

**Управление конфликтными
ситуациями:
транзактный анализ и основы
медиации**

Занятие 5

О чем поговорим сегодня?



1. Как обычно ведут себя люди в конфликтах с точки зрения психологии?
2. Что такое «взрослая позиция менеджера»?
3. Как поступает лидер в конфликтных ситуациях внутри команды?
4. Инструменты управления конфликтами через медиацию

У вас бывало так?



**Сотрудники на
проекте ведут себя
как дети...**

**Поделитесь вашим
опытом!**



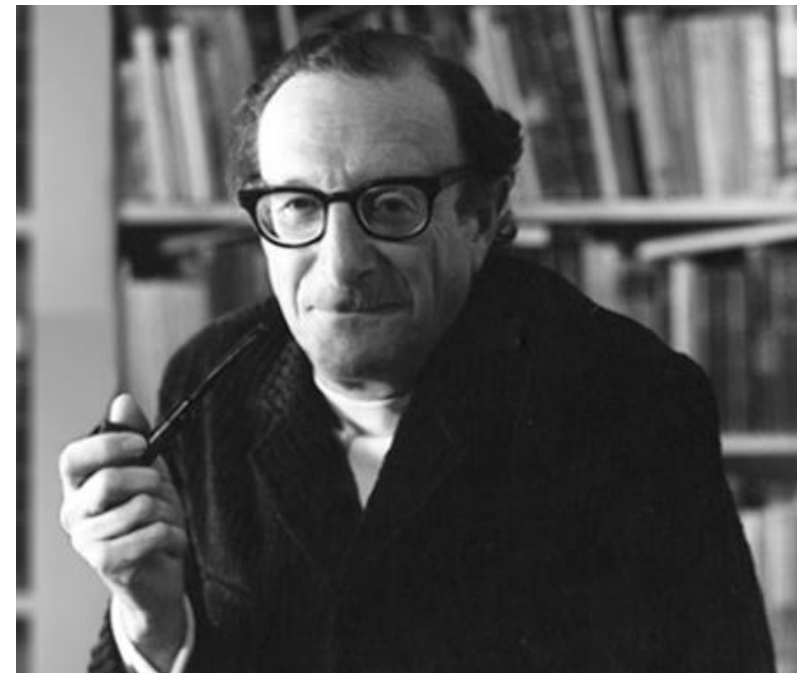
Транзактный анализ Эрика Берна



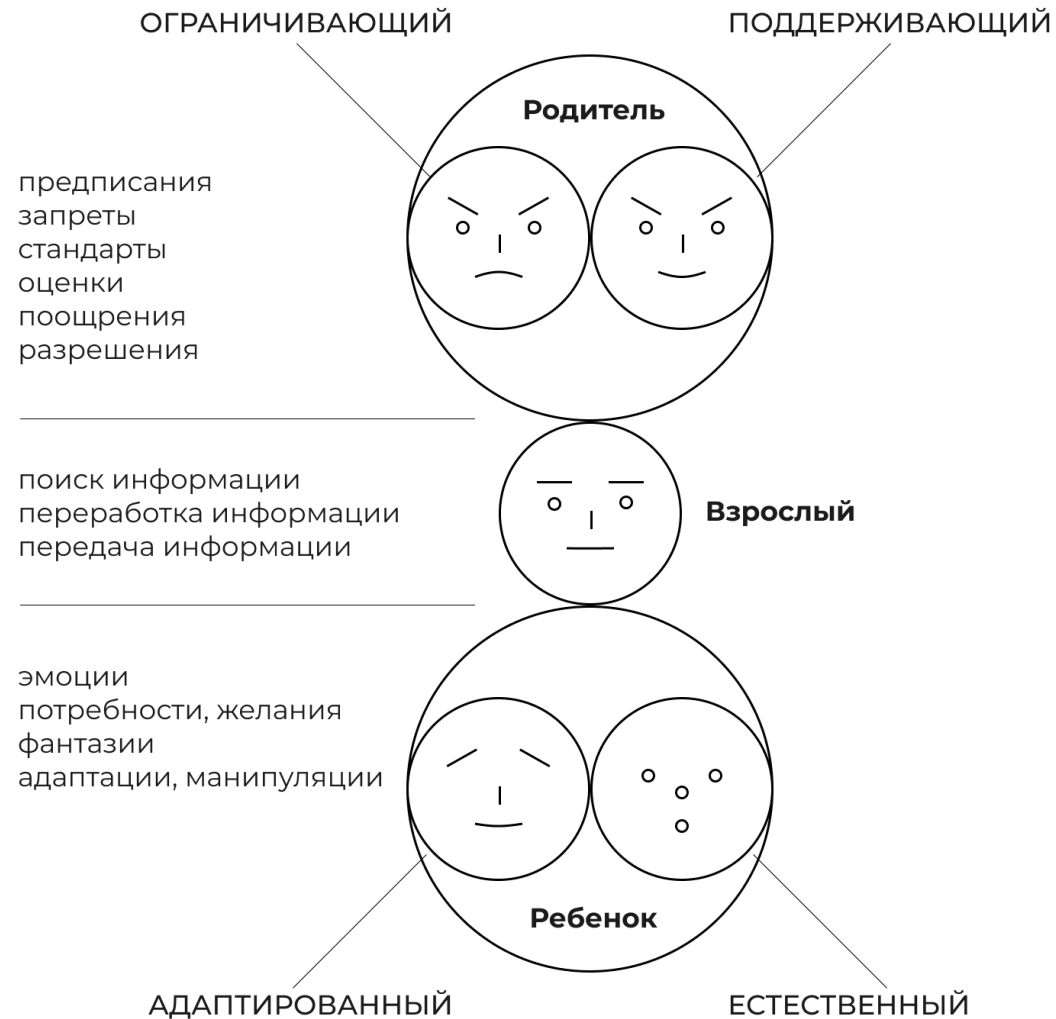
Направление в психологии, где ключевое внимание уделяется структуре личности и тому как она взаимодействует с группой.

