

КОРЕ КРИСТИАНСЕН

ПИЯ БИЛУНД

# ТРАНЗАКТИВНЫЙ АНАЛИЗ В БИЗНЕСЕ



МЕТАНОЙЯ 2019

Коре Кристиансен  
Пия Билунд

---

*ТРАНЗАКЦИОННЫЙ  
АНАЛИЗ  
В БИЗНЕСЕ*

---

ИЗДАНИЕ ВТОРОЕ,  
ПЕРЕРАБОТАННОЕ

Санкт-Петербург  
«Метанойя»  
2019



INTERACTION, 2nd edition (in Swedish: Samspel, Natur och Kultur, 1994; in Norwegian: Samspill, pedagogisk psykologisk forlag, 1997).  
Первое издание на русском языке — «прайм-Еврознак», СПб., 2006.

**Кристиансен К., Билунд П.**

Транзактный анализ в бизнесе. Кристиансен К., Билунд П.; 2-е издание – СПб.: «Метанойя», репринт 2019. – 293 стр., с ил.

ISBN 978-5-91542-308-3

Книга скандинавских психологов и бизнес-консультантов Коре Кристиансена и Пии Билунд представляет собой «вводный курс» в Транзактный анализ (ТА) и одновременно — руководство по практическому применению моделей ТА в бизнесе и организациях. Транзактный анализ был создан гениальным американским психиатром Эриком Берном и его учениками в середине XX века. Эта книга о том, как улучшить взаимодействие с коллегами и подчиненными; научиться оптимально использовать свою энергию, время и информацию; развивать свой «человеческий капитал»; достичь синергии в команде; стать экспертом в оценке поведения людей и разрешении конфликтных ситуаций. И все это возможно с помощью эффективного сочетания «Методологии, ориентированной на решение» и концепций Транзактного Анализа, описанных в данной работе. Книга написана в «стиле» Эрика Берна — простым и доступным языком, «понятным восьмилетнему ребенку». Авторы надеются, что, независимо от профессии и статуса читателей, книга подарит им много восхитительных и полезных идей и озарений.

**Благодарность:** Сергею Добрякову (литературное редактирование); Юлии Градовой (рисунки); Инге Луценко (дизайн обложки), Марии Ухаровой (верстка).

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

© Terje Kristiansen, et al., 2016

© Перевод на русский язык,  
издание на русском языке, оформление  
Д. Д. Касьянов, 2016

# ОТЛАВЛЕНИЕ

<i>ПРЕДИСЛОВИЕ</i>	
<i>КО ВТОРОМУ РУССКОМУ ИЗДАНИЮ .....</i>	<i>10</i>
<i>ВСТУПЛЕНИЕ.....</i>	<i>14</i>
 <i>ГЛАВА 1. ТРАНЗАКТИВНЫЙ</i>	
<i>АНАЛИЗ В ДЕЛОВОЙ ЖИЗНИ.....</i>	<i>16</i>
Что такое Транзактивный анализ?.....	16
Психология жизни.....	17
Взгляд на человека.....	19
Методология ТА.....	19
Синергия.....	22
Лидерство и участие .....	23
Контракт.....	24
<i>РЕЗЮМЕ: ТРАНЗАКТИВНЫЙ</i>	
<i>АНАЛИЗ В ДЕЛОВОЙ ЖИЗНИ.....</i>	<i>31</i>
 <i>ГЛАВА 2. НАШЕ Я.....</i>	<i>33</i>
Краеугольные камни личности — модель «РВД».....	33
Описание личности с точки зрения структурного анализа.....	35

Функционально-аналитическое	
описание личности.....	38
РЕБЕНОК (Д).....	39
Свободный ребенок (СД).....	39
Адаптивный Ребенок (АД).....	41
ВЗРОСЛЫЙ (В).....	43
РОДИТЕЛЬ (Р).....	45
Воспитывающий Родитель (ВР).....	45
Контролирующий Родитель (КР).....	47
Родитель—Врослый—Ребенок как единое целое.....	50
РЕЗЮМЕ: НАШЕ Я.....	51

### ГЛАВА 3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЭНЕРГИИ.....53

Эгограммы.....	53
Эгограммы известных персонажей.....	55
Построение и использование эгограмм.....	59
Распределение позитивной и	
негативной энергии.....	60
Идеальная эгограмма.....	63
Профиль изменений.....	65
Контролирующий Родитель.....	66
Воспитывающий Родитель.....	67
Взрослый.....	67
Свободный Ребенок.....	68
Адаптивный Ребенок.....	67
РЕЗЮМЕ: РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЭНЕРГИИ.....	69

### ГЛАВА 4. КОММУНИКАЦИЯ.....70

Путь к взаимопониманию .....	70
Транзакции .....	72
Эффективная коммуникация .....	76
Эффективное слушание .....	77
Подстройка под собеседника (отзеркаливание) .....	78
Активизирующие вопросы .....	80
Уточнение .....	80
Улавливание .....	80
Перефразирование .....	81
<i>РЕЗЮМЕ: КОММУНИКАЦИЯ</i> .....	82

## ГЛАВА 5. НАШИ

<i>ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ УСТАНОВКИ</i> .....	83
--	----

Жизненные позиции .....	83
Я — ОКей, Ты — ОКей («++») .....	86
Я — не ОКей, Ты — ОКей («-+») .....	87
Я — не ОКей, Ты — не ОКей («--») .....	88
Я — ОКей, Ты — не ОКей («+-») .....	89
Характерные проявления .....	90
Диаграмма «ОК Коррал» .....	91
Решения «ПЛЮС—ПЛЮС» .....	93

## *РЕЗЮМЕ: НАШИ*

<i>ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ УСТАНОВКИ</i> .....	96
--	----

## ГЛАВА 6. ПОГЛАЖИВАНИЯ .....

98

Типы поглаживаний .....	101
На одной волне .....	102
Оценка по достоинству .....	105



Профиль поглаживаний.....	107
Как усилить обмен поглаживаниями.....	109
<i>РЕЗЮМЕ: ПОГЛАЖИВАНИЯ</i> .....	111

## ГЛАВА 7. ВРЕМЯ..... 112

Голод по структуре.....	112
Преобразование времени в систему.....	114
Уход.....	116
Игры.....	116
Ритуалы.....	116
Времяпровождение.....	117
Деятельность.....	118
Интимность.....	119
Как стать хозяином собственного времени.....	120
Рабочее время в организациях.....	124
<i>РЕЗЮМЕ: ВРЕМЯ</i> .....	127

## ГЛАВА 8. ЭКОНОМИКА..... 129

Психономика.....	129
Экономика поглаживаний.....	133
Наука как инструмент.....	137
Обмен марками.....	139
Человеческий капитал.....	142
Вложения и дивиденды.....	143
Размеры вложений.....	147
Своевременность.....	147
Поддержание достигнутых результатов.....	148
<i>РЕЗЮМЕ: ЭКОНОМИКА</i> .....	150

ГЛАВА 9. МОТИВАЦИЯ.....	152
Цели.....	152
Потребности.....	154
Иерархия потребностей по Маслоу.....	156
Стимуляция потребностей различных эго-состояний.....	158
Мотивационная спираль.....	161
Конструктивная критика.....	165
РЕЗЮМЕ: МОТИВАЦИЯ.....	167
ГЛАВА 10. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.....	169
Понятие ответственности.....	169
Развитие чувства ответственности.....	170
Игнорирование.....	174
Пассивность.....	178
Сопротивление.....	182
Пассивность и жизненные позиции.....	183
Забота о себе.....	184
РЕЗЮМЕ: ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.....	188
ГЛАВА 11. КОНФЛИКТ.....	190
Ох уж эти конфликты!.....	190
Несовместимые представления о реальности.....	191
Территория.....	192
Психологическая защита.....	194
Эскалация конфликта.....	196
Стратегии управления конфликтом.....	201

Программа действий.....	204
Профилактика конфликтов.....	209
<b>РЕЗЮМЕ: КОНФЛИКТ</b> .....	210

## ГЛАВА 12. ИНФОРМАЦИЯ..... 212

Понятие информации.....	212
Информационный стресс.....	213
Последствия информационного стресса.....	216
Информационные потребности.....	217
Активизирующая информация.....	221
Информационная стратегия.....	223
<b>РЕЗЮМЕ: ИНФОРМАЦИЯ</b> .....	226

## ГЛАВА 13. ЧЕСТНОСТЬ И ИГРЫ..... 228

Игры.....	228
Почему мы играем в игры.....	230
Как определить игру.....	232
Типичные игры на рабочем месте.....	238
Игры Преследователя.....	240
Игры Спасателя.....	240
Игры Жертвы.....	241
Силовые игры.....	242
Социальные игры.....	243
Существуют ли позитивные игры?.....	243
Что делать с играми.....	245
Как избегать игр.....	245
Как прекратить игру.....	246
<b>РЕЗЮМЕ: ЧЕСТНОСТЬ И ИГРЫ</b> .....	247

ГЛАВА 14. СЦЕНАРИИ И ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЯ 249

Сценарии.....	249
Внутренние команды.....	253
Приказания.....	254
Не живи!.....	254
Не будь значимым!.....	255
Не думай!.....	256
Не принадлежи!.....	256
Не делай успехов!.....	256
Не делай!.....	257
Контрприказания.....	258
Будь совершенным!.....	259
Будь сильным!.....	260
Радуй других!.....	260
Старайся!.....	261
Спеши!.....	262
Программы.....	262
Культура.....	263
Выявление организационных сценариев.....	266
Изменения.....	268
Фаза Шока.....	273
Фаза Реакции.....	273
Фаза Переработки.....	273
Фаза Переориентации.....	273
РЕЗЮМЕ: СЦЕНАРИИ И ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЯ .....	274

КРАТКИЙ СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ ПТА .....	276
------------------------------------	-----

ПОСЛЕСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЯ.....	285
---------------------------	-----



## ПРЕДИСЛОВИЕ К О ВТОРОМУ РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Имею честь представить вам, дорогие читатели, книгу «Транзактный анализ в бизнесе», написанную двумя скандинавскими психологами — Коре Кристиансеном и Пией Билунд.

Работа принадлежит к ряду книг по Транзактному анализу (ТА) — одному из популярнейших направлений психологической мысли конца XX — начала XXI века. С момента выхода в 1964 году бестселлера Эрика Берна «Игры, в которые играют люди» ТА-литература имеет два своих фирменных критерия: понятность и прозрачность. Понятность — это не только доступность материала людям с различным уровнем образования, социального положения и возраста, но и умение простым языком говорить о сложных психических и социальных явлениях. Другой критерий — прозрачность. Он предполагает честность психологических стратегий и отсутствие какого-либо намека на манипулятивность, столь характерную для многих популярных изданий по вопросам психологии управления и коммуникации.

О содержании. Уже с первых страниц авторы приглашают читателей быть с ними в контрактных взаимоотношениях — то есть быть равными, разумными и ответственными. Авторская часть этого контракта —

провести читателя через увлекательный образовательный курс так, чтобы информация могла быть сразу же, по прочтении, с успехом использована в практической жизни.

Материал книги изложен в 14-ти главах. Каждую главу можно рассматривать как ступень к вершине взаимодействия людей в сфере бизнеса. Красной нитью проходит мысль, что наш собственный психический аппарат, правильно настроенный и способный к адекватному изменению, является эффективным средством производства.

Другая особенность работы Кристиансена и Биллунд — набор психологических и экономических «инструментов» (термины, методики и проч.), с помощью которых происходит знакомство с психологией управления.

Первые главы книги посвящены психологическим концепциям личности в ТА. Воспроизводятся описания структурных элементов нашего «Я». Читатель разбирается с тем, «как» и «что» делать с личностными структурами Родителя, Взрослого и Ребенка, как регулировать энергию негативных и позитивных частей личности. Далее — живые примеры освещают проблемы конфликтной и бесконфликтной коммуникации, эффективного говорения и слушания. Читатель поощряется думать просто о сложном. Он может оценить, например, те базовые убеждения и верования — жизненные позиции, которые лежат в основе нашего отношения к себе и другим людям. Он может спросить: с каких позиций мы контактируем — с позиции уважения или с позиции неадекватности, безнадёжности и агрессии?

Начиная с середины книги, авторы уделяют вни-

мание функционированию организаций — фирм, коллективов и корпораций. При этом акцент делается на «человеческом капитале» (термин введен нобелевским лауреатом в области экономики Беккером в 1960 году) — то есть на рациональном использовании человеческого фактора. Обсуждаются связи между психологией и экономикой и объединяющие их объективные законы. Привлекает внимание тренинг «Анализ рисков», связанный с преодолением иррациональных страхов в процессе делового общения. Противопоставляются «позитивная конфронтация» и производственный конфликт: подробно описываются стратегии управления конфликтом. В главе о честности и психологических играх в бизнесе разбираются психологические ходы и стратегии, ведущие «в никуда», отмечается их роль в формировании атмосферы неудачи на производстве.

Заключительная глава работы посвящена «сценариям». Под сценариями психологи подразумевают плохо осознанные процессы, в силу которых люди выстраивают свою жизнь, а предприятия — функционирование. Основатель ТА Эрик Берн отождествлял сценарии с понятием судьбы. Анализ сценария корпорации — эта высшая ступень психологического анализа, доступного в организационной практике. Цель анализа — не только понимание непродуктивного (убыточного, конфликтного) функционирования, но и творческий поиск выхода из него. Мне думается, что это глава особенно удалась авторам.

В большей степени книга представляет интерес для психологов, интересующихся вопросами психологии организаций и консультативных услуг. Здесь они

найдут необходимые алгоритмы вмешательства на различных этапах делового консультирования. Психологи и психотерапевты, специализирующиеся в сфере межличностного взаимодействия, скорее всего, также будут считать эту книгу своей, не говоря уже о профессионалах в области ТА. Вместе с тем каждый, кто желает получить новые знания о человеке, найдет их здесь.

*Дмитрий Иванович ШУСТОВ,  
доктор медицинский наук, профессор,  
заведующий кафедрой психиатрии  
Рязанского государственного медицинского  
университета имени академика И. П. Павлова,  
Обучающий и Супервизирующий  
Транзактный Аналитик (TSTA-p)*



## ВСТУПЛЕНИЕ

Многолетний опыт работы с весьма успешными компаниями и организациями позволяет нам, пользуясь своим авторитетом, констатировать факт, что именно развитые коммуникативные навыки являются одним из основных ключей к успеху. Преуспевающие компании, с которыми мы работали, как правило, отличаются от остальных своим особым организационным климатом, который характеризуется высоким уровнем мотивации, взаимным доверием, благоприятным климатом, креативностью и вовлеченностью всех сотрудников.

За этими отличительными особенностями нетрудно разглядеть индивидуальные качества лидеров, сочетающих в себе исключительный интерес к психологии с неустанным стремлением к развитию и использованию своей коммуникативной компетентности в реальной жизни. Поскольку работа по развитию этих навыков — занятие одновременно и крайне важное, и в высшей степени увлекательное, мы хотели бы оказать взявшим на себя этот труд посильную помощь и поделиться своими новыми исследованиями, предложив вашему вниманию второе обновленное издание нашей книги «Транзактный анализ в бизнесе» (“Interaction”).

В течение многих лет нашей профессиональной

деятельности «Транзактный анализ» (ТА) был для нас наиболее ценным психологическим инструментом. Поэтому мы предпочли привести в этой книге детальное описание данной психологической модели, объясняющей особенности человеческого взаимодействия. Теория ТА по большей части будет излагаться в своем классическом варианте и сопровождаться нашими собственными комментариями. Некоторые концепции, однако, мы разработали и опробовали сами. Наиболее существенное различие между настоящим и предыдущим изданием состоит в более глубоком изложении методологии ТА и «подхода, ориентированного на поиск решения» (Solution Oriented Approach), поскольку фокус на достижение результата в изменении поведения становится в последнее время весьма популярным.

Мы надеемся, что, независимо от вашего статуса — руководителя, подчиненного, преподавателя или просто рядового представителя рода человеческого — наша книга подарит вам много восхитительных, прекрасных и полезных озарений!

*Коре Кристиансен и Тия Билунд*

## ТРАНЗАКТИВНЫЙ АНАЛИЗ В ДЕЛОВОЙ ЖИЗНИ

### *Что такое транзактный анализ?*

*Транзактный анализ (ТА)* представляет собой психологическую модель, служащую для описания и анализа поведения человека — как индивидуально, так и в составе групп. Данная модель включает философию, теорию и методы, позволяющие людям понять себя и особенности своего взаимодействия с окружающими. Ключевой отправной точкой Транзактного анализа стал психоанализ, однако ТА как модель приобрел значительно более масштабный характер. Помимо феноменов, объясняемых психоанализом, он охватывает целый ряд иных аспектов человеческой психологии и, следовательно, приложим к более широкому кругу областей человеческой деятельности.

Особенность Транзактного анализа состоит в том, что он изложен просто и доступно. Его основополагающие принципы несложны и доступны для всеобщего понимания. Большинство используемых нами концепций находят свое отражение в реальной действительности, так что читатель будет чувствовать себя комфортно.

Краеугольным камнем ТА является положение, согласно которому один и тот же человек, находясь в определенной ситуации, действует, руководствуясь одним из трех эго-состояний, четко отличимых друга от друга.

# Психология жизни

Берн (Berne, 1961) начал публиковать свои наблюдения об особенностях человеческого функционирования в начале 1960-х годов, а пик общественного интереса к Транзактному анализу пришелся на 1970-е годы.

С тех пор ТА отошел в ряде областей на второй план, однако интерес к нему вновь возрождается, особенно в странах Центральной и Восточной Европы. Это, вероятно, вызвано тем, что с годами Транзактивный анализ обрел немало преданных последователей, осознавших, что данная модель способна выдержать проверку временем и обладает значительным потенциалом, так как она постоянно расширяет круг своих практических приложений.

**Область применения ТА:**

**психотерапия  
образование  
консультирование  
организационное развитие**

Авторы этой книги использовали ТА при работе в области организационного развития и психотерапии на протяжении более чем четверти столетия. Авторы до сих пор находят это направление столь же наглядным, захватывающим и всеобъемлющим методом постижения человеческой психологии и достижения конструктивных изменений, как и в начале своей карьеры. За прошедшие годы о Транзактном анализе было написано немало книг, большинство которых, однако, ориентировано на терапевтическую практику. Данная же книга призвана продемонстрировать, каким образом ТА может быть использован в повседневной жизни, так сильно влияющей на нашу работу.

## *Взгляд на человека*

Транзактивный анализ рассматривает человека прежде всего как продукт взаимодействия с окружающими людьми и базируется на трех основных философских посылах:

1. Все люди изначально ОКей.
2. Люди обладают способностью мыслить, за исключением тех случаев, когда находятся в бессознательном состоянии.
3. Люди сами определяют собственную судьбу, а потому при желании могут изменять свои решения и свою жизнь. Эти решения, касающиеся нашей дальнейшей судьбы, как правило, предполагают наличие жизненной стратегии, усвоенной нами в раннем возрасте, когда мозг еще не был до конца развит окончательно. Таким образом, не следует винить себя за принятые в детстве решения, нужно лишь понять их и использовать ради изменений в будущем. Данное положение призвано лишь указать на возможности, доступные человеку в будущем.

## *Методология ТТА*

Такой подход к человеку открывает перед нами двери к методологии изменения, ориентированной на четкие и позитивные цели. Он вселяет в нас уважительное отношение к каждому индивидууму и веру в его безграничный потенциал, который нужно лишь правильно использовать. Той же методологии придерживаются

такие психологические школы, как гештальт-терапия (Hostrup, 2002), когнитивно-бихевиоральная терапия (Perris, 1996), нейро-лингвистическое программирование (НЛП) (Laborde, 1984) и теория формирования решений (Jackson & McKergow, 2002). Сочетание последнего направления с Транзактным анализом представляется особенно перспективным, поскольку техники, ориентированные на принятие решений явно были разработаны на основе теории ТА.

Самым существенным отличием ТА от перечисленных выше подходов являются специфические методы анализа и объяснения феноменов, происходящих во внутреннем мире человека и в процессе его взаимодействия с другими людьми. К ним относятся, в частности, «контрактный метод», принятие новых решений и перепрограммирование отдельных аспектов личности. Кроме того, транзактные аналитики всё же используют в своей работе техники, заимствованные из других подходов. При этом ТА предлагает общую атмосферу и контекст, которые позволяют его методам быть эффективными и результативными, а влиянию — более длительным. Если уподобить эффективную психотерапевтическую технику рыбе, раздаваемой людям, чтобы они могли удовлетворить свой голод, то можно сказать, что ТА вместо рыбы дает в руки удочку.

*Методология, ориентированная на решения* (Jackson & McKergow, 2003), которую мы избрали для объяснения принципов работы Транзактного анализа, основана на следующих принципах:

- при работе, направленной на изменение, решения важнее проблемы;

- Этими принципами руководствуются также последователи Транзактного анализа, которые формулируют их следующим образом:

- 21



6. Лежащий в основе ТА принцип «ОКейности» предполагает уважительное отношение к мировосприятию и позиции любого человека. Такое уважение должно быть взаимным. Иными словами, «Я — ОКей» и «Ты — ОКей», а главной задачей является поиск решения, удовлетворяющего всех участников.

### *Синергия*

По мере того как жизнь внутри компаний, коммерческих фирм и организаций становится все более сложной, ключевое значение приобретают такие понятия, как сотрудничество, взаимодействие и синергия. Персональный вклад отдельных сотрудников недостаточен для решения проблем, связанных с постоянно усиливающейся конкуренцией на рынке. Человеческие ресурсы должны использоваться более эффективно. Именно этим обстоятельством объясняются попытки повышения эффективности предприятий за счет слаженной работы всего персонала. Эта концепция, известная как синергия, предполагает, что индивидуальный вклад одного сотрудника плюс другого эквивалентен уже не двум удвоенным индивидуальным усилиям, как стал бы утверждать школьный учитель математики, а трем и даже больше. Дело в том, что учителя математики, как правило, не знакомы с психологией. А если бы наш учитель был подкован в ней, то знал бы, что управляющая гуманитарной сферой арифметика синергии подчиняется иным законам.

Этот принцип можно проиллюстрировать примером рабочих на строительной площадке, которые,

объединив свои усилия, легко могут водрузить на место тяжелую металлическую балку. Тот же результат был бы недостижим при использовании лишь индивидуальных усилий сколь угодно большого количества людей. Для транспортировки балку пришлось бы разрезать на малые части, что породило бы новую проблему — как вновь собрать разрозненные части воедино. Мысль о том, что «целое больше суммы своих частей» была сформулирована еще в рамках философии XIX века, а представители экспериментальной психологии В. Кёлер и К. Коффка считали эту идею настолько значимой для психической жизни, что положили ее в основу разработанной ими в начале XX столетия гештальт-психологии.

### *Лидерство и участие*

Сущность синергии состоит в том, чтобы направить в конструктивное русло и объединить между собой индивидуальные навыки и умения сотрудников с тем, чтобы они усиливали и дополняли их, и, таким образом, позволить им взаимно подкреплять и дополнять друг друга, обеспечивая достаточно высокую общую производительность труда. Приводимые ниже рисунки (рис. 1) демонстрируют разницу между механическим сложением индивидуальных усилий и их направлением на выполнение общей задачи путем достижения синергии.

Однако желаемого эффекта нельзя достигнуть автоматически, просто за счет того, что перед неким количеством сотрудников ставится общая задача. Синер-

гия требует наличия коммуникативных навыков у всех участников, а это предполагает способность понимать и применять на практике процессы, относящиеся к сфере индивидуальной и групповой психологии. Данная книга была написана с целью передачи знаний, касающихся этих разделов психологии, и рассчитана преимущественно на руководителей всех уровней. Тем не менее, теории, примеры и рекомендации, которые вы в ней найдете, имеют гораздо более широкую сферу применения, благодаря чему они помогут вам в развитии навыков делового сотрудничества независимо от занимаемой вами должности.



## Контракт

Понятие ответственности, фундаментальное для любого типа межличностных взаимодействий, одновременно является основополагающим принципом и конечной целью Транзактного анализа. При этом предполагается, что любой взрослый человек способен брать на себя ответственность за себя и свои поступки,

хотя порой для этого требуется использование внешних стимулов. Чтобы люди могли полностью реализовать свои ресурсы, любые межличностные взаимодействия должны следовать принципу открытого и равного распределения ответственности. Независимо от ролей, которые нам приходится играть, будь то руководитель—подчиненный, врач—пациент, учитель—ученик или автор—читатель, все участники ситуации несут равную ответственность за позитивный вклад в конструктивный взаимообмен.

Иными словами, мы как авторы этой книги убеждены, что вы, дорогой читатель, возьмете на себя свою долю ответственности за то, чтобы написанное здесь пошло вам на пользу. В отдельных местах текста мы специально указываем вам оптимальный путь к достижению ваших целей с пошаговыми инструкциями и использованием методологии, ориентированной на решения. В то же время мы не стремились дать вам в руки книгу готовых рецептов, а вместо этого поставили перед собой задачу изложить свои рекомендации опосредованно, но столь ясным и понятным языком, что вы сможете самостоятельно применить их к вашей собственной ситуации.

Тот факт, что аналитики ТА придерживаются подобных взглядов на ответственность, означает, что они, как правило, работают на основе контракта, то есть взаимного соглашения сторон относительно целей, форм и режима предполагаемого взаимодействия. Эрик Берн говорил, что без термина «контракт» ТА не существует. Заключение контракта — залог того, что шестеренки механизма придут в соприкосновение, не выбьются из ритма, не будут работать вхолостую и не начнут вра-

щаться в нежелательном направлении. Так, например, начав собрание или встречу с заключения устного или письменного контракта, мы создаем необходимые условия для реалистичных ожиданий, обоюдного распределения ответственности, конструктивной конфронтации и достоверной оценки происходящего. Основной целью контракта является максимально возможное обеспечение трех ключевых условий взаимодействия: структуры, взаимной поддержки и ощущения безопасности («Три S»: Structure, Support and Security (Sandstrom et al. 1999)).

- *Структура*: задает общее направление и согласованные правила работы путем четкого формулирования ее целей, стратегий, методов, этапов и т. д.
- *Поддержка*: обеспечивает продвижение работы в нужном направлении, помогая вовлеченным в нее сторонам не терять курса, эффективно справляться с ошибками и производить адекватную оценку.
- *Безопасность*: предусматривает гарантии соблюдения вовлеченными сторонами этических, юридических, процедурных и иных вопросов.

Любые типы межличностного взаимодействия, будь то совместно выполняемые задания, проекты, учебные и психотерапевтические формы работы, коммерческие переговоры и даже супружеские отношения, гораздо легче достигают свой цели, если отталкиваются от четко сформулированного соглашения о взаимном сотрудничестве. Контрактные взаимоотношения могут быть продолжительными, как, например, в случае психотерапии, однако в более простых ситуациях требуют

значительно меньше времени и усилий. Но в любом случае эффективное взаимодействие сторон зависит от степени их согласия в том, чего требуется достичь и какими методами. А потому тщательная подготовка контракта, как правило, оправдывает затраченные усилия.

Ключевым условием при составлении контракта являются взаимное согласие и договоренности. Если соглашение призвано облегчить взаимодействие, оно



ни в коем случае не может быть односторонним. Принимать в работе активное участие должны все стороны! Обеспечить выполнение данного требования представляется невозможным в случаях, если группа велика, а время ограничено.

Лично мы, как правило, пытаемся разрешить эту проблему, предлагая соглашение о том, что каждый без исключения человек должен взять на себя ответственность в пределах его возможностей и потребностей, что, как правило, не столь уж сложно. Так, например, можно договориться, что решения будут приниматься большинством голосов, но при этом отдельные участники могут не участвовать в голосовании. Если в процессе работы возникают непредвиденные обстоятельства, контракт всегда можно пересмотреть.

Контракт должен состоять из содержательной и системной части. В содержательной части контракта оговариваются такие многогранные вопросы, как цели и стратегии, тогда как системная часть посвящена более практическим аспектам соглашения. В приведенной ниже таблице содержатся примеры вопросов, рассматриваемых в каждой части контракта:

**Содержательная часть  
контракта**

Основные цели  
Вторичные цели  
Стратегии  
Методы работы  
Распределение ответственности  
Формы оценки  
Этические вопросы

**Системная часть  
контракта**

Участники контракта  
Временные рамки  
Место встреч  
Регулярность встреч  
Система отчетности

Пытаясь обеспечить вас конкретными примерами и позволить вам усвоить философию, лежащую в основе Транзактного анализа, мы, авторы этой книги, хотели бы завершить первую главу, составив вместе с вами, читатели, контракт, касающийся характера взаимодействия, которое по сути предполагает чтение книги.

**ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ:**

С помощью Транзактного анализа повысить уровень ваших знаний в области психологии межличностных отношений и ее применения в профессиональной деятельности.

**ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА:**

Вы сами и каждый, кто выполняет функции менед-

**ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ЦЕЛИ:**

- Что такое Транзактный анализ и каковы цели этой книги (глава 1);
- Что такое личность человека (глава 2);
- Как мы распределяем и перераспределяем свою психическую энергию (глава 3);
- Как и почему происходит коммуникация между людьми (глава 4);
- Наши основные жизненные установки, и как они влияют на нас (глава 5);
- Как осознать и удовлетворять врожденную потребность людей в поглаживаниях (глава 6);
- Что такое «голод по структуре», и как стать хозяином своего времени (глава 7);
- Какова связь между психологией и экономикой (глава 8);
- Как мотивировать себя и других (глава 9);
- Что препятствует, а что способствует развитию чувства ответственности (глава 10);
- Что такое конфликт, и как его можно разрешить (глава 11);
- Что такое информация, и как ее эффективно использовать (глава 12);



- Что такое психологические игры, в которые играют люди, и бывают ли они честными (глава 13);
- Что такое сценарий жизни, и как обеспечить развитие в позитивном направлении (глава 14).

### *ЗАДАЧА АВТОРОВ:*

Передать читателю знания и опыт, накопленный при работе с людьми и организациями. Сделать это правильно, чтобы вы могли использовать эти знания и опыт как в личной жизни, так и на работе.

### *ВАША ЗАДАЧА:*

Размышлять над прочитанным, связывать содержание книги с вашими собственными знаниями и реальной действительностью и делать на этой основе личные выводы, чтобы получить максимальную пользу от этой книги.

### *УСЛОВИЕ ВЗАИМНОСТИ:*

Условие взаимности в рамках данного контракта может иметь лишь ограниченную силу, поскольку план взаимодействия составлялся без вашего участия. Однако определенная степень взаимности вытекает из того факта, что если вы не пожелаете взаимодействовать с нами дальше, то в любой момент можете отложить книгу.

## РЕЗЮМЕ: ТРАНЗАКТИВНЫЙ АНАЛИЗ В ДЕЛОВОЙ ЖИЗНИ

Транзактный анализ представляет собой психологическую модель, помогающую нам понять и управлять самими собой и нашими взаимоотношениями с окружающими. Запомнить и опознать в тексте термины Транзактного анализа нетрудно, поскольку они задействуют наше воображение и описывают реалии повседневной жизни. Основная отличительная особенность ТПА по отношению к другим направлениям психологии состоит в способе описания и объяснения, а не в используемых техниках. Данная книга объясняет, как использовать Транзактный анализ в организациях и в профессиональной деятельности с помощью методологии решения проблем.

Транзактный анализ первоначально разрабатывался как метод психотерапии, ориентированной на сотрудничество. Однако вскоре ТПА начал эффективно применяться в таких областях, как образование, консультирование и организационное развитие. Поскольку литература, посвященная Транзактному анализу, по большей части предназначена для психотерапевтической работы, авторы стремились передать читателю знания о том, как можно использовать данную модель для разрешения проблем повседневной жизни, влияющих на наши рабочие взаимоотношения.

Одной из целей современных организаций является достижение эффекта синергии у сотрудников компаний и организаций. Под этим понимается умение направлять индивидуальные ресурсы таким образом, чтобы они взаимно подкрепляли и усиливали друг друга. Для этого необходимо, чтобы как руководители, так и подчиненные обладали раз-

Если рассматривать сферу межличностных взаимодействий с точки зрения Транзактного анализа, то ключевую роль приобретает понятие ответственности. Независимо от типа сотрудничества, оно, как правило, начинается с составления КОНТРАКТА. По этой причине глава 1 завершается примером эффективного соглашения о сотрудничестве и предложением формы контракта, который авторы хотели бы заключить с читателем.

#### *Краеугольные камни личности — модель «РВД»*

Под термином *личность*, как правило, понимает-ся наша психика, наша суть или наша психологическая уникальность. Анализируя личность человека, мы вскоре осознаем, что ее можно разделить на ряд основных аспектов. Эти аспекты, или части личности, получившие название *эго-состояний*, служат целям описания и объяснения человеческих чувств, мыслей и поведения.

Существуют три основных эго-состояния, называемых *Родитель, Взрослый и Ребенок (Дитя)* в соответствии с их происхождением и внешними проявлениями. В тексте названия эго-состояний будут писаться с большой буквы, чтобы отличить их от упоминания людей, выступающих в соответствующих ролях; для их обозначения также приняты сокращения Р, В, Д). Модель эго-состояний РВД используется для анализа личности как изнутри, так и снаружи, иными словами, с точки зрения как структурного, так и функционального подхода. С момента своего возникновения концепция эго-состояний и способ ее графического изображения в виде трех окружностей, расположенных одна над другой (рис. 2), в этих двух описательных моделях выглядят практически одинаково, что может привести к определенной путанице. А потому начнем с краткого перечисления различий между обоими подходами к анализу личности.

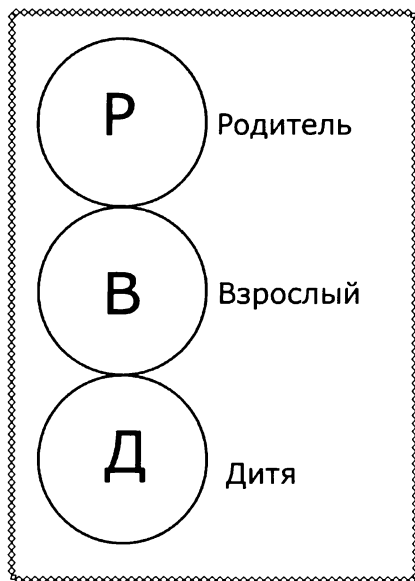


Рис. 2. Модель личности  
в Транзактном анализе (модель «РВД»)

*Структурный анализ* описывает личность человека с точки зрения типичных стереотипов внутренних реакций, сформированных на ранних этапах жизни. Эти паттерны состоят из осознаваемых и неосознаваемых воспоминаний, в значительной степени определяющих наше текущее поведение. Таким образом, говоря об эго-состояниях в контексте структурного анализа личности, мы имеем в виду внутренние паттерны воспоминаний. И хотя воспоминания эти находят отражение во внешних формах нашего поведения, фактически понять их природу можно, лишь обратившись к нашей личной истории. Структурный анализ помогает нам

понять, что происходит внутри индивидуума и каково происхождение тех или иных его реакций. Проще говоря, структурный анализ отвечает на вопрос: «Почему человек ведет себя подобным образом?»

*Функциональный анализ*, напротив, описывает личность с точки зрения поведения: того, что можно увидеть и услышать. В этом случае эго-состояния указывают на типы жестов, выражений лица, тона голоса, на выбор слов и т. д., которые человек демонстрирует в определенный момент времени. Функциональный анализ позволяет нам оценить наше общение с окружающими людьми, благодаря чему Транзактный анализ и приобрел статус модели социальной психологии. Таким образом, функциональный анализ дает нам ответ на вопрос: «Что на самом деле означает поведение человека?»

### *Описание личности с точки зрения Структурного анализа*

Рис. 3 представляет собой структурно-аналитическую иллюстрацию того, что происходит во внутреннем мире Густава. Его внутренний Ребенок (Д) изображается на ней в виде контейнера, наполненного хранящимися в долгосрочной памяти воспоминаниями о его собственных реакциях на важные события его жизни. Рис. отображает тот факт, что каждое такое воспоминание без исключения соответствует уменьшенной копии модели личности Густава на момент переживания события. Это помогает нам, в частности, понять, почему Густав вел себя так нетипично для себя в тот вечер, когда пошел в ресторан с Мией.

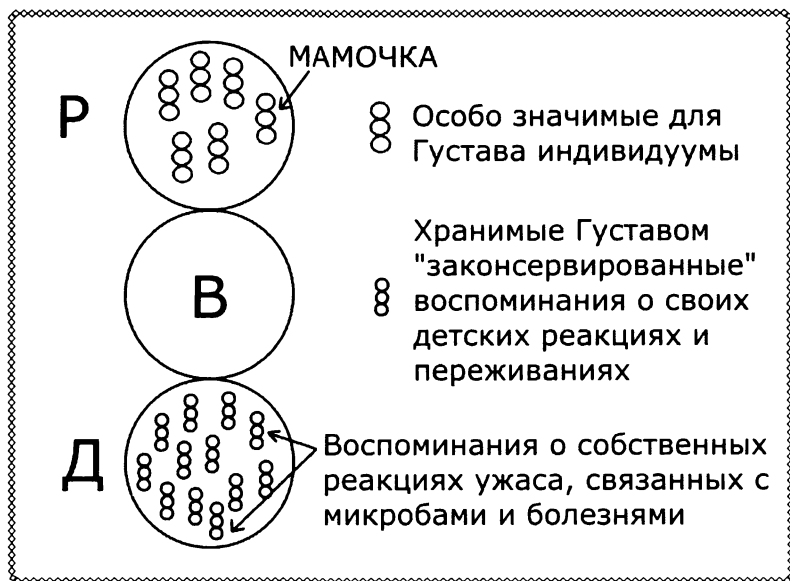


Рис. 3. Личность Густава с точки зрения структурно-аналитического подхода

Обычно спокойный и хладнокровный Густав внезапно обнаружил в своей тарелке с супом муху. Это заставило его издать истошный крик, отчаянно замахать руками и в довершение ко всему швырнуть свою салфетку прямо в тарелку, разбрызгав ее содержимое. После того, как Мии удалось успокоить Густава, он поведал ей историю о своей матери, страшно боявшейся, что он подхватит какую-нибудь заразную болезнь, и о том, как из-за этого страха матери он неоднократно терял над собой контроль. Немытые руки, безобидная игра с кошкой или волосинка на тарелке могли привести к суровым наказаниям и вселяющим ужас проро-

чувствам скорой болезни и смерти маленького Густава. Очевидно, вид мухи в тарелке с супом произвел эффект, эквивалентный «набору прямого номера», напрямую соединившего его с воспоминаниями маленького человечка, сидящего внутри Густава. Этот человечек жил внутри него и в жуткие минуты детских переживаний, а теперь открыл для Густава свободный от цензуры доступ к его тогдашним чувствам.

В то же время Внутренний Взрослый Густава на той же самой иллюстрации никак не связан с его прошлым, а функционирует, исходя из того, что он воспринимает «здесь и сейчас», как со стороны внешнего окружения, так и со стороны других частей личности самого Густава — его Внутреннего Ребенка и Родителя. Взрослый Густава в описанной ситуации, вероятно, подвергся значительной «контаминации» (влиянию) со стороны его Внутреннего Ребенка, поскольку в противном случае его Взрослый трезво проанализировал бы вероятность заражения и предпочел более уравновешенную реакцию на муху в супе.

Если мы рассмотрим «Внутреннего Родителя» Густава, он напомнит нам склад, наполненный изображениями индивидуумов, играющих значимые роли в жизни Густава в период его формирования. Эти образы служат ему моделями того, как он должен чувствовать, думать и вести себя. Для маленького Густава такими моделями были прежде всего его мать, отец, дед, старшая сестра и первый учитель. Судя по всему, материнская составляющая его Внутреннего Родителя вселила в него ощущение того, что его истерическое поведение является в сложившейся ситуации «единственно правильным».



## Функционально-аналитическое описание личности

Используя функциональный анализ, можно рассмотреть личность человека с точки зрения того, какие ее внутренние компоненты проявляют себя в повседневной жизни. Рис. 4 представляет собой функциональную диаграмму с типичным для нее делением составляющих Р и Д на две части.

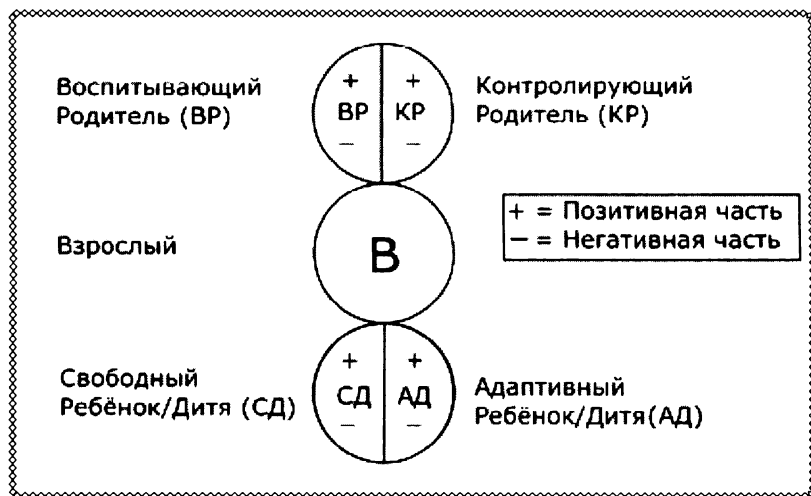


Рис. 4. Функциональная диаграмма

Эрик Берн (Berne, 1966) придерживался мнения, что предложенная им трехуровневая модель личности отличается от трех компонентов модели Фрейда — Супер-эго, Эго и Ид — тем, что эго-состояния не являются «теоретическими конструкциями». И действительно, Родитель, Взрослый и Ребенок легко поддаются наблю-

дению и идентификации. Наблюдая со стороны за другими и за самими собой, мы можем делать достаточно надежные выводы о том, какая именно часть личности доминирует в данный момент.

### РЕБЕНОК (D)

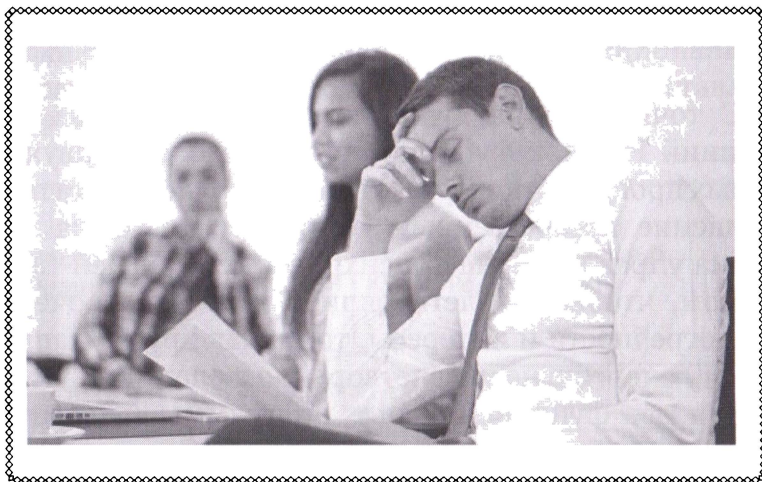
С точки зрения функционального анализа наш Внешний Ребенок функционирует, исходя из двух основных программ, которые отличает друг от друга наше отношение к собственным потребностям. Одна программа управляет нашей психической энергией таким образом, чтобы удовлетворялись наши первоочередные потребности и интересы, тогда как другая направляет эту энергию на удовлетворение желаний других.

Эти две функциональные программы нашего Ребенка (см. рис. 4) носят название Свободного (Естественного) Ребенка (СД) и Адаптивного Ребенка (АД). Как адаптивная, так и свободная части Ребенка обладают позитивными и негативными аспектами. Негативные части, первоначальной задачей которых являлась защита индивидуума, во взрослой жизни ограничивают наш выбор и отбрасывают в прошлое.

### СВОБОДНЫЙ РЕБЕНОК

Для Свободного Ребенка (СД) характерны такие проявления, как спонтанность, страх, гнев, творчество, радость и печаль. Он думает о том, как весело провести время и набить рот сладостями; его привлекают загадочные тайны и общество друзей. Эта часть нашей лич-

ности спонтанно выражает свои чувства и ведет себя, не задумываясь о том, как на это могут отреагировать люди, обладающие властью. Иными словами, наш Свободный Ребенок действует, руководствуясь собственными потребностями, а не ожиданиями других людей.



*Менеджер в эго-состоянии Свободного Ребенка*

Представьте себе, что ваш шеф излагает вам свою точку зрения на то, как надлежит выполнить задание, над которым вы сейчас работаете. В ответ вы категорично возражаете ему и высказываете свое намерение сделать все по-своему. Следует ваша весьма непосредственная реплика: «Я пришел к совершенно иным выводам и хочу доказать вам, что я прав!»

В этом случае вы реагируете из позитивной части вашего Свободного Ребенка (СД+), и, если ваш шеф психологически зрелый, такая реакция может в конечном итоге принести пользу вам обоим. Однако возможна и

негативная реакция шефа, поскольку многие начальники чувствуют себя уязвленными, услышав подобное замечание.

Итак, в природе СД+ заложен потенциал, побуждающий к свободному самовыражению, интимности (близости) и уверенность в собственных силах. Именно отсюда мы черпаем психическую энергию, необходимую для того, чтобы преодолевать препятствия, разрешать проблемы, реализовывать открывающиеся перед нами возможности и вкладывать свои усилия в развитие талантов, данных нам от рождения. В частности, именно СД+ помогает нам оправиться после утраты близкого друга, позволяя нам дать выход своему горю и печали и со временем научиться говорить «До свидания!» людям и ситуациям в прошлом, чтобы обрести значимые связи и отношения в будущем.

