultural nu este unic, în vreme ce scriptul personal este prin definiție unic. Stereotipurile și prejudecățile sunt împărtășite de mulți oameni. Opresiunea grupurilor țintă (femei, negri, homosexuali, etc.) este un fenomen global. Roberts (1985) afirmă: “mesajul cultural fundamental pe care oamenii îl primesc este acela că unele ființe umane sunt superioare altor ființe umane.”

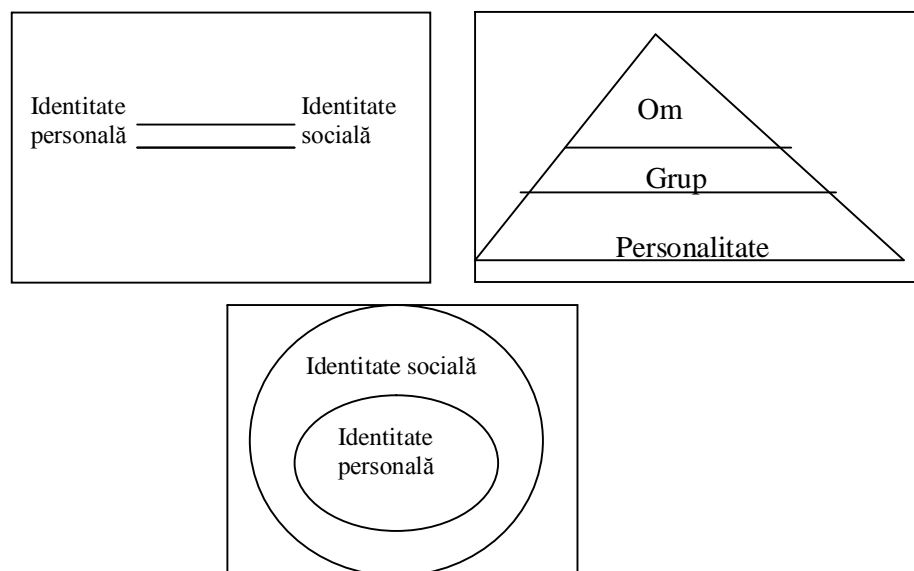
În al doilea rând un script cultural este resimțit ca independent de situații sau actori specifici și parte a unei realități sociale naturale care a existat dinainte de naștere, în vreme ce scriptul personal este derivat din figurile parentale existente. Cu alte cuvinte, un script cultural nu poate fi întotdeauna pus pe seama experienței personale cu celălalt. Dimpotrivă, prejudecata despre grupul țintă este adesea mai puternică în lipsa unui contact personal.

Din aceste motive propun o definire a scriptului cultural ca un cadru de referință colectiv, și adesea inconștient, care definește o presupusă ierarhie socială. Grupurile sunt definite de-a lungul acestei ierarhii în acord cu presupusa lor inferioritate sau superioritate.

Script cultural și personal

Relația dintre scriptul personal și cel cultural este discutată în psihologia socială în termeni de relație între Self (identitate persoană) și identitate socială sau de grup. Tajfel (1978) descrie identitatea personală și socială ca o ierarhie; oamenii se prezintă pe ei înșiși mai întâi ca o ființă umană, apoi ca membru al unui grup social și în final ca un individ cu trăsături specifice de personalitate. Brewer (1991) descrie identitatea ca pe o țintă de tir în care identitatea socială formează un strat în jurul identității personale centrale.

Figura 22. Reprezentări ale relației dintre identitatea persoană și cea socială



Deși fiecare din aceste reprezentări este validă, definiția lui Brewer este cea mai apropiată de modul în care eu înțeleg relația dintre scriptul personal și cel cultural. Cred că scriptul cultural acționează ca o distorsiune sau ca un filtru în perceperea celorlalți și în perceperea de către ceilalți a personalității persoanei, așa cum o prismă poate descompune o rază de soare în diferitele sale componente.

Această reprezentare este relevantă îndeosebi pentru situația din departamentul de pompieri. Scriptul cultural sau identitatea de grup forma în mod clar "containerul" în care era cuprinsă identitatea personală. Granița dintre identitatea personală și cea de grup era închisă. De exemplu, mulți dintre bărbați au afirmat că sentimentele lor personale nu stăteau în calea funcționării de grup din cadrul departamentului. Granița dintre identitatea de grup și mediu părea de asemenea închisă; procesul de emancipare care influențase imaginea altor funcții și divizii din municipalitate nu afectase deloc departamentul de pompieri în ultimii opt ani.

Dezvoltarea scriptului cultural

Pentru că normele culturale și prejudecata sunt atât de larg răspândite, Berne se întreba în "Mitologia albului și negrului" dacă acestea au de-a face cu o predispoziție biologică sau cu un rezultat comun al dinamicilor de grup.