В ней выделяют три элемента: родитель, взрослый и дитя.

В каждый момент времени мы пребываем в том или ином состоянии.



Структура личности по Берну



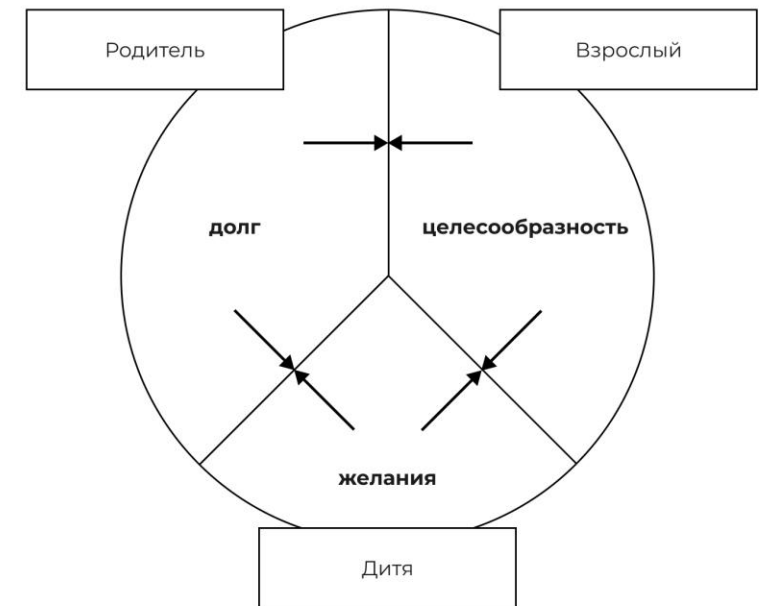
Все эго-состояния функциональны



**«Контролирующий родитель» —
установление и соблюдение правил и
норм. Поддержание порядка.**

**«Заботливый родитель» — любовь,
внимание и забота. Поддержка тех,
кто в этом нуждается.**

**Взрослый — принятие
ответственности, передача фактов,
адекватная оценка ситуации.**



Все эго-состояния функциональны



«Адаптированный ребенок» — подчинение правилам и нормам, по которым живет группа. За счет этого происходит адаптация в социуме.

