

Seminarreihe
«Demokratie verwurzelt in der neuen Generation.
Jugend als wichtiger Reformakteur»

Цикл семинаров
«Новое поколение и демократия.
Молодежь как важный фактор реформ»

ИСКУССТВО ОБЩЕНИЯ КАК СРЕДСТВО ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

СЕМИНАР
16 февраля 2003 года
МИНСК

Программа семинара
«Искусство общения как средство достижения цели»

<i>Организатор</i>	<i>Фонд имени Фридриха Эберта</i>
<i>Место проведения</i>	<i>Минский международный образовательный центр, ауд. А4 Минск, Проспект Газеты "Правда", 11</i>
<i>Дата</i>	<i>16 февраля 2003 года</i>
Ведение:	Татьяна Шелкович, психолог
10.00-11.30	Определение своих целей и границ успеха <ul style="list-style-type: none">• Анализ целей и приоритетов общения (диалог, переговорная ситуация, совещания, презентации). <i>Метод: поведенческое моделирование, контролируемая дискуссия</i>• Выработка системы критериев успеха коммуникации. <i>Метод: буз-группа.</i>• Определение сильных и слабых сторон. <i>Метод: видео-тренинг.</i>
11.30-11.45	Перерыв, кофе
11.45-13.00	Продолжение работы по теме: Определение своих целей и границ успеха <ul style="list-style-type: none">• Эмоциональные спецэффекты: как сделать общение запоминающимся. <i>Метод: видео-тренинг.</i>• Невербальная коммуникация. Анализ жестов, мимики. <i>Метод: видео-тренинг.</i>
13.00-14.00	Обед
14.00-15.30	Анализ собеседника/аудитории и выработка логической аргументации <ul style="list-style-type: none">• Теория ролей. <i>Метод: интерактивная лекция, демонстрация, решение реальных ситуаций.</i>• Отработка навыков контр аргументации для работы с возражениями. <i>Метод: видео-тренинг.</i>• Потеря информации при передаче. <i>Метод: видео-тренинг.</i>• Упражнение на внушение и противостояние внушению. <i>Метод: поведенческое моделирование.</i>
15.30-15.45	Перерыв, кофе
15.45-17.00	Завершение коммуникаций <ul style="list-style-type: none">• Эффективное завершение переговоров. <i>Метод: видео-тренинг.</i>

Общение — взаимодействие двух или более субъектов, состоящее в обмене между ними сообщениями, имеющими предметный и эмоциональный аспекты. Общение основано на реализации особой *потребности* в контакте с другими субъектами, об удовлетворении которой свидетельствует возникновение “радости общения”. Нарушения общения вызывают изменения *личности*.

Любое общение имеет три стороны:

- Коммуникативную (обмен информацией)
- Перцептивную (восприятие друг друга в процессе общения)
- Интерактивную (совместная деятельность или обмен действиями во время общения)

Естественно, что в реальном процессе общения все они переплетены и взаимно обуславливают друг друга.

Существует несколько классификаций видов общения.

Самая всеупотребляемая из них следующая:

Индивидуальные формальные

- Индивидуальные неформальные
- Групповые формальные
- Групповые неформальные
- Вышеназванные виды отличаются друг от друга количеством участников, формой организации и проведения, целями.

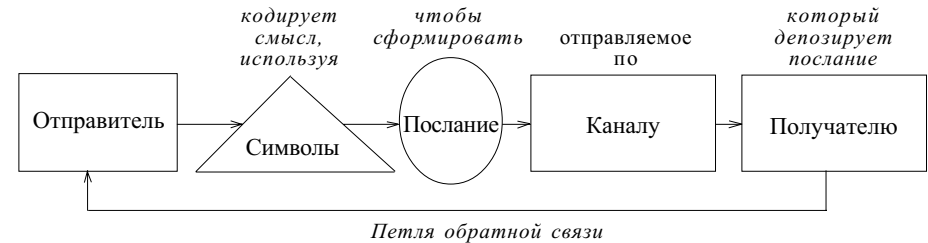
И здесь мы с вами отметили, что всегда следует помнить, что лидер, даже когда он общается неформально, в глазах членов организации может оставаться руководителем.

Далее дискуссия перешла к информационным потокам в организации.

Восходящие коммуникативные связи. Используются прежде всего с целью информирования, а также как пути влияния и убеждения.

Нисходящие коммуникативные связи. Используются прежде всего при управлении и инструктировании, могут использоваться также с целью информирования.

Горизонтальные коммуникативные связи. Используются прежде всего как пути влияния и убеждения, а также при интегрировании и кооперировании членов организаций.



Коммуникативный процесс

Тембр, ритм, интонации, паузы нередко говорят общающимся больше, чем содержание фраз. Вокальное сопровождение слов может много рассказать внимательному слушателю о состоянии говорящего, ибо оно отвечает за 30–40% смысловой информации. Чрезмерно высокий, пронзительный голос, громкий, дрожащий — часто расценивается как признак беспокойства. Неожиданные спазмы, изменения ритма, скорости речи, утрата пауз, разрыв слов, форсирование звуков, неуместный смех, учащенное дыхание также часто рассматриваются как симптом напряженности.

Смысловое ударение может много дать для понимания сообщения. “Я никогда не говорил, что он украл деньги”.

Я никогда не говорил, что он украл деньги (это мог сказать кто-то другой).

