

ПСИХОЛОГИЯ. СОВЕТЫ МАСТЕРА

ВИКТОР ШЕЙНОВ



**ТАЙНЫ
ПОВЕДЕНИЯ
ЧЕЛОВЕКА:**
секретные ниточки,
кнопки и рычаги

ТРАНСАКТНЫЙ АНАЛИЗ —
ПРОСТО, ПОНЯТНО, ИНТЕРЕСНО

Виктор Павлович Шейнов
Тайны поведения человека:
секретные ниточки, кнопки и
рычаги. Трансактный анализ
– просто, понятно, интересно
Серия «Психология. Советы мастера»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22495832

Виктор Шейнов. Тайны поведения человека. Секретные ниточки, кнопки и рычаги. Трансактный анализ – просто, понятно, интересно:

АСТ; Москва; 2017

ISBN 978-5-17-096846-6

Аннотация

Трансактный анализ – это анализ взаимодействий в процессе общения. Владение этой техникой позволяет скрыто управлять собеседником и достигать желаемых результатов.

Автор – один самых читаемых авторов-психологов, общий тираж книг которого составляет более 800 000 экземпляров.

Книга является пособием по освоению чрезвычайно эффективных техник трансактного анализа и скрытого управления людьми, тесно связанных друг с другом. Читателю предоставляется возможность поупражняться в применении

этих техник и пополнить арсенал приемов психологического воздействия на окружающих. Эффективность техник показана на множестве реальных ситуаций – как правило, непростых, включая манипуляции.

Адресована всем, кто желает освоить приемы психологического воздействия на окружающих и достигать успеха.

Содержание

Автор – читателю: почему именно сейчас написана эта книга	10
Часть 1	15
Глава 1. Техника трансактоного анализа	18
Состояния и пристройки	18
Признаки состояний Родителя, Взрослого, Дитя	24
Замечания о терминах	24
Что дает трансактный анализ	26
Пристройки	26
Трансакции	29
Алгоритм трансактоного анализа	30
Трансакции со взаимодейполнением	30
Трансакции без взаимодейполнения	39
Скрытые трансакции	48
Флирт: трансактный анализ	49
Тест «Родитель – Взрослый – Дитя»	54
Инструкция	55
Ключ к тесту	56
Интерпретация результатов	56
Ваша формула	58
Ваши профессиональные склонности	60
Глава 2. Скрытое управление и	62

манипулирование	
Скрытое управление: сущность и виды	62
Что такое скрытое управление	62
Манипулятивное и позитивное скрытое управление	63
Модель скрытого управления	65
Глава 3. Трансактный анализ манипуляций	69
«Мужские» манипуляции	69
Манипуляция «Боишься?»	70
Последний поединок Гамлета	74
Как «запрячь» другого	75
«Эта задачка неразрешима!»	75
Как одолжить деньги	78
Как увиливают от ответа	79
Когда придраться не к чему...	81
Глава 4. Скрытое управление ходом беседы	85
Трансактный анализ процесса общения	85
Скрытое управление процессом общения	87
Глава 5. Применение трансактного анализа в научных исследованиях	90
Трансактный анализ неотразимых комплиментов	91
Что такое комплимент	91
Неотразимые комплименты	91
Правила неотразимого комплимента	92
Комплимент как прием скрытого	92

управления	
Психологические механизмы неотразимых комплиментов и их классификация	95
Первый тип неотразимых комплиментов: «Восхищение»	95
Второй тип неотразимых комплиментов: «Удивление»	96
Третий тип неотразимых комплиментов: «Самокритика»	96
Классификация неотразимых комплиментов	97
Трансактный анализ процесса убеждения	99
Правила убеждения	99
Трансактный анализ правил убеждения	102
Часть 2	107
Глава 6. Служебные отношения	110
Как подчиненные руководят руководителями	110
Созидательное скрытое управление	110
Приемы «двойного назначения»	112
Как подчиненные манипулируют руководителями	115
Конец ознакомительного фрагмента.	118

Виктор Шейнов
Тайны поведения
человека. Секретные
ниточки, кнопки и рычаги.
Трансактный анализ –
просто, понятно, интересно

© Шейнов В. П., 2016

© ООО «Издательство АСТ», 2017

* * *



ВИКТОР ШЕЙНОВ – практикующий психолог, ведущий тренингов, автор множества популярных книг, посвящен-

НЫХ ПСИХОЛОГИИ ОБЩЕНИЯ.

Я работал над этой книгой с большим удовольствием и надеждой на расширение области применения замечательной техники анализа межличностных взаимодействий, предложенной выдающимся американским психотерапевтом Эриком Берном.

ВЕДЬ ЭТО УДИВИТЕЛЬНО ПРОСТАЯ, НО ПОИСТИНЕ ГЛУБОКАЯ ТЕХНИКА!

Виктор Шейнов

Автор – читателю: почему именно сейчас написана эта книга

Читатель всегда стремится узнать о позиции автора.

К. Роджерс

Трансактный анализ – это анализ взаимодействий, имеющих место во время общения. Владение этой техникой позволяет управлять процессом общения и приводить его к желаемому результату.

Идею написать отдельную книгу о трансактном анализе мне подали довольно давно.

Зашел как-то в Московский Дом книги на Новом Арбате. В отделе психологии спросил у продавца, есть ли в наличии одна моя книга, другая, третья...

Продавщица:

– Нет. Все продали. А вы, случайно, не Шейнов?

– Как вы угадали?

– Узнала по фотографии на ваших книгах. Хочу поблагодарить вас...

– Интересно, за что?

– Я интересуюсь психологией и много слышала от знакомых психологов, что это очень сильная техника воздействия на тех, с кем общаешься. Но

из их объяснений ничего не поняла, кроме того, что это очень сложно. А прочитав у вас, поняла все и теперь постоянно использую эту технику. Результат фантастический! Я теперь добиваюсь от людей всего, чего хочу. Спасибо!

Дело было в далеком 1996 году, и поддержка читательницы вдохновляла. Но я не был готов к написанию целой книги о транзактном анализе: обычно сажусь за книгу, когда появляется *новая идея*, способная заинтересовать многих.

К счастью, через некоторое время такая идея возникла — идея *скрытого управления*. (Книга «Скрытое управление человеком», в которой я описал его психологическую сущность, выдержала 27 изданий.) *Оказалось, техника транзактного анализа позволяет владеющему ею скрыто управлять собеседником, и одновременно транзактный анализ раскрывает механизм скрытого управления.*

Второй предпосылкой к написанию книги для меня служит обкатанность материала на практических занятиях и *тренингах*. Материал этой книги я постоянно использую на своих тренингах с руководителями, специалистами и чиновниками разного уровня, деловыми людьми, преподавателями, студентами и т. д. (см. www.sheinov.com и программы в конце книги), а также на консультациях по разрешению конфликтов.

Работал над этой книгой с большим удовольствием и на-

деждой на *расширение области применения* замечательной техники анализа межличностных взаимодействий, предложенной выдающимся американским психотерапевтом Эриком Берном. Ведь это удивительно простая, но поистине глубокая техника! Она стала известна отечественным психологам в начале 80-х годов. Тогда ходил по рукам отпечатанный на машинке перевод книги Э. Берна «Игры, в которые играют люди» (был и у меня экземпляр, но кто-то из коллег «зачитал» его).

Думаю, наиболее продвинутые психотерапевты взяли, как и я сам, эту технику на вооружение. Но для многих изданные впоследствии переводы книги Э. Берна оказались сложными для восприятия. (О чем и свидетельствует история, с которой я начал: не исключено, что знакомые психологи той продавщицы сами не до конца поняли идеи Э. Берна, раз не смогли доходчиво объяснить.) Сложными, возможно, потому, что изложение непосредственно транзактного анализа у Э. Берна очень краткое, а примеры и ситуации взяты из американской жизни, с непривычными для нас отношениями и стилем поведения. (*В предлагаемой книге все ситуации – из нашей жизни.*)

Восприятие идей Э. Берна затрудняет, вероятно, и то, что его книги написаны в психоаналитической традиции, принимаемой не всеми психологами, и, как он сам пишет, «ориентированы на восприятие читателя, знакомого с... психиатрией».

С первых же страниц книги Э. Берна я принял его подход. Будучи по образованию математиком, увидел аналогию с дифференциальным исчислением. И там и там реализуется идея разбиения изучаемых процессов на элементарные составляющие и анализ этих элементов. В математике подобный шаг привел к переходу от элементарной математики к высшей. В психологии человеческих отношений эта техника позволяет глубже проникнуть в их сущность и лучше понять, какими средствами люди воздействуют друг на друга.

Я стал применять технику транзактного анализа на консультациях и тренингах и убедился в ее чрезвычайной эффективности. И накопил большой опыт в ее преподавании. Опираясь на этот опыт, постарался сделать предлагаемую книгу *пособием* по освоению техники транзактного анализа и одновременно помощником по применению приемов скрытого управления людьми – поскольку обе методики эффективны и тесно связаны друг с другом.

Книга предоставляет читателю возможность *поупражняться в применении этих техник* и пополнить арсенал приемов психологического воздействия на окружающих. Эффективность техник показана на множестве «подсмотренных» мною реальных ситуаций – как правило, *непростых*, включая *манипуляции*.

Один из проверенных способов обучения – обмен опытом. За 30 лет применения автором техники транзактного анализа и 15 лет – скрытого управления такой опыт накопил-

ся. Надеюсь, что читателю будет интересно ознакомиться с ним.

Уважаемый читатель! При чтении прошу обратить внимание на выделение фрагментов текста. Оно создает для вас три «дорожные карты»:

- *транзакции отмечены полужирным курсивом*;
- блоки модели скрытого управления подчеркнуты;
- *ситуации, где имеет место скрытое управление (созидательное или манипулятивное), набраны курсивом*.

Читатель, наиболее заинтересованный в одном из этих аспектов, может «пробежать» по соответствующей «дорожной карте» при изучении или повторении материала.

Я заинтересован в откликах читателей на книгу, предложениях, замечаниях и оценочных суждениях. Буду за них признателен. Пишите по адресу: sheinov1@mail.ru. На все письма отвечаю.

С уважением, Автор.

www.sheinov.com

Часть 1

Трансактный анализ и скрытое управление

*Можно сопротивляться вторжению армии,
вторжению идей сопротивляться невозможно.
В. Гюго*



Техника осуществления контактов, развитая в рамках транзактного анализа, позволяет инициатору скрыто управлять ходом беседы. В этом плане транзактный анализ представляет собой одну из реализаций технологии скрытого управления и одновременно способствует пониманию его механизмов.

Одним из применений техники транзактного анализа является транзактная психотерапия. Она представляет собой

обучение пациентов, при котором те открывают для себя, каким образом они принимают то или иное решение. Психотерапевт строит свои трансакции к пациенту таким образом, что тот сам научается пользоваться этими средствами.

Скрытые трансакции составляют основу, определяют сущность понятия «игры», введенного и изученного Э. Берном: «Игра – это серия скрытых трансакций, последовательно ведущих к определенному пункту, ряд действий с уловкой. Уловки – скрытые или недооцениваемые преимущества, извлекаемые из игры» [Берн Э., 1994, с. 161].

Игры характеризуются: 1) скрытыми мотивами; 2) наличием выигрыша [Берн Э., 1988, с. 37].

Таким образом, понятие «игры» по Э. Берну представляет собой одну из реализаций скрытого управления.

Указанные обстоятельства объясняют рассмотрение транзактного анализа в контексте скрытого управления.

Глава 1. Техника трансактного анализа

*Недостаточно овладеть премудростью, нужно
также уметь пользоваться ею.*

Цицерон

Сущность интеллектуализма – анализ.
Г. Зиммель

Словосочетание «трансактный анализ» означает *анализ взаимодействий*. В этой технике заложена идея разбиения процесса общения на «элементарные частицы», из которых оно состоит, и их анализ. В математике подобный процесс называется анализом бесконечно малых и составляет содержание дифференциального и интегрального исчисления, появление которого привело к гигантскому скачку в развитии точных наук.

Идеи эти, оказавшиеся довольно продуктивными, впервые появились в 60-х годах минувшего века в работах американского психотерапевта Эрика Берна.

Состояния и пристройки

*Люди, в общем и целом, переживают свои
состояния как бы наивно, не отдавая должное его*

Эрик Берн подметил, что, общаясь, мы в зависимости от ситуации принимаем одно из трех *состояний Эго*, которые он условно назвал **Родитель, Взрослый, Дитя**. В дальнейшем будем сокращенно обозначать их **Р, В, Д**. Берн указывает, что Родитель, Взрослый и Дитя не абстрактные понятия, подобно *Сверх-Я, Я и Оно* у З. Фрейда, а *реальные* состояния [Berne E., 1961, р. 24]. Состояния **Р, В, Д** определяют соответствующую позицию человека при общении.

Процитируем Э. Берна в части определения им понятий Р, В, Д:

«...1. У каждого человека были родители, и он хранит в себе набор состояний Я, повторяющий состояние Я его родителей. Эти родительские состояния Я при некоторых обстоятельствах начинают активизироваться. Следовательно, упрощая это понятие, можно сказать: „Каждый носит в себе Родителя“.

2. Все люди (не исключая детей) способны на объективную переработку информации при условии, что активизированы соответствующие состояния их Я. На быденном языке это звучит так: „В каждом человеке есть Взрослый“.

3. Любой человек был раньше моложе, чем сейчас, поэтому он несет в себе впечатления прежних лет, которые при определенных условиях могут

активизироваться. Можно сказать, что „каждый таит в себе маленького мальчика или девочку“»
[Берн Э., 1988, с. 17].

В другой работе Э. Берн пишет:

«Дитя – это эго-состояние, являющееся архаическим остатком раннего значимого периода жизни. Взрослый – эго-состояние, ориентированное на объективную независимую обработку информации и просчет вероятностей. Родитель – это состояние, заимствованное у родительской фигуры; аспект психики, который воспринимает поведение и состояние психики родительской фигуры»
[Берн Э., 1994, с. 159, 167].

К сожалению, на основании этих общих, *недостаточно конкретных определений* отнесение специалистом партнеров по общению к тому или иному состоянию происходит, во-первых, интуитивно, а во-вторых, субъективно, опираясь на личный опыт общения, в частности – на детское восприятие собственных родителей и нынешнее восприятие детей, взрослых и родителей. В результате отнесение человека в реальных ситуациях к тому или иному состоянию разными специалистами приводит к различным результатам и вызывает споры – чему я неоднократно был свидетелем.