«Спонтанный ребенок» — творчество, креатив, проявление эмоций. Игровое поведение и создание эмоциональных связей.

«Бунтующий ребенок» — конфликт, отстаивание своих интересов, демонстрация эмоций.



Как отслеживать ЭГО-состояния



Родитель

- Обвиняющие, снисходительные, теплые или резкие интонации
- Категорические утверждения
- Обеспокоенность или нахмуренное выражение лица

Взрослый

- Спокойный голос
- Вопросы. Утверждения, подкрепленные фактами
- Фокус на собеседнике

Дитя

- Эмоциональные интонации
- Молчание или возгласы
- Угнетение или удивление

Осознанный переход в эго-состояние



**Фокус на себе и собеседнике.
Два вопроса к себе:**

- **В каком эго-состоянии я?**
- **В каком эго-состоянии собеседник?**
- **Какое действие (вопрос) поможет перейти в более конструктивное состояние?**

Родительская фигура



**Как вы думаете, чего ожидают
ваши сотрудники от вас в
контексте «родительской
фигуры»?**

**И чего они хотят в плане
«взрослой позиции» во время
общения?**



Потребности сотрудников

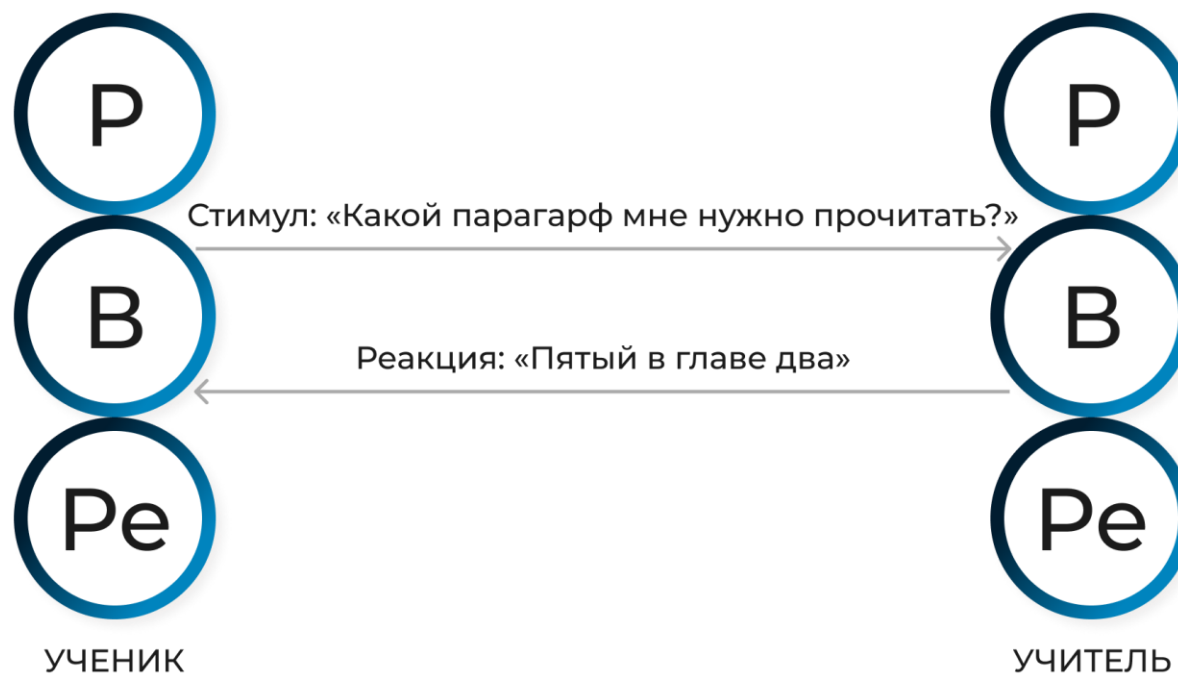


- Моральная поддержка
- Возможность предлагать свои идеи
- Возможность обсуждать сомнения или обмениваться идеями с коллегами
- Поддержка при самостоятельном решении сложных задач
- Похвала и признание успехов
- Понимание дальнейших перспектив на рабочем месте
- Быть выслушанным