Я никогда не говорил, что он украл деньги (отрицание того, что я когда бы то ни было мог сказать такое).

*Я никогда **не** говорил, что он украл деньги (хотя, может быть, и думал так).*

*Я никогда не говорил, что **он** украл деньги (это мог сделать кто-то другой).*

*Я никогда не говорил, что он **украл** деньги (например, получил в подарок).*

*Я никогда не говорил, что он украл **деньги** (украл что-то другое).*

Звуковысотные характеристики речи могут колебаться в довольно больших пределах. Обычно ускорение речи говорит об интенсивности эмоций; замедление обычно косвенно свидетельствует о нежелании говорить, о внутреннем сопротивлении против высказывания своей позиции, о стремлении оттянуть неприятный для говорящего ответ и т.д.

Обычно изменение громкости голоса связано с интенсивностью переживаемых эмоций. Возбужденные люди всегда говорят громко. Если повышенная громкость порождена чем-то, вызывающим восторг, энтузиазм, радость и т.д., — не следует пытаться притормозить выражение этих чувств. Если громко человек говорит от гнева, испуга, беспокойства, разочарования, а вы не в состоянии продолжать беседу в подобном тоне, попробуйте успокоить собеседника, снять эмоциональный накал.

Снижение громкости голоса, как правило, служит признаком того, что человек предполагает некую угрозу в свой адрес, нежелание быть услышанным теми, для кого это не предназначено. Тихий голос всего лишь индикатор чего-то. Нужно искать другие признаки.

При знакомстве мы часто ориентируемся на “первое впечатление”: человек нравится или не нравится, принимаем мы его или не принимаем без всяких реальных на то оснований.

В общении включены практически все органы чувств.

Прикосновение — важное средство коммуникации. Говорящий может похлопывать собеседника по спине, пожимать, тряссти или дер-

жать его руку или класть руку ему на плечо. Такие жесты часто дают даже больше информации, чем многие словесные сообщения. Различаются жесты указательные, приветственные (рукопожатие, отдавание воинской чести и т.д.), религиозные, символические и прочие.

Руки — это одно из наиболее выразительных средств невербальной коммуникации. Плавные жесты характерны для установки на открытую передачу информации, прикрывание рта или дерганье себя за ухо — часто свидетельствует о волнении, также как манипулирование предметами (ключами, монетами). Подозрительность и сомнение — трогают или почесывают нос; проведение пальцами по волосам или почесывание шеи — предполагает фрустрацию, разочарование. Постукивание пальцами по какому-либо предмету указывает на утомление, нетерпение. Соединение рук таким образом, что они касаются друг друга лишь кончиками пальцев, часто показывает уверенность.

То, как человек сидит при разговоре, показывает его отношение к другому, так же как и к теме разговора. Понаблюдайте за собеседником. Какая у него поза? Напряженная или расслабленная? Это указывает на меру испытываемой им тревожности. Если она велика, потратьте некоторое время на снятие напряженности у собеседника, говоря о нейтральном предмете.

Люди обычно подаются вперед, когда они эмоционально вовлечены или заинтересованы. Они, как правило, отклоняются назад или отодвигаются, когда этого нет. Сидение на кончике стула и наклон вперед указывают на готовность к движению и установку на кооперацию, принятие, признание, указывают на физическое приближение к собеседнику. Замечая эти сигналы как показатели согласия, заканчивайте разговор.

Сидение бодро (прямо с поднятой головой), но без напряжения, указывает на доверие; сутулая поза — предполагает внутреннюю установку на самозащиту; человек отворачивается от собеседника и склоняет голову вперед — на подозрение.

То, как один человек смотрит на другого,— важная составляющая невербальной коммуникации.

Зрительный контакт может указывать на интерес, восхищение, благожелательное отношение или, напротив, на скептицизм, агрессию. Существуют неписанные правила зрительного контакта. Во время разговора надо смотреть на человека, к которому обращаешься. Слушая, также следует смотреть на говорящего. Когда вы замечаете, что партнер смотрит искоса, украдкой, подумайте, что это может говорить о его подозрительности или сомнении. Если вы видите пустой, отсутствующий взгляд, это, возможно, указывает на утомление.

С помощью глаз передаются самые точные и открытые сигналы из всех сигналов человеческой коммуникации, потому что они занимают центральное положение в человеческом организме, а зрачки ведут себя полностью независимо.

Когда человек возбужден, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сокращаться.

Когда вы разговариваете с людьми или ведете переговоры научитесь смотреть в зрачок, и зрачок расскажет вам правду о мыслях человека.

Если человек нечестен или скрывает что-то, его глаза встречаются с вашими менее 1/3 части всего времени общения. Если взгляд человека встречается с вашими глазами более 2/3 времени, это может означать одно из двух: первое, он или она считают вас очень интересным или привлекательным, в этом случае зрачки глаз будут расширены; во-вторых, он или она настроены враждебно по отношению к вам и невербально посылают вызов; в этом случае зрачки будут сужены.

Неудивительно, следовательно, то, что скованный, скромный человек, который встречается с вами взглядом менее чем 1/3 времени, редко пользуется доверием.

В деловом общении важно, на какую часть лица направлен ваш взгляд, так как это тоже влияет на исход переговоров. Эти сигналы обычно совершенно точно истолковываются собеседниками.

