

Деловое общение

351200 «Налоги и налогообложение»

020200 «Политология»

350700 «Реклама»

Институт Сервиса, моды и дизайна; кафедра Сервиса и моды

Слесарчук Ирина Анатольевна

---

# Интерактивная сторона делового общения

Лекция 4

# План лекций

---

1. Сущность интерактивной стороны общения
2. Способы анализа ситуации общения
  - 2.1. Основные понятия транзактного анализа
  - 2.2. Правила коммуникации в транзактном анализе
3. Способы изменения поведения и деятельности других людей
  - 3.1. Характеристика манипуляций в общении
  - 3.2. Правила нейтрализации манипуляций
    - 3.2.1. Способы распознавания манипуляций
    - 3.2.2. Способы нейтрализации манипуляций

# Сущность интерактивной стороны общения

---

- **Интерактивная сторона общения (взаимодействие партнеров)**
- **Анализ ситуации общения с позиций восприятия положения партнеров**
- **Изменение поведения и деятельности других людей**

# Основные понятия, предложенные Э.Берном

---

- **Транзактный анализ**

- направление, предлагающее регулирование действий участников взаимодействия через регулирование их позиций, а также учет характера ситуаций и стиля взаимодействия

- **Состояние Эго (Я)**

- относительно независимые во внутреннем мире человека совокупности эмоций, установок, схем поведения

- **Транзакции**

- единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающая заданием позиций каждого

# Комплексы установок и способы поведения по Э. Берну

---

## Родитель

- Состояние Эго, чувства, установки и привычное поведение которого относится к роли родителя

## Взрослый

- Состояние обращено к реальной действительности

## Ребенок

- Актуализация комплекса установок и поведения, выработанного в детстве

# Структурная диаграмма эго-состояний



# Характерные слова и выражения

---

- **Родитель**

- Все знают, что...
- Ты не должен никогда...
- Ты всегда должен...
- Я не понимаю, как это допускают...

- Как? Что? Когда? Где? Почему?

- Возможно...
- Вероятно...

- **Ребенок**

- Я сердит на тебя!
- Вот здорово!
- Отлично!
- Отвратительно!

# Характерные интонации

---

- Родитель
  - Обвиняющие
  - Снисходительные
  - Критические
  - Пресекающие
- Связанные с реальностью
- Ребенок
  - Очень эмоциональные



# Характерное состояние

---

- **Родитель**
  - Надменное
  - Сверхправильное
  - Очень приличное
- **Внимательность**
- **Поиск информации**
- **Ребенок**
  - Неуклюжее
  - Игривое
  - Подавленное
  - Угнетенное

# Характерное выражение лица

---

- **Родитель**
  - Нахмуренное
  - Неудовлетворенное
  - Обеспокоенное
- **Открытые глаза**
- **Максимум внимания**
- **Ребенок**
  - Угнетенность
  - Удивление

# Характерные позы

---

- **Родитель**
  - Руки в бока
  - Указующий перст
  - Руки сложены на груди
  - Наклон вперед к собеседнику
  - Голова поворачивается вслед за собеседником
- **Ребенок**
  - Спонтанная подвижность (сжимают кулаки, ходят, дергают пуговицу)

# Разновидности эго-состояний

---

## Родитель

- Карающий
  - указывает, приказывает, критикует, наказывает за непослушание и ошибки
- Опекающий
  - советует в мягкой форме, защищает, опекает, помогает, поддерживает, сочувствует, жалеет, заботится, прощает ошибки и обиды

## Ребенок

- Послушный
  - приспособление вопреки своим желанием: «Хорошо, я сделаю, как вы скажете, босс»
- Бунтующий
  - «Не хочу! Не буду, отстаньте! Как хочу, так и буду делать!» и т. п.

# Типы транзакций

---

## Дополнительные (комплиментарные)

- ответная реакция соответствует стимулу (реакция соответствует сообщению), человек отвечает из того эго-состояния, к которому мы обратились, и его реплика адресована к тому эго-состоянию, из которого мы послали наше сообщение, т.е. векторы параллельны;
- такое взаимодействие, при котором партнеры адекватно воспринимают позиции друг друга, понимают ситуации одинаково и направляют свои действия именно в том направлении, которое ожидается и принимается партнером и которого он также придерживается

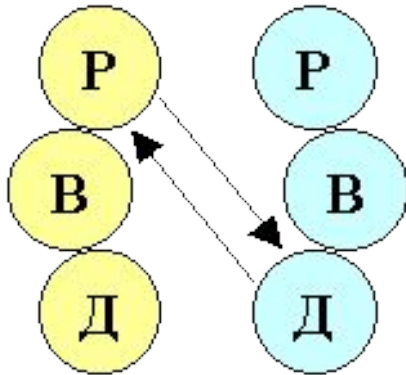
## Перекрестные

- собеседник отвечает не из того эго-состояния, которому было отправлено сообщение

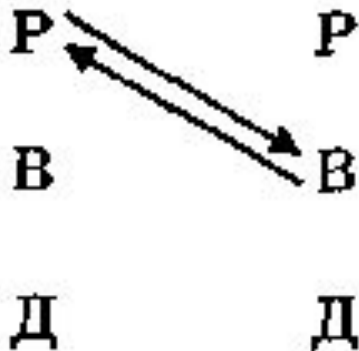
## Скрытые

- внешний (социальный) уровень общения не совпадает, маскирует истинный психологический уровень общения
- общение происходит на двух уровнях: внешнем уровне текста, и скрытом уровне подтекста, который передается в основном при помощи средств невербальной коммуникации

# Пример комплиментарной транзакции с пристройкой сверху



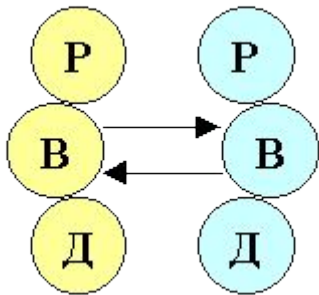
- Как только Вам не стыдно опаздывать!
- Извините, больше не буду!