Более чем 20-летний (с 1983 года) опыт делового, управленческого и педагогического общения, тренингов и консультаций привел к формированию более строгих критериев

отнесения к тому или иному состоянию.

Позволяют однозначно отнести состояния к конкретному виду и потому оправдали себя следующие ***определения состояний*** с указанием основных ***реализуемых ими функций*** (подсостояний):

Родитель – *требует, оценивает (осуждает или одобряет), обвиняет, наказывает, учит (поучает), руководит, поручает, управляет, покровительствует, заботится, поддерживает, угрожает, насмехается.*

Взрослый – *рассудительность, аргументация, обработка информации, исполнительность, выполнение требований, правил, своих обязанностей.*

Дитя – *чувства, эмоции, беспомощность, зависимость, подчинение, стеснительность, слабость, заигрывание, флирт, любовь, секс, доверчивость, зависть.*

Я привел основные, ключевые *функции* состояний, дающие представление о состояниях в целом. К этим функциям примыкают и некоторые другие, близкие по психологическому содержанию, перечислить которые затруднительно в силу богатства нашего языка. Проведя вместе со мной транзактный анализ сотни реальных ситуаций, представленных на страницах книги, читатель убедится, что приведенных функций состояний вполне достаточно для определения конкретного состояния их персонажей.

Для удобства читателей при транзактном анализе реальных ситуаций я буду выделять реализуемую функцию состо-

яния *точно так же, как и в приведенном выше определении состояний, – курсивом.*

Важно отметить, что никакого отношения к возрасту эти состояния не имеют. Чтобы удостовериться в этом, приведем несколько примеров проявления состояний Р, В и Д.

Руководителю подразделения сообщили, что необходимо его присутствие на совещании. Идти надо, но... Внутренний голос: «Пустая трата времени на этом совещании, а здесь стол от бумаг ломится». И тут же другое суждение: «Вообще-то это входит в число моих обязанностей, да и какой пример подам подчиненным». И третье: «Не приду – шеф разозлится, неприятностей не оберешься». И решение: «Ладно, пойду, но возьму с собой работу, сяду подальше, поработаю с бумагами». Первый «голос» – состояние В, второй – Р, третий – Д. Принятое решение – разумный компромисс между этими состояниями.

Еще пример. Некая дама борется с полнотой. В день рождения коллеги в комнате появился торт. Увидев, что он уже разрезан по числу участников, дама слышит три внутренних голоса. Первый: «*Какой вкусный!..*» Второй: «*Здесь верных 500 килокалорий!*» Третий: «*Съешь, подкрепишь, все равно уже время обеда*». Последовательно выступают Дитя, Взрослый и Родитель. В итоге принимается компромиссное решение – съесть маленький кусочек.

Впрочем, компромисс мог и не состояться, если одна из позиций ближе действительному состоянию человека. В последнем случае могла одержать чистую победу и позиция Дитя. (А! Один раз живем!) и позиция Взрослый (отказ от угощения).

Остроумный наш народ к пониманию сущности трансактного анализа пришел на основе своего многотрудного опыта.

Идет мужчина мимо пивной. Внутренний голос спрашивает его: «Зайдешь?» Мужчина стиснул зубы и идет мимо. Тогда внутренний голос говорит: «Ты как хочешь, а я зайду!»

Понятно, что вопрос задавал Взрослый. Позиция Родитель проявилась в попытке проигнорировать предложение. Победила позиция Дитя – желание получить удовольствие.

Теперь – о серьезном. В местах лишения свободы бытует тюремная поговорка **«Не верь, не бойся, не проси»**, получившая известность благодаря писателям Варламу Шаламову и Александру Солженицыну. Она предостерегает обитателей этих заведений от попадания в состояние Дитя (*доверчивость, чувство страха, зависимость*), чтобы выжить, не сломаться в нечеловеческих условиях ГУЛага.

Приведенную поговорку имеет смысл учитывать и в обычных условиях существования. Ведь состояние Дитя очень уязвимо, прежде всего в части незащищенности от манипуляций. И недоброжелатели могут воспользоваться этим.

Признаки состояний Родителя, Взрослого, Дитя

	Родитель	Взрослый	Дитя
Характерные слова и выражения	«Все знают, что...» «Ты никогда не должен...» «Ты всегда должен...» «Я не понимаю, как это допускают...»	«Как?» «Что?» «Когда?» «Где?» «Почему?» «Возможно...» «Вероятно...»	«Я сердит на тебя!» «Вот здорово!» «Отлично!» «Отвратительно!»
Интонации	Обвиняющие, снисходительные, критические, пресекающие	Связанные с реальной ситуацией	Очень эмоциональные
Состояние	Надменное, сверхправильное, обеспокоенное	Внимательность, поиск информации, спокойствие	Удивленное, радостное, подавленное, угнетенное
Выражение лица	Нахмуренное, неудовлетворенное, обеспокоенное	Заинтересованное, максимум внимания	Бегающие глаза, дрожание или надутые губы, взгляд вниз
Позы	Руки в бока, указующий перст, руки сложены на груди	Наклон вперед к собеседнику, голова поворачивается вслед за его передвижением	Спонтанная подвижность, ерзанье на стуле, сжимают кулаки, ходят, дергают пуговицу

Замечания о терминах

Создатели новых разделов науки вынуждены для обозначения вводимых ими терминов либо придумывать новые слова, либо брать их из обыденной речи, но наделять (по соглашению) новым смыслом, действующим лишь в контексте данного раздела науки. При этом обиходное значение этого слова может не совпадать с его значением как термина.

Мы вынуждены обратить на это внимание, поскольку введенные уже термины Родитель, Взрослый и Дитя (как и названия транзакций, которые будут введены ниже) имеют

смысл, не вполне совпадающий с их бытовыми значениями.

Например, ребенок, подражая маминой интонации, говорит отцу: «А мама говорила, чтоб ты не оставлял после себя невымытую тарелку!» Сделано замечание, которое говорит, что ребенок находится в состоянии Родитель, обращаясь к состоянию Дитя своего отца.

Указанием на то, в каком смысле (общепринятом или транзактном) употребляется соответствующее слово, будет являться его написание: если оно с прописной буквы – значит, это термин, если со строчной – слово понимается в обычном смысле. Например: Родитель и Взрослый – состояния, родитель и взрослый – персонажи в рассматриваемых ситуациях.

Еще о терминах. То, что я перевел как состояние *Дитя*, переводчики книг Э. Берна перевели как состояние *Ребенок*. В результате им приходится сокращать так: Родитель – Рд, Ребенок – Рб, что менее удобно, чем Р и Д.

Еще большая сложность возникает при транзактном анализе ситуаций, в которых участвует ребенок как действующее лицо. Тогда становится непонятно, где живое существо, а где состояние. С термином *Дитя* проблемы не возникает.

При контакте двух (или более) человек внутреннее состояние каждого из них отражается в **позиции в общении**, им занимаемой. Поскольку позиция однозначно определяется состоянием, то терминами Родитель, Взрослый, Дитя я буду называть и состояние, и отвечающую ему позицию в общении.

Что дает транзактный анализ

В любой ситуации в той или иной степени проявляются каждое из трех эго-состояний Р, В, Д. Человек может, например, в течение минуты не сколько раз переходить из одного состояния в другое. Это заметно, в частности, по изменению интонации голоса. Взаимодействие эго-состояний можно наблюдать, когда два человека, беседуя, ведут себя по-разному, не похоже.

Искусство транзактного анализа состоит в том, чтобы правильно определить решающее из них, в соответствии с которым и действует собеседник. Знание этого состояния позволяет предвидеть поведение собеседника и, следовательно, *скрыто управлять* им посредством предложения ему позиции, отвечающей желаемому им состоянию.

Далее это утверждение будет доказано.

Пристройки

Э. Берн, к сожалению, не использует это понятие в своих размышлениях. А оно, как показала моя собственная практика и как вы убедитесь дальше, является крайне полезным при определении состояний партнеров по общению.

П. М. Ершов, известный российский теоретик театра, анализируя взаимодействие актеров на сцене, ввел понятие, оказавшееся очень полезным в анализе взаимодействий. Это по-

нятие – «пристройка» [Ершов П. М., 1972].

Любопытно, что первоначально понятие «*пристройка*» было введено П. М. Ершовым в более узком, нежели теперь понимается, смысле.

Пристройкой я называю непроизвольное приспособление человеком положения своего тела для воздействия на внешний объект с тем, чтобы приспособить этот объект к своим нуждам. Представления человека о качествах и свойствах объекта диктуют состав, порядок и характер движений, в которых осуществляется пристройка...

В результате того, что каждый человек, воздействуя на другого, исходит из каких-то представлений о нем на основе своего жизненного опыта, среди пристроек для воздействия на партнера можно различить пристройки «сверху», «снизу», и «наравне» [Ершов П. М., 1997, с. 46–47].

Психологическая пристройка – *сверху, снизу или рядом* осуществляется посредством выбора партнерами по взаимодействию позиций в общении: собственного состояния (Р, В или Д) и предложениям определенного состояния партнеру.

Пристройка сверху осуществляется при проявлении своего превосходства; *пристройка снизу* – подчинения, *пристройка рядом* – позиция равного партнерства. К примеру, начальник – подчиненный, лицо, принимающее решение, –

проситель; старший – младший. У первых естественна пристройка сверху, у вторых – пристройка снизу. У коллег одного возраста и положения естественна пристройка рядом. Попытка осуществить пристройку сверху без должных к тому оснований (это конфликтоген) может вызвать раздражение. Оценка другого человека – это пристройка сверху. Комплимент, особенно лесть – пристройка снизу. (Конфликтогенами называются слова, действия или бездействие, *могушие* привести к конфликту [Шейнов, 1996]. Все о конфликтогенах – в моей книге «Управление конфликтами: теория и практика».)

Признаки пристроек:

- *пристройка сверху* – стремление доминировать; внешне может выглядеть как поучения, осуждение, советы, порицание, замечания, критика, хвастовство; обращения «ты», «сын-нок», высокомерные или покровительствующие интонации, похлопывание по плечу, стремление занять более высокое место, подача руки для рукопожатия ладонью вниз, взгляды «сверху вниз» (поднятый подбородок) и многое другое;
- *пристройка снизу* – просьба, извинение, самооправдание, виноватые или заискивающие интонации, наклон корпуса, опускание головы, протягивание руки для рукопожатия ладонью вверх и т. п.;
- *пристройка рядом* – отсутствие пристроек сверху или снизу, стремление к сотрудничеству, информационному об-

мену, соревнованию; характерны повествовательные интонации, вопросы и т. п.

Трансакции

Это понятие, наряду с понятием «состояние», является центральным в транзактном анализе.

Транзакцией является обращение с некоего состояния (*Р, В или Д*) одного человека к некоему состоянию (*Р, В или Д*) другого человека. (Для сравнения: Э. Берн определил транзакцию просто как «единицу общения» [Berne E., 1961, p. 24].)

Графически это выглядит так. Каждый партнер по общению изображается в виде набора всех трех его состояний Р, В, Д, а транзакция изображается стрелкой, идущей от выбранной позиции одного собеседника к предлагаемой позиции другого: многочисленные примеры изображены на приведенных ниже рисунках. Ответные транзакции имеют обратное направление.

При этом транзакции $P \rightarrow P$, $V \rightarrow V$, $D \rightarrow D$, изображаемые горизонтальными стрелками, осуществляют пристройку рядом (рис. 1–3); транзакции $P \rightarrow V$, $P \rightarrow D$, $V \rightarrow D$ – пристройку сверху, а $V \rightarrow P$, $D \rightarrow P$, $D \rightarrow V$ – пристройку снизу (рис. 4–6).

Указанными девятью базовыми типами исчерпываются все возможные транзакции.

Трансакции задают *распределение позиций (ролей)* партнеров в процессе их взаимодействия.

Алгоритм транзактного анализа

Опыт применения транзактного анализа показал, что проще всего найти правильное распределение позиций в контакте, когда он выполняется в такой последовательности.

1. Определяем состояние инициатора контакта.

2. Находим характер пристройки инициатора к адресату: сверху, снизу или рядом? (Это уменьшает количество вариантов для дальнейшего выбора, а главное – сразу отбрасывает ложные решения.)

3. Определяем состояние адресата.

Приведем примеры, иллюстрирующие все 9 типов транзакций, начав с тех, где осуществляется пристройка рядом.

Транзакции со взаимодополнением

Изображенные на рис. 1–6 ситуации являются так называемыми «транзакциями со взаимодополнением». В них распределение позиций, задаваемое инициатором, принимается адресатом. Их состояния являются как бы частями одного целого, не противоречащими, а дополняющими одна другую. Ответная транзакция при этом является зеркальным отображением исходной. Это комфортное, бесконфликтное общение.

Трансакция «Критик»

Один работник – другому: «Эти начальники хорошо устроились: требуют от нас то, что сами нарушают». Второй: «Да уж, что позволено Юпитеру, не позволено быку».

Поскольку первый осуждает, он находится в состоянии Родитель. К собеседнику он осуществляет пристройку рядом (разговор на равных), то есть имеет место трансакция $P \rightarrow P$. Назовем ее «Критик».

Второй собеседник также находится в состоянии Родитель и осуществляет трансакцию $P \leftarrow P$. Следовательно, общаются они как «Критики».

На рис. 1 изображена трансактная схема этого обмена репликами. Слева всегда изображается начинающий беседу. Это – инициатор, а его собеседник – адресат. Направление стрелок в тексте также означает – от инициатора исходит послы \rightarrow или обратно – от его партнера \leftarrow . На названиях трансакций не отражается, исходят они от инициатора или от адресата.

В случае когда стрелки на трансактной схеме расположены параллельно, верхняя изображает трансакцию, первую по времени, исходящую от инициатора.

Трансакция «Коллега»

«Не подскажете, который час?» – «Сейчас без четверти двенадцать».

Обмен информацией – это состояние Взрослый. Имеет место пристройка рядом $B \rightarrow B$. Эту трансакцию естественно назвать «*Коллега*». Ответная трансакция также имеет вид $B \leftarrow B$, то есть также «Коллега». Изображены они обе на рис. 2: Другой пример трансакций типа «Коллега».