Деловой взгляд. Представьте себе, что на лбу вашего собеседника находится треугольник. Его основание находится на уровне глаз, а вершина — в центре лба. Направив свой взгляд на этот треугольник, вы создаете серьезную атмосферу, и другой человек чувствует, что вы настроены по-деловому.

Социальный взгляд. Основание треугольника находится на уровне глаз, а вершина — в центре губ. Если вы выберете социальный взгляд, когда будете отчитывать подчиненного, то он не обратит внимание на ваши слова, с какими бы интонациями вы ни говорили.

Интимный взгляд. Этот взгляд проходит через линию глаз и опускается ниже подбородка на другие части тела собеседника. Люди показывают таким взглядом заинтересованность в человеке.

Взгляд искоса. Используется для передачи интереса или враждебности. Рассмотрим некоторые наиболее характерные жесты в невербальном общении. Остановимся на более характерных.

Жесты открытости:

- развернутые навстречу собеседнику руки. Часто сопровождается поднятием плеч;
- расстегнутый пиджак (куртка).

Жесты закрытости:

- скрещенные на груди руки. Закрытость усиливается, если пальцы сжаты в кулаки;
- посадка на стул, при которой спинка стула является как бы щитом;
- одна нога заброшена на ручку кресла.

Все три позиции свидетельствуют о том, что ваш собеседник демонстрирует явное превосходство или даже агрессию.

- скрещенные ноги.

Оценочные жесты:

- жест “рука у щеки” означает, что человек над чем-то задумался, о чем-то размышляет.
- подбородок опирается о ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные сведены вместе и располагаются над подбородком. Этот жест свидетельствует о критической оценке.
- если это же сопровождается наклоном корпуса в сторону от собеседника, то оценка, скорее всего, негативная.
- наклон головы набок — заинтересованность.
- почесывание подбородка — жест размышления и оценки. Идет процесс принятия решения.

Жесты с очками. Взгляд поверх очков, опущенных на кончик носа,— негативное отношение. Как средство выиграть время — медленное снятие очков, тщательное протирание стекол, человек грызет дужку очков;

- человек встает и начинает прохаживаться — не мешайте думать.
- захватывание носа в щепоть при одновременно закрытых глазах — жест большой сосредоточенности над принимаемым решением.

Жесты подозрительности и скрытности:

- жесты, относящиеся к этому типу, часто связаны с левой рукой;
- типичные позы и жесты отрицания — сложенные руки, отклоненный назад корпус, скрещенные ноги, голова наклонена вперед, взгляд исподлобья;
- ступни и корпус повернуты по направлению к выходу. Ясный знак того, что человек хочет закончить встречу, разговор и уйти,— касание носа или легкое его протирание обычно указательным пальцем;
- касание мочки уха или чесание глаз.

Жесты уверенности:

- гордая прямая поза;
- “купол”— пальцы соединяются наподобие купола. Этот жест означает доверительность отношений, но также и некоторое самодовольство, уверенность в своей непогрешимости, эгоистичность или гордость;
- руки соединены теснее, чем купол;
- руки соединены за спиной, подбородок поднят вверх — поза абсолютного превосходства;
- жесты, выражающие территориальные права, доминирование, превосходство;
- человек кладет ногу на ручку кресла, ноги на стол или кресло; разговаривая с кем-то, дотрагивается до своей собственности (автомобиль и т.д.).

Жесты нервозности:

- покашливание, прочищение горла;
- курение сигарет. Сигарету зажигают, лишь когда напряжение спадает;
- рука прикрывает рот (этот жест передает эмоции, варьирующиеся от сомнения в себе до явной лжи);
- локти ставятся на стол, образуя пирамиду, вершина которой (кисти рук) расположена прямо перед ртом.

Жесты готовности:

- руки на бедрах, стоя или сидя;
- человек сидит на краю стула. Так сидят непосредственно перед заключением контракта или, наоборот, перед тем, как встать и уйти;
- опора на стол широко расставленными руками. Это сильный призыв слушать, так как у этого человека есть что сказать.

Жесты неуверенности:

- переплетенные пальцы рук, при этом большие пальцы нервно двигаются или пощипывают ладони;
- человек грызет или сосет конец авторучки;
- пощипывание ладони.

Жесты напряженности:

- короткое дыхание, частые вскрики и неясные звуки — стон, мычание и т. п. — это звуковой фон напряженности; крепко сцепленные руки. Это жест, кроме того, подозрения и недоверия;
- плотно сжатые руки;

(В общении с такими людьми надо снять напряженность: склониться к человеку, сесть с ним рядом и т.д.)

- показывание указательным пальцем;
- защитное поглаживание шеи ладонью;
- отворачивание лица в сторону. Означает также недовольство, отрицание.

Жесты, самоконтроля:

- руки сведены за спину, и там одна сильно сжимает другую;
- скрещенные лодыжки и руки, вцепившиеся в подлокотники кресла.

Жесты скуки:

- постукивание по столу или по полу ногой, пощелкивание колпачком ручки;
- голова лежит в ладони, глаза полуприкрыты;
- машинальное рисование на бумаге;
- пустой взгляд или отсутствие какого-либо движения глаз.

Жесты расположения:

- руки, прикладываемые к груди;
- приближение к другому человеку.