Однако в примере с шефом вашей непроизвольной реакцией могла бы стать и подобная фраза: «Господи, какая чушь! Я ни за что на свете не буду работать такими методами!» В этом случае ваша реакция исходит от негативной части вашего Свободного Ребенка, и такой поток эмоций вряд ли пойдет на пользу кому-нибудь. СД провоцирует вас к удовлетворению лишь собственных спонтанных желаний, приобретающих гротескные формы. Это легко может сформировать представление о вас как о человеке эгоцентричном и неучтливом или испорченном и взбалмошном, готовом выкинуть нечто такое, что пойдет во вред и вам, и другим.

## АДАПТИВНЫЙ РЕБЕНОК

Адаптивный Ребенок (АД) выражает себя посред-

ством заученных форм поведения, призванных соответствовать желаниям окружающих или социальным нормам. Мой Адаптивный Ребенок побуждает меня ограничиться лишь легкой улыбкой, если мне кажется неуместным разразиться гомерическим хохотом, или стыдливо отвернуться, пытаясь скрыть свое любопытство. Такое его поведение, как мне представляется, одобряют значимые для меня люди. Подобное адаптивное поведение по большей части позитивно, поскольку создает у меня чувство безопасности в процессе взаимодействия с другими.

В то же время чрезмерная адаптация оказывает негативное воздействие на мое индивидуальное развитие и делает меня «незаметным» среди других людей. Особую разновидность такого чрезмерного адаптации представляет собою бунтарское поведение. Последнее есть не что иное, как крайнее неповиновение, согласно которому я просто ОБЯЗАН вести себя вопреки тому, что от меня ожидают. При этом на самом деле я попадаю в зависимость от мнения окружающих, хотя на первый взгляд и создается противоположное впечатление.

В нашем примере реакцией Адаптивного Ребенка могла бы явиться неохотная уступка, на которую идут, когда не находят мужества выразить собственное мнение. В этом случае вы будете вести себя в негативно адаптивном ключе (АД-) и, вероятно, сделаете то, что велит шеф, при этом не проявляя к своей работе ни энтузиазма, ни творческого подхода.

Другой формой негативно-адаптивной реакции стало бы дерзкое заявление: «Ищите другого, кто согласится выполнять эту работу!» В этом случае ваше неповиновение на деле также представляет собой на-

вязчивую адаптацию, которая ЗАСТАВЛЯЕТ вас отвергнуть интересную работу, поскольку вы ДОЛЖНЫ продемонстрировать свою «независимость». Результат оказывается негативным как для вас, так и для вашего шефа.



*Ожидание в очереди — форма  
позитивно-адаптивного поведения*

Если же вместо этого вы поступаете, исходя из позитивной части вашего Адаптивного Ребенка (АД+), результат будет совершенно иным. В этом случае вы продемонстрируете свое уважение к себе и к шефу, проявив искренне внимание к его мнению, но деликатно настояв на том, чтобы он сделал то же самое по отношению к вам.

*ВЗРОСЛЫЙ (В)*

Широко распространенное и крайне упрощенное

описание Взрослого рисует перед нами образ компьютера, управляемого исключительно здравым смыслом и лишенного эмоций. Этот «компьютер» всегда находится в режиме ожидания и всегда готов решать проблемы, принимать решения и анализировать различные варианты. Однако не следует забывать о том, что Взрослая часть нашей личности способна и к выражению наших чувств и к оценкам. Наиболее разительное отличие Взрослого от других эго-состояний заключается в том, что материалом для его функционирования служит настоящее, а не прошлое. В примере с шефом ваш Взрослый, не испытывая влияний прошлого негативного опыта, скажет: «Благодарю вас за ваши предложения. Я обязательно приму их во внимание и постараюсь усовершенствовать свой стиль работы!»

Кроме того, неверно полагать, будто Взрослый функционирует независимо от остальных эго-состояний. Случается, что Родитель или Ребенок преграждает Взрослому дорогу, полностью парализуя его действия. Многие из нас, вероятно, чувствуют это на себе, когда наш негативный Свободный Ребенок настолько парализован страхом, что полностью перестает думать.

Психологическая зрелость предполагает способность отличать голос собственного Взрослого от посланий, исходящих от Родителя и Ребенка. Иными словами, крайне важно ограждать Взрослую часть своей личности от негативных или вводящих в заблуждение влияний. Так, если вы хотите, чтобы принятое вашим Взрослым решение бросить курить имело успех, вам необходимо научиться ограждать его от подрывающих это решение реакций вашего негативного Свободного Ребенка: «Мне будет легче это сделать, если я подожду

до понедельника» или «Лучше всего перейти на легкие сигареты».

### РОДИТЕЛЬ (Р)

К числу наиболее важных плодов нашего воспитания относится усваиваемый нами «правильный способ» восприятия мира, ролей, которые нам предстоит играть, и готовых рецептов надлежащего поведения. Эти знания хранятся в части нашей личности, называемой Родителем, который подчиняется исходящим от общества оценочным суждениям. Последние суждения проявляют себя в форме мнений, предрассудков, оценок, установок и форм поведения, скопированных у родительских фигур на ранних этапах жизни. В свою очередь, Родитель состоит из двух основных частей: Воспитывающего (Заботливого) Родителя (ВР), опекающего нас и следящего за удовлетворением наших нужд, и Контролирующего Родителя (КР), критикующего, ограничивающего и контролирующего наше поведение. Обе части, подобно составляющим нашего Ребенка, имеют свои позитивные и негативные аспекты (см. рис.4).

### ВОСПИТЫВАЮЩИЙ РОДИТЕЛЬ

Позитивная часть Воспитывающего Родителя (ВР+) опекает и защищает нас, не ограничивая предписаниями и запретами. Возвращаясь к нашему примеру, мы можем сказать, что ваш ВР+, скорее всего, ответил бы вашему шефу следующее: «Возможно, вы правы, но



если вы не хотите поступления жалоб со стороны Третьего Отдела, я рекомендую смягчить предлагаемые вами меры контроля!»

Негативная часть Воспитывающего Родителя (ВР-) проявляет такую чрезмерную заботу о нас, что это мешает как нам самим, так и окружающим. Люди, характеризующиеся избытком энергии в негативной части Воспитывающего Родителя, нередко получают прозвище «мама-наседка». Если бы ваша реакция исходила из ВР-, вы, вероятно, ответили бы своему шефу следующее: «Послушайте, если вы собираетесь выбрать такой метод решения проблемы, то выставите себя на посмешище. Позвольте мне решить этот вопрос за вас и избавить вас от неприятностей».



*«Мама-наседка»*

## КОНТРОЛИРУЮЩИЙ РОДИТЕЛЬ

Позитивная часть Контролирующего Родителя (КР+) ставит нам внутренние границы. Они ограждают нас от травм и опасностей, а потому создают у нас чувство защищенности; при этом ограничения и критика со стороны (КР+) никогда не оказывают на наше развитие тормозящего эффекта. Позитивный Контролирующий Родитель предъявляет к нам разумные и часто способствующие нашему росту требования и поощряет озарения и поиск лучших альтернатив. Ваш позитивный КР мог бы ответить шефу следующее: «Я уважаю ваши взгляды, но, поскольку придерживаюсь по данному вопросу совершенно иной точки зрения, то полагаю, что вам придется заняться этим делом самому».

Негативная часть Контролирующего Родителя (КР-) игнорирует и подавляет нас. Как и негативный Заботливый Родитель, он задерживает наш личностный рост. Реакция вашего КР- на замечания вашего шефа могла бы быть такой: «По-моему, лучше всего поинтересоваться мнением директора Нильсона. Он большой специалист по этой части».

Хотя на протяжении всей своей жизни вы являетесь одним и тем же индивидуумом, вы можете вести себя, исходя из различных эго-состояний. Они могут отличаться друг от друга ничуть не меньше, чем один человек отличается от другого. За исключением негативных частей, ни одно эго-состояние не лучше и не хуже остальных, они лишь в разной степени уместны в тех или иных ситуациях. Способность сознательно переключаться между различными эго-состояниями равносильна способности настраиваться на индивидуаль-

ную волну каждого человека, с которым вы общаетесь. Каждый из нас наделен этим даром, способствующим межличностному общению, однако то, каким образом мы используем эту способность, зависит от особенностей нашего характера и психического самочувствия.

Согласно Эрику Берну (Berne, 1961) именно благодаря поведению можно определить эго-состояние, в котором мы находимся. Однако для вящей уверенности, что особенно важно в сфере психотерапии, необходимо дополнить первое впечатление некоторыми иными соображениями. В частности, для этого нужно ответить на вопрос, какое из ваших собственных эго-состояний отвечает человеку, с которым вы разговариваете?

Зачастую мы переключаемся из одного эго-состояния в другое очень быстро. Пример — разговор во время обеденного перерыва между Андерсом и Леной.

*Андерс (В)* (невозмутимым голосом и с нейтральным выражением лица):

— Почему бы тебе не обзавестись ноутбуком? Тогда ты могла бы печатать тексты за считанные минуты прямо на деловых совещаниях. И могла бы распечатывать протокол еще до окончания собрания.

*Лена (АД-):*

— А почему ты считаешь, что именно я всегда должна печатать протоколы?

*Андерс (Р)* (наклонившись вперед и озабоченно нахмурившись):

— Но, дорогая, я всего лишь даю тебе совет, который облегчит твою работу! Ты должна быть благодарна.

Лена (КР-):

– Ты что, пытаешься избавиться от чувства вины за то, что тебе никогда не приходилось выполнять секретарские обязанности?

Андерс (АД-) (краснея и активно жестикулируя) (АД-):

– Ну вот, опять я чувствую себя козлом отпущения! На самом деле я печатаю протоколы не реже, чем ты!

В таблице на рисунке 5 указаны типичные проявления каждого из эго-состояний.

СЛОВА	КР	ВР	В	СД	АД
	Плохой Должен Обязан Всегда	Милый Дорогой Превосходно Умный	Почему Как Правильно Вероятно	Хочу Не буду Забавно Уморительно	Не могу Спасибо Хотелось бы Попытайся
ТОН ГОЛОСА	Решительный Критикующий Наставляющий Снисходительный	Мягкий подтверждающий Нежный Теплый	Нейтральный Сухой Монотонный Бесцветный	Энергичный Громкий Счастливый Свободный	Спокойный Натянутый Непокорный Пронзительный
ВЫРАЖЕНИЕ ЛИЦА	Нахмуренные брови Сжатые губы Серьезный	Приветливый Улыбчивый Принимающий Приглашающий	Задумчивый Открытое Нейтральное Расслабленное	Ожидющее Удивленное Гневное Веселое	Невинное Печальное Игривое Стыдливое
ЯЗЫК ТЕЛА	Укоряющий палец Руки упираются в бока или скрещенные руки	Раскрытые руки ладонями вверх Наклон вперед	Расслабленный Мало жестов Прямая спина	Широкие жесты Подвижный раскованный	Сдержанный Натянутый Поднятые плечи

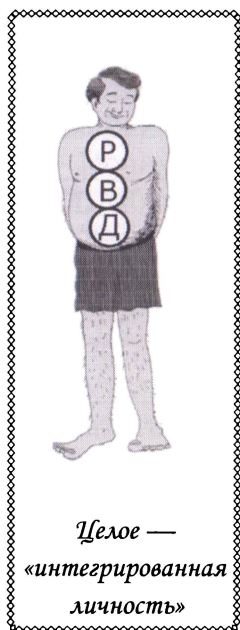
Рис. 5. Типичные проявления эго-состояний

Заметьте, что эго-состояния должны проявлять себя одновременно несколькими способами, для того чтобы мы могли с уверенностью сказать, какое из них

в данный момент активно. Так, слово «должен» может исходить от Взрослого, равно как и от обеих частей Ребенка или от Заботливого Родителя, несмотря на то, что на диаграмме оно фигурирует лишь в графе КР. Сопоставляя использование слова «должен» со «снисходительным тоном», «нахмуренными бровями», «указующим перстом» и «позой морализатора», мы приходим к однозначному выводу, что ситуацию берет в свои руки Контролирующий Родитель.

### *Родитель—Взрослый—Ребенок как единое целое*

Говоря о функционировании Р, В и Д в повседнев-



ной жизни как единого целого, мы имеем в виду личность данного индивидуума или его психику. Это целое испытывает влияния со стороны окружения и адаптируется к нему на протяжении всей нашей жизни. Данный процесс наиболее интенсивен в раннем возрасте, поскольку в этот период мы растем, обретаем самостоятельность и учимся функционировать в рамках социальной системы, в обеспечение благополучия которой мы должны внести свой позитивный вклад.

Естественно, случайности и внешние факторы играют в этом процессе далеко не последнюю роль, однако,

согласно фундаментальным положениям Транзактного анализа, в подавляющем большинстве случаев мы несем личную ответственность за все, что с нами происходит. Из этого следует, что люди могут в любой момент времени вносить изменения в свою жизнь и брать процесс своего индивидуального развития под собственный контроль. Иными словами, мы всегда имеем возможность «подкорректировать» собственную личность.

### РЕЗЮМЕ: НАШЕ Я

*Транзактный анализ рассматривает человеческую личность с двух различных точек зрения. Структурный анализ описывает личность с точки зрения стереотипов внутренних реакций, являющимися следствиями предыдущего опыта. Функциональный анализ, напротив, базируется на анализе поведения, того что можно видеть и слышать. В обоих подходах эго-состояния представляют собой три основополагающих элемента личности.*

*Эго-состояние Родителя хранит в себе модели того, как человек «должен» реагировать в различных обстоятельствах. Данное эго-состояние состоит из родительских посланий оценочного характера и обычно подразделяется на Воспитывающую и Контролирующую части.*

*Эго-состояние Взрослого направляет наше поведение за счет нашего предыдущего жизненного опыта. Взрослый проявляет себя в поведении, основанном на логике и фактах.*

*Контроль, исходящий от Ребенка, основан на жестко фиксированных паттернах ЧУВСТВ, некогда пережитых*

нашим «я». Данное эго-состояние проявляет себя в поведении, лишенном цензуры, исходящем от Свободной части нашего Ребенка или в покорном поведении, исходящем от его Адаптивной части.

Зрелый человек располагает свободным доступом ко всем эго-состояниям, которые функционируют совместно в составе полностью интегрированного ЦЕЛОГО («Интегрированный Взрослый»).

### РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЭНЕРГИИ

#### Эгограммы

Эгограмма представляет собой графическую репрезентацию распределения психической энергии человека между пятью функциональными эго-состояниями: Контролирующим Родителем (КР), Воспитывающим Родителем (ВР), Взрослым (В), Свободным Ребенком (СД) и Адаптивным Ребенком (АД). Иными словами, эгограмма позволяет нам получить представление о том, как в действительности функционирует наша личность. Эгограмма была предложена Джоном Ф. Дюсеем, автором одноименной книги «Эгограммы» (Dusay, Egograms, 1977), интересной работы, заслуживающей прочтения.

Эгограмма, изображенная на рис. 6, выглядит аналогично гистограмме, одна ось которой служит для отображения психической энергии, а другая — для эго-состояний. Самой интересной информацией, показанной на этой диаграмме, является соотношение высот отдельных столбцов, а не их абсолютные значения. Иными словами, моя личная эгограмма не дает представления о том, насколько велик или мал мой общий запас психической энергии, а лишь показывает, каким образом я распределяю эту энергию между пятью наиболее наглядно проявляющими себя частями моей личности.





Рис. 6. Эгограмма

Люди обладают различным количеством психической энергии, однако важно отметить, что общий запас энергии, которым располагает любой отдельно взятый индивидум, может быть принят за постоянный. Если моя личная эгограмма выглядит подобно изображенной на рис. 6 и я хочу реагировать на окружающий мир, в большей степени используя энергию своего Взрослого. Это означает, что количество энергии, соответствующее другим частям моей личности, автоматически снизится.

Разумеется, каждый из нас распределяет свою психическую энергию в зависимости от конкретной ситуации. Так, например, естественно, что Микаэль направляет значительную долю своей психической энергии во Взрослого, когда пытается решить сложную математическую задачу на работе, а энергия его Свободного Ребенка бьет ключом, когда он смотрит футбольный матч в кругу своих друзей. Поэтому при составлении эгограммы мы должны выбрать некую отправную точку,

отражающую целостное представление о нашей личности. Исследования показывают, что составленные таким образом эгограммы поразительно мало меняются на протяжении всей жизни и не зависят от конкретных ситуаций. С другой стороны, на характер распределения энергии, как правило, оказывают заметное влияние осознанные попытки его изменения.

### *Эгограммы известных персонажей*

Представьте себе Дядюшку Скруджа (персонаж серии мультфильмов студии Диснея. — прим. ред.) —



индивидуума с ярко выраженной склонностью к критиканству. Он прекрасно ставит границы в общении и подавляет окружающих своей сильной волей. Это означает, что Скрудж направляет львиную долю своей психической энергии в своего Контролирующего или Критикующего Родителя (КР). Поэтому соответствующий столбец на его эгограмме оказывается самым высоким (рис. 7). С другой стороны, меньше всего энергии у Дядюшки

Скруджа находится в его Воспитывающем Родителе. Он не склонен проявлять внимание и заботу к окружающим, его не особенно интересует даже его собственное душевное состояние. Создается впечатление, что в этой жизни его волнуют лишь деньги. Таким образом, столбец, соответствующий его ВР, самый низкий.

В целом же Скрудж — существо весьма здравомыслящее, он вкладывает значительную долю своей энергии в рациональное и логическое мышление. И хотя эта характеристика с очевидностью присутствует в его характере, она не столь бросается в глаза, как его критикующая натура. Поэтому столбец, соответствующий его Взрослому, должен быть несколько ниже, чем КР.



Рис. 7. Эгограмма дядюшки Скруджа

Переходя к столбцу, характеризующему Свободно-го Ребенка Дядюшки Скруджа, мы можем заключить, что его высота должна быть близкой к высоте столбца для Взрослого, так как во всех ситуациях Скрудж реагирует весьма спонтанно: он выражает свои чувства, не заботясь о том, что могут подумать окружающие. Более того, при достижении своих целей он проявляет недюжинную изобретательность и без страха принимается за реализацию своих оригинальных идей.

Говоря об Адаптивном Ребенке нашего героя, мы можем констатировать, что эта часть его личности, подобно Воспитывающему Родителю, испытывает недо-

статок энергии. Дядюшка Скрудж не из тех, кто готов приспособливаться! Обладая значительным состоянием, он может позволить себе делать практически все, что захочет, а желания угодить другим людям у него нет и в помине.

Итак, составленная нами диаграмма дает представление о личности Дядюшки Скруджа. Она рисует перед нами образ упрямого человека, придерживающегося строгих принципов, человека, вызывающего скорее страх, чем симпатию. Скрудж деспотичен, лишен самокритики и не позволит себе поддаться влиянию недостаточно обоснованных доводов.

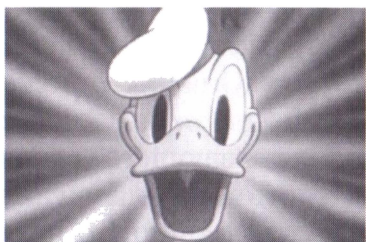
Если же мы проанализируем характер племянника Скруджа, Дональда Дака, перед нами предстанет совершенно иной тип личности (рис. 8).



Рис. 8. Эзограмма Дональда Дака

Дональд Дак дружелюбен, уступчив, мечтателен и доволен жизнью. Поэтому он нравится окружающим. При этом Дональд довольно безответствен, что нередко приносит ему неприятности, и, кроме того, удручающе

наивен. Но, поскольку его слабости пробуждают в нас снисходительные родительские чувства, мы с легкостью готовы их прощать.



*Дональд Дақ*

Итак, наиболее характерной чертой Доналда является то, что большая часть его психической энергии находится в Ребенке. Он привык полагаться на свою интуицию, наделен творческими способностями, импульсивен и игрив, что находит отражение в наибольшей высоте столбца, соответствующего Свободному Ребенку.

При этом мы видим, что его Адаптивный Ребенок также не испытывает недостатка энергии.

Эта особенность проявляется прежде всего в типичных для него реакциях неповиновения, а также в склонности подлизываться и готовности к низкопоклонству. К тому же Доналд придает поразительно мало значения фактам и логическим доводам, а это означает, что он использует относительно мало энергии своего Взрослого. При этом его Родительские части личности тоже не получают достаточного количества энергии, что делает его не критичным, не умеющим ставить границы для себя и уважать границы других людей. Доналд — добряк, но слишком поглощен собой, чтобы уделять достаточное внимание окружающим.

Согласно Джону Дюсею, эгограммы следует рисовать чисто интуитивно. Он предлагает следующий подход к их изображению:

1. Выберите подходящего «кандидата на эгограмму»: им можете стать и вы сами, однако всегда легче анализировать кого-то другого.
2. В качестве основы используйте копию рис. 6, но без столбцов. Изобразите на диаграмме самый высокий столбец, соответствующий той части личности, которую вы считаете наиболее ярко выраженной у данного человека.
3. Затем изобразите самый низкий столбец для эго-состояния, которое вы считаете обладающим наименьшей энергией.
4. Затем добавьте другие столбцы, используя тот же принцип очередности, не обращая внимания на их абсолютную высоту и принимая во внимание лишь их соотношения.

Увлекательным и в то же время эффективным способом составления своей эгограммы является привлечение к этой задаче своих же друзей. Начните с того, что каждый самостоятельно нарисует эгограмму на самого себя и друг на друга. Сравнив результаты, обсудив их и внося необходимые изменения, вы получите достаточно точную картину.

Кроме того, были разработаны тесты для построения эгограмм. В этом случае производится оценка того, какие реакции наиболее характерны для конкретного

человека в различных ситуациях. Затем результаты суммируются и усредняются. Как правило, сравнивать интуитивно составленную эгограмму с полученной в результате тестирования очень любопытно.

Используя эгограммы, мы можем представить наши личностные характеристики в наглядной и увлекательной форме, тем самым повышая уровень осознания того, как мы функционируем по отношению к самим себе и другим людям. Создавая образ распределения психической энергии в настоящем и желательного характера ее распределения в будущем, мы обретаем ясно очерченную и в высшей степени информативную отправную точку, с которой можно начать процесс изменения себя самого.

Можно сказать, что не только отдельные индивидуумы, но и группы людей имеют различные эго-состояния. Так, например, постоянно действующие группы, общественные организации, клубы, семьи и т. д. могут быть описаны с помощью эгограмм с типичным для них распределением энергии. Таким образом, эгограммы можно также использовать в качестве отправной точки для дальнейшего развития групп, члены которых сотрудничают на постоянной основе.

### *Распределение позитивной и негативной энергии*

Основным недостатком эгограмм, как их предложил Дюсей, состоит в том, что из них не видно, какая это энергия: позитивная или негативная. Как мы уже знаем, позитивная энергия способствует личностному

росту и конструктивной адаптации, а негативная тормозит эти процессы. Следовательно, эгограмма с максимальным по высоте столбцом, скажем, КР, была бы более полезна, если бы на ней указывалось, какая доля этой энергии способствует улучшению качества нашей жизни, а какая доля оказывает противоположное действие. Вероятно, слишком сложно оценить все девять аспектов личности, которые могла бы содержать столь подробная диаграмма. С другой стороны, эта задача значительно облегчается при использовании вопросников, пункты которых сформулированы так, что ответы на них указывают на позитивное либо негативное использование энергии того или иного эго-состояния. Результат подобного анализа мы назовем «расширенной эгограммой».



Рис. 9. Расширенная эгограмма Скруджа

Расширенная эгограмма Дядюшки Скруджа, составленная по результатам тестирования, приобрела бы вид, показанный на рис. 9. Критикующая энергия Скруджа по большей части позитивна, но меньшая ее доля при-



ходится и на негативную энергию. При этом проявления негативной энергии более заметны. Этим объясняется, что негативные критикующие склонности Скруджа нам разглядеть легче, нежели его позитивные черты.

Итак, у Скруджа мало энергии в ВР, однако и здесь мы сталкиваемся с аналогичным феноменом. Наше впечатление, согласно которому Скрудж практически не способен на проявления заботы, уравнивается равным по количеству запасом негативной родительской энергии. Столбец В представлен только положительной составляющей, но поскольку энергия Взрослого по своей природе нейтральна, кажется, что ее количество отличается от остальных. Если же логическая мыслительная деятельность осуществляется в негативных целях, то в этом случае всегда имеет место контаминация Взрослого со стороны негативного Родителя или Ребенка (см. главу 10, рис. 26).

Что касается энергии Ребенка Дядюшки Скруджа, мы видим, что ее негативные составляющие выше позитивных. Вот почему именно сварливость, презрительность и эгоизм Ребенка Скруджа характеризуют его в наибольшей степени. Таким образом, большинство привлекательных черт личности Скруджа отражены в относительно высоком столбце, соответствующем энергии Взрослого.

Если же мы обратимся к расширенной диаграмме Доналда Дака (рис. 10), то обнаружим, что среди негативных частей его личности лишь АД обладает большей энергией, чем ее позитивный эквивалент. Это находит отражение в невезении Доналда, его робости перед авторитетами и дурной привычке разыгрывать из себя упрямого осла.



Рис. 10. Расширенная эгограмма Дональда

Негативная энергия Свободного Ребенка Доналда также велика, но поскольку господствующее положение занимает его позитивная СД, нам легче заметить его изобретательность, беззаботность и добродушие, нежели испорченность и невнимательность к окружающим.

### Идеальная эгограмма

Подобно тому, как нет идеального типа личности, нет и идеального профиля эгограммы. С другой стороны, негативная энергия в целом нежелательна, поскольку она всегда оказывает тормозящий или разрушительный эффект. Кроме того, в позитивных частях всех без исключения эго-состояний должно содержаться определенное количество энергии, чтобы индивидuum мог нормально функционировать. Также

надо поддерживать разумный баланс между высотой отдельных столбцов.

Джон Дюсей предпринял попытку выяснить, эгограмму какого типа большинство людей считают наиболее предпочтительной. Оказалось, что наибольшей популярностью пользуются два типа эгограмм:



Рис. 11а и 11б. Идеальные эгограммы

На рис. 11а показана «колоколообразная «эгограмма», в которой максимум энергии приходится на В, далее следуют ВР и СД более или менее равной высоты, и, наконец, КР и АД обладают наименьшим ко-

личеством энергии. Другим вариантом является рис. 11б — «плоская эгограмма», где все столбцы имеют равную высоту.

### *Профиль изменений*

Наряду со стратегиями, ориентированными на решения, ТА базируется на той идее, что при любой работе, преследующей цели изменения и личностного роста, следует сконцентрироваться на наиболее желательном результате. Энергия тех частей личности, которым уделяется наименьшее внимание, как правило, быстро иссякает, автоматически перераспределяясь между другими ее частями. Кроме того, считается, что пополнение энергией позитивных частей эго-состояний происходит прежде всего за счет отбора этой энергии у соответствующих негативных частей. Так, например, если бы Доналд Дак решил направить больше энергии к позитивным частям своего Родителя, она, вероятнее всего, была бы взята у негативных Родительских составляющих. Концентрация на энергии Взрослого, вероятно, привела бы к понижению самых высоких столбцов, соответствующих эго-состоянию Ребенка. При этом Доналд использовал бы лишь незначительную часть имеющихся в его распоряжении ресурсов Взрослого для контроля над процессом изменения. Столбцы В и Р должны получать недостающую энергию от негативных частей личности.

Таким образом, можно изменить принципиальный характер распределения личностной энергии. Достичь этого удастся различными путями. Наиболее фунда-

ментальные позитивные изменения, очевидно, достигаются посредством глубинных психотерапевтических техник, которые помогают проанализировать свой жизненный опыт и принять новые решения. Немалых изменений можно, однако, добиться и самостоятельно, используя стратегию осознанного культивирования ранее игнорируемых эго-состояний, ориентированную на решение проблем. Ниже приведен ряд упражнений, способствующих, как правило, увеличению количества позитивной энергии. Включите воображение, чтобы применить их к вашей личной ситуации.

### *Контролирующий Родитель*

1. Как можно чаще практикуйте «конструктивную критику», тщательно анализируя и оценивая свое собственное поведение и поведение окружающих! При этом важно не забывать основные правила конструктивной критики, согласно которым необходимо:

- *всегда быть конкретным;*
- *предлагать альтернативные варианты решения проблем;*
- *указывать на имеющиеся возможности и исследовать их;*
- *не претендовать на то, что вы истина в последней инстанции.*

Благодаря этому вы сможете избежать активизации негативной части своего Контролирующего Родителя, который использует осуждающую критику и ре-

плики наподобие «Ну я же вам говорил!..» (Подробнее о конструктивной критике вы узнаете из главы 9).

2. Научитесь четко расставлять границы для себя во взаимоотношениях с другими людьми: что вы не хотите для себя и что является для вас неприемлемым.

### *Воспитывающий Родитель*

1. Практикуйтесь в раздаче позитивных поглаживаний при любой возможности. И делайте это искренне!

2. Дарите как можно больше подарков. Выбирайте самые приятные. Готовьте своим близким еду, приглашайте в гости, тем самым энергизируя заботливое начало своей личности.

### *Взрослый*

1. Составьте планы, прежде чем предпринимать какие-либо действия, что, как правило, является функцией Взрослого. Нередко удается получить ощутимый эффект, записывая свои мысли в перекидном блокноте или на доске.

2. Приучите себя получать новую информацию и проверять факты — посещайте лекции и семинары, читайте книги и газеты. Регулярно обращайтесь к энциклопедиям и словарям.

## *Свободный Ребенок*

1. В свободное время поэкспериментируйте со «свободными ассоциациями». Выберите произвольное слово. Отталкиваясь от него, говорите первое, что вам приходит в голову, не подвергая свои мысли цензуре. Сказанное даст вам почву для следующей ассоциации, а та, в свою очередь, для следующей — и так далее, пока вам не надоест. В эту игру лучше всего играть с друзьями.

2. Всякий раз, когда вы почувствуете усталость, смущение или депрессию, можете дать волю своим «исподним фантазиям». Попробуйте представить себе, какое нижнее белье носят окружающие вас люди. Проявите творческий подход: рисуйте перед своим взором цвета, формы, узоры, пятна и дыры. Если начальник устроил вам выволочку, он, вероятно, покажется куда менее грозным, если вы представите себе его в кальсонах или даже полностью обнаженным.

## *Адаптивный Ребенок*

1. Возьмите за правило открыто принимать поглаживания со стороны других людей и благодарить их за это.

2. Научитесь выяснять, что хотят от вас окружающие, и конструктивно реагируйте на их поведение. Это упражнение можно использовать и в организационном развитии. Так, позитивная энергия КР компаний часто возрастает за счет того, что все большее количество сотрудников начинает использовать конструктивную критику. В то же время энергия СД+ увеличивается

в разы, если в компании поощряются юмор и шутки, а энергия ВР+ — когда неотъемлемой частью организационного климата становятся признание вклада сотрудников и уважение.

### *РЕЗЮМЕ: РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЭНЕРГИИ*

*Каждый человек распределяет свою личную энергию между Контролирующим Родителем, Воспитывающим Родителем, Взрослым, Свободным Ребенком и Адаптивным Ребенком в уникальных для него пропорциях. Гистограмма, иллюстрирующая такое распределение энергии, носит название ЭТОГРАММЫ, причем ее характер остается постоянным на протяжении жизни, если не предпринимать попыток глубинного изменения своей личности.*

*Организации также обладают эго-состояниями и могут быть проанализированы с помощью эгограмм.*

*Принципиальное изменение характера распределения личностной энергии возможно как для отдельного индивидуума, так и на уровне организаций. При этом эгограммы представляют собой эффективный инструмент для роста и развития. Они помогают определить, каково положение вещей на данный момент и почему мы функционируем так, а не иначе; они выявляют стоящие перед нами цели и помогают нам выбрать адекватные методы для роста и развития.*



### КОММУНИКАЦИЯ

#### *Путь к взаимопониманию*

«Возможно, я что-то неправильно понял, но мне казалось, что мы назначили совещание на 10 утра», — ворчит Мэтс, когда в кабинет с опозданием на 15 минут не спеша входит Олла. Избегая смотреть Мэтсу в глаза, она обращает свою извиняющуюся улыбку к остальным и вкрадчиво парирует: «Простите, пожалуйста, но я решила сделать что-нибудь полезное, пока Мэтс будет развлекать вас, пытаюсь хоть чем-то заполнить время!» Остальные пожимают плечами и многозначительно переглядываются, сигнализируя друг другу, что совещание не сулит ничего приятного.

Все мы знаем, как трудно бывает выразить то, что мы действительно хотим сказать, как легко оказаться неправильно понятым и как часто собеседники говорят каждый о своем, порой даже не подозревая об этом. Цель коммуникации состоит не только в проговаривании того, что мы хотели бы сообщить другим, но и в том, чтобы слушатель мог интерпретировать наши слова «правильно». Эксперт по вопросам коммуникации Дженни З. Лаборд (Laborde, 1984), считает, что, пока мы не получим ответ оппонента, мы не осознаем смысл сказанного: «Смысл коммуникации заключен в ответной реакции». А потому, если вы хотите повысить свое коммуникативное мастерство, нужно не только уделять

внимание умению формулировать свои мысли, но и развивать навыки слушания. Очень важно понимать, как именно собеседник интерпретирует ваши слова, а также его собственную точку зрения.

Отчасти сложности коммуникации связаны тем, что в распоряжении людей находятся совершенно различные каналы восприятия: зрение, слух, тактильные, обонятельные и вкусовые ощущения. Дальнейшие проблемы возникают из-за того, что по каждому каналу мы получаем различные типы сигналов. Так, например, человеческий глаз способен воспринимать письменный текст, изображения, цвета, схемы, язык тела, а ухо — улавливать устную речь, интонации, громкость, ритм и т. д., тогда как тактильно мы можем ощущать тепло и холод, а также все другие формы физического контакта. Наименее двусмысленной формой коммуникации, вероятно, является письменная речь, поскольку она задействует лишь один канал и ограниченное число сигналов — буквы, цифры и знаки препинания. Письменный текст помогает нам быстро выявить любые двусмысленности и противоречия.

Коммуникация особенно затруднена, когда люди разговаривают с глазу на глаз. В этом случае мы используем большинство каналов восприятия одновременно и огромное количество типов сигналов. Поэтому если вы хотите, чтобы ваше сообщение было недвусмысленным и достоверным, крайне важно, чтобы все формы выражения ваших мыслей были согласованы друг с другом. Только в этом случае ваши слова, интонации и язык тела будут передавать один и тот же смысл, и только в этом случае мы имеем шансы на то, что будем поняты правильно. Если же наше сообщение не согласовано,

то обращать внимание следует прежде всего на интонации и язык тела, а не на произносимые слова. Приведенный выше пример свидетельствует, что коммуникация осуществляется не только посредством слов, но еще в большей степени посредством других сигналов и каналов восприятия. Громкость голоса Мэтса, выражение его лица и телодвижения выражают раздражение и упрек, тогда как походка и интонации Оллы несут на себе печать презрения. Не удивительно, что другие участники этого эпизода воспринимают негативные вибрации и передают друг другу аналогичные невербальные сообщения.

Научиться понимать происходящее между людьми непросто, но весьма полезно и увлекательно. Писатели всех времен возводили этот навык в ранг изящного искусства, красочно изображая, насколько общение между людьми может быть сложным и драматичным.

## *Транзакции*

Согласно Эрику Берну (Berne, 1972 & 1975), уделявшему коммуникации огромное внимание, наше общение представляет собой обмен посланиями между эго-состояниями двух людей. Единицей человеческого общения является транзакция, состоящая из транзактного стимула (высказывание, письмо, кивок и т. д.) плюс транзактной реакции (реплика, ответное письмо или кивок головой). Если кто-то просит вас передать соль, а вы ее ему передаете, то вы обмениваетесь транзакциями.

Существует три типа транзакций:

1. *Параллельные транзакции*
2. *Пересекающиеся транзакции*
3. *Скрытые транзакции.*

1. В случае *параллельных* транзакций, при которых стимул, исходящий от одного индивидуума, непосредственно дополняется реакцией другого, направления стимула и реакции представлены параллельными стрелками (рис. 12).

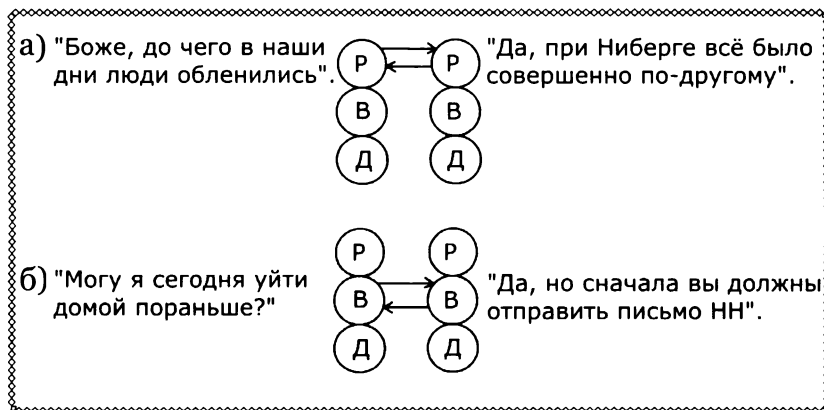


Рис. 12а и 12б. Параллельные транзакции

*Обмен параллельными транзакциями может продолжаться сколь угодно долго, если только этому не помешают внешние факторы.*

2. В случае *пересекающихся* транзакций, изображенных на рис. 13, мы видим, что направления стимула и реакции пересекаются, хотя в примере на рис. 13а

линии транзакций пересекутся, только если их продолжить. Обмен транзакциями данного типа ведет к тому, что разговор заходит в тупик, а его участники испытывают враждебность и неприятные чувства.

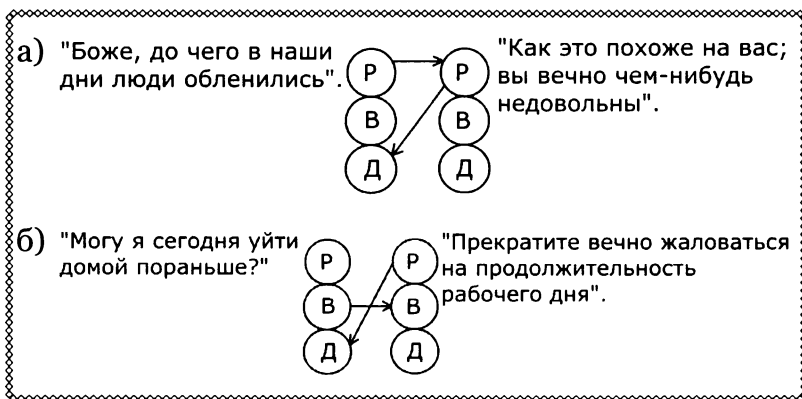


Рис. 13а и 3б. Пересекающиеся транзакции

Встречаются, однако, ситуации, в которых пересекающиеся транзакции могут быть полезны. Они нередко помогают предотвратить панику и разрушительное поведение, поскольку «сбивают людей с толку», не давая им времени на мгновенную реакцию. С другой стороны, для получения позитивного конечного результата за пересекающимися транзакциями должны идти параллельные транзакции.

3. *Скрытые* транзакции имеют место, когда человек говорит одно, но подразумевает другое. В этом случае произносимые слова, интонации, выражения лица, жесты и позы часто не согласуются друг с другом. Скрытые транзакции изображаются пунктирными линиями, как показано на рис. 14.

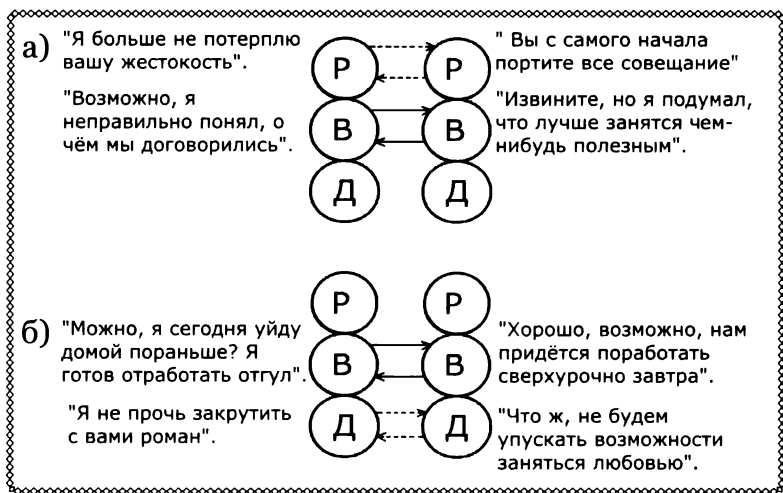


Рис. 14. Скрытые транзакции

*Скрытые транзакции порождают замешательство и неуверенность.*

В подавляющем большинстве случаев наиболее эффективную коммуникацию обеспечивают прямые и открытые послания. Однако многим из нас трудно прямо говорить то, что думаешь. Нас воспитывают в духе учтивости, которую можно назвать чрезмерной. Это накладывает досадные ограничения на то, что мы позволяем себе говорить. Если же мы наберемся смелости разорвать порочный круг учтивости и объяснить нашу точку зрения — дружелюбно, но объективно, — то часто в ответ на наши слова будут следовать позитивные реакции.

## Эффективная коммуникация

Прямые и недвусмысленные послания нашему собеседнику не гарантируют нам успех, как это может показаться на первый взгляд. Не менее 50 процентов результативности моей коммуникации зависит от ожиданий и умения слушать моего оппонента, а эту часть коммуникации я изменить не в состоянии. Однако я могу существенно улучшить свое общение с другими людьми, если буду постоянно совершенствовать навыки прямого и открытого общения, следуя следующим принципам:

1. Стремиться вести диалог в *личном* ключе, а именно: использовать местоимения «я» и «вы» вместо безличных конструкций, по возможности ссылаться на личный опыт и излагать собственную точку зрения. Благодаря этому можно пробудить у собеседника наибольший интерес и способствовать тому, чтобы собеседник связывал сказанное конкретно с нами.
2. Говорить *прямо и открыто*, избегать всякой неопределенности и двусмысленности, лежащих в основе скрытых транзакций.
3. Использовать *короткие фразы*, делая между ними *паузы*, так чтобы собеседник имел возможность подумать над сказанным и задать вопросы.
4. Изъясняться *простым и доступным языком*, поскольку использование редких слов и технических терминов может породить множество коммуникативных проблем. Использование сложных слов, фраз и оборотов часто приводит к непониманию и раздражению.

5. Выражаться возможно более *точно и конкретно*, поскольку «туманные» фразы и выражения, которые можно интерпретировать по-разному, а также глобальные обобщения могут спровоцировать слушателя на самые невероятные интерпретации.
6. Быть *логичным и последовательным*, чтобы слушатель мог без труда следить за нитью разговора и дополнять его собственными мнениями.

Следование этим правилам ведения беседы помогает избежать взаимного непонимания при заключении соглашений, передаче фактической информации и отдаче распоряжений. Однако, если вы хотите поделиться глубокими переживаниями, рассказать интересную историю или дать волю воображению, некоторые из этих правил могут показаться вам не совсем уместными. Чтобы наша речь могла заинтриговать собеседника и вовлечь его в общение, нам часто приходится украшивать ее долей вымысла, преувеличениями и неожиданными лирическими отступлениями.

### *Эффективное слушание*

При эффективном слушании вы принимаете информацию так, что говорящий получает от вас ответную реакцию на свои слова, вдохновляющую его на дальнейшее развитие своих мыслей. Такое восприятие гарантирует, что вы поняли сообщение собеседника максимально точно. Более того, тем самым вы мотивируете человека к общению, побуждая его к активности и ответственности.

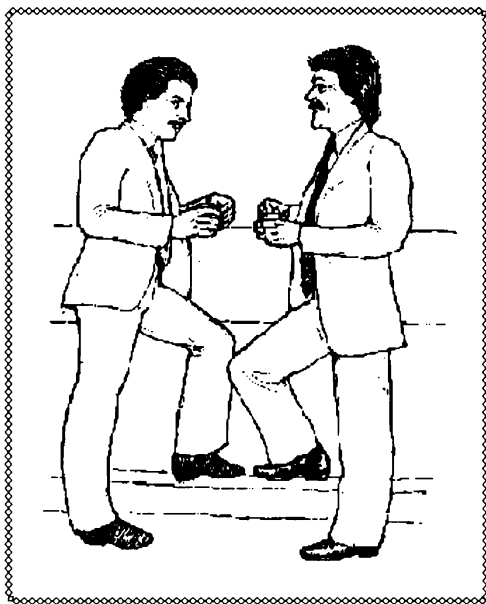


Искусству эффективного слушания нужно учиться. Этот навык требует от нас проявления активности и восприимчивости к нюансам. Овладеть этим навыком, как правило, легче, чем кажется, а затраченные усилия себя оправдывают. Эффективное слушание поможет вам значительно повысить свой уровень социальной компетентности.

Описанные ниже техники, заимствованные из ТА и НЛП, а также из Теории Формирования Решений, помогут вам развить навыки слушания. Лишь овладев этими техниками и научившись адекватно использовать их, вы сможете назвать себя эффективным слушателем.

### *Подстройка под собеседника (отзеркаливание)*

Подстройка под собеседника такова. Вы на подсознательном уровне подаете ему сигнал, что настроены с ним на одну волну, разделяете его мысли, знания, опыт, интересы и т. д. Этого можно достичь путем тактичного копирования телодвижений, интонаций или выбора слов, вербально указывая на ваше сходство или общаясь с собеседником из того же эго-состояния, что и он с вами. Даже самая простая форма подстройки, например, ответ на улыбку собеседника, означает, что мы с ним солидарны. Это способствует контакту и пониманию.



*Отзеркаливание языка тела*

Данная техника эффективна потому, что основана на сигналах, обращенных к нашему бессознательному, которому свойственны высокая внушаемость и отсутствие критики, а также потому, что нас притягивают люди, похожие на нас. Хороший контакт, однако, весьма хрупок, а потому крайне важно, чтобы отзеркаливание было тактичным и искренним и не воспринималось как дерзкое передразнивание или показное подхалимство. Концепция подстройки в коммуникации заимствована из НЛП и описана его основоположниками Бэндлером и Гриндером (Bandler and Grinder, 1979).