Problema natură – cultură este discutată de diferiți autori. Allport (1950) vorbește despre normele culturale ca imprim-uri în sistemul neuronal. Pe de altă parte Tajfel (1978) afirmă că prejudecata și discriminarea sunt un rezultat normal al dinamicii de grup. Propria mea experiență cu tenacitatea scripturilor culturale din organizații și grupuri mă determină să trag concluzia că acestea implică probabil în parte un factor biologic și în parte sunt rezultatul învățării sociale.

Matricea scriptului poate clarifica formarea scriptului cultural:

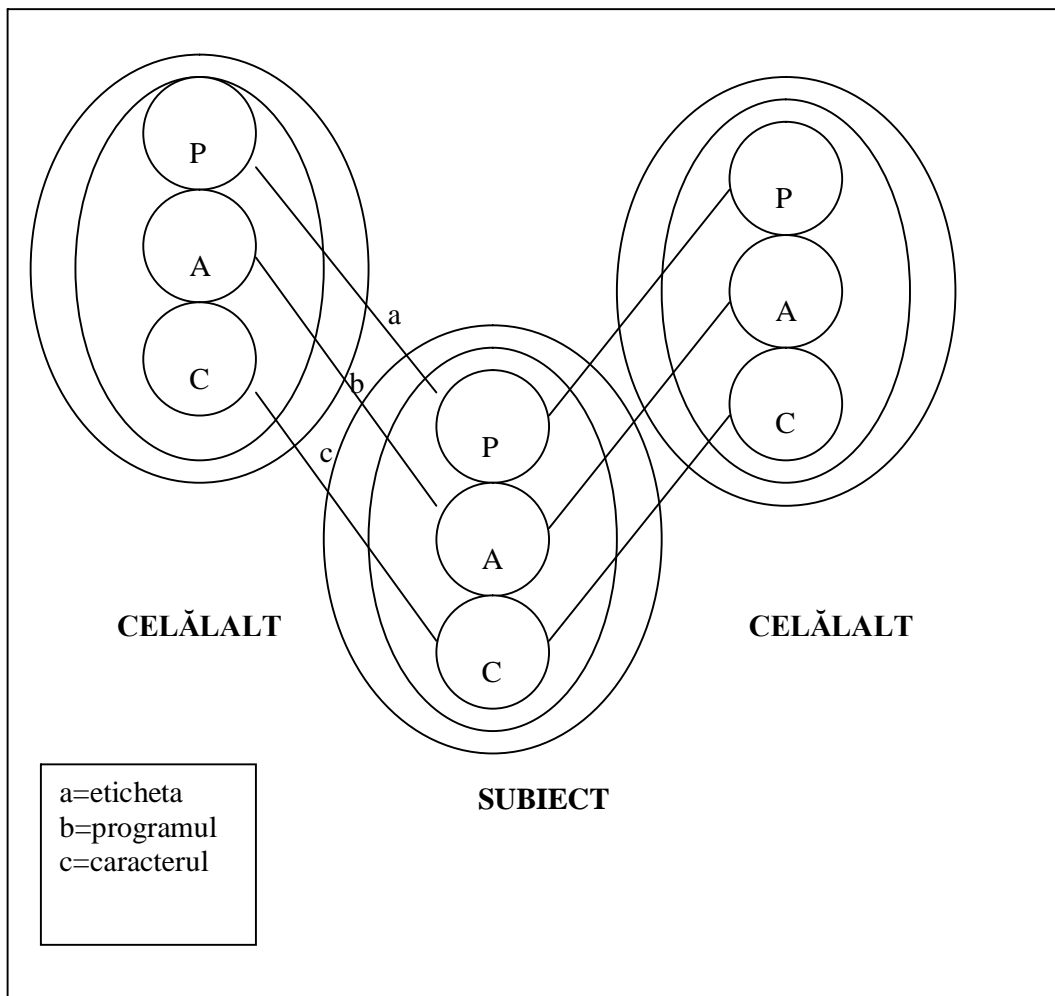


Figura 23. Matricea scriptului cultural.

În figura de mai sus unele elemente ale scriptului cultural sunt deja programate "biologic" și prezente în stările eului copilului. Altele sunt transmise printr-un proces de învățare socială de către părinți și alții. Mesajele de script cultural sunt stocate în stratul scriptului cultural. Unele sunt introiectate apoi în scriptul personal.