Умеете ли вы вести переговоры

Ответьте, пожалуйста, как можно более искренне “да” или “нет” на следующие 16 вопросов, подчеркнув выбранный вариант ответа:

1. Бывает ли, что вас удивляют реакции людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз?
2. Есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, поскольку вам кажется, что вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно, по вашему мнению?
3. Часто ли вы жалуетесь, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?
4. Когда критикуют мнение, которое вы разделяете, или коллектив, в котором вы работаете, возражаете ли вы или возникает ли у вас хотя бы такое желание?
5. Способны ли вы предвидеть, чем вы будете заниматься в ближайшие шесть месяцев?
6. Если вы попадаете на совещание, где есть незнакомые вам люди, стараетесь ли скрыть ваше собственное мнение по обсуждаемым вопросам?
7. Считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?
8. Говорят ли о вас, что вы упорны и твердолобы?
9. Считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге?
10. Трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например, когда вы играете с приятелями в карты и проигрываете?
11. Считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему?
12. Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?

13. Заняли ли вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые вы наметили себе несколько лет назад?
14. Считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей?
15. Уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в вашей правоте?
16. Готовитесь ли вы старательно к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

Запишите себе по одному очку за каждый ответ, совпадающий с приведенными ниже ответами: 1. Нет. 2. Нет. 3. Нет. 4. Нет. 5. Да. 6. Нет. 7. Нет. 8. Да. 9. Нет. 10. Да. 11. Да. 12. Да. 13. Да. 14. Нет. 15. Нет. 16. Нет.

Подсчитайте очки. Сколько у вас набралось?

Если от 0 до 5, то вы не рождены для переговоров. Лучше всего вам подобрать себе работу, где от вас этого не потребуется.

Если от 6 до 11, то вы хорошо умеете вести переговоры, но есть опасность, что вы проявите властные черты своего характера, в самый неподходящий момент. Вам поэтому стоит заняться повышением своей квалификации в этой сфере, а главное — учиться жестко держать себя в руках.

Если от 12 до 16, то надо признать, что вы всегда очень ловко ведете переговоры. Но будьте осторожны! Окружающие вас люди могут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечестность, что вы “играете крапленными картами” и вообще от вас лучше держаться подальше. А такое мнение тоже на пользу дела не идет.

Л.С. Вечер “Секреты делового общения”. Минск “Вышэйшая школа”, 1996.

Структурный анализ Эрика Берна*

Мы считаем, что человек в социальной группе в каждый момент времени обнаруживает одно из состояний **Я** — Родителя, Взрослого или Ребенка. Люди с разной степенью готовности могут переходить из одного состояния в другое.

Смысл этих состояний можно пояснить подробнее.

1. У каждого человека были родители (или те, кто их заменял), и он хранит в себе набор состояний **Я**, повторяющих состояния **Я** его родителей (как он их воспринимал). 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”.

Следует отметить, что Родитель может проявляться двояким образом — прямо или косвенно: как активное состояние **Я** или как влияние Родителя. В первом, активном случае человек реагирует так, как реагировали в подобных случаях его отец или мать (“Делай, как я”). Если же речь идет о косвенном влиянии, то обычно реакция человека бывает такой, какой от него ждали (“Не делай, как я; делай то, что я говорю”). В первом случае он подражает одному из родителей, во втором — приспосабливается к их требованиям.

* Выдержки из книги Эрик Берна “Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений”. Минск, “ПРАМЕБ”, 1992 г.

Ребенок тоже может проявлять себя двумя способами: как приспособившийся Ребенок и как естественный Ребенок. Приспособившийся Ребенок изменяет свое поведение под влиянием Родителя. Он ведет себя так, как этого хотели бы отец или мать: например, очень зависимо от них или не по годам самостоятельно. Нитье или “уход в себя” — это тоже способы адаптации. Таким образом, влияние Родителя выступает как причина, а приспособившийся Ребенок — как следствие. В то же время естественный Ребенок проявляет себя в спонтанном поведении: например, в непослушании, бунте или в проявлении творческого порыва.

Каждый тип состояний по-своему жизненно важен для человеческого организма.

Ребенок — это источник интуиции, творчества, спонтанных побуждений и радости.

Состояние “Взрослый” необходимо для жизни. Человек перерабатывает информацию и вычисляет вероятности, которые нужно знать, чтобы эффективно взаимодействовать с окружающим миром. Ему знакомы собственные неудачи и удовольствия. Например, при переходе улицы с сильным движением необходимо произвести сложные оценки скоростей. Человек начинает действовать только тогда, когда оценит степень безопасности перехода улицы. Удовольствия, которые люди испытывают в результате такого рода успешных оценок, на наш взгляд, объясняют любовь к таким видам спорта, как горные лыжи, авиационный и парусный спорт.

Взрослый контролирует действия Родителя и Ребенка, является посредником между ними.

Родитель осуществляет две основные функции. Во-первых, благодаря этому состоянию человек может эффективно играть роль родителя своих детей, обеспечивая тем самым выживание человеческого рода

Во-вторых, благодаря Родителю многие наши реакции давно стали автоматическими, что помогает сберечь массу времени и энергии.

Люди многое делают только потому, что “так принято делать”. Это освобождает Взрослого от необходимости принимать множество тривиальных решений, благодаря чему человек может посвятить себя решению более важных жизненных проблем, оставляя обыденные вопросы на усмотрение Родителя.