## *Активизирующие вопросы*

Активизирующие вопросы призваны вдохновить говорящего на размышления о теме и на ее дальнейшее развитие. Для этого требуется углубление контакта, установленного за счет отзеркаливания и открытых вопросов, требующих развернутого ответа. Примеры: «Можете ли вы проиллюстрировать эту мысль случаем из собственного опыта?», «Почему вы так считаете?», «Как, с вашей точки зрения, это может пригодиться мне?», а также вопросы, начинающиеся со слова «как» или «сколько»: «Как часто, сколько времени, в каком количестве?» и т. д.

## *Уточнение*

Попросив говорящего конкретизировать сказанное, мы, используя активизирующие вопросы, побуждаем его уточнить свою мысль. Примеры: «Можете ли вы привести пример описанного вами явления?», «Что вы понимаете под стратегией?», «Не могли бы вы повторить то же самое, но более конкретным языком?»

## *Улавливание*

Техника «улавливания» означает, что вы улавливаете идеи и решения собеседника и побуждаете его к дальнейшему развитию высказанных им мыслей. При этом важно не подсовывать очевидные подсказки и готовые решения, а помочь говорящему самому прийти

к возможным решениям и проявить собственную изобретательность. Примеры: «Отличная мысль! Как вы собираетесь использовать ее на практике?», «Можете ли высказать другие конструктивные предложения по данному вопросу?», «Как можно применить это решение в других областях?»

### *Перефразирование*

Перефразировать сказанное — означает сформулировать и сообщить говорящему ваши собственные интерпретации его слов или резюмировать их. Примеры: «Как я понимаю, Тюре вам совершенно не симпатичен», «Если я вас правильно понял, вы хотите сказать, что нам следует подождать, прежде чем принимать решение», «Вы, очевидно, хотите, чтобы я помог вам в этом деле».

Основной целью перефразирования является информация относительно того, правильно ли вы поняли своего оппонента. Поэтому перефразирование должно осуществляться постоянно, но без тени критики. Последней, как правило, не место в процессе слушания. Если же вы все же хотите высказать замечание, слушая собеседника, критика должна быть конструктивной (см. главу 8) и предоставляться в ответ на явный запрос со стороны говорящего.

Вовсе не обязательно использовать все эти техники в перечисленном порядке. Для активного слушания достаточно использовать одну или две техники.

## РЕЗЮМЕ: КОММУНИКАЦИЯ

Мы, люди, располагаем как минимум пятью каналами коммуникации, по каждому из которых можно получать большое количество различных сигналов. Обилие типов сигналов приводит к тому, что нам оказывается трудно интерпретировать получаемые сообщения, особенно, когда они противоречивы или неоднозначны. Качество нашей коммуникации чаще всего страдает от того, что многие из нас не обладают навыками эффективного слушания.

Простейший элемент коммуникации носит в Транзактном анализе название ТРАНСАКЦИИ. Это понятие послужило отправной точкой к разработке теории ТА и составляет часть его названия. Анализ транзакций (то есть стимулов и ответных реакций, которыми обмениваются наши эго-состояния) помогает нам пролить свет на то, почему мы именно таковы, каковы мы есть, и ведем себя так, а не иначе.

Существуют три основных типа транзакций: ПАРАЛЕЛЬНЫЕ, ПЕРЕСЕКАЮЩИЕСЯ и СКРЫТЫЕ. Использование транзакций каждого типа приводит к различным результатам, при этом использование параллельных считается наиболее безопасным.

Овладение искусством передачи ясных посланий и навыками эффективного слушания — в высшей степени увлекательное и полезное занятие. Оно не требует больших усилий, но сулит огромное социальное вознаграждение. В Транзактном анализе, равно как и в других психологических школах, коммуникация рассматривается в качестве ключевой концепции для любых методов работы, направленной на изменение. Благодаря этому было разработано множество коммуникативных техник, которым посвящена обширная литература.

### НАШИ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ УСТАНОВКИ

#### *Жизненные позиции*

Четкое формулирование своих мыслей и эффективное слушание, разумеется, немаловажны, однако наиболее значимый фактор, предопределяющий исход коммуникации, — это основополагающая экзистенциальная жизненная позиция человека. Практически все психотерапевты и поборники личностных изменений сходятся на том, что решающая роль в коммуникативном успехе человека принадлежит позитивному образу «я». Этой точки зрения придерживаются и транзактные аналитики, однако они придают образу окружающих людей равное значение. Это отражается в принципе «Я — ОКей, Ты — ОКей», ставшему боевым кличем сторонников Транзактного анализа. Если вы спросите людей, имеющих лишь поверхностное знакомство с данной моделью, что они помнят из ТА, они, скорее всего, процитируют вам этот лозунг или перечислят эго-состояния.

Эрик Берн отмечал, что наиболее характерной чертой, отличавшей друг от друга людей, за которыми ему доводилось наблюдать, была следующая. Они рассматривали себя и свое окружение, исходя из принципиально различных установок. Эти базовые установки с очевидностью проявлялись как в их поведении, так и в манере говорить. В результате более детального ана-

лиза Берну удалось выделить следующие 4 основные категории или жизненные позиции:

1. «Я — ОКей, Ты — ОКей» (++)
2. «Я — не ОКей, Ты — ОКей» (-+)
3. «Я — не ОКей, Ты — не ОКей» (--)
4. «Я — ОКей, Ты — не ОКей» (+-)

Жизненная позиция может быть определена как фундаментальное верование, которого мы придерживаемся относительно себя и окружающих и которое оправдывает наши решения и поступки.

Каждый из нас в детском возрасте бессознательно занял одну из этих фундаментальных позиций. Она может корениться в глубинных слоях психики, выражаться более или менее ярко, но, как правило, заметнее всего она проявляется в стрессовых ситуациях.

Клод Стайнер (Steiner, 1974), один из учеников Берна, придерживается мнения, что все мы от рождения ОКей, считая, что в начале жизни мы все позитивно относимся к себе и другим. Однако в процессе индивидуального роста мы сталкиваемся с ситуациями, подводящими нас к формированию неосознанных решений, которые заставляют нас рассматривать себя и других в ином свете. Иными словами, мы начинаем свой жизненный путь, исходя из позитивного взгляда на жизнь (позиция 1), но последующий негативный опыт нередко вынуждают нас занять позиции 2, 3 или 4.

Той позиции, которую мы бессознательно «выбира-

ем» в раннем возрасте, мы порой придерживаемся всю дальнейшую жизнь. В основе этого следования лежит автоматический психологический процесс, в результате которого мы, неосознанно контролируем себя и свое поведение лишь для того, чтобы утвердиться в избранной жизненной позиции. И каждый раз, воспроизводя один и тот же тип поведения, мы все больше подкрепляем свои фундаментальные установки.

Так, Джон Лунд, генеральный директор металлургической компании “Iron & Steel Ltd”, в возрасте четырех лет был доверчивым и дружелюбным мальчиком, с очевидностью смотревшим на окружающий мир с позиции «++». Но когда Джону исполнилось пять, его отец бросил семью и уехал в Америку со своей новой женой. Это событие явилось поворотным пунктом в жизни Джона, заставившим его радикально изменить свою жизненную позицию.

Поначалу Джон, как и все дети, чувствовал себя ответственным за случившееся, но при этом в нем зародилось недоверие к взрослому миру, не в последнюю очередь из-за депрессии, в которую это событие повергло его мать, лишив его последних остатков родительской поддержки. Из мира, окруженного взрослыми, желающими и способными помочь, он вдруг попал в положение, где был вынужден справляться не только с собственными проблемами, но и с теми, что преследовали его мать.

В результате Джон начал бессознательно искать подтверждений «истины», гласящей, что нельзя доверять никому на свете, кроме себя самого. Он превратился в человека, который с очевидностью исходит из позиции «+-» и у которого сформировалась глубоко



укоренившаяся привычка ставить себя в ситуации, подтверждающие эту установку. Не доверяя никому, кроме себя, он работает до изнеможения, не имеет рядом ни одной живой души, у которой он мог бы попросить помощи и поделиться своими тяготами. Он и сам не умеет слушать, невнимателен к окружающим и не пользуется их любовью.

Все позиции, за исключением первой, предполагают те или иные формы игнорирования других людей, а потому ограничивают нашу работоспособность и возможность дальнейшего роста и развития. Эти позиции отрицательно сказываются на качестве нашей жизни. Таким образом, если вы хотите добиться позитивных изменений, в том числе и в профессиональной сфере, крайне важно направить свои усилия на формирование позитивного отношения к себе и другим людям.

*Я — ОК, Ты — ОК(++)*

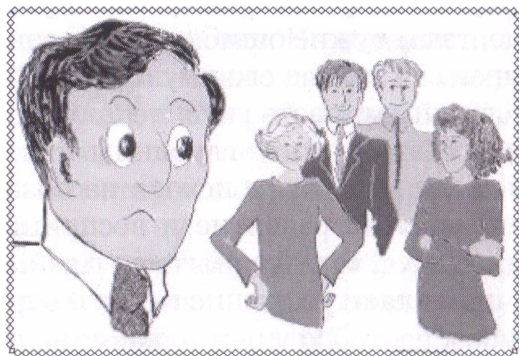
Как мы уже говорили, все мы рождаемся ОКей, пытливо, заинтересованно и непредвзято глядя на себя и окружающие нас явления. Если детьми мы находимся в позитивном окружении и наши нужды удовлетворяются, мы, вероятно, сохраним позицию «Я — ОК, Ты — ОК» в течение последующей жизни. Для краткости мы будем обозначать ее знаками «++».

Люди с твердо сформированной позицией «++» смотрят на жизнь позитивно. Они верят себя и других. Такие люди стремятся к саморазвитию и достижению высокой продуктивности, поскольку их взгляд устремлен в будущее. Они открыты к идеям окружающих и

готовы экспериментировать, ибо умеют признавать как собственные, так и чужие ошибки. Они позволяют себе открыто выражать любые свои чувства и потребности, а потому могут испытывать гнев, печаль или ревность, не изменяя при этом своим глубинным позитивными установкам. Если мы живем исходя из позиции «++», то ориентированы на развитие и воспринимаем себя как «победителей», окруженных другими «победителями». Мы проявляем уважение к себе и окружающим.

*Я — не ОКей, Ты — ОКей*

Эта позиция, для краткости обозначаемая «-+», связана со склонностью к депрессии и широко распространена в скандинавской культуре. Именно ее описал Аксель Сандемозе в книге «Закон Жанте» (Aksel Sandemose. Jante Law. 1990). Параграф первый этого закона гласит: «Не думай, будто ты особенный!» Людей, придерживающихся этой позиции, часто охватывает состояние печали (или тревожности) и преследует чувство вины. Они редко отваживаются требовать чего-либо или выражать собственное мнение, боятся авторитетов и позволяют другим получать желаемое за свой счет. Они вечно оказываются «проигравшими» в мире «победителей». Человеку, придерживающемуся позиции «-+», трудно слышать комплименты, поскольку он отказывается им верить. Зато он крайне болезненно относится к указаниям на свои слабости. Когда в жизни таких людей возникают проблемы, они стремятся убежать от них, ибо чувствуют себя *неадекватными*.



*«Все вокруг лучше меня»*

*Я — не Окей, Ты — не Окей (--)*

Человек, придерживающийся этой фундаментальной позиции «--», скорее всего, пережил в детстве столь негативные события, что теперь для него «никто и, в первую очередь, я сам, не представляет никакой ценности». Такой взгляд на жизнь, обозначаемый как «--», порождает беспомощность — ничто не имеет никакого значения.

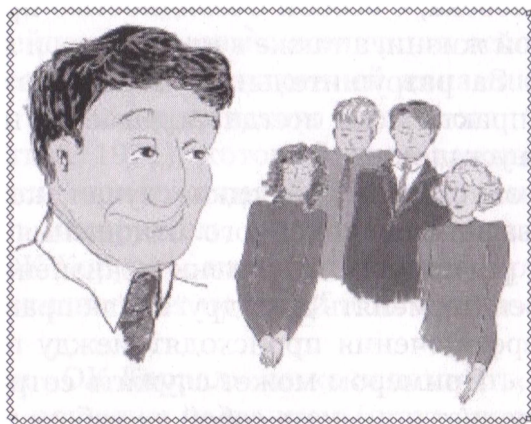
Люди с позицией «--» часто ко всему безразличны, безответственны и непунктуальны, им не хватает уважения к себе и выдержки. Они и чувствуют себя беспомощными и безвольными, становятся «проигравшими» среди других «проигравших». Данная позиция широко распространена среди обитателей тюрем и психиатрических больниц.

Порой доводится встречать людей, которые занимают позицию «--» из-за непростых жизненных ситуаций. В этом случае мы сталкиваемся с характерным

безразличием, принимающим форму ухода от любых обязательств, постоянного откладывания на потом и систематического нарушения контрактов. Остается надеяться, что это временное явление.

*Я — ОКей, Ты — не ОКей (+-)*

Эта позиция, для краткости обозначаемая «+-», как правило, представляет собой форму защиты от ощущения «Я — не ОКей». Подобно директору Лунду из вышеприведенного примера, такие люди считают, что всё вынуждены делать сами, поскольку не доверяют своему окружению. Некоторые доходят в своей недоверии до того, что у них развивается мания преследования. Исходя из позиции «+-», мы находим других людей совершенно ненужными, а то и угрожающими, и предпочитаем вовсе не иметь с ними дела.



*«Хочешь, чтобы дело было сделано  
правильно, — делай это сам!»*

Подозрительность побуждает нас к постоянному контролю над ситуацией и становится причиной стресса и чувства одиночества. Жизнь для такого человека — нескончаемая битва, ибо «выиграть» можно, только если другие «проиграют». Такая установка неизбежно приводит людей к той или иной степени агрессивности.

### *Характерные проявления*

В обычных, менее драматических обстоятельствах или в случае лишь поверхностных контактов с окружающими люди ведут себя так, будто они непрерывно дрейфуют между всеми четырьмя позициями. В этом случае их фундаментальные установки выражены столь слабо, что их влияние становится заметным лишь спустя какое-то время.

Основная жизненная позиция, управляющая поведением человека, с особой очевидностью проявляется в его личной жизни, а также в стрессовых и кризисных ситуациях. За разрушительным и неадекватным поведением практически всегда скрывается негативная жизненная установка.

С другой стороны, нередко случаи, когда люди, придерживающиеся подобного отношения к жизни, позволяют различным негативным жизненным позициям временно сменять друг друга. Как правило, такого рода переключения происходят между позициями «+-» и «-+». Примером может служить сотрудник, который позволяет помыкать собой на работе, после чего «вынужден» самоутверждаться, крича дома на жену.

Но важнее всего, говоря о жизненных позициях,

знать, что они поддаются нашему контролю и изменению. Однако для достижения этой цели важно сначала научиться распознавать формы поведения, типичные для различных жизненных позиций. В этом случае последствия негативных позиций станут для вас очевидными и послужат стимулом к сознательному выбору образа жизни, базирующегося на взаимном уважении. Если мы сконцентрируемся в первую очередь на наших собственных плюсах (и плюсах других людей) и начнем практиковать соответствующие формы поведения, то, в конце концов, сформируем новые позитивные привычки. Усвоив же эти привычки, мы начнем всё чаще и чаще демонстрировать позитивные реакции и поведение. Это будет означать отход от изначально избранной позиции и веры в ее правильность.

### *Диаграмма «ОК Коррал»*

Дальнейшему развитию концепции основных жизненных позиций и их внутренней динамики мы обязаны работам американского психолога Франклина Эрнста (Ernst, 1971), который внес важный вклад в практические приложения Транзактного анализа. Он разработал инструмент, получивший название диаграмма «ОК Коррал», наглядно иллюстрирующий содержание жизненных позиций и их взаимосвязи (рис. 15).

Термин «ОК Коррал» легко запомнить, поскольку в местечке под этим названием (штат Аризона, США) произошла известная всей Америке ковбойская перестрелка между братьями Ирп и их врагами — бандой

Клэнтон. В англоязычной литературе для обозначения данной концепции все еще преобладает это название, однако некоторые представители ТА считают его устаревшим, предпочитая более современный и красноречивый термин «Окна в мир», предложенный Джули Хэй (Julie Hay, 1993).



Рис. 15. Диаграмма «ОК Коррал»

Данная диаграмма развивает концепцию «жизненных позиций» по Берну, расширяя возможность их проявления от нейтрального до экстремального. Кроме того, занимаемая вами жизненная позиция может варьироваться в зависимости от того, с кем и при ка-

ких обстоятельствах вы взаимодействуете. К примеру, Бритта и Аллан занимают позицию «-+», но если Бритта чувствует себя лишь чуточку неполноценной по сравнению с другими и может смириться с этим, то Аллан считает себя настолько неадекватным, что оказывается полностью парализованным даже в самых рядовых ситуациях. Но в обществе Бритты, когда вокруг больше никого нет, Аллан ощущает себя вполне ОК.

Для того чтобы нагляднее проиллюстрировать положительные эффекты позиции «++», авторы несколько изменили первоначальную форму диаграммы, оставив эту его часть квадранта открытой, но сохранив замкнутый вид остальных частей, свидетельствующий об их ограничивающем воздействии на человека.

### Решения «плюс—плюс»

Несмотря на то, что выбор жизненной позиции, осуществляемый нами в детстве, бессознателен, далее мы можем вполне *сознательно выбрать* нужный для нас взгляд на жизнь (Ernst, 1971, Harris, 1974). Поначалу такой выбор может показаться нам насильственным, но, как это происходит и с другими привычками, позитивных изменений нередко удается достичь:

1. заставляя себя действовать по-новому;
2. позволяя чувствам следовать за действиями. К примеру, многие любители бега трусцой сообщают, что поначалу им приходилось изматывать себя ежедневными пробежками, а теперь они просто не представляют себе жизни без них.



«Может быть, это и так, когда речь идет о такой простой вещи, как бег, — возможно, возразите вы, — но можно ли заставить себя общаться из позиции «++» с людьми, которых мы считаем несносными?» На это мы отвечаем: да, можно, если только вы проводите различие между личностью другого человека и совершаемыми им поступками! Позиция «Я — ОКей, Ты — ОКей» как раз и предполагает установку границ для его неприемлемого поведения, при этом не переставая уважать его как человека. Так, если вы хотите, чтобы ваш коллега Эйнар прекратил свои бесконечные, раздражающие вас жалобы на всех и вся, вы не выйдете за пределы позиции, если будете критиковать его конкретные действия и поведение, полностью избегая оценочных суждений типа: «Ты, как всегда, в своем репертуаре». Реагировать, соблюдая это правило, окажется еще легче, если помнить, что на поведение таких людей, как Эйнар, не оказывают особого воздействия ни сверхадаптация (-+), ни наказания (+-).

Группа торговых представителей строительной компании “Fabrications Ltd” может засвидетельствовать, насколько эффективным способно стать ведение деловых переговоров с позиций «победитель–победитель». Четверо членов этой группы, вступивших в переговоры с представителями фирмы “Holm Shoes Ltd”, не были довольны ходом этих переговоров и даже опасались очередной встречи с клиентом, а потому обратились за помощью к организационному консультанту.

Консультант попросил членов группы выразить свое отношение к представителям клиентской компании, друг к другу и к самим себе, открыто заявив о своих чувствах. В результате выяснилось, что все четверо

полагали, будто клиенты хотят их обмануть, пытаясь с позиции силы вынудить их принять невыгодные условия соглашения. Трое из четверых сообщили, что чувствовали свою неуверенность и неадекватность в присутствии представителей фирмы-клиента, находясь таким образом в позиции «-+» и испытывая все чувства, характерные для сверхадаптации. Четвертый участник испытывал глубокое раздражение по поводу трусости своих коллег, в то же время агрессивно указывая, что источником проблемы является один из представителей фирмы “Holm”. Иными словами, он занимал твердую позицию «+-», нашедшую отражение в его неоднократных репликах: «Если бы не я, мы давно бы уже потеряли заказ!»

С помощью диаграммы «ОК Коррал» консультанту удалось продемонстрировать нежелательные эффекты негативных ожиданий и убедить членов группы рассмотреть иные стратегии. Все четверо согласились, что, прежде всего, им нужно сосредоточить усилия на собственном взаимопонимании, научиться уважать свои сильные стороны, равно как сильные стороны своих коллег, а также однозначно сформулировать общую цель ведения переговоров.

Чтобы действовать, исходя из позиции «++», независимо от поведения клиента, члены группы нуждались в практическом тренинге. Для этого была проведена ролевая игра, в ходе которой участники играли представителей собственной фирмы и фирмы-клиента. Выяснилось, что, хотя сотрудники “Holm” тоже могли чувствовать себя не вполне уверенно, с ними окажется легче вести переговоры, если побудить их занять позицию «++».

Такая подготовка пошла участникам на пользу! Переговоры с заказчиком прошли в позитивном ключе и принесли положительные результаты, послужив примером эффективности переговоров с позиции «победитель–победитель». Сделка была заключена на взаимовыгодных условиях.

Урок, усвоенный представителями “Fabrications Ltd” благодаря использованию концепции жизненных позиций, может показаться очевидным и банальным. Однако именно эта простота и делает диаграмму «ОК Коррал» столь действенным и наглядным средством при проведении тренингов управленческого персонала и организационном консультировании.

## РЕЗЮМЕ: НАШИ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ УСТАНОВКИ

Находясь еще в самом раннем возрасте, люди бессознательно выбирают одну из четырех основные жизненные позиции: «Я — ОК, Ты — ОК», «Я — не ОК, Ты — ОК», «Я — не ОК, Ты — не ОК» и «Я — ОК, Ты — не ОК». Поскольку этот выбор влияет на всю нашу жизнь и формирует наше поведение, очень важно знать, что мы способны на любом этапе жизни принять сознательное решение изменить позицию, из которой мы реагируем. И хотя решение жить в соответствии с позиции «Я — ОК, Ты — ОК» поначалу может казаться насильственным, последствия этого выбора столь благоприятны, что ее преимущества со временем становятся очевидными.

Осознание основных жизненных установок и развитие навыков их распознавания помогает нам понять подопле-

*Диаграмма «ОК Коррал» обеспечивает нам структурированное и в то же время наглядное представление о жизненных позициях. Именно благодаря своей простоте эта модель легко запоминается!*

### ПОГЛАЖИВАНИЯ

Помимо основных физических потребностей в пище, воде, воздухе и тепле, огромная роль в человеческой жизни принадлежит психологической потребности в «поглаживаниях». Многие утверждают, что поглаживания настолько же необходимы, как и дыхание, поэтому при разговоре о них часто используется термин «психологический кислород».

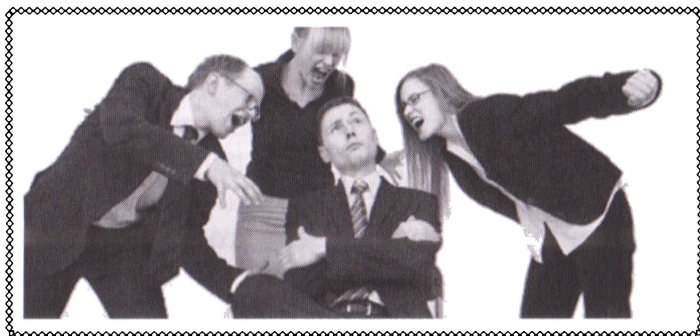
Мы получаем этот последний самыми разнообразными способами, которые могут быть более или менее адекватными. Одни люди научаются получать поглаживания благодаря тому, что становятся усердными работниками. Другие заслуживают их, будучи «драчунами». Третьи привлекают к себе внимание, тщательно следя за своей внешностью, а четвертые — манипулируя другими. Некоторые настолько искушены в этом, что им достаточно просто попросить то, чего они хотят.

Контролируя поток поглаживаний, можно стать сильным и гармоничным человеком. Их недостаток ведет к ГОЛОДУ ПО ПОГЛАЖИВАНИЯМ. Это делает людей подверженными манипуляциям, а их постоянные попытки удовлетворить свой голод требуют расхода огромного количества энергии. Поэтому ограничение количества позитивных поглаживаний всегда идет во вред производительности и эффективности.

Рассмотрим пример инженера Евы Ольсон. Она вложила массу времени и творческих усилий в составление

отчета, который вручила своему боссу. И вот время идет, а от босса нет никакой реакции. Что произойдет с Евой?

Вероятно, что она совершенно бесполезно начнет тратить массу рабочего времени на перепроверку отчета, пытаясь понять, что с ним не так. К тому же Ева, скорее всего, затратит немало сил на попытки выяснить дальнейшую судьбу своего отчета и понять, почему на него не последовало никакой реакции. Более того, есть риск, что в качестве компенсации за то, что Ева не получила от босса причитающихся ей поглаживаний, она начнет распространять о нем клеветнические слухи.



*Никакой реакции!*

Большинство людей хотят и делают все возможное, чтобы получать позитивные поглаживания. Если это невозможно, мы можем принять и негативные поглаживания, поскольку это лучше, чем их отсутствие. В случае полного отсутствия поглаживаний наше положение безнадежно — без них мы просто «задохнемся», а потому мы готовы практически на все, лишь бы нас заметили. Плохое поведение детей, к примеру, нередко является признаком того, что они не получают по-

зитивных поглаживаний, в которых нуждаются. В результате они становятся непослушными и буйными, пытаюсь получить хотя бы негативные поглаживания, раз уж не могут добиться позитивных.

Исследования показывают, что как животные, так и люди оказываются физически и психологически недоразвитыми, если не получают достаточного количества поглаживаний (Harlow & Zimmerman, 1959). В ходе своего получившего широкую известность исследования Рене Шпиц (Rene Spitz, 1945) обнаружил, что дети, получающие слишком мало поглаживаний, не только развиваются более медленными темпами, но могут и вовсе зачахнуть и умереть. И это несмотря на то, что удовлетворяются все их физические потребности!

В отсутствие поглаживаний мы чувствуем угрозу своей жизни, а потому нас охватывает страх. Именно поэтому одним из самых тяжких наказаний в тюрьмах считается одиночное заключение, то есть лишение заключенного большей части поглаживаний. Стимуляция, которую мы получаем благодаря поглаживаниям, играет для нас жизненно важную роль еще и потому, что способствует развитию инстинкта самосохранения.

На протяжении первого года жизни поглаживания в форме физического контакта крайне важны для нормального развития. По мере нашего созревания все большую роль приобретают вербальные поглаживания, хотя физический контакт также не утрачивает своей ценности. На работе особую важность приобретают вербальные поглаживания, которыми обмениваются коллеги. А в больницах огромное влияние на процесс выздоровления оказывают физические контакты между медицинским персоналом и пациентами.

## Типы поглаживаний

Поглаживания могут приобретать различные формы. Чтобы нам легче было получить общее представление о поглаживаниях, мы разобьем их на несколько типов:

А.

Позитивные	Негативные
Поглаживания, вызывающие у нас положительные эмоции.	Поглаживания, вызывающие у нас отрицательные эмоции.

Б.

Безусловные	Условные
Поглаживания за то, как вы мы есть.	Поглаживания за то, что мы делаем.

Если мы говорим «Вы мне симпатичны», то этим даем вам позитивные поглаживания просто потому, что вы такой, какой вы есть, просто потому, что вы существуете. Иначе говоря, такие поглаживания являются безусловными. Если же вам говорят: «Вы очень хорошо умеете выражать свои мысли», то это дает вам условное позитивное поглаживание, предполагающее, что вы делаете или уже совершили нечто. При этом как безусловные, так и условные поглаживания могут быть и негативными. Примеры: «Терпеть вас не могу» (негативное, безусловное). «Вы совершенно не умеете ясно выражать свои мысли» (негативное, условное).



В.

Внутренние	Социальные
Поглаживания, которые мы даем сами себе.	Поглаживания, которые мы даем другим.

Г.

Физические	Психологические
Поглаживания, включающие физический контакт.	Поглаживания, подтверждающие мое существование без физического контакта

### *На одной волне*

Мы редко учитываем, что разные люди предпочитают различные виды признания и поглаживаний. Если мы рассмотрим (см. главу 3), каким образом люди распределяют свою психическую энергию, нам станет очевидно, что человек, наибольшее количество энергии которого находится в эго-состоянии Ребенка, будет предпочитать иные поглаживания, нежели логичный и разумный Взрослый. Приведенная ниже таблица показывает, какие типы поглаживаний предпочитают люди с различными доминирующими эго-состояниями.

Доминантное эго-состояние	Предпочитаемые типы поглаживаний
Р	Признание своих позитивных характеристик и достижений, связанных с проявлением таких качеств, как

	ответственность, внимание к деталям, теплота, участие и т. д.
В	Признание практических навыков и умений, необходимых в жизни, таких как: знания, практичность, способность ясно мыслить и решать проблемы.
Д	Признание качеств, относящихся к чувствам, наличие творческого начала, чувства юмора, адаптивности и сообразительности.

А теперь посмотрим, как шеф Евы мог бы отреагировать на ее отчет, попытавшись настроиться с ней на одну волну в каждом из этих вариантов.

*Реакция из Р.* «Полагаю, ваш отчет свидетельствует об ответственном отношении к работе, что я высоко ценю. Хорошо было бы обсудить его в следующий четверг».

В данном случае шеф Евы отметил свое признание ее небезразличного отношения к работе, при этом выразив и свои собственные чувства. Если в личности Евы преобладает Родительская энергия, она высоко оценит этот вид поглаживания, особенно если основная доля ее энергии приходится на Заботливого Родителя. Когда же вся ее энергия находится во Взрослом, ей, вероятно, будет не хватать «объективной» составляющей в

реакции шефа. Ева, возможно, будет немного напугана слишком личным характером его замечания (АД), а быть может, такая реакция даже покажется ей слегка банальной, если большая часть ее психической энергии находится в Свободном Ребенке.

*Реакция из В:* «Я прочитал ваш отчет. Пожалуй, его стоит обсудить как-нибудь на неделе. Можем ли мы назначить встречу сейчас?»

В этом случае босс Евы дает ей взвешенное позитивное поглаживание, говоря о том, что по прочтении отчета у него возникло желание обсудить его, и позволяет Еве самой предложить время для его обсуждения. Ева будет польщена подобного рода поглаживанием, если значительная часть ее энергии сосредоточена во Взрослом. С другой стороны, если самый высокий столбец ее эгограммы приходится на Ребенка или Родителя, она, вероятно, найдет его реакцию слишком безличной и холодной.

*Реакция из Д:* «Молодец! Отличное предложение! Мне понадобится ваш творческий порыв, чтобы обсудить его подробнее на следующей неделе. Не соблаговолите ли вы явиться в мой кабинет в четверг в девять утра?»

В данном случае шеф реагирует в провокационной и юмористической манере, что будет приятно Еве, если значительная часть ее энергии приходится на Ребенка. Если же она ведет себя, преимущественно исходя из Взрослого или Родителя, существует риск того, что она найдет подобные реплики неискренними.

Определить доминирующее эго-состояние индиви-

дуума по его поведению удивительно легко. Если нам это удалось, мы ставим себя в выгодное положение, позволяющее нам предоставить ему именно тот тип внимания, который он ценит больше всего.

### *Оценка по достоинству*

Таким образом, манера, в которой мы даем поглаживания, имеет для другого человека различную ценность в зависимости от того, в каком эго-состоянии все время или сейчас сосредоточено наибольшее количество его психической энергии.

Различные типы поглаживаний (см. таблицу выше) также обладают для нас разной ценностью. Как правило, позитивные поглаживания для нас более ценны, нежели негативные, несмотря на то, что последние зачастую оказывают на нас значительно более сильное воздействие. Вам, вероятно, доводилось обращать внимание на то, насколько интенсивнее вы реагируете на негативное мнение, чем на позитивное.

Кроме того, безусловные реакции чаще всего воспринимаются как более ценные, чем условные. Однако наша культура настолько приучает нас к условным позитивным поглаживаниям, что нередко нам бывает трудно принять безусловные поглаживания без сопротивления. Например, многие не готовы принять такое поглаживание, как «Вы мне нравитесь», если им не объяснить, чем именно.

Лестница, изображенная на рис. 16, показывает, как ценность поглаживаний возрастает с ростом качества признания.

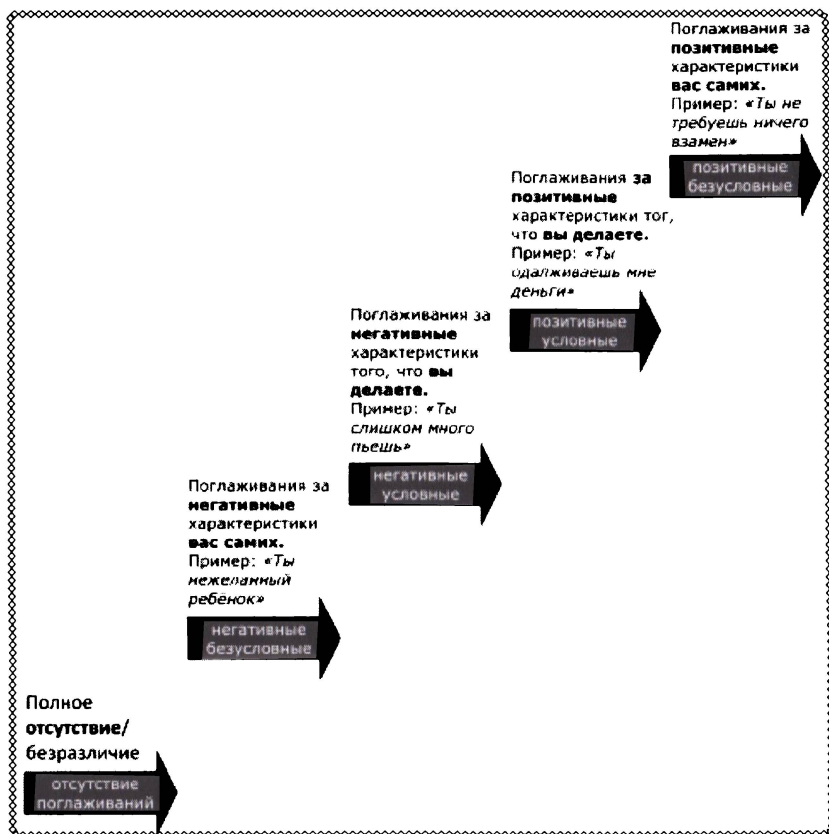


Рис. 16. Лестница поглаживаний

Кроме того, очень важно, кто дает нам поглаживания. Очевидно, что поглаживания со стороны человека, которым мы восхищаемся, от которого зависим, даже и от того, кого мы боимся, для нас гораздо важнее, чем поглаживания со стороны того, кто нам совершенно безразличен.

Для здоровой и гармоничной жизни необходимы самые разнообразные поглаживания. Одни и те же по-

глаживания быстро надоедают. В этом случае они утрачивают свою силу и могут даже начать восприниматься как негативные.

Восхищенные взгляды Эрика и его ухаживания вызывают у Иды именно эти чувства. Когда подходы Эрика без всяких изменений повторяются снова и снова, Иду от них просто тошнит.

### *Профиль поглаживаний*

Для нашего благополучия очень важно иметь возможность давать, получать, просить и отвергать поглаживания (Steiner, 1971). Это кажется элементарным, но в действительности порой требует значительно больших усилий, чем можно себе представить. Многим трудно принимать позитивные поглаживания, не говоря уже о том, чтобы попросить о них (что практически немыслимо в нашей культуре).

Отвергать непрощенные поглаживания в нашем обществе также не особенно принято. Поглаживаниями, которые мы не желаем получать, как правило, является негативная критика, а «умение выслушивать критику» зачастую преподносится как великое социальное достоинство.

С другой стороны, давать поглаживания вполне приемлемо и даже желательно. Все хорошо воспитанные дети обучены этому искусству. Однако у каждого нас есть веские причины задуматься о том, так ли хорошо мы умеем давать позитивные поглаживания, как нам бы того хотелось. Люди нередко предпочитают давать негативные поглаживания. Иными словами, они гораздо чаще говорят о том, что им не нравится, чем о том, что их привлекает.

Джим Мак-Кенна (McKenna, 1974) описал наше отношение к поглаживаниям с помощью диаграммы, ось Х которой разбита на позитивную и негативную секции. Мак-Кенна назвал эту диаграмму индивидуальным профилем поглаживаний. Впоследствии Стайнер заменил в этой диаграмме графу «отвергать» на «отказываться давать!», но поскольку первое понятие усваивается легче, мы будем использовать его.

Рис. 17 показывает, как Оскар, чрезвычайно добрый и очень скромный, а потому нередко третируемый человек, описывает свой собственный профиль поглаживаний. Он знает, что раздает много позитивных поглаживаний, при этом очень редко давая негативные. Кроме того, он «редко» принимает позитивные поглаживания или просит о них, хотя «часто» принимает негативные поглаживания и «всегда» на них напрашивается. И, наконец, он слишком застенчив, чтобы осмелиться отказаться как от позитивных, так и от негативных поглаживаний.

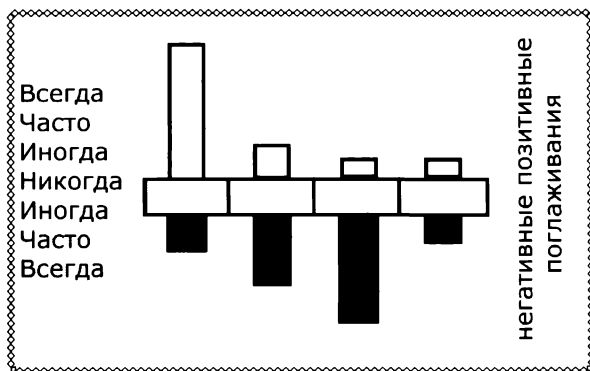


Рис. 17. Профиль поглаживаний исключительно доброго Оскара

Основной целью составления профиля поглаживаний является, на наш взгляд, наглядно представить типичный для нас стереотип раздачи и получения поглаживаний, хотя, разумеется, на его характер оказывает влияние конкретная ситуация.

### *Как усилить обмен поглаживаниями*

Начав с осознания того, как в действительности выглядит наш индивидуальный профиль поглаживаний, мы тем самым создаем необходимые предпосылки для достижения нужных нам изменений. Картина, вероятно, станет еще более достоверной, если вы обсудите свой профиль с людьми, которым вы доверяете. После этого можно перейти к пересмотру своих решений и пройти специальный тренинг. Вам также поможет процедура, популярная среди последователей методологии, ориентированной на решения.

1. Составьте и графически изобразите профиль поглаживаний, который вы хотели бы иметь.
2. Вспомните те исключительные случаи, когда ваш профиль действительно выглядел так, каким вы его изобразили, а затем сформулируйте наиболее характерные особенности этих ситуаций. Что вы или окружающие делали из того, чего вы или они, как правило, не делают? Кто еще присутствовал кроме вас?
3. Выберите одну характерную привычку, которую вы хотели бы изменить, к примеру, склонность смущаться, когда вам делают комплименты, при-



вычку заставлять друзей дожидаться от вас поглаживаний или привычку нехотя соглашаться с непрошеной чужой критикой, а потом переживать по этому поводу.

4. На основе принятого решения и исключительных случаев, проанализированных на стадиях 2 и 3, определите, какими мыслями и формами поведения вы хотели бы заменить ваши старые привычки. Если вы затрудняетесь представить иным свое собственное поведение (несмотря на наличие отдельных позитивных примеров из вашего прошлого), ищите альтернативные варианты, представляя на своем месте других людей.
5. Выберите несколько новых форм поведения и начните практиковать их. Поначалу вы, вероятно, почувствуете себя непривычно и даже неестественно, но, проявив настойчивость, вскоре заметите, что начинаете демонстрировать их почти автоматически.
6. Сразу же похвалите себя, как только почувствуете уверенность в своем новом поведении. Это очень важно!

Для повышения мотивации к работе над собой убедите себя, что ограничения, касающиеся профиля поглаживаний, были обусловлены лишь усвоенными вами правилами, которые вы прежде никогда не подвергали сомнению.

## РЕЗЮМЕ: ПОГЛАЖИВАНИЯ

Получение «поглаживаний» — одна из наиболее настоящих человеческих потребностей, которую необходимо удовлетворять. Поглаживания могут быть позитивными и негативными, условными и безусловными, физическими и психологическими, и они могут адресоваться нам или другим людям. Важно давать позитивные поглаживания, настраиваясь на одну волну с другим человеком, чтобы получатель оценил их по достоинству. Можно с этой целью учитывать, как другой человек распределяет свою психическую энергию. Если наш ГОЛОС ПО ПОГЛАЖИВАНИЯМ не удовлетворяется в полной мере, мы начинаем искать негативные поглаживания, стремясь избежать их полного отсутствия.

Эмоциональная ценность поглаживаний может варьироваться в зависимости от того, кто и каким образом нам их дает. Привычный стереотип ДАВАТЬ, ПОЛУЧАТЬ, ПРОСИТЬ и ОТВЕЧАТЬ поглаживания влияет на наш индивидуальный профиль поглаживаний. Если мы хотим изменить этот профиль, придется бросить вызов трудностям и подготовиться к прохождению специализированного тренинга.

#### *Голод по структуре*

Нетрудно согласиться с тем, что люди нуждаются в поглаживании, однако нам значительно труднее осознать, что мы также испытываем насущную потребность во внесении определенного порядка или системности в нашу жизнь. Эрик Берн (Berne, 1972) определил эту потребность как *голод по структуре*, считая его не менее важным, чем жажду по поглаживанию. И если мы постараемся быть более наблюдательными, то заметим множество свидетельств этого голода. Достаточно обратить внимание на то, как мы любим вести дневники, составлять расписания и заполнять различные формы. И — какие усилия мы затрачиваем на создание моделей и схем, призванных облегчить наше понимание (к числу их относятся, например, организационная структура компании, а также различные модели в ТА).

Кроме того, наш язык содержит большое количество слов, относящихся к структуре — группа, категория, класс, тип, вид, шкала, система и т. д. и т. п. Даже представители богемы и люди неорганизованные, хотя и изредка, но тоже стремятся рационально использовать свое время. Если вы, к примеру, никогда не встаете с постели до полудня, всегда ставите ботинки под стол (а потому ищете их там, прежде чем выйти на улицу), или заканчиваете телефонный разговор только после

того, как выкурите две сигареты, это также придает времени, находящемуся в вашем распоряжении, определенную структуру.

Представьте себя в ситуации, в которой отсутствует привычная вам структура, например, собрание без председателя и четкой повестки дня. Именно это стремление к структуре или порядку — обратная сторона понятия «природа не терпит пустоты», занимавшего умы многих философов еще со времен Аристотеля, жившего в IV в. до н. э.

Профессор Пауль Мокнес (Moxnes, 1991), норвежский психолог и писатель, считает, что человеческое стремление к структуре — это способ оградить себя от тревожности. Все мы, хотя и в разной степени, живем в состоянии вечной тревожности и «внутренней неопределенности». Постоянная мобилизация защитных механизмов, избавляющих нас от этого чувства, требует значительно больших энергетических затрат, если мы боремся с ним в одиночку, чем когда ответственность за решение этой задачи перекладывается на принятые в обществе правила и нормы. И хотя структура любой группы или организации является необходимым и эффективным средством достижения поставленных целей, она также несет в себе важную психологическую составляющую.

По мнению Мокнеса, тревожность — основная проблема всех неэффективных организаций, преодолению которой и призвана служить структура. В этом контексте последняя понимается как «среда, содержащая указания на то, как люди должны взаимодействовать друг с другом» в соответствии с принятыми нормами, правилами, обычаями, ритуалами, процедурами, разделением труда, целями и ожиданиями.

## *Преобразование времени в систему*

Поскольку проведение времени в обществе других людей является необходимым условием удовлетворения нашей жажды поглаживаний, очень важно использовать это время максимально эффективно. Кроме того, мы нуждаемся в ощущении, что время находится под нашим строгим контролем. С этой целью мы заполняем свое время шестью основными способами, придающими нашей жизни структуру и формирующимися на основе Родительских посланий. Эрик Берн (Bern, 1975, 1978, 1994) дал следующие определения этим шести способам структурирования времени:

1. *Уход*
2. *Ритуалы*
3. *Времяпровождение*
4. *Деятельность*
5. *Игры*
6. *Интимность*

Ставший традиционным порядок перечисления этих групп отражает ту степень интенсивности обмена поглаживаниями и, соответственно, риска, которую они предполагают. Количество поглаживаний увеличивается по мере того, как характер структурирования нашего времени удаляется от ухода и приближается к интимности. Однако параллельно возрастает и риск того, что мы можем быть отвергнуты, выставить себя на посмешище или встретить сопротивление со стороны окружающих.

Однако мы, авторы этой книги, находим более по-

лезным и логичным иной порядок следования этих типов, согласно которому игры со второго места с конца шкалы будут перемещены на второе с ее начала. Именно они обеспечивают нам обилие поглаживаний, хотя и являются по своей природе преимущественно негативными. Кроме того, мы не считаем, будто предполагаемый риск велик в случае игр, ибо они дают нам хотя бы иллюзорное ощущение контроля. На рис. 18 показан используемый нами порядок ранжирования и обозначения типов структурирования времени, проводимого нами в обществе других.