**Руководитель спрашивает своего заместителя:
«Как вы думаете, что нужно предпринять, чтобы
прекратить опоздания на работу?» Заместитель:
«У меня есть кое-какие соображения на этот
счет».**

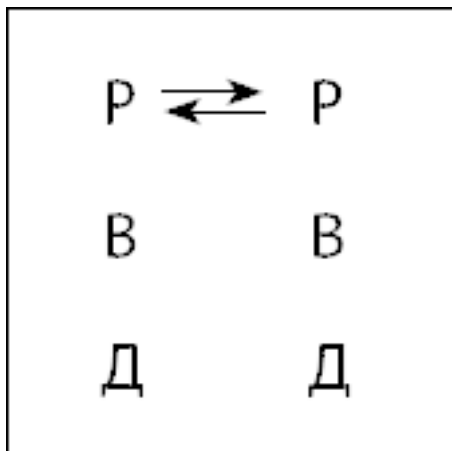


Рис. 1

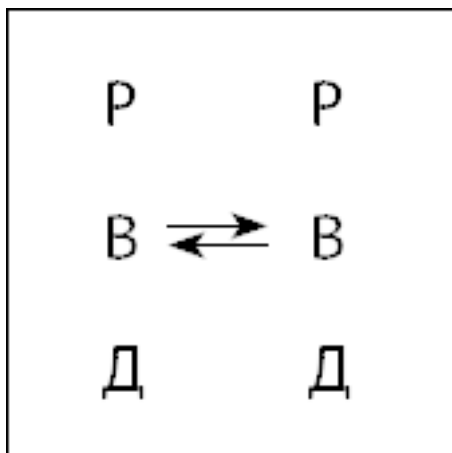


Рис. 2

Трансакция «Шалун»

Одна из сотрудниц обращается к другой: «Может, сбегам посмотрим сериал, пока начальства нет?» – «Давай».

Мотивом первой является желание получить удовольствие, удовлетворить *чувство* любопытства (что дальше произойдет с героями сериала?). То есть у нее превалирует состояние Дитя. Эту трансакцию $D \rightarrow D$ назовем «Шалун», поскольку персонаж ведет себя как расшалившееся дитя.

Такого же состояния она ожидает и от собеседницы (пристройка рядом). Это состояние принимается и второй стороной. Осуществляется встречная трансакция $D \leftarrow D$, то есть также «Шалун», что и показано на рис. 3.

Трансакции «Профессор» и «Парламентер»

В отличие от трех предыдущих случаев, в которых осуществлялась пристройка рядом, речь теперь пойдет о пристройках сверху и снизу. Приведем соответствующие примеры.

Начальник – подчиненному: «Опаздывая, вы подрываете свой авторитет». – «Я понимаю и сделаю необходимые выводы».

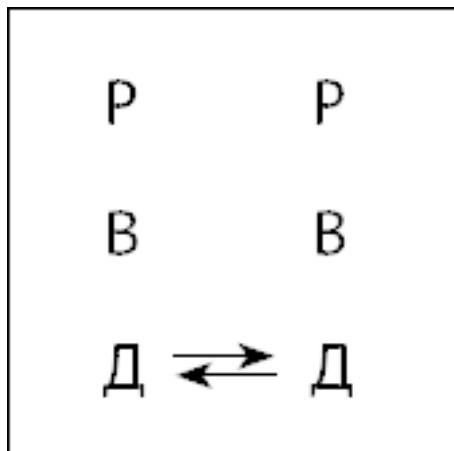


Рис. 3

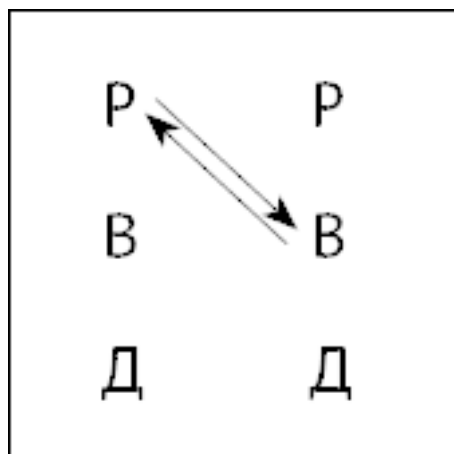


Рис. 4

Начальник *осуждает* подчиненного, то есть находится в состоянии Родитель. При этом он осуществляет пристройку сверху (*руководит*), обращаясь к рассудку подчиненного. То есть имеет место транзакция $P \rightarrow V$. Назовем ее «Профессор» и изобразим на рис. 4 стрелкой сверху вниз.

Данное распределение позиций принимается подчиненным: проявляя рассудительность (состояние Взрослый), он признает свой промах и не оспаривает право руководителя делать ему замечания (пристройка снизу к позиции Родитель). Эту транзакцию $P \leftarrow V$ назовем «Парламентер». На рис. 4 соответствующая стрелка идет снизу вверх.

Такое распределение состояний я назвал «Профессор», поскольку оно в чистом виде реализуется во время лекций, экзаменов и зачетов. В первом случае преподаватель реализует функцию *учит* состояния Родитель, в остальных функцию *оценивает* того же состояния.

Транзакции «Босс» и «Недотепа»

Руководитель – подчиненному: «Как вам не стыдно опаздывать?!»

Занимая позицию *осуждения* (Родитель) и обращаясь к *чувству* стыда (Дитя), он производит пристройку сверху $P \rightarrow D$. Такую транзакцию естественно назвать «Босс».

Если собеседник отвечает «Извините, больше не буду»,

у него превалирует состояние Дитя (чувство вины). Тем самым он принимает заданное распределение позиций, то есть осуществляет встречную транзакцию $P \leftarrow D$. Назовем ее «Недомена» (рис. 5).

Транзакции «Воспитатель» и «Почемучка»

Предприниматель – налоговому инспектору (с возмущением): «На каком основании вы наложили штраф?!» Инспектор: «Давайте разберемся». Достает документы и разъясняет причину наложения санкций.

Другой разговор.

Ученик (с обидой): «А за что вы мне поставили тройку?» Учитель: «Ты забыл, что квадратный корень имеет второе значение со знаком минус».

В обоих случаях инициатор разговора проявляет *чувство обиды*, то есть действует в состоянии Дитя. Он обращается за информацией к состоянию собеседника Взрослый (*работа с информацией*), осуществляя пристройку снизу $D \rightarrow V$. Назовем эту транзакцию «Почемучка». Так ведь зовут детей, пристающих к взрослым с бесконечными «А почему?»

Адресат принимает это распределение позиций в общении и осуществляет пристройку $D \leftarrow V$, называемую «Воспитатель» (рис. 6).

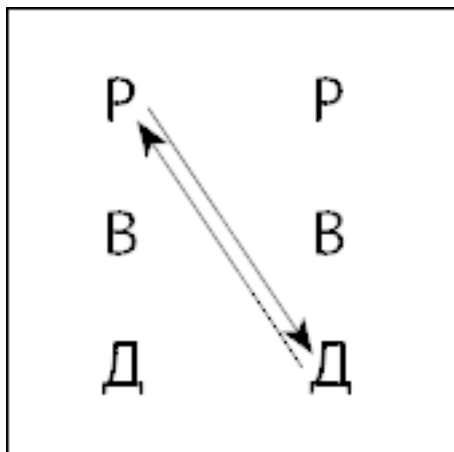


Рис. 5

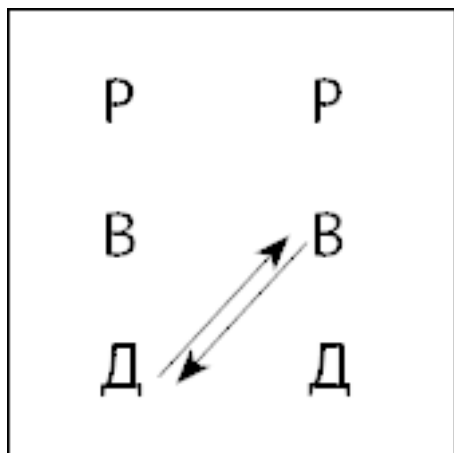


Рис. 6

Трансакции без взаимодополнения

Если распределение позиций, предлагаемое инициатором, не отвечает состоянию адресата, это может привести к конфликту, то есть является **конфликтогеном**. Чем сильнее рассогласование позиций (суммарное число «ступенек» между предлагаемыми и занимаемыми позициями адресата и инициатора – см. схемы рис. 7–13), тем больше вероятность конфликта – сильнее конфликтоген. Рассогласование позиций может означать и «уколы», подчас болезненные для партнера.

На транзактной схеме рассогласование проявляется в том, что стрелки не параллельны. Могут они и пересекаться. Пересечение стрелок означает сильный конфликтоген, ссору или состояние накануне ссоры. Рассмотрим соответствующие примеры.

«Парламентер» против «Босса»

Вернемся к ситуации, когда работник жалуется коллеге на начальство (см. транзакцию «Демагог»).

Второй работник может не согласиться с первым: *«Про своего шефа я так сказать не могу»*. Возражая против демагогического обвинения, второй занял рассудительную позицию, то есть позицию Взрослый с транзакцией «Парламен-

тер», поскольку он в то же время оставляет за инициатором позицию осуждения его начальника. Соответствующая схема изображена на рис. 7.

Возникшее рассогласование состояний может привести к спору, а потом, возможно, даже и к ссоре между собеседниками, то есть является конфликтогеном. Хотя и не сильным, поскольку рассогласование позиций составляет здесь всего лишь одну ступень (между В и Р). Все зависит от отношения инициатора к иному распределению позиций, которое предлагает адресат.

«Коллега» против «Шалуна»

Обратимся к рассмотренному ранее примеру с транзакцией «Шалун». Предположим, сотрудница не принимает предложение сбежать с работы, реагируя, например, так: *«Дай мне, пожалуйста, ведомость за прошлый месяц»*. Ясно, что это транзакция В ← В, то есть «Коллега» (рис. 8). Пропустить мимо ушей, сделать вид, что не услышал – это конфликтоген. Более сильный, чем в предыдущем случае, хотя и не такой сильный, как в следующем. (Более сильный конфликтоген приводит к конфликту с большей вероятностью.)

Рис. 8 показывает, что рассогласование состояний в сумме составляет две ступени (между В и Д у инициатора и у адресата).

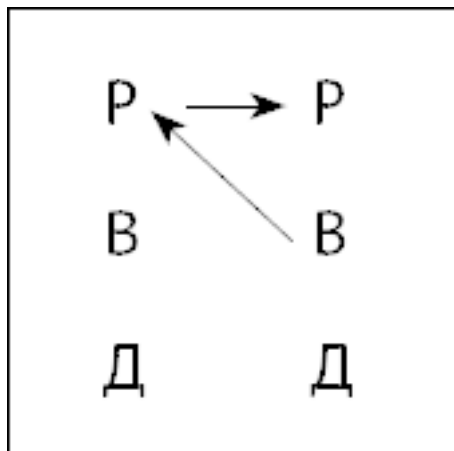


Рис. 7

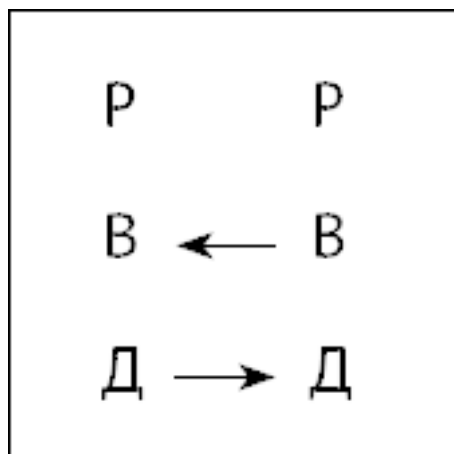


Рис. 8

«Босс» против «Шалуна»

Предположим, в предыдущей ситуации сотрудница выразила свое несогласие более решительным образом: *«Как не стыдно такое предлагать? А работать кто будет?!»*

Это явно состояние Родитель и, соответственно, транзакция Д ← Р («Босс»), что и изображено на рис. 9.

Конфликтоген очевиден. На приведенной схеме сила этого кофликтогена иллюстрируется, во-первых, значительным расхождением состояний (на две ступени относительно адресата) и, во-вторых, сильно выраженной пристройкой сверху.

«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!»

Или ситуация в семье:

Муж обращается к жене: «Дорогая, ты не видела ключи?» – «Ослеп что ли? Вон на трюмо лежат».

На транзакцию «Коллега» (*работа с информацией*) адре-

сат в обоих случаях отвечает пристройкой сверху, занимая позицию Родитель (*осуждение*), апеллируя к состоянию Дитя (*беспомощность*) инициатора, то есть отвечает транзакцией «Босс».

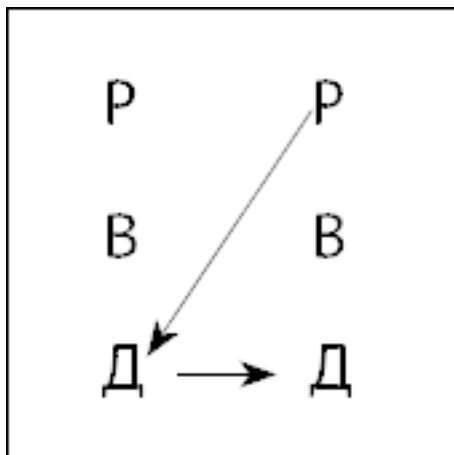


Рис. 9

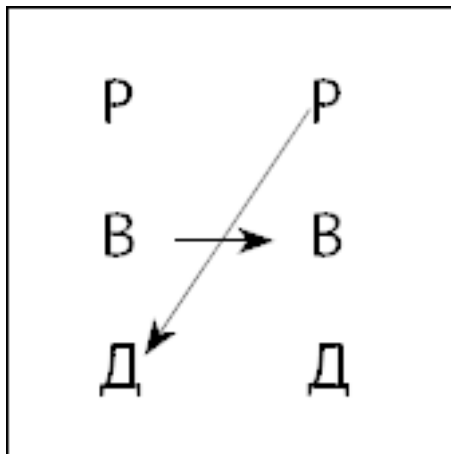


Рис. 10

Такая реакция – сильный конфликтоген и изображение ситуации на рис. 10 отражает это сильно выраженной пристройкой сверху, перекрещиванием стрелок и рассогласованием в предлагаемых и получаемых состояниях – в общей сложности на две ступени. Перекрещивание стрелок также отображает наличие конфликтогена.

«Босс» против «Босса»

На переговорах одна сторона – другой: «Вы сорвали нам поставки, в результате мы понесли ощутимые потери». – «Нет, это вы виноваты, задержав предоплату».

Другой пример.