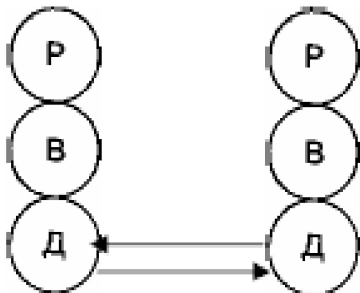
- Опаздывая, Вы подрываете свой авторитет
- Я понимаю и сделаю необходимые выводы

- Трансакция «Босс» и «Недотепа»
- Трансакция «Профессор» и «Парламентер»

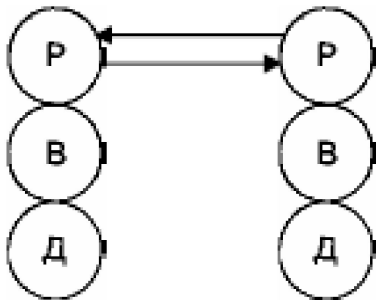
# Пример комплиментарной транзакции с пристройкой «на равных»



- Что бы вы могли сказать по сегодняшнему совещанию?
- Я считаю, что решение, выдвинутое руководством, нам подходит



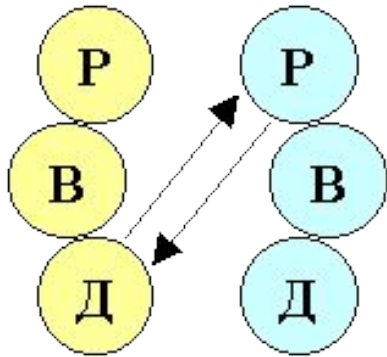
- Может, сбегаем посмотрим «Санту-Барбару», пока начальства нет?
- Давай



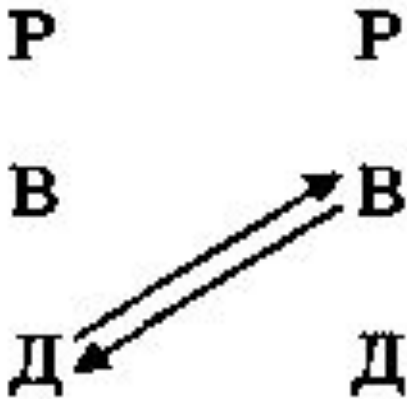
- Нужно больше времени уделять обучению сотрудников
- Не нужно, а скорее должны

- Трансакция «Коллега»
- Трансакция «Шалун»
- Трансакция «Демагог»

# Комплиментарная транзакция с подстройкой снизу



- Шеф, я волнуюсь из-за предстоящей презентации
- Все будет нормально, мы хорошо подготовились.



- На каком основании Вы наложили штраф?!
- Давайте разберемся

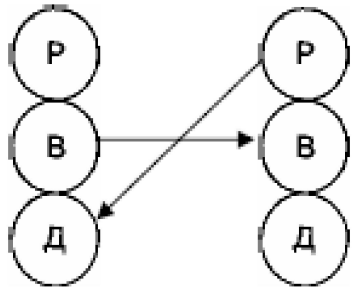
- Транзакция «Почемучка и Воспитатель»



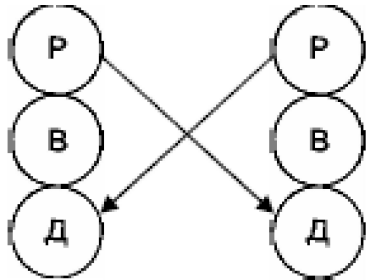
## Первое правило общения

- пока векторы параллельны, общение может продолжаться неограниченно долго

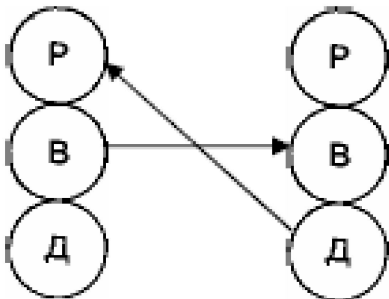
# Пример пересекающихся транзакций



- Я хочу посоветоваться, что предпринять, чтобы службы не срывали сроки сдачи отчетов
- Здесь и обсуждать нечего! Депремировать на 100 %, сразу о дисциплине вспомнят!



- Вы сорвали нам поставки, в результате чего мы понесли ощутимые потери
- Нет, это вы виноваты, задержав предоплату



- Вы сегодня выглядите обиженным.
- Ничего подобного, я абсолютно спокоен

• Трансакция «Босс» против «Коллеги»

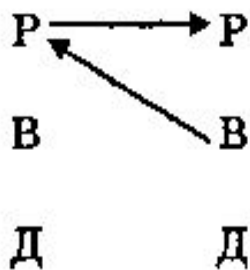
• Трансакция «Босс» против «Босса»

• Трансакция «Коллега» против «Недотепы»

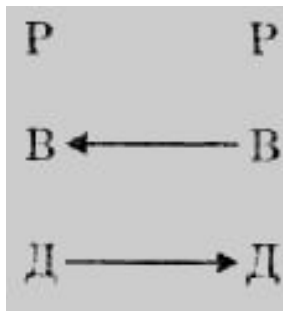
## Второе правило общения

- если векторы пересекаются, общение прерывается, это «плохое» взаимодействие; или, наоборот, если общение прервано, то это обычно означает, что имеется пересекающаяся транзакция

