

УДК 316.485

Левина Екатерина Андреевна, магистрант, Институт «Иностранные языки, современные коммуникации и управление», Московский Государственный Психолого-Педагогический Университет, Москва, Россия  
e-mail: katelevina23@gmail.com

## КОНФЛИКТНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ ПО ЭРИКУ БЕРНУ НА ПРИМЕРЕ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ ГОРОДА МОСКВЫ

Аннотация. В статье рассматривается сущность социального конфликта, предлагаются стратегии ведения переговоров в ситуации конфликта. Проведено исследование такого многогранного понятия, как конфликт, которое представляется в следующем расширенном определении: конфликт -это резкое обострение противоречий и столкновение двух или более сторон в процессе решения проблемы, имеющей высокую деловую или личную значимость для каждой из них, и обычно сопровождающееся острыми негативными эмоциями. Среди основных качеств конфликтного взаимодействия в статье выделяются, с одной стороны, его социальная природа, с другой стороны, он же является внутренним острым негативным психическим состоянием человека, характеризующимся острой напряженностью и внешне выражающимся на вербальном и невербальном уровне.

Ключевые слова: переговоры, конфликт, Эрик Берн, субличность.

Levina Ekaterina Andreevna, master's degree student, Institute of Foreign languages, modern communications and management, Moscow State Psychological and Pedagogical University, Moscow, Russia  
e-mail: katelevina23@gmail.com

CONFLICT NEGOTIATIONS BY ERIC BERNE ON THE EXAMPLE OF  
EXECUTIVE AUTHORITIES OF MOSCOW CITY

Annotation. The article deals with the essence of social conflict, offers strategies for negotiating in a conflict situation. The study of such a multifaceted concept as conflict, which is presented in the following expanded definition: conflict is a sharp aggravation of contradictions and the collision of two or more parties in the process of solving a problem that has a high business or personal importance for each of them, and usually accompanied by acute negative emotions. Among the main qualities of conflict interaction, the article highlights, on the one hand, its social nature, on the other hand, it is also an internal acute negative mental state of a person, characterized by acute tension and externally expressed on a verbal and non-verbal level.

Key words: negotiation, conflict, Eric Berne, the personality.

Переговоры считаются конфликтными, если они происходят в ситуации конфликта. Чтобы успешно вести переговоры, неплохо бы научиться понимать себя, причины конфликтов и способы их урегулирования. По сути, переговоры – это когда одна часть наших интересов совпадает с интересами партнера, а другая часть - нет. Собственно говоря, различие интересов и вызывает столкновение.

Чтобы начать лучше разбираться в такой непростой теме, как конфликты, можно взять за основу транзакционный анализ, разработанный Эриком Берном. Он выявил, наблюдая за людьми и описал закономерности их поведения и заметил, что в разных ситуациях люди ведут себя по-разному. Это вроде бы очевидно, но он обобщил эти наблюдения и сделал вывод, что человек себя ведет так, как будто внутри него есть несколько других людей. Берн назвал их «субличностями», т.е. существует личность – это мы, а внутри нас есть еще несколько субличностей [4].

Типы субличности Эрика Берна:

1. Детская субличность.
  - а. естественный ребенок.
  - б. капризный ребенок.
  - с. послушный ребенок.
2. Родительская субличность.
  - а. критичный родитель
  - б. заботливый родитель.
3. Взрослая субличность.

Взаимодействуя с людьми, человек всегда обращается к другому человеку, исходя из какой-то субличности. При этом ожидаем от другого человека, что он тоже начнет себя вести, исходя из определенной субличности. Эти ожидания могут оправдаться, т.е. наше поведение полностью соответствует каким-то нормам и установкам собеседника. Получается, что желания обеих сторон совпали. Таким образом, происходит бесконфликтная коммуникация или, по Берну, трансакция.