Транзакции в общении



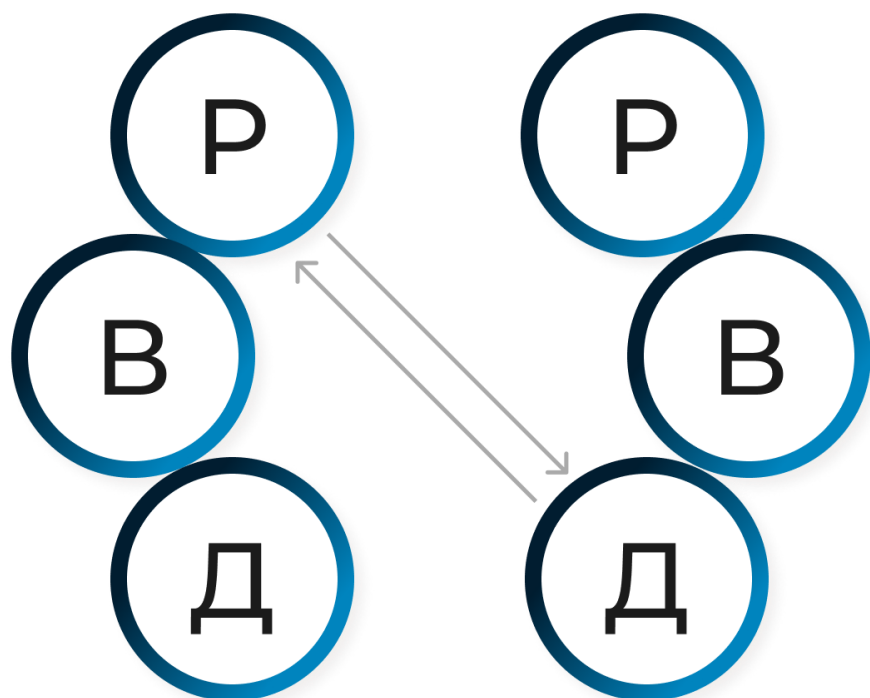
Безконфликтные или прямые транзакции



Транзакции в общении



Безконфликтные или прямые транзакции



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

Транзакция «Босс» и «Недотёпа»

Транзакции в общении



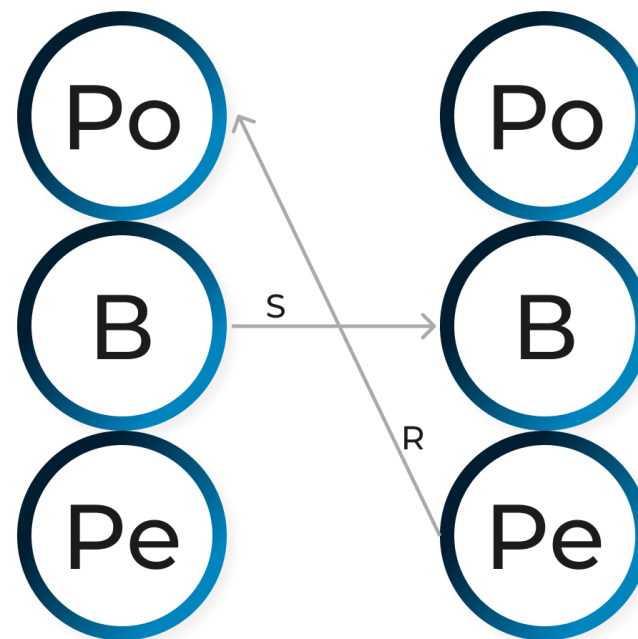
Конфликтогенные или пересекающиеся транзакции

Спрашивающий не получает ответа на свой вопрос.

Ответная реакция не находит поддержки.

Стимул: Сколько будет трижды пять?