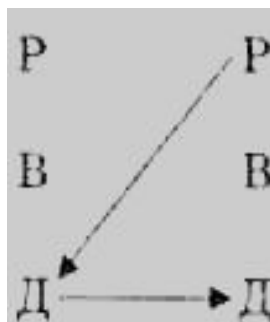
# Пример рассогласования транзакций



- Эти начальники хорошо устроились: требуют от нас то, что сами не выполняют
- Смотря кто, про своего шефа, например, я так сказать не могу



- Может, сбегает посмотрим «Санту-Барбару», пока начальства нет?
- Посмотри, пожалуйста, какие у нас показатели за прошлый месяц



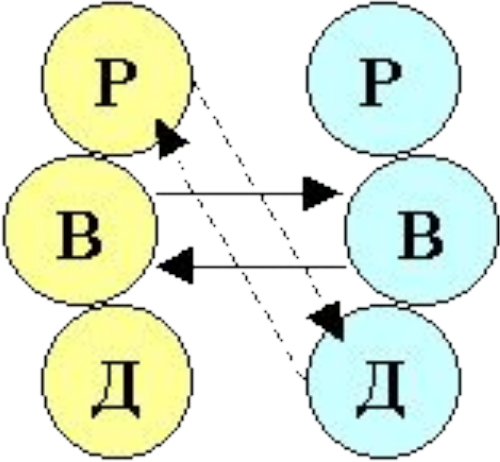
- Может, сбегает посмотрим «Санту-Барбару», пока начальства нет?
- Как не стыдно такое предлагать?! А работать кто будет?

- Трансакция «Парламентер» против «Босса»

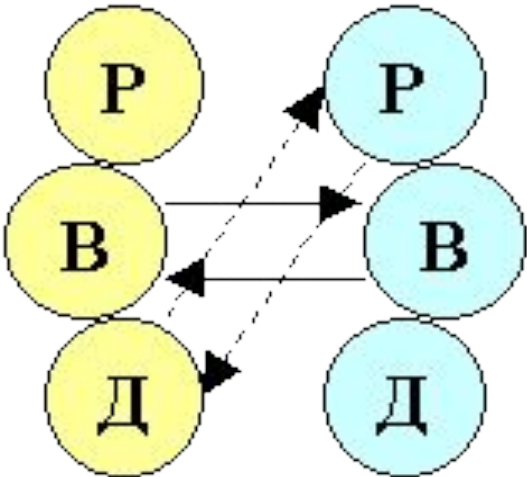
- Трансакция «Коллега» против «Шалуна»

- Трансакция «Босс» против «Шалуна»

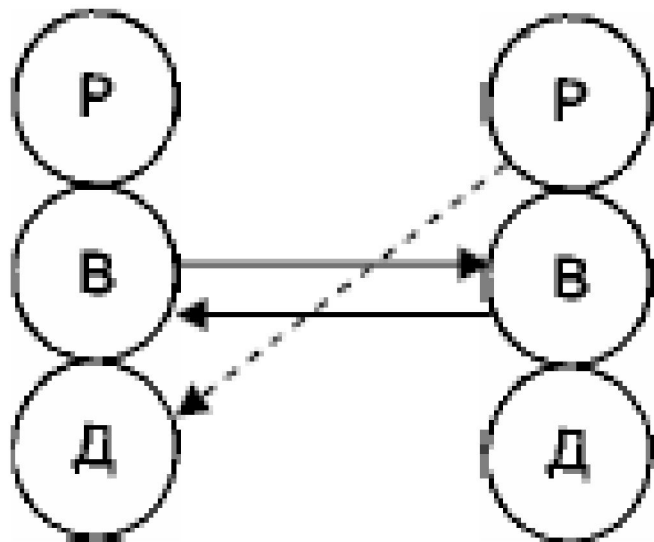
# Пример скрытой транзакции

|                                       |   |  |   |
|---------------------------------------|---|--|---|
| <b>Социальный уровень транзакции:</b> | Посмотрите, вы поступили неправильно  |  | Когда вы мне на это указали, я и сам это вижу |
| <b>Скрытый уровень:</b>               | Я следил за тобой в надежде, что ты оплошаешь. Я поймал тебя, и теперь мой гнев благороден. |  | На этот раз ты меня поймал.                   |

# Пример скрытой транзакции

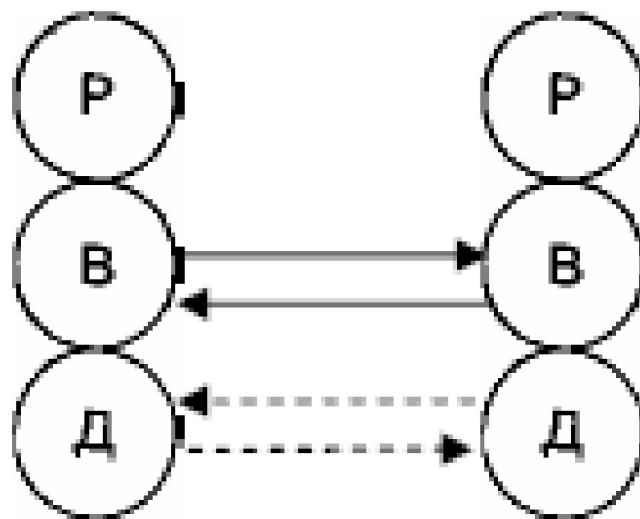
|                                       |   |  |   |
|---------------------------------------|---|--|---|
| <b>Социальный уровень транзакции:</b> | Я веду себя вежливо, поэтому и вам придется быть вежливым |  | Все в порядке. Я вас прощаю                               |
| <b>Скрытый уровень:</b>               | Тебе придется меня простить.                              |  | Ты прав. Я должен показать тебе, что такое хорошие манеры |

# Примеры скрытой транзакции



- Сергей, на чем мы вчера остановились?
- Руководители вообще-то должны помнить, на каком этапе общее дело

- Наш шеф страшно силен в машинах.
- Да, особенно после того, как он сказал:  
« А как правильно: Honda или Hyundai?