Это если желания не совпадают, мы своим поведением предлагаем другому человеку занять какую-то субличную позицию, а тот эту позицию занимать не хочет, т.к. она для него дискомфорта. Тем не менее, он ее занимает, как бы подчиняясь нам. Подобная коммуникация именуется «манипуляцией» [1].

Получается, что мы человека загоняем в позицию, которая для него является неприемлемой, но по каким-то соображениям он решает не протестовать. Но ежели оппонент не занимает позицию, которая его не устраивает, и обращается к собеседнику из другой субличности, в этом случае возникает конфликт.

Любая уместно примененная субличность позволяет решить задачу, а неуместно примененная - вызывает конфликт. Конфликт всегда жестче, чем выше разница по вертикали. Другими словами, если критичный родитель хочет увидеть подчиняющегося ребенка, но видит другого ребенка, то конфликт будет не столь сильным. Но если он увидит такого же критического родителя,

то схватка будет жестокой. Обычно проблемы вызывает такой партнер, который намерен нас загнать в субличность, далекую от наших реальных ожиданий, т.е. чем дальше партнер от наших реальных ожиданий, тем труднее нам с ним вести переговоры, ведь появляется вероятность конфликта.

Необходимо определять доминирующий тип поведения нашего партнера по переговорам, чтобы в жестких переговорах действовать конструктивно, работать надо левым полушарием, потому что действия правого полушария – это всегда рефлекс: либо уход от опасности, либо нападение. Рефлекторная реакция вредна.

Для этого подробнее остановимся на описании субличностей. Общие у всех детских субличностей - это эмоциональность, безответственность, непредсказуемость, импульсивность. Детская субличность эгоистична, она нацелена на удовлетворение только своих потребностей, объединяет все детские субличности - это отсутствие логики.

Родительская позиция всегда сверху. Родитель всегда пытается навязать всем свое мнение. Он учит, оценивает, осуждает, все знает, со всех требует, всех строит. Особенность поведения субличностей родителя и ребенка, если ребенок не держит слово по той причине, что плевать он хотел на все нормы, то родитель не держит слово потому, что считает себя выше других. А если он так считает, то он хозяин своих слов, т.е. «сам даю, сам беру».

Для распознавания взрослого, важно помнить, что взрослый ярко себя не проявляет, но часто имеет репутацию зануды. Взрослый задает вопросы, запрашивает факты, старается опираться исключительно на логику. Взрослый не спешит выносить суждение, вследствие чего является достаточно неудобным переговорщиком. У всех остальных субличностей он часто вызывает раздражение. Особенность поведения позиции взрослого состоит в том, что взрослый никогда не позволит себе кого-то строить. Взрослый может что-то предлагать или советоваться, но никогда не будет навязывать свою позицию. Родитель же всегда пытается что-то навязать в мягкой или жесткой форме, он всегда старается зайти на вашу территорию и вас там построить.

Взрослый же никогда не заходит на чужую территорию, он доходит ровно до границы, ровно до своей зоны ответственности [2].

Соответственно вести эффективные переговоры, которые могут дать реальный прогресс, целесообразно с позиции взрослого. Потому что, когда ведут переговоры два взрослых – это самая бесконфликтная ситуация. Они, как правило, оперируют фактами, лишены стереотипов и эмоций. Именно по той причине, что эта позиция предполагает ответственность, она часто самая нежелательная и неудобная позиция для большинства людей.

Для определения ролевых позиции в межличностных отношениях, применялся транзактный анализ Э. Берна [3], для оценки влияния типов поведения, применялась методика К. Томаса [10], адаптированная Н.В. Гришиной [4], при конфликтных ситуациях, а также частично применены кейсы по переговорам, разработанные преподавателями Высшей школы менеджмента СПбГУ [8]

Было проведено исследование на базе управ нескольких районов города Москвы в САО, а также в центре социальной помощи семье и детям. В исследовании приняло 178 человек, среди них 98 женщин и 80 мужчины, средний возраст составил 37,5 года для женщин, 38,5 для мужчин, соответственно.