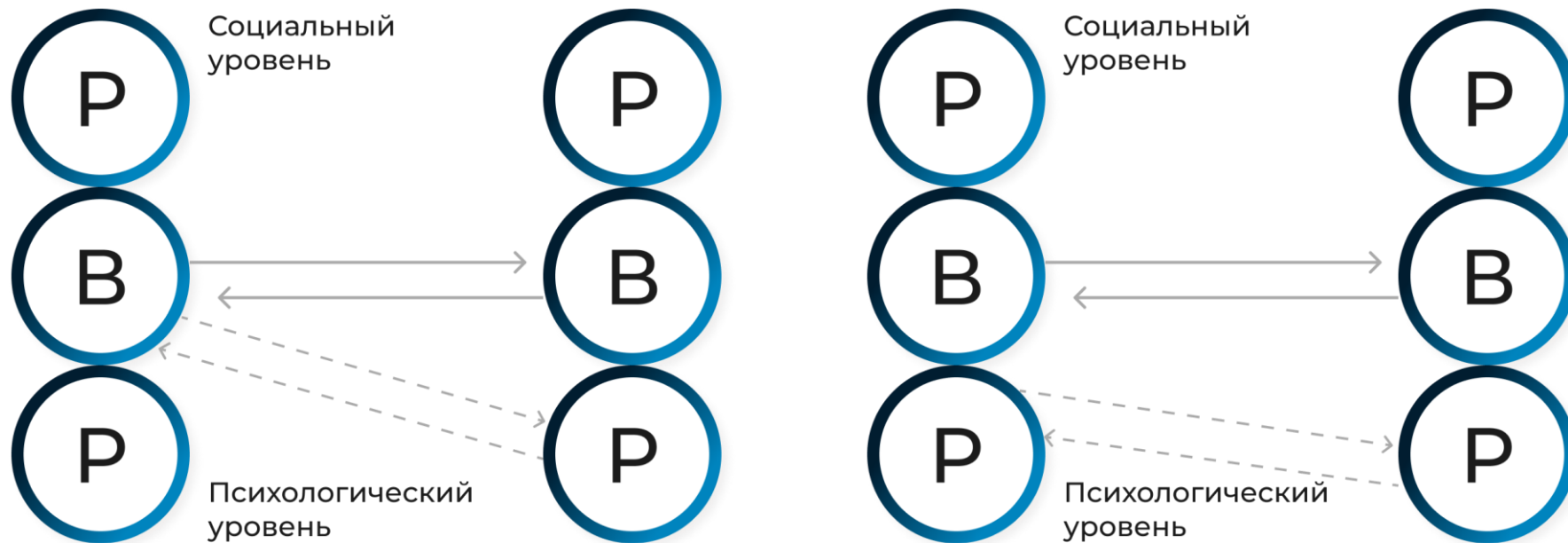
Реакция: Ненавижу математику



Транзакции в общении



«Игры» или скрытые транзакции
как источник манипуляций



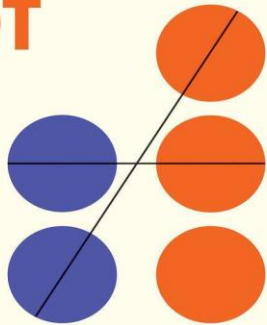
«ТА-Игры в общении»



КУЛЬТОВЫЙ БЕСТСЕЛЛЕР ПО ПСИХОЛОГИИ

**ИГРЫ,
В КОТОРЫЕ
ИГРАЮТ
ЛЮДИ**

ПСИХОЛОГИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ
ВЗАИМООТНОШЕНИЙ



**ЭРИК
БЕРН**

**ЭРИК
БЕРН**



**ЗА ПРЕДЕЛАМИ ИГР
И СЦЕНАРИЕВ**

ЛУЧШЕЕ ИЗ НАПИСАННОГО ЛЕГЕНДАРНЫМ
ПСИХОЛОГОМ ДВАДЦАТОГО СТОЛЕТИЯ

«ТА-Игры в общении»



Игры в транзактном анализе — это повторяющиеся последовательности скрытых транзакций (обменов между людьми), которые приводят к предсказуемому, но обычно неприятному или знакомому "выигрышу" (чувству или результату) для всех участников.

Это неосознанный обмен "транзакциями" с предсказуемым результатом, часто связанный с ролями "Жертва", "Преследователь" или "Спаситель".