Experiența mea este că doar acele mesaje culturale care întăresc deciziile scriptului personal sunt introiectate. White (1974) confirmă experiența mea când afirmă că: "scripturile culturale mențin așteptările inițiale ale scriptului personal reîntărind scriptul și limitând alegerile." De exemplu paranoia dezvoltată de majoritatea grupurilor țintă, și care este parțial funcțională și parțial contaminată ("Vor să ne prindă", "Nu ne dau nicio șansă", "Sunt mereu

cu ochii pe noi"), se potrivește foarte bine cu persoanele ale căror convingeri esențiale de script sunt în genul lui: "Nimeni nu mă iubește", "Va trebui să mă descurc singur," etc.

Întrebarea este: de ce este menținut ceva care se dovedește a fi atât de limitativ? Funcțiile pe care scriptul cultural le îndeplinește în aici și acum pot explica menținerea acestuia și rezistența lui la schimbare (van Poelje, 1992).

Funcția scriptului cultural

Funcțiile primare ale scriptului cultural sunt supraviețuirea și semnificarea. La nivel extern scriptul cultural desemnează granițele grupului, făcând diferența dintre "ei" și "noi", definind cine aparține tribului și este îndreptățit la resursele limitate ale acestuia. Oferă grupului o homeostazie. La nivel intern scriptul cultural definește moduri acceptabile și specifice de a fi și a face. Deoarece scriptul cultural este legat de funcția fundamentală a supraviețuirii, este deosebit de rezistent la schimbare (van Poelje, 1993).

În zilele noastre, aceste funcții primare sunt mult mai diferențiate și mai instituționalizate (Levin, 1982). Funcțiile actuale ale scriptului cultural la nivel individual pot fi:

- Deplasarea frustrării și agresivității. De exemplu, mai multe studii au arătat o creștere a rasismului în perioadele de recesiune economică.
- Protejarea stimei de sine prin comparare cu un grup de referință negativ. Pe durata recesiunilor de exemplu există întotdeauna grupuri care o duc mai rău: "Gândește-te la copiii săraci din India."
- Reducerea nesiguranței prin folosirea stereotipurilor, cum ar fi categorizarea fiecărei noi persoane pe care o cunoaștem: "Seamănă cu mătușa mea evreică Milly".

La nivel de grup și organizațional următoarele funcții pot juca un anumit rol:

- Avantajul economic datorat apartenenței la un anumit grup. De exemplu, bărbații albi heterosexuali au mai multe șanse de a obține o funcție de manager decât o femeie neagră lesbiană.
- Menținerea puterii sociale prin găsirea de țapi ispășitori. Atâta timp cât dificultățile și lipsa de satisfacție pot fi puse în seama unui grup "mai slab", grupul dominant își poate menține poziția sa de putere. De exemplu, lipsa proiectelor pentru locuințe sociale din țara mea este adesea pusă în umbră de furia legată de faptul că refugiații au prioritate în atribuirea unei asemenea locuințe.
- Accesibilitatea unor rezerve de muncă ieftină. De exemplu în anii '70 companiile naționale au "importat" activ forță de muncă ieftină din Turcia și Marocco.

Nu mai este necesar să subliniem faptul că grupurile țintă nu au decât avantaje secundare din menținerea normelor și prejudecăților culturale, cum ar fi:

- Reducerea competiției prin formarea unei piețe secundare a muncii. De exemplu, femeile nu au de ce să concureze cu bărbații pentru slujbele de secretare pentru că acestea sunt în mod tradițional "o treabă pentru femei".
- Solidaritate datorită existenței unui inamic extern. De exemplu, mișcarea homosexualilor din Bulgaria pare să fie mai puternică decât cea din Olanda deoarece olandezii în general par să fie mult mai toleranți; homosexualitatea este ilegală în Bulgaria.
- Învinovățirea sistemului pentru eșecul personal. De exemplu, un bărbat turc învinovățea rasismul municipalității atunci când aceasta nu l-a angajat pentru un loc de muncă pentru care nu era de fapt calificat.

Manifestări ale scriptului cultural

La *nivel individual* elemente ale scriptului cultural pot fi regăsite în fiecare stare a eului și sunt manifestate de exemplu prin experiențe senzoriale (Vago, 1977), tranzacții, structurarea timpului și motto-uri (J. James, 1983), expresii ale complianței și revoltei (James, 1983), norme ori valori Parentale (Drego, 1983) și prejudecată (Batts, 1983), toate determinate cultural.

Membrii unui grup non-dominant experimentează adesea o dublă legătură: li se permite să aibă o identitate umană atâta timp cât se conformează culturii dominante, dar pentru că de fapt sunt adesea vizibil diferiți ei nu pot fi niciodată ca grupul dominant, și prin urmare nu pot fi niciodată pe deplin "umani" (J. James, 1983). Acest fapt conduce adesea la dezvoltarea opresiunii interne, cum ar fi negarea propriei identități sociale.