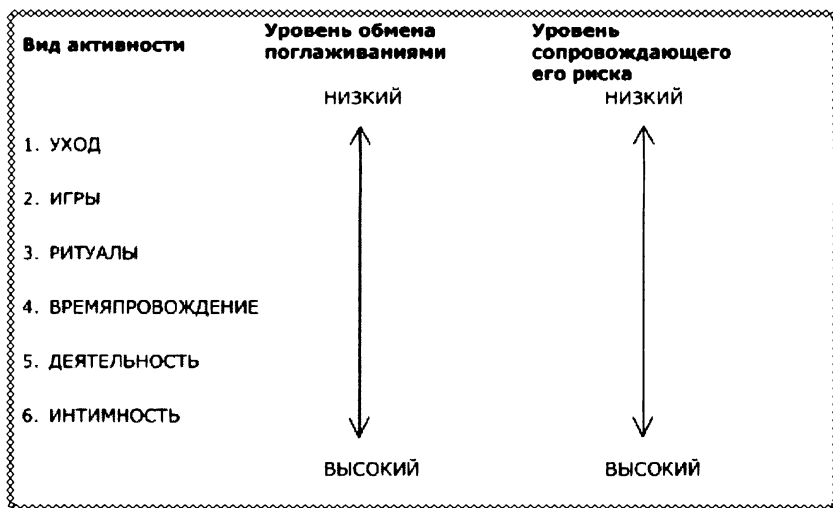
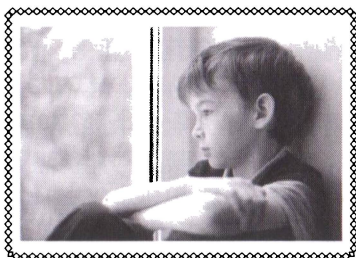


Рис. 8. Уровень обмена поглаживаниями при различных типах структурирования времени

## 1. УХОД

Даже находясь в заполненной людьми комнате, можно оставаться социально отстраненным, например, если думать о чем-то своем. Если большую часть своего времени человек отстранен от жизни и других людей, значит, он не в состоянии освободиться от ошибочных представлений Адаптивного Ребенка о том, что находиться в обществе опасно. Крайняя степень ухода является характерной чертой ряда психических заболеваний.



## 2. ИГРЫ

Принимать участие в играх — значит обмениваться транзакциями с манипулятивной, но неосознаваемой целью. Так называемые психологические игры весьма увлекательны, и именно благодаря их анализу можно объяснить проблемы в общении между людьми. Вследствие важности игр мы посвятим им отдельную главу (11).

## 3. РИТУАЛЫ

Структурируя свое время посредством ритуалов, мы посвящаем его жестко запрограммированным и предсказуемым формам поведения человека среди других. Ритуалы могут быть как предельно простыми,

(например, обмен приветствиями и рукопожатиями), так и чрезмерно усложненными (официальный прием или торжественная свадебная церемония).

Несмотря на то, что ритуалы обеспечивают лишь условные поглаживания, они особенно ценны, поскольку не содержат практически никакого психологического риска. Однако Родительские предписания строже, чем мы склонны полагать. Так, например, ваши коллеги вряд ли дружелюбно отреагируют, если вы перестанете здороваться с ними, приходя утром на работу, или вдруг возьмете на себя председательские функции во время совещания, никого об этом не предупредив.

В сфере межличностных отношений ритуалы часто ведут к большей интимности. К обучению правилам хорошего тона в наши дни относятся несколько пренебрежительно. Но, поскольку эта часть нашего воспитания крайне важна для достижения социального успеха, ею также не следует пренебрегать.

#### 4. ВРЕМЯПРОВОЖДЕНИЕ

Формы поведения, демонстрируемые при данном типе активности (как и в случае ритуалов), знакомы и привычны участникам ситуации, однако контролируются далеко не столь жестко. Здесь люди просто общаются, не стремясь достигнуть какой-то цели.

На работе времяпровождение, как правило, принимает формы ничего не значащих разговоров о погоде, спорте или былых временах, а также шуток и сплетен. Занятия эти весьма популярны, поскольку вносят разнообразие в деловую рутину и обеспечивают оби-



лие поглаживаний. Кроме того, они нередко вселяют в нас чувство общности и помогают поддерживать полезные контакты. Однако у этого типа общения есть и обратная сторона: мы находим его настолько приятным, что он «съедает» огромное количество нашего рабочего времени.

## 5. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

К категории деятельности относятся все наши занятия, преследующие осознанные цели, будь то зарабатывание денег, ловля рыбы, создание живописного произведения или победа над соседом в теннисной партии. Структурируя свое время таким образом, мы направляем нашу энергию на выполнение конкретных текущих задач, здесь и сейчас, сулящее нам удовлетворение самых различных потребностей, начиная с желания чем-нибудь набить свой желудок и заканчивая попытками добиться признания со стороны окружающих.

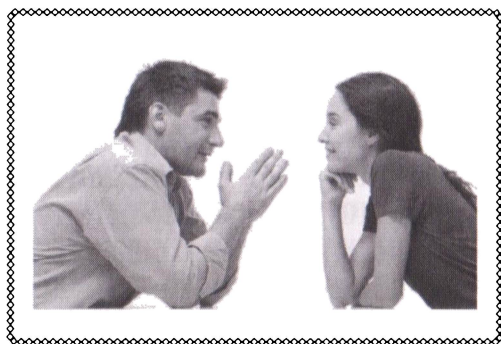
Деятельность — единственный способ проведения времени, направленный на достижение измеримых результатов. Поскольку к этой категории относится суть работа, именно она служит основой всего нашего благосостояния. Не удивительно, что право на труд мы рассматриваем как важнейшее демократическое завоевание, позволяющее нам обеспечить себе достойный уровень жизни.

Иными словами, структурирование времени дает нам возможность получить крайне ценные для нас поглаживания. Однако ожидаемые нами блага нередко

провоцируют нас уделять деятельности слишком много внимания, не оставляя места для других способов проводить свое время, на которые у нас просто не хватает времени. В результате мы оказываемся в состоянии негативного стресса, усугубляемого тем фактом, что нам приходится соревноваться друг с другом, вкладывая все больше и больше усилий в то, чтобы добиться признания, которого с нашей точки зрения мы заслуживаем.

## 6. ИНТИМНОСТЬ

Однако наибольший восторг и удовлетворение приносит нам такой способ структурирования времени, как интимность. Она предполагает открытую и честную коммуникацию, свободную от скрытых мотивов. Откровенный и доверительный обмен своими мыслями и переживаниями являет собою идеал подлинной Близости. Однако интимность требует от нас мужества!



Открытое и доверительное отношение к другим людям делает нас уязвимыми, ибо мы подвергаем себя риску стать жертвой эксплуатации или быть отвергнутыми. Попытки достижения интимности за-

частую являются настолько рискованными, что мы часто предпочитаем иные способы структурирования своего времени.

## *Как стать хозяином собственного времени*

Многие из нас рассматривают время как своего рода капитал («У меня масса времени», «У меня совсем нет времени») или даже как некое независимое от нас существо («Время работает на меня», «...против меня»). Однако время здесь — не более чем изобретенная человеком концепция, служащая для облегчения жизни. Если вы относитесь к времени как к ресурсу, которого вам не хватает, или как к врагу, которого вам нужно победить, значит, вам пора вернуть в свои руки контроль над ним, осознав тот факт, что время — одно из средств измерения. И тогда вы сможете осознать, что сами постоянно скупитесь на время, лишая себя удовольствия «творить его», или структурируете свое время столь односторонне, что ваша жажда по поглаживаниям постоянно остается неутоленной. Если же вы станете хозяином собственного времени, то сможете умело использовать его так, что оно будет вашим союзником. Это позволит свободно выбирать тот способ, который обеспечит вам поглаживания, необходимые именно в данный момент. Взять в свои руки выбор структурирования времени — нелегкая задача, поскольку она требует от нас преодолеть свою инерцию, противящуюся всяким изменениям (см. главу 10), и страх перед потенциальным риском. Как правило, удобнее предаваться несбыточным мечтам, умиляться сплетням или держаться за тепленькое местечко на работе.

Диаграмма времени показывает, как мы структурируем свое время. В качестве предостерегающего примера возьмем нашего приятеля Акселя, которого время всегда «поджимает». Аксель занимает должность ме-

неджера по производству крупной корпорации и работает как минимум по десять часов в сутки, хотя дома по вечерам его ждут жена и дети. Свой чрезвычайно длинный рабочий день Аксель распределяет следующим образом (рис.19).

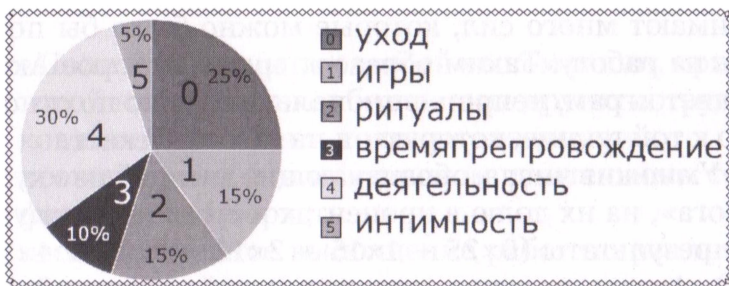


Рис. 19. Временная диаграмма Акселя

Из этой диаграммы явствует, что Аксель позволяет себе крайне мало интимности. И хотя Аксель, несомненно, чувствовал бы себя более счастливым человеком и смог бы повысить производительность своего труда, установив более близкие отношения с коллегами, он избегает такой близости, поскольку она кажется ему слишком опасной. Кроме того, он считает, что человек, занимающий такую должность, должен держать людей на расстоянии, чтобы оставаться объективным в своих решениях и оценках. В результате Аксель чувствует себя весьма одиноким, а это означает, что у него нет чувства принадлежности к людям, с которыми он работает, и нет доступа к важной неформальной информации, циркулирующей между его сотрудниками (см. главу 12). А между тем обладание такой информацией позволило бы Акселю значительно повысить

свою эффективность и производительность. Свою неудовлетворенность Аксель бессознательно пытается компенсировать, посвящая 15 процентов своего времени играм, поскольку они обеспечивают большое количество поглаживаний со стороны коллег и родных. Но поглаживания эти по большей части негативны, а игры отнимают много сил, которые можно было бы потратить на работу. Таким образом, время, которое Аксель уделяет играм, непропорционально велико по отношению к той пользе, которую он из них извлекает.

Умножив числа, обозначающие каждый из «кусков пирога», на их долю в процентах и суммируя полученные результаты ( $0 \times 25 + 1 \times 15 + 2 \times 15 + 3 \times 10 + 4 \times 30 + 5 \times 5$ ), Аксель получит сравнительный статистический показатель, помогающий ему понять психологический смысл диаграммы. В результате этой процедуры он может узнать, что типичный для него характер структурирования времени дает ему величину обмена поглаживаниями в 220 единиц, тогда как этот сравнительный показатель мог бы быть значительно выше, если бы Аксель структурировал свое время более оптимально.

Если мы будем эффективно использовать популярную концепцию «пожиратели времени» и практиковать в своей жизни необходимые способы структурирования времени, то мы возобновим контроль над своим временем и избавимся по возможности от его внутренних и внешних поглотителей.

*Примеры «внутренних пожирателей времени»:*

- нечеткие цели и стратегии;
- неспособность ставить границы;

- Примеры «внешних пожирателей времени»:*

- Негативное влияние «пожирателей времени» можно нейтрализовать путем использования «стражей времени», то есть мер, которые на первый взгляд могут показаться ненужными и занимающими много времени, но в конечном итоге дающими ощутимую его экономию. Вероятно, одной из наиболее важных мер такой экономии является привычка регулярно отводить часть своего рабочего дня для введения в свой распорядок новых «стражей времени», а именно:

- 123

- четкая сортировка всей документации по папкам;
- следование строгим принципам расстановки приоритетов;
- эффективно использование компьютерных программ.

### *Рабочее время в организациях*

Вероятно, именно на работе мы с особой остротой ощущаем нехватку времени. По сути, компания Акселя купила его время, и естественно, что она хочет использовать его как можно эффективнее. Не только Аксель, но и вся его компания работает, пребывая в иллюзиях, что именно количество выполняемых задач является залогом успеха. Поэтому все остальные способы структурирования времени рассматриваются как неприемлемые и подлежащие искоренению.

Сейчас мы не будем пытаться делать выводы о том, возможно ли определить влияние компании, в которой работает Аксель, на характер использования им своего времени, который отражает приведенная диаграмма. С другой стороны, диаграмма времени компании в целом настолько напоминает временную диаграмму ее менеджера по производству, что мы можем использовать ее для анализа тех аспектов корпоративной культуры этой фирмы, которые касаются использования времени. Еще раз посмотрев на рис. 19, мы сможем узнать больше и о самой компании, в которой работает Аксель!

Организация Акселя работает как часы! Работать здесь — значит именно работать, а перерывы являются тем, чем они и должны являться — перерывами. Поэто-

му в фирме не допускается никаких посторонних разговоров на рабочем месте. С другой стороны, здесь не принято обсуждать деловые вопросы во время перерывов или помогать друг другу в случае необходимости. Организация зиждется на принципе четкой непоколебимой иерархии, и каждый знает свое место. По логике вещей производительность труда здесь должна быть максимальной, но ирония заключается в том, что это несколько не мешает сотрудникам заниматься посторонними делами и играть друг с другом в игры. Мы обнаруживаем у компании те же характерные особенности, которые подметили в поведении Акселя. Значительная часть рабочего времени тратится непроизводительно из-за недопонимания и взаимных обид, вызванных бесконечными интригами и скрытыми посланиями, которыми обмениваются сотрудники, пытаясь внести хоть какое-то разнообразие в безжизненную рабочую атмосферу.

Время заполняется непропорционально большим объемом задач и игр — в ущерб прежде всего интимности, но также и ритуалам, и времяпровождению. Поэтому компании Акселя хронически не хватает времени и поглаживаний. Результатом становится неудовлетворенность сотрудников, ощущающих сильное давление, так что им приходится постоянно быть начеку и поддерживать себя в состоянии готовности к конкуренции, не проявляя при этом особой заинтересованности в сотрудничестве и профессиональном росте. Чувствуя, что прогресс его организации застопорился, Аксель решает нанести разведочный визит Анне, менеджеру по производству весьма успешной конкурирующей компании «Блинк Инкорпорэйшн».



Анна отнеслась к предложению Акселя очень радужно, с нескрываемым удовольствием приняв на себя роль представителя своей фирмы. Она организовала Акселю экскурсию по всем департаментам, представила ему персонал и была настолько готова поделиться информацией об истории компании, выпускаемой продукции, организационной структуре и планах на будущее, что у Акселя мелькнула мысль, не забыла ли Анна, что он работает в конкурирующей фирме. Более того, Акселю показалось, что персонал компании Анны работает недостаточно эффективно. Работники фирмы перебрасывались шуточками и вели посторонние разговоры на рабочих местах, заводили долгие дискуссии, с очевидностью касавшиеся личных вопросов, проявляли любопытство к тому, чем занимаются их коллеги, а то и подменяли друг друга, как казалось Акселю, без всякой системы. Лишь после того, как Анна показала ему временную диаграмму своей компании (рис. 20), он начал понимать причины ее успеха.

Аксель осознал, что рабочее время в «Блинк Инкорпорэйшн» структурировано таким образом, что в компании приветствуются взаимное признание, открытость и интимность, и здесь находится место всем способам структурирования времени. Благодаря этому в компании удалось создать организационный климат, способствующий проявлению творчества, вызывающий у сотрудников чувство удовлетворенности своей работой и желание помогать коллегам. Это оказало ощутимое положительное воздействие на усердие персонала и на конечные результаты работы.

Проанализировав функционирование «Блинк Инкорпорэйшн» более подробно, мы увидим, что рас-

пределение «деятельности и задач» приблизительно соответствует таковому в организации Акселя, однако эффективность работы и качество продукции здесь значительно выше. Воспользовавшись тем же методом подсчета поглаживаний, который он применил к самому себе, Аксель обнаружил, что сравнительный показатель для «Блинк Инкорпорейшн» достигает 340!



Рис. 20. Диаграмма времени компании «Блинк Инкорпорейшн»

## РЕЗЮМЕ: ВРЕМЯ

Нетрудно признать, что люди нуждаются в поглаживаниях, однако зачастую нам значительно труднее осознать, что мы в равной степени испытываем потребность в определенном порядке и организации нашей жизни. На самом деле это стремление к структуре есть не что иное, как обратная сторона явления, состоящего в том, что «природа не терпит пустоты», и занимавшего умы многих философов.

Иными словами, структура выступает в качестве защиты от тревожности как для отдельных людей, так и

для организаций. Таким образом, компании с четко прописанными правилами межличностных взаимодействий предпринимают тем самым меры по защите от тревожности.

С точки зрения Транзактного анализа люди должны осознать и эффективно использовать свои способы структурирования времени. Типичные виды человеческой активности — УХОД, ИГРЫ, РИПТУАЛЫ, ВРЕМЯПРОВОЖДЕНИЕ, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ и ИНТИМНОСТЬ — удовлетворяют наши потребности в структурировании времени, поскольку существуют строгие Родительские предписания, как должен протекать каждый из них. Количество поглаживаний и мера риска, которые предполагает каждая из этих форм структурирования времени, увеличиваются в порядке их перечисления. Риск является минимальным в случае ухода и максимальным в случае интимности.

Стать хозяином собственного времени означает ограничить его власть над собой, памятуя, что время — всего лишь единица измерения. Кроме того, важно внедрять в свой образ жизни «стражей времени», в долгосрочном плане позволяющих нейтрализовать негативное воздействие «пожирателей времени».

Если в организации систематически ощущается недостаток времени — настолько сильно, что это становится источником стресса, — следует проанализировать, как структурируется время в этой организации. Преуспевающие компании оставляют простор для всех способов структурирования времени, хотя и стремятся ограничить количество Игр в пользу Деятельности и Интимности.

### ЭКОНОМИКА

Наши наблюдения за человеческим стремлением к порядку и его способами структурирования времени подводят нас к концепции экономики. Причем за этим термином стоит один из важнейших инструментов, удовлетворяющих нашу потребность в структуре в сфере профессиональной деятельности.

Отправной точкой для более глубокого понимания концепции экономики может послужить анализ происхождения самого этого термина. Согласно этимологическому словарю Вессена (Wessen, 2004), слово «экономика» происходит от греческих слов “oikos” — «дом или жилище», и глагола “nemein” — «раздавать, распределять, организовывать». Первоначально под этим понимался заведенный в доме порядок, следуя которому, глава семьи распределял между ее членами домашние обязанности. Таким образом, греческое слово “oikonomia” можно перевести как «домохозяйство» или «домострой».

### Психоэкономика

Некоторые представители психологии и социологии — к числу этих ученых принадлежат и авторы настоящей книги наряду с более тяготеющими к точным наукам экономистами — предпринимали попытки

связать психологию и экономику друг с другом. Двумя наиболее значительными фигурами, разделяющими этот образ мышления, являются нобелевский лауреат по экономике за 1992 год Гари Беккер (Becker, 1991), а также психолог, последователь Транзактного анализа Клод Стайнер (Steiner, 1971 & 1974).

При этом и тот, и другой широко используют термин «экономика» для объяснения поведения людей. Впрочем, не кто иной, как сам Эрик Берн, указывая на основную психологическую потребность в структуре, вдохновил этих авторов на введение в научный обиход термина «*психономика*» — ДИСЦИПЛИНА, ПОСВЯЩЕННАЯ ИЗУЧЕНИЮ МЕТОДОВ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ЧЕЛОВЕКОМ СВОЕЙ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОТРЕБНОСТИ В СТРУКТУРЕ. Психономика призвана послужить мостом между психологией и экономикой, синтез которых поможет нам глубже понять нашу жизнь и управлять ею. Возможность такого синтеза зиждется на идее, что экономический образ мысли заложен в самой человеческой природе, а вовсе не является чрезмерно усложненным и искусственным измышлением, как многие склонны полагать. Все мы, хотя и в различной степени, нуждаемся в определенной структуре. Негативные реакции на экономические дисциплины объясняются вовсе не «отсутствием способностей к экономическому мышлению», а тем, что экономические методы регулирования нашей жизни не соответствуют характеру наших личных потребностей в структуре. Многие из нас горячо протестуют против мнения, будто сами мы не способны определить форму порядка, в которой мы нуждаемся.

Пауль Мокснес (Moxnes, 1991), полагавший, что

тревожность, как и структура, является основной движущей силой людей, подчеркивал тот факт, что люди совершенно по-разному относятся к существующим структурам и системам. Одна и та же степень структурированности жизни может создавать у одних приятное ощущение безопасности, а у других вызывает реакцию, известную как системная тревожность. В основе этого особого типа тревожности лежит фрустрация (разочарование), ощущение загнанности в жесткие рамки чрезмерно заорганизованной структуры, что, вполне естественно, вызывает сопротивление.

Обращение к психоэкономике предполагает использование заложенного в каждом из нас сугубо индивидуального ощущения порядка и адаптацию к нему вспомогательных методов структурирования нашей жизни — экономики, чтобы они удовлетворяли нашим индивидуальным потребностям в структуре. Так, например, Иде, которая отчаянно защищается от всего, что хотя бы отдаленно напоминает экономическое регулирование, использование психоэкономике могло бы дать ощущение:

- *доступности для понимания* дисциплины «психоэкономика», помогающей идентифицировать и глубже понять особенности своих личных потребностей в структуре;
- *разрядки напряженности* путем демонстрации того, что экономика здесь является лишь вспомогательной системой, лишенной самостоятельной силы. Ее основное преимущество заключается в том, что психоэкономика работает на практике и используется многими людьми;

- *свободы выбора*, побуждающей к исследованию альтернативных методов структурирования своей жизни;
- *практической ценности* благодаря пониманию того, какие разделы экономики могут способствовать удовлетворению тех или иных конкретных потребностей.

Слово «психономика» составлено из греческих слов “psyche” — «психика, душа» и “nemein” — «организовывать». Таким образом, психономика — это «организация души». Нобелевский лауреат Гари Беккер имеет степень профессора в области как социологии, так и экономики, чем и объясняется его интерес к установлению взаимосвязи между этими науками. Поиски таковой увенчались получением почетной награды. Шведская Академия наук охарактеризовала научный вклад лауреата следующим образом: профессор Беккер «распространил сферу применения микроэкономического анализа на широкий спектр форм индивидуального поведения и человеческих взаимоотношений, далеко выходящих за рамки рыночных отношений».

Там, где другие авторы пытаются объяснять поведение людей с помощью психологии, Беккер использует экономику. Он рассматривает человеческое мышление как рационально экономическое по своей сути и, таким образом, считает, что поведением управляет экономика. С помощью экономических формул Беккер описывает и объясняет самый широкий круг явлений, начиная с преступности и наркомании, а заканчивая причинами браков и разводов плюс сферой образования. «Экономика есть не что иное, как искусство полу-

чать от жизни все возможное», — утверждал писатель Джордж Бернард Шоу, и Беккер полностью соглашается с ним.

В отличие от Беккера, Эрик Берн и Клод Стайнер полагали, что нашим поведением управляет психология. Всех троих объединяло, однако, стремление быть максимально конкретными и привлечение экономических концепций для исчерпывающего или хотя бы частичного объяснения особенностей человеческого поведения. При этом наиболее крайних позиций придерживался Беккер, интерпретировавший все формы человеческого поведения в экономических категориях. В то же время Эрик Берн описывает лишь частные аспекты поведения людей с помощью таких экономических понятий, как «выгода» или «торговые марки». Первое здесь означает не что иное, как выигрыш, получаемый в ходе игр и благодаря реализации сценария жизни; а второе служит для обозначения психологического количества баллов, которые индивидуум набирает, чтобы получить взамен эквивалентную ему эмоциональную разрядку. Стайнер же, напротив, следует ярко выраженной административной линии мышления, объясняя отношение людей к поглаживаниям в категориях «экономики поглаживаний».

### *Экономика поглаживаний*

Наша жажда по поглаживаниям, будучи неудовлетворенной, может, равно как и голод физический, привести даже к летальному исходу. Поэтому поглаживания становятся в обществе важнейшей единицей об-



мена, подобно тому, как во многих ситуациях эта роль принадлежит деньгам. Клод Стайнер считает, что причиной существования экономики поглаживаний является систематическое убеждение друг друга в том, что общий запас поглаживаний ограничен. Это заставляет нас скупиться на поглаживания, что позволяет людям соревноваться за их получение, обменивать их на другие жизненные блага и устанавливать правила обмена ими. И хотя такое поведение не осознается людьми, они строят свою жизнь в соответствии с «законами экономики поглаживаний», требующими таких же вычислений и принятия решений, как и в отношении с деньгами.

Рассмотрим пример, иллюстрирующий, как функционирует экономика поглаживаний в рабочих взаимоотношениях. Линус, глава компании «Свенсон и Братья», не жалуется своих коллег позитивными поглаживаниями и, кажется, вполне готов мириться с тем, что такое поведение оставляет лишенным поглаживаний и его самого. И действительно, он охотно платит эту цену, поскольку он, не позволяя себе «баловать» людей, добивается от них строгого выполнения своих профессиональных обязанностей, вынуждая их к полному послушанию и даже раболепию, вместо того чтобы позволить им самим проявлять активность и принимать решения. Благодаря введенному им голоду по поглаживаниям он легко манипулирует своими сотрудниками, вынуждая их работать сверхурочно, не платя им никакой компенсации и эффективно нейтрализуя недовольных. Не удивительно, что Линус ищет для себя самого источник поглаживаний вне работы!

По Стайнеру, экономика поглаживаний в целом

несет в себе негативный характер, так как она основывается, по крайней мере, на одной ложной предпосылке — об ограниченном запасе поглаживаний, и используется с целью злоупотребления властью! Он считает, что воспитание детей, как правило, включает хотя бы одно или целый ряд ограничивающих предписаний, касающихся поглаживаний, например, запрещающих свободно раздавать поглаживания, радоваться им или никогда самому о них не просить. Эти запреты в конечном итоге заставляют нас принять мифы о поглаживаниях за реальность. Однако крайне важно осознать, что в действительности источники поглаживаний неиссякаемы. Это как раз и подчеркивает Стайнер, направляя свою терапевтическую работу на борьбу с устоявшимися мифами и поощряя своих клиентов.

- Просите о поглаживаниях, которые вы хотите получить!

В главе, посвященной поглаживаниям, мы приводили пример Евы Ольсон, напрасно ждавшей похвалы за свой отчет, в составление которого она вложила много усилий. Ева могла бы избежать удара по своей самооценке и пустой траты огромного количества энергии, если бы вместо того, чтобы сердиться на своего шефа, сказала ему следующее: «Лично я считаю, что мой отчет достаточно хорош, но мне было бы еще приятнее, если бы я знала, что вы придерживаетесь того же мнения!»

- Давайте поглаживания, которые вы хотите давать!

Не исключено, что шеф просто-напросто боится похвалить Еву за прекрасно оставленный отчет, а она может подумать, будто он пытается добиться от нее еще большего прилежания. Дело в том, что отсутствие позитивных поглаживаний, которые люди ожидают получить, может в конечном итоге привести к тому, что похвалу они начнут рассматривать как жульнический подкуп. Однако, если мы знаем, что количество доступных нам поглаживаний не ограничено, ситуация в корне меняется! Тогда мы уже не видим ничего рискованного или предосудительного в свободной раздаче поглаживаний.

- Принимайте поглаживания, которые вы хотите получать!

Наши ошибочные представления об ограниченном запасе поглаживаний и необходимости всегда платить за них не позволяют нам свободно принимать их и радоваться их получению. Именно сочетание этих двух заблуждений (плюс подозрительное отношение к успеху, существующее в скандинавской культуре) послужило почвой для карикатурного описания того, как в скандинавских странах принято отвечать на комплимент: «Какое чудесное платье и как идеально оно на вас сидит!» — «Да что вы, я купила это тряпье на распродаже уже не помню сколько лет назад!»

- Отвергайте поглаживания, которых вы не хотите получать!

Таковыми, как правило, являются негативные по-

глаживания или, другими словами, неконструктивная критика. Искусство «принимать критику» высоко ценится в нашей культуре, но при этом, к сожалению, не учитываются ее форма и качество. А потому дать себе разрешение отвергать ее чрезвычайно трудно. Если вы можете ответить на негативную критику словами «Спасибо за ваше замечание (мнение), но я предпочитаю сосредоточить свое внимание на позитивной стороне своей работы», это означает, что вы уже сделали огромный шаг в этом направлении.

- Гладьте себя, когда вам это хочется!

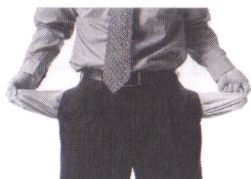
Самопоглаживание зачастую рассматривается в нашей культуре как нездоровое и неприемлемое явление, связанное с эгоизмом, хвастовством или как нечто идущее в ущерб окружающим людям. Парадоксально, но истина состоит в обратном. Если мы способны выразить признание собственных заслуг, это приносит нам радость жизни и позитивную энергию. Такой шаг повышает нашу ценность в глазах окружающих, побуждая их следовать нашему примеру, а стало быть, и использовать наш позитивный опыт и таланты.

### *Наука как инструмент*

Аргументация Стайнера подводит нас к выводу, что финансовая экономика также представляет собой негативное явление. Она открывает дорогу к злоупотреблениям властью, которые становятся возможными лишь благодаря тому, что общее количество денег во многих

типичных для нашей жизни ситуациях с очевидностью ограничено. Создается впечатление, будто ответ на вопрос о том, насколько в действительности обосновано представление об ограниченности наших ресурсов, не имеет никакого значения, поскольку ощущение нехватки денег, поглаживаний или пищи создает почву для негативного использования власти. Динамика спроса и предложения превращает экономику в мощный инструмент, но, возможно, Стайнер путает этот инструмент с методами его использования?

Соглашаясь с Гари Беккером, авторы считают, что люди наделены врожденным чувством порядка, которое уместно назвать «экономическим мышлением». Именно оно послужило почвой для возникновения такого практического инструмента, как экономика, помогающего нам упорядочить и организовывать нашу непростую жизнь и удовлетворять свою потребность в структуре. Как и экономика, психология (наука о жизни и душе) и психоэкономика (наука об удовлетворении структурных потребностей) также являются инструментами, с помощью которых мы можем упорядочить те или иные аспекты нашего внутреннего и окружающего мира. Однако любые инструменты можно использовать в аморальных и разрушительных целях. Мы знаем, что обычный топор может стать орудием убийства. С другой стороны, топор можно применить для рубки леса, постройки дома или заготовки дров для домашнего очага. Иными словами, сам по себе топор нейтрален. И то же



Ощущение  
нехватки

использовать в аморальных и разрушительных целях. Мы знаем, что обычный топор может стать орудием убийства. С другой стороны, топор можно применить для рубки леса, постройки дома или заготовки дров для домашнего очага. Иными словами, сам по себе топор нейтрален. И то же

самое можно сказать о таких инструментах, каковыми являются экономика, психология и психоэкономика.

### *Обмен марками*

Широко используемым приемом, способствующим увеличению объема продаж, является предоставление покупателям возможности собирать наклейки, баллы, торговые марки или купоны, которые можно будет впоследствии обменять на определенные товары. Судя по всему, эти методы работают независимо от того, имеет ли вознаграждение реальную ценность (льготные билеты на самолет для постоянных клиентов авиакомпаний) или же является чисто символическим (например, плакат с изображением щенка для покупателей корма для животных, сдающих в магазин крышки от купленных банок). Помимо данных о размерах вознаграждений, анализ историй успеха подобных маркетинговых компаний помогает нам понять сам процесс коллекционирования марок.

Дело в том, что эти маркетинговые программы определяются не только размерами предлагаемых вознаграждений, но и другими факторами, связанными с методами собирания марок или баллов, способами их организации, а также и формами обмена на товары и услуги, которые сами по себе являются неотъемлемыми элементами самой экономики.

Собирание, сортировка и обмен предметов коллекционирования, равно как и ожидание вознаграждений за свои усилия, издавна являлись одной из важных форм индивидуальной и социальной деятельности.

Эти процессы, однако, имеют место не только на материальном, но и на психологическом уровне, хотя в последнем случае осуществляются они с неосознаваемым негативным намерением.

С самого раннего детства мы приучаемся обращать особое внимание на исходящие от нашего окружения сигналы, которые мы интерпретируем так, чтобы подтвердить имеющиеся у нас негативные установки.

Мы тайком собираем эти интерпретации до тех пор, пока они не накопятся в достаточном количестве. Затем мы свободно обмениваем их на приступ ярости, ужаса, депрессии, чувство вины, чувство собственной неадекватности или триумфа. Возможно, вы вспомните случаи, когда во время разговора с другом он ни с того ни с сего эмоционально «взрывался», что вас просто шокировало. Скрытая причина этого, как правило, заключается в том, что ваш приятель втайне «собирал марки». Ваше, на первый взгляд, абсолютно невинное высказывание могло явиться последней каплей, переполнившей чашу его терпения, так что бурная ответная реакция казалась ему полностью оправданной. Более того, некоторые люди «собирают марки» для подобного обмена не только с помощью других. Выдавая свои эмоции за эмоции других такие люди получают от этого огромное удовольствие.

Возьмем, к примеру, бухгалтера Петерсена, который собирает психологические баллы, позволяющие ему испытывать праведный гнев. При этом самому господину Петерсену окружающие оказывают такое уважение, что он никогда не смог бы набрать нужное количества марок, позволяющее рассчитывать на сколько-нибудь достойные дивиденды, если бы он не

вел счет несправедливостям, выпадающим на долю окружающих его людей.

Существование такой психологической системы бонусов свидетельствует, что мы структурируем в категориях экономического мышления не только свои внешние проявления, но и внутреннюю жизнь. Совершенно очевидно, что одна и та же бонусная система экономических транзакций функционирует как на открытом перед нашим взором товарном рынке, так и на рынке психологическом. Берн обратил внимание на то, что различные типы эмоциональных вознаграждений, например, за чувство гнева или вины, требуют собирания различных типов марок, подобно тому, как система скидок в продуктовых магазинах предполагает получение скидки на кофе в обмен на один тип купонов и скидки на соки в обмен на другой.

Такая специализация имеет место не только в материальном мире. Одни собирают лишь купоны вины, другие — купоны страха, а третьи — купоны разочарования. Однако встречаются индивидуумы, собирающие любые типы купонов. Одни предпочитают накопить целую кучу марок, прежде чем обменять на большой приз. А другие довольствуются разменом своих коллекций по мелочам.

Концепция обмена психологическими марками помогает нам проиллюстрировать то, каким образом люди структурируют не только внешнюю, но и внутреннюю жизнь посредством экономических категорий. Итак, можно подтвердить, что торговый и психологический рынки подчиняются одним и тем же законам товарного обмена.



## *Человеческий капитал*

В 60-х годах XX века Гари Беккер (Becker, 1960) ввел в обращение термин «человеческий капитал». Поначалу эта концепция подверглась жестокой критике, но сегодня она пользуется в деловом мире большой популярностью.

Понятие человеческого капитала распространяется как на наследуемые способности, так и на приобретенные теоретические знания или практические навыки. Оно включает в себя черты личности, воспитание, результаты обучения, опыт, репутацию, квалификацию, связи и знакомства и многое другое.

Человеческий капитал Линны Свенсон, к примеру, включает черты ее личности и характеристики воспитания, сделавшие ее человеком общительным, приятным и высокообразованным. Иными словами, Линна, как индивидуум, обладает высокой социальной ценностью. Кроме того, она имеет университетский диплом и десять лет профессионального стажа в качестве консультанта по персоналу, что обуславливает ее высокую ценность на рынке труда. Линна также прекрасная домохозяйка, а это приносит значительный капитал ее семейной экономике. То, что в юности она виртуозно играла на фортепьяно, составляет не менее значимую часть ее человеческого капитала, которая, хотя и не задействована в настоящее время, но может быть легко переведена в актив.

## *Вложения и дивиденды*

Если человеческие ресурсы не активированы, их можно сравнить с капиталом, не запущенным в оборот. Такая активация происходит благодаря инвестициям. Помимо денег, к числу инвестиций одной с ним природы, бесспорно, относятся образование, время, оборудование, рабочее место и поддержка. Другими, менее очевидными, но не менее важными формами инвестиций являются сложные задачи и предъявляемые требования. На первый взгляд, их трудно отнести к инвестициям, но если вдуматься, то это, несомненно, так — ведь они требуют от нас расходования энергии, творческого подхода и, не в последнюю очередь, временных затрат!

Человек хочет делать вложения в свой собственный человеческий капитал или такой же капитал других людей, только, если вероятность возвращения вложенных усилий достаточна велика. Наградой могут стать материальная собственность, свобода, безопасность, связи, признания и даже любовь. Все это, согласно Беккеру, имеет свой вполне определенный денежный эквивалент. В книге «Трактат о семье» (Becker, A Treatise on the family, 1991) он утверждает, что родители, как правило, не вкладывают достаточных средств в человеческий капитал своих детей, и демонстрирует с помощью экономических формул, что причиной является низкая вероятность получения дивидендов.

Интуитивное экономическое мышление родителей заставляет их воздерживаться от ресурсоемких вложений в своих детей, предпочитая вкладываться в менее рискованные предприятия. Как правило, такие решения принимаются неосознанно. В то же время нередко

можно услышать от родителей и вполне осознаваемые экономические доводы: «Наверное, наш Чарли, как только окончит школу, начнет работать разнорабочим в магазине отца. При его отсутствии мозгов попытка продолжить его образование будет лишь пустой тратой времени».

Если бы родителям были гарантированы более надежные шансы на возвращение затраченных средств в будущем (к примеру, в форме обеспеченной старости), то их вложения в человеческий капитал потомства не только увеличились бы в размерах, но и стали бы более целенаправленными. Таким образом, дети и родители выиграли бы, заключив между собой сделку о том, что родители дают детям заем, который те должны будут вернуть, заключает Беккер.

С другой стороны, порой мы встречаем поразительные примеры исключительно активных, регулярных и дальновидных вложений в детский человеческий капитал. Примером тому может служить шахматный вундеркинд Юдит Полгар, уроженка Венгрии. С момента рождения Юдит и двух ее сестер их отец Ласло и мать Клара предпринимали сознательные усилия воспитать в них гениев, вкладывая все средства в их человеческий капитал. Этот вклад в форме интенсивных практических занятий, обилия поглаживаний за «правильное» поведение и серьезной теоретической подготовки теперь принес ожидаемые плоды. О гениальности Юдит и ее сестер ходят легенды, и не только когда речь идет о шахматах. Эти женщины также поражают людей своими музыкальными, языковыми и математическими способностями.

На сегодняшний день дивиденды выражаются в

том, что Юдит — единственная женщина, входящая в число ста лучших шахматистов планеты, постоянно путешествует по миру и свободно общается с представителями самых различных культур. Более того, она зарабатывает большое количество денег; говорят, что даже взять интервью у Юдит стоит целое состояние. О том, существовал ли некий контракт между родителями и дочерьми, нам ничего не известно. Однако, судя по всему, такой контракт был заключен. Отец Юдит утверждает, что результаты его усилий в точности соответствуют его же ожиданиям. Каждая из дочерей слышит вундеркиндом, и каждая охотно делится плодами своего успеха с остальными членами семьи.

Отец Юдит, Ласло Полгар — психолог, педагог, автор книги «Воспитать гения» (“Bringing up a genius”) — чрезвычайно доволен теми вложениями, на которые решились пойти они с супругой. Когда в одном интервью его спросили, считает ли он допустимым лишать собственных детей свободы, налагая на них те многочисленные ограничения, которые он описывает в своей книге, он парировал: «А имеют ли родители право мешать своему ребенку стать гением?» Ласло не сторонник «свободного воспитания»: «Оно лишает общество множества гениев, поскольку дети не обладают достаточной зрелостью, чтобы конструктивно использовать свою свободу!» Полгар при этом выражает мнение, с которым согласны и авторы этой книги: свобода не может считаться вложением, а должна рассматриваться только как дивиденд от правильных вложений.

При современных темпах технологического роста человеческий капитал приобретает на рынке труда все большую ценность. Более того, сегодня общепризнана

точка зрения, согласно которой основной нереализованный ресурс компаний лежит в области человеческого капитала. И все же как коммерческие фирмы, так и семьи отдают предпочтение материальным вложениям, не вкладывая достаточных средств в возможности, заложенные в человеческом капитале. В коммерческих организациях это проявляется не только в форме очевидного дисбаланса между различными формами вложений и откровенного пренебрежения развитием своего персонала, но и в менее заметных проявлениях. Примером может служить организационный климат, характеризующийся отсутствием должной поддержки сотрудниками друг друга; слабым чувством принадлежности сотрудников к своей компании, а также предоставление узкоспециальной профессиональной подготовки, направленной лишь на достижение краткосрочных целей и на повышение производительности труда, соответствующего конвейерной системе производства.

Однако лишь понимания того, что человеческий капитал — важнейший ресурс для процветания компании, еще не достаточно, чтобы использовать его по достоинству. Должны быть затрачены средства на то, чтобы пустить этот капитал в обращение, а не оставлять его просто пылиться, не принося дохода. Для этого необходимо ставить перед сотрудниками достойные задачи; обеспечивать востребованность их навыков; организовывать курсы; предоставить им наставничество; внедрять проекты, направленные на развитие персонала; создавать систему эффективного взаимодействия — все эти меры, как правило, приносят компаниям хорошие дивиденды. Такими дивидендами

## Размеры вложений

## Своевременность

147

ков как можно раньше. С наибольшей очевидностью это проявляется при сравнении детей и взрослых. Только представьте, насколько быстрее ребенок может выучить иностранный язык! То же самое касается и работы. Если обучение начинается сразу после приема на работу или начала нового проекта, как правило, он приносит более ощутимые результаты, чем если провести его позднее. Эту зависимость иллюстрирует график, изображенный на рис. 21.

### *Поддержание достигнутых результатов*

Качество отдачи от инвестиций зависит от приобретения и поддержания уровня знаний. Сколь бы эффективен ни был учебный курс, он принесет лишь ограниченную отдачу, если не будет сопровождаться новыми инвестициями, например, в форме поглаживаний, практического обучения, предъявлений требований, постановки сложных задач, а возможно, и курса повышения квалификации по тому же учебному предмету.

Всем нам знакома ситуация, когда наши многообещающие родительские вложения (например, в форме занятий музыкой) вследствие недостатка усидчивости и интереса дают практически нулевой результат. Изображенный на рис. 21 график иллюстрирует этот эффект. Дивиденды от наших вложений при условии поддержания достигнутых результатов на должном уровне значительно выше, даже на ранних этапах, чем при равных инвестициях без их продолжения. При этом со временем разница становится все более очевидной.

Очень важно, чтобы усилия по сохранению достигнутого начали предприниматься как можно раньше. Более того, разумнее начинать развитие сотрудников с предъявления требований к ним. Беккер доказывает, что отдача уменьшается тем значительнее, чем позже мы начинаем требовать от людей использования полученных навыков. Собственный опыт авторов настоящей книги полностью согласуется с этим утверждением. Результаты тренинга, от участников которого требуют, чтобы по его окончании они передали усвоенные ими знания и опыт своим коллегам, значительно выше, чем при отсутствии этого условия.

На основе ряда диаграмм, составленных Беккером, а также нашего профессионального опыта, мы построили график, изображенный на рис. 21.

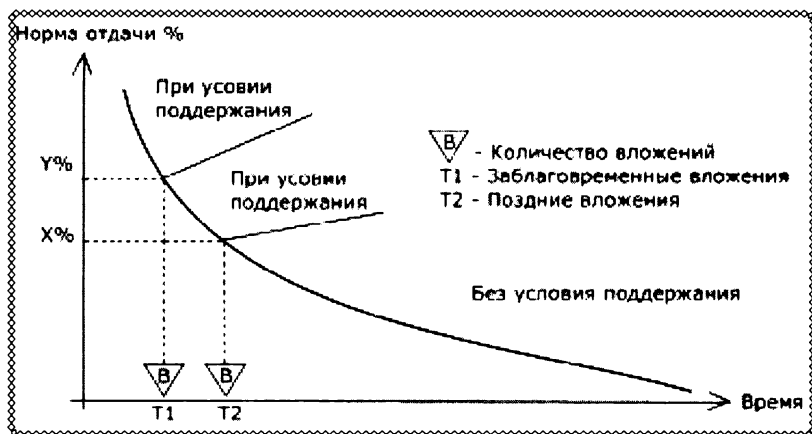


Рис. 21. Возврат инвестиций от вложения в человеческий капитал



Обратившись к нему, вы можете видеть разницу в уровне дивидендов ( $X\%$  и  $Y\%$ ), полученных от вложений в количестве  $B$ , в зависимости от наличия или отсутствия дальнейших инвестиций в обучение. График также показывает, какое влияние на степень отдачи оказывает своевременность вложений ( $T$ ).

## РЕЗЮМЕ: ЭКОНОМИКА

Экономика — это широко используемая концепция в деловом мире. Экономика (буквально «домохозяйство») — один из важнейших инструментов, служащих удовлетворению потребности в упорядочивании, а также нормальной организации нашей жизни.

Психологию можно определить как дисциплину, изучающую способы удовлетворения людьми своей психологической потребности в структуре. Она служит мостом между психологией и экономикой и призвана объединить усилия обеих с целью понять нашу жизнь и эффективно управлять ею.

Наибольший вклад в развитие этой дисциплины внесли нобелевский лауреат по экономике за 1992 год профессор Гари Беккер, а также транзактные аналитики Эрик Берн и Клод Стайнер. Все трое использовали экономические категории с целью объяснения человеческого поведения.

Экономическое мышление заложено в самой человеческой природе, благодаря чему мы и обязаны появлением понятия экономика. Психология и психология также представляют собой инструменты и на правах таковых могут быть использованы как в позитивных, так и в негативных целях (хотя сами по себе они нейтральны).

Физический и интеллектуальный потенциал людей принято называть «человеческим капиталом». Если не активизировать этот потенциал благодаря инвестициям в форме образования, поддержки или предъявляемых к людям требований, их человеческий капитал останется незадействованным. Если мы все же рискуем вложиться в свой человеческий капитал и в капитал других людей, то для нас безразлично, какого результата мы можем ожидать. Примерами такого вознаграждения могут служить приобретенная материальная собственность, чувство безопасности, свобода и признание.

По мнению Гари Беккера, нам кажутся значительно более надежными вложения в материальную собственность, чем в человеческий капитал. Вот почему многие не вкладывают достаточных средств в этот ресурс. Однако человеческие ресурсы являются наиболее важным источником капиталовложений в организациях и их необходимо пустить в обращение, чтобы получить от них отдачу.