Следовательно, все три аспекта личности чрезвычайно важны для функционирования и выживания. Их изменения необходимы только в том случае, если один из этих аспектов нарушает здоровое равновесие. В обычной ситуации каждый из них — Родитель, Взрослый и Ребенок — заслуживает одинакового уважения, так как каждое состояние по-своему делает жизнь человека полноценной и плодотворной.

Трансакционный анализ

Мы называем **транзакцией** единицу общения. Люди, находясь вместе в одной группе, неизбежно заговорят друг с другом или иным путем покажут свою осведомленность о присутствии друг друга. Это мы называем **транзакционным стимулом**. Человек, к которому обращен транзакционный стимул, в ответ что-то скажет или сделает. Мы называем этот ответ **транзакционной реакцией**.

Цель простого транзакционного анализа — выяснить, какое именно состояние Я ответственно за транзакционный стимул и какое состояние человека осуществило транзакционную реакцию. В наиболее простых транзакциях и стимул, и реакция исходят от Взрослого. Например, хирург, оценив на основе имеющихся у него данных необходимость в скальпеле, протягивает руку медсестре. Правильно истолковав этот жест, оценив расстояние и мышечные усилия, она вкладывает скальпель в руку хирурга таким движением, какого от нее ждут. Несколько более сложными являются транзакции Ребенок — Родитель. Например, во время болезни ребенок с высокой температурой просит пить, и ухаживающая за ним мать приносит стакан воды.

Обе вышеописанные транзакции мы называем дополнительными. Иными словами, при нормальных человеческих отношениях стимул

влечет за собой уместную, ожидаемую и естественную реакцию. Первый пример (его классифицируем как дополнительную транзакцию первого типа) представлен на схеме 1а. Второй (дополнительная транзакция второго типа) показан на схеме 1б. Однако совершенно очевидно, что транзакция — это звенья одной цепочки: каждая реакция (Рк) в свою очередь становится стимулом (Ст).

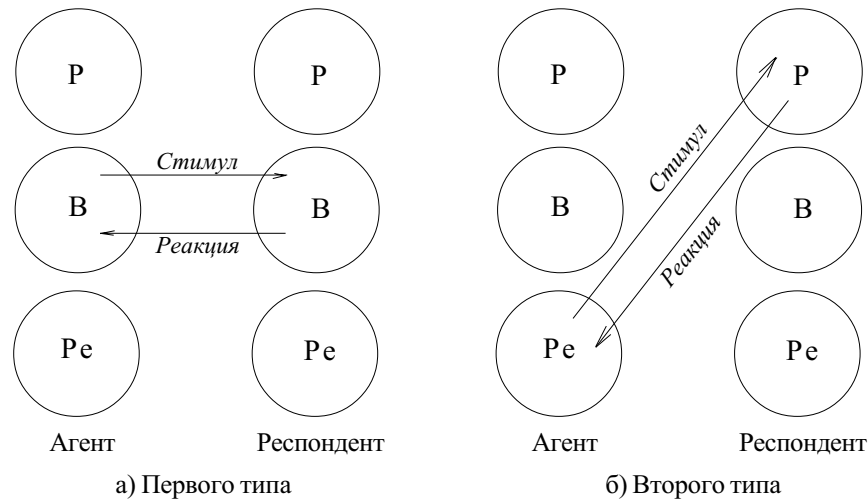


Схема 1. Дополнительные транзакции

Первым правилом коммуникации мы считаем следующее: пока транзакции дополнительные, процесс коммуникации будет протекать гладко. Следствие из этого правила: пока транзакции дополнительные, процесс коммуникации может продолжаться неопределенно долго. Эти правила не зависят ни от природы транзакций, ни от их содержания. Они целиком основаны на векторах общения. Пока транзакции сохраняют дополнительный характер, правило будет выполняться независимо от того, заняты ли ее участники, например, какими-то сплетнями (Родитель — Родитель), решают ли реальную проблему (Взрослый — Взрослый) или просто играют вместе (Ребенок — Ребенок или Родитель — Ребенок)

Обратное правило состоит в том, что процесс коммуникации прерывается, если происходит то, что мы называем пересекающейся транзакцией. На схеме 2а представлена наиболее обычная пересекающаяся транзакция, которая вызывает наибольшие трудности в процессе общения,» какой бы стороны человеческих отношений она ни касалась: семейной жизни, любви, дружбы или работы (пересекающаяся транзакция первого типа). Именно этот тип транзакции доставляет наибольшие хлопоты психотерапевтам (в психоанализе он получил название классической реакции переноса). Стимул рассчитан на взаимоотношения Взрослый — Взрослый, например: “Давай попробуем понять, почему в последнее время ты стал много пить” или “Ты не знаешь, где мои запонки?”. Соответствующим транзакции Взрослый — Взрослый в первом случае может быть признан, ответ: “Давай попробуем понять. Мне и самому этого хочется”. А во втором: “Зaponки лежат на столе”.