Мужчина пытается сделать покупку без очереди. Стоящий в очереди мужчина требует: «Встаньте в очередь!» Тот отвечает: «Ты стоишь – и стой!»

Все высказывания в этих ситуациях идут с состояния Родитель (*требования*). Обращены они в обоих случаях к Дитя: никаких аргументов, только ставка на *подчинение*. То есть транзакции типа «Босс».

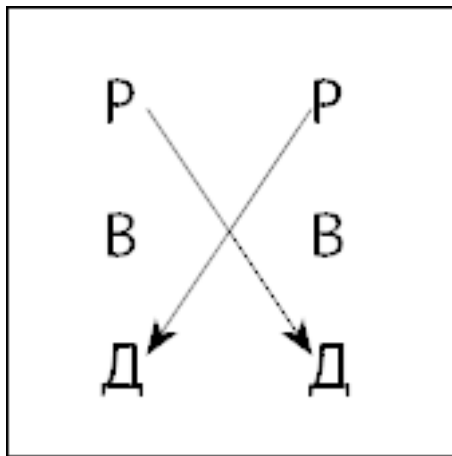


Рис. 11

Но и ответы также идут с состояния Родитель (*требуют*) и также адресуются к состоянию Дитя – угроза, обращенная

к *чувствам*. В первом сюжете мишенью воздействия является чувство вины, во втором – страха (что сделавший замечание побоится связываться с нарушителем). Опять транзакция «Босс».

Обе перепалки содержат самые сильные конфликтогены, поскольку с большой степенью вероятности могут привести к конфликту. В первом случае – к срыву переговоров, во втором – к скандалу и даже драке.

Рис. 11 отображает большую силу этих конфликтогенов четырьмя характерными моментами: двумя пристройками сверху, перекрестьем стрелок и максимально возможным рассогласованием состояний – в общей сложности на четыре ступени (по две у инициатора и у адресата).

Взаимодействие более чем двух партнеров

Для иллюстрации транзактного анализа в случае взаимодействия более чем двух партнеров по общению рассмотрим следующую сценку.

Муж пришел домой с опозданием на 3 часа, с запахом спиртного. Дома были в это время жена и теща. Жена: «Сережа, что случилось?» – «Потом объясню». Теща: «Ты где это шлялся?» Зять: «Это наша семья. Мы разберемся без посторонней помощи».

Вопрос жены и ответ мужа относятся к транзакциям типа «Коллега» (рис. 12).

Трансакции в паре теща – зять (рис. 13) имеют вид «Босс» против «Профессора». Действительно, теща *осуждает* зятя (состояние Родитель), считает его заведомо виноватым, которому никакие оправдания не помогут, то есть обращается к его состоянию Дитя (*подчинение*).

Он же поучает ее, *требует* не вмешиваться (Родитель), обращается к ее *рассудку* (позиция Взрослый), что у них уже своя семья, что они не дети, обязанные во всем отчитываться.

Конфликтность их высказываний очевидна и подтверждается на рис. 13 перекрестьем стрелок и расхождением позиций в сумме на три ступени.

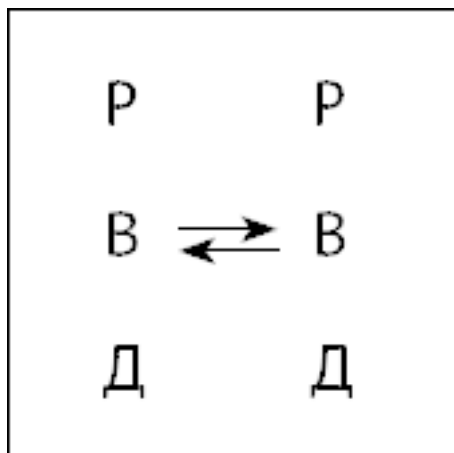


Рис. 12

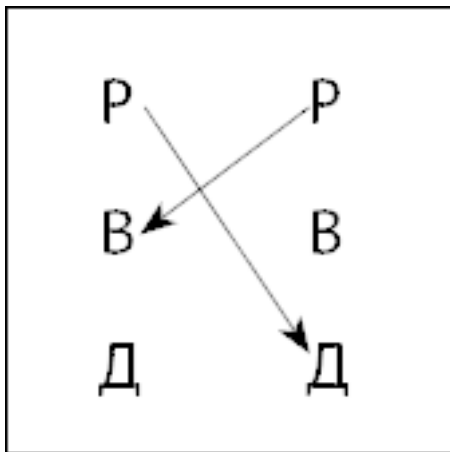


Рис. 13

Скрытые транзакции

Всякое знание ведет дальше и дальше вглубь тайны.

А. Швейцер

Транзактный анализ позволяет описать не только то, что говорят партнеры, но и подтекст, выражаемый интонацией или просто подразумеваемый (чтение между строк). Далее, рассматривая *технология скрытого управления*, мы увидим, что именно подтекст, специально построенные скрытые воз-

действия позволяют инициатору управлять адресатом.

На транзактной схеме скрытые транзакции будем изображать пунктирными стрелками – в отличие от изображения рассмотренных выше *открытых, явных* транзакций.

Проиллюстрируем использование скрытых транзакций на примере обычной житейской ситуации.

Флирт: транзактный анализ

Сотрудница обращается к своему коллеге: «Сегодня – день зарплаты на соседнем предприятии, и у моего дома не протолкнуться от пьяных (во дворе винно-водочный отдел). Вы не можете проводить меня до подъезда, вам ведь, кажется, в ту же сторону?» «Разумеется, – отвечает тот, – я провожу вас».

Явная транзакция «Парламентер» В → Р (*рассудительное обращение за покровительством, пристройка снизу*) и ответная транзакция «Профессор» В → Р (*оказание покровительства, пристройка сверху*).

Однако представим, что этот сотрудник нравится женщине, но он не проявляет никакой инициативы, и ей приходится самой делать первый шаг. Иначе говоря, сказанные ею слова лишь ширма, за которой стоит любовная игра. То есть скрытая цель ее определяется чувствами. А чувства относятся к позиции Дитя. Надеясь на взаимность, женщина скры-

то обращается к состоянию Дитя сослуживца. Таким образом, скрытая транзакция имеет вид $Д - - \rightarrow Д$, то есть «Шалун» (рис. 14).

Если сослуживец и сам испытывает симпатию к этой женщине и порадовался, что сможет остаться с ней наедине, на транзактной схеме данного сюжета (рис. 14) следует поставить встречную пунктирную стрелку $Д \leftarrow - Д$. Если же нет, то – нет.

Итак, он проводил ее до подъезда. Не исключено, что в продолжение своей игры она скажет: *«Я вам так благодарна... Сегодня такая сырая погода, не хотите ли согреться чаем или кофе?»*

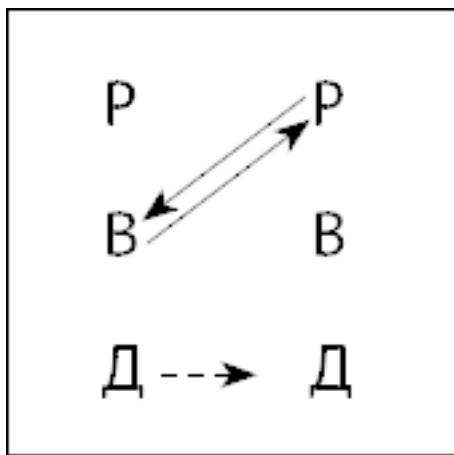


Рис. 14

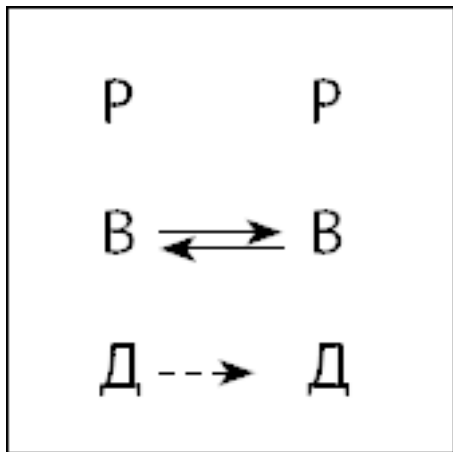


Рис. 15

Разумеется, на явном уровне это транзакция «Коллега». Ответит он согласием или тактично отклонит приглашение – тоже явная транзакция «Коллега», что и изображено на рис. 15.

На скрытом уровне с ее стороны сохраняется транзакция «Шалун». Будет ли встречная аналогичная транзакция – зависит от провожающего.

Рассмотрим более интересный случай, когда мужчина принял приглашение.

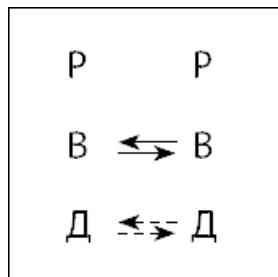
Сначала они говорят о работе, общих знакомых – взаимная симпатия еще скрывается.

Этой стадии разговора отвечает распределение позиций, изображенное на рис. 16, а.

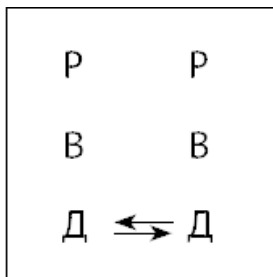
Затем чувства побеждают, они объясняются в них, переходят на «ты». Чувства завладевают ими, возникают сексуальное желание, он уже расстегнул ей кофточку (рис. 16, б).

И вдруг... Как колокольный набат, ударил звонок в дверь. Она говорит гостю: «Кто это может быть?» (рис. 16, в). После пары новых звонков, во время которых она виновато застегивает кофточку (рис. 16, г), неожиданный гость уходит. Она:

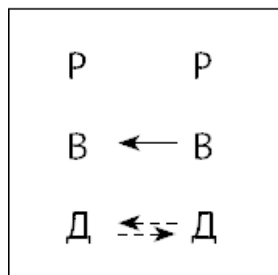
- Я поставлю кофе. Хотите?**
- Нет, спасибо, поздно уже.**
- Не жалеете, что зашли?**
- Нет-нет. Все хорошо. Надо к утреннему докладу подготовиться. Вон полный портфель бумаг... Вы ведь тоже будете на совещании?**
- Да.**
- Значит, на нем увидимся?**
- Увидимся.**
- До встречи.**
- До встречи.**



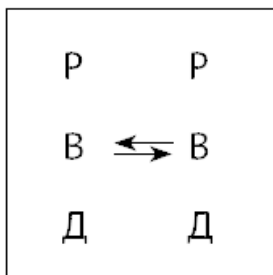
а



б



в



г

Рис. 16

Состояние Взрослый, навязанное (см. рис. 16, в) незваным гостем (если бы пришлось открыть, то требовалась для общения именно позиция Взрослый), вытеснила позицию Д (*чувства*). Внезапно посмотрев на себя со стороны *рассудительным* взглядом постороннего (состояние Взрослый), они ощутили неловкость, и туман *чувств* рассеялся. Из этого со-

стояния они так и не смогли выйти, вдруг вспомнив о служебных обязанностях – чтобы скрыть неловкость положения.

Тест «Родитель – Взрослый – Дитя»

*Кто не хочет, чтобы его поглотила пучина,
должен научиться плавать.*

Г. Сенкевич

Предлагаемый тест позволяет получить **самооценку** предпочитаемых человеком позиций в межличностных отношениях.

Смысл теста в следующем. В каждый момент общения индивид находится преимущественно в одном из базовых состояний – Родитель, Взрослый или Дитя. Таким образом, в каждом из них он пребывает бесчисленное число раз. Не исключено, что некоторое состояние (Р, В или Д) человеком испытывается чаще, чем другие два. То есть это его предпочитаемое (ведущее) состояние, которое чаще других состояний предопределяет занимаемую им позицию в межличностных отношениях, в общении с окружающими. А какое-то состояние, напротив, испытывается реже всего.

Эта информация, возможно, поможет понять, почему с кем-то складываются те или иные отношения. Опираясь на нее, можно также попытаться подойти более осознанно к позициям в общении с особо значимыми людьми.

Инструкция

Оцените баллах от **0** («Это совершенно не я») до **10** («Это я на 100 %») степень вашего согласия с каждым из приведенных ниже высказываний.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, я умею их подавлять.
3. Родители, как более взрослые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурачиться, как маленькому.
8. Думаю, что правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.
14. Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе.

15. Дети должны, безусловно, следовать указаниям родителей.
16. Я – увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека – объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
20. Правила оправданны лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств.

Ключ к тесту

Степень принадлежности к конкретному состоянию узнаете, подсчитав отдельно сумму баллов по строкам и сравнив их:

I (состояние Дитя): 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19.

II (состояние Взрослый): 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20.

III (состояние Родитель): 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21.

Интерпретация результатов

Для оптимального функционирования личности, с точки зрения Э. Берна, необходимо, чтобы в личности были гармонично представлены все три состояния «Я».

Наличие каждого эго-состояния необходимо здоровой и гармоничной личности. Родительское состояние отвечает за культурные и нравственные ценности и убеждения, необходимо для воспитания детей. Взрослое состояние помогает в выработке разумных и зрелых суждений, объективной обработки информации. Детское состояние дарит радость творчества, самовыражения, интуиции.

Если у вас больше Р

Чаще всего вы ведете себя как Родитель. Эго-состояние Родитель проявляется в том, что человек ведет себя, мыслит и чувствует, неосознанно копируя одного из родителей (своих, кого-то из бабушек-дедушек или родителей близких людей, которых часто наблюдал в детстве). В Родителе человек мыслит в соответствии с морально-нравственными нормами, используя понятия «хорошо/плохо», «правильно/неправильно». Если наиболее силен Родитель, велика вероятность, что человек склонен к критиканству, стереотипности мышления, излишнему консерватизму, а также, возможно, гиперопеке над окружающими.

Если у вас больше В

Чаще всего вы ведете себя как Взрослый, мыслите и чувствуете по принципу «здесь и сейчас» и адекватно реагируете на то, что происходит вокруг вас, используя весь по-

тенциал взрослой личности.

Если у вас больше Д

Чаще всего вы ведете себя как Дитя. В этом эго-состоянии человек возвращается к поведению, мышлению и чувствам своего детства, боится, гневается, чувствует обиду, несправедливое к себе отношение и т. д. Если на первом месте Д-состояние, вы можете проявлять склонность к научной работе, но не всегда умеете управлять своими эмоциями. Однако существует вероятность, что в личности преобладают инфантильные качества. Такой человек может быть лишен рассудительности, чувства ответственности (либо напротив – он сверхответственен), этических норм (если Родитель выражен слабо).