Наибольшую отдачу удастся получить, если инвестиции делаются на раннем этапе и на регулярной основе.

### МОТИВАЦИЯ

Чрезвычайно важной в организационном развитии является концепция мотивации, которую можно также называть движущей силой, побуждением, вдохновением, стимулом и т. д. Иными словами, мотивировать самих себя или других людей — значит побуждать их к демонстрации желательных реакций или поведения.

По поводу конкретных определений и объяснений феномена мотивации мнения расходятся. Однако большинство исследователей соглашается с тем, что мотивация — это внутренний процесс, которому присущи движущая сила и энергия. Такой процесс недоступен для непосредственного наблюдения и связан с осознанными и неосознанными человеческими усилиями, направленными на удовлетворение своих потребностей.

Создается впечатление, будто способность мотивировать людей и пробуждать в них энтузиазм заложена в некоторых людях с колыбели. Однако мы убеждены, что искусству мотивации можно научиться. Даже те из нас, кто не наделен этим даром в достаточной степени, имеют шансы стать искусными мотиваторами.

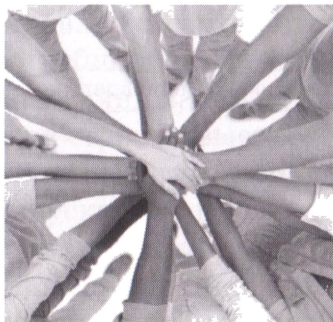
### *Цели*

Удовлетворение потребностей означает достижение целей. Все формы человеческого поведения пре-

следуют некие цели, несмотря на то, что последние могут быть никак не выраженными, размытыми или даже неосознаваемыми.

На работе очень важно руководствоваться осознанными и четко обозначенными целями. Иначе говоря, люди должны быть точно информированы о том, на что они должны направлять свою энергию. Чтобы побудить сотрудников к участию в достижении целей, нужно также формулировать эти цели несколькими альтернативными способами, чтобы каждый сотрудник видел, каким образом достижение конкретной цели удовлетворяет его индивидуальные потребности. Обеспечение привлекательности целей — важная отправная точка на пути к успешному формированию мотивации.

Зачастую в производственных компаниях должная мотивация не закладывается в постановку целей, связанных с техникой безопасности. Типичные примеры можно обнаружить в отраслях, связанных с риском про-



*Наглядная общая цель*

фессиональных заболеваний и травматизма, например, в нефтедобывающей и горнодобывающей промышленности. Для предотвращения несчастных случаев принимаются, как правило, чисто формальные, статистические меры, призванные способствовать общему снижению числа производственных травм, но не затрагивающие никого конкретно. Если

бы вместо этого акцент делался на индивидуальных

человеческих ценностях — на безопасности, комфорте, статусе, личном времени и экономии сил, — те же самые цели выглядели бы более привлекательными и осязаемыми.

## Потребности

Потребность возникает, когда организму что-то не достаёт, и он стремится восполнить имеющийся дефицит. Принято проводить различие между физиологическими и психологическими потребностями, которые, в свою очередь, можно разделить на врожденные и приобретенные (см. рис. 22).

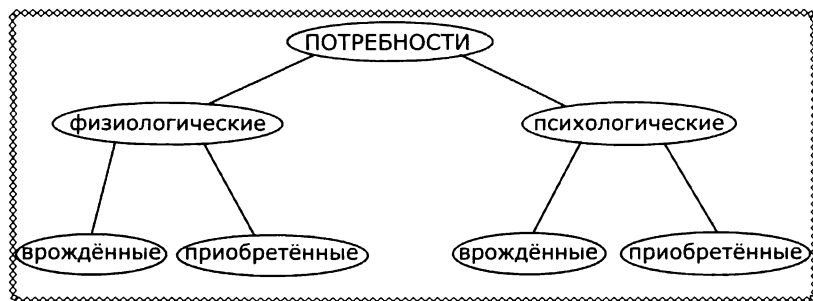


Рис. 22. Различные типы потребностей

Некоторые транзактные аналитики пытаются объяснить движущие силы мотивации, сводя их лишь к потребностям в поглаживаниях. Однако сам Берн полагал, что мотивация состоит из трех, в равной степени значимых компонентов, сокращенно обозначаемых как «ПСС»:

П — ЖАЖДА ПРИЗНАНИЯ — врожденная (и одна

из самых насущных) потребность во вдохновении, источником которого могут служить лишь высказывания, прикосновения, взгляды и т. д., исходящие от других людей. Согласно Берну, поглаживания составляют лишь часть этого вдохновения, хотя другие авторы считают признание и поглаживания синонимами.

**С — ЖАЖДА СТИМУЛА** — жажда ощущений, переживания того, что происходит. Она, как удалось продемонстрировать ученым, настолько важна, что мы нередко удовлетворяем эту потребность в первую очередь, предпочитая это удовлетворение потребности в пище.

**С — ГОЛОД ПО СТРУКТУРЕ** — стремление к принесению порядка или структуры в собственную жизнь (см. главу 7).

Модель ПСС можно использовать, например, для улучшения климата в организации. Принято считать, что ПСС касается лишь индивидуальных внутренних процессов, которые мы, как правило, пытаемся сбалансировать в соответствии с характером наших личных потребностей. Недостаток «топлива» для этих процессов является, однако, важной причиной организационного стресса, высокого процента пропусков работы по болезни, низкой производительности труда и качества выпускаемой продукции.

Вот некоторые примеры внешних мер, способствующих удовлетворению потребностей сотрудников в ПСС:

**П.** Четко определенная и понятная сотрудникам система вознаграждений, выходящих за пределы понятия заработной платы; получение более полной информации о личной ситуации сотрудников (а не только

об их производительности на рабочих местах); предоставление возможностей для большего сотрудничества и взаимодействия и т. д.

С. Конкретные меры, направленные на повышение интереса к выполняемой работе (новые и интересные задачи) и удовлетворения от ее выполнения.

С. Однозначно сформулированные цели на нескольких уровнях абстракции; своевременные и твердые решения, касающиеся вносимых изменений; ясное и логичное объяснение основных рабочих процедур.

### *Иерархия потребностей по Маслоу*

Вероятно, самая известная теория мотивации принадлежит американскому психологу и исследователю Абрахаму Маслоу (Maslow, 1970). Он рассматривал человека как существо, по природе своей здоровое, нормальное и целостное, движимое позитивными чувствами и мотивами. Поскольку такой взгляд на человека полностью совпадает с философией Транзактного анализа, мы выбрали мотивационную теорию Маслоу в качестве эталона, позволяющего прояснить характер предпочитаемой нами мотивационной модели.

С точки зрения Маслоу, человеческие потребности можно разделить на пять уровней, высшие из которых могут быть удовлетворены лишь после того, как уделено должное внимание низшим (см. рис. 23).

Базовые человеческие потребности — это физиологические потребности нашего организма, удовлетворение которых необходимо для выживания. Следующими по важности являются психологические потребности,

связанные с ощущением безопасности. Так, например, человек, брошенный в пустыне, сначала ищет источники воды, затем — пищу. Только удовлетворив жажду и голод, он начинает искать укрытие от разбойников и диких зверей.

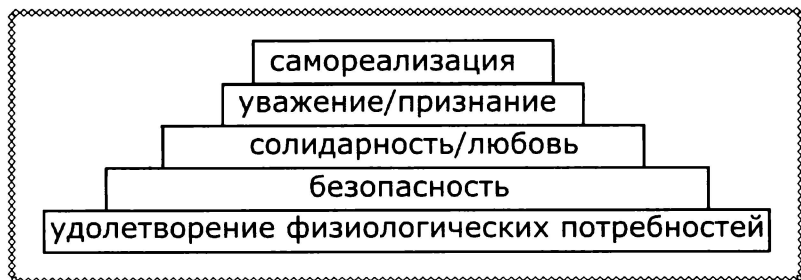
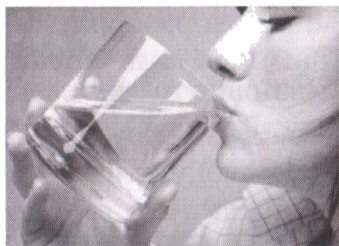


Рис. 23. Иерархия потребностей по Маслоу

Потребности, относящиеся к трем уровням, расположенным выше «безопасности», лишь отчасти являются психологическими. Они пробуждаются в результате определенного рода дефицита и требуют удовлетворения только



Физиологические потребности

после того, как удовлетворены потребности низших уровней. Наиболее окультуренная движущая сила, присущая человеку, — потребность в самореализации. Вероятно, достижение этой цели невозможно в принципе, поскольку оно предполагает полное раскрытие своих способностей, понимание и принятие себя,

а также установление полной координации и гармонии между различными внутренними мотивами.



## *Стимуляция потребностей различных эго-состояний*

Модели, предложенные как Маслоу, так и Берном, помогают пролить свет на важные аспекты феномена мотивации. Тем не менее, мы считаем, что транзактно-аналитическое описание различных эго-состояний дает более полную картину человеческой мотивации и может стать более перспективной отправной точкой для понимания движущих сил, лежащих в основе человеческого поведения.

Нетрудно заметить, что хотя физиологические потребности в воздухе, пище, сне и т. д. являются исключительно важными и насущными движущими силами человеческого поведения, психологические мотивы здесь не менее значимы. При этом психологические движущие силы для нас не всегда очевидны. Прежде всего потому, что они менее конкретны, чем физиологические. Их значительно труднее подвести под некий простой общий знаменатель. А потому мы сконцентрируем свои усилия именно на том, чтобы разобраться с ПСИХОЛОГИЧЕСКИМИ движущими силами мотивации.

Проанализировав модели Берна и Маслоу с точки зрения эго-состояний, мы придем к выводу, что оба они считали основным источником мотивации потребности нашего Ребенка. Практически все описанные ими мотивационные потребности являются настолько понятными, что с очевидностью исходят от Д. Однако такое представление о первичном источнике человеческой мотивации неточно! Так, стремление к получению похвалы не становится мотивирующей силой, пока инди-

видуум не почувствует, что похвала для него значима, и не решит, что в данной ситуации разумно попытаться ее добиться. Иными словами, говоря о мотивации, необходимо принимать во внимание также Р и В.

Рассматривая мотивацию с точки зрения всех трех эго-состояний и соответствующих им потребностей, мы можем заключить, что:

- движущая сила Родителя берет начало в наших поисках смысла и *ценности* в наших поступках;
- Взрослый черпает энергию из потребности следовать цели, структуре и способам, делающим *вероятным* достижение целей, которых мы должны и хотим достичь;
- мотивация Ребенка заложена в нашем желании испытывать или избегать определенные *чувства*.

Долгосрочная мотивация основана на взаимодействии и стимуляции всех наших потребностей. Стимуляция лишь потребностей Ребенка, не поддерживаемых энергией Взрослого и Родителя, в лучшем случае, ведет лишь к краткосрочной мотивации, а в худшем вызывает отталкивающий эффект. Маловероятно, к примеру, что я буду особенно мотивирован работать сверхурочно только потому, что оказался единственным, кого «почтили» подобной просьбой, или потому, что работа интересна мне сама по себе. Скорее всего, я не буду вкладывать душу в данное мне поручение, если только мне не скажут, что я помогаю клиенту, попавшему в трудное положение (поддержка Р), и что я успею попасть на заседание, где пообещал взять на себя функции председателя (поддержка В).

Итак, мы видим, что когда речь идет о мотивации, очень важно рассматривать все три эго-состояния как единое целое. Однако надо избегать того, чтобы потребности каждого из них стимулировались одновременно. А потому, пытаясь сформировать устойчивую мотивацию, мы должны стимулировать конкретные потребности, присущие каждому эго-состоянию. Основные положения и рекомендации, касающиеся формирования мотивации, приведены на рис. 24.

Эго-состояние	Движущая сила	Мотивационные потребности	Примеры
Р	Это правильно! (=ценность)	Личностный рост и развитие	<ul style="list-style-type: none"> <li>повысить свое мастерство</li> <li>овладеть новыми навыками</li> <li>установить новые взаимосвязи</li> <li>обеспечить себе новые возможности</li> <li>достичь своих целей и т.д.</li> </ul>
В	Это разумно! (=вероятность)	Цели и структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>умение сформулировать конечные цели</li> <li>выделить промежуточные задачи</li> <li>расставить приоритеты</li> <li>получить доступ к средствам</li> <li>получить практические советы и т.д.</li> </ul>
Д	Это приятно! (=чувство)	Вызов и поглаживания	<ul style="list-style-type: none"> <li>быть замеченным</li> <li>нравиться людям</li> <li>испытать острые ощущения</li> <li>стремиться быть лучшим</li> <li>попробовать себя в чем-то новом и т.д.</li> </ul>

Рис. 24. Мотивирующие потребности эго-состояний

Вернемся к рассмотренному ранее примеру, касающемуся техники безопасности. Теперь мы знаем, что стимуляция, *обращенная* к каждому из трех эго-состояний, способствует усилению мотивации сотрудников. Родительская составляющая их личности, вероятно, положительно отреагирует на традиционную пропаганду техники безопасности: «Безопасное рабочее место — залог высокого качества продукции». Их Взрослому, скорее всего, придадут энергии такие средства, как

пояснительные плакаты и практический тренинг. Ребенок же может быть активизирован благодаря сообщениям, обращенным к их эмоциям: «Вы же не хотите себя угробить!»

### *Мотивационная спираль*

Хотя авторы настоящей книги, соглашаясь с Маслоу, считают одни потребности более важными, нежели остальные, мы предпочитаем не расставлять их в виде иерархии. Иерархическая модель — слишком упрощенная, а во многих случаях она может сбивать с толку (поскольку отношение к основным потребностям у разных людей различно и зависит от конкретной ситуации) и дезориентировать, так как потребности, ощущаемые как базовые, различны у разных индивидуумов, а также в зависимости от ситуации.

Все мы оказывались настолько поглощенными тем, что делаем; настолько сильно стремились довести начатое дело до конца; настолько хотели получить поглаживания от «предмета нашего интереса», что полностью забывали даже о таких потребностях, как пища. И, напротив, наверняка бывали случаи, когда мы думали только о том, как нам утолить голод. Стоит поразмышлять и над тем, что такая приобретенная «наркозависимость» подчас оказывается гораздо более мощной движущей силой, чем естественные потребности в пище, сексе и отдыхе, которые принято считать первостепенно важными.

Таким образом, вывести универсальную иерархию потребностей довольно трудно. С другой стороны, не

вызывает никаких сомнений, что люди создают для себя личные иерархии. Это с особой очевидностью проявляется, если мы категоризируем индивидуальные потребности в соответствии с тем эго-состоянием, которому они служат в первую очередь, как мы сделали это выше.

Так, для одних людей основными являются потребности Ребенка; вторыми по важности, вероятно, будут потребности Родителя; а на потребности Взрослого эти люди начнут обращать внимание лишь после того, как удовлетворены потребности двух первых эго-состояний. С другой стороны, встречаются люди, для которых на первом месте, судя по всему, стоят потребности Взрослого, так что о радости (Д) или пользе (Р) некоего начинания они задумываются, лишь когда им кажется, что данная цель действительно достижима. Для третьих же послания, исходящие от авторитетов, например, «Воля Божья», являются более важными доводами, нежели поглаживания (Д) или факты (В).

Пытаясь помочь читателю составить общее представление о том, как формируется и поддерживается мотивация, мы заменили иерархическую модель мотивационной спирали (рис. 25). Данная модель вовсе не предполагает иерархии — ни в отношении индивидуальных потребностей, ни в отношении типов потребностей. Приводимые на рисунке цифры относятся к следующему ниже примеру и показывают, каким точкам спирали соответствует мотивация Хуго на различных стадиях ее формирования.

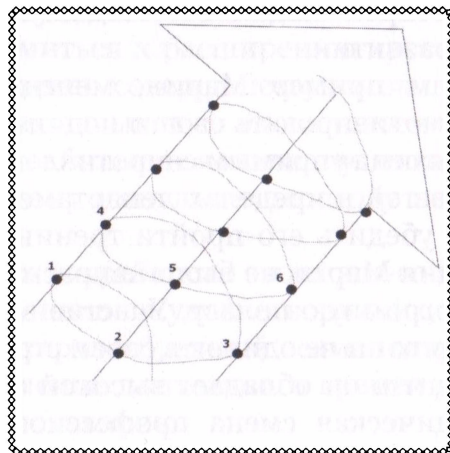


Рис. 25. Мотивационная спираль

Чтобы на пути к цели человек постоянно проявлял высокий уровень энергии, мотивационные потребности должны активироваться за счет возбуждения и удовлетворения потребностей отдельных эго-состояний в различной последовательности. Как мы убедились, люди характеризуются значительным разнообразием в отношении приоритета и «дозы» потребностей, сменяющих друг друга в процессе развития мотивации. Но как бы там ни было, ни в коем случае нельзя пренебрегать ни одной из групп потребностей — иначе уровень мотивации неизбежно начнет падать!

Мотивационные потребности обладают свойством автоматически стимулировать и подкреплять друг друга. Если, к примеру, потребность в росте удовлетворена, вслед за ней, как правило, активизируется потребность в большем признании. Она, в свою очередь, пробудит потребность в расширении спектра способностей, удов-

летворение которой чаще всего создает потребность в дальнейшем развитии.

Рассмотрим пример Марии, менеджера отдела, пытающейся мотивировать своего подчиненного Хуго. Мария обеспокоена упрямым сопротивлением Хуго ротации должностей в пределах департамента. Поэтому она пытается убедить его пройти тренинг личностного роста. Усилия Марии не были напрасными: тренинг принес Хуго огромную пользу. Участие в нем помогло ему осознать, что он не одинок в своем страхе перед новыми идеями, что он обладает высокой обучаемостью и что периодическая смена профессиональных обязанностей — это прекрасная разминка для интеллекта, а новые задачи вполне могут казаться интересными и способствовать дальнейшему развитию.

Прохождение тренинга явилось поворотным пунктом в отношении Хуго к принципу ротации. Оно вовлекло Хуго в мотивационную спираль, удовлетворив его потребность в росте, осознании взаимосвязей и обучении новым навыкам (1).

В частности, после тренинга Хуго начал добровольно подменять одного из своих коллег, работающего на оборудовании, с которым Хуго раньше никогда не имел дела. При этом выяснилось, что вскоре он уже мог управиться с новой машиной ничуть не хуже коллеги и благодаря своему предыдущему профессиональному опыту даже рационализировал методы работы с оборудованием (2).

В результате Хуго резко вырос в глазах своих коллег и Марии (3), и уважение окружающих оказалось для него настолько приятным и стимулирующим, что он испытал желание оптимизировать и другие рабочие

процедуры, осуществляемые в его отделе (4). Он начал активно стремиться к расширению круга своих обязанностей, постоянно совершенствуясь за счет сочетания своих прежних навыков со вновь усвоенными (5) и получая за это все большее количество поглаживаний (6). А это давало ему импульс к переходу на новый виток спирали.

Осознавая потребности своих эго-состояний и войдя во вкус, научившись удовлетворять их, мы тем самым запускаем спиралеобразный самоподкрепляющийся процесс, в течение длительного времени поддерживающий нашу мотивацию.

### *Конструктивная критика*

Одна из наиболее распространенных жалоб, с которыми доводится сталкиваться на работе, состоит в том, что сотрудники не знают, на каком уровне мастерства они находятся. При этом никто не дает им обратной связи, позволяющей судить, насколько хорошо они выполняют свои обязанности. Мотивирующая критика должна быть конструктивной, обеспечивать запрашиваемую и полезную информацию, идущую на благо сотруднику.

Конструктивная критика также требует учета закономерностей мотивационной спирали и стимуляции различных эго-состояний. Она может исходить от любого эго-состояния, если только вы используете его позитивную составляющую. Чтобы ваша критика стала особенно полезной, необходимо соблюдать следующие условия:



1. Критика должна быть *конкретной*. Иными словами, вы должны четко формулировать, что, с вашей точки зрения, сотрудник выполнил хорошо, а что, как вам представляется, он мог бы сделать по-другому. Так, на хорошо составленный отчет можно отреагировать следующей репликой: «Мне нравится ясная структура вашего отчета. Особенно ценно то, что вам удалось выявить логические связи между различными элементами... и т. д., начав с истории вопроса, продолжив перечислением необходимых подготовительных работ, и последовательно рассмотрев вопрос со всех точек зрения».
2. Она должна отмечать положительные аспекты и *указывать на возможности*. Пример: «Помимо того, что отчет хорошо составлен, он, без сомнения, может послужить идеальной отправной точкой для обсуждения на совещании, которое намечено на четверг».
3. Она должна содержать *предложения альтернатив*: «Ценным дополнением к вашему отчету могло бы стать экономическое обоснование предлагаемых вами мер».
4. Она *не должна преподноситься как объективная оценка*. Это означает, что выражая свою критику, вы не должны ссылаться на других, независимо от того, содержат ли ссылки упоминание конкретных людей или использование таких обобщенных категорий, как «все», «никто» и т. д.

Ведь на самом деле вы можете предлагать лишь собственное субъективное мнение. Поэтому субъективный характер вашей критики очень важно подчер-

кивать, чтобы у принимающей стороны не создалось ложного ощущения, будто вы изрекаете истину в последней инстанции, что, как правило, ведет к пассивности. Это вы можете подчеркнуть, скажем, следующим образом: «Возможно, другие сочтут такое дополнение излишним, но поскольку лично мне цифры помогают составить более точное представление, я думаю, экономическое обоснование повысило бы ценность вашего отчета».

Не забывайте, что в конечном итоге только ваш оппонент может делать вывод о том, конструктивна ли ваша критика. Однако, если вы будете руководствоваться этими общими рекомендациями, ваши шансы на успех велики. Если вы приучитесь всегда следовать им и регулярно давать своим сотрудникам обратную связь, касающуюся выполняемой ими работы, в ваших руках окажется мощный мотивационный инструмент. Ваша критика будет восприниматься доброжелательно, даже если вы будете призывать к серьезным изменениям.

## РЕЗЮМЕ: МОТИВАЦИЯ

*Источником мотивации, или движущей силы, являются наши сознательные и бессознательные усилия, направленные на удовлетворение своих потребностей. Человеческие потребности можно разделить на физиологические и психологические, причем и первые, и вторые могут являться врожденными или приобретенными. Берн считал основным источником мотивации врожденные человеческие потребности, обозначенные им как ПСС: потребности в Признании, Стимуляции и Структуре.*

Абрахам Маслоу, автор самой популярной теории мотивации, разбил потребности по уровням в соответствии с тем, насколько они фундаментальны, и использовал этот порядок для объяснения того, почему различные потребности проявляются в виде различных по характеру движущих сил в тех или иных ситуациях.

Мы, авторы настоящей книги, разработали теорию мотивации, альтернативную предложенным Маслоу и Берном, поскольку мы не разделяем их мнение о том, что мотивация исходит преимущественно от Ребенка. Вместо этого мы используем концепцию эго-состояний из Транзактного анализа для классификации человеческих потребностей. Мы утверждаем, что устойчивая мотивация не может быть достигнута без выявления и стимуляции «мотивационных потребностей», присущих всем эго-состояниям.

МОТИВАЦИОННАЯ СПИРАЛЬ позволяет получить довольно точное представление о том, как формируется и поддерживается мотивация. Данная модель не предполагает никакой иерархии в отношении как индивидуальных потребностей, так и типов потребностей. Она подчеркивает, что наши движущие силы могут поддерживаться в активном состоянии, если поочередно выводить на первый план, возбуждать и удовлетворять потребности, относящиеся к каждой из основных составляющих личности.

Одним из эффективных методов формирования мотивации является умелое использование такого мощного инструмента, как КОНСПРУКТИВНАЯ КРИТИКА.

### ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

#### *Понятие ответственности*

Принятие на себя ответственности означает признание ее за кого-то или за что-то. Таковы, например, юридические и экономические гарантии компании перед заказчиками и поставщиками. В подобных случаях обязательства регулируются своего рода взаимно разделяемой моралью, но поскольку ее пределы зачастую размыты, концепция ответственности также интерпретируется различно. Люди будут «брать на себя ответственность» желательным для вас образом только в том случае, если ясно обозначить перед ними пределы этой ответственности и конкретные действия, которые она предполагает.

Наша культура приучает нас к мысли о том, что ответственность предполагает обязанность давать другим что-либо или оберегать, избавлять их от чего-либо. Если на работе мы берем на себя ответственность за выполнение определенных задач, это означает, что мы будем использовать весь свой опыт и таланты, время и убежденность, чтобы их достигнуть, в то же время не перекладывая ее на плечи своих коллег. Людей, которые умело адаптируются к реальным или мнимым потребностям других, принято считать ответственными и, как правило, компетентными.

В Транзактном анализе концепция ответственности

используется преимущественно по отношению к личности самого индивидуума. Исходное положение ТА, согласно которому людям присущи как потребность, так и способность брать на себя ответственность за свои мысли, чувства и поведение, уже обсуждалось в главе 1, где излагалась философия, лежащая в основе модели Транзактного анализа. На базе этой философской концепции транзактные аналитики Бьорк, Йонссон и Олссон (Bjork, Johnsson & Ohlsson, 1992) разработали «модель ответственности», которую они положили в основу своей педагогической и терапевтической работы.

Рассматривать людей и выстраивать с ними отношения с позиций ответственности означает, что клиент и терапевт, консультант или другой эксперт считаются в равной степени ответственными за реализацию совместного плана действий. Бьорк, Йонссон и Олссон демонстрируют приложение модели ответственности к психиатрии, заменяя такие традиционные и подавляющие термины, как болезнь, лечебница, профессиональная помощь, пассивность или зависимость, на более позитивные и энергизирующие слова: проблема выбора, окружающая среда, сотрудничество, активность и независимость.

### *Развитие чувства ответственности*

Выражение «Я способен отвечать за самого себя» обычно означает, что произносящий эту фразу человек не собирается беспокоить других людей. Однако мы лично считаем намного более полезным определять

ответственность несколько иначе — как способность осознавать свои потребности и в первую очередь заботиться именно о них. К сожалению, такой взгляд людей на самих себя принято рассматривать как абсолютно неприемлемый и эгоистичный.

С другой стороны, большинство людей, вероятно, согласится с тем, что если вы не в состоянии позаботиться о самом себе, то вряд ли сможете помочь другим людям. Так, некоторые психологи отмечают, что прославившаяся своим жертвенным поведением медсестра Флоренс Найтингейл нередко вела себя как отъявленная эгоистка. Они полагают, что такое поведение не позволяет считать Флоренс чрезвычайно отзывчивым и заботливым человеком. Однако мы, напротив, убеждены, что приводимые примеры дают еще больше оснований считать ее таковой. Маловероятно, что эта женщина могла бы вынести огромную ношу, которая выпала на ее долю во время Крымской войны середины XIX века, если бы не умела заботиться о себе и своих потребностях, выделяя для себя самое главное в данный момент времени.

Итак, вопрос в том, как же нам заботиться в первую очередь о себе, не будучи эгоистами и не приобретя репутацию эгоистов в глазах окружающих? На это можно ответить так: необходимо всегда «по-взрослому» осознавать и уважать свои физические и интеллектуальные притязания.

С одной стороны, «по-взрослому» означает способность рассматривать свои потребности с точки зрения всех эго-состояний, а с другой — делать это, не задевая чувств других. Удобнее всего решать эту нелегкую задачу, позволив нашему реалистически мыслящему

Взрослому выступать в качестве посредника между относительно сиюминутными желаниями Ребенка и ориентированными на будущее потребностями Родителя.

Представьте себе, что вам позвонил коллега, и вскоре разговор начал утомлять вас. Если вы в тактичной форме скажете своему собеседнику, что обсудили все интересующие вас вопросы, и вежливо завершите разговор, то это будет взрослое решение вопроса, учитывающее ваши собственные потребности. При этом вы продемонстрируете уважение к коллеге, исходя из усвоенных вами хороших манер или Родительских посланий, а также удовлетворите потребность своего Ребенка заняться чем-то более интересным. Чаще всего, однако, в данной ситуации люди продолжают вежливо слушать, скучать и попусту тратить свое время, пока собеседник сам не прервет разговор. Альтернативное решение — избавить себя от разговора, найдя уважительную причину: «Меня зовет шеф». Оба этих случая являются примерами «пассивного поведения», которое мы рассмотрим позже.

Развитое чувство ответственности означает способность выполнять обязательства, не пренебрегая собственными потребностями, но и не перекладывать на себя ответственность других без достаточных на то оснований. Если брать на себя зрелую и сбалансированную ответственность за собственные потребности, давая другим возможность взять ответственность за свои, то тем самым можно способствовать собственному росту и развитию окружающих.

## *Игнорирование*

Игнорировать или обесценивать людей — значит сознательно или бессознательно умалять или преувеличивать значимость кого-то или чего-то по сравнению с абстрактной реальностью («объективностью»). Говоря об игнорировании, транзактные аналитики могут иметь в виду принижение, возвеличивание или то и другое. Осознанное обесценивание часто связано со злоупотреблением властью и манипуляцией, о чем мы будем подробнее говорить в главе 11. Здесь же мы сосредоточим свое внимание на внутреннем или бессознательном обесценивании, к которому мы прибегаем, пытаясь согласовать окружающую реальность с нашей субъективной внутренней реальностью — нашим «мировосприятием».

При этом люди могут игнорировать и обесценивать себя, свои мысли, чувства и поведение. Типичны случаи, когда мы заостряем внимание на недостатках и слабостях, полностью игнорируя наличие каких-либо достоинств и положительных качеств. Сдержанность и скромность, характерные и поощряемые в европейской культуре, часто связаны с игнорированием и обесцениванием себя самих.

Однако мы часто обесцениваем и других людей и их способности. Это происходит ежедневно, и по большей части — в отношении детей, престарелых и больных. Мы игнорируем других, когда, не спросив их согласия, берем на себя те задачи и ответственность, с которыми они вполне мы могли справиться сами. Мы также обесцениваем встречающиеся на нашем пути ситуации и проблемы, тем самым уходя от них и избавляя себя от необходимости их решать.



Проблемы могут игнорироваться на разных уровнях осознания. К примеру, Алва, менеджер отдела, испытывала проблемы в отношениях со своим руководителем Хольмом, занимавшим свою должность в течение многих лет. Хольм отстал от жизни, он был не в курсе новых технологических достижений, противился использованию компьютеров и надменно смотрел на своих подчиненных. Разумеется, Алве уже давно было бы надо решить эту проблему, но до сих пор она ее тщательно обходила. Ей удавалось обесценивать проблему одним или несколькими из нижеперечисленных способов, суть которых мы выразим заключенными в кавычки символическими названиями:

### УРОВЕНЬ I

Игнорирование *наличия* проблемы — «СТРАУС».

Алва игнорирует сам факт, что поведение Хольма создает какие-либо проблемы: «Да, он несколько старомоден, зато всегда знает, когда может оказаться полезным».



## УРОВЕНЬ II

Игнорирование *значимости* проблемы — «ПЛЕЙ-БОЙ».

Алва понимает, что Холм никудышный руководитель, но считает, что это не имеет значения, поскольку он содержит в идеальном порядке информацию о заказах: «Что ж, ему, безусловно, недостает навыков руководителя, зато он силен в другом».



## УРОВЕНЬ III

Игнорирование возможности что-либо изменить — «ПЕССИМИСТ».

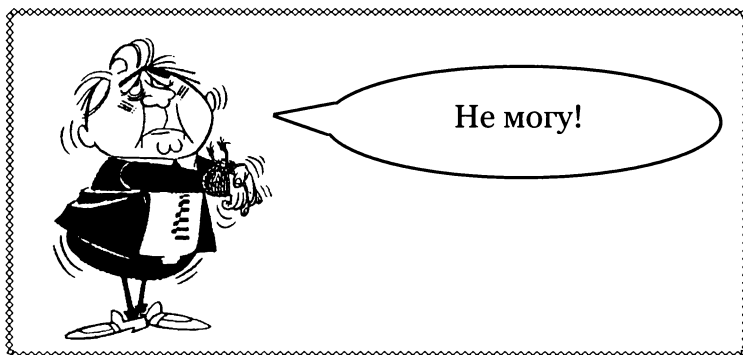
Алва прекрасно осознает, что Холм плохой руководитель и что это сказывается как на удовлетворенности сотрудников работой, так и на производительности труда. Однако она не думает, что проблема может быть решена, поскольку Холм человек консервативный и не нацелен на развитие. «Люди его возраста слишком стары, чтобы браться за что-то новое».



#### УРОВЕНЬ IV

Игнорирование своих собственных способностей и способностей других людей — «ФАТАЛИСТ».

Алва признает, что проблема, связанная с Хольмом, крайне важна, и что необходимо что-то предпринять. Однако Алва в равной степени убеждена в том, что она сама не может ничего изменить. При этом Алва верит в судьбу, рассуждая следующим образом: «У Хольма большое сердце, так что, быть может, проблема разрешится сама собой гораздо быстрее, чем мы думаем».



Важно понимать, что два типа игнорирования — преуменьшение и преувеличение — идут рука об руку, так что усилия по выявлению одной из них и борьбе с нею влияет и на другую. Так, если нам хочется избавиться от обесценивания своей способности поддерживать дружескую переписку, лучше всего сделать это, представив себе «другую сторону медали», а именно: попытаться в преувеличенной манере обесценивать трудности, возникающие при написании писем. Так можно решить дело с обеих сторон.

Если проблему игнорировать, то она остается нерешенной вне зависимости от того, на каком уровне происходит игнорирование. В то же время на уровне IV вы находитесь к решению ближе, чем на уровнях III, II или I.

Возвращаясь к концепции эго-состояний, заметим, что игнорирование происходит, если Взрослый в силу тех или иных обстоятельств остается незадействованным. А это происходит, когда Взрослый:

- располагает недостаточной или искаженной информацией о внешнем мире;
- подвергается контаминации со стороны Родителя, Ребенка или их обоих;
- полностью выключен, так что мы пытаемся разрешить проблему, используя только консервативного Родителя и/или испуганного Ребенка;
- оказывается исключенным от Родителя, Ребенка или их обоих.

Считается, что Взрослый «контаминирован», если

определенные ценности или эмоциональные реакции воспринимаются как объективная реальность. Контаминации Взрослого Родителем в форме оценочных родительских суждений принято называть «предрасудками». Реакции же Ребенка, воспринимаемые как факты реальной действительности, называются «иллюзиями». Рис. 26 служит иллюстрацией ДВОЙНОЙ КОНТАМИНАЦИИ.



Рис. 26. Двойная контаминация Взрослого

## Пассивность

Игнорирование представляет собой скрытый внутренний механизм, обеспечивающий эмоциональное алиби за внешние проявления «пассивности». Психологическая пассивность противоположна взрослому принятию ответственности, за которую мы ратуем. В целом пассивность — это действия, создающие у нас ил-

люзию уверенности и эффективности, но на самом деле ограничивающие и травмирующие нас.



*Иллюзия безопасности*

Первоначально концепция пассивности в рамках Транзактного анализа была разработана американским психологом Джэки Шифф и ее коллегами (Schiff, 1975), которые сосредоточили усилия на понимании и лечении психических заболеваний. Последователи Шифф делают основной акцент на избавлении своих клиентов, или «детей», как они их называют, от пассивных чувств, мыслей и форм поведения. При этом предполагается, что больные «дети» используют пассивность, пытаясь сохранить или восстановить нездоровые, парализующие их отношения с матерями, от которых они ждут «спасения» от необходимости самостоятельно справляться с этим «опасным» миром. Соответственно, первоочередная задача — отучить «детей Шифф» от пассивности, чтобы они научились братья за осмысленное решение неизбежных повседневных проблем.

Однако психологическая пассивность встречается не только среди душевнобольных. Мы все время от времени избегаем жизненных трудностей, неосознанно пытаюсь справиться с ними неэффективными способами. Под трудностями и проблемами мы понимаем всё, что необходимо преодолеть, чтобы идти по жизни вперед, — от умения быстро одеться до выживания при падении в каное с бурного водопада. Мы зачастую реагируем на проблемы пассивно, поскольку это создает у нас иллюзию, будто такое поведение — самый безопасный способ удовлетворения наших потребностей.

Пассивное реагирование можно разбить на четыре основные категории:

1. *Нулевая реакция.* Абсолютно ничего не чувствовать, не думать и не делать, что нередко происходит, если люди парализованы внезапной опасностью.
2. *Сверхадаптация.* Под этим понимается «слишком покорное» соблюдение правил или предписаний, исходящих от других людей, что избавляет нас от необходимости думать самостоятельно. На работе это проявляется в форме выполнения непонятных распоряжений.
3. *Возбуждение.* Бессознательно осуществляемая интенсивная деятельность, лишенная конструктивных целей, вместо попыток решения самой проблемы. Примерами возбуждения на различных уровнях могут служить ситуации, в которых мы беспокоимся барабаним пальцами по столу, когда некий процесс идет слишком медленно; или создаем одну экспертную комиссию за другой, вместо того, чтобы непосредственно взяться за дело.

4. *Разрушительное поведение.* Выражение мыслей и чувств, непропорциональных вызвавшей их причине. Физическое насилие над ни в чем не повинным человеком представляет собой не что иное, как крайнюю форму пассивности.

Таким образом, находясь в одной и той же ситуации, можно выбирать между четырьмя типами реагирования, которые никак не приближают человека к реальному решению проблемы. Тем не менее, каждый из этих типов — в большей или меньшей степени «избавляет» меня от чувства внутреннего дискомфорта. Предположим, к примеру, что вы заядлый курильщик, знающий, что вам необходимо бросить эту дурную привычку. Однажды вечером вы видите по телевизору передачу о вреде курения. Вы можете отреагировать пассивно, беспечно переключившись на другой канал и убеждая себя: «Ко мне это не относится, поскольку я курю сигареты с низким содержанием никотина». В этом случае вы демонстрируете «нулевую реакцию».

Однако вы можете и досмотреть программу до конца, а затем, обливаясь слезами, броситься писать завещание, решив, что ваши дни сочтены. В этом случае вы реагируете на телепередачу «сверхадаптивно».

А может случиться, что вы в негодовании на телекомпанию сядете писать разгневанные письма в различные газеты, что будет примером «возбуждения».

Более того, вы можете избрать четвертую альтернативу и сделать «разрушительный» звонок в полицейский участок, требуя защиты от активистов экологического движения, пытающихся запугать несчастных курильщиков.



В конечном счете, психологическая пассивность всегда приводит к негативным последствиям — прежде всего для самого человека, но нередко и для окружающих. Нежелательные эффекты могут быть самыми разнообразными. К их числу относятся «неразрешимые» проблемы, низкая эффективность, различные виды зависимости, несчастные случаи, болезни и даже смерть.

### *Сопротивление*

Особой разновидностью пассивности, и при том весьма распространенной, является бессмысленное сопротивление, которое мы оказываем новым идеям, предлагаемым изменениям, попыткам позитивного влияния, новаторским инициативам и т. д. Сопротивление, опирающееся на одну из четырех форм пассивности, можно назвать саботажем, направленным и на себя, и на окружающих.

#### Примеры:

*Тип 1.* Сотрудник компании, который всеми силами сопротивляется обучению работе на недавно установленных компьютерах.

*Тип 2.* Школьник, который послушно исполняет все указания учительницы, не понимая, что он, собственно, делает.

*Тип 3.* Офисный работник, который принимает в штыки любые изменения заведенного распорядка, не предлагая при этом никаких альтернатив.

*Тип 4.* Алкоголик, который бросается с кулаками на социального работника, пытающегося убедить его записаться на лечебный курс.

Соппротивление, однако, не следует путать с конструктивным скептицизмом, выражая который, мы пытаемся найти объяснение проблемы, что во многих случаях приводит к улучшению ситуации.

### *Пассивность и жизненные позиции*

Если мы вернемся к главе 5, в которой рассматривались жизненные позиции, и проанализируем их взаимосвязи с ответственностью-пассивностью, мы заметим, что все негативные позиции предполагают пассивные реакции (рис. 27).

Если нашим базовым взглядом на жизнь является позиция «+», вероятно, мы будем склонны к сверхадаптации, тогда как человек, контролируемый позицией «--», быстрее всего будет демонстрировать разрушительное поведение. Кроме того, обе эти позиции в большинстве случаев будут побуждать человека к нулевой реакции. Возбуждение и беспокойство чаще всего встречается в квадранте, соответствующем позиции «+-», поскольку такое поведение, как правило, типично для подозрительных, фрустрированных и несколько агрессивных людей, что лежит в основе этой жизненной позиции.

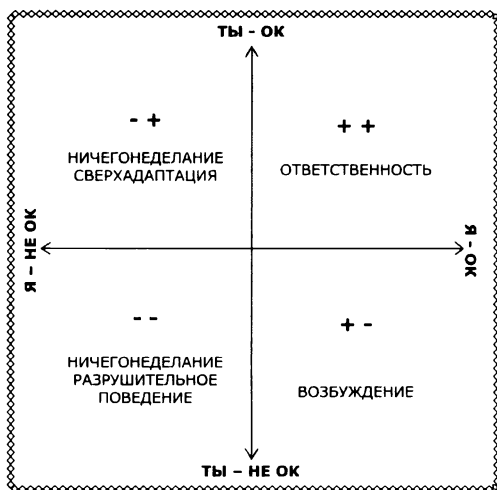


Рис. 27. Пассивность и жизненные позиции

Если же мы, напротив, позволяем себе руководствоваться преимущественно позицией «++», риск психологической пассивности минимален. Придерживаясь такого взгляда на жизнь, мы можем осознанно спокойно позволить себе ничего не делать, идти на поводу у других, заниматься пустяками и даже на время предаться разрушительным фантазиям.

### Забота о себе

Мы нередко от всего сердца советуем друзьям «поберечь себя», не задумываясь о том, что фактически мы предлагаем им взять на себя взрослую ответственность. Разумеется, эта фраза представляет собою не более чем чисто формальное благое пожелание. Но

если бы мы осознали, что она подразумевает отказ от игнорирования и обесценивания, психологической пассивности и неконструктивного сопротивления, возможно, этот совет мы бы давали куда более настойчивее. Наверное, наши друзья получили бы от него куда больше пользы, если бы мы сформулировали свою мысль более конкретно. Тем самым мы бы способствовали принятию ими «взрослой ответственности» за свою жизнь *в целом*, порекомендовав, к примеру, не взваливать на свои плечи больше забот, чем они в состоянии вынести.

Если вы уделяете внимание собственным нуждам лишь когда считаете, что заслужили это, или только дождавшись особого повода, это означает, что вы не можете эффективно заботиться о себе. Но если «взрослое принятие ответственности» войдет у вас *в привычку*, вы заложите фундамент стабильной, позитивной и дееспособной личности. Умение заботиться о себе, как и любая привычка, формируется в результате обучения и практики. Более того, этот навык нужно поддерживать и развивать всю жизнь, не позволяя ему атрофироваться или морально устареть.

Нам ни разу не доводилось встречать человека, в совершенстве владеющего искусством заботы о себе. Судя по всему, мы не способны полностью избежать психической пассивности, хотя встречаются люди, умеющие ограждать себя от пассивности так часто и искусно, что их обычно считают «выскачками» и «карьеристами». Другие же, напротив, полностью забывают о собственных нуждах, создавая у окружающих впечатление о себе как о беспомощной жертве. У некоторых таких людей психическая пассивность занимает

в жизни настолько важное место, что они считаются душевнобольными и нуждаются в профессиональной помощи.

Преодоление глубоко укорененной психической пассивности — процесс сложный и длительный. Здесь мы не будем на нем подробно останавливаться. Вместо этого закончим данную главу некоторыми замечаниями о том, как «нормальный невротик» может бороться с повседневной пассивностью, периодически неумолимо охватывающей его.

Если говорить в целом, то задача по развитию «взрослой ответственности» предполагает РЕГУЛЯРНУЮ ПРАКТИКУ разумного удовлетворения наших базовых потребностей (как физических, так и психологических) и уважительного к ним отношения.

«Легко сказать, но трудно сделать!» — парируете вы. Но кто сказал, что развитие личности — это просто? Тем не менее, задача, как правило, стоит затраченных усилий. Начните с анализа своих механических привычек к игнорированию и обесцениванию себя и других людей. Один этот шаг укрепит вашего Взрослого, вооружив его против вынуждающих к пассивности посланий, исходящих от Р и Д. Это уже способно вызвать значительные перемены к лучшему.

Возможно, вы мечтаете о продвижении по служебной лестнице, но оставляете все как есть, поскольку считаете, что, попросив повысить вас, вы попадете в глупое положение. Игнорируя или обесценивая свою компетентность (и переоценивая силу своего страха), вы даете себе оправдание, позволяющее вам оставаться пассивным. Если же вы хотите позаботиться о себе, то должны осознать факт своего игнорирования, а затем,

ориентируясь на цели, выбрать меры, приносящие вам достаточно позитивных чувств, чтобы повысить вашу самооценку.

Эффективной техникой ТА с активным использованием элементов методологии, направленной на решения, является анализ рисков, который можно провести с помощью вашего друга по следующей схеме:

1. Бросьте вызов обесцениванию себя, попросив друга помочь вам провести анализ вашей ситуации и определить возможные варианты поведения в поисках ответа на вопрос: «Что САМОЕ ХОРОШЕЕ может случиться, если я попрошу о повышении?»
2. После этого дайте отпор преувеличению своей тревожности, посмотрев на ситуацию с иной точки зрения и задав вопрос: «А что САМОЕ ПЛОХОЕ может случиться?»
3. Дайте более развернутый ответ на вопрос 2 и постарайтесь укрепить веру в свои силы, обсудив со своим другом в режиме Взрослый–Взрослый, каким образом вы сможете СПРАВИТЬСЯ С ЭТИМ ВАРИАНТОМ РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙ?
4. Взрослая часть вашей личности, без сомнения, уже располагает надежным фундаментом для решения, который можно укрепить возможными ответами на вопрос: «Что случится, если я НЕ ПРЕДПРИМУ НИЧЕГО?»

