

# Содержание

Предисловие к 1-му изданию	9
Предисловие к 7-му изданию	17
Предисловие к 9-му изданию	20
Предисловие к 13-му изданию	21

## ЧАСТЬ I. ТЕОРИЯ

Глава 1	
Самооценка	25
Глава 2	
Человеческие потребности	44
Глава 3	
Мотивация	65
Глава 4	
Транзактный анализ (ТА)	80
Глава 5	
Оборонительный маневр	113
Глава 6	
Восприятие и психологический туман	129
Глава 7	
Техника обратной связи	149
Глава 8	
БиоЛогика/ПсихоЛогика	161

Глава 9

Двуединство 165

Глава 10

Уровни коммуникации 172

Глава 11

Соразмерно мозгу?

(От обладания мозгом к его использованию) 177

Глава 12

Язык как инструмент мышления 184

Глава 13

Заключение к части I 187

**ЧАСТЬ II. ПРАКТИКА**

Введение 197

Перечень упражнений и игр 200

Внутренняя позиция 203

Колесо эмоций 207

Упражнения для нескольких человек 219

Страх 223

Обратная связь 229

Альтер эго 235

Послесловие 239

**ЧАСТЬ III. ПОЯСНЕНИЯ 243**

Приложение

Небольшой словарь терминов 254

Послесловие 262

Послесловие к 24-му изданию 263

Послесловие к 31-му изданию 264

Колесо эмоций 266

Список использованной литературы 274

*Посвящается всем участникам  
моих семинаров в США и Германии.  
Без их оживленных дискуссий и активного сотрудничества  
я не написала бы эту книгу*



## Предисловие к 1-му изданию

Эта книга касается каждого, кто взаимодействует с людьми, по работе или лично. Кто хочет научиться лучше понимать своих близких и умело выстраивать любые человеческие отношения. Она написана для тех людей, которые стремятся узнать себя немного лучше. Потому что умение разбираться в людях напрямую зависит от понимания собственной личности.

Вы знаете, насколько разнообразной может быть человеческая природа. Наверняка вы не раз сталкивались с тем, что собеседник в ответ на ваши слова или вопрос реагировал совершенно неожиданно — и это было не очень приятно. Подобное может случаться несколько раз в день.

К примеру, супруги собираются в кино и немного опаздывают. Муж уже надевает куртку, а жена еще только поправляет прическу. Тогда он спрашивает: «Дорогая, ты знаешь, который час?» Жена бегло смотрит на свои наручные часы и отвечает...

И что же она говорит мужу? Можете ли вы предугадать ее ответ? Нет. Потому что вы не знаете эту женщину и конкретные обстоятельства. Однако супруг знает свою жену. Но не исключено, что ее ответ не разозлит или не раздосадует его. К примеру, представим следующий диалог:

- Боже, уже без пяти шесть. Поторопись!
- Что? Уже так поздно? А ты все ходишь туда-сюда!
- Да-да, я знаю. Всегда я виновата, когда мы опаздываем!
- Не нервничай, успеем. Я не большой любитель рекламы!
- Почему ты всегда сразу обвиняешь меня? Ты же сам еще не готов! Не торопи меня! Последний раз мне пришлось бесконечно ждать тебя, потому что ты не мог найти ключи от машины!

— Опять эти вопросы... Хоть раз можешь сказать прямо, что ты хочешь?! Я и так спешу...

Можно себе представить примерную реакцию мужа: «Я вовсе тебя не обвиняю» или нечто подобное. Нетрудно догадаться, о чем оба будут разговаривать по пути в кино.

Итак, перед нами несколько вопросов: почему человек иногда отвечает так «странно»; почему некоторые люди часто реагируют непредсказуемо, а другие — лишь иногда; почему одни поучают, вторые жалуются, третьи оправдываются, а четвертые отвечают вполне разумно?

Насколько нам было бы легче в повседневной жизни, если бы мы знали ответы на эти вопросы. Если и вы так считаете, то наверняка согласны с утверждением, что человек может существенно влиять на качество общения. Верные слова зачастую буквально «спасают» разговор и направляют его в конструктивное русло. Тогда как импульсивная реакция ухудшает конфликт, в котором все стороны злы и раздражены. При этом неважно, на какой позиции находится каждый из собеседников: это может быть клиент, который не выражает недовольства обслуживанием, потому что заметил «внутренние сигналы» продавца/официанта, или наоборот — продавец/официант, способный мотивировать клиента на заказ, так как понимает, «что там происходит у него в голове». Любой начальник хочет вдохновлять своих подчиненных, а родители ждут помощи по хозяйству от своих детей — это не так уж сложно, если владеть некоторыми приемами и информацией. Даже если вы священник или социальный работник, вы сможете выполнять свою духовную работу более успешно! Общение с партнером, друзьями, коллегами или соседями может стать намного приятнее и свободнее, если вы будете владеть ситуацией.