## Третье правило общения

- поведенческий результат скрытой транзакции диктуется психологическим, а не социальным уровнем



# Виды взаимодействия партнеров

---

- **Сотрудничество** – общение, при котором оба партнера по взаимодействию содействуют друг другу, активно способствуя достижению индивидуальных и общих целей совместной деятельности;
- **Противоборство** — общение, при котором партнеры противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей;
- **Уклонение от взаимодействия** — партнеры стараются избегать активного сотрудничества;
- **Однонаправленное содействие** - один из партнеров способствует достижению целей другого, а второй уклоняется от сотрудничества;
- **Контрастное взаимодействие** — один из партнеров старается содействовать другому, который, однако, активно противодействует ему;
- **Компромиссное взаимодействие** — оба партнера отчасти содействуют, отчасти противодействуют друг другу.

# Способы воздействия партнеров друг на друга

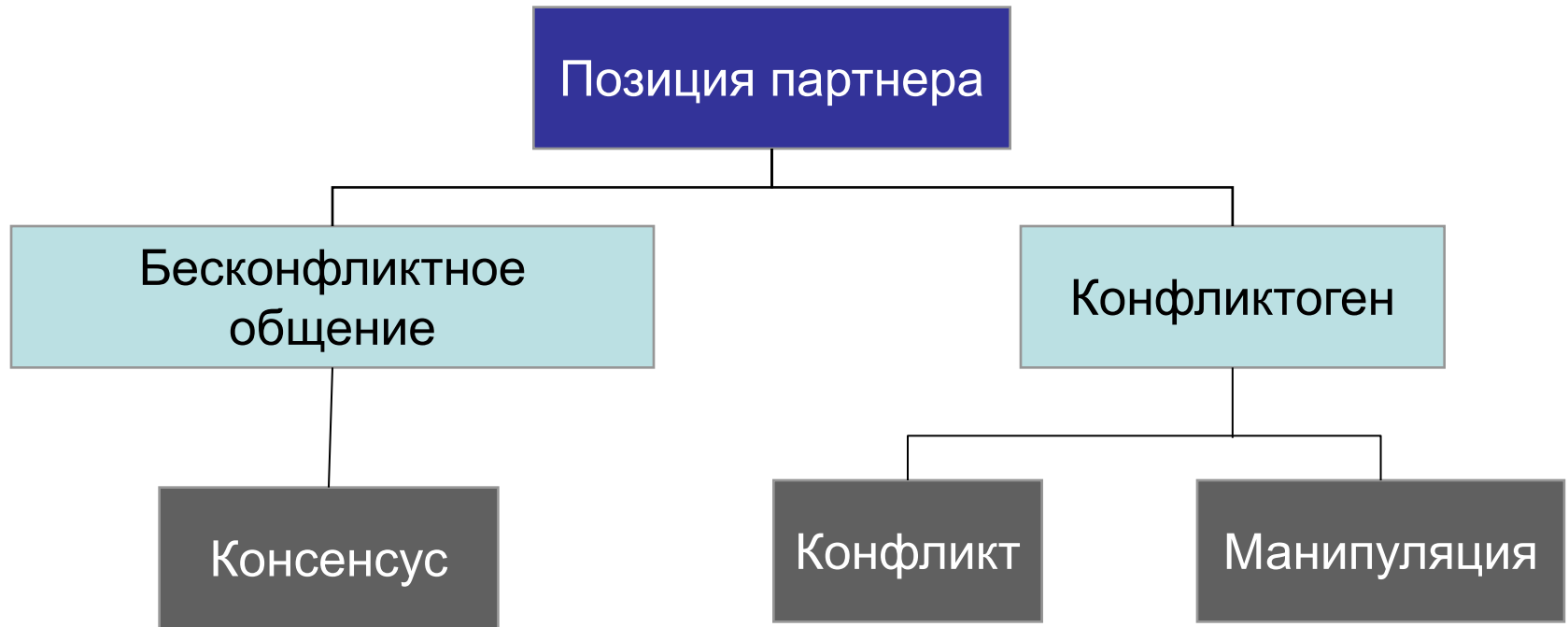
---

- **Убеждение** - построено на том, чтобы с помощью логического обоснования добиться согласия от человека, принимающего информацию
- **Самопродвижение** - объявление своих целей и предъявление свидетельств своей компетентности и квалификации для того, чтобы быть оцененным по достоинству и благодаря этому получить преимущества на выборах, при назначении на должность
- **Манипуляция** - скрытое побуждение адресата к переживанию определенных состояний, принятию решений и(или) выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей
- **Внушение** - сознательное неаргументированное воздействие на человека или группу людей, имеющее своей целью изменение их состояния, отношения к чему-либо и создания предрасположенности к определенным действиям
- **Заражение** - передача своего состояния или отношения другому человеку или группе людей, которые каким-то образом (пока не нашедшим объяснения) перенимают это состояние или отношение
- **Подражание** - способность вызывать стремление быть подобным себе
- **Формирование благосклонности** - привлечение к себе произвольного внимания адресата путем проявления инициатором собственной незаурядности и привлекательности, высказывания благоприятных суждений об адресате, подражания ему или оказания ему услуги
- **Просьба** - обращение к адресату с призывом удовлетворить потребности или желания инициатора воздействия
- **Игнорирование** - умышленное невнимание, рассеянность по отношению к партнеру, его высказываниям и действиям
- **Принуждение** - приневоливание человека к выполнению определенных действий с помощью угроз и лишений
- 2 **Нападение** - внезапная атака на чужую психику, совершаемая с сознательным намерением или  
6 без такового и являющаяся формой разрядки эмоционального напряжения