Независимо от того, поможет ли вам совместный анализ решиться попросить о повышении или нет, принятое вами решение не будет проявлением пассив-

ности. Если анализ возможных рисков подведет вас к решению не предпринимать ничего, вы, скорее всего, оставите свои нереалистичные мечты!

## РЕЗЮМЕ: ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Принятие на себя ответственности, как правило, означает в нашей культуре появление обязательств перед другими. Однако авторы придерживаются мнения, что отправной точкой для развития чувства ответственности должно стать обретение способности поставить на первое место собственные нужды, исходя из здорового подхода к жизни. Только научившись заботиться о себе, мы сможем быть полезны окружающим!

Противоположностью принятию ответственности является ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПАССИВНОСТЬ — понятие, первоначально использовавшееся в связи с лечением душевнобольных людей. Проявления пассивности прослеживаются в жизни каждого из нас, а потому сфера использования этого термина была распространена и на «нормальных невротиков». Демонстрировать психологическую пассивность означает реагировать на жизненные проблемы способами, которые кажутся нам безопасными, но на деле не являются таковыми. Типичным примером психологической пассивности является ничем не оправданное сопротивление изменениям.

Пассивность может выражаться в простом бездействии. Однако существуют три другие категории пассивного поведения, некоторые из которых кажутся весьма активными. Нетрудно проследить тесные вза-

*Заботиться о себе — значит бросить вызов психологической пассивности, осознав ее проявления и практикуясь в принятии взрослой ответственности за удовлетворение своих насущных потребностей. Эффективным инструментом преодоления иррациональных страхов является Техника Анализа Рисков.*





Даже рассматривая вопрос с более серьезной точки зрения, мы можем увидеть в конфликтах позитивные черты. Представления наподобие «конфликты необходимы для высвобождения творческого начала», «конфликты — источник энергии» или «конфликты — двигатель прогресса» заслуживают определенного внимания. Но действительно ли необходимо доводить ситуацию до таких крайностей?

Понять природу межличностных столкновений будет проще, если мы последуем примеру профессора социально-психологических наук Горана Эквала (Goran Ekvall, 1988). Он ограничивает сферу употребления термина «конфликт» лишь проявлениями антагонизма на эмоциональном или личностном уровне, которые всегда деструктивны. Конфликты более интеллектуального плана — противоборство идей, взглядов и теорий — Экваль называет «дискуссией, полемикой». Он считает, что именно они порождают творческие импульсы и способствуют дальнейшему росту. Таким образом, мы будем использовать термин «конфликт» лишь для обозначения столкновений, приводящих к негативным последствиям.

### *Несовместимые представления о реальности*

Каждый из нас придерживается сутобо индивидуальных взглядов на то, что представляет собой «реальная» действительность. Мы интерпретируем события, опираясь на наше личное восприятие себя и окружающего мира. Поэтому нам трудно понять, что другие люди, руководствуясь своим восприятием реальности,

могут приходить к совершенно иным выводам. Подобные расхождения могут быть полезными, но если различные восприятия реальности блокируют друг друга или представляют взаимную угрозу, возникает конфликт. Именно наличие угрозы переводит расхождение на личностный план, превращая конструктивную дискуссию в разрушительный конфликт.

*КОНФЛИКТ = ВОСПРИЯТИЯ РЕАЛЬНОСТИ,  
УГРОЖАЮЩИЕ ДРУГ ДРУГУ И  
ПРОДУЦИРУЮЩИЕ РАЗРУШИТЕЛЬНУЮ ЭНЕРГИЮ.*

В связи с этим интересно отметить, что термин «культура» означает группу людей, разделяющих общую картину реальности. Культура предполагает, что есть хорошо и что плохо. Красота и уродство, восторг и скука — эти представления редко оспариваются представителями самой группы, независимо от того, идет речь об отдельной семье или о целой нации. Иными словами, количество моделей «абсолютной истины» столь велико, что было бы странно, если бы периодически эти модели не вступали в противоречие друг с другом.

### *Территория*

Даже если мы определим конфликт как исключительно негативное явление, мы должны будем признать его вполне естественным. Первоначальный импульс к возникновению конфликтов берет начало во врожденном территориальном инстинкте, которой мы обнару-

живаем у подавляющего большинства живых существ. Конфликтам в животном мире присуща жизненно важная функция отбора особей, наиболее приспособленных к продолжению и укреплению своего вида. Кроме того, в отличие от людей, животные не обладают способностью контролировать свои инстинкты, и поэтому конфликты в животном мире кажутся нам естественными и неизбежными.

Стремление людей защищать свою территорию носит более сложный характер и выражается в потребности обеспечить себе как земельные владения для охоты, так и победу представлений о реальности. Наши инстинкты связаны с ценностями, отличающимися значительным разнообразием и зачастую несовместимыми в рамках одной культуры и тем более при встрече различных культур. Так, например, две организации в пределах одного и того же государства могут придерживаться совершенно различных территориальных правил, так что одна из них практикует политику открытых дверей, а члены другой склонны повсюду видеть шпионов, прячущихся в кустах.

Примеры несовместимости можно видеть и в рамках нашей собственной культуры. Она придает огромное значение культивированию таких территориальных концепций, как национальная сплоченность или национальная безопасность, и в то же время не поощряет укрепление своих национальных интересов за счет более слабых наций. Людям в значительной степени предоставлен свободный выбор форм, в которых они могут выражать свои территориальные чувства. Можно прибегнуть к физическому насилию и объявить войну, то есть занять позицию «Я — ОКей, ты — не ОКей». С

другой стороны, можно исходить и из позиции «Я — ОКей, ты — ОКей» и направить свои усилия на ведение переговоров в духе “победитель–победитель” (см. главу 5). Или же культивировать нашу уникальную национальную идентичность и гордиться своими достижениями в обстановке мира и спокойствия. Не удивительно, что при территориальные притязания нередко порождают страх, смятение и беспомощность.

После многих лет наблюдений, глубокого анализа и бесчисленных дискуссий авторы пришли к убеждению, что попытки искоренить врожденные территориальные инстинкты людей не являются ни реалистичными, ни желательными. Однако их выражение в форме конфликта следует рассматривать как ненужное, неэффективное и чрезвычайно дорогостоящее. Если мы хотим культивировать позитивные аспекты естественного ощущения своей территории, следует найти формы выражения, менее примитивные, чем у представителей животного мира.

### *Психологическая защита*

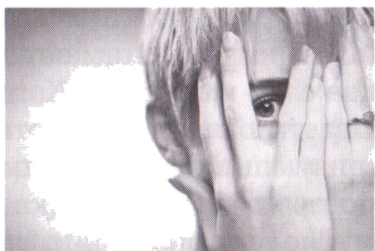
Важным шагом к разрешению конфликтов является понимание его истинных причин и факторов, превращающих обычное разногласие в настоящий конфликт, который может привести к катастрофическим последствиям.

Конфликты всегда возникают в ходе коммуникации, на вербальном или каком-то другом уровне. Риск эмоциональных конфликтов особенно велик при обмене двусмысленными посланиями, которые сначала

порождают ощущение опасности, а впоследствии воспринимаются как угроза (независимо от того, носят послания сторон негативный характер или нет).

Так, если Людвиг, руководитель отдела, выражает недовольство результатами работы своих подчиненных, то Карен, которая считает свой вклад в работу отдела удовлетворительным, может интерпретировать критику со стороны Людвиге как несправедливую, чересчур личную и угрожающую ее благополучию. Таким образом, восприятие Людвигом «истинной» картины происходящего может привести к тому, что Карен станет жертвой своих (конфликтующих между собой) внутренних сил. Возможно, ее Родитель считает, что Людвиг прав, тогда как ее Ребенок бунтует против его оценки работы.

Поскольку такая *амбивалентность*, или двойственность, представляет угрозу самооценке, чувству безопасности, системе ценностей и т. д., Карен вынуждена защищаться. В результате она с неприкрытым негодованием указывает, насколько несправедлива критика Людвиге в отношении ее коллег и как они рассержены на своего руководителя. При этом имеет место мобилизация психологического защитного механизма, который



Защита

Фрейд назвал «проекцией». Карен переносит свои собственные чувства вины и дискомфорта на других, пытаясь избавиться от этих чувств и от необходимости бороться с ними.

Любые защитные механизмы рассматриваются в рамках психодина-

мической школы как изощренные, но бессознательные уловки, преследующие целью избежать мыслей, воспоминаний или желаний, пробуждающих тревожность или дискомфорт. Помимо «проекций», мы, как правило, прибегаем к таким защитным механизмам, как «вытеснение», «компенсация», а возможно, и «рационализация», которыми вполне может воспользоваться Карен.

Используемые за неимением лучшего психологическая защита может служить на пользу индивидууму, хотя по сути своей она неконструктивна и никогда не ведет к решению проблем. Если же мы рассмотрим психологические механизмы с позиций Транзактного анализа, то увидим, что это понятие может быть заменено концепцией «пассивности», описанной в главе 10 — «Ответственность». Такой взгляд поможет получить ясное представление о значимых характеристиках конфликтов.

### *Эскалация конфликта*

Конфликт можно охарактеризовать как психологически пассивное столкновение, противоположное конструктивному столкновению идей. Последнее имеет место, если все участвующие стороны принимают на себя личную ответственность за свои импульсы. Когда же столкновение идей утрачивает позитивные черты, возникает конфликт, характеризующийся серьезными проявлениями пассивности со стороны его участников.

Пассивные чувства, мысли и модели поведения, как и описанные выше защитные механизмы, — это бессознательные формы защиты от внутренней дисгармонии.

Однако, в отличие от последних, их гораздо легче наблюдать со стороны. «Нулевые реакции» перед лицом разногласий, как правило, находят отражение в таких формах, как явный уход от обязательств или «сверхадаптация» в виде внезапного перехода к заискиванию. «Возбуждение» нередко выражается в бурной, но безрезультатной деятельности, а «разрушительное поведение» — в неоправданных поступках. Исходной причиной конфликта является не само разногласие, а реакции на него. И чем более ярко выраженные формы принимает психологическая пассивность, тем конфликт серьезнее.

Организационные консультанты Керстин Лунгстрем и Том Сажерберг (Ljungstrom & Sagerberg, 1991) подразделяют конфликт (в зависимости от количества порождаемой ими деструктивной энергии) на следующие фазы: «Разрыв», «Трудности», «Проблема» и «Прокисшее тесто».

Конфликт начинается с едва заметной фазы «разрыв». Если раздражение нарастает, то он переходит в фазу «трудности», характеризующуюся негативной коммуникацией сторон. Продолжение эскалации переводит конфликт в фазу «проблема», которая все настоятельнее требует мер по своему разрешению, а кульминацией конфликта становится способная продолжаться бесконечно фаза «прокисшее тесто».

Из описания этих фаз явствует, что все они характеризуются обменом типичными реакциями пассивности, уровень которых соответствует тяжести конфликта на текущей его фазе. Рис. 28 иллюстрирует разгорание конфликта в виде последовательной смены описанных выше фаз, со свойственной им пере- или недооценкой.





Рис. 28. Кривая эскалации конфликта

1. Первая стадия конфликта незаметно начинается со скрытых посланий и перекрестных транзакций или обоюдного непонимания, доставляющего пока лишь

небольшое неудобство. При этом семя конфликта прорастает тогда, когда дискомфорт, вызванный «недопониманием», начинает игнорироваться, позволяя нам избегать признания того факта, что он вообще существует.

Игнорирование проявляется в виде *пассивных нулевых реакций*, к примеру, попыток как-то объяснить этот разрыв в коммуникации или полного его игнорирования. Таково альтернативное описание того, что Лунгстрем и Сагерберг называют «фазой разрыва». Однако даже самые безобидные формы психологической защиты (нулевые реакции) нередко воспринимаются как угроза, продолжая раскручивать пружину конфликта.

2. Следующая стадия начинается с обоюдного раздражения, возрастающего по мере того, как стороны все больше осознают «несовместимость своего восприятия реальности». Типичные реакции на это осознание обычно принимают форму *сверхадаптации*. Стороны продолжают игнорировать вызывающие раздражение факторы, пытаясь «не обидеть» друг друга и «не будить лихо». Вместо этого они пытаются загладить неприятные чувства и уладить разногласия, угощая друг друга пирожными во время обеденного перерыва или пытаясь услужить друг другу. Все эти модели поведения характерны для фазы «трудности».

3. Если сверхадаптация не обеспечивает должной психологической защиты, то стороны начинают внутренне ощущать неопределенность и испытывать чувство опасности. В результате демонстрируемые

сторонами формы психологической защиты становятся настолько очевидными, что их начинают замечать даже окружающие. И хотя на предыдущих стадиях стороны пытаются избежать слово «конфликт», теперь вещи называют своими именами. Люди, которых прежде происхождение совершенно не затрагивало, тоже «заражаются» и вовлекаются в конфликт, по большей части демонстрируя, однако, типичную форму игнорирования, то есть считая, что пытаться что-то изменить бесполезно. Данная фаза, как правило, характеризуется теми или иными типами *возбуждения*. И это становится очевидным, когда резко возрастает количество телодвижений и суеты. А конфликт становится всеобщим предметом обсуждения, и участники ситуации начинают распространять сплетни за спиной друг у друга. Иными словами, конфликт достигает фазы «проблема».

4. Когда стереотип угроз и защит достигает стадии, на которой эмоциональное противостояние уже невозможно удержать в разумных пределах, процесс переходит в стадию «открытого конфликта». Здесь люди, как правило, чувствуют, что НУЖНО что-то сделать, но настолько парализованы игнорированием и обесцениванием, что ни они сами, ни окружающие не в состоянии добиться каких-либо изменений. Данная фаза проявляется в виде таких *разрушительных реакций*, как подача заявления об уходе, анонимные письма, злонамеренные действия и откровенная агрессия. Более того, авторитетность угроз, вкладываемых сторонами в свои заявления, принимает крайние размеры. Метафора «прокисшее тесто» как нельзя лучше характеризует эту фазу, свидетельствуя о присущей ей тенденции к беско-

нечному нагнетанию ситуации, которой крайне трудно положить конец. В случае прокисания настоящего теста остановка этого процесса требует большого количества тепла или объема воды. Замораживание также прекращает процесс скисания. Но как только окружающая температура поднимется, прокисшее тесто снова восстанавливает свои негативные свойства.

### *Стратегии управления конфликтом*

Термины «управление конфликтом» и «разрешение конфликта» часто используются как синонимы, под которыми принято понимать успешные методы искоренения этих конфликтов. Существует, однако, множество неэффективных методов, используемых в случаях возникновения антагонизма между людьми. Ради полноты картины их также следует включить в понятие управления конфликтом. Разрешение конфликта, то есть достижение ситуации, в которой конфликт перестает порождать негативную энергию, — единственная идеальная форма управления конфликтом.

Рассмотрим пример эскалации конфликта в «Кар Уош Спешиал» — компании, предлагающей услуги мойки автомобилей. Ее владельцы Йонас, Линус, Албин и Мэтс организовали эту компанию несколько лет назад, и дела шли довольно успешно. Однако за последние полгода Албин и Мэтс стали враждебно относиться друг к другу.

Албина раздражает медлительность, с которой Мэтс выполняет свою работу, вкладывая меньше труда в доходы фирмы, а Мэтс выводит из себя беспеч-

ность Албина, нередко приводившая к дополнительным расходам. Испытывая все больший дискомфорт, Йонас и Линус наблюдали за развитием конфликта, но оставались пассивными, надеясь, что ситуация разрядится сама собой. А когда они подсчитали выручку за последние шесть месяцев, их охватило беспокойство: доходы были в несколько раз ниже запланированных. Дальнейший анализ показал, что основной причиной низких прибылей и возросших расходов был недостаток сотрудничества между Албином и Мэтсом.

В этот момент Йонас и Линус нашли, что конфликт перерос все рамки. Нетрудно было догадаться, чем это могло бы обернуться для компании, если не предпринять ничего для разрешения этого разрушительного конфликта. Дело зашло уже настолько далеко, что Албин и Мэтс не могли помириться без посторонней помощи. И тогда их рассудительные партнеры приняли единственно правильное решение вмешаться.

Любые неэффективные попытки управления конфликтом объединяет то обстоятельство, что в них вовлечены негативные жизненные позиции (см. главу 5). Даже простые «дискуссии» или чисто интеллектуальное противоборство идей в этом случае перерастают в конфликты, если вовлеченные в конфликт стороны занимают одну из негативных жизненных позиций. А потому для Йонаса и Линуса очень важно было осознать, каких неэффективных управленческих стратегий им следует избегать.

Дж. Моррис (J. Morris, 1978) описал четыре стратегии управления конфликтами. Они неэффективны в силу того, что исходят из негативных позиций на диаграмме «ОК Коррал». Моррис подчеркивал, что сами

эти стратегии гораздо менее долговечны, чем соответствующие им жизненные позиции.

1. *Сила*. Попытки разрешить конфликт с позиции силы имеют место, когда посредник пытается навязать решение типа «победитель—проигравший». Если Йонас и Линус попытаются вызвать у Мэтса и Албина чувство вины, им придется исходить из позиции «Я — ОКей, ты — не ОКей». А это неизбежно приведет к тому, что они сами окажутся втянутыми в конфликт.

2. *Уговоры*. Стратегия уговоров означает, что посредник подстраивается под обе стороны и идет у них на поводу, что также крайне редко приводит к положительным результатам. Если Йонас и Линус изберут такую стратегию, их «тормозящая энергия» не будет оценена по достоинству. Вместо этого они сами окажутся в позиции «-+», что повлечет за собой дальнейшее усугубление конфликта.

3. *Компромисс*. Стратегия компромисса, или попытки добиться того, чтобы стороны частично пошли навстречу друг другу, поначалу многим кажется привлекательной. Результат, однако, оказывается негативным, поскольку потребности ни одной из сторон не удовлетворяются полностью. На диаграмме «ОК Коррал» эта стратегия соответствует пересечению осей «Я-« и «Ты-» в точке «ни мне, ни тебе».

4. *Избегание*, демонстрируемое людьми, использующими любые формы пассивности, — самая разрушительная стратегия, приводящая к откровенно не-

гательной ситуации, в которой каждый чувствует себя никчемным и бесполезным. А потому, если бы владельцы компании решили использовать данную стратегию, им осталось бы, в конце концов, только закрыть свое дело.

Эффективное управление конфликтами должно базироваться на взаимном уважении и честном сотрудничестве. Иными словами, оно должно ориентироваться на решение в подлинном смысле слова, то есть сосредоточиться на позиции «++» и полном решении проблемы, а не на поисках уступок, «справедливости» или компромисса. Первым шагом на пути к такому решению могло бы стать стремление убедить Албина и Мэтса, что подход к разрешению конфликта с «негативных позиций» поставит под угрозу срыва любые усилия заинтересованных сторон.

### *Программа действий*

Конфликт в компании «Кар Уош Спешиал» уже настолько запутался, что позитивных изменений, казалось, можно достичь только силовыми методами наподобие разделения компании и ухода части владельцев. Тем не менее, на данной стадии, как и на начальных стадиях конфликта, важно следовать тщательно спланированному и твердому курсу, ориентированному на конечное разрешение.

Следование такому курсу позволяет отслеживать развитие процесса, противодействовать пассивным реакциям и предотвращать типичные ошибки, такие как утрата целостного взгляда на проблему; переход

на личности вместо обсуждения проблемы; игнорирование внутренне ощущаемых угроз и застревание на частностях. Если сторонам удастся договориться о следовании стратегии «++» и придерживаться описываемой ниже программы действий, их шансы на успешное разрешение конфликта многократно возрастут.

### *1. ПРОБЛЕМА*

Эффективное управление конфликтами должно начинаться с совместного выявления и четкого формулирования реальной проблемы, стоящей за предметом спора. Кроме того, сторонам желательно договориться о том, «чья» это проблема, то есть кого она затрагивает в первую очередь. Что касается «Кар Уош Специал», нетрудно убедиться, что основной причиной столкновений между Мэтсом и Албином является неудовлетворенность «несправедливым разделением труда». Таким образом, проблема «принадлежит» всей компании.

Может показаться, что этот шаг программы — чисто формальная процедура. Но именно на этой стадии должна быть сформирована мотивация к тому, чтобы участники приложили усилия к разрешению конфликта. А потому эту фазу нельзя пропускать, пока суть проблемы не будет сформулирована и все стороны не признают ее важной и значимой.

### *2. СОГЛАШЕНИЕ О СОПРУДНИЧЕСТВЕ*

Противники, как правило, охотно признают, что



одна сторона не в состоянии разрешить общую проблему. Более того, если проблема сформулирована так, что мотивирует участников к действиям, стороны, скорее всего, не откажутся внести посильный вклад в разрешение конфликта. А потому важнейшим элементом данной части программы является желание сторон прийти к взаимовыгодному решению, которое должно включать контракт относительно целей, структуры и форм взаимодействия.

Поскольку часть соглашения, регулирующая формы взаимодействия, призвана гарантировать ясный и однозначный обмен посланиями, она должна включать правила в отношении открытости, слушания и игнорирования.

Одной из форм игнорирования, которой следует избегать, является тенденция смешивать человека и предмет спора, в результате чего личные нападки и



*Проблему заслонили  
личные нападки*

психологическая защита могут заслонить собой реальную проблему. Так, во время обсуждения мер по сокращению издержек на «Кар Уош Спешиал» участники потеряли много времени и энергии, когда Мэтс перестал следовать стратегии «+++», заявив о том, что это касается только Албина.

### *3. ВОСПРИЯТИЕ РЕАЛЬНОСТИ*

Важной вехой на пути к согласию является предложение участниками ситуации различных объяснений проблемы и связанное с этим нахождение в их позициях общих точек и расхождений. В случае с нашим примером версия Албина состоит в том, что Мэтс работает слишком медленно и педантично, тогда как сам Мэтс считает, что всему виной беззаботность Албина. Сходство в их восприятии реальности, таким образом, сводится к неудовлетворенности работой своего коллеги, тогда как расхождения касаются того, как нужно правильно работать. На выражаемые ими взгляды также влияет ощущение угрозы, связанное с противоположным мнением и восприятием другой стороны.

На данном этапе реализации программы часто приходится сталкиваться с сопротивлением и тратить на его преодоление много времени. Это связано с тем, что восприятие реальности сторонами и ощущаемые ими угрозы часто бывают весьма туманными и противоречивыми. Поэтому, прежде чем переходить к следующей фазе, чрезвычайно важно, чтобы участники конфликта признали различия в своих подходах и ощущаемых угрозах, стали их уважать и, возможно, внесли определенные коррективы в свое видение ситуации.

### *4. ПОЖЕЛАНИЯ*

На данном этапе все представители сторон без ис-

ключения должны выразить свой взгляд на то, какими они видят возможные изменения. При этом крайне важно осознать и устранить любые проявления двойственности и неоднозначности. Лишь после того, как все участники ситуации ясно и свободно, безо всякой цензуры, выразят свои пожелания относительно возможных улучшений, можно переходить к шагу.

### *5. АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ*

На этой стадии следует предложить как минимум три различных варианта программы дальнейших действий и методов решения конфликтной ситуации. Здесь надо учитывать как пожелания сторон, так и остающиеся между ними разногласия. Эти варианты следует ранжировать в соответствии с тем, насколько удовлетворительными стороны считают их.

### *6. ПЕРЕГОВОРЫ В ДУХЕ «ПОБЕДИТЕЛЬ/ПОБЕДИТЕЛЬ»*

Либо приемлемое решение уже было найдено на предыдущей стадии, либо в отношении предложенных решений возникли разногласия. В первом случае можно переходить к пункту 7. Во втором требуются серьезные переговоры, исходящие из базового принципа, согласно которому должно быть найдено решение, приемлемое и выгодное для всех сторон.

## 7. МОНИТОРИНГ

Достижение согласия относительно стратегии и определение характера конструктивных изменений может весьма обнадеживать. Но задачу по разрешению конфликта нельзя считать выполненной до конца, пока не будет проведен мониторинг полученных результатов. Для поддержания мотивации к изменениям очень важно привлекать внимание сторон ко всем позитивным сдвигам, следить за тем, чтобы соглашения выполнялись, и вносить необходимые коррективы. Поэтому желательно заранее запланировать как минимум две встречи, посвященные мониторингу ситуации. На последнем совещании следует подвести итоги и сделать выводы о том, какие стратегии управления конфликтом представляются наиболее эффективными в будущем.

## *Профилактика конфликтов*

Возможность существования, полностью свободного от конфликтов, — иллюзия, а потому умение разрешать конфликты всегда будет считаться ценным качеством. Однако столь же ценно умение предпринять заблаговременные меры, предотвращающие расхождения в восприятии реальности, которые могут представлять угрозу для сторон. Таковую сеть мер безопасности можно обеспечить в группах и организациях, хотя не исключено, что вложения, необходимые для достижения этой цели, потребуют много времени и усилий и могут не принести ощутимых результатов.

Одним из важных шагов, входящих в комплекс мер безопасности, является поддержание интереса к работе и достаточная стимуляция, чтобы у сотрудников не возникало желания вступать в конфликты из-за стремления внести разнообразие в монотонную рабочую рутину. Другими составляющими этого комплекса мер являются: формулирование перед сотрудниками четких целей; надежная структура; открытая коммуникация; активное информационное обеспечение; интимность; поглаживания; сотрудничество — иными словами, все элементы организационной психологии, которым посвящена эта книга. Чем позитивнее будет организационный климат, который вам удастся создать в результате этих усилий, тем надежнее и эффективнее будет работать система профилактики конфликтов.

## РЕЗЮМЕ: КОНФЛИКТ

Термин «конфликт» содержит как позитивные, так и негативные аспекты. Мы ограничим сферу его употребления только негативными проявлениями человеческого антагонизма. Конфликт предполагает различия в восприятии участниками реальной действительности, которые воспринимаются ими как угроза, что приводит к высвобождению разрушительной энергии. Глубинная природа конфликтов обусловлена врожденным территориальным инстинктом, присущим как животным, так и человеку. Но если животные не могут не выражать этот инстинкт в форме открытого конфликта, то людям, чтобы извлекать пользу из подобного территориального образа мышления, необходимо научиться разрешать конфликты более конструктивными способами.

Конфликт всегда начинается с коммуникации, в ходе которой стороны выражают противоположные взгляды на реальность. Это создает угрозу внутреннему балансу участников и мобилизует психологическую защиту. Поскольку оборона часто воспринимается как угроза, то другая сторона тоже чувствует необходимость защитить себя. Так продолжается до тех пор, пока дело не доходит до открытого конфликта. Этот тип защиты никогда не бывает конструктивным и с точки зрения Транзактного анализа является проявлением психологической пассивности. Чем больше степень пассивности, тем конфликт острее.

Конфликты обходятся значительно дороже, чем нам покажется, а потому их следует разрешать быстро и эффективно. Конфликт считается разрешенным, когда антагонизм сторон больше не порождает негативной энергии. Этого можно достичь, только если подходить к конфликту с позиции «Я — ОК, ты — ОК». Кроме того, важно держать под контролем пассивные реакции благодаря тщательно продуманному плану управления конфликтом. План должен охватывать такие шаги, как определение сути проблемы, контракт о сотрудничестве, анализ восприятия реальности, угроз и желаний, предложение альтернативных решений, переговоры в духе «победитель—победитель» и мониторинг ситуации после разрешения конфликта.

Возможность существования, свободного от конфликтов, иллюзорна. Однако возможна эффективная профилактика последних. Эта цель может быть достигнута путем создания системы профилактики, отдельные ячейки которой включают высокий уровень стимуляции и мотивации на рабочем месте, четко сформулированные цели и открытую коммуникацию, иными словами, факторы, характеризующие хороший организационный климат.

### ИНФОРМАЦИЯ

#### *Понятие информации*

Согласно справочным изданиям, слово «информация» — латинского происхождения и означает «объяснение, указание, данные, инструкции». Понятия информации и коммуникации нередко используются как синонимы, однако под информацией мы будем понимать различного рода данные, а под коммуникацией — процесс передачи информации.

Информация имеет огромное значение для поддержания чувства собственной безопасности. В условиях недостатка информации нам не на что опираться, что вселяет в нас чувство неуверенности. Более того, информация обеспечивает стимуляцию, в которой мы, люди, нуждаемся для проявления активности и дальнейшего роста. Информационный вакуум или неудовлетворенное стремление к познанию часто ведет к распространению домыслов, сплетен и слухов.

В организационном контексте информация — это необходимое условие мотивации, принятия сотрудниками на себя ответственности и их профессионального роста. С другой стороны, существуют пределы объема информации, который люди могут воспринять.

## Информационный стресс

В современном обществе, ориентированном на средства массовой коммуникации, на нас круглосуточно обрушивается нескончаемый поток информации. Многим людям приходится учитывать такое количество данных, инструкций и различных факторов, что они испытывают информационный стресс. По мнению исследователей, стресс обладает как позитивными, так и негативными характеристиками, однако мы будем понимать под этим словом лишь негативные аспекты воздействия информации. Индивидуума, находящегося в условиях информационной перегрузки, можно сравнить с человеком, умирающим с голоду, поскольку его организм блокирован собственными жировыми клетками, не позволяющими ему усваивать нужные питательные вещества.



*Информационный стресс*

Существует немало причин, по которым мы подвергаем себя и других воздействию настолько большого объема информации, что он становится для нас тяжелым бременем и действует против нас. К числу самых весомых причин можно отнести следующие:

### 1. Наше информационное воспитание

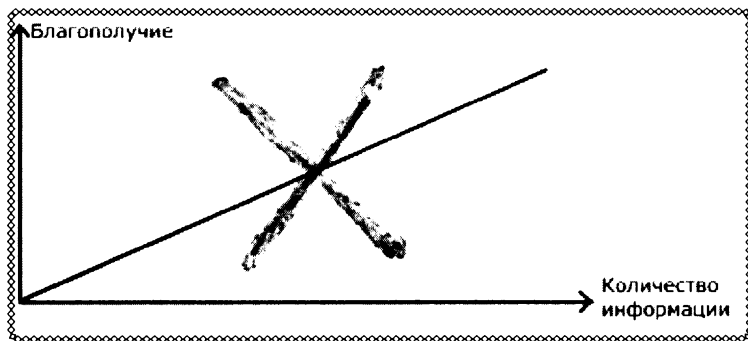
В школе нас редко учат ограничивать поток информации и экономить информационные ресурсы. Напротив, нас поощряют за большой объем школьных



сочинений и ведение подробных конспектов, не упускающих ни одного слова учителя, а также призывают щедро делиться информацией, которой мы располагаем.

## *2. Неправильное понимание зависимости между информацией и эффективностью*

Широко распространено мнение, что эффективность прямо пропорциональна количеству информации. Нам кажется, что чем большим объемом информации мы будем располагать, тем лучше мы будем работать и тем больше удовлетворения получим от своего труда. Более того, такое заблуждение может подкрепляться сообщениями, что запрос «больше информации» является одним из двух наиболее распространенных требований, предъявляемых сотрудниками к руководителям во многих компаниях.



*Рис. 29. Неправильный постулат*

На самом же деле корреляция этих двух показателей представляет собой выпуклую кривую. А это свидетельствует, что стресс имеет место в случаях как не-

достатка информации, так и ее избытка (закон Йеркса и Додсона). Изречение «Умеренность во всем» полностью применимо и к информации. К сожалению, не существует готовых и универсальных правил, которые ограничивали бы объем информации оптимальными пределами. Эта величина колеблется в зависимости от конкретных людей и типа информационных материалов.

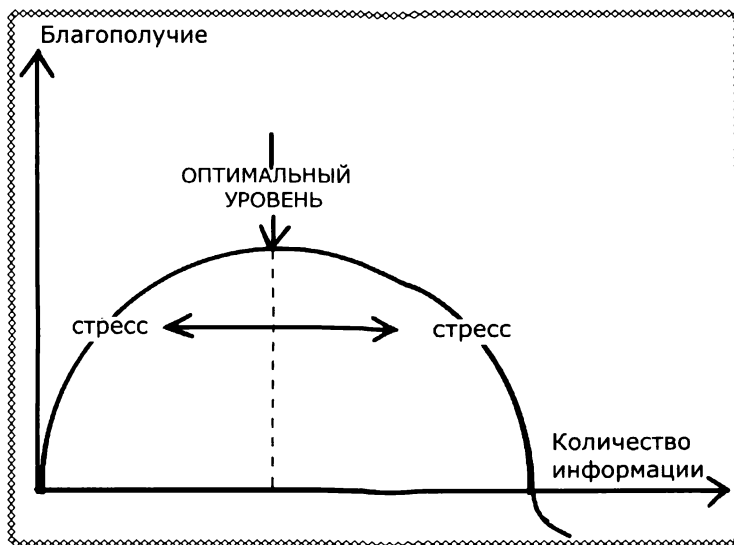


Рис. 30. Как недостаток, так и избыток информации порождает стресс

### 3. Стремительное и широкомасштабное наступление технологического прогресса

И дома и на рабочих местах нас окружают достижения коммуникационных технологий — телефоны,

## Последствия информационного стресса

- Ригидность — отсутствие гибкости;
- чрезмерное упрощение — использование лишь небольшого количества предельно обобщенных правил, которыми мы руководствуемся во всех решениях и действиях;
- оборонительная позиция — постоянная готовность к защите себя и склонность думать лишь о том, что мы можем потерять, вместо того, чтобы сосредоточиться на возможностях и быть готовым к изменениям;
- тенденция рассматривать все в черно-белых тонах = мышление в категориях полярностей, не принимающее во внимание промежуточные оттенки;

- туннельное зрение — склонность фокусироваться на очевидном, не принимая во внимание второстепенные факторы;
- синдром ложной тревоги — чрезмерная драматизация событий или склонность к панике.

С другой стороны, ГИПОСТИМУЛЯЦИЯ, как правило, приводит к следующим явлениям:

- Иллюзорные мечты — фантазии о несуществующей позитивной реальности;
- сопротивление изменениям — противодействие инновациям и попыткам реорганизации;
- подмена понятий — интерпретация событий в желательном для нас ключе;
- распространение слухов — передача информации, основанной на предположениях, чрезмерно вольных допущениях или лжи;
- промахи — ошибочные решения и поступки.

Если перевести эти эффекты на язык Транзактного анализа, становится очевидным, что информационный стресс ведет к различным формам «пассивности», то есть к неконструктивным и ограничивающим нас формам поведения, о которых говорилось в главе 10.

### *Информационные потребности*

Чтобы научиться предоставлять и запрашивать информацию в оптимальных объемах, сначала нужно разобраться в наших фундаментальных информацион-

ных потребностях. Как и в случае мотивации, нам поможет простая транзактно-аналитическая модель личности, включающая три эго-состояния. На ее основе мы можем определить потребности, которые надо удовлетворить, чтобы передаваемая между нами информация была для нас полезна.

Наша Родительская часть требует *перспективной информации*, то есть всех типов информации, позволяющей правильно рассмотреть явления, связывающей прошлое с настоящим и указывающей путь в будущее. Кроме того, такая информация позволяет придавать вещам должную ценность, отличать хорошее от плохого, красивое от уродливого и т. д.

Примеры перспективной информации:

- цели и стратегии компании;
- рабочие правила и инструкции;
- любые типы коммерческой информации;
- исторические факты;
- видение — планы на будущее.

Перспективная информация дает нам возможность заглянуть вперед, вспомнить прошлое и всмотреться вглубь явлений. Благодаря этому она позволяет нам ясно различать долгосрочные цели нашей деятельности. Никакое решение нельзя считать достаточно обоснованным, если оно принято без учета информации этого типа.

Что касается нашего внутреннего Взрослого, то здесь особая роль принадлежит Ориентационной информации, которая говорит нам об окружающих условиях и предъявляемых к нам требованиях.

Ориентационная информация зачастую включает конкретные советы по преодолению проблем повседневной жизни. Ее примерами могут служить:

- указания времени и сроков;
- руководства по эксплуатации, учебники;
- производственные показатели;
- итоговые сведения;
- финансовые расчеты.

Иными словами, ориентационная информация обеспечивает нам практическое руководство, касающееся решения текущих и относительно краткосрочных задач. Таким образом, она дает нам представление о наших ближайших целях.

И наконец, наш Ребенок не может испытывать удовлетворение без *Поддерживающей информации*. Благодаря ей мы чувствуем себя в родной стихии, знаем, где мы можем найти нужные сведения или к кому можем обратиться за помощью. Примерами поддерживающей информации являются:

- о сотрудниках моего отдела;
- о должностных обязанностях коллег;
- о том, как найти специалиста в конкретной области;
- о том, кто в отпуске;
- кто может помочь;
- кто рассчитывает и предоставляет льготы и \ премиальные.

Этот тип информации вселяет в нас чувство безопасности и придает нам силу, поскольку указывает на источники помощи, обеспечивая доступ к ресурсам.

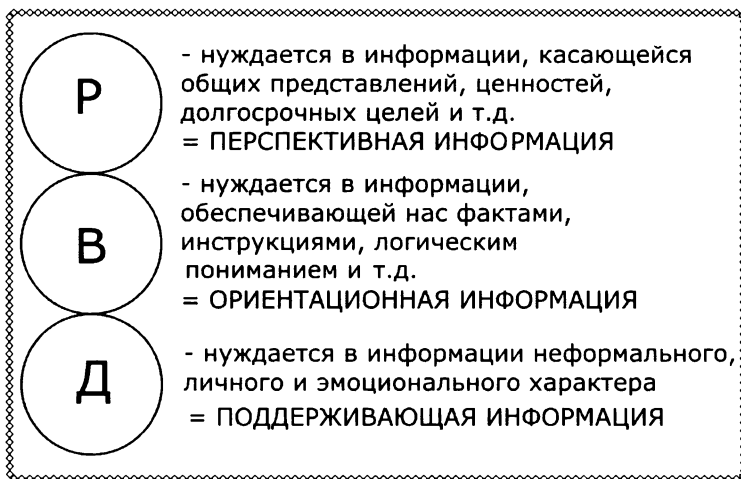


Рис. 31. Типы информации, соответствующие различным эго-состояниям

При этом важно придавать всем трем типам информации равное значение с точки зрения мотивации, то есть с учетом контекста и других факторов. Следует отметить, однако, что роль Поддерживающей информации возрастает, когда цели достигаются с помощью других людей. Именно эта информация стимулирует наиболее глубинную и восприимчивую к мотивации составляющую нашей личности. Пример — огромный тираж таких английских газет, как “The Sun” и “The Mirror”, изобилующих поддерживающей информацией.

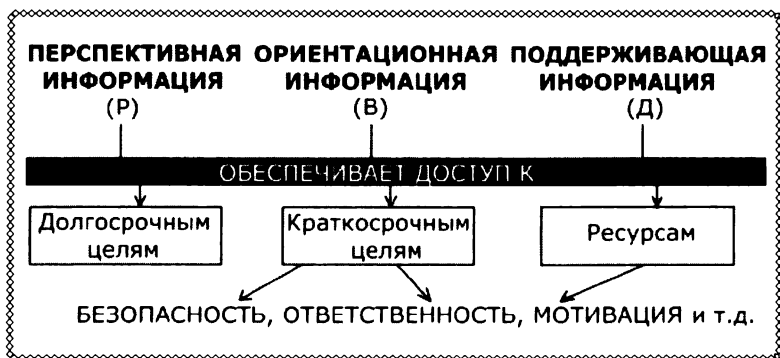


Рис. 32. Сводная таблица типов информации и обеспечиваемых ими источников

### Активизирующая информация

Таким образом, качество информации касается скорее психологической стороны предоставляемых данных, нежели их терминологической и технической стороны. Информация должна приносить психологическое удовлетворение, обеспечивать чувство безопасности, стимуляцию и не порождать негативного стресса. Таково требование к информации, позволяющее вступить в подлинный контакт с людьми и активизировать желательные реакции окружающих. А потому информация должна сообщать людям о целях и контекстах, предоставлять поддержку и руководство, обеспечивать приверженность делу. Приверженность — это самый важный источник активности, обеспечиваемый за счет юмора, драматизма, сенсационности и т. д.

Несмотря на то, что активизирующая информация должна быть обращена ко всем трем эго-состояниям,



она может быть лаконичной. Удачный пример — информационное сообщение, висящее на стене комнаты для персонала одной из компаний:

!!!

Объем производства за прошлый месяц на 2% превысил средние показатели за весь год (ОРИЕНТАЦИОННАЯ ИНФОРМАЦИЯ). Это полностью соответствует нашей долгосрочной цели в 2004 году обеспечить компании прибыль в размере 2-х миллионов крон (ПЕРСПЕКТИВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ).

Особо отличился в текущем месяце отдел номер 3 (ПОДДЕРЖИВАЮЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ). Поговорите с профессором Йоном Перссом, который будет рад поделиться с вами секретами успеха своего департамента.

Никлас Лунд  
(ПОДДЕРЖИВАЮЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ)

Данное сообщение не только образцово по своей краткости и информационной насыщенности, но и сформулировано так, что предельно конкретно обращено к своему адресату и вдохновляет целевую группу на мысли и формы поведения, которых хочет добиться Никлас. Можно сделать вывод, что при выборе формы представления информации следует руководствоваться ответами на следующие вопросы:

1. На каких людей я хочу оказать влияние моей информацией?
2. Какие чувства и действия должна вызвать моя информация?

## *Информационная стратегия*

При отборе и передаче эффективной внутрифирменной информации важен ответ на вопрос, какие принципы или стратегии следует использовать. Как правило, недостаточно просто определить, какую информацию следует предоставить. Необходимо разработать, сформулировать и внедрить основные стратегии, которые нужно для этого использовать. Рассмотрим следующий пример.

Во время обсуждения планов по запуску в производство нового продукта менеджер производственного отдела спрашивает: «Когда необходимо оповестить всех сотрудников о наших планах?» На что исполнительный директор отвечает: «Спешить ни к чему. Этой информацией могут воспользоваться только сотрудники отдела продаж, а они, вероятно, уже располагают всеми нужными им сведениями».

Этот краткий диалог служит примером двух конфликтующих между собой подходов к информации. Исполнительный директор считает, что только руководство компании должно решать, кому и что нужно знать. Менеджер производственного отдела, напротив, предоставляет самим сотрудникам возможность решать, какая информация им требуется. Расхождение во мнениях относительно того, насколько открытой должна быть информация в компании, свидетельствует, что эта организация не располагает принятой на официальном уровне информационной стратегией, по крайней мере, в отношении открытости информации. Это указывает, что обстановка в компании способствует возникновению конфликтов и слухов.



В основе ясных и четко сформулированных информационных стратегий лежат следующие принципы:

### *ОТКРЫТОСТЬ*

Примеры:

- У нас вся информация конфиденциальна, за исключением той, которую мы решаем обнародовать.
- В нашей фирме вся информация открыта, за исключением той, которую мы сохраняем в тайне.

### *ДОСТУПНОСТЬ*

Примеры:

- Наш подход к информации состоит в доведении до сведения сотрудников того, какая информация имеется и где ее можно получить.
- У нас каждый отдел должен получать ежедневные циркуляры и информацию о том, что происходит в компании.

- В нашей фирме руководители отвечают за обеспечение всех сотрудников своих отделов необходимой информацией.
- Каждый сотрудник нашей фирмы несет персональную ответственность за сбор необходимой ему информации. А менеджер — за то, чтобы информация имелась в наличии.

- У нас информация по большей части доводится до сотрудников в форме сводок-резюме.
- У нас информация должна предоставляться на трех уровнях детализации. Это — заголовки, краткое резюме и подробное описание.

- В нашей фирме циркуляр, исходящий от каждого отдела, должен подшиваться в папку и храниться как минимум пять лет.
- У нас любая информация более чем месячной давности должна перепроверяться повторно.

Конечно, разные информационные стратегии оказывают различные эффекты и должны избираться в соответствии с тем, насколько они согласуются с на-

правлением деятельности компании. Если компания открыто провозгласит некую базовую стратегию и будет систематически придерживаться ее, появится фундамент для создания благоприятного организационного климата, достижения эффективного сотрудничества и высокой производительности.

## РЕЗЮМЕ: ИНФОРМАЦИЯ

С целью стимулирования внутренней и внешней активности получателей информации им следует предоставлять качественные данные, а это означает, что управление информационными процессами требует знаний и планирования. Данная глава была посвящена преимущественно психологическим аспектам обеспечения информации.

Негативный информационный стресс возникает и в условиях избытка информации, и в условиях ее недостатка. Чтобы избежать этого, количество, форма предъявления и тип информации должны быть адаптированы к потребностям людей.

Что касается типов информации, могут быть выделены три основные категории: Перспективная, Ориентационная и Поддерживающая информация; при этом необходимо обеспечивать передачу информации всех трех типов. Только так у людей появится представление о ситуации, ощущение поддержки и чувство приверженности, которые необходимы для активизации человеческих усилий.

Крайне важно, чтобы все сотрудники компании научились передавать и находить «нужную» информацию. Если компании удалось разработать четкие и продуманные информационные стратегии, тем самым заложен прочный



### ЧЕСТНОСТЬ И ИГРЫ

#### *Игры*

Большинству из нас доводилось неоднократно оказываться в достаточно характерных ситуациях. Рассмотрим пример Алвы. Ей, к ее великому разочарованию, то и дело приходится сталкиваться с тем, что люди считают ее толстой и непривлекательной. Но Алва не осознает, что фактически она сама напрашивается на то, чтобы услышать подобные замечания. Ее друзья прекрасно понимают, что она жаждет добиться от них нужных ей комплиментов. Поначалу все пытаются разубедить ее, но, в конце концов, сдаются и соглашаются, что она толстая и некрасивая.

Бедная Алва! В результате своего поведения она каждый раз получает «доказательства» своей никчемности, и ее самооценка становится все более шаткой.

