



**РГСУ**

# Эффективное поведение в конфликтной ситуации

Старший преподаватель кафедры УПП,  
ДиА,  
Мельничук Юлия Александровна

# Анализ взаимодействий: основные идеи



**Эрик Берн**  
американский психотерапевт

## «Трансактивный» анализ

1

мультипликативная природа общения

2

разбиение процесса общения на элементарные составляющие и анализ этих элементов взаимодействия



# Анализ взаимодействий: три основные позиции

## «Родитель»

- требует, оценивает (осуждает или одобряет), учит, руководит, покровительствует

## «Взрослый»

- рассудительность, работа с информацией

## «Дитя»

- проявление чувств, беспомощности, подчинения

# Анализ взаимодействий: три основные позиции

## Пример:

Руководителю сообщили, что надо быть на некоем совещании. Идти надо, но не хочется.

**В** **Первый голос:** «Пустая трата времени на этом совещании, а здесь стол от бумаг ломится».

**Р** **Второй голос:** «Вообще-то это входит в число обязанностей, да и какой пример подам подчиненным, нарушая порядок».

**Д** **Третий:** «Не приду, шеф разозлится, неприятностей не оберешься».

И решение: «Ладно, пойду, но возьму с собой работу, сяду подальше, поработаю с бумагами».

# Анализ взаимодействий: три основные позиции

## Пример:

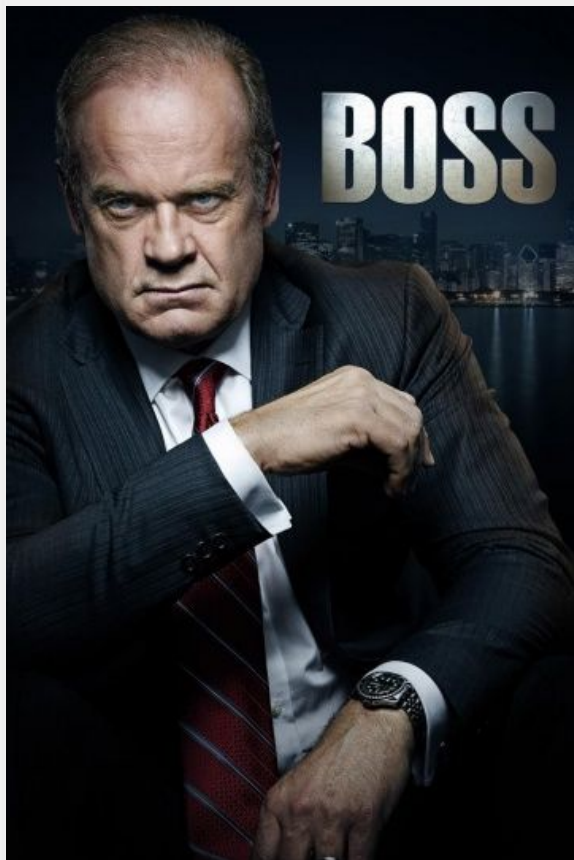
Некая дама борется со своей полнотой. Сегодня, в день рождения одной из коллег в комнате появился торт - готовятся отметить это событие. Увидев торт, дама слышит три внутренних голоса.

- Д** Первый: «Какой вкусный торт!»
- В** Второй: «Здесь верных 500 килокалорий».
- Р** Третий: «Съешь, подкрепись, все равно уже время обеда»

И решение: «съесть маленький кусочек».



# Анализ взаимодействий: Что дает трансактный анализ



В любой ситуации в той или иной степени проявляются каждая из трех позиций Р, В, Д. Искусство состоит в том, чтобы правильно определить решающую из них, в соответствии с которой и действует человек. Знание этой позиции позволяет предвидеть поведение собеседника и, следовательно, скрыто управлять им посредством введения его в соответствующую позицию

# Анализ взаимодействий: Пристройка



**Ершов П.М.**  
**российский теоретик театра**

пристройка сверху осуществляется при проявлении своего превосходства

пристройка снизу – подчинения

пристройка рядом - равного партнерства.

# Анализ взаимодействий: признаки пристроек

сверху

- стремление доминировать; внешне может выглядеть как поучения, осуждения, советы, порицание, замечания, обращения «ты»

снизу

- выглядит как просьба, извинение, оправдание, виноватые или заискивающие интонации, наклоны корпуса, опускание головы, подавание руки ладонью вверх

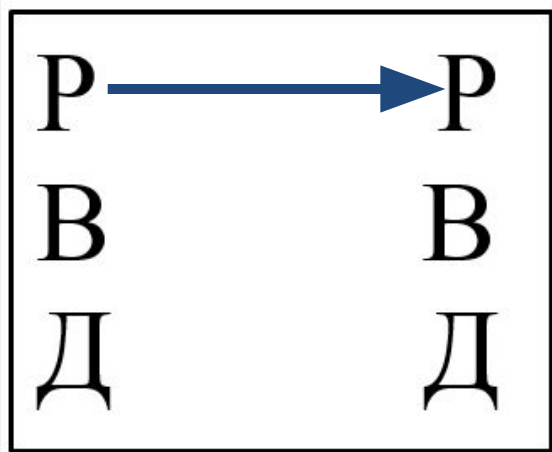
на равных

- отсутствие пристроек сверху или снизу, стремление к сотрудничеству, информационному обмену, соревнованию; характерны повествовательные интонации, вопросы и т.п.