Ваша формула

Расположив соответствующие символы Р, В и Д в порядке убывания веса (в зависимости от количества набранных баллов), получите собственную формулу.

Если у вас получилась формула II, I, III, или ВДР, значит, вы обладаете чувством ответственности, в меру импульсивны и не склонны к назиданиям и поучениям.

Если получилась формула III, I, II, или РДВ, для вас характерна категоричность в суждениях и действиях, возможно излишнее проявление самоуверенности при взаимодей-

ствии с людьми, чаще всего говорите без сомнений то, что думаете или знаете, не заботясь о последствиях ваших слов и действий.

Все три состояния Р, В и Д по-своему полезны.

Родитель помогает, не задумываясь, принимать решения в стереотипных ситуациях, разгружая сознание от необходимости думать над простыми обыденными задачами, помогает быстро выбрать решение в условиях дефицита времени.

Взрослый воспринимает и перерабатывает логическую составляющую информации, принимает решения обдуманно и без эмоций, проверяя их реалистичность. Взрослое «Я», в отличие от Родительского, способствует адаптации не в стандартных, однозначных ситуациях, а в уникальных, требующих размышлений, дающих свободу выбора и вместе с тем необходимость осознания последствий и ответственного принятия решений.

Состояние Дитя – следование жизненному принципу чувств. На поведение в настоящем влияют чувства из детства. Кроме того, состояние Дитя отвечает за творчество, оригинальность, разрядку напряжения, получение приятных, иногда острых, но необходимых в определенной степени для нормальной жизнедеятельности впечатлений. Часто Детское «Я» включается, когда у вас нет самостоятельных сил для решения проблем.

Зрелый человек умело использует разные формы поведения, лишь бы они были уместны. Самоконтроль и гибкость

помогают ему вовремя вернуться во «взрослое» состояние, что, собственно, и отличает зрелую личность от незрелой, неважно, сколько этой личности лет.

Ваши профессиональные склонности

На основе полученных результатов можно определить наиболее соответствующую вашим личностным особенностям *сферу профессиональной деятельности.*

Так, люди с преобладающим эго-состоянием Взрослый достигают больших успехов в сфере бизнеса, менеджмента и управления.

Эго-состояние «Заботливого родителя» имеет высокую значимость в сфере медико-социальной и психолого-педагогической деятельности.

«Критикующий родитель» обуславливает эффективность деятельности представителей силовых структур. Так, например, одним из принципов функционирования армейских подразделений является соблюдение жесткой дисциплины и субординации, безоговорочное соблюдение устава и выполнение приказов вышестоящих. Отдавать приказы и наказывать за их невыполнение тоже нужно уметь и обладать для этого определенными личностными особенностями.

Эго-состояние «Естественного ребенка» является самым творческим, поэтому определяет достижения человека в науке и искусстве (актеры, режиссеры, писатели, поэты, худож-

ники, музыканты и т. д.).

«Адаптивный ребенок» является залогом профессиональной успешности в сфере обслуживания, работы с клиентами. Данное эго-состояние является неременным условием результативности труда официантов, барменов, продавцов, парикмахеров, стюардесс и т. д.

Глава 2. Скрытое управление и манипулирование

*Самое главное искусство – искусство
управлять.
К. Вебер*

Скрытое управление: сущность и виды

Большинство людей не любят, когда ими пытаются управлять те, у кого на это нет соответствующих прав. Тем более если делают это открыто. Руководить собой обычно позволяют только своим начальникам, да и то часто без восторга. Поэтому у желающего управлять другими лишь один путь: *замаскировать* управляющее воздействие так, чтобы оно не вызвало возражения адресата. То есть осуществлять **скрытое управление**.

К этому способу прибегают тогда, когда предвидят сопротивление, и потому сразу делают ставку на скрытость своего воздействия.

Что такое скрытое управление

Скрытое управление – это такое управляющее воздействие его инициатора, при котором требуемое ему ре-

шение принимается адресатом воздействия самостоятельно, без видимого нажима со стороны инициатора.

Цель управления адресату не сообщается, но ему дается информация, исходя из которой он сам делает нужный вывод.

Скрытое управление производится помимо воли адресата и предполагает возможное несогласие адресата с тем, к чему его склоняют (иначе инициатору нет оснований скрывать свои намерения).

Манипулятивное и позитивное скрытое управление

Этично ли тайно управлять другим человеком (адресатом воздействия) против его воли? Это зависит от целей инициатора. Если его цель – получить личную выгоду за счет жертвы, то, безусловно, аморально.

Скрытое управление адресатом против его воли, приносящее инициатору односторонние преимущества, мы называем манипуляцией. Инициатора воздействия в этом случае называют *манипулятором*, а адресата – *жертвой* (манипуляции).

Таким образом, манипулирование – это частный случай скрытого управления, характеризующийся эгоистическими, неблагоприятными целями манипулятора, наносящего ущерб (материальный или психологический) своей жертве.

Однако часто скрытое управление преследует вполне благородные цели. Например, когда родитель вместо приказов незаметно и безболезненно управляет ребенком, ненавязчиво побуждая его к правильным действиям. То же самое – во взаимоотношениях руководителя с подчиненным. В обоих случаях адресат сохраняет свое достоинство и сознание собственной свободы. Такое скрытое управление не является манипуляцией. Назовем его *позитивным скрытым управлением*.

Аналогично, если женщина с помощью женских хитростей скрыто управляет мужчиной, помогая ему избавиться от вредных привычек (злоупотребления спиртным, курения, уклонения от выполнения семейных и отцовских обязанностей и т. д.), можно только приветствовать такое управление.

Таким образом, скрытое управление распадается на два вида (рис. 17):

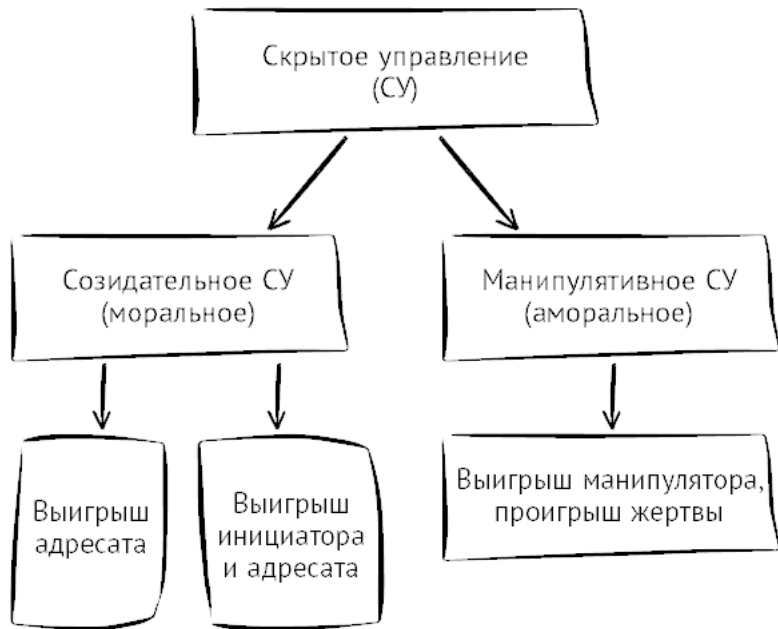


Рис. 17. Виды и результаты скрытого управления

Модель скрытого управления

Любое воздействие посредством скрытого управления происходит по приведенной ниже схеме [Шейнов, 2007]:

Сбор
информации
об адресате
воздействия



Вовлечение
в контакт

+

Фоновые
факторы

+

Мишени
воздействия



Побуждение
адресата
к действию

Рис. 18. Универсальная схема (модель) скрытого управления

Вовлечение в контакт – это то, что привлекает внимание адресата, вызывает его интерес к «выгодной» для него стороне дела и одновременно отвлекает адресата от истинной цели инициатора.

Фоновые факторы (фон) – использование состояния сознания и функционального состояния адресата и присущих ему автоматизмов, привычных сценариев поведения; создание благоприятного внешнего фона (доверие к инициатору, его высокий статус, привлекательность и т. п.).

Мишени воздействия – это те особенности личности адресата, его слабости, потребности и желания, воздействуя на которые инициатор стимулирует его к принятию нужного решения.

Побуждение адресата к действию нередко является результатом всех описанных действий (подходящее вовлечение адресата в контакт + воздействие на него фоновых факторов + воздействие на мишень), но может достигаться специальными средствами (например, внушением, приемами убеждения и психологическим давлением).

Поскольку манипуляция – частный случай скрытого управления, она осуществляется по модели рис. 18.

В дальнейшем мы убедимся, что **техника транзактного анализа позволяет скрыто управлять партнером по об-**

щению и одновременно раскрывает механизм скрытого управления.

В частности, *скрытые транзакции* прямо указывают на истинную мишень воздействия при скрытом управлении, а если этих мишеней несколько, то на ту, которая в большей степени побуждает адресата действовать так, как задумал инициатор.

Глава 3. Трансактный анализ манипуляций

Недостаточно еще знать, нужно также применять; недостаточно еще желать, надо также делать.

И. Гёте

Проиллюстрируем возможности трансактного анализа в первую очередь на примерах самого опасного вида скрытого управления – манипуляциях, чтобы лишний раз показать, благодаря каким приемам инициатора адресаты воздействия становятся жертвами.

«Мужские» манипуляции

«Мужские» манипуляции – это те, которые используются против мужчин. Потому что именно мужчины против них практически беззащитны. И самый проницательный из них (см. далее сюжет о Гамлете) может стать их жертвой – как в переносном, так и в прямом, трагическом смысле.

Забегая вперед, скажу, что мишени воздействия, используемые в «мужских» манипуляциях, не отвечают женской психологии. Поэтому эти манипуляции не проходят против женщин.

Манипуляция «Боишься?»

Одна из распространенных «мужских» манипуляций. **Мишенью воздействия** является желание всякого человека (особенно мужчины) не выглядеть трусом. **Вовлечением в контакт** служит брошенный вызов. Для иллюстрации манипуляции данного типа воспользуемся отрывком из книги Юлиана Семенова «Семнадцать мгновений весны».

«Выходя из своего кабинета, Штирлиц увидел, как по коридору несли чемодан Эрвина. Он узнал бы этот чемодан из тысячи: в нем хранился передатчик.

Штирлиц рассеянно и не спеша пошел следом за двумя людьми, которые, весело о чем-то переговариваясь, занесли этот чемодан в кабинет штурмбанфюрера Рольфа.

...Все в нем напряглось, он коротко стукнул в дверь кабинета и, не дожидаясь ответа, вошел к Рольфу.

– Ты что, готовишься к эвакуации? – спросил он со смехом.

– Нет, – ответил Рольф. – Это передатчик.

– Коллекционируешь? А где хозяин?

– Хозяйка. По-моему, хозяину каюк. А хозяйка с новорожденным лежит в изоляторе госпиталя «Шарите».

– С новорожденным?

– Да. И голова у стервы помята».

Узнав все, что нужно, Штирлиц заканчивает разговор так:

«Уже открыв дверь, Штирлиц хлопнул себя по лбу и засмеялся:

– Я стал склеротическим идиотом... Я ведь шел к тебе за снотворным. Все знают, что у тебя хорошее шведское снотворное».

Как же получилось, что следователь Рольф пошел на должностное преступление, раскрыв служебную тайну? Тем более в обстановке взаимной слежки, когда все они были «под колпаком» у Мюллера, шпионили друг за другом...

Штирлиц добился этого с помощью манипуляции, разыгранной в три приема. Начал он с внезапного обращения («коротко стукнул и, не дожидаясь ответа, вошел к Рольфу») с вопросом, подтекстом которого было подшучивание, намек на трусость, испытываемое им *чувство страха*. Сам вопрос (без подтекста) можно отнести к транзакции типа «Коллега» (*обмен информацией*). Но подтекст соответствует скрытой Р – - → Д транзакции «Босс». Соответствующие транзакции изображены на рис. 19, а.

Смех во время вопроса выполнил две функции: 1) ирония; 2) он расслабляет, задает непринужденность общения, способствует взаимному расположению. Тем самым Штирлиц давал понять: «Я тебя понимаю и не осуждаю» (скрытая позиция «Родитель» – *покровительство*).

Быть объектом насмешки офицеру не к лицу, поэтому

Рольфу психологически выгоднееотреагировать на явную транзакцию, что он и делает, отвечая как «Коллега». Воспользовавшись таким распределением позиций, Штирлиц под видом профессионального участия стремительно задает серию вопросов, получая важные для себя сведения (транзакции «Коллега» – «Коллега», рис. 19, б).

Завершить же разговор нужно так, чтобы скрыть истинную цель визита (как и надлежит при скрытом управлении). Находка насчет снотворного весьма удачна, ибо осуществляется транзакцией «Недотепа» («плохо сплю, помоги»), тем более что ответная реакция Рольфа – транзакция «Босс» (*покровительство* – выручил со снотворным) – оставляет Рольфа с ощущением психологического выигрыша. Штирлиц начал с пристройки сверху (вышучивание: «бежать что ли собрался?»), а закончил пристройкой снизу, признанием, что у самого нервы не в порядке. Заключительная часть разговора изображена на рис. 19, в.

Самая простая защита от данной манипуляции – так называемая пассивная: Рольфу достаточно было проигнорировать скрытую транзакцию, пропустить мимо ушей и задать встречный вопрос: «У тебя ко мне дело?» (С техникой защиты от манипуляций можно ознакомиться по книгам «Манипулирование и защита от манипуляций», «Скрытое управление, манипулирование и защита от манипуляций», «Психология манипулирования», представленным в списке литературы.)

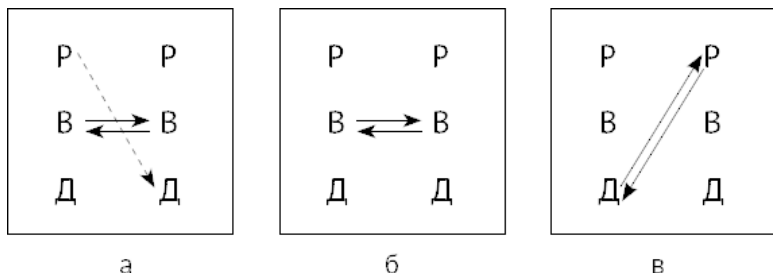


Рис. 19

Мишенью воздействия в данной манипуляции избрано нежелание адресата показаться трусом, **вовлечением в контакт** – разговор о чемодане. **Фоновый фактор**, использованный Штирлицем, – атмосфера страха, царящая среди офицеров в ситуации отступления под натиском советских войск.