Согласна тесту Э. Берна из 178 человек принадлежность к субличности распределились так:

1. Детская субличность - 62 человек (46 женщин и 16 мужчин)
  - a. естественный ребенок - 10 человек (5 женщин и 5 мужчин)
  - b. капризный ребенок - 39 человек (36 женщин и 3 мужчин)
  - c. послушный ребенок – 13 человек (5 женщин и 8 мужчин)
2. Родительская субличность – 58 человек (34 женщины и 24 мужчины)
  - a. критичный родитель – 31 человек (13 женщин и 18 мужчин)
  - b. заботливый родитель – 27 человек (21 женщина и 6 мужчин)
3. Взрослая субличность – 58 человек (19 женщин и 39 мужчины)

При использовании К. Томаса, адаптированная Н.В. Гришиной выявлено, что конфликтные инциденты происходят в 35 % случаев решения каких-либо вопросов касающихся, где необходимо принять коллегиальное решение, т.е. провести переговоры среди заинтересованных лиц. Больше всего конфликтов происходит между заместителями отделов и подчиненным других отделов – это более 60% от всех конфликтных ситуаций.

Так же испытуемым было предложены формы взаимодействия в переговорах, так для разрешения конфликтные ситуации существует три формы взаимодействия: мягкая, средняя и жесткая.

Меньшая часть, чуть менее 10%, 17 человек, высказала мнение о том, что для положительно разрешения конфликта в переговорах необходимо придерживаться мягкой позиции.

Мягкая предполагает, что сначала мы показываем человеку ту субличность, которую он ожидает увидеть. Сначала принимаем то, что хочет от нас партнер по переговорам, исходя из той субличности, которую он ждет от нас увидеть, а обратную связь отправляем ему в соответствии с субличностью взрослого. Проблема заключается в том, что если человек себя считает родителем, то нас он будет считать ребенком. Поэтому если мы позволяем, чтобы с нами вели переговоры с родительской позиции, то можно подготовиться к тому, что договоренности соблюдаться не будут, обещания будут нарушаться. Человек будет вести с нами какой-то социально-ритуальный диалог, который не будет ничего стоить [7].

Опасность в совершении подстройки, исходя из позиции послушного ребенка состоит в том, что переговоры пройдут, скорее всего, бесконфликтно, но и бессодержательно. Поэтому крайне важно, чтобы собеседник начал с нами разговаривать, как со взрослым. Разговаривая со взрослым, человек более взвешенно относится к своим словам, придает ценность обещаниям, не болтает о пустом. Но собеседника в позицию взрослого надо еще суметь затащить. Задача - установить контакт с человеком, т.е. добиться эффекта сцепки, после чего этот контакт постараться перевести в позицию взрослого. Идея в том, что

собеседник тоже заинтересован получить от переговоров какой-то результат [6].

Человек обращается к нам с позиции родителя, и мы показываем ему позицию ребенка, поэтому от такого контакта он начинает испытывать удовольствие, он увидел то, что хотел. Желая сохранить возникший контакт, наш партнер может последовать за нами. То есть он увидел, что хотел, появилось удовлетворение от контакта, мы начинаем говорить из позиции взрослого, вследствие чего возникает некоторый дискомфорт. Но есть надежда на то, что удастся этот дискомфорт убрать, и человек последует за нами на взрослую позицию, где мы продолжим на личностном уровне общаться конструктивно.

Опасность подобного рода подстройки состоит в том, что, стремясь обеспечить партнеру полный комфорт, чтобы он на субличностном уровне получал удовольствие, мы можем сделать так, что собеседнику будет хорошо, но сделки не состоится. Потому что глупо надеяться, что родитель будет с ребенком заключать сделку. Важно в человеке вызвать взрослого, а взрослый легче всего вызывается при совместном обсуждении каких-то фактов. Когда люди разговаривают о фактах, цифрах, сроках, т.е. об информации (а информация – это фундамент позиции взрослого), это всегда разговор двух аналитиков. Поэтому, опираясь на информацию, появляется возможность вызвать в человеке взрослого и сформировать удовольствие от общения. Ведь когда общаются две адекватные субличности, они разговаривают на одной волне, таким образом, появляется надежда, что человеку это понравится.