# Распределение позиций в общении

---



# Основные проявления конфликтогенного поведения

---

- открытое недоверие;
- перебивание собеседника;
- принижение значимости его роли;
- подчеркивание различий между собой и собеседником не в его пользу;
- напоминание о проигрышной для собеседника ситуации;
- устойчивое нежелание признавать свои ошибки и чью-то правоту;
- заниженная оценка вклада партнера в общее дело и преувеличение собственного вклада;
- постоянное навязывание своей точки зрения;
- неискренность в суждениях;
- резкое изменение темпа беседы, ее неожиданное свертывание;
- неумение выслушать и понять точку зрения собеседника;
- проявление превосходства в виде приказания, угрозы, обвинения, насмешки, издевок, запугиваний, безапелляционных высказываний (например, «Я уверен», «Я считаю», «Вне сомнения» и т. п.);
- проявление агрессивности

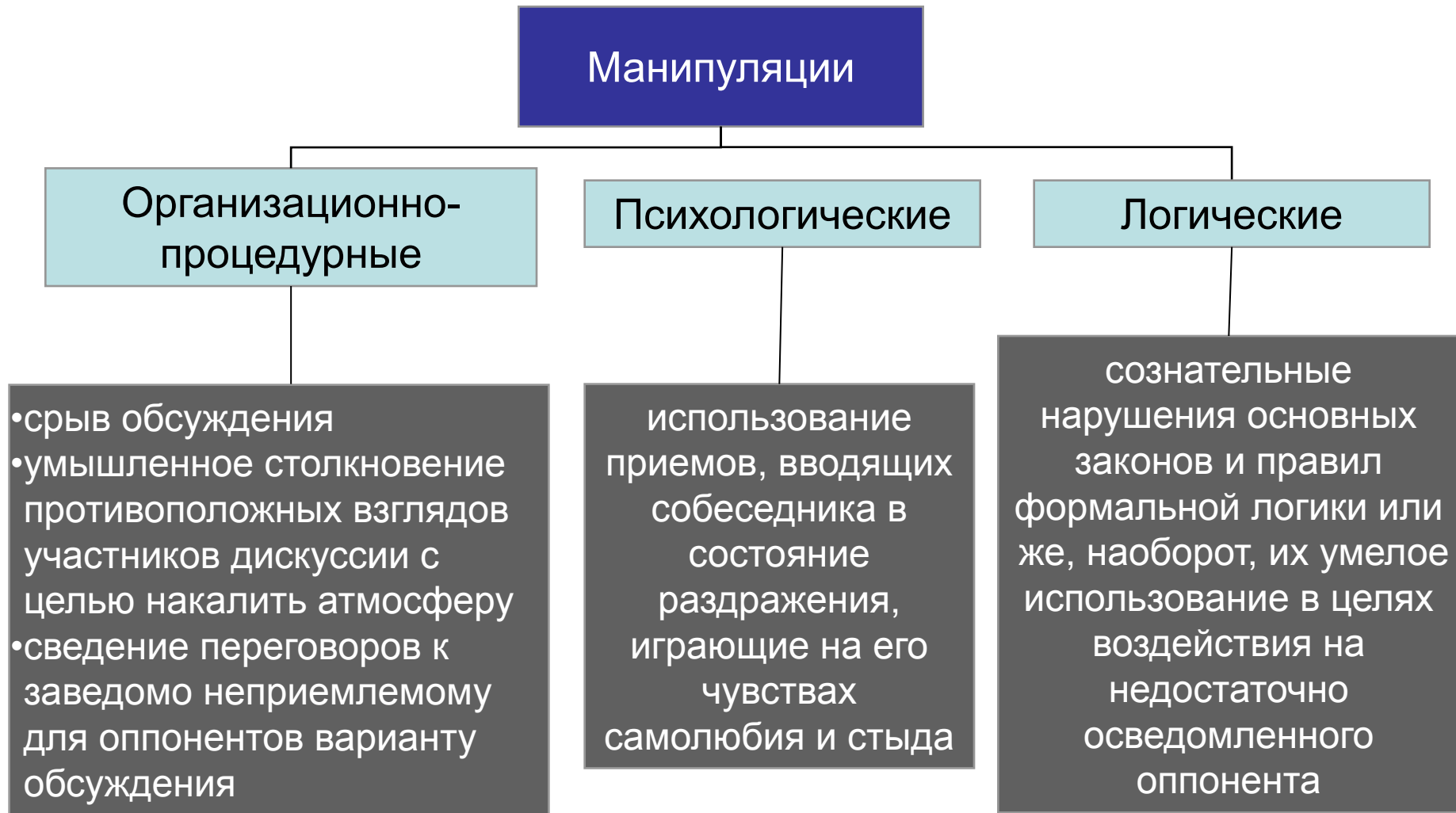
# Характеристика манипуляций в общении

---

**Манипуляция — побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, изменению отношения к чему-либо, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения партнером своих собственных целей**

- манипуляция — это вид духовного, психологического воздействия на человека (группу, общество);
- манипуляции имеют скрытый характер воздействия;
- манипуляция предполагает игру на человеческих слабостях — «мишенях воздействия» (чувство собственного достоинства, чувство собственности, финансовый достаток, власть, слава, служебное продвижение, общение, профессиональная квалификация, известность, враждебное отношение к непохожим на нас и пр.);
- манипуляция предполагает побуждение к совершению определенного действия.