Манипуляция «А слабо тебе!..»

Данная манипуляция в качестве **мишени воздействия** использует нежелание адресата показаться нерешительным человеком, боящимся риска, либо неумелым, непрофессиональным. **Вовлечением** в манипуляцию является брошенный адресату вызов. Поскольку решительность, рисковость – это сугубо мужские достоинства, то и разыгрывается манипуляция преимущественно в чисто мужских коллективах, в армии например:

Один солдат говорит другому: «Махнем, не

глядя, карман на карман», точно зная, что в его кармане ничего ценного нет, а в кармане другого есть что-то, представляющее интерес.

Деловое предложение поменяться (транзакция «Коллега») сопровождается скрытой транзакцией «Босс», подразумевающей вызов. Схема та же, что и на рис. 19, а. Эта манипуляция того же типа, что и предыдущая. Схема одна, только в качестве мишени служат разные качества мужчин.

Манипуляцией «А слабо тебе!..», бросив вызов, можно подтолкнуть человека на действие, которое тот не собирался совершать – как на работе, так и в быту.

Школьник говорит отцу: «А слабо тебе решить задачу!» Отец вызов принимает, в итоге выполняя за сына его домашнее задание. (Диалог юного манипулятора с отцом представлен в главе «Взрослые и дети».)

Транзактная схема последней манипуляции вначале имеет вид рис. 20, а затем трансформируется в схему рис. 21, поскольку отец «клюнул» на приманку – возможность опровергнуть якобы плохое мнение сына о способностях отца.

Последний поединок Гамлета

Манипуляция «А слабо тебе!..» фактически была использована недругом принца для организации «спортивного» поединка Гамлета с Лаэртом. Зная, что оба фехтуют прекрас-

но, тот 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.

Как «запрячь» другого

Целью многих манипуляций является перекладывание своих обязанностей на других. Немало манипуляций и с одалживанием денег. Об опасности последних предупреждает народная мудрость: «Хочешь потерять друга – одолжи ему деньги».

Манипуляции могут иметь целью увернуться от справедливой критики, заодно выплеснув на другого отрицательные эмоции.

Рассмотрим несколько поучительных примеров, потренировавшись в трансактном анализе последних.

«Эта задачка неразрешима!»

Данный прием применяют и на работе, и в семье. Начнем с семьи.

Школьница обращается к своей матери:

«Уже час думаю-думаю и вижу, что задали нам задачку, решить которую невозможно».

Мать – отцу: «Пойди посмотри, может, там

ошибка какая, а ребенок мучается».

Отец садится за решение задачи. Девочка отдыхает. Сколько она думала, известно только ей. А дети далеко не всегда правдивы.

Мишенью воздействия на родителей хитруня избрала необходимость родителей заботиться о ребенке. Установка на помощь ребенку сильнее развита у матери, поэтому девочка обращается к ней. Но той разбираться некогда, на ней ужин, мытье посуды и т. д. А тут отец под рукой... Тем более матери хочется, чтобы отец побольше занимался детьми. Ему же противостоять сразу и матери, и дочери трудно. Цель дочкой достигнута.

Трансактная схема манипуляции (рис. 21) такова: демонстрируя *«беспомощность»*, дочь разыграла состояние Дитя. У матери она вызвала состояние Родитель (*покровительство*), которое перешло затем и к отцу.

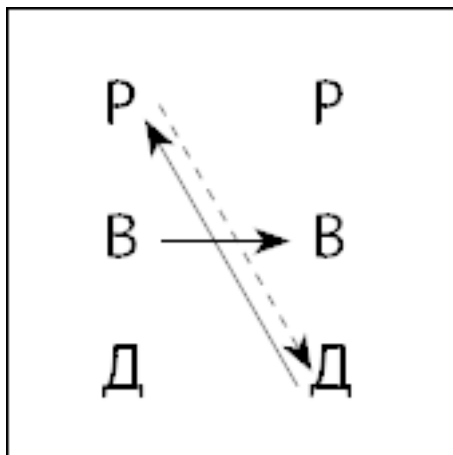


Рис. 20

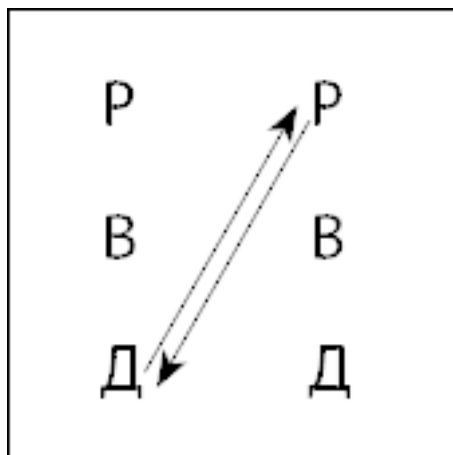


Рис. 21

Девочка осуществила транзакцию «Недотепа», инициировав со стороны родителей взаимодополняющую транзакцию «Босс».

Как одолжить деньги

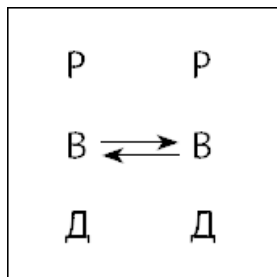
– Как у тебя с деньгами?

– Да вроде нормально.

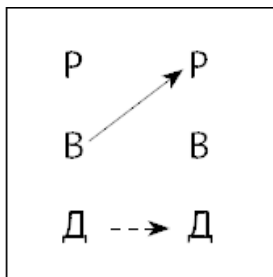
– А я на мели. Детям даже не на что купить еду.

Одолжи до получки.

Механизм скрытого управления таков. Первая транзакция – подготовительная: «Коллега» ($V \rightarrow V$), чтобы получить нужную информацию (рис. 22, а). Вторая – $V \rightarrow P$ (просьба о покровительстве). Скрыто: $D - - \rightarrow D$ («беспомощность» инициатора обращена к *чувству* сострадания у адресата – рис. 22, б).



а



б

Если просящий имеет хорошую репутацию, отказать при таком одновременном воздействии на моральные принципы (состояние Родитель) и чувства (состояние Дитя) практически невозможно: *«Сколько тебе нужно?»*

Если же репутация просителя «не ахти», возникает внутренняя борьба между позициями Р и Д. Именно ее и ощущает адресат, оказавшись в растерянности: как поступить?

Как увиливают от ответа

Однажды в телевизионной программе «Профессия – репортер» была показана следующая сцена. Во время интервью журналистка задала «неудобный» вопрос, вызвавший раздражение интервьюируемого. Он зло ответил: «Я вижу, мозги журналисткам не нужны. Карьеру они делают через постель». Один из членов съемочной группы кинулся на обидчика с кулаками защищать честь коллеги.

Почему так получилось? Интервьюер выглядела сексапильно, коротенькая юбочка позволяла любоваться красивыми ногами, а манера поведения не исключала возможности флирта. Явная транзакция, характерная для всякого интервью (В → В) дополнялась скрытой транзакцией Д – - → Д (флирт). Первоначально последняя, по-видимому, всего

лишь приятно возбуждала интервьюируемого, «мужчину в соку» ($D \leftarrow D$) и помогала журналистке разговаривать собеседника (рис. 23 (а)).

Однако когда задевший его чувства вопрос ($B \rightarrow D$) переполнил эмоциональный канал, произошел взрыв, в результате которого оба раздражителя – профессиональный (B) и сексуальный (D) были связаны воедино (рис. 23, б).

Ответная реакция исходила с «переполненной» позиции D . На явном уровне она адресовалась позиции B (обвинении в непрофессионализме), на скрытом – позиции D (желание отомстить за переполнение эмоционального канала).

Взрыв эмоций был для телевизионщиков полной неожиданностью. Но транзактный анализ показывает, что он был закономерным, поскольку журналистка работала «на грани фола».

Данный сюжет вызывает в памяти несравненно более громкий скандал, когда Филипп Киркоров оскорбительно ответил на профессионально заданный вопрос ростовской журналистки о большом количестве ремейков в его репертуаре.

Певец увидел в этом упрек ($B - - \rightarrow D$), тем более *обидный*, что вполне *справедливый*. Возобладавшие эмоции (позиция D) адресовались позиции D журналистки (*беззащитность* перед теми, кто считает, что ему позволено то, что недопустимо для других).

Транзактная схема данной ситуации изображена на

рис. 23 (в).

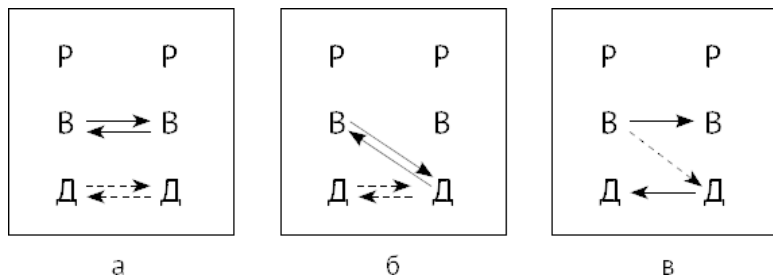


Рис. 23

Когда придраться не к чему...

Возможность неоднозначного толкования услышанного может быть использована в качестве *мишени скрытого управления*.

– Скажите, вы бы согласились стать женой интеллектуально ограниченного, но богатого человека?

– Дайте подумать. Ваше предложение неожиданно для меня.

На риторический вопрос, предполагающий приоритет интеллекта над богатством, девушка отвечает как на предложение руки и сердца. Мужчине идти на попятную – некрасиво. А идти до конца – значит взять на себя обязательство содер-

жать жену так, как может позволить себе только богатый человек.

Медсестра говорит больному:

– Хватит смотреть телевизор – пора в койку!

– А нас не застукают?

Трансактная схема для обоих случаев приведена на рис. 24.

Формально придаться не к чему – одно из значений сказанных слов действительно может быть именно таким, каким воспользовались находчивые собеседники. Вот уж воистину: «каждый слышит то, что хочет слышать» и «каждый понимает в меру своей испорченности».

Это подтверждается и следующим диалогом:

Переполненный автобус резко затормозил, и пассажир случайно схватился за плечо рядом стоящей полногрудой дамы.

– Послушайте, – возмущается она, – а вы не могли бы ухватиться за что-нибудь другое?..

– Не искушайте меня, мадам!

Трансактная схема (рис. 25) показывает, как двусмысленность высказывания женщины наводит мужчину на этот ответ. Ее замечание ($P \rightarrow D$) сопровождается скрытой трансакцией $D - - \rightarrow D$, на которую и отреагировал мужчина.

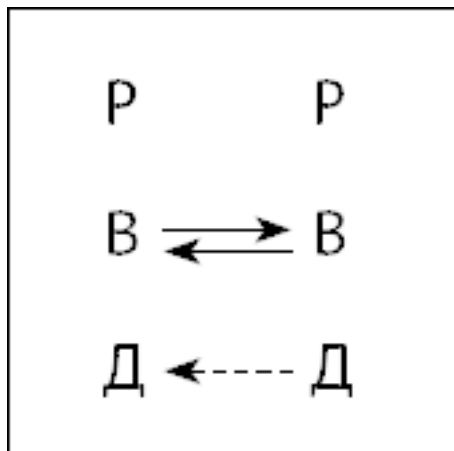


Рис. 24

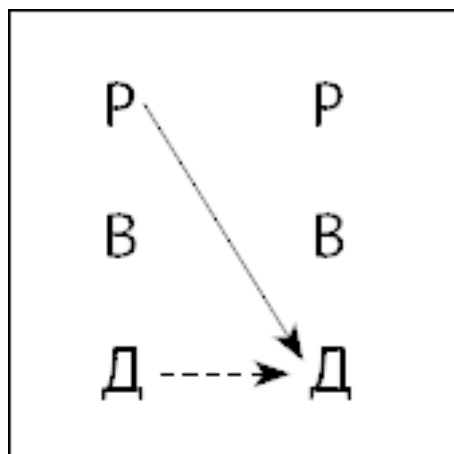


Рис. 25

Глава 4. Скрытое управление ходом беседы

Трансактный анализ процесса общения

Ни одну проблему не решить, если исходить из тех же понятий, при которых она возникла. Надо научиться смотреть на мир свежим взглядом.
А. Эйнштейн

Владение техникой трансактного анализа способствует успешной реализации скрытого управления. Прежде всего за счет подбора распределения позиций в общении, максимально отвечающем достижению цели, поставленной инициатором.

Техника трансактного анализа позволяет в значительной степени прогнозировать результат беседы по первой ответной реакции на предложенное распределение позиций.

На приводимой ниже схеме (рис. 26) верхний блок суть распределение позиций, задаваемых инициатором с целью достичь нужного ему результата беседы.

Дальнейшее развитие беседы и ее результат зависят от того, примет ли адресат предложенное распределение позиций.

1а. Если оно отвечает *состоянию* и устраивает адресата, возникает комфортное, бесконфликтное общение, ведущее к **согласию**.

1б. Если предлагаемое адресату распределение позиций не отвечает его *состоянию*, это является **конфликтогеном**. В данном случае возможны два варианта:

2а. Распределение позиций адресатом принимается; это создает условия для **манипулирования** им;

2б. Предложенное распределение адресатом отвергается; это ведет к временному ухудшению отношений, а если инициатор не откажется от своих намерений – и к **конфликту**.

В случае **2а** дальнейшая коммуникация может пойти четырьмя различными путями. Исход ее зависит от способности адресата осознать, что им манипулируют. (Читатель может оценить степень своей незащищенности от манипуляций с помощью соответствующего теста, выложенного в свободный доступ на сайте www.sheinov.com.)

3а. Если адресат не осознает опасности или не знает, как защититься, **манипулятор достигает своей цели**. Адресат может и сознательно идти на проигрыш, когда у него нет другого выхода (например, когда он зависим от манипулятора и/или не хочет ухудшать отношения, или даже стремится улучшить их), сделав «хорошую мину при плохой игре». В данном варианте развития беседы адресат становится жертвой манипуляции – осознавая или не осознавая это.

3б. Адресат осуществляет пассивную защиту – делает

вид, что не понял, не расслышал, переводит разговор на другую тему. Результат – ничья, **сохранение отношений** на прежнем уровне с некоторым психологическим преимуществом защитившегося.

3 в. Адресат активно защищается, не стесняясь, сообщает манипулятору о своих потерях в случае, если пойдет у того на поводу (защита «*расставим точки над i*»). Результат – некоторое охлаждение отношений.