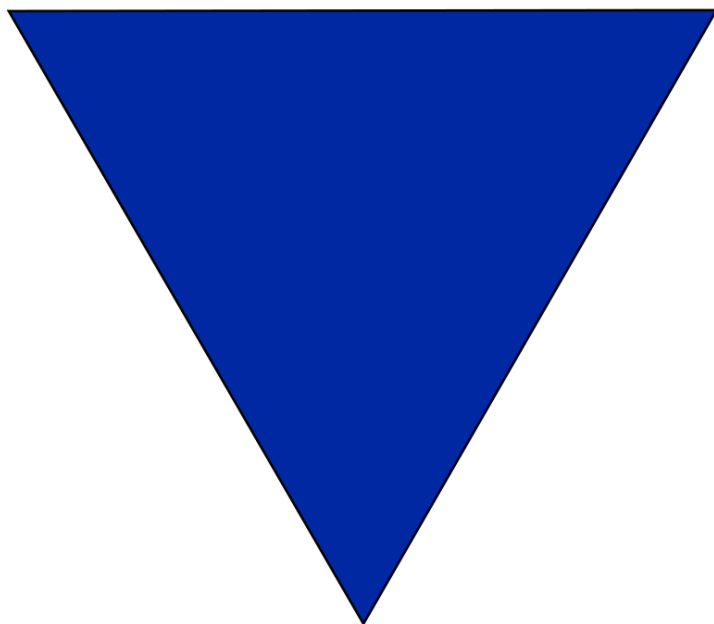
Пример: сотрудник (Жертва) постоянно жалуется HR (Спаситель) на менеджера (Преследователь), чтобы получить внимание или поддержку, но не решает проблему, так как ему важна сама "игра".

Самая известная ТА-игра (Стивен Карпман)