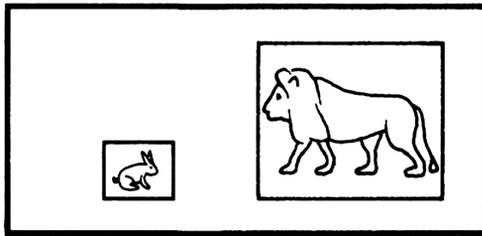
В этой книге мы будем исходить из определенных предположений, которые связаны с человеком и его поведением. Их понимание облегчит общение с окружающими — даст нужную информацию, чтобы взглянуть на ситуацию глазами другого.

Наверняка вы знаете библейские слова, которые не раз на деле оказывались верными: *ищите, и обрящете*<sup>1</sup>. Если я знаю, на что хочу обратить внимание, мне неизбежно придется видеть и слышать намного больше, чем тому, кто ничего не ищет. И все-таки даже золотоискатель может пропустить бриллиант. Он ведь ищет золото. Давайте будем

<sup>1</sup> Для того чтобы достигнуть цели, нужно действовать и искать возможные способы. Мф. 7:7 — *Прим. ред.*

исходить из предположения, что читатель может научиться искать прицельно! Когда он знает, на чем нужно сфокусироваться в общении, ему будет легче научиться разбираться в людях! Совершенно ясно, что человек может улучшить межличностные отношения настолько, насколько хорошо будет понимать своих собеседников. Разумеется, ему придется узнать и кое-что новое о самом себе — вот почему эта книга дает читателю возможность лучше понять свою личность.

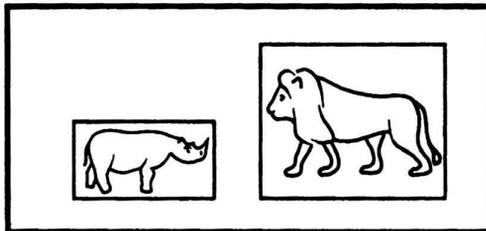
Основные идеи книги можно наглядно представить с помощью следующей истории. Лев Лео шел по степи. Вдруг он встретил дикого зайца. Лев гордо выпрямился во весь рост и спросил: «Кто король зверей?!» Заяц замер от ужаса и закричал: «Конечно, вы, Ваше Величество!» Лео довольно улыбнулся испуганному зайцу и ответил, великодушно махнув лапой: «Иди куда шел!» (Рис. 1)



Заяц, газель и т.д. Лев

Рис. 1

Затем на пути льва попались самка оленя, зебра, жираф, и история повторилась. Все эти звери были меньше или слабее льва, признавали его силу и подчинялись ему. Лев становился все наглее и наглее. Наконец он встретил носорога. Обычно Лео избегал встречи с этим животным, но сегодня он видел ситуацию так (рис. 2):



Носорог (трусливый) Лев

Рис. 2

Лев снова выпрямился во весь рост и зарычал: «Кто король зверей?» Обычно носорог не слишком обращал на него внимание, но сегодня его напугал громкий и грозный рык, уверенный вид льва, и носорог ответил: «Конечно, вы, господин Лев!»

И вот Лео встретил слона. С его точки зрения их размеры выглядели так (рис. 3):

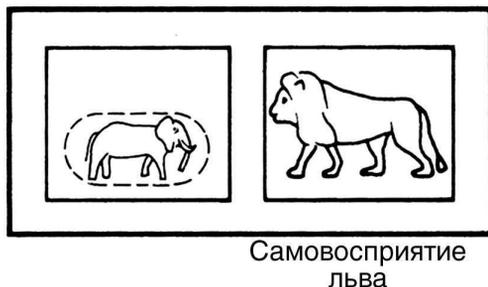


Рис. 3

По этой причине Лео прорычал слону свой вопрос. Однако великан воспринимал действительность иначе (рис. 4):

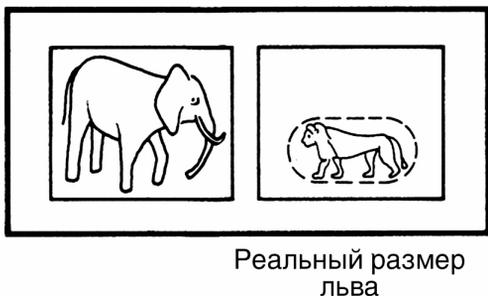


Рис. 4

Соответственной была и реакция слона: он поднял одну ногу и осторожно втоптал голову льва наполовину в песок. После этого слон пошел своей дорогой, не оборачиваясь. Тут лев закричал неторопливо уходящему великану, тщетно пытаясь освободить голову: «А что, уже и спросить нельзя?»