3 г. Адресат проводит контрманипуляцию: принимает навязываемую манипулятором игру, затем наносит контрудар, в результате которого незадачливый манипулятор оказывается поверженным и предстает в неприглядном свете. Результат – поражение манипулятора, большое психологическое преимущество адресата. Это, безусловно, **ухудшит отношения** между манипулятором и адресатом, а возможно, и приведет к **конфликту**.

Скрытое управление процессом общения

Таким образом, задаваемым распределением позиций инициатор может (проявив понимание *состояния* партнера) направить разговор либо по пути согласия (1а), либо по пути конфронтации (1б).

Это будет путь к согласию, если цель инициатора скрытого управления отвечала глубинным интересам адресата, воз-

можно, в данный момент и не осознаваемым им. Если же цель инициатора эгоистична, то он – манипулятор и может ухудшить отношения вплоть до конфликта.

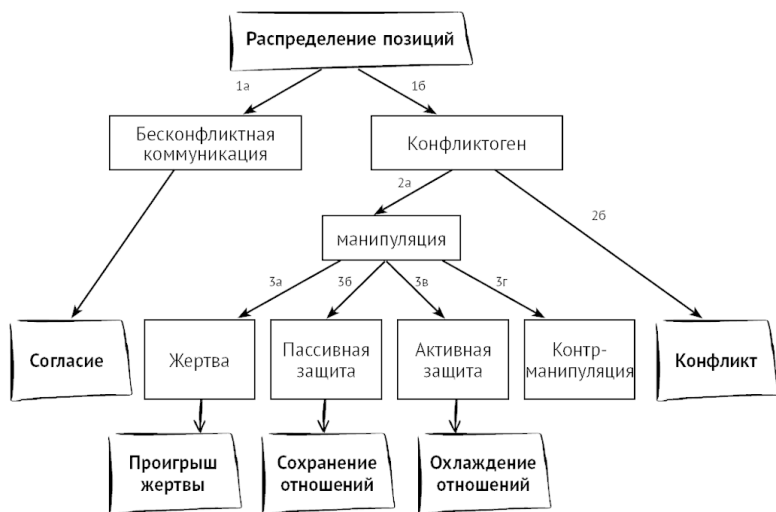


Рис. 26

Выбор позиций в контакте обычно отражается первыми фразами партнеров. При этом нередко присутствует элемент психологической борьбы. В случаях манипулирования психологическая борьба за выгодное распределение позиций присутствует всегда. Окружающим она может быть не всегда заметна, поскольку это борьба «под ковром».

«Отец» транзактного анализа, Эрик Берн, рекомендует

быть особенно наблюдательным в первые 10 секунд общения с новым человеком, пока тот не выбрал «роль» для общения, то есть еще естественен. Однако, по нашему мнению, ценность этого замечания уменьшается в случае контакта с манипулятором, подготовившимся к встрече: тот с первых секунд наденет на себя маску, отвечающую намеренной им цели контакта.

Приведенная блок-схема показывает, что первые два такта беседы (обращение – ответ, второе обращение – ответ) в значительной степени определяют исход речевого контакта. Сопоставление полученного результата с первоначальными целями собеседников позволяет оценить эффективность коммуникаций со стороны каждого из них.

Эта техника позволяет скрыто управлять ходом переговоров, деловых и личных бесед и тем самым повысить эффективность общения. В частности, чтобы не подвергать отношения испытанию нежелательными конфликтами.

Глава 5. Применение транзактного анализа в научных исследованиях

*Лишь три вещи дороги в этом мире: еда, питье
и доброе слово.*

Древнеиндийская пословица

Транзактный анализ позволяет **понять психологические механизмы** взаимодействия партнеров в процессе общения. И это может с успехом использоваться в психологических исследованиях. Но, судя по имеющимся публикациям, эти возможности используются недостаточно.

В качестве примера подобного исследования в первых двух разделах этой главы я покажу, как транзактный анализ комплиментов помог выявить три различных психологических механизма, благодаря которым комплименты достигают своей цели – сделать нечто приятное тому, кому они адресованы. То есть за счет чего комплимент становится **неотразимым комплиментом**. При этом будет получена естественная классификация комплиментов по тому, какие психологические механизмы действуют в каждом из них.

В качестве второго примера применения транзактного анализа в исследованиях мы проведем транзактный анализ правил убеждения. Это поможет понять, почему эти правила эффективны.

Трансактный анализ неотразимых комплиментов

Что такое комплимент

Главным недостатком всего написанного о комплиментах является *смешение* (а то и отождествление) понятия *комплимент* с понятиями *похвала* и *лесть*. Поэтому начнем с определения именно комплимента.

Комплимент – это небольшое преувеличение достоинств человека, о которых ему приятно услышать.

В таком определении комплимент *отличается от похвалы* тем, что в нем осуществляется пристройка *снизу*, в то время как при похвале происходит пристройка *сверху*. Действительно, похвала – это положительная *оценка* (позиция Родитель).

От *лести* комплимент отличается тем, что в нем дается *небольшое* преувеличение. Лестец же сильно преувеличивает достоинства адресата своего воздействия.

Неотразимые комплименты

Оказалось, чтобы комплимент стал неотразимым, он должен быть построен по определенным правилам.

Правила построения неотразимых комплиментов я первоначально нашел эмпирически, в течение длительного времени экспериментируя и наблюдая, какое они производят впечатление. Затем, опираясь на разработки по скрытому управлению, обосновал их теоретически. Привожу эти правила.

Правила неотразимого комплимента

1. Комплимент должен быть *искренним*.
2. Комплимент должен быть *незаметным*.
3. Недосказанность: предоставьте человеку возможность приятного *домысливания*.
4. Основывайте комплимент *на фактах*.
5. Кратко, конкретно, *недвусмысленно*.
6. Представьте *реакцию* на ваши слова.
7. Дайте человеку почувствовать его преимущество перед вами.

Обоснование этих правил дано в книге «Неотразимый комплимент. Безотказные приемы влияния», приведенной в списке литературы.

Комплимент как прием скрытого управления

Речь о том, что комплимент, достигший цели, представ-

ляет собой успешное скрытое управление человеком, которому он адресован. Доказать это нам поможет анализ определения скрытого управления и техники его исполнения, а также модель скрытого управления (см. главу 2).

Согласно *определению* скрытого управления, для его осуществления инициатор скрывает от адресата цель своего воздействия. При неотразимом комплименте это требование обеспечивается выполнением правила его незаметности. Поэтому адресат воспринимает услышанное не как комплимент, а как истину.

Технике скрытого управления отвечает выполнение правила домысливания комплимента: адресату дается такая информация, исходя из которой тот самостоятельно делает вывод, на который и рассчитывает инициатор (автор комплимента).

Приведенные правила неотразимого комплимента формируют блоки *модели* скрытого управления, осуществляемого комплиментом. Предназначение каждого блока модели и его действенность обеспечивается содержанием этих правил.

Блок **«Сбор информации»** соответствует правилу № 4, создавая *фактическую основу* комплимента. Чем больше получено информации, тем легче найти то, что может вызвать восхищение инициатора адресатом. А это способствует *искренности* комплимента (правило № 1). Выполнение правила № 6 также увеличивает объем информации об адреса-

те воздействия. Полученная информация помогает выбрать как предмет комплимента (качества личности и успехи адресата), так и (при желании автора комплимента) дать адресату почувствовать его преимущество перед ним (правило № 7).

Эффективности блока **«Вовлечение в контакт»** способствуют правила *искренности, краткости* и правило № 7. Одной из функций этого блока является отвлечение адресата от истинной цели воздействия, что в данном случае способствует *незаметности* комплимента (правило № 2).

Блок **«Фоновые факторы»** формируется пятью правилами неотразимого комплимента (*искренность, незаметность, фактическая основа, краткость* и правило № 7), создавая благоприятный фон для восприятия комплимента.

Блок **«Мишени воздействия»** в модели комплимента представлен потребностями адресата в положительных эмоциях, уважении и признании. Он обеспечивается правилами № 4 и № 6.

В свою очередь, именно полное удовлетворение этих потребностей реализуется правилом *домысливания*.

Блок **«Побуждение»** в модели комплимента означает его принятие адресатом. Оно обеспечивается *правилами*, вызывающими доверие адресата к комплименту (*искренность, незаметность* комплимента), а также *домысливание* и *фактическая основа*.

Таким образом, **выполнение правил неотразимого комплимента обеспечивает скрытое управление адресатом**

комплимента со стороны автора этого комплимента.

Психологические механизмы неотразимых комплиментов и их классификация

Теперь мы имеем все необходимое для проведения трансактного анализа неотразимых комплиментов, который позволит выявить различные психологические механизмы, благодаря которым комплименты и становятся неотразимыми.

Поскольку неотразимый комплимент незаметен и разговор воспринимается как обмен информацией, открытые (явные) трансакции имеют вид: В \rightarrow В (передача *информации*).

Но в комплименте информация содержит подтекст, а он передается *скрытыми трансакциями*. В комплименте происходит пристройка снизу, то есть возможен выбор всего лишь из трех типов таких пристроек: Дитя – - \rightarrow Родитель, Взрослый – - \rightarrow Родитель, Дитя – - \rightarrow Взрослый. Рассмотрим их.

Первый тип неотразимых комплиментов: «Восхищение»

Пример: *мать слышит, как кто-то восхищается ее ребенком.*

В этом и следующих случаях открытые (явные) трансак-

ции имеют вид: $B \rightarrow B$ (передача информации).

Скрытая же транзакция имеет вид $D - - \rightarrow P$. Состояние Дитя (*чувство восхищения*) автора комплимента адресуется состоянию матери Родитель (*покровительство*).

Транзакции, осуществляемые в комплименте, представлены на рис. 27.

Второй тип неотразимых комплиментов: «Удивление»

Посетитель – руководителю: «Как вам удалось создать такой дружный коллектив?»

Скрытая транзакция имеет вид $B - - \rightarrow P$.

Состояние Взрослый (потребность в информации) автора комплимента адресуется состоянию Руководителя (*учит*).

Соответствующие транзакции изображены на рис. 28.

Третий тип неотразимых комплиментов: «Самокритика»

«Мне так не хватает вашего умения управлять своим временем!»

Скрытая транзакция имеет вид $D - - \rightarrow B$. Состояние Дитя (*чувство беспомощности*) автора комплимента адресуется состоянию В партнера по общению (поделиться информацией).

Соответствующие транзакции представлены на рис. 29.

Классификация неотразимых комплиментов

Полученный результат позволил классифицировать неотразимые комплименты по характеру осуществляющих их скрытых транзакций.

Вместе с этим понимание того, как устроены неотразимые комплименты, позволяет создавать, конструировать их более осознанно, изначально привязываясь к тому или иному типу.

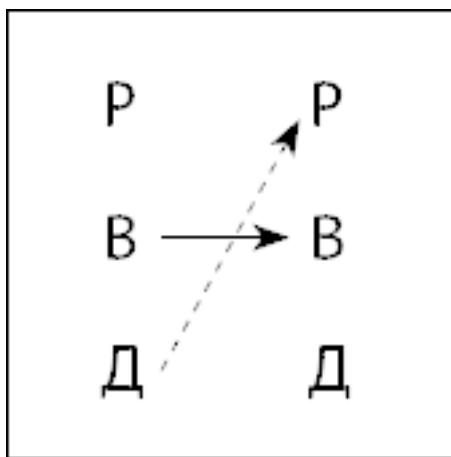


Рис. 27

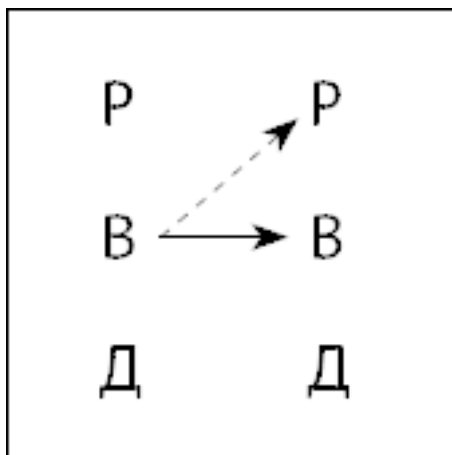
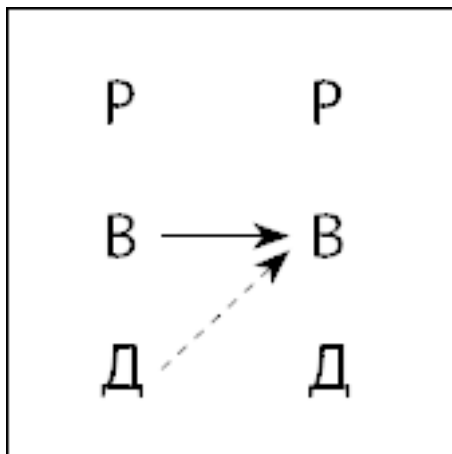


Рис. 28



Трансактный анализ процесса убеждения

Мудр тот, кто знает нужное, а не многое.
Эсхил

Опыт применения приведенных ниже четырнадцати правил убеждения показал их высокую эффективность. Они значительно увеличивают вероятность убедить. А нарушение этих правил гарантирует неудачу.

Объяснение этого факта дает трансактный анализ правил убеждения.

Для удобства читателя приведем сперва сами правила, которые затем подвергнем анализу. Впервые они приведены и обоснованы в книге «Как управлять другими. Как управлять собой» (см. список литературы). В названной книге эффективность этих правил показана на множестве реальных примеров.

Правила убеждения

Первое правило (правило Гомера): *очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные – сред-*

ние – один самый сильный.

Второе правило (правило Сократа): для получения положительного решения по очень важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, по которым он без затруднения скажет вам «да».

Третье правило (правило Паскаля): не загоняйте убеждаемого «в угол». Дайте ему возможность «сохранить лицо».

Четвертое правило: убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.

Пятое правило: не загоняйте «в угол» себя, не принижайте свой статус.

Шестое правило: не принижайте статус и имидж убеждаемого.

Седьмое правило: к аргументам приятного собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного – критически.

Восьмое правило: желая переубедить собеседника, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с ним.

Девятое правило: проявите эмпатию к убеждаемому.

Десятое правило: будьте хорошим слушателем.

Одиннадцатое правило: не употребляйте конфликтогены.