La *nivel de grup* elementele scriptului cultural se manifestă prin anumite comportamente specifice: indivizii sunt tratați ca reprezentativi pentru presupusul lor grup cultural, propriul grup (în-grup) este resimțit și descris ca fiind mai omogen iar celălalt grup ca fiind mai heterogen, diferențele între ambele grupuri sunt accentuate și interpretate negativ în favoarea în-grupului (Tajfel, 1955; Allport, 1950; N. James, 1990).

La *nivel social* un script cultural nesănătos este cel care: 1) vrea să repete istoria trecutului iar și iar fără nicio schimbare, 2) păstrează lucrurile așa cum sunt, pentru că așa este mai sigur și familiar, 3) își asumă pentru ceilalți o responsabilitate pe care aceștia și-o pot asuma și singuri, 4) pedepsește orice comportament nou și neobișnuit atunci când un asemenea comportament este dător de viață și sănătos, 6) își menține puterea asupra altora și se bucură să-i controleze de dragul de a controla, 7) distruge orice lucru, oricât de bun, care amenință menținerea controlului (Drego, 1983).

Intervenții

Elementele scriptului cultural care au fost introiectate în scriptul personal pot fi schimbate prin decontaminare, redecizie și integrarea de noi elemente ale scriptului cultural (Batts, 1983; Roberts, 1985; Stern, 1987). Roberts (1985) afirmă: "fără a menține o conștiință clară a autonomiei individuale în ciuda victimizării culturale, consultantul va cădea cel mai probabil pradă "momelii" credibile a clientului și va intra într-un joc de 'Nu-i așa că-i îngrozitor'".

Cu toate acestea eu cred ca intervențiile care vizează mai mult decât nivelul personal sunt necesare. Cred ca trainingul dinamicii de grup este necesar pentru oricine lucrează în profesii de 'ajutorare'. Un alt pas este subminarea funcțiilor scriptului cultural, de exemplu învățând pompierii să facă față traumei și agresiunii într-o manieră diferită. La nivel social ar trebui să începem să predăm o perspectivă multi-dimensională a grupurilor, în care fiecare cultură contribuie cu cele mai 'bune' valori și norme ale sale.

Întrebarea 7: Ce concepte folosești cu privire la contracte și alte înțelegeri dintre client și analistul tranzacțional?

Analiza tranzacțională este o formă contractuală de consultație. Un contract poate fi definit ca un "angajament bilateral explicit pentru un curs clar-definit al acțiunii" (Stewart&Joines, 1987). Contractele sunt importante pentru că AT este orientat spre scop și pentru că un contract explicit, negociabil, crește autonomia.

Valorile de bază implicate în realizarea unui contract sunt:

1. Consultant: permisiune (grijă), potență (profesionalism) și protecție (confidențialitate).
2. Client: angajare.

Berne (1972) vorbește despre trei tipuri diferite de contracte:

1. Administrativ: un contract care include toate aranjamentele de afaceri, cum sunt scopul, rolul, sarcina, timpul, criteriile pentru succes, plată, etc. Patru condiții trebuie îndeplinite (Steiner):
 - a. Consimțământul mutual: consultantul face o ofertă care este acceptată voluntar de către client.
 - b. Considerare validă: ambii sunt de acord cu schimbul de servicii și cu o compensație adecvată.

- c. Competență: părțile implicate trebuie să fie calificate și să aibă autoritatea de a face contractul.
 - d. Obiect legal: scopurile nu trebuie să violeze legea. Pentru mine stipulațiile următoare ale lui Steiner, cum că aceste scopuri trebuie de asemenea să adere la politica și morala publică, sunt discutabile. De exemplu, un contract pentru a sprijini recunoașterea homosexualității este considerată o crimă în Bulgaria, este împotriva moralei publice în această țară, dar pentru mine este în acord cu drepturile umane și prin urmare este un contract valid.
2. Contractul profesional: delimitarea obiectivelor, a rezultatului și a metodelor. Ar trebui să fie: formulat pozitiv, realizabil, specific, observabil și sigur. Personal, includ întotdeauna o copie a codului meu profesional și etic. Contractul profesional general dintr-o organizație poate fi specificat în contracte de lucru pentru fiecare divizie și departament (Woolams&Brown, 1979). Structura unui contract profesional în organizații este complexă, pentru că implică mai multe niveluri de schimbare (van Poelje, 1992), este dinamic (Micholt, 1992) și întotdeauna presupune trei sau mai multe părți contractante (English, 1975).
 3. Contractul psihologic: ilustrează dinamicile subiacente. Nelly Micholt (1992) a scris un articol excelent despre modul în care distanța psihologică sau perceperea apropierii și clarității dintre consultant, puterile superioare și contractant poate influența rezultatul contractului. De exemplu, pe durata proiectului de acțiune afirmativă în departamentul de pompieri am simțit cum crește apropierea mea de brigăzi, în vreme ce distanța față de puterile superioare (primar și consilier) s-a mărit. Am fost în pericolul de a mă implica în reorganizarea generală a departamentului de pompieri, deși contractul meu cu puterile superioare prevedea doar stimularea acțiunii afirmative.