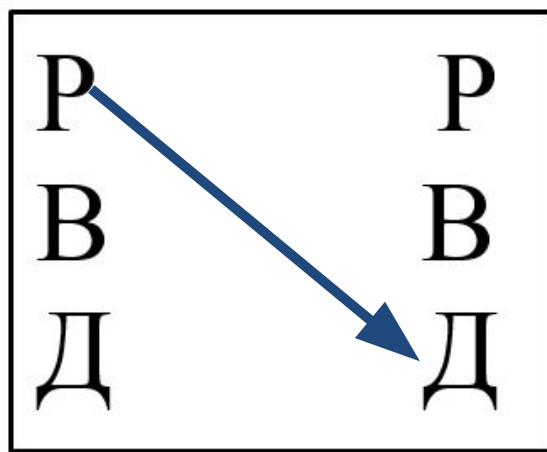


# Анализ взаимодействий: транзакции

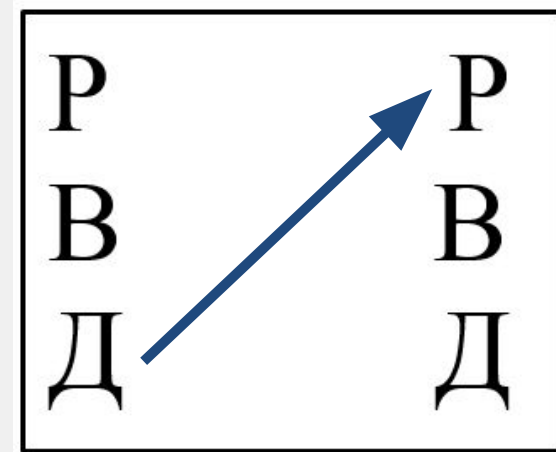
**Транзакцией** называется единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождаемая заданием позиций друг друга.



пристройками рядом



пристройками сверху

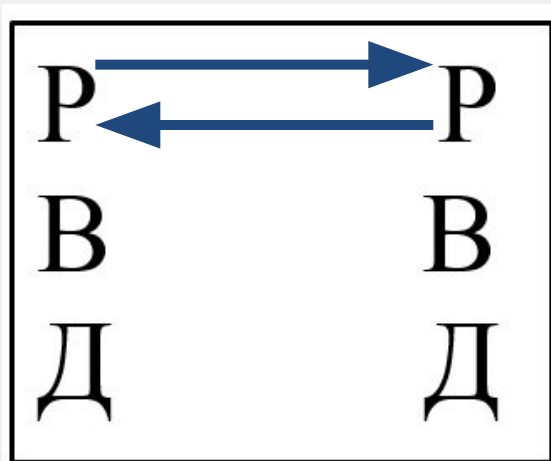


пристройками снизу

# Анализ взаимодействий: транзакция «Демагог»

*Один работник - другому: «Эти начальники хорошо устроились: требуют от нас то, что сами не выполняют».*

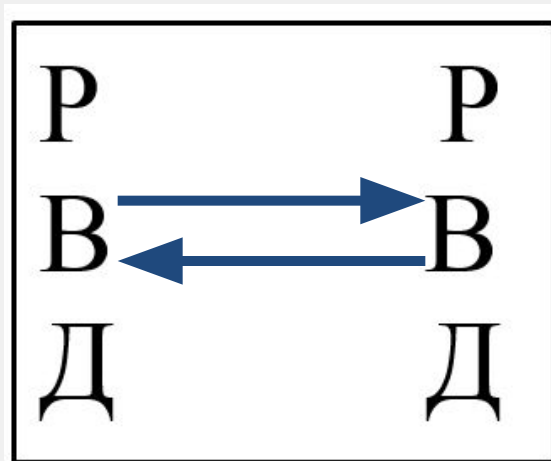
*Второй: «Да уж, что позволено Юпитеру, не позволено быку»*



# Анализ взаимодействий: транзакция «Коллега»

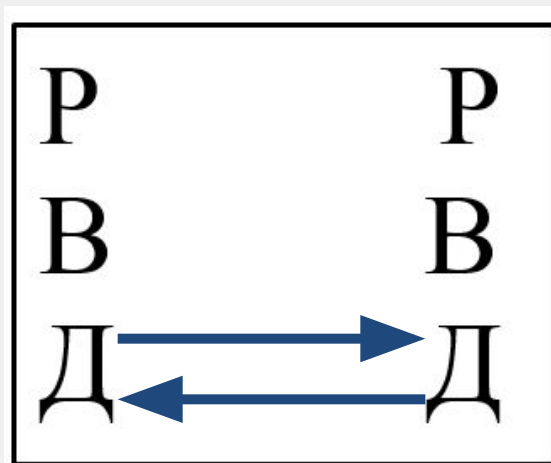
«Не подскажете, который час?»

