

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

---

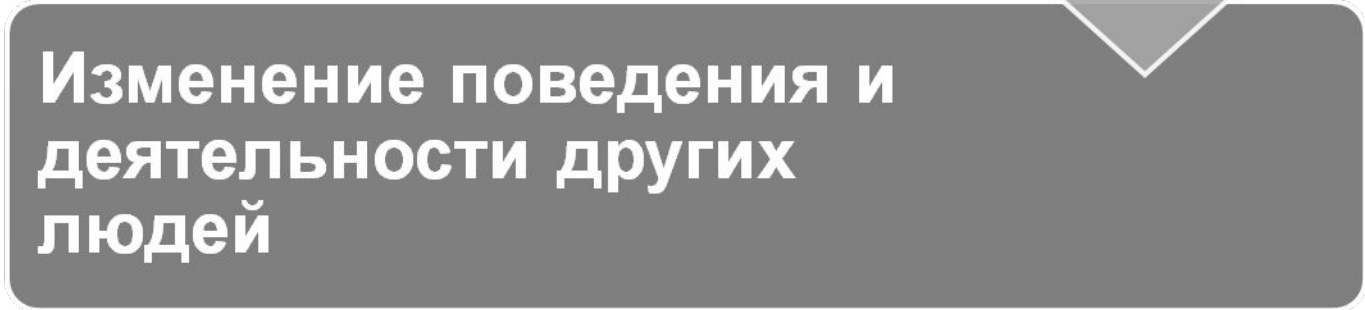
**Интерактивная сторона  
общения (взаимодействие  
партнеров)**



**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...

## Взрослый

Как? Что?  
Когда? Где?  
Почему?

Возможно...

Вероятно...

## Ребенок

Я сердит на  
тебя!

Вот здорово!

Отлично!

Отвратительно!

# Характерные интонации

---

**Родитель**

Обвиняющие

Снисходительные

Критические

Пресекающие

**Взрослый**

Связанные с  
реальностью

**Ребенок**

Очень  
эмоциональные



# Характерное состояние

**Родитель**

Надменное

Сверхправильное

Очень приличное

**Взрослый**

Внимательность

Поиск информации

**Ребенок**

Неуклюжее

Игривое

Подавленное

Угнетенное

# Характерное выражение лица

---

**Родитель**

Нахмуренное

Неудовлетворенное

Обеспокоенное

**Взрослый**

Открытые глаза

Максимум внимания

**Ребенок**

Угнетенность

Удивление

# Характерные позы

## Родитель

Руки в бока

Указующий  
перст

Руки сложены на  
груди

## Взрослый

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

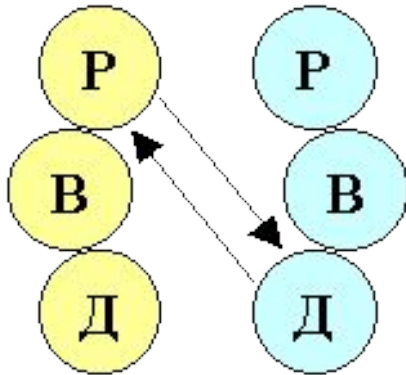
## Перекрестные

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

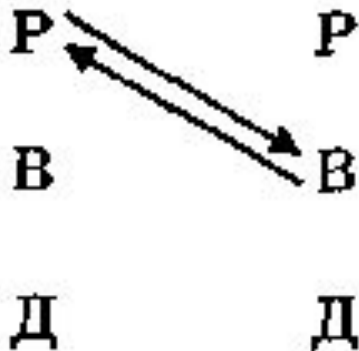
## Скрытые

- 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



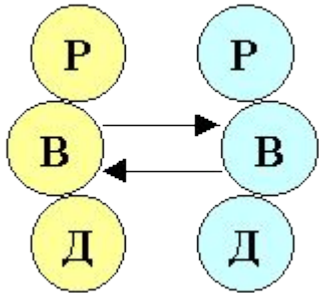
- Как только Вам не стыдно опаздывать!
- Извините, больше не буду!