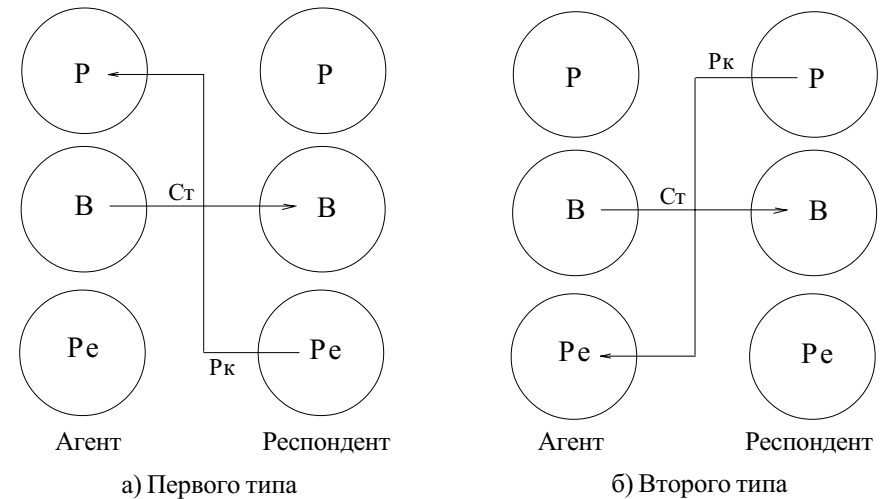


Схема 2. Пересекающиеся транзакции

Однако собеседник может вдруг вспылить. Тогда ответы будут другие, например в первом случае: “Ты как мой отец все время меня

критикуешь” — а во втором: “Вечно я у тебя во всем виновата!” Оба последних ответа соответствуют схеме Ребенок — Родитель, и, как видно из схемы За, векторы трансакций пересекаются.

При подобных обстоятельствах следует временно отложить решение проблемы алкоголя или запонки до тех пор, пока векторы не будут приведены в порядок. Это может продолжаться несколько месяцев в первом примере и несколько секунд во втором, причем либо игрок должен стать Родителем, дополняя неожиданно проснувшегося в собеседнике Ребенка, либо нужно активизировать в нем Взрослого. Если, например, при обсуждении с хозяйкой качества мытья посуды, вдруг служанка вздумает взбунтоваться, то разговор на уровне Взрослый — Взрослый будет закончен. Возможным продолжением может стать коммуникация на уровне Ребенок — Родитель или обсуждение другой Взрослой проблемы: не следует ли хозяйке уволить служанку?

На схеме 2б показан случай, обратный пересекающейся трансакции первого типа. Он представляет собой реакцию контрпереноса, хорошо знакомую психотерапевтам: пациент делает объективное, Взрослое замечание, а врач переключается на роль родителя, отвечая как родитель ребенку. Это пересекающаяся трансакция второго типа. Например, на вопрос: “Не знаешь, где мои запонки?” — может последовать ответ: “Почему ты никогда сам не знаешь, где твои вещи? Ты ведь, кажется, уже не ребенок?”

Диаграмма взаимоотношений (схема 3), на которой изображены девять возможных векторов общения между спрашивающим и отвечающим, обладает некоторыми интересными свойствами.

Дополнительные трансакции между “равными психологическими состояниями” представлены линиями $(1—1)^2$, $(5—5)^2$ и $(9—9)^2$. Трансакции $(2—4)$ $(4—2)$, $(3—7)$ $(7—3)$ и, $(6—8)$ $(8—6)$ тоже дополнительные. Все остальные комбинации образуют пересекающиеся трансакции, и на диаграмме они тоже пересекаются: например, $(3—7)$ $(3—7)$ — двое людей, лишившихся дара речи, свирепо уставились друг на друга. Если никто из них не уступит, коммуникация прекратится и они разойдутся в разные стороны. Обычно один отступает на $(7—3)$, что

приводит к игре “Скандал”; лучшим решением было бы $(5—5)^2$, при котором оба расмеются или обменяются рукопожатием.

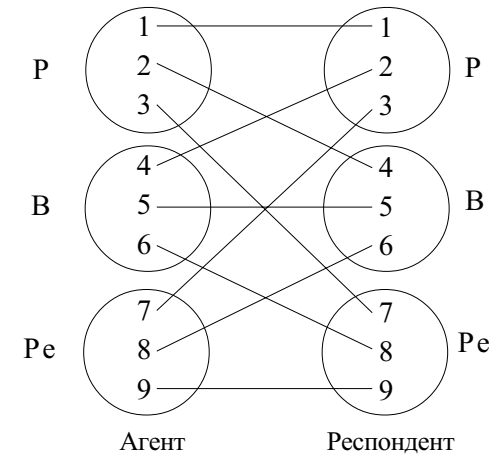


Схема 3. Диаграмма взаимоотношений

Простые дополнительные трансакции чаще всего встречаются при неглубоких производственных или общественных взаимоотношениях. Их легко нарушить простыми пересекающимися трансакциями. В сущности, поверхностные взаимоотношения можно определить как не выходящие за пределы простых дополнительных трансакций. Такого рода взаимоотношения возникают в совместной деятельности, ритуалах и времяпрепровождениях.

Более сложными являются скрытые трансакции, требующие одновременного участия более чем двух состояний Я. Именно эта категория служит основой для игр. Продавцы, например, весьма сведущи в так называемых “угловых трансакциях”, в которых участвуют три состояния Я. Следующий обмен репликами является ярким, хотя и несколько грубоватым примером торговой игры.

Продавец: Эта модель лучше, но она вам не по карману.

Покупательница: Вот ее-то я и возьму.