«Сейчас без четверти двенадцать»



# Анализ взаимодействий: трансакция «Шалун»

*Одна из сотрудниц обращается к другой:  
«Может, сбегаем посмотрим сериал, пока начальства  
нет?»  
«Давай»*

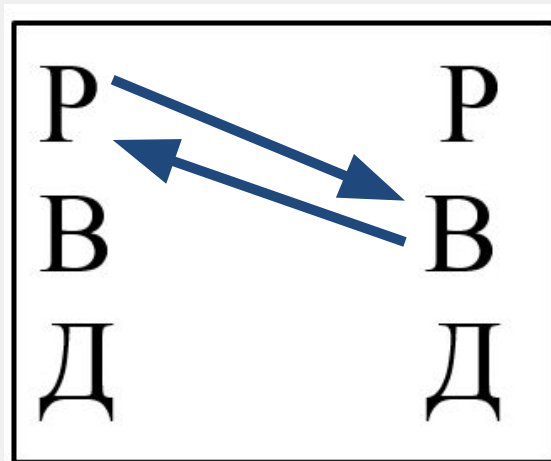


# Анализ взаимодействий: транзакция «Профессор» и «Парламентер»

*Начальник - подчиненному:*

*«Опоздывая, вы подрываете свой авторитет»*

*«Я понимаю и сделаю необходимые выводы»*

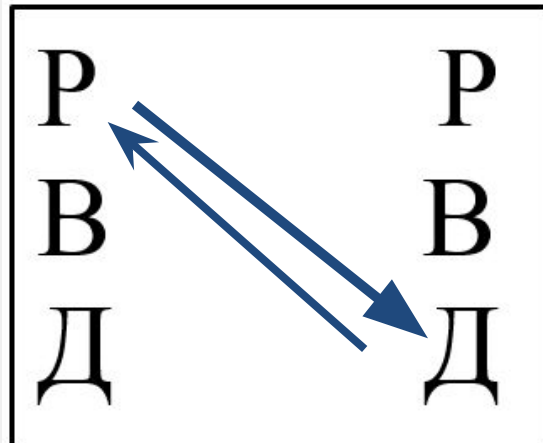






# Анализ взаимодействий: транзакция «Босс» и «Недотёпа»

Руководитель-подчиненному: «Как вам не стыдно опаздывать?!»  
Подчинённый: «Извините, больше не буду»



# Анализ взаимодействий: транзакция «Воспитатель» и

«Почемучка»

Ученик (с обидой):

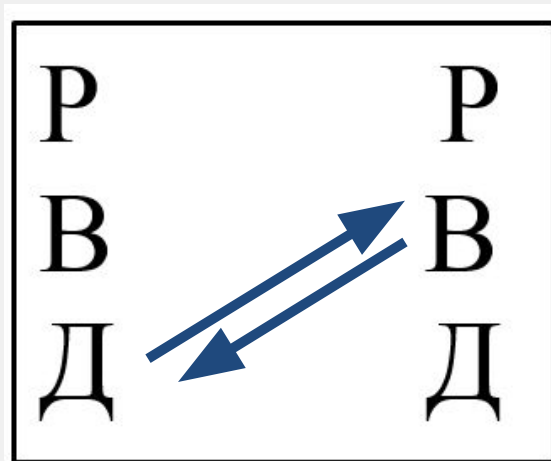
«А за что вы мне поставили тройку?»

Учитель:

«Ты забыл, что квадратный корень имеет и значение со знаком минус»

**Ученик**

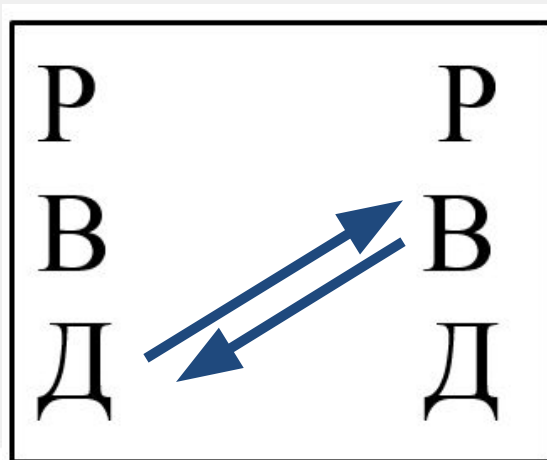
**Учитель**



## Анализ взаимодействий: транзакции со взаимодополнением

В них распределение ролей, задаваемое инициатором, принимается адресатом, поскольку его устраивает: их позиции являются как бы частью одного целого, не противоречащими, а дополняющими одна другую. Обратная транзакция при этом является зеркальным отображением исходной.

Это означает комфортное, бесконфликтное общение. Но, к сожалению, так бывает далеко не всегда.



# Анализ взаимодействий: транзакции без взаимодополнения

Если распределение позиций, задаваемое инициатором, не устраивает адресата, то это может привести к конфликту, то есть является конфликтогеном. Чем сильнее рассогласование позиций, тем сильнее конфликтоген и большая вероятность возникновения конфликта. Рассогласование позиций может содержать и «уколы», подчас болезненные, для одного или обоих партнеров.