О чем говорит эта история?

*1. У нас есть свое представление о себе.*

Наше самовосприятие формируется в сравнении с другими. Осознанно или неосознанно мы постоянно отмечаем: другие люди выше (сильнее, лучше, образованнее), ниже или такого же роста, как я.

*2. Мы действуем исходя из своего самовосприятия.*

Если мы полагаем, что собеседник намного превосходит нас, то наше поведение будет отличаться от того, как мы ведем себя с равноценным партнером. При этом важно то, что действия определяет наша оценка, а не реальность. Так как собственное восприятие ситуации — это и есть наша субъективная реальность. Пока лев осознавал себя больше и сильнее других, он вел себя соответственно. А как только ему указали на то, что он очень мал (в сравнении со слоном), его поведение сразу же изменилось. Вспомним и о трусливом носороге. Он обратился в бегство не потому, что был слабее, а потому, что считал себя слабее льва. Его самовосприятие было именно таким.

*3. Наше представление о себе необязательно соответствует действительности.*

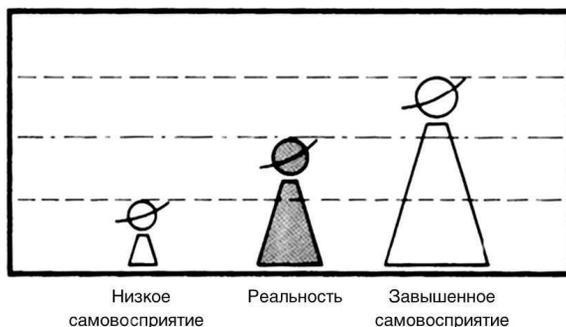


Рис. 5

По отношению к зайцу и газели самовосприятие льва и реальность совпадали (рис. 5).

Но с другими животными нет. Такое неправильное представление о себе породило множество милых анекдотов про слона и муравья. Например, ползут муравей и слон в разведку ночью. И вдруг промелькнул луч прожектора. Муравей: «Слон, ползи дальше один, я засветился».

*4. Когда самовосприятие и реальность сильно расходятся, страдает коммуникация.*

Представьте, один молодой человек считает себя очень эффективным в заношенных джинсах и с длинными неухоженными волосами... Соответственно, он ожидает, что девушки будут падать к его ногам сами, просто так. Если же они дадут ему понять, что его внешний вид отталкивает, общение не будет успешным. То же самое мы наблюдаем в конце истории со львом...

*5. Когда нарушается коммуникация, страдает и самооценка.*

Вспомните историю супругов, которые собирались в кино. Жена восприняла слова мужа как нападение. Она услышала: «Давай, поторопись!» — и резко ответила. Такое (с этого момента неудачное) общение показало, что самооценка женщины задета. Иначе бы она ответила: «Сейчас без пяти шесть».

На своих семинарах по общению, которые я проводила с 1970 года в США и с конца 1972 года в Германии (для специалистов и в частном порядке), всегда было очевидно следующее: когда участники овладевали знаниями коммуникативных законов, их собственная реакция автоматически улучшалась. На одном примере это было особенно заметно. Мы говорили о том, почему простой вопрос о времени может спровоцировать такую агрессию. Один участник семинара был изначально уверен, что такая реакция типична для женщин. Но постепенно он увидел, какой принцип сработал в этой ситуации, и согласился, что мужчинаотреагировал бы так же «странно» (главы 4 и 5). Когда этот участник пришел на следующий блок семинара, он рассказал нам следующее: «Спустя несколько дней после нашей последней встречи случилось именно то, что мы на ней обсуждали. Я спросил жену, есть ли у нас джем, а она закричала, что ей надоели мои упреки из-за пустяков. И тут у меня внутри раздался щелчок. Я переспросил ее с улыбкой: “Ты действительно считаешь, что я слишком много придираюсь?” Моя жена вдруг успокоилась и поспешила заверить меня, что все не так уж плохо... Мы спокойно продолжили разговор. И это была наша первая настоящая беседа за последние несколько лет».

Участники моих семинаров делают и другое открытие: техникой общения можно овладеть так же, как и любым другим навыком. Кто-то из учеников объяснил это лучше меня: «Мы учимся водить машину:

берем уроки вождения и изучаем правила дорожного движения. Первый год за рулем мы ведем себя очень осторожно, потому что знаем, что нам необходимо время на отработку движений и правильную реакцию на внезапную опасность или ошибки других водителей. А как мы поступаем при общении с окружающими? Мы говорим первое, что придет в голову, реагируем отрицательно, ссоримся и перекладываем вину на других. Хотя человек устроен намного сложнее, чем автомобиль, мы почему-то уверены, что можем понять его без всякой тренировки!»