Cînd am făcut contractul pentru acțiune afirmativă am avut în minte nivelul de rezistență sau desconsiderare (van Poelje, 1992). La fiecare problemă contractată am verificat ce nivele de schimbare sunt implicate. Tipul de contract pe care eu îl închei depinde de asemenea de cultura organizațională pe care o percep (vezi întrebarea 10).

Întrebările de contractare pentru acțiune afirmativă pot include:

1. De ce crezi că este necesar un program de acțiune afirmativă? (stimul)
2. Ce câștigi și ce pierzi dacă ar fi să implementezi cu succes acțiunea afirmativă? (problemă)
3. Ce măsuri sau acțiuni ai întreprins deja? Au avut succes? În ce fel? (solvabilitate, sabotaje)
4. Cine este responsabil pentru rezolvarea problemei cu care te confrunți? (responsabilitate)
5. De ce capacități și facilități ai avea nevoie pentru a rezolva cu succes problema? (capacități).

Întrebarea 10: Alege un subiect pe care dorești să-l tratezi teoretic. Dacă subiectul nu este luat din AT indică relația cu conceptele AT și modalități de intervenție.

Lucrînd în calitate de consultant, am descoperit că așa-numiții factori "soft" cum sunt atitudinile și cadrul de referință, identitatea socială și cultura organizațională, au o influență mult mai persistentă asupra schimbării decât așa-numiții factori "hard" cum sunt regulile și procedurile, structura și tehnicile.

O cultură organizațională poate fi definită ca "un pattern de ipoteze fundamentale – inventate, descoperite sau dezvoltate de un anumit grup, pe măsură ce acesta începe să se ocupe de problemele de integrare internă și adaptare externă, ipoteze care au funcționat suficient de bine pentru a fi considerate valide și pentru a fi prin urmare predate noilor

membri, ca un mod corect de a percepe, gândi și simți în legătură cu aceste probleme” (Schein, 1985).

În cărțile lui Berne “Principii ale tratamentului de grup” și “Structura și dinamica grupurilor și organizațiilor” ai impresia că toate agregările sociale pot fi definite numai prin structura lor publică, prin structura autorității, structura grupului (granițe), dinamici (similar cu analiza câmpului de forțe a lui Lewin!), tranzacții și imago de grup (subiectiv). Berne tratează ceea ce el numește “cultura de grup” ca pe un element al canonului, care este parte a structurii de autoritate. După Berne (1963) cultura grupului constă într-o etichetă (ceea ce o persoană este de așteptat să facă), tehnici (ceea ce o persoană are de făcut) și caracter (ceea ce unei persoane i-ar place să facă). Ceea ce lipsește însă, după părerea mea, este o tipologie generală a culturilor organizaționale, care să mă ajute să înțeleg patternul de probleme cu care mă confrunt în anumite tipuri de organizații.

Mintzberg (1983) a descris cinci tipuri organizaționale Euro-centrice de bază: organizațiile de pionierat, mașina birocrăției, organizația diversificată, organizația profesională, adhocrația. Voi încerca să descriu caracteristicile fiecărui tip de organizație, cultura sa dominantă conform tipologiei lui Harrisson și condițiile unei strategii eficiente de intervenție în fiecare din ele.

Eu cred că punctul de legătură dintre analiza organizațiilor realizată de Berne și tipologia pe care o voi dezvolta în continuare este importanța *diferențierii versus timp*. De exemplu, Berne (1963) și, după el, Clarkson (1991), descriu diferențierea imago-urilor subiective ale grupului pe măsura trecerii timpului. Similar, Mintzberg descrie tipuri organizaționale care se deosebesc după tipul de diferențiere (obiectivă), de exemplu roluri și funcții. Lucrez în continuare la dezvoltarea acestei idei: deocamdată voi descrie tipurile de organizații așa cum le-am experimentat eu însămi.

Organizații de pionierat

Structură: Structură simplă, informală, flexibilă, staff redus și management moderat, diviziune minimă a muncii.

Coordonare: Directorul coordonează prin supervizare directă. Directorul poate fi autocratic sau carismatic.

Context: Mediu dinamic și simplu.

Avantaje: Flexibilitate. Direcționat spre scop.

Dezavantaje: Fragilitate. Scop limitat. Dificultate în a găsi un succesori.

Exemple: Organizații mici. Faza de pionierat sau crize.

Mașina birocrăției

Structură: Birocrație centralizată. Proceduri oficiale. Funcții și sarcini diferențiate. Ierarhia autorității.