На транзактной схеме рассогласование проявляется в том, что стрелки будут непараллельны. Могут они и пересечься. Пересечение стрелок означает сильный конфликтоген, ссору или состояние накануне ссоры

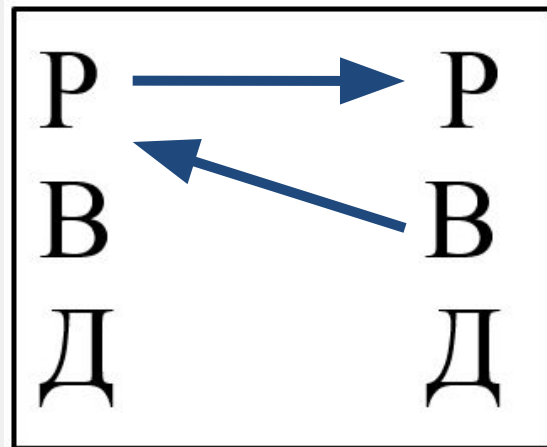
# Анализ взаимодействий: транзакция «Парламентер» против

«Босса»

Демагог

*Один работник - другому: «Эти начальники хорошо устроились: требуют от нас то, что сами не выполняют».*

*Второй: «Смотря какой начальник. Про своего шефа, например, я так сказать не могу»*





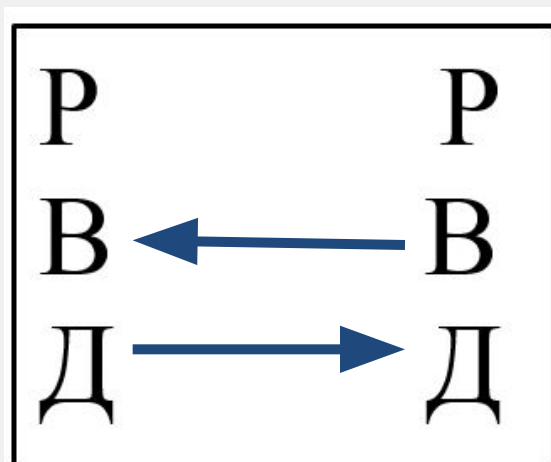
## Анализ взаимодействий:

# трансакция «Коллега» против «Шалуна»

Шалун

**Один работник** - другому: «*Может, сбегаем посмотрим сериал, пока начальства нет?*».

**Второй:** «*Дай мне, пожалуйста, ведомость за прошлый месяц*»

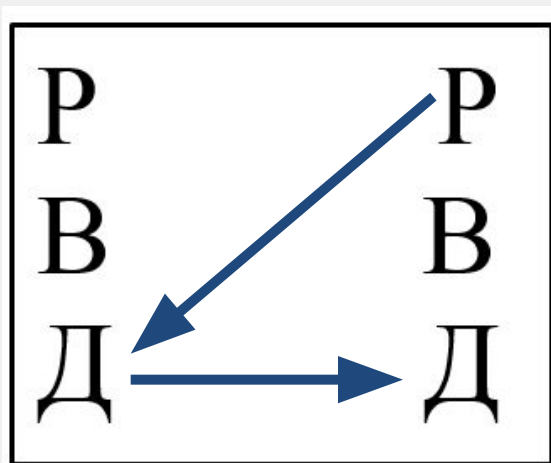


# Анализ взаимодействий: транзакция «Босс» против «Шалуна»

Шалун

*Один работник - другому: «Может, сбегаем посмотрим сериал, пока начальства нет?».*

*Второй: «Как не стыдно такое предлагать? А работать кто будет?»*



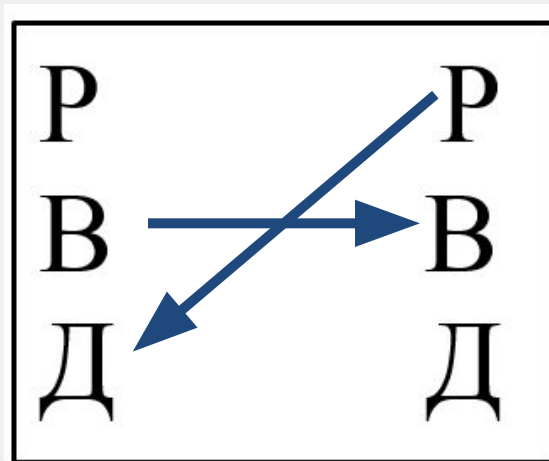
# Анализ взаимодействий: транзакция «Босс» против «Коллеги»

**Начальник сводного отдела:**

*«Я хочу посоветоваться, что предпринять, чтобы службы не срывали сроки сдачи отчетов».*

**Руководитель:**

*«Здесь и обсуждать нечего! Слабо требуете!»*



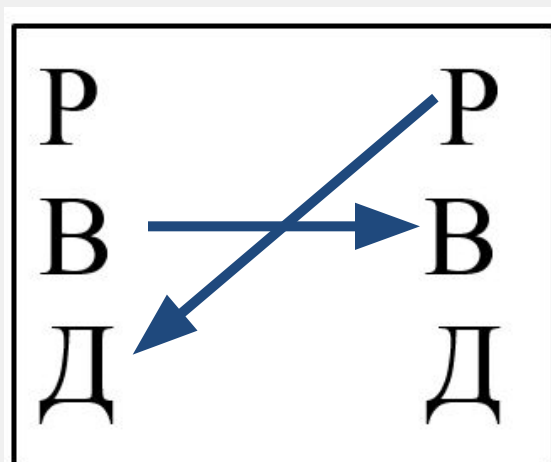
# Анализ взаимодействий: транзакция «Босс» против «Коллеги»

**Начальник сводного отдела:**

*«Я хочу посоветоваться, что предпринять, чтобы службы не срывали сроки сдачи отчетов».*