# Классификация манипуляций



# Манипуляция «Жалко?»

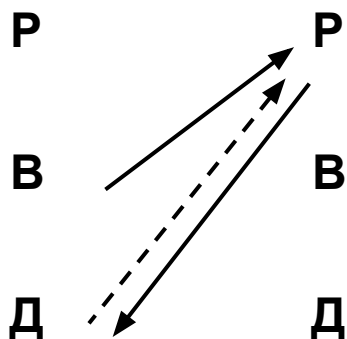
Р            Р  
В ↔ В      •Как у тебя с деньгами,  
                  нормально?  
Д            Д      •Да вроде нормально

Р            Р      •А я на мели. Одолжи  
↙ ↘            до зарплаты,  
В            В      продуктов не на что  
                  купить  
Д            Д      •Хорошо

- Трансакция «Коллега»
  - Подготовительная стадия для получения нужной информации

- Трансакция «Парламентер» и «Профессор»

# Манипуляция «Обезьяна на шее»

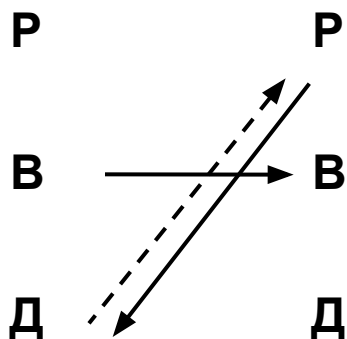


- Вы поручили мне достать автокран. Они есть (там-то), но не с моим авторитетом к ним обращаться. Вот если бы вы пару слов сказали — я могу набрать телефон их начальника
- Ладно, давай скажу

- Трансакция «Парламентер»
- Скрытая трансакция «Недотепа»
- Трансакция «Босс»



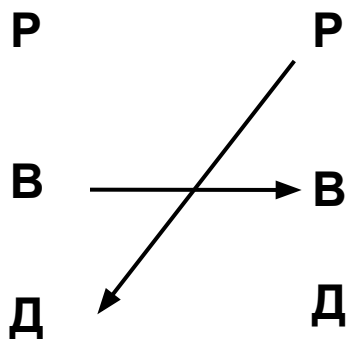
# Манипуляция «Обиделся»



- Дорогая, ты не видела, где ключи?  
(произнесено не обыденным, а виноватым тоном с подтекстом: «Ты уж не сердись, я такой бестолковый, все время тебя отвлекаю»)
- Ослеп что ли, вот на трюмо лежат

- Трансакция «Коллега»
- Скрытая трансакция «Недотепа»
- Трансакция «Босс»

# Манипуляция «Обиделась»



- Дорогая, ты не видела, где ключи?
- Ослеп что ли, вот на трюмо лежат.
- При чем тут ослеп, что уж, тебя спросить нельзя?
- Вы со своей мамочкой не упустите случая, чтобы не сказать мне гадость

- Трансакция «Коллега»
- Трансакция «Босс»

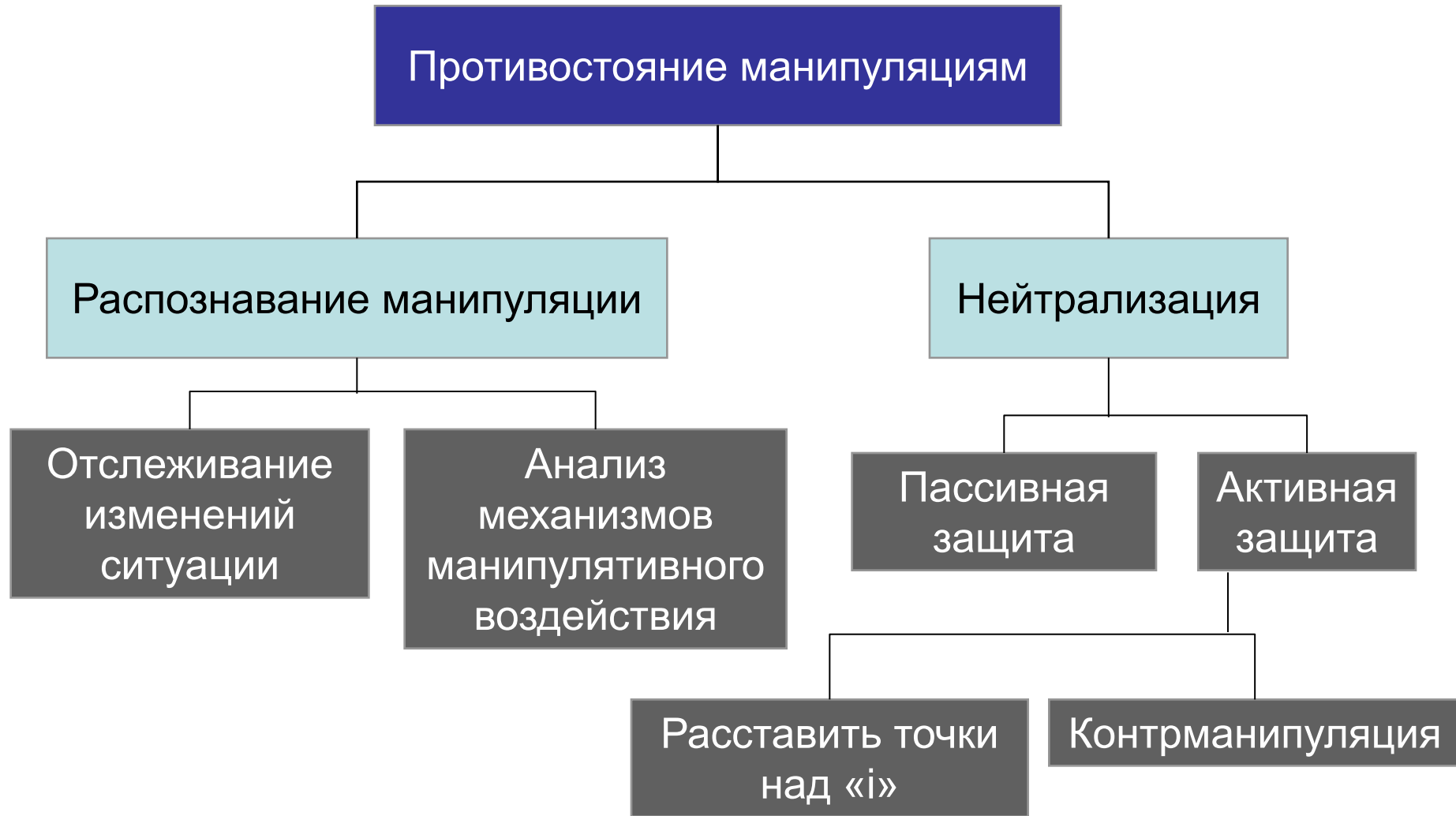
# Конструктивное использование манипуляций в деловом общении