Эта транзакция проанализирована на схеме 4а. Продавец на уровне Взрослого констатирует два факта: “Эта модель лучше” и “Она вам не по карману”. На социальном уровне слова продавца кажутся обращенными к Взрослому покупателя, поэтому она должна была бы ответить: “Вы, безусловно, правы и в том, и в другом”. Однако скрытый, психологический вектор был умело направлен опытным Взрослым продавцом к Ребенку покупательницы. Ответ, который дал Ребенок, показывает, что наш анализ правилен. Покупательница думает: “Несмотря на финансовые последствия, я покажу этому наглцу, что я ничуть не хуже других его покупателей”. Эта транзакция дополнительна на обоих уровнях, поскольку продавец как бы принимает ответ покупательницы за чистую монету, то есть как ответ Взрослого, решившего сделать покупку.

В двойной скрытой транзакции участвуют четыре состояния Я. Она часто присутствует при флирте.

Ковбой: не хотите ли вы посмотреть конюшню?

Девушка: Ах, я с детства обожаю конюшни!

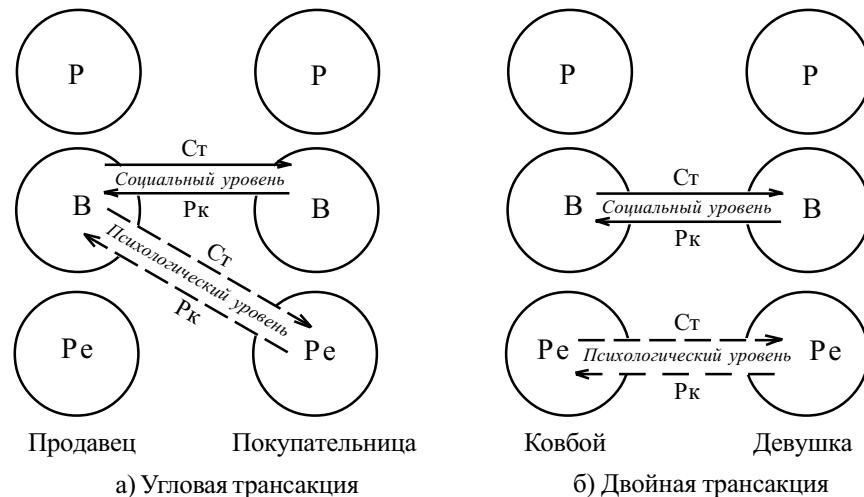


Схема 4. Скрытые транзакции

На схеме 4б видно, что на социальном уровне происходит разговор о конюшнях между Взрослыми, в то время как на психологическом уровне это разговор Ребенка с Ребенком и его содержание — сексуальные взаимоотношения (заигрывание). На поверхности инициатива принадлежит Взрослому, но исход большинства подобных игр на самом деле предопределяет Ребенок, так что участников игры может ждать сюрприз.

Таким образом, мы подразделяем транзакции на дополнительные и пересекающиеся, на простые и скрытые, а последние – на угловые и двойные.

Испытанные способы доказательства некомпетентности коллеги (подчиненного)

У. Лефски “Кроссворды для руководителя” изд. “Дело”, М., 1992 г.

Если у вас есть такое же желание, то вот некоторые способы, используя которые, вы, несомненно, добьетесь успеха.

1. Давая указания коллеге, подчиненному, используйте настолько обтекаемые термины, чтобы он даже приблизительно не мог определить, чего вы хотите...

Не упоминайте ни об одном конкретном случае, не приводите ни одного конкретного примера! Давайте указания как сами собой разумеющиеся и как если бы вы не сомневались, что они понятны любому человеку с минимальным интеллектом. Критикуйте его таким образом, чтобы он не понял, что нужно сделать для исправления допущенных ошибок.

2. Громко вздыхайте в знак покорности или изображайте крайнее удивление, если он попросит вас разъяснить что-то из того, что вы сказали.

Намекните, что никто, кроме него, никогда не просил пояснять такие простые указания. Не забывайте избегать примеров, которые хоть

как-то могут осветить существующее положение. Подчиненный будет чувствовать себя слишком уверенно, если поймет все очень быстро...

3. Если коллега, подчиненный будет переспрашивать одно и то же дважды, скажите, что вы уже отвечали на этот вопрос.

Вы можете поступить так даже в том случае, если он задает вопрос впервые, и, особенно, когда его уверенность в своих силах уже пошатнулась. Попробуйте доказать, что его подводит память. Тогда он почувствует вину за зря отнятое у вас драгоценное время.

4. Демонстрируйте очевидные усилия сдерживать свое раздражение, если он все еще не понимает, что вы имеете в виду.

На этот раз инструктируйте его так медленно и подробно, используя самые простые слова, чтобы он понял, что вы не считаете его слишком сообразительным. Продолжайте давать ему подобные объяснения и по другим поводам, даже если он уверяет вас, что все понимает.

5. Если вы можете найти в его работе повод для критики, не упустите эту возможность, даже если его ошибка незначительна и может легко быть исправлена. Кроме того, вы можете попытаться поймать его на ошибках, которых он еще не допустил!
6. Дайте ему несколько заданий с подробными инструкциями, но оставьте цель или ожидаемые результаты неясными. Он не сможет пожаловаться на то, что другим путем мог бы достичь результатов быстрее. Ведите себя так, чтобы предотвратить любое проявление инициативы со стороны члена организации.
7. В процессе выполнения вашего задания время от времени меняйте свои указания.. Иногда здесь может помочь отрицание данных ранее указаний, особенно если результаты оказываются не слишком многообещающими.
8. Если в процессе выполнения ваших указаний возникают непредвиденные вопросы, настаивайте на том, чтобы подчиненный снова

обратился к вам. Не позволяйте ему самому принимать никаких решений даже в том случае, когда он говорит, что знает, как это сделать. Он возражает против вашего вмешательства? Скажите, существует много тонкостей и особенностей, которые вы не можете ему объяснить из-за нехватки времени. В конце концов, он, конечно, поймет, что дело скорее в его недостаточной сообразительности, чем в незнании некоторых подробностей.