**Руководитель:**

*«Здесь и обсуждать нечего! Слабо требуете!»*



## Анализ взаимодействий: транзакция жена, теща и зять

*Муж пришел домой с опозданием на три часа с запахом спиртного. Дома были в это время жена и теща.*

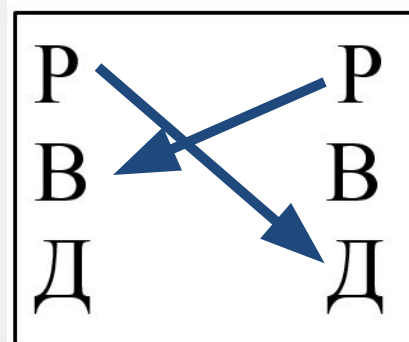
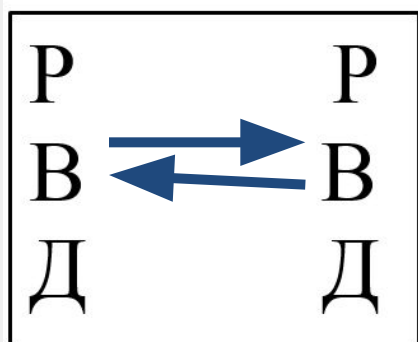
*Жена: «Сережа, что случилось?»*

*«Потом объясню».*

*Теща:*

*«Ты где это шлялся?»*

*«Это наша семья. Мы разберемся без посторонней помощи»*





# Анализ взаимодействий: скрытые трансакции

*Трансактный анализ позволяет описать не только то, что говорят партнеры, но и подтекст, выражаемый интонацией или просто подразумеваемый (чтение между строк). Рассматривая всевозможные манипуляции, мы видели, что именно подтекст, специально построенные скрытые воздействия позволяют манипулятору управлять собеседником против его воли.*

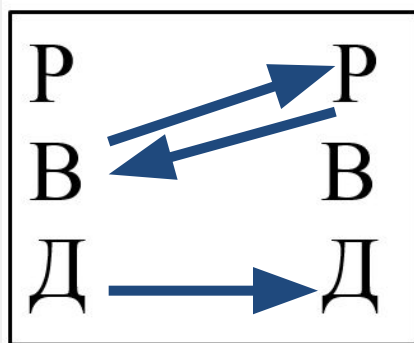
*На трансактной схеме скрытые трансакции изображаются пунктирными стрелками.*

## Анализ взаимодействий: Безынициативный сослуживец

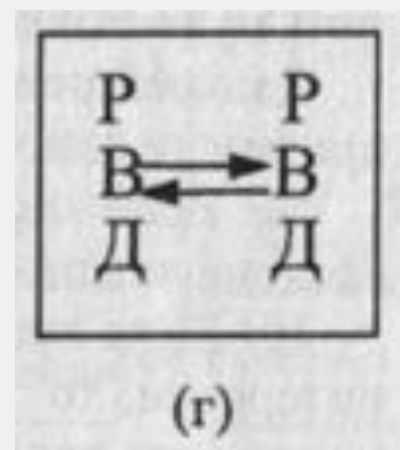
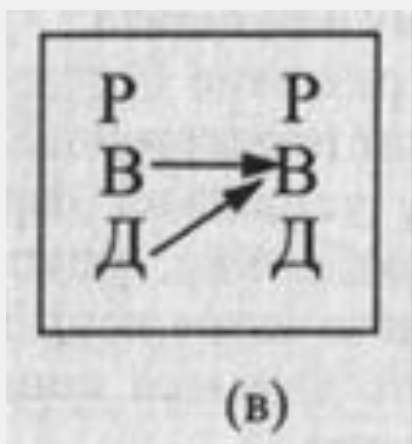
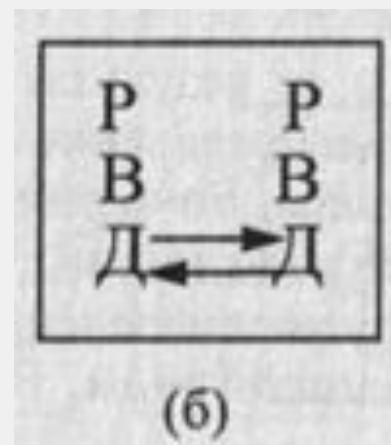
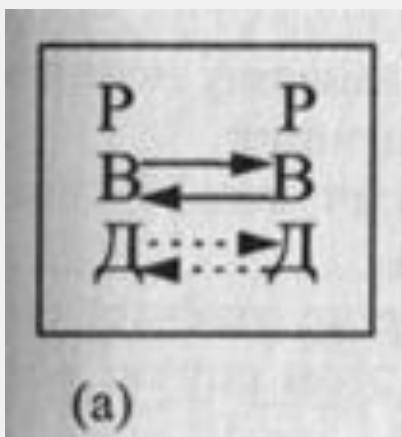
**Сотрудница обращается к своему коллеге:**

*«Сегодня - день зарплаты на соседнем предприятии, и у моего подъезда не протолкнуться от пьяных (рядом с домом винно-водочный отдел гастронома). Вы не можете проводить меня, вам ведь, кажется, в мою сторону?».*