---

Манипуляции могут быть использованы в управленческой практике на уровне межличностных контактов:

- для создания ореола руководителя организации или подразделения;
- для смягчения формы принуждения, обойтись без которого не удастся ни одному руководителю;
- для создания единой направленности желаний подчиненных на достижение целей организации.

# Защита от манипуляций



# Признаки наличия манипуляций

---

Нарушение баланса определенных элементов взаимодействия, таких как:

- дисбаланс в распределении ответственности за совершаемые действия и принимаемые решения;
- наличие силового давления;
- нарушение сбалансированности элементов ситуации;
- несоответствия в поведении партнера (например, при сопоставлении содержания слов с движением рук или мимикой);
- стремление стереотипизировать поведение адресата.

# Индикаторы реакций адресата

---

- неоправданно частое появление или подчеркнуто явное проявление «психических автоматизмов» в поведении адресата воздействия;
- регрессия к инфантильным реакциям — плач, агрессия, тоска, чувство одиночества и т. п., особенно, если это точно приурочено к определенным ситуациям или событиям;
- дефицит времени, отпущенного на принятие решения (важно выяснить, кем создается данный эффект);
- состояние суженности сознания, которое может проявиться в ограниченности круга обсуждаемых идей, в «циклических» высказываниях (например, изменяемые формулировки или регулярный возврат к одной теме), постановка только ситуативных целей и пр.
- неожиданное изменение фоновых состояний, т. е. эмоциональная реакция адресата — ухудшение настроения, раздражение, глухая обида и прочие сдвиги в сторону отрицательных эмоций (особенно должны насторожить случаи неоправданных с точки зрения ситуации эмоциональных сдвигов).

# Защита от манипуляции «Жалко?»

(игра на желании человека казаться лучше)

Р      Р  
В ↔ В  
Д      Д

- Как у тебя с деньгами, нормально?
- Да вроде нормально

Р      Р  
В      В  
Д      Д

- А я на мели. Одолжи до зарплаты, продуктов не на что купить
- У меня нет уверенности, что ты вовремя вернешь долг, ты сам в этом виноват

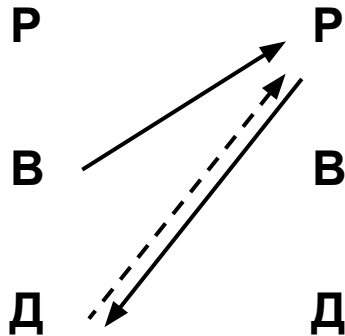
## • Пассивная защита

- Никак не отвечайте на просьбу
- Сделайте вид, что не расслышали, не поняли или вообще спросите о чем-то другом
- Повторение просьбы

## • Активная защита

- «Это твои проблемы, каждый должен планировать свой бюджет»
- У вас нет уверенности, что он вовремя вернет долг, он сам в этом виноват

# Защита от манипуляции «Обезьяна на шее»

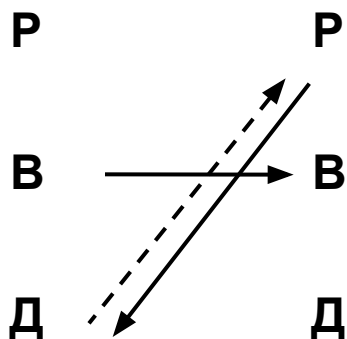


- Вы поручили мне достать автокран. Они есть (там-то), но не с моим авторитетом к ним обращаться. Вот если бы вы пару слов сказали — я могу набрать телефон их начальника
- Кому поручено это задание?
- Мне...
- Вот и выполняйте

- Трансакция «Парламентер»
- Скрытая трансакция «Недотепа»
- Трансакция «Босс»



# Ответ на манипуляцию «Обиделся»



- Дорогая, ты не видела, где ключи?  
(произнесено не обиденным, а виноватым тоном с подтекстом: «Ты уж не сердись, я такой бестолковый, все время тебя отвлекаю»)
- Ослеп что ли, вот на трюмо лежат
- Ты хочешь поссориться?