9. Заставляйте членов организации выполнять работу, точно следуя вашим указаниям, даже если это медленный и неудобный путь. В этом случае вы можете пожаловаться на его низкую производительность.
10. Назначайте ему такие сроки, в которые он заведомо не сможет уложиться. Когда же он, как предполагалось, их нарушит, вы можете сказать, что он работает с недостаточной отдачей...
11. Поручайте ему выполнение тех работ, которые гораздо ниже его способностей и подготовки. После этого подчеркните, что даже неквалифицированные сотрудники могли бы с таким же успехом справиться с ними.
12. Усовершенствуйте все, что он делает.
Скажите ему, что вы поступаете так, чтобы сделать его работу приемлемой. После этого, если он переделывает одну и ту же работу 2–3 раза в тщетной попытке удовлетворить ваши требования, вы можете отметить низкую эффективность его труда. Если же он сдастся и выполнит работу небрежно, подчеркните его неряшливость.
Выполняя эти советы, вы можете достичь следующего:
 - Ваш подчиненный засомневается в своих способностях.
 - Он будет бояться принимать простейшие решения.
 - Он будет обращаться к вам по поводу самых обычных вопросов.
 - Ваш подчиненный долго будет сидеть над работой, которую давно надо было закончить.
 - Вы докажете ему, что вы умнее его.
 - В связи с тем, что качество и количество его работы будет снижаться, вы не будете повышать его.

ЗАКОН МЕРФИ

А. Блох

Мерфология

Закон Мерфи. Если какая-нибудь неприятность может случиться, она случается.

Следствия.

1. Все не так легко, как кажется.
2. Всякая работа требует больше времени, чем вы думаете.
3. Из всех неприятностей произойдет именно та, ущерб от которой больше.
4. Если четыре причины возможных неприятностей заранее устранены, то всегда найдется пятая.
5. Предоставленные самим себе; события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему.
6. Как только вы принимаетесь делать какую-то работу, находится другая, которую надо сделать еще раньше.
7. Всякое решение плодит новые проблемы.

Третий закон Чизхолма. Любые предложения люди понимают иначе, чем тот, кто их вносит.

Следствия.

1. Даже если ваше объяснение настолько ясно, что исключает всякое ложное толкование, все равно найдется человек, который поймет вас неправильно.
2. Если вы уверены, что ваш поступок встретит всеобщее одобрение, кому-то он обязательно не понравится.

Десять правил Снарка для руководителя проекта.

1. Старайтесь выглядеть возможно более значительным.
 2. Стремитесь к тому, чтобы вас видели в обществе значительных людей.
 3. Говорите уверенно и опирайтесь лишь на очевидные факты.
 4. Не вступайте в спор. А если уж попали в трудное положение, то задайте совершенно не относящийся к делу вопрос и, пока ваш оппонент пытается сообразить, что происходит, — быстро меняйте предмет разговора!
 5. Внимательно слушайте, когда другие обсуждают проблему. Это даст вам возможность придаться к какому-нибудь банальному утверждению и уничтожить соперника.
 6. Если подчиненный задает вам вопрос по существу, уставтесь на него как на сумасшедшего. Когда он ответит взгляд, задайте ему его же вопрос.
 7. Получайте на здоровье щедрые ассигнования, но не предавайте их гласности.
 8. Выйдя из кабинета, всегда шагайте так, будто вы очень спешите. Это избавит вас от вопросов подчиненных и начальства.
 9. Держите закрытой дверь кабинета. Это затруднит проникновение к вам посетителей и создаст у них впечатление, что у вас вечно проходят важные совещания.
 10. Все приказы отдавайте устно. Не оставляйте записей и документов, которые могут обернуться против вас.
- Армейская аксиома.** Любой приказ, который может быть неправильно понят, понимается неправильно.

Наука о совещаниях

Закон Оулда и Кана. Эффективность совещания обратно пропорциональна числу участников и затраченному времени.

Второй закон комитето-динамики. Чем меньше удовольствия вы испытываете от присутствия на совещании, тем больше вероятность того, что вам придется в нем участвовать.

Закон Хендриксона. Если проблема требует множества совещаний, они в конечном счете станут важнее самой проблемы.

Правило Фалькланда. Когда нет необходимости принимать решение, необходимо не принимать его.

Первый закон спора. Никогда не спорьте с дураком — люди могут не заметить между вами разницы.

Правило очередности Свинпла. Кто кричит громче всех, тому и дают слово.

Правило Рейберна. Хочешь жить в согласии — соглашайся!

Закон Паттона. Хороший план сегодня лучше безупречного завтра.

Искусство быть специалистом

Закон Кларка о радикальных идеях. Каждая радикальная идея — в науке, политике, искусстве — вызывает три стадии ответной реакции.

1. “Это невозможно, и не отнимайте у меня время!”
2. “Может быть и так, но, право, не стоит за это браться...”
3. “Я же всегда говорил, что это отличная мысль!”