Двенадцатое правило: *проверяйте, правильно ли вы с убеждаемым понимаете друг друга.*

Тринадцатое правило: *следите за мимикой, жестами и позами – своими и убеждаемого.*

Четырнадцатое правило: *покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-либо потребность убеждаемого.*

Как применять правила убеждения

Многолетняя практика применения перечисленных правил показала, что обычно к успеху приводит следующее:

- 1) не нарушать «пассивных» правил;
- 2) использовать 1–2 «активных» правила.

«**Пассивными**» правилами мы называем такие, нарушение которых может если не разрушить процесс убеждения, то во всяком случае ослабить его.

Это правила 3, 5, 6, а также следствия из правила 1: а) недопустимость использования слабых аргументы; б) не начинать с просьбы.

«**Активные**» правила – это те, которые усиливают позицию убеждающего. К ним относятся правила 1, 2, 4, 9, 10, 12–14.

Правила 7, 8, 11 являются одновременно и «активными» и «пассивными». Назовем их «**активно-пассивными**».

Трансактный анализ правил убеждения

Покажем, что эти правила отвечают рекомендациям психологов, полученным ими при анализе успешных деловых коммуникаций. Оказалось, что целям убеждения наиболее способствует взаимная транзакция «Коллега»: Взрослый ↔ Взрослый (**В ↔ В**). Достижение такого распределения позиций в общении и рекомендуется убеждающему в качестве первой его задачи в контакте.

Рассмотрим самый сложный случай. Труднее всего убеждать лицо, принимающее решение (ЛПР), когда статус ЛПР выше, нежели у убеждающего: подчиненному – убедить начальника, посетителю – хозяина «высокого» кабинета. В этом случае все преимущества на стороне ЛПР, а в распоряжении посетителя лишь умение убеждать.

Проанализируем, как отвечают четырнадцать вышеупомянутых правил убеждения рекомендации установить взаимную транзакцию «Коллега».

Правило Гомера требует избегать слабых аргументов, начинать не с просьбы, а с сильных аргументов. Эти две установки оберегают убеждающего от позиции Дитя (**Д**), а сильные аргументы сразу фиксируют его позицию **В** и пристроют рядом – **В → В**. Самый сильный аргумент в конце вызывает и ответную пристройку рядом **В ← В**. Желаемая взаимная транзакция «Коллега» достигнута.

Правило Сократа: задавание вопросов означает транзакцию $\mathbf{B} \rightarrow \mathbf{B}$ (обмен информацией). Получение первого положительного ответа рождает взаимодополняющую транзакцию $\mathbf{B} \leftarrow \mathbf{B}$, а второго – закрепляет транзакцию $\mathbf{B} \leftrightarrow \mathbf{B}$.

Правило Паскаля призывает не загонять собеседника «в угол», то есть в положение, из которого у него только один выход – эмоциональное противостояние с обидчиком. Фактически это призыв не загонять собеседника в позицию $\mathbf{Д}$, когда решение принимается под влиянием эмоций.

Правило имиджа и статуса утверждает, что и статус и имидж влияют на убедительность аргументов. Низкий имидж и статус отвечают состоянию $\mathbf{Д}$ и позиции в общении $\mathbf{Д}$ (беспомощность). Правило защищает от попадания в позицию $\mathbf{Д}$. Высокие имидж и статус убеждающего позволяют внимательно отнестись к его аргументам. То есть способствуют занятию лицом, принимающим решение, позиции $\mathbf{В}$.

То же самое можно сказать и о правиле «*Не загоняйте себя в угол, не принижайте свой статус*».

Правило «Не принижайте статус собеседника» имеет ту же транзактную интерпретацию, что и правило Паскаля.

Правило приятного собеседника действует на нескольких уровнях. У изначальной позиции $\mathbf{Р}$, в которой обычно находится ЛПР, при контакте с приятным собеседником возникает расположение к нему, и потому оказываются невостребованными функции «учит», «требует», «критикует». А востребованы другие: «покровительствует», «положительно

оценивает». Удовлетворяется потребность в положительных эмоциях (скрытая трансакция Д – - → Д). Все эти трансакции обеспечивают благожелательное отношение к аргументам убеждающего. Результирующей позицией **Р** и Д у ЛПР становится благожелательная трансакция «Коллега».

Правило начинать с объединяющих моментов, а не с того, что вас разъединяет, содержит два компонента. Трансактный анализ первого из них аналогичен случаю правила Сократа. Начиная же с разделяющих моментов, убеждающий толкает ЛПР на позицию **Р** (критическая оценка, требование доказательств).

Желаемая трансакция «Коллега» 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) говорящему – повышать соответствующей пантомимикой убедительность своих аргументов (усиление позиции **В**). Если же невербальные проявления убеждающего противоречат его словам, то ЛПР переходит на позицию **Р** (критическая оценка, требование доказательств).

Правило избегать конфликтогенов оберегает убеждающего от сталкивания ЛПР на позицию **Р** (критическая оценка) и Д (чувство возмущения).

Выполнение убеждающим правила удовлетворения какой-либо из потребностей ЛПР прочно ставит последнего на позицию В и обеспечивает желаемую от ЛПР ответную пристройку рядом («Коллега»).

Таким образом, все четырнадцать правил убеждения полностью отвечают выводам транзактного анализа о наиболее предпочтительном распределении позиций при деловом общении.

Тем самым доказано, что *правила убеждения* (полученные вначале эмпирически, а затем – как результат непосредственного психологического анализа процесса убеждения) *согласуются с основными рекомендациями транзактного анализа для делового общения.*

* * *

Мы познакомились со всеми основными понятиями, техникой и возможностями транзактного анализа и скрытого управления. Потренировались в разборе различных ситуаций.

На примере неотразимых комплиментов и правил убеждения убедились, что с помощью предложенных техник можно выполнять исследования непростых явлений нашей жизни и получать практически полезные результаты.

Надеюсь, в процессе чтения второй части книги вы, уважаемый читатель, достигнете совершенства в применении

осваиваемых техник. Ведь книга написана как пособие, самоучитель по овладению ими. Вторая часть этого пособия может послужить материалом для практических занятий.

Часть 2

Трансактный анализ непростых ситуаций

*Долог путь научный, короток и успешен путь
примеров.*

Сенека



Эта часть книги представляет собой практикум по трансактному анализу всевозможных ситуаций, возникающих в различных сферах нашей жизни. Для экономии места я не буду приводить всякий раз рисунки с транзакциями, ограничившись их названиями. Читатель может в качестве упражнения нарисовать их сам.

Предлагаемые ситуации интересны тем, что в них реализуются *приемы созидательного скрытого управления и*

манипулирования. Надеюсь этим пополнить для читателя арсенал средств психологического воздействия на окружающих.

Глава 6. Служебные отношения

Служба и дружба – две параллельные линии: не сходятся.

А. В. Суворов

Как подчиненные руководят руководителями

В этом разделе будут рассмотрены примеры созидательного и манипулятивного скрытого управления руководителями. Напоминаю: созидательное скрытое управление и манипуляции осуществляются по одной и той же схеме (см. главу 1). Принципиальное различие между ними лежит в сфере морали. При созидательном скрытом управлении инициатором движут благородные цели, а при манипуляции – эгоистические.

Созидательное скрытое управление

«Вы нас не любите»

Ко мне заходит группа женщин, моих подчиненных:

– Виктор Павлович, почему вы любите нас меньше, чем начальник соседнего отдела любит своих женщин?!

– Почему вы так решили?

– Ну как же!.. Вон у них и зеркала в комнатах, девочки могут привести себя в порядок, и холодильник он им выбил в хозчасти!

– Девушки, вы и так красивые! А холодильник-то зачем?

– Как же!.. Вы ведь вечером домой приходите, вам ужин – на стол. А после работы разве что купишь? Всюду очереди. А так хоть в обед сбегает и купим. А без холодильника до вечера все испортится...

– Так положите к соседям!..

– Места в нем не хватает, поэтому не пускают. Виктор Павлович, вот мы тут заявочку написали, вы только подпишите... Мы сами будем это дело проталкивать...

– Ладно, давайте подпишу.

Это произошло в бытность мою молодым руководителем. Потом меня точно так же «раскрутили» и на проталкивание: сказал «А», говори и «Б». Ведь заявку нужно отстаивать, приводить «производственные причины» необходимости холодильного агрегата – чтобы не выглядеть в глазах высшего руководства несерьезным человеком.

Никакого ущерба производственным делам задуманная женщинами акция не нанесла. Более того, забота о подчи-

ненных должна входить в джентльменский набор хорошего руководителя. Такой вот урок молодому руководителю преподали подчиненные.

Трансактный анализ ситуации показывает: посетительницы осуществили явную транзакцию $B \rightarrow B$ (*обмен информацией*) + скрытую: $D \rightarrow P$ (*потребность женщин в любви и покровительстве со стороны руководителя*).

Мишенью воздействия в модели скрытого управления в данном случае послужило желание руководителя быть любимым своими подчиненными... не меньше, чем другие руководители. **Вовлечение в контакт** – кажущаяся простота исполнения: только подписать.

Приемы «двойного назначения»

Рассмотренный ниже прием «*Подписать документ*» может применяться как с созидательной, так и с манипулятивной целью: инициатор намеревается получить что-то лично для себя, переложив при этом всю ответственность на руководителя. Случись что – отвечать подписавшему документ.

Такое же положение в ситуации «*Забота о руководителе*». Если вслед за проявлением заботы следуют просьбы личного характера – это манипуляция. Если нет – созидательное скрытое управление, способствующее хорошему климату в коллективе.

«Подписать документ»

Нередко случается так, что руководитель не поддерживает инициативы подчиненного: то ли видит в нем конкурента, то ли боится лишней ответственности. А возможно, он просто консерватор. Как бы то ни было, его позиция – крепко сидящий в своем кресле тормоз в работе коллектива.

Подчиненному надо подписать бумагу у руководителя. В ней, к примеру, изложена потребность в приобретении чего-то необходимого для успешной работы этого сотрудника. Однако он знает: если руководитель вчитается в документ, он его не подпишет. Чтобы все-таки подписать, иногда действуют так.

Подчиненный заходит в кабинет с беззаботным видом и сообщает какую-нибудь новость, которая приводит начальника в волнение. На приглашение присесть не реагирует, демонстрируя тем самым, что вопрос пустяковый. При этом протягивает документ:

- Вот, подпишите, пожалуйста.**
- Что это?**
- Да так, ничего важного, все согласны, только не хватает вашего автографа.**

Руководитель пытается прочесть, но посетитель отвлекает еще одной новостью и инсценирует спешку. Руководитель «наискосок»

пробегают глазами документ и подписывают.

Нередко этот прием срабатывает.

Цель оказываемого влияния – получить желаемую подпись. Модель осуществляемого скрытого управления предстает в таком виде. **Мишенью воздействия** избрана психологическая особенность: мы не можем, одновременно слушая и читая, полноценно воспринять текст. **Вовлечение в контакт** – интерес к отвлекающему внимание сообщению. **Фоновые факторы** – созданное впечатление спешки и ничего не значащей бумаги, незнание адресатом указанной выше психологической особенности. **Побуждение к действию** явилось результатом всех указанных обстоятельств.

Трансактный анализ ситуации показывает следующее. Явная транзакция: В → В (сообщение информации – транзакция «Коллега»). Скрытая транзакция: В – - → Д (воздействие на чувство любопытства руководителя).

«Забота о руководителе»

Некоторые подчиненные оказывают руководителю небольшие услуги: в обеденный перерыв занять для него очередь в столовой, поинтересоваться, не купить ли ему чего-нибудь в магазине; привезти из командировки или отпуска некий презент; в день его рождения или другой праздник поздравить его более прочувствованно, чем другие, или сделать лучший подарок и т. д.

Все это подается как искренняя забота о своем начальнике. Поскольку эти действия систематически повторяются, они создают у руководителя чувство благодарности и ощущение долга перед этим сотрудником, обязанность чем-то его отблагодарить. И долг этот обычно возвращается – разрешением на отлучки в рабочее время и иными поблажками, повышением по службе и/или оклада, премиями, выгодными командировками и т. п.

Анализ ситуации показывает, что «забота» в транзактной схеме относится к функции *покровительство*, присущей состоянию *Родитель*. Поскольку забота вызывает *чувство* благодарности, а ощущение долга перед этим сотрудником означает зависимость (*подчинение*), приходится констатировать у руководителя состояние *Дитя*. С чем мы его и «поздравляем».

Как подчиненные манипулируют руководителями

Мы вынуждены привести соответствующие ситуации манипулирования, чтобы помочь читателю-руководителю не стать их жертвой, а остальным – увидеть среди своих коллег манипуляторов. По этой же причине для манипуляций, особенно опасных для руководителей, изложение сопровождается способами возможной защиты.

Если читатель ознакомится с универсальной системой за-

щиты от манипуляций, изложенной в моих книгах «Психологическое влияние», «Психология манипулирования», «Манипулирование и защита от манипуляций», «Скрытое управление, манипулирование и защита от манипуляций», разбор конкретных ситуаций будет также и хорошим тренингом по освоению системы защиты.

«Опоздала»

Начало рабочего дня. Вбегает сильно опоздавшая Н. и с порога: «Вы еще не слышали?..» И начинает возбужденно рассказывать о заявлении, сделанном по радио политическим лидером. Коллеги принялись бурно обсуждать новость. Начальник тоже был среди обсуждавших: как местный депутат, он не мог остаться равнодушным. Сама же Н. вскоре перестала участвовать в разговоре и села за свой рабочий стол.

Трансактный анализ ситуации показывает следующее.

Если бы опоздавшая не предприняла данную уловку, руководитель сделал бы ей замечание (состояние *Родитель*, реализуемая функция – *отрицательная оценка*), и подчиненной пришлось бы оправдываться, извиняться (состояние *Дитя*, реализуемая функция – *подчинение*).

Цель поведения опоздавшей – отвлечь внимание от факта опоздания и возможного наказания. Своими словами она

индуцирует у коллег состояние *Дитя*: «сенсационность» информации вызывает у них любопытство; кроме того, ее эмоциональное состояние через возбужденные интонации передается и им.

Стремительный темп и быстрое вовлечение в разговор всего отдела воздействует и на начальника, в результате чего он вместо естественного для его должности состояния *Родитель* (функции *требуется, наказывает*) попадает в состояние *Дитя* (*подчинение*).

Модель скрытого управления выглядит следующим образом. **Мишень воздействия** – интерес к политическим новостям. **Вовлечение** – «сенсационность» озвученного заявления – действительная или мнимая.

Фоновые факторы

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.