- Контрманипуляция
  - когда мы можем поговорить о...  
(называется вопрос, который интересует манипулятора)
- Точки над «і»
  - Ты хочешь поссориться?

# Пути нейтрализации манипуляций

---

- открытое объявление о недопустимости использования манипуляций;
- разоблачение уловки, т. е. раскрытие ее сути;
- повторное напоминание о недопустимости использования уловок;
- «информационный диалог» (если партнер по общению эмоционально требует чего-то или в чем-то обвиняет, нужно как можно точнее и подробнее выяснить все, что с ним происходит, не вступая в пререкания или объяснения);
- «конструктивная критика»;
- «цивилизованная конфронтация»;
- «уловка на уловку».

# Манипуляции, основанные на «правилах приличия» и «справедливости»

| Способ поведения   | Ожидаемая реакция   | Способ противодействия  |
|--|---|---|
| Патетическая просьба «войти в положение»   | Вызвать благосклонность и великодушие   | Не брать на себя обязательств   |
| Создание видимости того, что позиция оппонента слишком сложна и непонятна  | Принудить партнера раскрыть больше информации, чем ему нужно  | Спросить собеседника, что именно непонятно и вызывает сомнения              |
| Изображение из себя «делового» партнера, представление обсуждаемых проблем как несущественных, побочных вопросов   | Желание произвести впечатление умудренного опытом человека, которому не пристало осложнять жизнь другим | Твердо указать на то, что есть много препятствий для решения проблемы       |
| Поза «благоразумности» и «серьезности»; авторитетные заявления, основанные на «очевидных» и «конструктивных» идеях | Страх показаться глупым, несерьезным и неконструктивным   | Заявить, что некоторые очень важные аспекты еще не были приняты во внимание |

# Манипуляции, направленные на унижение оппонента

| Способ поведения  | Ожидаемая реакция   | Способ противодействия  |
|---|---|---|
| Указание на возможную критику действий оппонента со стороны его клиентов или общественности | Пробуждение чувства опасности и неуверенности   | Выразить возмущение тем, что вторая сторона опускается до таких методов                                   |
| Постоянно демонстрируемое упрямство, самоуверенность  | Заставить оппонента быть просителем, показав ему, что его методы неуспешны  | Относиться ко второй стороне скептически, прибавить самоуверенности                                       |
| Постоянное подчеркивание того, что аргументы оппонента не выдерживают никакой критики       | Пробудить чувство бессилия, сформировать установку, что и другие аргументы будут несостоятельны                           | Вежливо сказать, что вторая сторона вас не совсем правильно поняла  |
| Риторические вопросы относительно поведения или аргументации оппонента                      | Породить тенденцию оппонента отвечать в ожидаемом ключе, либо вообще не отвечать вследствие чувства бессилия              | Не отвечать на вопросы, ненавязчиво заметить, что вторая сторона формулирует проблему не совсем корректно |
| Быть «милым и подлым», т. е. быть дружелюбным и вместе с тем постоянно возмущаться          | Породить неуверенность, дезориентировать и напугать оппонента   | Ровно относиться как к дружелюбию, так и к возмущению со стороны оппонента                                |
| Показывать, что зависимость оппонента намного больше, чем это есть на самом деле            | Завоевать авторитет и заставить оппонента усомниться в себе настолько, чтобы он не был способен сохранить занятую позицию | Продолжать задавать критические вопросы, реагировать демонстративно хладнокровно                          |

# Приобретенные знания

---

- Знание основных позиций деловых партнеров в русле теории транзактного анализа Э.Берна
- Знание основных манипуляций в общении и способы защиты от них

# Вопросы для самопроверки

---

- В чем состоит сущность интерактивной стороны общения?
- Дайте классификацию позиций, занимаемых партнерами в деловом общении, согласно теории транзактного анализа Берна
- Охарактеризуйте типы позиций в транзактном анализе.
- В чем состоят правила общения Э.Берна?
- Дайте понятие манипуляций в общении. Как они классифицируются?
- Каковы способы защиты от манипуляций?

# Рекомендуемая литература

---

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди.: Пер. с англ. — Л.: Лениздат, 1992.
2. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/ В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, В.Н. Лавриненко и др.; Под ред. проф. В. Н. Лавриненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. - 279 с.
3. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. — Ростов н/Д: Феникс, 2005. — 416 с.
4. Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. — М.: Смысл; СПб.: Питер, 2005. — 280 с.
5. Лукаш Е.Ю. Профессиональная этика: Искусство общения с людьми: Учебное пособие. — Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2002. — 224 с.

---

## Использование материалов презентации

Использование данной презентации, может осуществляться только при условии соблюдения требований законов РФ об авторском праве и интеллектуальной собственности, а также с учетом требований настоящего Заявления.

Презентация является собственностью авторов. Разрешается распечатывать копию любой части презентации для личного некоммерческого использования, однако не допускается распечатывать какую-либо часть презентации с любой иной целью или по каким-либо причинам вносить изменения в любую часть презентации. Использование любой части презентации в другом произведении, как в печатной, электронной, так и иной форме, а также использование любой части презентации в другой презентации посредством ссылки или иным образом допускается только после получения письменного согласия авторов.