Coordonare: Standardizare a proceselor de muncă. Reguli și proceduri.

Context: Mediu stabil și simplu.

Avantaje: Eficient, de încredere, consistent.

Dezavantaje: Inflexibil. Greu guvernabil. Control obsesiv. Impersonal.

Exemple: Organizații mari. Guvern, producție de masă.

Structură diversificată

Structură: Diviziuni orientate spre piață, lucru în cadrul de referință al unor sectoare principale.

Coordonare: Standardizarea output-urilor, în special a produselor și a serviciilor.

Context: Dinamic. Piață diversificată.

Avantaje: Mai flexibilă, mai redusă, deci mai puțină birocrație.

Dezavantaje: Diviziunile dezvoltă tendințe birocratice pe cont propriu. Dificultate în a susține o acțiune unificată. Orientarea spre performanță mărește pericolul unui comportament lipsit de etică.

Exemple: Multinaționalele.

Birocrație profesională

Structură: Birocronică și descentralizată. Specializarea profesioniștilor în secții descentralizate. Reguli și proceduri minime, staff mare și suportiv.

Coordonare: Prin standardizarea abilităților.

Context: Complex, dar stabil.

Avantaje: Democrație și autonomie.

Dezavantaje: Coordonare dificilă între specialiști. Posibil abuz de autonomie.

Exemple: Spitale. Universități.

Adhocrație

Structură: Organică, temporară, selectiv descentralizată. Experți din diverse domenii formează echipe multi-disciplinare pentru a realiza inovații.

Coordonare: Adaptare mutuală a profesioniștilor.

Context: Complex și dinamic. Competiție puternică.

Avantaje: Inovație eficientă.

Dezavantaje: Nu este întotdeauna eficientă.

Exemple: Firme de training și consultanță.

Se poate afirma că fiecare tip are o cultură organizațională dominantă:

Figura 24. Culturi organizaționale

	Organizații de pionierat	Mașina birocrăției	Birocrație profesională	Structură diversificată	Adhocrație (Adhocracy)
Cultură	Orientată spre putere	Orientată spre rol	Orientată spre sarcină	Orientată spre contract	Orientată spre persoană
Lideri	Autocratic sau carismatic	În funcție de descrierea sarcinii	Expert	Contract negociat	Creativ și profesional
Comunicare	Din Părinte (grijuliu sau normativ)	Din Părinte (normativ)	Din Adult	Din Adult	Din Copil (liber sau rebel)
Focus	Loialitate. Creștere.	Rapoarte.	Rezolvare de probleme.	Rezultate.	Competiție. Auto-ajustare.
Coordonare	Respect pentru lider. A munci împreună.	Reguli, proceduri, descrierea funcției.	Cerințele clientului. Capacități de dezvoltare.	Obligații contractuale.	Adaptare reciprocă.
Criteriul de selecție	Te potrivești în echipă?	Îndeplinești cerințele?	Contribui la experiența noastră?	Ce ai realizat?	Pot să mă "joc" cu tine?
Drive	Fii puternic.	Încearcă din greu.	Fă-mi pe plac.	Fii perfect.	Grăbește-te.
Puncte tari	Atașament.	Securitate.	Orientat pe problemă.	Negociere.	Inovație.
Puncte slabe	Lanțul simbiotic. Lipsa autonomiei.	Prea puțin flexibil și motivant.	Cost mare pentru menținerea la un nivel ridicat al capacităților.	Rezultatele sunt mai importante decât oamenii.	Entuziasm enorm, dar nu întotdeauna rezultatul este grozav.

Rolul și strategia consultantului ar trebui să fie adaptate diferitelor tipuri de organizații după cum urmează:

Figura 25. Strategii ale schimbării

	Organizație de prionierat	Mașina birocrăției	Birocrație profesională	Structură diversificată	Adhocrație (Adhocracy)
Rolul presupus al consultantului	Cel care pune întrebări.	Mecanic	Mentor.	Negociator.	Înțelept.
Consultant în strategii de acțiune afirmativă	Integrarea grupului țintă, dacă liderii stimulează asta.	Integrare, dacă regulile și procedurile dictează și dacă argumentele raționale dovedesc asta.	Integrare, dacă aceasta contribuie la cunoștințele experiența și calitatea serviciilor oferite	Integrare, dacă aceasta a fost negociată în contractul de management .	Integrare, dacă aceasta este sprijinită individual de profesioniști.
Strategie în general	Cum ar face față problemei euhenerus Permisiunea de a avea nevoi.	Îți voi spune despre o mașină (umană) care nu este o mașină. Permisiunea de a accepta această idee.	Cum ne-am putea servi încă și mai bine clienții? Permisiunea de a avea grijă de propriile nevoi.	Cum putem realiza un contract într-o manieră încă și mai eficientă? Permisiunea de a fi suficient de bun.	Cum ne-am putea schimba organizația astfel încât să ne bucurăm și mai mult învățând și intrând în competiție? Permisiunea de a-și acorda timpul necesar.