Так Алва оказывается вовлеченной в негативный, но, увы, широко распространенный тип коммуникации, на языке Транзактного анализа называемый *игрой*. Суть игр заключается в том, что поначалу участники обмениваются на первый взгляд вполне откровенными и честными транзакциями на социальном уровне, содержащими, однако, скрытое игнорирование или обесценивание. Обмен транзакциями этого типа может продолжаться довольно долго, а может, как нередко случается, длиться лишь несколько мгновений. Игра

оканчивается, когда одна из сторон внезапно меняет уровень коммуникации, реагируя на скрытый психологический подтекст вместо чисто внешнего социального уровня общения. В результате возникает сиюминутное смущение, после чего следует расплата, то есть чувство дискомфорта, испытываемое индивидуумами, вовлеченными в игру.

Термин «игра» был выбран по той причине, что такие психологические игры (равно как настольные или карточные) подчиняются некому набору правил и часто используются как форма свободного времяпрепровождения. В принципе в основе всех игр лежат обман и мошенничество, однако в случае карточных и других азартных игр обман носит контрактный характер, а потому считается социально приемлемым. Точно так же и в играх, описываемых Транзактным анализом, неразумно упрекать их участников в обмане и нечестности, поскольку игры протекают на бессознательном уровне, при этом игроки неосознанно обманывают как себя, так и других. Осознанный обман и ложь (в виде манипуляций и злоупотребления властью) не имеют к психологическим играм никакого отношения, и к их обсуждению мы вернемся позже.

Основоположник Транзактного анализа Эрик Берн (Berne, 1975) не первым обратил внимание на любопытный феномен, названный впоследствии «играми». Вероятно, его же имел в виду Фрейд, говоря о «навязчивом повторении» (“repetition obsession”). Однако никому не удалось охарактеризовать этот феномен точнее, чем Эрику Берну. Предложенные им описания, анализ и названия психологических игр, благодаря которым люди стали легко узнавать их проявления в окружаю-



щей жизни, положили начало его мировой славе. Книга Берна «Игры, в которые играют люди» стала бестселлером.

### *Почему мы играем в игры*

Люди играют в игры, чтобы добиться психологической расплаты, которую они неосознанно стремятся получить. Эта «расплата» носит тайный характер, поскольку является объектом наших иррациональных, разрушительных или невротических желаний, которые вполне осознающий происходящее Взрослый никогда бы не принял. Во время игр Взрослый фактически не ведает, что творят Ребенок и Родитель, но одна из этих составляющих нашей личности всегда имеет тайную причину, побуждающую ее к участию в игре.

Основные причины участия в играх состоят в том, что игры помогают:

- подтверждать негативные жизненные позиции (глава 5);
- обманным путем добиваться поглаживаний (глава 6), пусть даже негативных;
- структурировать свое время (глава 7) удобным для себя образом, но при этом можно было держаться от людей на определенной дистанции;
- избегать ответственности (глава 10);
- следовать своим сценариям, то есть принятым в раннем детстве решениям, неумолимо направляющим нас к достижению негативных целей (глава 14).

Чтобы получить именно ту эмоциональную расплату, которой мы втайне жаждем, мы выбираем свою любимую игру. Так, смысл излюбленной игры Алвы состоит в том, чтобы постоянно слышать от других, какая она никчемная и некрасивая. Более того, у Алвы просто чутье на людей, которые сами с удовольствием сыграют с ней и дадут ей необходимую расплату.

Важное место среди таких людей принадлежит подруге Алвы. Ее зовут Лиза, и она любит такие игры, которые повышают ее собственную самооценку за счет других и позволяют ей почувствовать себя более значимой, умной и красивой, чем окружающие. К примеру, Лиза пытается «спасти» бедную Алву от того, чтобы та перестала чувствовать себя тучной, несексуальной и уродливой, обесценивая ее жалобы репликами типа «Да ты просто милашка!» или «Надо принимать себя такой, какая есть».

«Расплата» варьируется в зависимости от типа игр, степени их интенсивности, личностей участников и от ситуации. Игры первой степени (так называемые банальные игры) доставляют лишь легкий дискомфорт, тогда как игры третьей степени в высшей степени драматичны, что иногда заканчивается летальным исходом. Иными словами, одна и та же игра приносит разным людям вознаграждения разных размеров.

Алва играет в свою любимую игру «Пни меня!» на втором уровне интенсивности, что приносит ей разрушительное подтверждение мыслей о себе как никчемном человеке. Ее друг Ласс играет в ту же игру, но на более низком уровне интенсивности, благодаря чему он лишь время от времени испытывает ощущение, что с ним обходятся несправедливо.

## Как определить игру

Первым признаком того, что другие люди играют в игры, являются реакции, кажущиеся вам нелогичными или слишком бурными. Когда речь идет о наших собственных играх, такие признаки трудно распознать, поскольку нам самим собственные реакции кажутся адекватными. Поэтому собственные игры легче идентифицировать, обратив внимание на случаи, когда мы постоянно попадаем в одни и те же неприятные ситуации. Подозрения в нашей вовлеченности в игру еще более обоснованы, если негативные чувства становятся для нас неожиданностью, а также, если нам удастся вычленить предшествующий этим чувствам стереотип собственного поведения. Таким образом, психологические игры всегда обладают следующими характеристиками:

- наше эго-состояние Взрослого НЕ ОСОЗНАЕТ игр, которыми движут наши неосознанные желания;
- игры начинаются, на первый взгляд, с открытой коммуникации, которая, однако, содержит СКРЫТЫЕ ТРАНЗАКЦИИ; при этом на социальном уровне сообщается одно, а на психологическом — нечто совершенно другое;
- игры предполагают ИГНОРИРОВАНИЕ И ОБЕСЦЕНИВАНИЕ;
- игры многократно ПОВТОРЯЮТСЯ и проходят по ОПРЕДЕЛЕННЫМ ПРАВИЛАМ;
- игры НЕОЖИДАННО ЗАКАНЧИВАЮТСЯ, когда один из участников реагирует на скрытое послание вместо социального, в результате чего все участники испытывают НЕПРИЯТНЫЕ ЧУВСТВА.

Если вернуться к демонстрируемому Алвой паттерну коммуникации, заставляющему ее испытывать чувство собственной никчемности, мы обнаружим все признаки игры. За поведением Алвы угадывается хотя и подавляемая, но крайне острая потребность в поглаживаниях, а также неосознаваемое стремление к подтверждению своей основной жизненной позиции «-+». Манера Алвы напрашиваться на комплименты включает в себя скрытые послания «Солги мне», а затем «Пни меня, ведь я этого заслуживаю». При этом этот паттерн повторяется раз за разом и строго следует неписаным правилам, согласно которым Алве нужно, чтобы сначала на нее обратили внимание, а затем выплеснули ушат холодной воды, чего, собственно, она бессознательно и добивалась.

На транзактной диаграмме типичная игра между Алвой и Лизой выглядит следующим образом:

1. Открытая коммуникация, включающая скрытую транзакцию.

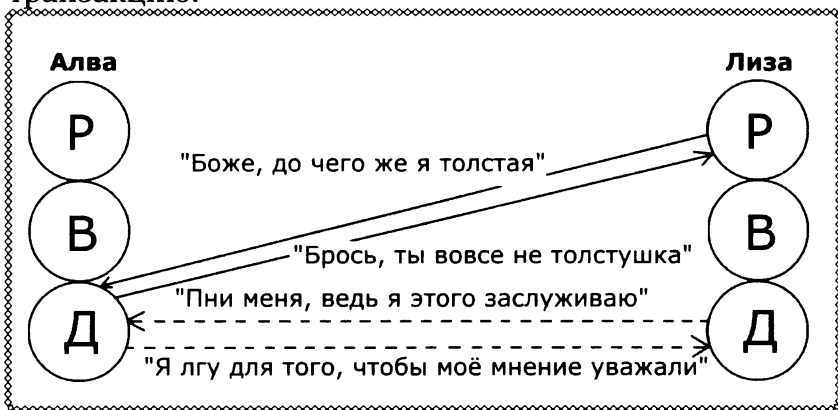


Рис. 33. Скрытая транзакция и приглашение к игре

2. «Неожиданное» завершение коммуникации, включающее обмен сообщениями между активными эго-состояниями и пересекающуюся транзакцию.

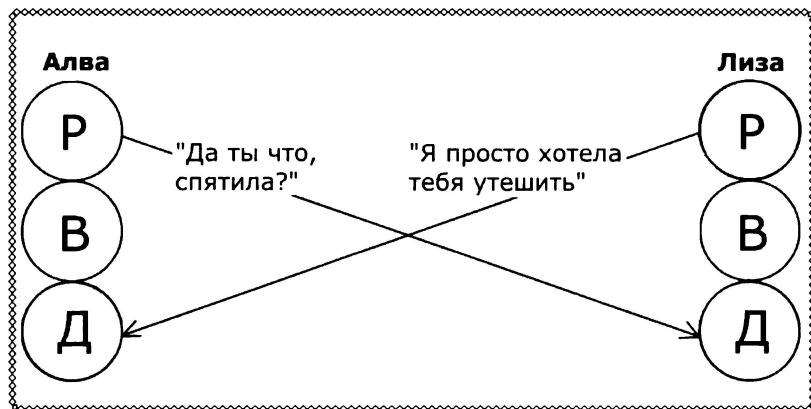
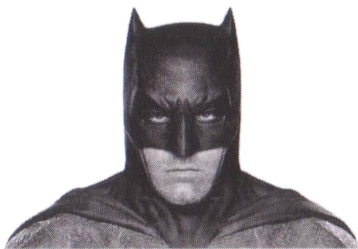


Рис. 34. Пересекающаяся транзакция и завершение игры

Характер игр может стать более понятным, если проанализировать их с точки зрения ролей, которые принимают участники, переходя от одной к другой во время игры. В нашем примере присутствуют три основных роли:

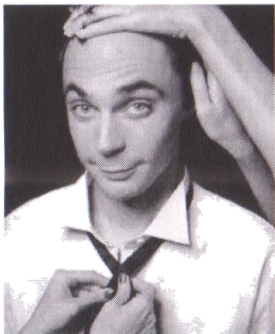
**ПРЕСЛЕДОВАТЕЛЬ (П)**, чьей целью в игре является укрепиться в ощущении своего превосходства над другими, игнорируя и обвиняя окружающих.





*Спасатель*

СПАСАТЕЛЬ (С), ищущий доказательств собственного превосходства, игнорируя других и «помогая им, хотя в его помощи никто не нуждается.



*Жертва*

ЖЕРТВА (Ж), в процессе игры обесценивающая себя и других, ищущая подтверждения того, что ей страшно не везет, другие люди с ней обходятся несправедливо, или иных доказательств собственной никчемности.

В зависимости от того, что именно наше бессознательное хочет доказать с помощью игр, мы выбираем одну «излюбленную роль», которую мы разыгрываем чаще остальных. Однако мы также меняем наши роли в ходе игры.

К примеру, Алва начинает с позиции Жертвы, а заканчивает игру в роли Преследователя, тогда как Лиза

начинает с роли Спасателя, а затем становится Жертвой, реагируя на переход к роли Преследователя со стороны Алвы. Первая игра заканчивается в момент внезапной смены ролей, однако ничто не мешает подругам продолжить играть, переходя от занятых позиций к новым негативным ролям.

В статье «Драматический треугольник» Стивен Карпман (Karpman, Drama Triangle, 1968) описывает, как меняются роли во время игр. Согласно предложенной им модели игра Алвы и Лизы протекает следующим образом:

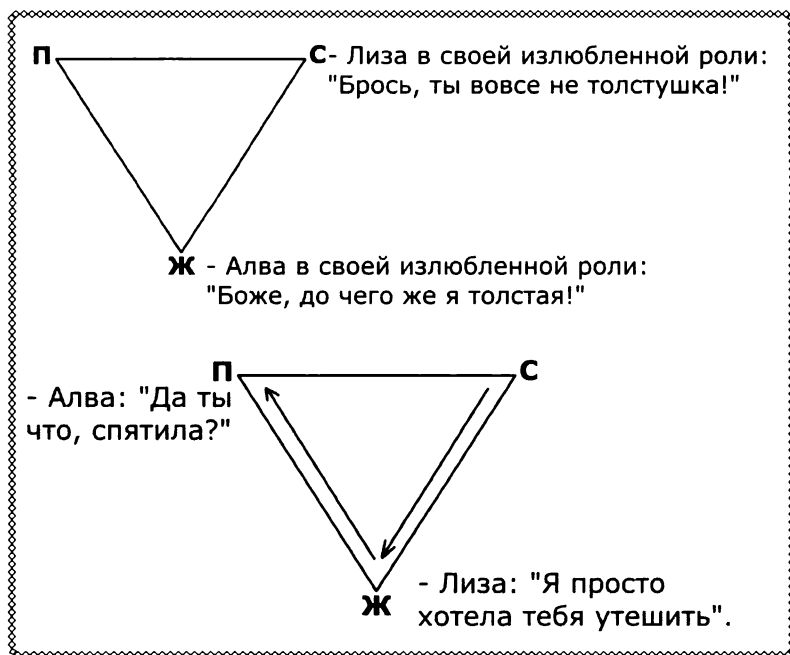


Рис. 35. Драматический треугольник — первая смена ролей

Подруги поменялись ролями, и первая игра закончилась. Тем не менее они продолжают:

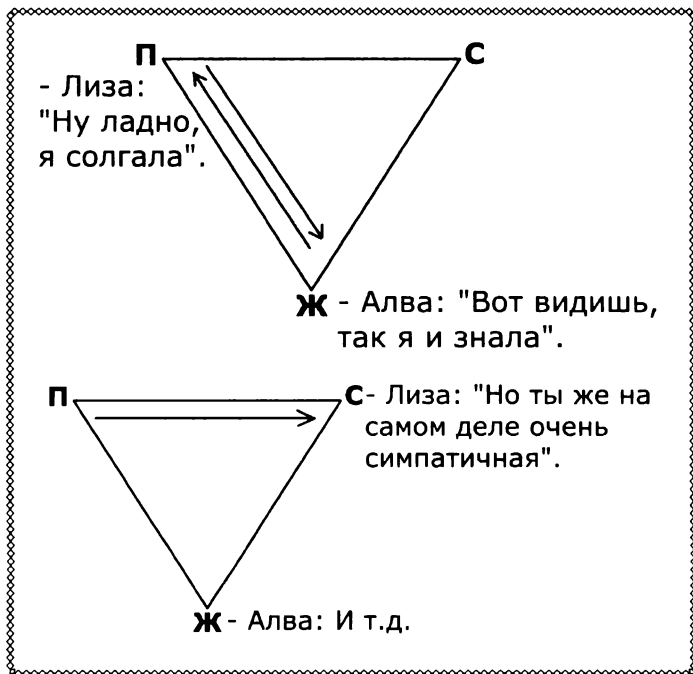


Рис. 36. Драматический треугольник — вторая и третья смена ролей

Эрик Берн считал, что в психологических играх должны присутствовать как минимум два игрока. Однако у нас есть веские основания рассматривать игры как специфический вид коммуникации, способной протекать и между различными эго-состояниями одного и того же человека.

Одна из наиболее распространенных «солевых»



игр разворачивается внутри личности «хронически бросающего курить». То и дело такой человек дает себе торжественную клятву, что отныне он навсегда бросает курить, и, разумеется, через несколько дней нарушает свое обещание. Характер внутренних диалогов, ведущих к «вознаграждению», может быть различным, однако в любом случае курильщики, пьяницы и наркоманы порой проявляют недюжинную изобретательность и творческий подход к тому, как обмануть самих себя.

### *Типичные игры на рабочем месте*

Люди играют в игры в семье, в школе, в кругу друзей, на работе, словом, повсюду. Поскольку глубинной причиной игр является чувство потерянности и неадекватности, полностью избегать таковых практически невозможно. Тем не менее, потребность в играх может быть существенно ограничена благодаря установлению открытых, безопасных и доверительных отношений и созданию атмосферы взаимного уважения.

В некоторых компаниях цель существующей организационной структуры заключается не в эффективном ведении бизнеса, а в обеспечении безраздельной власти высшего руководства. В таких организациях мы нередко обнаруживаем правила и системы, утвержденные лишь «в принципе» и оставляющие широкий простор для интерпретаций, потворствующих интересам отдельных сотрудников и группировок.

Другими характерными чертами такого организационного климата является привычка говорить друг о

друге, а не друг с другом, и политика, призванная скорее побороть конкурентов, чем завоевать клиентов. В подобного рода компаниях процветают самые разнообразные игры.

Если эти игры не выходят за рамки банальных, они ведут не более чем к возникновению неприятных чувств и отсутствию мотивации, «всего лишь» ослабляя положение фирмы. Драматические игры, однако, могут разрушить саму организацию, приводя к стрессам, болезням, увольнениям сотрудников и их уходу по собственному желанию. Такие игры дорого обходятся фирме и полностью лишают людей удовлетворения от своей работы.

С другой стороны, поводов для игр не возникает в компаниях, чьи цели четко сформулированы; структура прозрачна; правила понимаются однозначно; сотрудникам предоставляются возможности для роста и развития; практикуется свободный доступ к информации и царит обстановка открытости и взаимного уважения. Эти факторы позволяют сотрудникам чувствовать себя уважаемыми и компетентными специалистами и поддерживать высокую мотивацию. Людям не приходится добиваться поглаживаний и возбуждения с помощью обмана и интриг, и они могут вступать между собой в открытую и честную коммуникацию. Любые игры, возникающие в такой среде, по большей части невинны, и охотникам до игр приходится подыскивать себе другое место работы, более благоприятствующее этому занятию.

Берн дал различным типам игр меткие названия, соответствующие их характеру и психологическому смыслу. Кроме того, игры классифицируются в соответ-

ствии с тем, каким ролям они служат в первую очередь. Речь идет о ролях Преследователя, Спасателя и Жертвы.

### ИГРЫ ПРЕСЛЕДОВАТЕЛЯ

«Если бы не ты» — участники этой игры пытаются убежать от ответственности, обвиняя других. Так, Андерсон, менеджер отдела, играет в эту игру, когда ссылается на «тупость, лень и безразличие» своих подчиненных, оправдывая собственное нежелание принять меры по повышению эффективности работы отдела. «Если бы не они» — типичная игра Преследователя.

«Ну что, попался, сукин сын?» — другая игра Преследователя, ищущего козлов отпущения. К примеру, Густавсон постоянно собирает «улики», которые он использует в качестве повода для нападок на менеджера отдела при любом удобном случае.

### ИГРЫ СПАСАТЕЛЯ

«Я только пытался помочь» — в этой игре Спасатель пытается быть полезным и в то же время ищет подтверждения тому, что «в этом мире тщетно ожидать благодарности». На этой игре специализируется консультант Норман, то и дело давая непрошенные советы и предлагая ненужные решения.

«Что бы вы без меня делали?» — госпожа Норд,

любительница этой игры, убеждает всех своих коллег, что она просто незаменима. Госпожа Норд не упустит случая взяться за выполнение новых поручений и тщательно проследит за тем, чтобы к освоению премудростей нового копировального аппарата допустили только ее. В результате коллеги избегают ее общества, зато охотно пользуются ее услугами, не давая ничего взамен.

### ИГРЫ ЖЕРТВЫ

«Пни меня!» — любимая игра Алвы, равно как и тех сотрудников, кто провоцирует окружающих на приступы раздражения и гнева. Сама Алва играет в эту игру не только с друзьями, но и на работе, вечно беспокоя по пустякам своего босса и коллег, пуская нелепые сплетни и не исполняя обещаний.



«Да, но...» — любители этой широко распространенной игры избегают принятия решений. Профессиональные «Спасатели» беспомощно барахтаются в замаскированных сетях, расставляемых игроками в «Да,

но...», ибо все их советы и предложения в результате оказываются отвергнутыми. Служащий Петерсен получает массу поглаживаний, ставя перед персоналом отдела одну проблему за другой под тем предлогом, что ему самому не справиться, после чего прямодушно объясняет, что следовать данному совету невозможно. В результате люди быстро устают от Петерсена и начинают его избегать.

### СЛОВЫЕ ИГРЫ

В своей книге «Обратная сторона власти» Клод Стайнер (Steiner, The other Side of Power, 1981), анализируя силовые игры, показывает нам, как можно оставаться сильным и при этом не играть в них. Силовые игры преследуют ту же цель, что и озвученные манипуляции — контролировать других против их воли. Например, Йохан постоянно отпускает некорректные замечания по поводу ошибок, которые допускает Нисс, чтобы предстать перед начальством более подходящим кандидатом на должность, на которую они оба претендуют. Самые распространенные способы обеспечить себе поддержку, материальные блага или статусное положение посредством силовых игр — это ложь, угрозы, запугивание и эксплуатация других людей.

Силовые игры, как и психологические, всегда содержат элемент обмана, однако отличаются мотивами и осознанным расчетом. Силовые игроки преднамеренно вводят окружающих в заблуждение с целью отобрать что-то, что другие хотят сохранить (к примеру, деньги). В случае же психологических игр цель не осознанна и

состоит в том, чтобы обеспечить себе что-то, в чем вы нуждаетесь, но опасаетесь попросить напрямую. Если члены вашей семьи вас не слышат, неудивительно, что вам приходится добиваться нужных поглаживаний обманным путем.

### *СОЦИАЛЬНЫЕ ИГРЫ*

Общераспространенные и невинные социальные игры — такие, как «Монополия», шахматы, покер и другие азартные игры, — также предполагают обман, хотя и в соответствии со строго определенными правилами. Потому они также являются разновидностью нечестного поведения. Несмотря на это, социальные игры являются для игроков источником интересного проведения досуга, острых ощущений, удовольствия. Они обеспечивают игрокам чувство принадлежности к коллективу и стимул для повышения своего мастерства. А потому даже нечестность рассматривается здесь как нечто приятное и возбуждающее; более того, хитрость порой возводится в ранг изящного искусства.

В силу этих особенностей социальные игры мы упоминаем лишь в качестве любопытного сравнения, позволяющего указать, что поразительно сходные по своему характеру паттерны транзакций могут преследовать совершенно различные цели.

### *Существуют ли позитивные игры?*

Независимо от того, в какие именно игры играют

люди — в психологические, социальные или силовые — по сути своей все игры негативны. И действительно, все они содержат элемент обмана или предполагают попытки приобрести нечто за счет других. Конечно, легче отказаться от силовых игр, поскольку они сознательно направлены против других людей, а также потому что их мотивы, так и социальные последствия могут вступить в противоречие с нашими моральными устоями, тогда как последние могут обладать и несомненно позитивными характеристиками.

Иногда считают, что играть в азартные игры — грех, однако большинство из нас находит социальные игры приятным и достойным видом отдыха — по крайней мере, безобидным. Любые моральные послабления лишь придают этому занятию остроты и с лихвой компенсируются теми удовольствиями, которые оно способно доставить. Даже психологические игры могут иметь позитивные функции, в ряде случаев перевешивающие их недостатки.

Примером тому могут послужить взаимоотношения между Дженни и Айзеком, у которых не так уж много общего, за исключением пристрастия к взаимно дополняющим играм. Дженни любит разыгрывать Преследователя, тогда как Айзек получает удовольствие, выступая в позиции Жертвы и устраивая скандалы. Это обеспечивает ему поглаживания, стимуляцию и возбуждение, которых в остальных аспектах супружеской жизни этой паре так недостает. Игры, в которые играют Дженни и Айзек, помогают им получить друг от друга то, чего они хотят, а их ссоры можно считать пустяками по сравнению с теми преимуществами, которые супруги из них извлекают.

## *Что делать с играми*

Мы определили социальные игры как в целом позитивные, а потому нам нужно лишь научиться избегать и пресекать силовые и психологические игры. При этом необходимо сконцентрироваться на том, чтобы изменить себя и свое поведение, а не пытаться изменить других. Последнее почти всегда тщетно. Если же вы попытаетесь полностью избегать игр в своей жизни, то вас приятно удивит количество позитивных изменений, которые произойдут с окружающими. А что еще остается делать, как не меняться к лучшему, если рядом появился «антиигрок»?

## *Как избежать игр*

Лучший способ избежать игр — преодолеть привычку в них играть и встретиться лицом к лицу с теми социальными рисками и неприятными ситуациями, которые влечет за собой открытая и честная коммуникация. Однако в этом случае отпадет необходимость в скрытых транзакциях; игнорирование или переоценка людей и событий утратит свою привлекательность, а взаимное непонимание уже не будет казаться столь угрожающим. Вот некоторые эффективные меры, помогающие избежать психологических игр:

- **УВАЖАЙТЕ СПОСОБНОСТЬ и ПРАВО** людей брать на себя **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** (главы 1 и 10);
- **будьте ОТКРЫТЫМИ и ИЗБЕГАЙТЕ СКРЫТЫХ ТРАНЗАКЦИЙ** (глава 4);



- ## Как прекратить игру

- **ЗАДАВАЙТЕ ПРЯМЫЕ ВОПРОСЫ, КОГДА ВЫ ИМЕЕТЕ ДЕЛО С ДВУСМЫСЛЕННЫМИ И НЕЯСНЫМИ ПОСЛАНИЯМИ.** Поскольку игра заканчивается, когда скрытая транзакция выносится на осознаваемый уровень, задавайте такие вопросы: «Правильно ли я вас понял...?» или «Вы действительно хотели сказать этим следующее...?»
- **ПЕРЕКЛЮЧАЙТЕСЬ В ПОЗИТИВНОЕ ЭГО-СОСТОЯНИЕ,** вместо того, чтобы общаться с людьми

ми из негативных частей своей личности, которые всегда участвуют в играх. К примеру, примите критику в свой адрес, а не защищайтесь от нее: «Ваша критика моего предложения оказалась очень полезной».

- **ОТКРЫТО** и с уважением **КОНФРОНТИРУЙТЕ С ИГНОРИВАНИЕМ**, ибо это лишит игру необходимой ей энергии. «Неужели слово “всегда” соответствует действительности всякий раз, когда вы его произносите?»
- **ЗАКЛЮЧАЙТЕ** с людьми **КОНТРАКТЫ**. Требование заключить контракт препятствует возникновению игр: «Можем ли мы договориться, что будем слушать, пока каждый не выскажет свое предложение полностью, прежде чем возражать?»
- **ИГНОРИРУЙТЕ ПРИГЛАШЕНИЯ К ИГРАМ** или реагируйте на них иначе. Не отвечая на скрытые послания и привлекая внимание собеседника к более приятным темам, вы можете пресечь игру еще до ее начала. Можно сменить тему следующим образом: «Да, кстати, на меня произвела большое впечатление ваша речь во время обеденного перерыва .

### *РЕЗЮМЕ: ЧЕСТНОСТЬ И ИГРЫ*

*Ежедневно люди оказываются вовлеченными в преднамеренный и непреднамеренный обман, пытаясь получить то, чего, как им кажется, они не смогут добиться иными средствами. Такая нечестность принимает форму ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ИГР, СЛОВНЫХ ИГР и СОЦИА-*

*АЛЪНЬИХ ИГР, основанных на обмане других игроков или утверждении своего превосходства над ними. Однако игры могут иметь различные мотивы, которые мы осознаем неоднозначно.*

*Психологические игры предполагают неосознанные манипуляции, объектом которых становимся лично мы или другие люди. Мы прибегаем к этому типу негативной коммуникации, чтобы получить психологическую расплату, к которой неосознанно стремимся. Разумеется, Взрослая составляющая нашей личности никогда бы не сочла приемлемыми те иррациональные и разрушительные желания, которые служат основой для игр. Важными признаками игр являются наши нелогичные и неадекватные реакции, однако распознать игры можно, также обратив внимание на то, что мы регулярно оказываемся в одних и тех же негативных ситуациях.*

*Уместно в этой связи сравнить неосознаваемые психологические игры с силовыми и социальными играми. И в те, и в другие мы играем преднамеренно. Однако если силовые игры негативны по своей природе (так как направлены против других людей), то социальные игры носят безобидный характер и приносят позитивные дивиденды.*

*Самым эффективным способом избежать негативных последствий игр является устранение потребности в их использовании и осознание происходящего. Мы предлагаем ряд мер, которые помогут вам избежать*

### СЦЕНАРИИ И ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЯ

#### *Сценарии*

Сценарий — это неосознанный план нашей жизни, который мы «составляем» в раннем детстве. Он придает нашему существованию скрытый бессознательный смысл, и если мы пытаемся следовать ему, то чувствуем, что наши поступки оправданы. На первый взгляд может показаться, что иметь подобный план собственной жизни очень хорошо. Однако, поскольку мы разработали его, когда еще находились в состоянии полной зависимости от окружающих, а мышление у нас было недостаточно развито, как это свойственно детям, которые лишь недавно пришли в этот мир, последствия оказываются для нас негативными. Сценарий всегда предполагает отсутствие гибкости и ограничение своих возможностей, что нередко приводит к разрушительному поведению и драматическим результатам.

Тем не менее, первоначальная функция сценария позитивна. Он помогает маленькому ребенку адаптироваться к неоднозначным, пугающим, а подчас и угрожающим жизни сигналам из внешнего мира, которые ребенку трудно интерпретировать. Вопиющий недостаток знаний и опыта, помогающих ориентироваться в жизни, создает потребность в защите. Вследствие этого мы создаем для себя личное «руководство», состоящее из чрезмерно упрощенных, но легко усваиваемых

рецептов. Последние предписывают, как мы должны думать, чувствовать и действовать, чтобы выжить. Они также помогают нам отфильтровывать значительную долю стимулов, угрожающих полностью захлестнуть сознание маленького существа.

Родители горячо любят двухлетнюю Лотту, однако у них нет на нее времени, так как большую его часть они проводят на работе, в кругу друзей или просто отдыхают. Бедная Лотта не может понять, почему родители дают ей так мало поглаживаний, но вскоре она открывает для себя, что может заслужить особо нежные проявления любви, если будет вести себя тихо и послушно. В результате Лотта приходит к выводу, что в этой жизни легче всего завоевать любовь, если оставаться незаметной. Мать Лотты, тихая и скромная женщина, также явилась для девочки примером того, как надлежит себя вести, чтобы не выделяться среди окружающих.

Поскольку и отец, и мать Лотты подчиняются жестким рамкам собственных сценариев, им не удастся окружить дочь той заботой, в которой она нуждается. Лотта компенсирует нехватку заботы, разработав и внедрив в свою жизнь собственный сценарий, который помешает ей в будущем исследовать возможности, предоставляемые жизнью, и глядеть на мир открытыми глазами.

Основные недостатки сценариев состоят в том, что они являют собою реакцию на угрозы, когда-то казавшиеся реальными, но больше таковыми не являющимися. Кроме того, сценарии составляются в еще неразвитом мозгу ребенка, а за их рамки очень сложно вырваться.

Благодаря своей фильтрующей функции наши сценарии постоянно отсекают информацию, которая

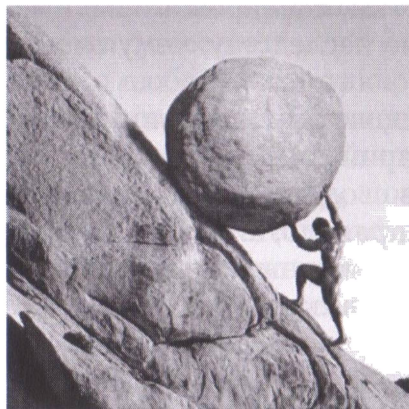
на более поздних стадиях индивидуального развития помогла бы нам открыть новые истины и произвести переоценку собственного поведения. Как видно на примере семьи Лотты, сценарии также имеют тенденцию передаваться по наследству, чему очень трудно противостоять.

Каждый человек составляет свой собственный уникальный сценарий, однако основные характеристики всех сценариев сводятся к ограниченному набору тем. Эти темы, как правило, кладутся в основу классификации по типам «сценарных процессов», подчиняющихся строгим и обобщенным правилам:

#### *ПРАВИЛО — ПРИМЕР*

- *Всегда* — Такие, как я, всегда должны работать больше, чем другие.
- *Никогда* — Такие, как я, никогда не достигают успеха.
- *Пока не* — Лишь после того, как я наведу порядок в доме, окончу институт, достигну пика своей карьеры и т. п. (момент достижения цели постоянно откладывается), я смогу почувствовать, что я — ОКей.
- *После* — Все это пустяки, но погодите — вот увидите, на что я способен!
- *Почти* — Я принадлежу к тому типу людей, которые приходят почти (но никогда — точно) вовремя, почти решают свои проблемы, почти заканчивают начатое дело (но никогда не делают до конца) и т. п.
- *С открытым концом* — Я из тех, кто постоянно держит все двери открытыми, чтобы не упустить какой-нибудь шанс, а поскольку мне нужно быть

готовым ко всему, я отказываюсь от части своих устремлений и целей.



*Никогда!*

Создается впечатление, будто в некоторых семьях одна или несколько из этих тем становятся некими путеводными звездами, и члены этих семей преданно следуют этим темам из поколения в поколение. Так, например, можно задаться вопросом, какая программа, игравшая роль путеводной звезды, приводила членов семьи Кеннеди одного за другим к трагическому финалу?

Однако сценарии передаются не только по прямой линии — от родителей к детям. Зачастую они распространяются в группах, члены которых связаны между собой иными, не родственными узами. Нередко можно обнаружить сценарии, которые движут целыми нациями и расами, и именно в выборе сценариев следует искать причины того, почему некоторые особенности

культуры этих народов то и дело толкают их на путь покорности и страдания.

Компании и организации тоже имеют свои сценарии (Krausz, 1993). Одни из этих сценариев не слишком драматичны, и с ними можно мириться, хотя они и задерживают рост и развитие организации. Но другие способны привести к застою и краху, если не предпринять надлежащих мер.

Пожалуй, нет ни одного человека и ни одной организации, полностью свободных от сценариев. Однако в процессе нашего созревания и развития мы можем во многом избавиться от их влияния. В психотерапии принято сосредоточивать внимание прежде всего на неосознаваемых целях, заставляющих нас следовать своим сценариям, затем производить их критическую оценку и, наконец, выбирать новые осознанные цели, оставляющие место для альтернативных вариантов поведения.

### *Внутренние команды*

Отправной точкой создания сценариев служат явные или скрытые послания, которые родители постоянно передают нам в детском возрасте. Не следует, однако, забывать, что сценарий формируется, когда ребенок сам интерпретирует слова или поступки родителей. Иными словами, обвинять отца и мать в собственном репрессивном сценарии, будучи взрослыми людьми, по сути, несправедливо и бессмысленно.

В наших сценариях содержатся три типа посланий, ограничивающих нашу свободу, а именно, ПРИКАЗАНИЯ, КОНТРПРИКАЗАНИЯ и ПРОГРАММЫ, препят-



ствующие протеканию всех психологических процессов, описанных ранее в этой книге.

### *ПРИКАЗАНИЯ*

Психотерапевты Мэри и Роберт Гулдинг (Mary and Robert Goulding, 1976 & 1983) считают, что наши сценарии, каковыми бы они ни были, с очевидностью отправляют своим хозяевам различные команды. Поскольку эти команды касаются того, что нам запрещено, они носят название «приказаний» и являются реакцией на бессознательную родительскую ревность к своему ребенку или страх за его жизнь. Сценарная матрица, изображенная на рис. 37, показывает, как запреты передаются детям от родителей.

Гулдинги обратили внимание, что самые разнообразные запреты, управляющие жизнью их пациентов, можно разделить на 12 основных типов, подробные описания которых вы найдете в книгах по Транзактному анализу. Поскольку для наших целей достаточно ограничиться лишь несколькими примерами запретов, мы выбрали те, что кажутся нам наиболее любопытными.

### *НЕ ЖИВИ!*

Этот психологический запрет мы включили в наш список прежде всего потому, что он нередко приводит к драматическим последствиям. Его источниками становятся родительские реплики типа: «Мне пришлось

бросить учебу, потому что на свет появился ты», «Маленькая Калле появилась на свет случайно», «Мы не разводимся только из-за Карин». Если ребенок интерпретирует эти высказывания таким образом, что было бы лучше, если бы его вовсе не было, существует немалый риск, что инстинкт самосохранения не разовьется у него в достаточной степени. И это может привести даже к тому, что он распрощается с жизнью.

### *НЕ БУДЬ ЗНАЧИМЫМ!*

Именно этот запрет явился отправной точкой для сценария маленькой Лотты. Такой внутренний приказ нередко отдают себе дети, которые слышат в свой адрес следующие замечания: «Тебя не должно быть видно и слышно», «Не воображай себе, будто ты чего-то стоишь» или «Будь доволен тем, что тебя вообще сюда пускают». Постоянно ощущая на своих плечах эту пригибающую их к земле ношу, дети не решаются попросить о том, чего они хотят, постоять за свои права или выразить свое мнение.

Нетрудно предположить, что на работе тяжесть этого запрета ощущают на себе многие женщины. Именно этим, скорее всего, объясняется то, что лишь относительно небольшой процент женщин добивается высокого социального положения, становясь руководителями компаний, известными политиками или крупными учеными. Более того, женщины не занимают лидирующего положения даже в таких традиционно женских видах деятельности, как кулинария, — шеф-поварами обычно являются мужчины.

## *НЕ ДУМАЙ!*

Этот запрет может сформироваться вследствие того, что родители высмеивают детские рассуждения или горюют по поводу того, что их чадо не отличается высокими умственными способностями. Модель поведения матерей, отключающих свою способность мыслить, когда они сталкиваются со сложными проблемами, также является мощным фактором, способствующим принятию такого запрета.

Реакциями взрослых, усвоивших такое послание, как правило, становятся те или иные формы пассивности.

## *НЕ ПРИНАДЛЕЖИ!*

Заложники этого запрета могут чувствовать себя лишними в большинстве ситуаций, еще более усугубляя свое положение тем, что предпочитают избегать общества других, когда им представляется такая возможность. Родительские послания, ведущие к формированию этого запрета, могут заключаться в том, что их ребенок «не от мира сего» и нуждается в защите, либо, наоборот, — он умнее, спортивнее или красивее других детей. Родители и сами могут подавать пример, как изолировать себя от общества. Таким запретом нередко руководствуются те, кого в детстве обижали.

## *НЕ ДЕЛАЙ УСПЕХОВ!*

Знание об этом жизненном запрете поможет нам

лучше понять поведение таких сотрудников, как Эрик, отец Лотты. Этот целеустремленный и способный человек должен был бы уже давно начать блестящую карьеру, но, как ни странно, ему никогда не удается воспользоваться возможностями, которые предоставляются. Вместо этого он раз за разом портит все дело, совершая совершенно неоправданные ошибки, к примеру, опаздывая на важные встречи, путая адреса, роняя неуместные высказывания или забывая о намеченных договоренностях.

Причина, по которой Эрик принял решение не преуспевать в жизни, кроется в поведении его отца, который втайне опасался, что сын займет его место главы и самого уважаемого члена семьи. Разумеется, отец никогда не выражал своих опасений на людях, не признаваясь в них даже самому себе, не то что сыну. Однако Эрик чувствовал этот страх и решил, что никогда не рискнет утратить отцовскую любовь, потревожив его душевный покой.

### *НЕ ДЕЛАЙ!*

Этот запрет исходит от родителей, зорко наблюдающих за каждым шагом ребенка из страха, что с ним что-то случится. Олле вырос именно в такой семье, и сегодня, уже будучи взрослым, он старательно избегает любых намеков на трудности, чтобы, не дай бог, не сделать чего-нибудь «опасного». Преследующее Олле приказание «Не делай!» не позволяет ему завершить ни одного дела, будь то дома или на работе. Вместо этого он хронически пребывает в состоянии нерешительности.

## Контрприказания

Если запреты касаются вещей, которых мы не должны совершать, то «драйверы» (побудительные послания) предписывают нам, что мы должны делать, чтобы преодолеть власть приказаний. Контрприказания содержат директивы, исходящие от Р родителей и адресованные Р детей (см. рис. 37). Они либо дают разрешения, либо ограничивают (хотя эффект, тормозящий наше индивидуальное развитие, оказывают лишь последние). Несколько упрощая картину, мы можем разбить все ограничивающие контрзапреты на пять основных типов «драйверов», или обращенных к нам в раннем возрасте посланий, носящих настолько грозный характер, что постепенно они превращаются в «обязательства», постоянно преследующие нас и не дающие нам покоя.

Различных людей преследуют различные драйверы. По мнению психолога Тайби Кейлера и его коллег (Kahler, 1974), легче всего распознать доминирующий драйвер, поскольку каждому отдельному драйверу соответствует особый выбор слов, тон голоса, телодвижений и выражения лица. Управляемые драйверами формы поведения в каждом отдельном случае могут иметь продолжительность не более секунды, поэтому период их возможного наблюдения значительно короче, чем в тех случаях, когда на основании тех же самых внешних признаков мы пытаемся определить доминирующее эго-состояние. Однако, проявив наблюдательность, вы начнете замечать ежедневно повторяющиеся сигналы и внешние эффекты драйверов как в самом себе, так и в других людях. Приводимое ниже описание пяти драй-

веров поможет вам наблюдать их в окружающей действительности.



*Будь Совершенным!*

*БУДЬ СОВЕРШЕННЫМ!*

Это драйвер, в частности, проявляет себя в том, что его обладатель уснащает свою речь многочисленными объяснениями, например, «Это самый важный вывод, к которому я пришел, хотя по данному вопросу у меня есть и другие соображения».

Таким людям нравятся выражения наподобие «вероятно», «можно сказать», «как я уже упоминал» и т. п., а также язык тела, ассоциирующийся с эго-состоянием Взрослого. Побуждаемый этим драйвером, человек склонен к пространственным объяснениям и чрезмерному контролю, далеко выходящим за рамки необходимого. Он всегда будет ставить на первое место свои обязательства и по большей части будет отказывать себе в возможности отдохнуть. Психологическая ловушка, за-

ключенная в драйвере «Будь совершенным!», состоит в том, что соответствовать заданным стандартам никогда не удастся, ибо никто не совершенен.

### *БУДЬ СЛАБЫМ!*

Этот драйвер мы обнаруживаем в людях, пытающихся максимально отстраниться от своих чувств и действий. За счет таких высказываний, как «Подобные взгляды достойны осуждения» вместо «Я осуждаю подобные взгляды» или «Эта работа не приносит удовлетворения» вместо «Ненавижу эту службу», они избегают принятия ответственности за чувства и поступки. Кроме того, обладатели этого драйвера предпочитают крайне скупой и невыразительный язык тела, пытаясь подчеркнуть, что они не подвержены влиянию эмоций.

Ловушка, скрытая в драйвере «Будь сильным!», заключается в том, что движимые им индивидуумы отказывают себе в праве нуждаться в чем-то, быть зависимыми от других людей и быть близкими с ними.

### *РАДУЙ ДРУГИХ!*

Этот драйвер находит отражение в формах поведения, аналогичных заискиванию. Его характерными признаками служат такие слова, как «естественно», «разумеется» или «да, вроде того». Эти слова свидетельствуют о склонности к потворству другим людям. Услужливость проявляется также в наклоне корпуса

вперед, потупленном взоре, обращенных вверх ладонях и не сходящей с лица улыбке, кажущейся фальшивой и натянутой.

Руководствуясь этим драйвером, мы рискуем тем, что в своем стремлении угодить другим забудем о собственных нуждах.



*Радуй других!*

### *СТАРАЙСЯ!*

Этот драйвер призывает меня предпринимать попытки и стараться, не обязательно достигая успеха, ибо в зачет идут лишь усилия. Вот почему слова «стараться» и «пытаться» распространены столь широко. Люди, живущие исходя из драйвера «Старайся!», как правило, принимают за дело, не обдумав все хорошенько, и зачастую не доводят начатое до конца. При этом мышцы лица и тела у таких людей постоянно напряжены.



## СПЕШИ!

Люди, движимые этим драйвером, постоянно испытывают нехватку времени и спешат без всякой на то причины. Они регулярно используют слова и фразы наподобие «Скорее!», «Нет времени», «Поторапливайся!» и вечно выглядят чем-то обеспокоенными. Механизм драйвера таков, что он не оставляет людям шансов ни расслабиться, ни прислушаться к себе и другим.

## Программы

Наши сценарии содержат не только команды, но и примеры того, как надлежит реализовывать их на практике. Эти рабочие схемы, или программы, как они называются на языке Транзактного анализа, включают в себя демонстрационные модели различных действий, которые могут быть как конструктивными, так и разрушительными.

Конструктивные программы, заложенные в нас родителями, могут содержать рецепты, как испечь пирог, написать письмо или преуспеть в бизнесе. Негативные поведенческие паттерны также являются частью наших сценариев. Поэтому в наши программы заложены описания или демонстрации того, что нужно делать, чтобы постоянно СТАРАТЬСЯ, но НИКОГДА НЕ ДОСТИГАТЬ; или РАДОВАТЬ ДРУГИХ, но при этом НЕ БЫТЬ ЗНАЧИМЫМ и т. д. Сценарная матрица (рис. 37) показывает, как Взрослый Лотты получает программу от эго-состояния Взрослого ее родителей.

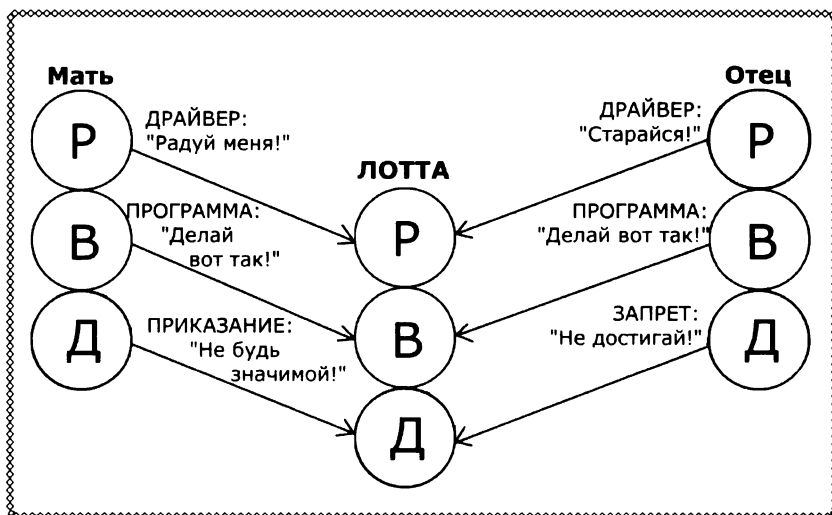


Рис. 37. Сценарная матрица маленькой Лотты

## Культура

Можно утверждать, что, подобно отдельным индивидуумам, группы людей, организации, страны и даже целые континенты обладают собственной личностью, включающей три базовых эго-состояния. Так, «типичная» норвежка Ола Норман характеризуется наивно оптимистичным, а зачастую и непослушным Свободным Ребенком и изобретательным и компетентным Взрослым, тогда как ее коллега из Швеции Свен Свенсон в большей степени контролируется своим гордым и надменным Родителем, а его чрезмерно покорный Адаптивный Ребенок готов дожидаться своей очереди, сколько потребуется.