Чуть большая часть, около 20%, 35 человек, высказала мнение о том, что для положительно разрешения конфликта в переговорах необходимо придерживаться средней позиции.

Среднее взаимодействие заключается в том, что мы сразу работаем на уровне взрослого. Плюсы такого подхода в том, что эта позиция изначально от нас не требует какой-то подстройки и не подкармливает желание партнера остаться в предыдущей субличности. При нейтральной позиции единственное,

что от нас требуется, – это оставаться на своем межличностном уровне, сохраняя свою модель поведения, т.е. не подстраиваться, но и не конфликтовать, оставаться в субличности взрослого.

Наибольшая часть, около 70%, 126 человек, высказала мнение о том, что для положительно разрешения конфликта в переговорах необходимо придерживаться максимально жесткой позиции.

Жесткое взаимодействие заключается в том, что мы уже на старте показываем оппоненту совсем не то, что он желает в нас видеть, т.е. если ребенок хочет видеть заботливого родителя, то мы показываем критического. Если же мы имеем дело с родителем, то мы ему показываем не ребенка, а родителя. Мы работаем на открытой конфронтации, фактически сразу даем понять оппоненту, что такие штучки с нами не пройдут, сразу предлагаем разговаривать, по существу.

Цель жесткого взаимодействия - сбить программу. Мягкий контакт можно сравнить с айкидо. Когда человек хочет на нас навалиться, мы принимаем его предложение, после чего эту позицию меняем. Средний контакт больше похож на сумо, мы ни к чему не подстраиваемся, стоим на своей позиции как скала. Позиция жесткого взаимодействия напоминает тайский бокс, когда человек нас атакует, а мы ему лупим встречный, поскольку наша цель – сбить программу.

Каждый человек в течение жизни приобретает какой-то джентльменский набор социальных техник, который продвигает его к какому-то успеху. Успеху, который позволяет человеку получить какой-то ресурс. Мы же не ведем переговоры с бомжами на вокзале, мы ведем их с людьми, которые обладают каким-то ресурсом [5].

В соответствии с этим человек, идя по жизни, неосознанно закрепляет в своей голове какие-то шаблоны поведения, при помощи которых он большинство типичных ситуаций разрешается в его пользу. Поэтому цель жесткого взаимодействия – это выбить шаблон.



Но если шаблон сломан, то на какое-то время человек остается без шаблона. В этом смысле его сознание оказывается открыто для выработки новой программы. Поскольку все фильтры, все боевые настройки оказались сломаны, человек не оказывается беззащитным, однако он становится готов к диалогу, к тому, чтобы начать что-то вырабатывать. Потому что до этого, используя шаблоны, человек сознанием не пользовался. В результате пережигания программы его правое полушарие как бы оказывается парализованным, и у человека начинает просыпаться левое полушарие, он начинает включать сознание, начинает думать [9].

Плюсы жесткого подхода состоят в том, что хорошо работает в ситуации острого конфликта, когда партнер по переговорам устраивает беспредел. Когда все слишком далеко зашло, то жесткий подход позволяет эту ситуацию сломать. Минус этого подхода в том, что если мы человеку программу сожгли, то его эта ситуация может оскорбить или испугать. Этим мы можем спровоцировать оппонента на резкую, взрывную эскалацию конфликта.

Жесткий подход целесообразно применять, если ситуация складывается так, что партнер ведет себя за гранью допустимого, его поведение является оскорбительным, партнер ведет себя так, что это нарушает все этические нормы. В частности, на Востоке максимально серьезно относятся к тому, чтобы не потерять лицо. Именно для того, чтобы вас не загнали под плинтус, переговоры можно начинать сразу с жесткой позиции.