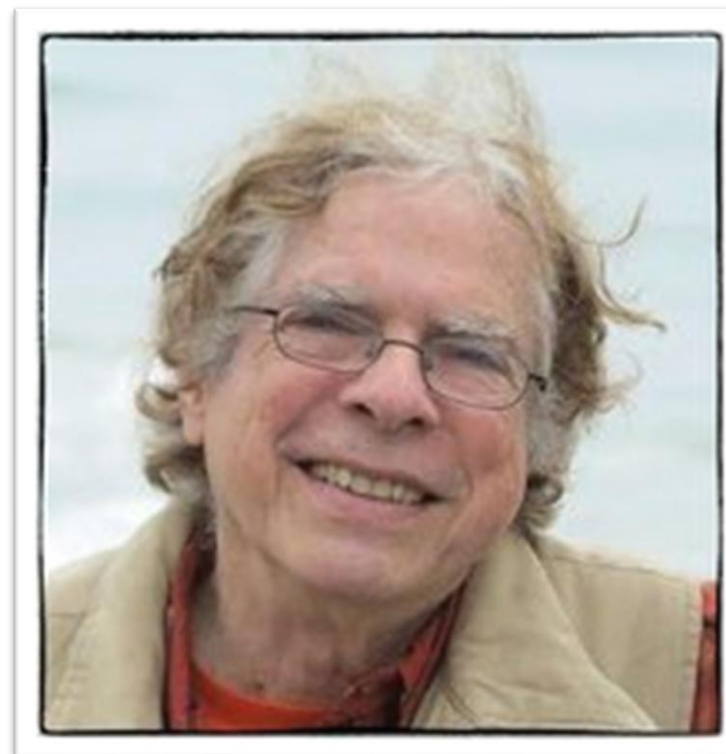


Преследователь

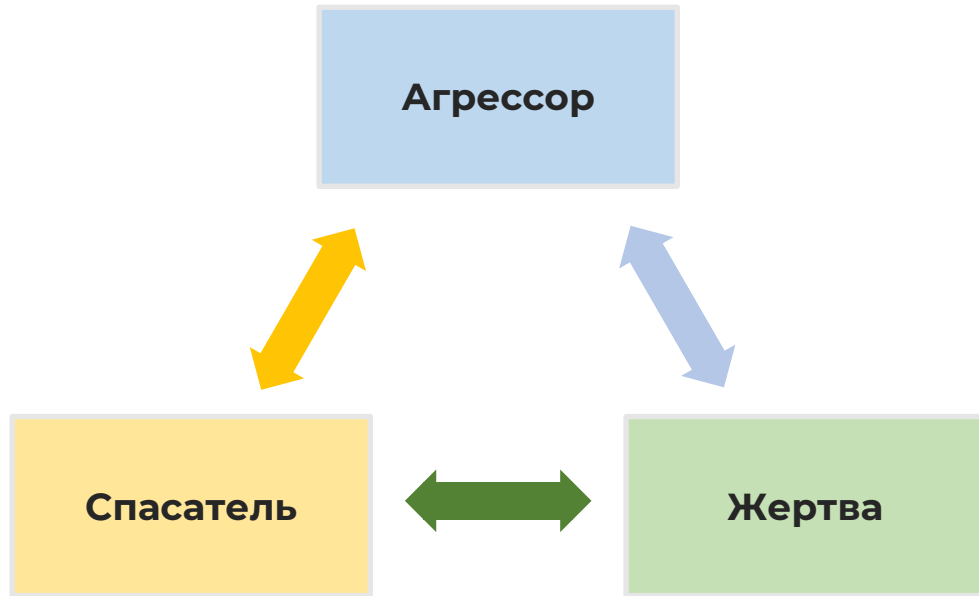
Спасатель



Жертва



Психология конфликта



Треугольник Стивена Карпмана

Деструктивные отношения как «игра», где все преследуют вторичные выгоды.

Типичные ТА-игры



"Почему бы вам не... - Да, но..." (Why Don't You - Yes But)

Описание: Это одна из самых распространенных игр. Игрок А (обычно из состояния Ребенка или Родителя) представляет проблему. Игрок Б (из состояния Родителя или Взрослого) предлагает различные решения. Игрок А отвечает на каждое предложение "Да, но..." и находит причину, почему это решение не сработает.

Скрытая цель: Игрок А на самом деле не хочет решать проблему, а хочет получить внимание и доказать, что никто не может ему помочь. Игрок Б хочет почувствовать себя умным и полезным, но в итоге оказывается в тупике и испытывает фрустрацию.

Типичные ТА-игры



Ну вот, попался, сукин сын!" (Now I've Got You, You Son of a Bitch - NIGYSOB)

Описание: Один игрок ищет любую возможность, чтобы поймать другого игрока на ошибке или промахе. Когда ошибка найдена, он торжествует и нападает.

Скрытая цель: Подтвердить свою праведность, моральное превосходство и доказать, что другой человек "плохой" или некомпетентный.

Типичные ТА-игры



"Если бы не ты" (If It Weren't For You)

Описание: Игрок (часто партнер в отношениях) обвиняет другого в том, что он мешает ему делать то, что он на самом деле хочет. Однако, если бы "препятствия" не было, он бы, скорее всего, все равно не стал бы этого делать.

Скрытая цель: Избежать ответственности за свою жизнь и свои выборы, переложить вину на другого.

Типичные ТА-игры



"Смотри, что ты наделал!" (See What You Made Me Do)

Описание: Игрок совершает ошибку или оплошность, а затем обвиняет в этом другого человека, который якобы отвлек его или спровоцировал.

Скрытая цель: Избежать ответственности и переложить вину.

«Взрослый менеджмент»



Нужное состояние в нужное время

- **«Свободное дитя» на корпоративе**
- **«Заботливый родитель» в кризисных ситуациях**
- **«Взрослый» при анализе деятельности, обсуждении решений и т.д.**
- **Не играем в игры с коллегами**

«Взрослый менеджмент»



Работа с вопросами вместо утверждений:

- Как ты думаешь?
- Если бы ты был суперэкспертом в теме, то как бы ты поступил?
- Если меня в следующий раз не будет рядом, что будешь делать?
- Какие варианты решения ты видишь?