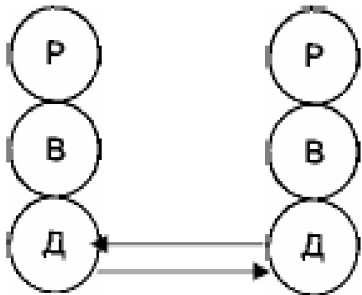
- Опаздывая, Вы подрываете свой авторитет
- Я понимаю и сделаю необходимые выводы

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

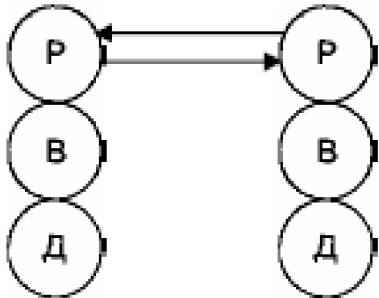
# Пример комплиментарной транзакции с пристройкой «на равных»



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



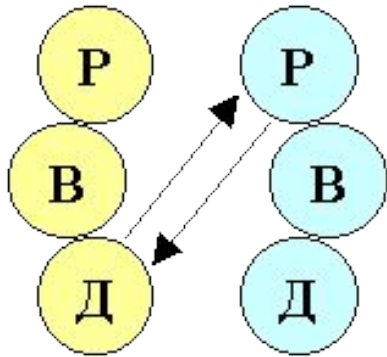
- Может, сбегаем посмотрим «Санту-Барбару», пока начальства нет?
- Давай



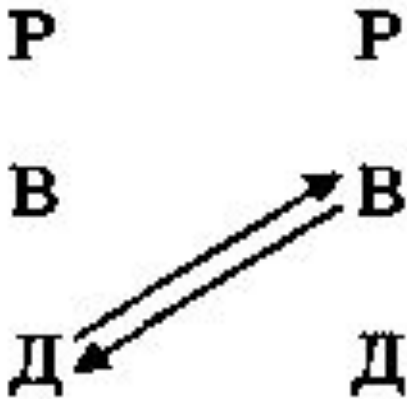
- Нужно больше времени уделять обучению сотрудников
- Не нужно, а скорее должны

- 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

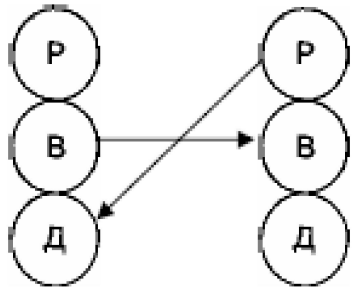
- Транзакция «Почемучка и Воспитатель»



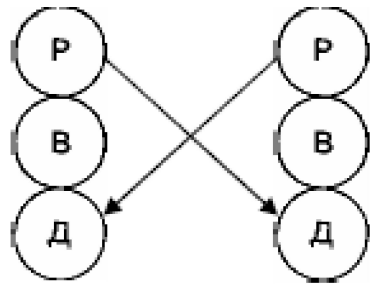
## Первое правило общения

- пока векторы параллельны, общение может продолжаться неограниченно долго

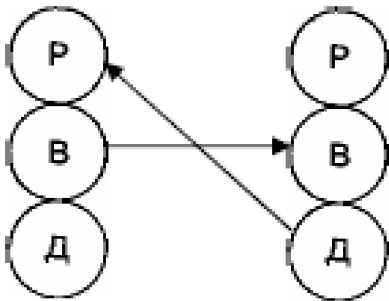
# Пример пересекающихся транзакций



- 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»

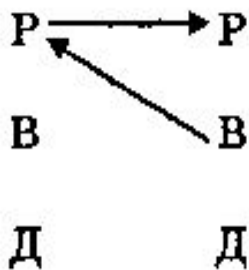
- Трансакция «Босс» против «Босса»

- Трансакция «Коллега» против «Недотепы»