Bibliografie

- Allport, G.W. (1950). The nature of prejudice, New York: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Batts, V.A. (1982). Modern racism: A TA perspective. Transactional Analysis Journal Vol.12(3) 207-209.
- Batts, V.A. (1983). Knowing and changing the cultural script component of racism. Transactional Analysis Journal. Vol.13(4) 255-257.
- Berne, E. (1961) Transactional analysis in psychotherapy; the classic handbook to its principles. New York: Souvenir Press.
- Berne, E. (1964). Games people play: the psychology of human relationships. London: Penguin Books.
- Berne, E. (1963). Structure and dynamics of organisations and groups. N.Y.: Grove Press.
- Berne, E. (1972). What do you say after you say hello? New York: Grove Press.
- Berne, E. (1983). The mythology of dark and fair: the psychiatric use of folklore. Transactional Analysis Journal. Vol.13(4) 261-270.
- Blakeney, R. (1983). The organisational, group and individual levels of analysis in organisational behaviour. Transactional Analysis Journal. Vol. 13(1) p. 58-64.
- Clarkson, P. (1991). Group imago and the stages of group development. Transactional Analysis Journal. Vol 21(1) 36-50.
- Drego, P. (1983). The cultural parent. Transactional Analysis Journal. Vol.13(4) 224-227.
- Drye, R.C. (1974). Stroking the rebellious child, an aspect of managing resistance. Transactional Analysis Journal. Vol.4(3).
- English, F. (1975). The three-cornered contract. Transactional Analysis Journal. Vol.5(4) 383-384.
- Erskine, R.G. (1980). Script cure; behavioural, intrapsychic and physiological. Transactional Analysis Journal. Vol.10(2) 102-106.
- Fox, E.M. (1975). Eric Berne's theory of organisations. Transactional Analysis Journal. Vol. 5(4) 345-353.
- Frank, J.S. (1975). How to cure organisations. Transactional Analysis Journal. Vol. 5(4) 354-358.
- Goulding R and M. Goulding (1976). Injonctions, decisions and redecisions. Transactional Analysis Journal. Vol. 6(1) 41-48.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organisations character. Harvard Business Review, May/June 119-128.
- Hay, J. (1992). TA for trainers. London: McGraw-Hill.
- James, J. (1983). Cultural Consciousness: The challenge to TA. Transactional Analysis Journal. Vol. 13(4) 207-216.
- James, M. (1983) Cultural scripts: historical events versus historical interpretation. Transactional Analysis Journal. Vol. 13(4) 217-223.
- James, N. (1990). Cultural frame of reference and intergroup encounters: a TA approach. Paper presented at the joint ITAA – EATA conference Brussels Belgium 1990.
- Jongeward, D. (1973). Everybody wins: TA applied to organisations. New York: Addison Wesley.
- Jorgensen, E.W., and H.I. Jorgensen (1984). Eric Berne: Master gamesman, a transactional biography. New York: Grove Press.
- Kanter, R.M. (1977). Men and women of the corporation. New York: Basic Books Inc.
- Krausz, R. (1987). Power and leadership in organisations. Transactional Analysis Journal. Vol. 16 85-94.
- Krausz, R. (1987). The administration of power in organisations. Transactional Analysis Journal. Vol. 17(4) 141-145.
- Levin, J. and W. Levin (1982). The functions of discrimination and prejudice. 92nd ed.). New York: Harper and Row.