«Взрослый менеджмент»



- Осознанный отказ от манипуляций
- Не допускать «перебрасывания обезьян» — не принимать задач от подчиненных
- Пройдите тест и подумайте, какие эго-состояния характерны для членов вашей команды
- Контроль ответственности в себе и других

Как интерпретировать результаты теста



- **Самый высокий показатель** — наиболее свойственное вам эго-состояние.
- **Второй по высоте показатель** — указывает на ваше поведение под давлением или в стрессе.
- *Две или три шкалы могут оказаться на одном уровне
В таком случае тест стоит пройти еще раз или разобрать результат с психологом.*

Медиация – как «взрослое общение»



технология урегулирования конфликтов с привлечением третьей нейтральной стороны.

Задача медиатора выработать соглашение по поводу возникшего спора.



Сегодня медиатор – это профессия



Менеджер не является полноценным медиатором, но может использовать принципы медиации, если между членами команды возник серьезный конфликт.



Принципы медиации как взрослая позиция



- ✓ **Нейтральность**
- ✓ **Беспристрастность**
- ✓ **Равноправие сторон**
- ✓ **Принятие и поддержка участников**

Когда лидеру стоит использовать медиацию



1. В команде произошел конфликт.
2. Менеджер / тимлид не является стороной конфликта
3. Стороны не могут договориться самостоятельно
4. Конфликт мешает рабочим отношениям
5. Стороны конфликта согласились на трехстороннюю встречу

Алгоритм подготовки медиации



- 1. Проведите две встречи один на один, чтобы получить согласие на трехстороннее взаимодействие.**
- 2. Сообщите сторонам, что вы выступаете в качестве посредника, который поможет урегулировать ситуацию.**
- 3. Сообщите, что в ходе встречи вы займетесь поиском совместного решения, чтобы решить конфликт.**
- 4. Согласуйте время и дату встречи.**

Ключевой момент медиации



Покажите, что у сторон есть совместная проблема, которую им необходимо решить сообща.

Укажите на позитивное намерение обеих сторон.

Основное внимание сторон должно быть направлено на поиск причин и ресурсов для разрешения ситуации.

Медиатор помогает выявить главную проблему / конфликт, установить его причину и найти ресурсы для решения.

Шаги медиации



- **Подготовка к медиации. Соотнесите и структурируйте полученную информацию.**
- **Медиация. Дайте сторонам спора пространство, в котором они будут работать и искать «третье» решение.**
- **Письменное фиксирование договоренностей.**
- **Заключительный этап. Подведение итогов встречи.**

Запуск медиации



- 1. Напомните сторонам цель вашей встречи.**
- 2. Спросите: «Кто хочет начать, рассказав свою версию событий? / Свое мнение?»**
- 3. Спросите у другой стороны: «Чего в этой ситуации хочет (имя высказавшейся стороны)?»**
- 4. Убедитесь, что высказавшийся подтвердил, что он/она стремится именно к этому.**

По ходу медиации



5. **Попросите другую сторону рассказать свою версию.**
6. **Задайте вопрос: Что еще важного вы хотите проговорить здесь и сейчас?**
7. **Сделайте краткое резюме обоих высказываний, а затем спросите: я не упустил(а) ничего существенного?**
8. **Спросите: Какие варианты выхода из ситуации вы видите?**
9. **Идеальный вариант: получить 2-3 или больше вариантов.**

Выход из медиации



1. Поинтересуйтесь у сторон:

А) Какое решение им ближе всего?

Б) Какие шаги на встречу они готовы делать друг другу?

2. Фиксируйте все озвученные договоренности и шаги.

3. После выхода на финальное решение, запишите его и озвучьте.

4. Обозначьте дату контрольной точки.

По ходу общения



1. Следите за невербальными проявлениями сторон;
2. Следите за интонациями, особенно, если они идут вверх;
3. Трансформируйте «конфликтогены» в вопросы или просьбы переформулировать выражение с опорой на факты.
4. Отслеживайте свое эго-состояние

Итог модуля



- 1. Конфликты в командах – это нормально.**
- 2. Ваше поведение и реакция на конфликты в команде формирует культуру отношений в коллективе.**
- 3. Медиация – возможность развить навыки командного взаимодействия.**

Что можно почитать



Домашнее задание





Теперь прошу

задавать ваши вопросы!



Спасибо!

<https://stratoplan-school.com/>

Facebook.com/Stratoplan

Twitter.com/stratoplan

<https://stratoplan-school.com/blog/>