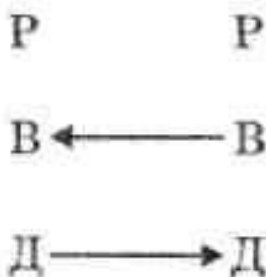
### Второе правило общения

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

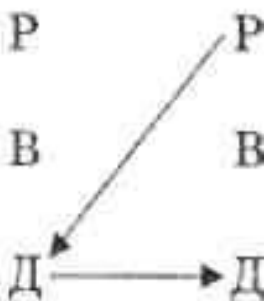
# Пример рассогласования транзакций



- 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



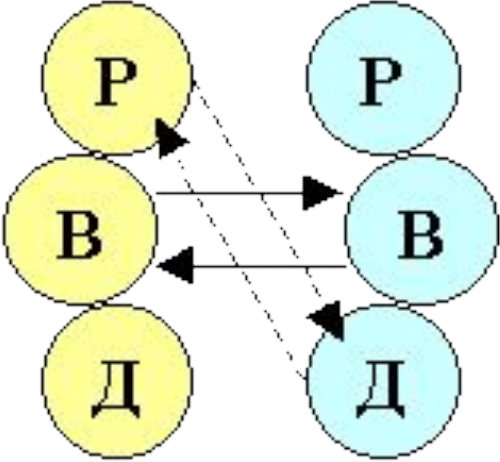
- Может, сбегает посмотрим «Санту-Барбару», пока начальства нет?
- Как не стыдно такое предлагать?! А работать кто будет?

• Трансакция «Парламентер» против «Босса»

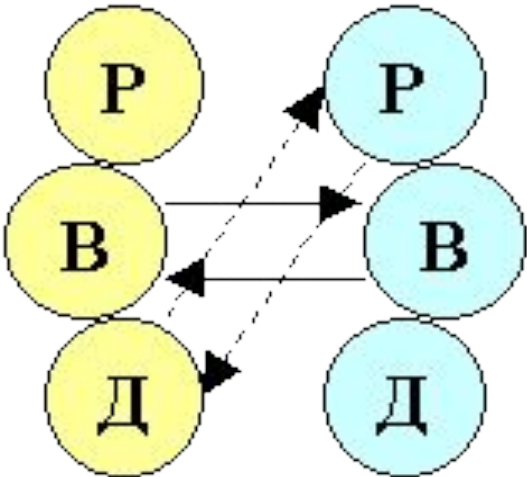
• Трансакция «Коллега» против «Шалуна»

• Трансакция «Босс» против «Шалуна»