- Massey, R. (1987). Transactional analysis and the social psychology of power; reflections evoked by Jacobs' Autocratic Power. *Transactional Analysis Journal*. Vol. 17(3) 107-120.
- Mellor, R. and Sigmund, E. (1974). Discounting. *Transactional Analysis Journal*. Vol. 4(4) 20-24.
- Micholt, N. (1992). Psychological distance and group interventions. *Transactional Analysis Journal*. Vol.22(4) 228-233.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Missel, L.T. (1975). Stages of group treatment. *Transactional Analysis Journal*. Vol. 5(4) p. 385-391.
- Poelje, S.J. van en C.E.C. van Werkum (1988). Het positief actie model nader bekeken In: M.J. Weggelaar et al. (red) *Emancipatie aan het werk*. Leiden: DSWO Press.
- Poelje, S.J. van (1988). Positieve actie in veranderkundig perspectief (affirmative action from an organizational change perspective). *Scriptie R.U. Leiden*
- Poelje, S.J. van (1992). A TA view on resistance to affirmative action. *Transactional Analysis Journal*. Vol. 22(3) 159-163.
- Poelje, S.J. van (1992). Transactional analysis and professionalism. *Script*, oktober.
- Poelje, S.J. van (1993). *Cultural script*. Strook, winter.
- Roberts, D.L. (1975). Treatment of cultural scripts. *Transactional Analysis Journal*. Vol. 5(1), 29-35.
- Roberts, D.L. (1988). Cultural scripts: the problem of supremacy. *Transactional Analysis Journal*. Vol. 13(4) 253-254.
- Roberts, D.L. (1985). Redecision therapy as applied to cultural and ethnic scripts. In: *Redecision therapy, expanded perspectives*. Ed. L.B. Kadis, western institute for group and family therapy, p.287-290.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. Jossey-Bass.
- Schiff, A.W., and Schiff, J.L. (1971). Passivity. *Transactional Analysis Journal*. Vol. 1(1), 71-78.
- Steiner, C.M. (1974). *Scripts people live: transactional analysis of life scripts*. New York: Grover Weidenfeld.
- Steiner, C.M. (1987). The seven sources of power: an alternative to authority. *Transactional Analysis Journal*. Vol. 17(3) 102-104.
- Stern, E. (1987). The race script of the counsellor: concepts from transactional analysis. *International Journal for the Advancement of Counselling*. Vol. 10 35-43.
- Stewart, I. And VannJoines (1987). *TA Today: a new introduction to transactional analysis*. Nottingham and Chapel Hill: Lifespace publishing.
- Vago, M. (1977). The culture cradle. *Transactional Analysis Journal*. Vol. 7(4) 303-305.
- Weil, . 91985). How to deal with resistance in psychotherapy: a transactional analytic contribution to a psychoanalytic concept. *Transactional Analysis Journal*. Vol. 15(2) 159-163.
- White, J.D. and T. White (1975). Cultural scripting. *Transactional Analysis Journal*. Vol. 5(1) 12-23.
- Woollams, S. and M. Brown (1979). *TA: the total handbook of transactional analysis*. Englewood Cliffs, N.J.: Spectrum Prentice-Hall Inc.

Evenimente AT 2007

Program training AT 2007

Timișoara

Perioada	Denumire Workshop	Trainer
26-28.01	Analiza scenariului și planul de terapie	Marijke Wursten
09-11.02	Adaptările de personalitate - aplicarea teoriei	John Parr
16-18.03	Lucrul cu tulburările de personalitate borderline și narcisică	Helene Cadot
27-29.04	AT în organizații. Cum să folosești AT în organizarea de sine	Anne de Graaf
18-20.05	Munca de grup, procesul de grup	Helene Cadot
15-17.06	"Cartofii prajiți", "cartoful fierbinte" și episcenariul	Anne Marie Linenkamp
14-16.09	Diferite școli/ abordări AT	Birgitta Heiler
19-21.10	Atașamentul și relația terapeutică care funcționează	Marijke Wursten
23-25.11	Asertivitatea și AT	John Parr
14-16.12	Cum să cooperăm, să stabilim contacte și să contractăm din diferite roluri și perspective	Anne Marie Linenkamp

Organizator workshopuri : Hajni Gergely (hajni.gergely@gmail.com)

București

19-21.01	Terapia stării de Părinte: teorii, tehnici și practică	Helene Cadot
23-25.02	Pregătirea pentru examen	John Parr
23-25.03	Parentarea primitivă	Joanna Beazley
20-22.04	"Cartoful fierbinte" și episcenariul	Anne Marie Linenkamp
25-27.05	O perspectivă familială asupra scenariului	Colin Brett
22-24.06	Structurarea timpului, strokeuri și nevoi	John Parr
07-09.09	Terapia stării de Copil	Marijke Wursten
12-15.10	Despărțirea și munca de doliu	Helene Cadot
03-05.11	Coaching-ul și terapia (asemănări și deosebiri)	Anne de Graaf
07-09.12	Body work avansat	Marijke Wursten

Organizator workshopuri : Ane-Mary Ormenișan (ta_institute@yahoo.co.uk)

Consiliul Director ARAT

Președinte:
Eugen Hriscu

Vicepreședinte:
Ioana Cupșa

Președinte filială București:
Carmen Mușat

Președinte filială Timișoara:
Sorin Duma

Coordonator dezvoltare:
Alina Rus

Secretar general:
Cristina Petrescu

Trezorier:
Nicoleta Laza

at_bucharest@yahoo.com

Web-site: www.arat.ro

Conferința **EATA 2007** va avea loc în perioada
6-8 iulie, la Les Diablerets, Elveția.
Informațiile legate de conferință sunt prezentate pe:
www.eatanews.org