*«Разумеется, — отвечает тот, — я помогу вам»*

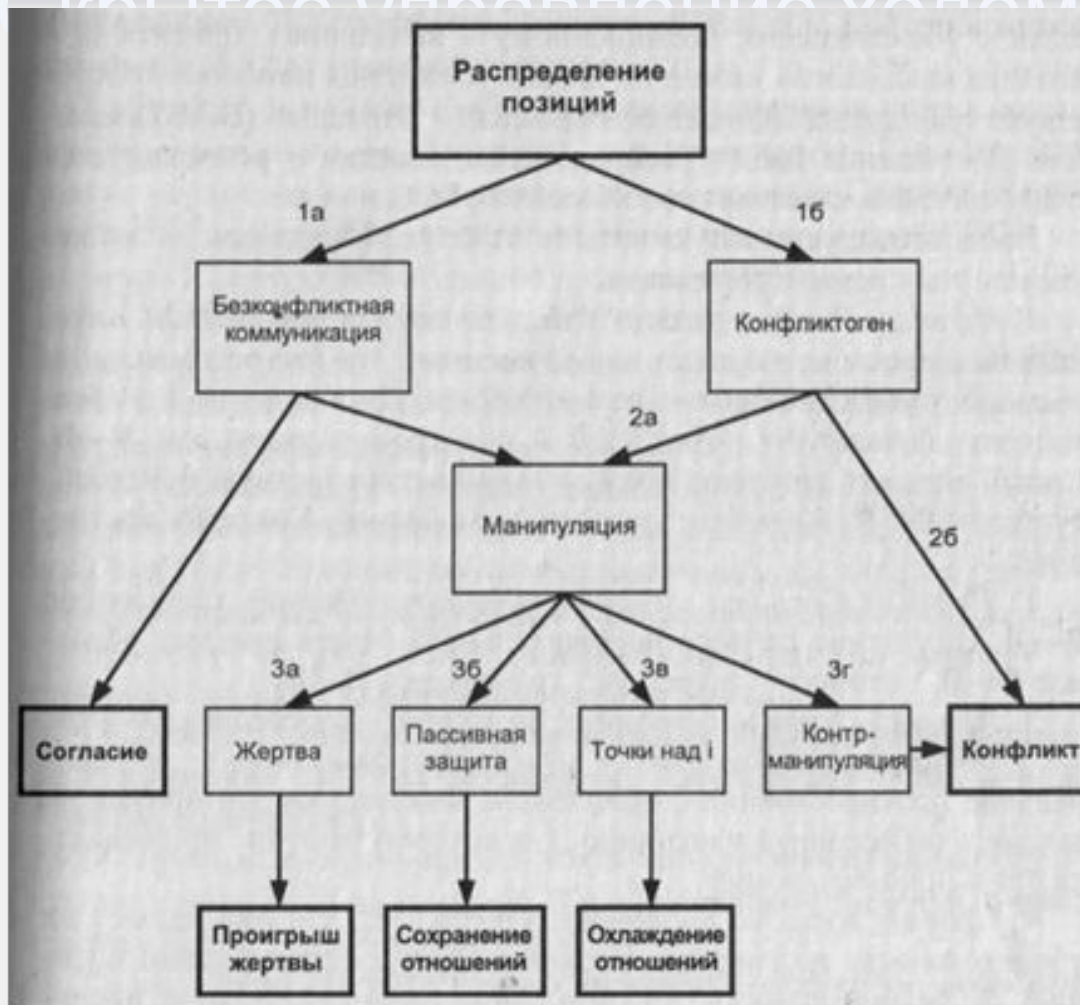


# Анализ взаимодействий: Незванный гость хуже .....



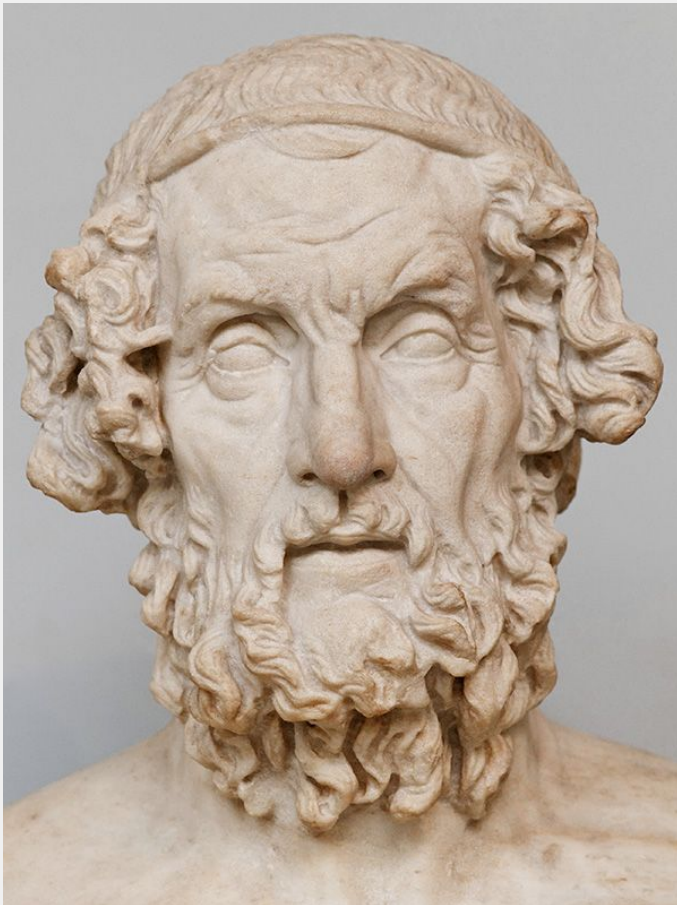
# Трансактный анализ скрытого управления:

Скрытое управление ходом беседы



# Трансактный анализ скрытого управления:

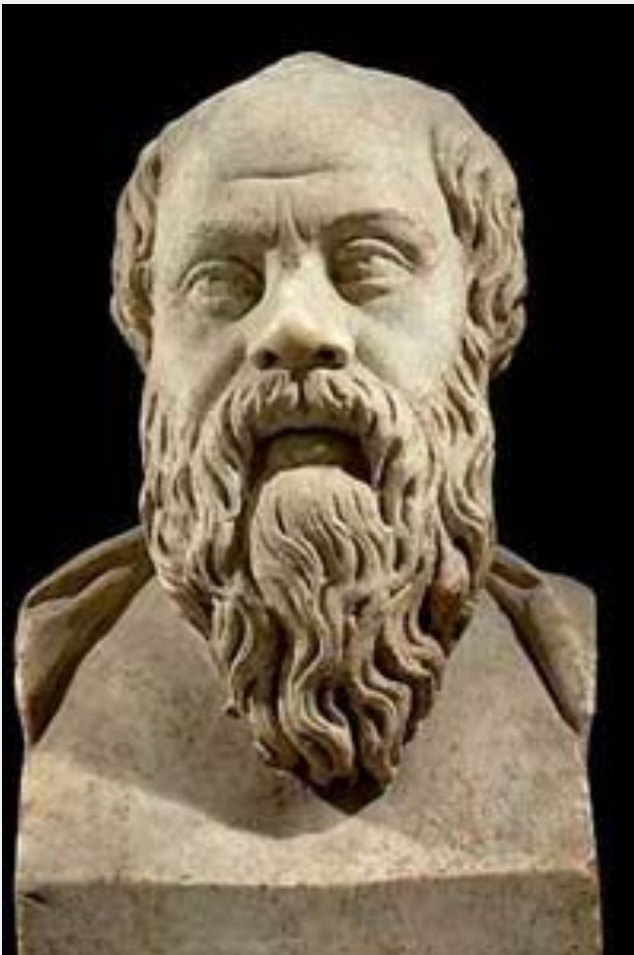
## Трансактный анализ правил убеждения



1. **Правило Гомера** требует избегать слабых аргументов, начинать не с просьбы, а с сильных аргументов. Эти две рекомендации оберегают убеждающего от позиции Дитя (Д), а сильные аргументы сразу фиксируют позицию В и пристройку рядом, т.е.  $V \rightarrow V$ . Самый сильный аргумент в конце вызывает и ответную пристройку рядом  $V \leftarrow V$ . Желаемая взаимная транзакция «Коллеги» достигнута.

# Трансактный анализ скрытого управления:

## Трансактный анализ правил убеждения



2. **Правило Сократа:** задание вопросов означает транзакцию  $V \rightarrow V$ . Получение первого положительного ответа рождает обратное  $V \leftarrow V$ , а второго - закрепляет транзакцию  $V \leftarrow V$ .



# Трансактный анализ скрытого управления:

## Трансактный анализ правил убеждения



3. **Правило Паскаля** призывает не загонять собеседника в угол, т.е. в положение, из которого у него только один выход - эмоциональное противостояние с обидчиком. Фактически это призыв не загонять собеседника в позицию Д, в которой решение принимается под влиянием эмоций.

# Трансактный анализ скрытого управления:

## Трансактный анализ правил убеждения



4. **Правило имиджа и статуса** утверждает, что они влияют на убедительность аргументов. Низкий имидж и статус являют позицию Д (беспомощность, преобладание эмоций). Правило предупреждает от попадания в позицию Д. Высокие имидж и статус убеждающего позволяют внимательно отнестись к его аргументам. То есть способствуют занятию лицом, принимающим решение, позиции В.
5. То же самое можно сказать и о правиле **«Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус»**.
6. Правило **«Не понижайте статус собеседника»** имеет ту же трансактную интерпретацию, что и правило Паскаля.



# Трансактный анализ скрытого управления:

## Трансактный анализ правил убеждения

7. **Правило приятного собеседника** действует на нескольких уровнях. У изначальной позиции Р, в которой обычно находится ЛПР, оказываются ненужными функции «учит», «требует», «критикует». Срабатывают другие: «покровительствует», «положительно оценивает». Удовлетворяется потребность в положительных эмоциях (идет скрытая трансакция Д—>Д). Все эти трансакции обеспечивают благожелательное отношение к аргументам убеждающего. Результирующей позицией Р и Д у ЛПР становится благожелательная трансакция коллеги.

8. **Правило начинать с объединяющих моментов**, а не с того, что вас разъединяет, содержит два компонента. Трансактный анализ первой из них аналогичен случаю правила Сократа. Начиная же с разделяющих моментов, убеждающие толкают ЛПР на позицию Р (критика, требование доказательств).