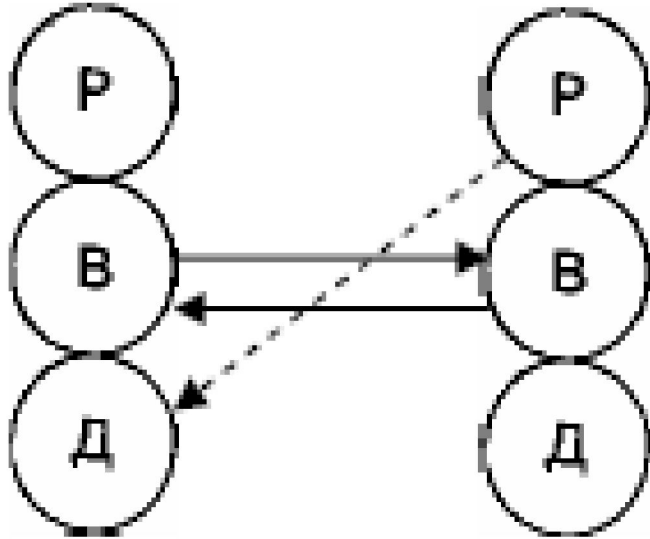
# Пример скрытой транзакции

<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

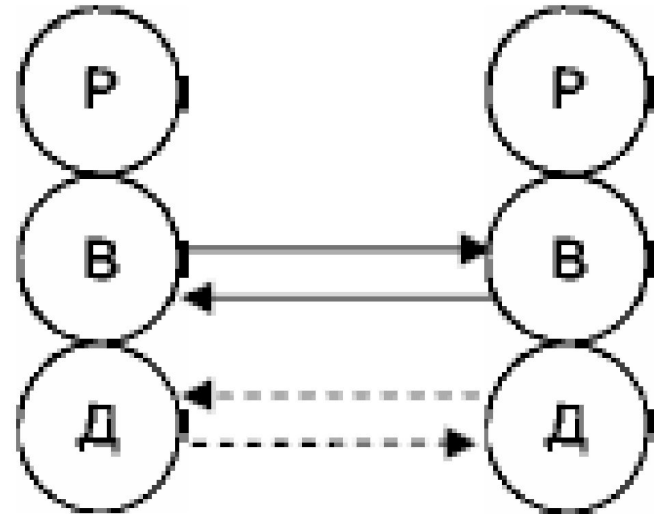
<b>Социальный уровень транзакции:</b>	Я веду себя вежливо, поэтому и вам придется быть вежливым		Все в порядке. Я вас прощаю
<b>Скрытый уровень:</b>	Тебе придется меня простить.		Ты прав. Я должен показать тебе, что такое хорошие манеры

# 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.

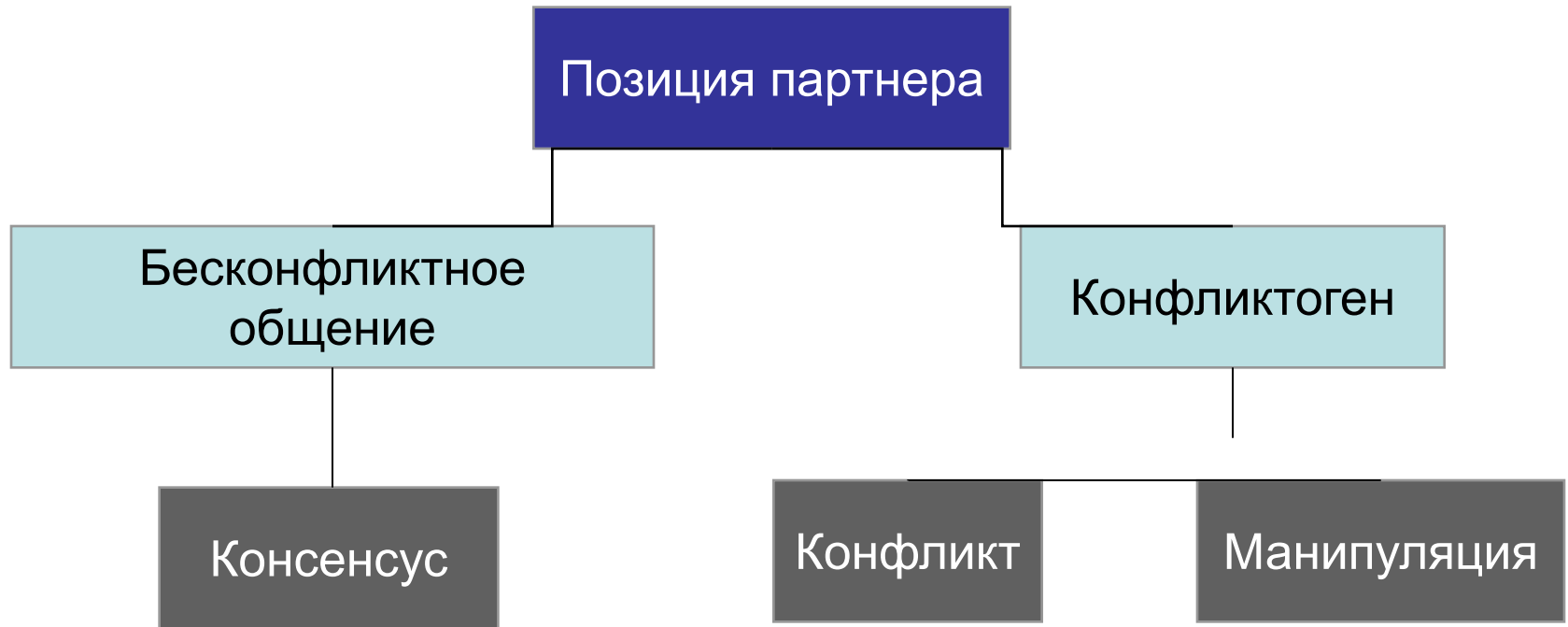
# Способы воздействия партнеров друг на друга