Мы полагаем, что группы людей, компании и на-

ции также имеют собственные сценарии, являющиеся, судя по всему, значимой негативной частью преобладающей в них культуры. Рис. 38 в упрощенной форме демонстрирует характер взаимодействия между сценарием и культурой.

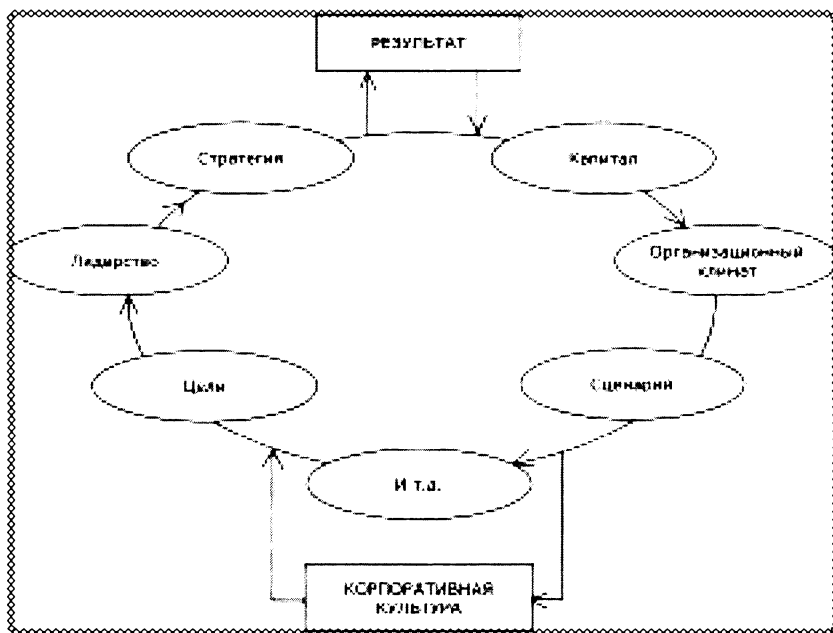


Рис. 38. Взаимодействие между сценарием и культурой в организации

Проявив немного воображения, нетрудно вычленить экзистенциальные послания, сообщаемые нацией своим виднейшим представителям и будущим поколениям. Именно интерпретации подобных базовых посланий и исторического наследия, а не реальные факты программируют отдельных индивидуумов и целых на-

ций на постановку непродуктивных целей или принятие негибких решений и ограничивают их рост. А потому, если нации хотят развиваться в позитивном направлении, очень важно усвоить уроки прошлого, демонстрирующего нам примеры того, как можно разорвать порочный круг негативных стереотипов. Вспыхивающее то тут, то там неонацистское движение — пример силы, толкающей людей в обратном направлении. И если неонацисты преуспеют в навязывании своей искаженной интерпретации европейской истории, существует риск того, что нацистский кошмар повторится.

Преуспевающие компании и организации, как правило, берут свое начало от основателя, выступившего с перспективной идеей, в которую он неколебимо верил и в реализацию которой вложил немало усилий. Примером такого лидера может служить Арне Берг, сын трудолюбивого фермера. Многочисленные связи и предпринимательский дух помогли ему создать процветающую фирму по производству одежды. Вся организация была построена в соответствии с личными ценностями Арне, который сам набирал сотрудников, вписывающихся в культурный стереотип, сформированный под его мощным и честолюбивым влиянием.

В результате в корпоративной культуре, подчеркивающей своеобразие этой компании, глубоко укоренились открыто провозглашаемые Арне и неявно подразумеваемые верования, идеологические постулаты, фигуры речи, мифы и ритуалы. Арне удалось остаться на плаву в трудные для фирмы периоды и воспитать преисполненных гордости и энтузиазма сотрудников.

И сегодня компания «Берг Лимитед» остается одной из ведущих компаний на рынке одежды, однако

она ощутимо затормозилась в своем развитии. Дело в том, что корпоративная культура, несомненно, все еще несет на себе окраску личного сценария «Старика Арне». Многие негативные аспекты его личного программирования передались и компании в целом. Там на них наложились интерпретации его сотрудников и их личные сценарии, в результате чего психологические программы Арне зажили собственной жизнью. В «Берг Лимитед» каждый руководствуется девизом «Занимайся тем, что ты умеешь», поскольку это клише прочно запечатлелось в сознании самого Арне и большинства персонально отобранных им работников.

Результатом явилось то, что Арне вот уже 40 лет занимает пост генерального директора, ротация кадров внутри фирмы минимальна, дорога к инновациям оказалась перекрытой, решения по внедрению каких-либо изменений саботируются, и компании становится все труднее и труднее приспособиться к условиям быстро меняющегося рынка.

### *Выявление организационных сценариев*

Первый шаг для организации на пути к освобождению от навязчивых и негативных посланий — их идентификация. В этом вам помогут ответы на следующие вопросы:

- Случались ли в истории фирмы драматические эпизоды, имеющие тенденцию неоднократно повторяться?
- Какими личностными характеристиками отличаются

ся сотрудники, выбивающиеся в лидеры компании?

- Что вообще говорят о фирме?
- Что думают сотрудники о будущем своей компании?
- Какие темы в компании избегают обсуждать (успехи, ошибки, этические вопросы, болезни, смерть, качество продукции, оплату труда, историю)?
- Существуют ли в компании широко популярные изречения и девизы?

Ответы на эти вопросы обеспечат вам массу полезной информации о скрытых посланиях, препятствующих успеху. Наиболее интересным, однако, является то, какие чувства вызывают эти вопросы. Если реакцией сотрудников на них становятся чувства смущения, гнева или страха, — это верный признак того, что данный вопрос затрагивает сферу, контролируемую сценарием.

Поскольку сценарии воздействуют на бессознательном уровне, людям, испытывающим на себе влияние сценариев, трудно распознать их. Вот почему для того, чтобы увидеть вещи такими, каковы они есть, без розовых или черных очков, нередко требуется помощь психотерапевта или консультанта. Иногда для прояснения картины полезно прислушаться и к мнению новых сотрудников, способных взглянуть на ситуацию свежим глазом.

Перечисленные ниже установки, которые мы обнаружили в некоторых компаниях, — красноречивые примеры сценарных посланий. (В скобках приводятся их названия, принятые в ТА.)

- «Мы прекрасно знаем, в чем нуждаются клиенты!» (СТАРАЙСЯ).
- «Клиент всегда прав» (РАДУЙ ДРУГИХ).

- «Удерживать ту долю рынка, которую мы сегодня занимаем, для нас слишком дорого» (НЕ ДЕЛАЙ/ НЕ ДОСТИГАЙ).
- «Бессмысленно тягаться с акулами бизнеса» (НЕ БУДЬ ЗНАЧИМЫМ).
- «Нам нужна лишь информация, касающаяся наших непосредственных обязанностей» (НЕ ДУМАЙ).
- «Контроля не бывает слишком много» (БУДЬ СОВЕРШЕННЫМ).

### *Изменения*

Изменения нередко являются синонимом позитивного развития, однако сформировать новые привычки сложнее, чем кажется. Можно быть абсолютно уверенным в том, что заведенный уклад является неэффективным, и все же саботировать любые попытки изменения. Сопротивление всему новому — скорее правило, нежели исключение, и не только для отдельных людей, но и для групп, а следовательно, и для организаций. Отчасти это объясняется действительно существующим риском, связанным с шагом в неизведанное, а отчасти — тем фактом, что изменения, по мнению, норвежского психолога Пауля Мокнеса (Moxnes, 1991), представляют угрозу для нашей структурной защите от чувства беспокойства. Если мы дополним эту картину взглядом с позиций ТА, то увидим, что процесс изменения зачастую становится возможным лишь после освобождения от некоторых сценарных элементов, а этого, разумеется, не потерпит Критикующий Родитель (человека или организации).

Рис. 39 иллюстрирует функции и место различных концепций Транзактного анализа, касающихся развития в направлении автономии или против «тирании сценария». На одном конце — абсолютно свободная от сценариев утопия. Она характеризуется аутентичными транзакциями, позитивными поглаживаниями, контрприказаниями, включающими в себя «разрешения», и позицией «++». На другом конце — проблемное развитие, начинающееся с пропусков и негативных транзакций, управляемых сценарным циклом. Это — самоподкрепляющаяся система внутренних ограничивающих «истин», различных их проявлений и подкреплений, которая черпает свою силу в «системе рэкета», описанной Эрскином и его коллегами (Erskine et al., 1979).

Внутренние «процессы»	Внешние проявления	Подкрепления
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Исключения</li> <li>- Контаминация</li> <li>- Негативные жизненные позиции</li> <li>- Игнорирование</li> <li>- Приказания</li> <li>- Драйверы</li> <li>- Блокирующие программы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Скрытые транзакции</li> <li>- Игры</li> <li>- Драйверное поведение</li> <li>- Психологическая пассивность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Марки</li> <li>- Рэкетные чувства</li> <li>- Резиновые ленты</li> </ul>

Рис. 39. Холистический взгляд на концепции ТА

Любые меры, направленные на то, чтобы остановить бесконечный сценарный поток, пресечь действия



драйверов и их стимулов, на изменение своего поведения и на осознание контаминаций, представляют собой эффективные шаги на пути к освобождению от жизненного сценария.

Убедившись в том, что глубоко укоренившийся сценарий и методы функционирования больше не соответствуют окружающей обстановке и неэффективны, индивидум или руководство организации смогут предпринять первые шаги по освобождению от своего устаревшего «руководства». Чувство неопределенности и желание наказать себя за ошибки, которое при этом возникает, нередко ведет к ощущению кризиса. Баулби, Каплан, Каллберг и их коллеги (Cullberg, 2003) — исследователи, которые изучали явления кризиса и изменения, — считают, что этот процесс всегда предполагает последовательность четко различимых фаз, обладающих характерными особенностями. Итоги их исследований мы можем представить в виде кривой, схематически изображающей циклы изменений в организациях (рис. 40).



Рис. 40. Кривая изменений

Описания фаз этой кривой помогут нам понять сущность «кризиса изменений» и выбрать оптимальное время для принятия соответствующих мер. Чтобы кривая не привела к «краху», очень важно обеспечить «Разрешение», «Защиту», «Силу» (Авторитет) — «Три Пи», важнейшие концепции, на которых сосредоточен Транзактный анализ. Внедрение мер, направленных на изменения, должно сопровождаться внутренним разрешением на них, защитой людей, решившихся на перемены, и обеспечение этих людей необходимыми полномочиями (Berne, 1978, Crossman, 1966).

Допустим, что Арне Берг решает уехать за границу и продать свою компанию, в результате чего она становится частью более крупной корпорации. Смена владельца приводит к серии изменений, в том числе к ротации кадров и к перераспределению обязанностей. «Берг Лимитед» попадает в полосу острого кризиса, как это произошло бы и с любой другой компанией. Чувство неопределенности и новые требования к персоналу способствуют возрастанию напряженности, достигающей такого уровня, что ситуация в фирме становится нездоровой.

Вскоре «Берг Лимитед» вступает в начальную стадию кривой изменения, или в «фазу шока». Теперь сотрудники перестают понимать, что произошло и что ждет их в будущем. Типичными реакциями на эту ситуацию становятся замешательство и беспомощность, хотя многие предпочитают игнорировать суровую реальность, которая стучится в их двери.

Однако постепенно компания ввергается в процесс, получивший название «фаза реакции». Достигнув ее, люди начинают протестовать как против уже

свершившихся событий, так и против надвигающихся изменений. В этот период преобладают такие реакции, как всплески гнева и недовольства, упрямое сопротивление. Но присутствует и немалая доля чувства вины. Эта стадия — самая важная часть процесса изменения, поскольку теперь «Берг Лимитед» рискует потерять контроль над происходящими событиями, а возможно, и оказаться полностью поглощенным более предприимчивым конкурентом.

Тем не менее, компании удастся преодолеть фазу реакции и остаться на плаву. Теперь ей предстоит пройти «фазу переработки». Члены организации начинают смотреть в будущее, не желая оставаться парализованными событиями прошлого. Им все еще приходится тяжело, но в организационном климате уже чувствуется потепление. Изменения начинают приниматься, а воспоминания о том, как хорошо было прежде, сменяются более реалистичными оценками.

И вот, наконец, компания целой и невредимой добирается до последней стадии кривой, или до «фазы переориентации». Это не означает, что прошлое полностью забыто. Негативные переживания остаются в памяти, но теперь сотрудники не противодействуют дальнейшему развитию, а начинают ему способствовать. Уроки прошлого усвоены, преимущества нововведений по достоинству оценены, а процесс изменения рассматривается как позитивный и желательный.

Разумеется, отдельные фазы кривой изменений могут характеризоваться различной степенью интенсивности и глубины в зависимости от типа изменений. Чтобы достичь долгожданной фазы переориентации, важно, однако, подходить к каждой фазе, вооружив-

шись знаниями, терпением и всем необходимым для внедрения соответствующих мер. Процесс изменений в «Берг Лимитед» протекал таким образом, что в принимаемых мерах разрешение, защита и возможности сначала прослеживались вполне ясно, а затем принимали скорее неявный характер.

**ФАЗА ШОКА.** Было отведено время для периодических неформальных информационных собраний, единственной целью которых было предоставить людям возможность задать вопросы, найти единомышленников и обменяться опытом.

**ФАЗА РЕАКЦИИ.** Под руководством постоянных и ответственных лидеров отделов были организованы регулярные совещания, в регламент которых вносились необходимые ритуалы, а к сотрудникам не предъявлялось никаких требований, кроме необходимости их участия. При этом сотрудники информировались о последних событиях.

**ФАЗА ПЕРЕРАБОТКИ.** Начали свою работу постоянные инициативные группы, членов которых просили генерировать идеи, формулировать предложения и обмениваться «конструктивной критикой».

**ФАЗА ПЕРЕОРИЕНТАЦИИ.** Были организованы проектные группы, наделенные самостоятельностью и несущие ответственность за принятие решений, ориентированных на изменение и способствующих дальнейшему развитию компании.

Разобраться, как и почему отдельные люди, группы и организации функционируют именно так, а не иначе, само по себе очень интересно, однако истинной целью такого познания должна являться разработка позитивных изменений. Процесс изменения является частью самой природы, нормальным состоянием, сопровождающим нас на протяжении всей жизни, хотя нередко люди пытаются сопротивляться этому процессу. Ввиду последнего даже позитивные изменения могут включать в себя кратковременные отступления. Этот факт желательно учитывать на входе в процесс изменений, чтобы не поддаваться искушению остановиться на полпути.

### РЕЗЮМЕ: СЦЕНАРИИ И ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЯ

*Маленькие дети воспринимают замечания и неявные угрожающие послания, исходящие от родителей, уникально и индивидуально. На основе собственных интерпретаций того, что имели в виду родители, дети составляют для себя «руководство», описывающее, как функционирует окружающий мир и как следует вести себя в нем. Этот свод правил, известный как сценарий, формируется в раннем возрасте и направляет жизненный путь своего хозяина, заставляя его негибко реагировать на события и ограничивать собственные возможности.*

*Сценарий передается по наследству от одного поколения другому. Он также характерен для групп людей, причем связанных между собой не только родственными узами. По нашему мнению, различные организации, фирмы, нации и расы, как правило, имеют собственные сценарии,*

проявляющие себя как негативные элементы их культуры. Многие корпоративные и национальные культуры контролируются сценариями, оказывающими тормозящее, а нередко и драматическое действие.

Поскольку сценарии ограничивают нас на бессознательном уровне, первым шагом на пути освобождения от их влияния становится их идентификация и осознание. Эта работа может быть проделана с помощью сценарного анализа. Задавая соответствующие вопросы, можно распознать наиболее важные области функционирования людей или организаций, нуждающиеся в развитии и изменении.

Позитивное развитие означает изменение, затрагивающее как образ мышления, так и привычки. Процесс изменения часто приводит к кризису. Это объясняет, почему «кривая изменений» одинакова для совершенно различных событий и описывает типичные для периодов кризиса реакции людей. Для осуществления позитивных изменений очень важно выбрать правильные шаги, соответствующие текущей фазе кривой изменений и обеспечивающие Разрешение, Защиту и Силу (Авторитет), — три важные концепции ТПА. Одной из основных целей развития и людей, и организаций является принятие изменений как желательного и непрерывного процесса.

КРАТКИЙ СЛОВАРЬ  
ТЕРМИНОВ ТРАНЗАКЦИОННОГО АНАЛИЗА

**АДАПТИВНЫЙ РЕБЕНОК:** часть Ребенка в функциональной модели, указывающая, как человек может использовать это эго-состояние при взаимодействии с правилами и требованиями общества.

**БЕЗУСЛОВНОЕ ПОГЛАЖИВАНИЕ:** поглаживание, связанное с качеством самой личности.

**БЕСПОМОЩНОСТЬ:** пассивное поведение, при котором человек сам себя разоружает, делая себя беспомощным, в попытке заставить окружающих решить за него какую-то проблему.

**ВОЗБУЖДЕНИЕ:** пассивное поведение, при котором человек вместо решения проблем направляет свою энергию на бесцельную, все время повторяющуюся деятельность.

**ВОСПИТЫВАЮЩИЙ РОДИТЕЛЬ:** часть Родителя в функциональной модели, указывающее на то, как человек может использовать это эго-состояние, воспитывая, заботясь и помогая другим.

**ВРЕМЯПРОВОЖДЕНИЕ:** способ структурирования времени, когда люди говорят о чем-то, однако ничего не предпринимают в отношении этого.

**ВТОРОЕ ПРАВИЛО КОММУНИКАЦИИ:** «пересекающаяся транзакция приводит к разрыву коммуни-кации, поэтому для возобновления коммуникации необходимо, чтобы один или оба человека перешли в другие эго-состояния».

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:** способ структурирования времени, при котором люди стремятся достигнуть определенной цели в противоположность тому, когда об этом только говорят.

**ДРАЙВЕР:** один из пяти четко определенных способов поведения, который проигрывается в период времени от полусекунды до нескольких секунд и является функциональным проявлением негативных контрсценариев.

**ДРАМАТИЧЕСКИЙ ТРЕУГОЛЬНИК:** диаграмма, показывающая, как люди могут занимать, а также перемешаться из одной из следующих сценарных ролей в другую (Преследователь, Спасатель и Жертва).

**ЖАЖДА ПРИЗНАНИЯ:** потребность в признании со стороны других людей.

**ЖАЖДА СТИМУЛА:** потребность в физической и умственной стимуляции.

**ЖЕРТВА:** (в Драматическом треугольнике) человек, который считает себя ниже других; что его заслуженно принижают или что он не может обойтись без посторонней помощи.

**ЖИЗНЕННАЯ ПОЗИЦИЯ:** основные убеждения и понятия человека о себе и других людях, которые призваны оправдывать решения и поведение человека; основополагающая позиция человека, заключающаяся в его отношении к себе и другим людям.

**ИГНОРИРОВАНИЕ (Обесценивание):** неосознанное игнорирование информации, касающейся решения проблемы.

**ИГРА:** (последнее определение Берна) серия транзакций, имеющая Крючок, Клев, Переключение и Смущение и ведущая к Расплате.



**ИГРА:** (определение Джоинса) процесс, когда что-либо делают, имея скрытый мотив, который (1) находится вне осознания Взрослого; (2) не проявляется до тех пор, пока участники не изменят своего поведения и (3) который приводит к тому, что все испытывают смущение, непонимание и хотят обвинить другого человека.

**ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ВЗРОСЛЫЙ:** эго-состояние Взрослого, включающее в себя позитивные качества Ребенка и Родителя.

**ИНТИМНОСТЬ:** способ структурирования времени, при котором люди выражают друг другу аутентичные чувства и желания без какой-либо цензуры.

**КОНТАМИНАЦИЯ:** часть содержания эго-состояния Ребенка или Родителя, которое человек ошибочно воспринимает как содержание своего Взрослого.

**КОНТРАКТ:** четко выраженная двухсторонняя приверженность определенному плану действий; приверженность (обязательство) Взрослого самому себе и/или кому-либо другому с целью достижения какого-либо изменения.

**КОНТРОЛИРУЮЩИЙ РОДИТЕЛЬ:** часть Родителя в функциональной модели, характеризующееся тем, как человек может использовать это эго-состояние с целью контроля, управления и критики.

**КОНТРПРИКАЗАНИЯ:** сценарные послания, исходящие от Родителя и хранимые ребенком в Родителе.

**КОНФРОНТИРОВАТЬ** (конфронтация): психологическая техника, направленная на осознание человеком своего поведения и его последствий. Ср. давать «конструктивную негативную обратную связь».

**МАРКА:** рэкетное чувство, которое человек собирает с целью последующего его обмена на негативную расплату.

**МОДЕЛЬ РВД:** то же, что и модель эго-состояний.

**МОДЕЛЬ ЭГО-СОСТОЯНИЙ:** модель, отображающая личность в терминах эго-состояния Родителя, Взрослого и Ребенка.

**НАСИЛИЕ:** пассивное поведение, при котором человек направляет свою разрушительную энергию наружу в попытке заставить окружающих решить за него его проблему.

**НЕГАТИВНОЕ ПОГЛАЖИВАНИЕ:** поглаживание, которое принимающий его человек ощущает как неприятное.

**НИЧЕГОНЕДЕЛАНИЕ:** пассивное поведение, при котором человек направляет энергию не на решение проблемы, а на то, чтобы ничего не делать и ничего не предпринимать.

**ОК КОРРАЛ:** диаграмма, в которой четыре жизненные позиции связаны с определенным социальным поведением.

**ОСОЗНАНИЕ:** способность воспринимать чистые чувственные впечатления так же, как это делает только что родившийся младенец, ничего не интерпретируя.

**ПАРАЛЛЕЛЬНАЯ ТРАНЗАКЦИЯ:** транзакция, при которой транзактные векторы параллельны друг другу, а эго-состояние, к которому обращаются, является источником реакции.

**ПАССИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ:** один из четырех видов поведения (ничегонеделание, сверхадаптация, возбуждение, беспомощность или насилие), который указывает на наличие игнорирования. Они используются человеком в попытке заставить других людей или окружение решить его собственные проблемы.

**ПАССИВНОСТЬ:** как люди не делают то, что надо, или не делают что-либо эффективно.

**ПАТТЕРН** = Стереотип.

**ПЕРВАЯ СТЕПЕНЬ:** (об играх или сценариях побежденных) имеющие расплату/последствия, о которых человек может говорить в своем социальном окружении.

**ПЕРВОЕ ПРАВИЛО КОММУНИКАЦИИ:** «пока транзакции являются параллельными, коммуникация может протекать сколь угодно долго».

**ПЕРЕКЛЮЧЕНИЕ:** положение в игре, когда игрок меняет свою роль с целью получить свою расплату.

**ПЕРЕСЕКАЮЩАЯСЯ ТРАНЗАКЦИЯ:** транзакция, при которой транзактные векторы не являются параллельными или при которой эго-состояние, в которое обращаются, не является источником реакции.

**ПОЗИТИВНОЕ ПОГЛАЖИВАНИЕ:** поглаживание, которое воспринимается получателем как приятное.

**ПРЕСЛЕДОВАТЕЛЬ:** (В Драматическом треугольнике) человек, который подавляет или принижает других людей.

**ПРИКАЗАНИЯ:** негативные, ограничивающие сценарные послания, исходящие из Ребенка родителя и хранимые в Ребенке ребенка.

**ПРОФИЛЬ ПОГЛАЖИВАНИЯ:** диаграмма со схемой и колонками для анализа предпочтений человека, когда он дает, принимает, просит или отказывается давать поглаживания.

**РАЗРЕШЕНИЕ:** позитивная противоположность драйвера.

**РАСПЛАТА:** (об играх) ракетное чувство, испытываемое игроком в конце игры; (о сценарии) завершающая сцена сценария.

**РЕШЕНИЕ:** мнение человека о себе, других людях и о жизни в целом, принятое в детстве как наилучший имеющийся в наличии способ выживания и удовлетворения потребностей, связанный с ограниченными возможностями для ребенка чувствовать и тестировать реальность.

**СВЕРХАДАПТАЦИЯ:** пассивное поведение, при котором человек подчиняется желаниям и требованиям других людей, не обдумывая их и забывая о своих желаниях.

**СВОБОДНЫЙ РЕБЕНОК:** часть Ребенка в функциональной модели, показывающая, как человек может использовать это эго-состояние при выражении своих чувств и действий без всякой их цензуры и ссылки на правила и требования общества.

**СКРЫТАЯ ТРАНЗАКЦИЯ:** транзакция, при которой открытое и скрытое послания передаются одновременно.

**СМУЩЕНИЕ:** момент Смущения, который испытывает игрок сразу же после Переключения.

**СПАСАТЕЛЬ:** (в Драматическом треугольнике) человек, предлагающий помощь другим из верхнего положения, полагая, что «они не в состоянии помочь себе сами».

**СТРУКТУРИРОВАНИЕ ВРЕМЕНИ:** то, как люди проводят время, находясь в парах или группах.

**СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ:** анализ личности или серия транзакций, излагаемый в терминах модели эго-состояний.

**СЦЕНАРИЙ ЖИЗНИ:** бессознательный план жизни, принятый в детстве, усиливаемый родителями, оправдываемый ходом событий и достигающий кульминации

**СЦЕНАРИЙ «ПОКА НЕ»:** сценарный процесс, который отражает следующее убеждение: «Пока что-то не случится, добра не жди».

**СЦЕНАРИЙ «ПОСЛЕ»:** сценарный процесс, отражающий следующее убеждение: «Если сегодня случится что-то хорошее, то за это я должен буду расплачиваться завтра».

**СЦЕНАРИЙ «ПОЧТИ»:** сценарный процесс, отражающий следующее убеждение: «Я почти добился этого, но не до конца».

**СЦЕНАРИЙ С ОТКРЫТЫМ КОНЦОМ:** сценарный процесс, отражающий следующее убеждение: «После какой-то точки во времени, я не буду знать, что мне делать».

**СЦЕНАРНОЕ ПОСЛАНИЕ:** вербальное или невербальное послание родителей, на основе которого формируется мнение о себе, других людях и жизни в процессе формирования своего сценария

**ТРАНЗАКТИВНЫЙ АНАЛИЗ:** (определение Берна) (1) система психотерапии, основанная на анализе транзакций или серий транзакций, которые имеют место во время лечения; (2) теория личности, основанная на изучении отдельных эго-состояний; (3) теория социального взаимодействия, основанная на тщательном анализе транзакций и их классификации на максимально подробное и конечное число классов, в основе которого лежит анализ отдельных участвующих эго-состояний; (4) анализ отдельных транзакций с помощью транзактных диаграмм (что и является собственно “Транзактивным анализом”).

**ТРАНЗАКТИВНЫЙ АНАЛИЗ:** (определение МАТА) теория личности и системная психотерапия, направленная на рост и изменение личности.

**ТРАНЗАКЦИЯ:** транзактный стимул плюс транзактная реакция — основная единица социального общения.

**УРОВЕНЬ:** (игнорирования) когда игнорирование касается наличия, значимости, изменения возможностей или личных способностей.

**УСЛОВНОЕ ПОГЛАЖИВАНИЕ:** поглаживание, связанное с тем, что человек делает.

**УХОД:** способ структурирования времени, при котором человек не общается с другими людьми.

**ФОРМУЛА И:** формула, отображающая шесть стадий игры (Крючок, Клев, Реакция, Переключение, Смущение, Расплата).

**ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ:** модель эго-состояний, которые подвергаются дальнейшему делению с целью показать, как мы их используем (их процесс).

**ЭГОГРАММА:** диаграмма в виде схемы с колонками, показывающая интуитивную оценку человеком важности каждой части модели эго-состояний в личности человека.

**ЭГО-СОСТОЯНИЕ:** постоянный паттерн чувств и переживаний, непосредственно связанный с соответствующим постоянным паттерном поведения.

**ЭГО-СОСТОЯНИЕ ВЗРОСЛОГО:** совокупность поведений, мыслей и чувств, при непосредственном реагировании на ситуацию «здесь и теперь», не являющаяся копией поведения родителей или парентальных фигур и не проигрываемая из детства самого человека.

**ЭГО-СОСТОЯНИЕ РЕБЕНКА:** совокупность поведения, мыслей и чувств, которые проигрываются из детства человека — то есть архаичное эго-состояние.

**ЭГО-СОСТОЯНИЕ РОДИТЕЛЯ:** совокупность пове-

**ЭКОНОМКА ПОГЛАЖИВАНИЙ:** совокупность ограничивающих Родительских правил, касающихся поглаживаний.

С Коре Кристиансеном мы были вместе три незабываемых года. В 2004–2007 гг. он проводил в Санкт-Петербурге серию семинаров для профессиональных психологов и бизнесменов в рамках проекта «Транзактный анализ в организациях». Программа была организована и проведена благодаря инициативе коллег — ТАашников и любителей Транзактного анализа.

Коре остался в моей памяти как блестящий профессионал в области психологии, тонкий наставник и супервайзер, обаятельный человек и настоящий викинг! Все его материалы были методически безупречны. Он умело владел непростой аудиторией и был внимателен к участникам программы.

Светлой памяти Коре Кристиансена и Пии Билунд посвящено второе издание их книги «Транзактный Анализ в бизнесе».

*ДМИТРИЙ ДМИТРИЕВИЧ КАСЬЯНОВ*

Издательство «МЕТАНОЙЯ»



Эйб Вагнер

## **«ГОВОРИТЕ ПРЯМО И ОТКРЫТО, ИЛИ ПИПЕЦ!»**

Надо ли быть честным и дипломатичным в бизнесе и обществе? Ответ положительный, если от этого кто-то выигрывает. Нормально ли получать то, что хочешь? Действительно ли альтруизм лучше эгоизма или существует золотая середина? Как определить и что делать, если невольно играешь роль Жертвы или Спасателя? Эта книга предоставляет собой систему из четырнадцати принципов и множества техник для роста и развития человека, семей и организаций.

«ГОВОРИТЕ ПРЯМО И ОТКРЫТО» — это произведение искусства в области коммуникации, одновременно мастер-класс и учебник по эффективному общению и решению личностных и организационных проблем. Концепции книги взяты из богатого опыта автора и основаны на его успешных тренингах по всему миру. Эти принципы понятны и могут легко применяться любым сотрудником организации.

### **Об авторе**

Эйб Вагнер сначала работал в бизнесе, затем в течение многих лет в качестве психотерапевта. Последние 40 лет он является международным тренером в области организационного развития и спикером на конвенциях по всему миру. Его эlegantное сочетание Транзактного Анализа и НЛП, управленческих и коммуникационных принципов, здравого смысла и чувства юмора делает эту книгу весьма информативной и полезной для читателя.

Коре Кристиансен, Пия Билунд

## **«ТРАНЗАКТНЫЙ АНАЛИЗ В БИЗНЕСЕ»**

Книга скандинавских психологов и бизнес-консультантов Коре Кристинсена и Пии Билунд представляет собой «вводный курс» в Транзактный Анализ (ТА) и одновременно — руководство по практическому применению моделей ТА в бизнесе и организациях. Транзактный анализ был создан гениальным американским психиатром Эриком Берном и учениками в середине XX века.

Эта книга о том, как улучшить взаимодействие с коллегами и подчиненными; научиться оптимально использовать свою энергию, время и информацию; развивать свой «человеческий капитал»; достичь «Синергии» в команде; стать экспертом в оценке поведения людей и разрешении конфликтных ситуаций. И всё это возможно с помощью эффективного сочетания «Методологии, ориентированной на решение» и концепции Транзактного анализа, описанных в данной работе. Книга написана в «стиле» Эрика Берна — простым и доступным языком, «понятным восьмилетнему ребенку».

Авторы надеются, что, независимо от профессии и статуса читателей, книга подарит им много восхитительных и полезных идей и озарений.

Заказ книги: [ozon.ru](https://ozon.ru); [post@bct.ru](mailto:post@bct.ru)

Подлинная книга о «Драматическом треугольнике»  
и «Треугольнике сочувствия»  
от создателя и автора, доктора медицины  
Стивена Б. Карпмана

**«ЖИЗНЬ, СВОБОДНАЯ ОТ ИГР»**

Доктор медицины Стивен Б. Карпман, ученик Эрика Берна, является крупнейшим теоретиком и практиком Транзактного анализа. Открытый им «Драматический треугольник» с его ролями «Преследователя», «Спасателя» и «Жертвы» широко известен во всем мире и используется специалистами в различных областях уже в течение многих лет. За эту работу он удостоился в 1972 году Памятной научной награды Эрика Берна (Eric Berne Memorial Scientific Award). Вторую награду он получил за концепцию «Опции» в 1979 году.

Чтобы снять оттенок трагизма и безысходности от игр, в которые играют люди, а также «Сценария жизни», С. Карпман создал близкий к русской душе «Треугольник сочувствия», дающий людям надежду на выход из Треугольника и разрушающих человека игр.

В книге представлено множество диаграмм, детальных комментариев к ним и примеров из практики. Треугольник Карпмана — это простой, но мощный инструмент, помогающий найти нам выходы из тупиковых и стрессовых ситуаций во взаимоотношениях.

Перед вами первая теоретическая работа Стивена Б. Карпмана на русском языке. Перевод выполнен по американскому изданию книги, переработанному и дополненному автором в 2014 году.

**НОВЫЙ ТРАНЗАКТНЫЙ АНАЛИЗ ИНТИМНОСТИ,  
ОТКРЫТОСТИ И СЧАСТЬЯ**

Заказ книги: [ozon.ru](http://ozon.ru); [post@bct.ru](mailto:post@bct.ru)

Д. Д. Касьянов

**«Банк умных вопросов»  
для проведения интервью  
по компетенциям**

«Банк умных вопросов» для проведения интервью по компетенциям — методическое пособие и банк вопросов для эффективного применения при отборе и оценке кандидатов по 17 наиболее востребованным в компаниях компетенциям.

«Банк вопросов» предназначен рекрутерам и HR-менеджерам при проведении интервью по компетенциям с целью получения объективной оценки кандидата и прогнозирования его успешной и эффективной деятельности на новом месте работы — в новой роли.

«Банк умных вопросов» разработан на основе десятилетнего опыта работы по подбору кадров и проведению Центров оценки и развития, а также индивидуального ассессмента кандидатов и сотрудников ведущих западных и российских компаний. В работе над пособием также использованы обширные ресурсы Интернета.

Освоение простой, но эффективной методики проведения интервью по компетенциям, или поведенческого интервью, не требует специальных знаний. Подобный тип интервью в сочетании с другими подходами позволяет минимизировать риски при подборе и оценке кадров, а также нанимать правильных людей в компании и организации.

Заказ книги: [ozon.ru](http://ozon.ru); [post@bct.ru](mailto:post@bct.ru)

Издательство МЕТАНОЙЯ  
2017

Иан Стюарт, Вэнн Джоинс

## **«СОВРЕМЕННЫЙ ТРАНЗАКТНЫЙ АНАЛИЗ»**

Издание второе, расширенное и переработанное,  
самого популярного в России  
базового учебника «ТРАНЗАКТНЫЙ АНАЛИЗ» (ТА)

Настоящее издание дает наиболее полное представление о теории и практике современного «ТРАНЗАКТНОГО АНАЛИЗА», одного из направлений гуманистической психологии, созданного блистательным мыслителем и талантливым литератором Эриком Берном и его учениками.

Сегодня ТА получил международное признание как профессиональный подход, эффективно работающий в таких различных областях, как психотерапия, консультирование, образование, а также в сфере обучения эффективному общению и менеджменту.

Специально подобранные упражнения для групповых и индивидуальных занятий помогут читателю освоить материал не только в теории, но и на практике. Книга включает уникальный словарь терминов «Транзактного Анализа» на русском и английском языках, прошедший проверку 20-летней практикой ТА в нашей стране.

Книга может использоваться как для профессионального, так и личного роста и развития.

Заказ книги: [ozon.ru](http://ozon.ru); [post@bct.ru](mailto:post@bct.ru)

Памела Левин

**«ЦИКЛЫ СИЛЫ —  
СТАДИИ РАЗВИТИЯ РЕБЁНКА  
И ЧЕЛОВЕКА»**

Автор утверждает, что каждый из нас обладает внутренними «часами развития», которые задают паттерн и организуют всю нашу жизнь. «Часы природы» — это мощный и универсальный цикл Природы, который состоит из шести стадий развития и возвращается в свое начало во время прохождения седьмой стадии. Об этом, в частности, свидетельствуют предания американских индейцев, книга Перемен И-Цзинь и другие источники. Таким образом, рост, развитие и изменения — суть основа нашей жизни.

На основании многолетних клинических исследований Памела Левин делает вывод о том, что повторение тех же самых детских стадий развития во взрослом возрасте абсолютно нормально и естественно. Более того, мы можем осознать свои нерешенные проблемы детства, свои блоки, свой самосаботаж, которые препятствуют нашей нормальной жизни, радости и счастью, и навсегда избавиться от них. Звучит невероятно. Но это так! **КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК ИМЕЕТ ПРАВО ИМЕТЬ СЧАСТЛИВОЕ ДЕТСТВО**, независимо от своего реального возраста. Кроме того, при желании он может найти в себе силы завершить вопросы, которые не решил в детстве, и вновь обрести СИЛУ, принадлежащую нам всем по праву рождения.

«Циклы Силы» дают читателю путеводную нить к глубинным струнам его души, предлагая свежий взгляд на мир и свое место в нем. Написанная в неформальном стиле, книга навеяна мудростью природы, которая передается через личные истории людей, испытавших удивительные изменения в своей жизни. Вы сможете научиться тому, как трансформировать жизненные кризисы в спокойные и эффективные изменения, наслаждаясь зрелостью и мудростью.

Памела Левин получила престижную Научную награду Эрика Берна за свои выдающиеся клинические исследования.

Заказ книги: [ozon.ru](https://ozon.ru); [post@bct.ru](mailto:post@bct.ru)

Аннэ де Грааф и Клаас Кунст

**«ЭЙНШТЕЙН И ИСКУССТВО  
ХОДИТЬ ПОД ПАРУСАМИ –  
Новый взгляд на лидерство»**

**ОПРЕДЕЛЯЙТЕ ДЛЯ СЕБЯ САМИ, ЧТО ДЛЯ ВАС ЗНАЧИТ БЫТЬ ЛИДЕРОМ**

Книга «Эйнштейн и искусство ходить под парусами» Аннэ де Граафа и Клааса Кунста приглашает вас в увлекательное путешествие и помогает понять, в чем состоит роль менеджера/руководителя. Благодаря интригующим и завораживающим вопросам вы пойдете по пути познания современного лидерства и сможете определить, что оно значит лично для вас. Именно это обстоятельство делает книгу «Эйнштейн и искусство ходить под парусами» воистину уникальной – это не только увлекательное чтение, но и учебное пособие по современному лидерству.

**ЭЙНШТЕЙН...**

Во время вашего путешествия вас будет сопровождать гениальный мыслитель Альберт Эйнштейн – олицетворение неутомимого исследователя и блестящего специалиста по задаванию правильных и важных вопросов. Вместе с ним вы будете исследовать основные тенденции, связанные с современным понятием лидерства. Одновременно вы будете размышлять над тем, что лично вас делает успешным и эффективным менеджером. Вы также познакомитесь с различными подходами к феномену лидерства и узнаете о тех принципах, которые используют в своей работе эффективные менеджеры.

**...И ИСКУССТВО ХОДИТЬ ПОД ПАРУСАМИ**

Вопрос не в том, как вообще можно стать выдающимся менеджером, а в том, как лично вы можете им стать. Ваши сильные стороны и распределение сил в вашей организации помогут раскрыть перед вами новые возможности для роста и развития. «Искусство ходить под парусами» состоит в том, что моряк сталкивается с двумя разными силами. Он оптимально использует все элементы экологической системы и позволяет ветру, временам года и течениям работать на него. Он также использует свою силу, чтобы установить руль и парус в наилучшее положение. Его собственная сила и силы внешней среды работают совместно, как в наилучшем сценарии. Менеджеры используют свою личную силу, опыт, знания, навыки и способности. Они также знают достоинства и недостатки системы, а также контекст, в котором они работают. Выдающиеся менеджеры знают обе силы и эффективно используют их, чтобы вести свою организацию заданным курсом. Настоящая книга предлагает большое количество различных концепций и моделей, взятых из Транзактного Анализа, Теории Групповых Отношений, Теории Систем и Коммуникаций. Однако основная цель книги – помочь человеку в поиске и осознании роли менеджера в быстро изменяющейся организационной среде.

За пять лет в Нидерландах было продано более 50 000 экземпляров книги «Эйнштейн и искусство ходить под парусами» Аннэ де Граафа и Клааса Кунста.

«Эйнштейн...» – наверное, лучшая книга по саморазвитию и самокоучингу, а кже применению ТА в организациях».

Заказ книги: [ozon.ru](https://ozon.ru); [post@bct.ru](mailto:post@bct.ru)



Он-лайн обучение психологов, консультантов,  
тренеров практическим навыкам работы.

Обучают сертифицированные специалисты

Европейской Ассоциации Транзактного Анализа (ЕАТА).

Семинары транзактных аналитиков, признанных во всем мире.

## ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ

Модульная система обучения — можно посетить любой семинар по выбору.  
Развивающая и питающая среда — сообщество людей, где можно экспериментировать и легко обучаться.

Легкий и ясный язык теории позволит стать участником программы любому.

Выберите ваше направление Транзактного Анализа!

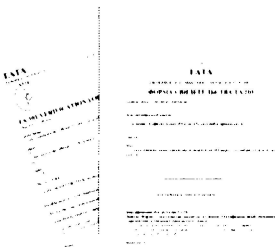
### ПРОГРАММА «ТРАНЗАКТНЫЙ АНАЛИЗ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИЙ И КОУЧИНГЕ»

Единственная программа в России по применению Транзактного Анализа в организациях: теория, практика и инструменты. Программа будет интересна и полезна людям, в чью профессиональную сферу интересов входит работа с людьми и организациями, а также для тех, кто хочет развивать других и развиваться сам.

### ПРОГРАММА «ТРАНЗАКТНЫЙ АНАЛИЗ В КОНСУЛЬТИРОВАНИИ И ПСИХОТЕРАПИИ»

Программа создана для получения глубоких знаний о развитии личности и понимании нарушений в её функционировании. Главная цель программы — формирование практических навыков в консультировании и психотерапии с использованием концепций Транзактного Анализа.

В насыщенной и разнообразной программе каждый, кто хочет развиваться сам и развивать других, найдет для себя необходимые подходы и практические инструменты.



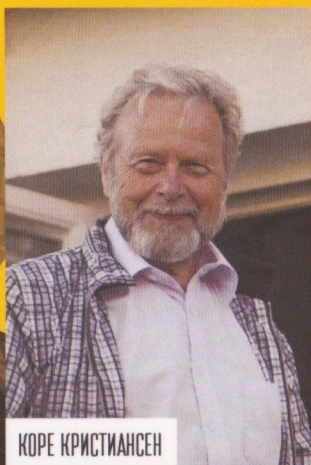
Цель вводного семинара — сообщить информацию о концепциях и моделях Транзактного Анализа, об истории развития Транзактного Анализа, рассказать о курсах по Транзактному Аналізу в мире.

Вводный семинар — официальный курс, созданный Международной Ассоциацией Транзактного Анализа, подтверждается выдачей официального сертификата Европейской Ассоциации Транзактного Анализа.

Семинар «Вводный курс Транзактного Анализа» 101 курс длится 12 часов.

**ВСЁ ОБУЧЕНИЕ  
ОН-ЛАЙН!**



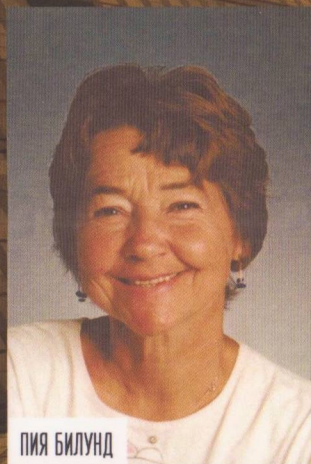


КАРЕ КРИСТИАНСЕН

Книга скандинавских психологов и бизнес-консультантов Каре Кристинсена и Пии Билунд представляет собой «вводный курс» в Транзактный анализ (ТА) и одновременно — руководство по практическому применению моделей ТА в бизнесе и организациях. Транзактный анализ был создан гениальным американским психиатром Эриком Берном и учениками в середине XX века.

Эта книга о том, как:

- улучшить взаимодействие с коллегами и подчиненными;
- научиться оптимально использовать свою энергию, время и информацию;
- развивать свой «человеческий капитал»;
- достичь "Синергии" в команде;
- стать экспертом в оценке поведения людей и разрешении конфликтных ситуаций.



ПИЯ БИЛУНД

И все это возможно с помощью эффективного сочетания "Методологии, ориентированной на решение" и концепций Транзактного Анализа, описанных в данной работе.

Книга написана в «стиле» Эрика Берна — простым и доступным языком, «понятным восьмилетнему ребенку».

Авторы надеются что, независимо от вашей профессии и статуса, их работа подарит вам много восхитительных и полезных идей и озарений и идей.