# Трансактный анализ скрытого управления:

## Трансактный анализ правил убеждения



9-12. Желаемая транзакция «Коллеги» достижима и удерживается только при полном понимании тончайших движений мыслей и чувств ЛПР, чему и способствуют **правила эмпатии, хорошего слушателя, уточняющих вопросов и использования пантомимической информации**. Последнее правило имеет два аспекта:

- а) по невербальным проявлениям ЛПР судить о его позиции;
- б) говорящий повышает пантомимикой убедительность аргументов (достижение позиции В). Если же невербальные проявления убеждающего противоречат его словам, то ЛПР переходит на позицию Р (критическая оценка, требование доказательств).

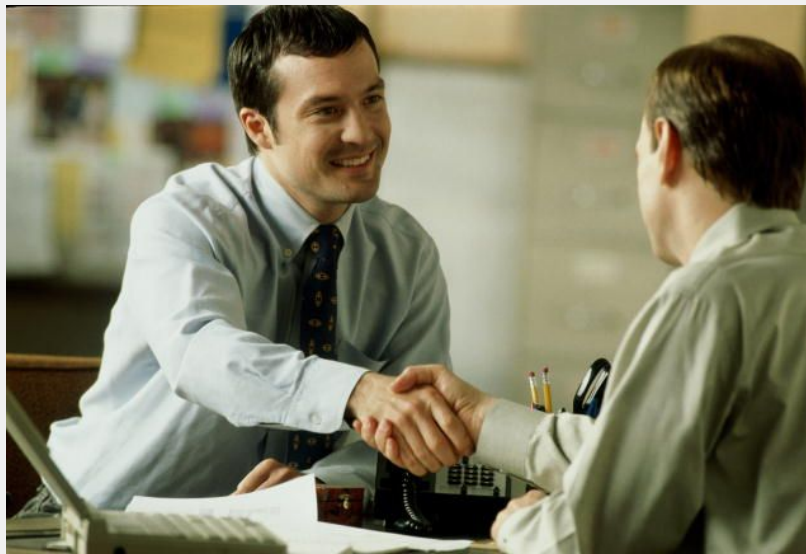
# Трансактный анализ скрытого управления:

13. **Правило избегать конфликтогенов** оберегает убеждающего от столкновения ЛПР на позицию Р (критическая оценка) и Д (чувство возмущения).
14. **Правило удовлетворения какой-либо из потребностей ЛПР** прочно ставит ЛПР на позицию В и обеспечивает требуемую пристройку рядом типа Коллеги.

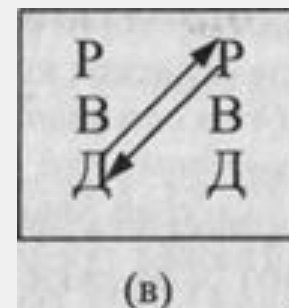
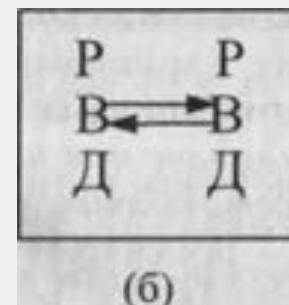
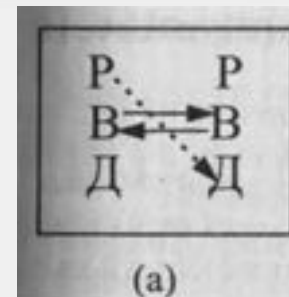


# Трансактный анализ скрытого управления:

13. **Правило избегать конфликтогенов** оберегает убеждающего от столкновения ЛПР на позицию Р (критическая оценка) и Д (чувство возмущения).
14. **Правило удовлетворения какой-либо из потребностей ЛПР** прочно ставит ЛПР на позицию В и обеспечивает требуемую пристройку рядом типа Коллеги.



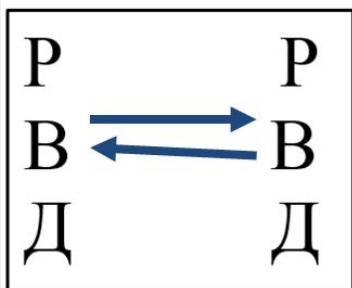
# Трансактный анализ манипуляцией: Манипуляция «Боишься?»



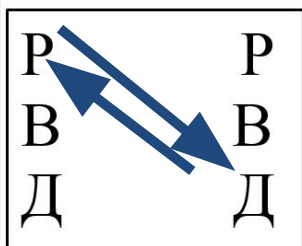


# Трансактный анализ манипуляцией: Манипуляция «А слабо тебе!..»

*Один говорит другому: «Махнем, не глядя, карман на карман», точно зная, что в своем кармане нет ничего ценного, а в кармане другого есть что-то, представляющее для него интерес.*



*школьник говорит отцу: «А слабо тебе решить задачу». Отец вызов принимает, выполняя за сына его работу.*



## Последний поединок Гамлета

Манипуляция типа «А слабо тебе» фактически была использована королем для организации «спортивного» поединка Гамлета с Лаэртом. Зная, что оба они фехтуют прекрасно, он предложил поединок на условиях, отказ от которых мог быть расценен как слабость. Он якобы побился об заклад, что Лаэрт победит, но с преимуществом не более чем в три удара. Так принц Датский был вовлечен в свой последний бой.



РГСУ



**СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ!**