- **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?»

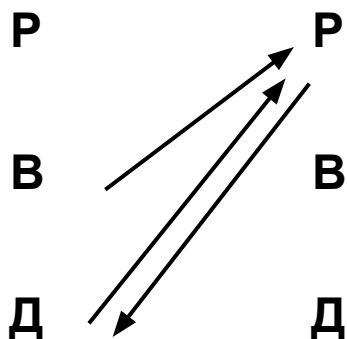
Р            Р  
В ↔ В      •Как у тебя с деньгами,  
                  нормально?  
Д            Д      •Да вроде нормально

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»

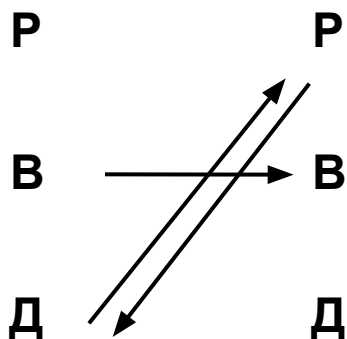


- Вы поручили мне достать автокран. Они есть (там-то), но не с моим авторитетом к ним обращаться. Вот если бы вы пару слов сказали — я могу набрать телефон их начальника
- Ладно, давай скажу

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



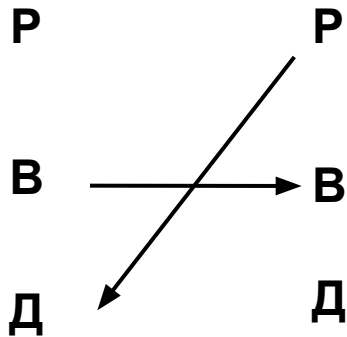
# Манипуляция «Обиделся»



- 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

---

Противостояние манипуляциям

Распознавание манипуляции

Нейтрализация

Отслеживание  
изменений  
ситуации

Анализ  
механизмов  
манипулятивного  
воздействия

Пассивная  
защита

Активная  
защита

Расставить точки  
над «і»

Контрманипуляция

# 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

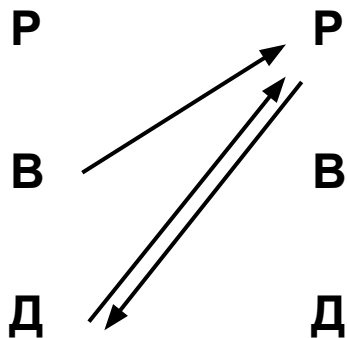
## • Пассивная защита

- 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»

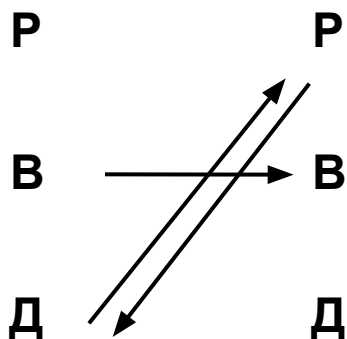


- Вы поручили мне достать автокран. Они есть (там-то), но не с моим авторитетом к ним обращаться. Вот если бы вы пару слов сказали — я могу набрать телефон их начальника
- Кому поручено это задание?
- Мне...
- Вот и выполняйте

- 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 усложнять 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.