Лучший способ образумить деструктивного партнера – это нейтральная тактика. В данном случае она приносит больший эффект. Когда агрессор нас атакует, то он ждет, что мы либо испугаемся, либо атакуем в ответ. Если мы испугались, то он своей цели достиг, а если мы выходим на ответный конфликт, то он его не боится. Потому что человек, который использует агрессивную тактику, как правило, не боится ответной агрессивной реакции, он себя в ней чувствует уверенно.

Например, вы игнорируете личностный фактор, продолжаете говорить по существу вопроса, т.е. вы игнорируете форму обращения к вам, делая акцент

исключительно на содержании разговора. Вы держите нейтральную позицию на уровне взрослого – это на агрессора действует отрезвляюще, потому что такое поведение у него в подкорке не прописано. Если вы сорвались, то вы показали, что вас это зацепило, т.е. вы проявили слабость. А сила кроется в безразличии. Поэтому игнорированием деструктивных выпадов оппонента вы показываете реальную силу.

Частью испытуемых, 58 человек (33 женщины и 25 мужчин), 5 человек приверженцев мягкого типа (4 женщины и 1 мужчина), 12 человек приверженцев среднего типа (7 женщины и 5 мужчин), 41 человек жестокого типа (19 женщин и 22 мужчины), был пройден ряд кейсов по переговорам, разработанных преподавателями Высшей школы менеджмента СПбГУ (Стратегический и операционный маркетинг. Кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ).

По результатам исследования, можно сделать вывод, что группа «мягкого типа» чаще всего не могла выполнить кейс в сравнении с «средним типом» (менее 10%), эффективность «жесткого типа» так же не имела весомой доли в результативном разрешении конфликтных ситуаций во время выполнения кейсов (менее 15%), соответственно наибольший положительный результат по достижении поставленной цели добилась группа испытуемых, которая использовала «средний тип» и старалась придерживаться нейтрального подхода в своей основе поведения (более 75%).

Наиболее эффективно сохранять нейтральный подход, вести разговор с позиции взрослого, тем самым появляется возможность удерживать ситуацию спокойной. Мы демонстрируем партнеру свою силу, потому что сила заключается в спокойствии. Дело в том, что не демонстрация силы, а наличие внутренней силы является таким сдерживающим, отрезвляющим фактором для любителей поконфликтовать. Потому что такая реакция, как нейтральная, в рефлексх у человека не предусмотрена.

Список источников:

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Издательство: Эксмо. 2006 ISBN: 9785699273072
2. Берн Э. Люди, которые играют в игры. Издательство: Эксмо. 2008 ISBN: 9785699273096
3. Берн Э. Трансакционный анализ в психотерапии. Издательство: Эксмо. 2015 ISBN: 9785699833450
4. Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2008. - 544 с.
5. Мирошин А.В. Факторы, влияющие на негативную мотивацию в период кризиса // В сборнике: Экономические и социальные проблемы глобальной мировой финансовой системы Сборник статей участников III Международного научного студенческого конгресса. 2012. С. 516-518.
6. Мясоедов А.И. Модели конструктивного управления конфликтами в современных организациях / А.И. Мясоедов // Научный журнал «Дискурс». – 2018. – 2 (16). – С. 96-103.
7. Николаева А.А. Гражданская идентичность в структуре социальных идентичностей личности//Вестник практической психологии образования. 2011. №4. С. 67.
8. Организационное поведение и управление человеческими ресурсами: кейсы из коллекции Высшей школы менеджмента СПбГУ/ под ред. И.В.Гладких, В.Н.Мининой, СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010
9. Пряжникова, Е. Ю. Психология труда: теория и практика: учебник для бакалавров/Е. Ю. Пряжникова. -М.: Издательство Юрайт, 2019. -452 с
10. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) is the number one best-selling instrument for conflict management. Publisher: XICOM. 1974. 16p