Кто из нас осознанно и интенсивно анализировал свое общение с окружающими людьми? Кто хоть раз спрашивал себя, как так могло случиться, что на меня накричали? И кто не оправдывается потом: «Я же не нападаю на тебя!» Мало кто из нас научился по-настоящему слышать другого человека. Мы часто ищем виновного, когда что-то идет не так, вместо того чтобы искать причину. Лишь немногие могут с чистой совестью сказать: я отлично лажу с другими, потому что хорошо знаю себя и их и потому что я осознанно разобрался с моей техникой общения.

Прежде чем читать дальше, ответьте себе, пожалуйста, на два вопроса. Действительно ли вы готовы потратить время и силы на то, чтобы ваше общение с людьми стало лучше? Вы хотите лишь получше узнать окружающих или же хотите научиться лучше ладить с ними?

Эта книга выстроена так, чтобы вы могли достичь обе эти цели. Если у вас мало времени и вы лишь планируете научиться лучше понимать своих близких, читайте первую часть (теорию). Если же вы готовы поменять свое поведение и начать улучшать качество общения с людьми, то вы должны осознать, что это возможно лишь с помощью тренировок: в книге есть много несложных упражнений, тестов и игр, с помощью которых вы сможете тренироваться общаться с людьми более успешно.

Протестируйте себя. Проверьте свою внутреннюю готовность к тому, чтобы сделать что-то на практике, чтобы общаться плодотворно (нужно набрать 100 баллов).

Подойдите к зеркалу и посмотрите внимательно на ваше выражение лица: оно скептическое, усталое, насмешливое или полное надежд? Затем улыбнитесь себе и наблюдайте за положительным эффектом своей улыбки на вас — и соответственно на любого вашего собеседника.

Продолжайте чтение только после окончания упражнения! Запишите данные в таблицу ниже: дата/время/примечание. (Еще раз прошу: переходите к следующим разделам только после того, как выполните упражнения!)

**УПРАЖНЕНИЕ 1: КОНТРОЛЬ УСПЕХА (100 БАЛЛОВ)**

Дата	Время	Примечание
		Я выполнил упражнение и выяснил при этом, что...

1. Я взглянул в зеркало! Это 100 баллов.

Тем самым вы доказали, что готовы сделать нечто большее, чем просто читать. Вы готовы активно работать над вашей программой успеха в межличностных отношениях. Вероятно, вы уже осознали, что гармоничные отношения с людьми принесут вам только дополнительную выгоду.

2. Я не взглянул в зеркало и стал читать дальше. Это 0 баллов.

Здесь нам было важно выяснить, готовы ли вы активно работать. Подумайте, возможно, вы могли бы выполнить хотя бы упражнения из первой части книги, если не хотите заниматься заданиями и играми из второй. Чем больше вы будете участвовать, тем бóльшую пользу принесет эта книга для вашей повседневной жизни. Но решение вы принимаете самостоятельно. (Может, вы хотите сначала прочесть всю книгу, чтобы после, во второй раз, перейти к упражнениям?)

## Предисловие к 7-му изданию

Эта книга написана для любого человека, который готов задуматься о качестве общения. Давайте я покажу вам несколько типичных отзывов последних лет.

*Специалист по супружеской терапии* сообщила, что ее клиентам невероятно помогло умение прояснять ситуацию.

*Небольшие фирмы (или семьи и компании друзей)* с удовольствием используют книгу вместо семинаров, когда у них нет средств на обучение, то же самое относится и к *церковным общинам*. С помощью многочисленных упражнений и экспериментов, которые проводятся без наставника, можно *по-настоящему тренировать* успешное общение.

Наибольший отклик получило колесо эмоций, описанное во второй части. Некоторые семьи и коллективы вообще освоили навык общения без слов. В одном письме говорилось: «Мы наклеили колесо на пробковую доску. У каждого был свой экземпляр на двери, где можно было с помощью канцелярских кнопок отмечать свое актуальное состояние...»

Я думаю, что великолепно показывать другим свое настроение таким способом! Такая идея пригодится, к примеру, в ситуации, когда человек чувствует себя не очень хорошо и хотел бы избежать излишних раздражающих разговоров. Или, наоборот, когда он чувствует себя отлично и готов общаться с близкими. (*Колесо эмоций* вы найдете в приложении: нужно скопировать и соединить четыре страницы, чтобы получился круг.)

Многие считают и первые разделы книги очень важными (*Самооценка, Потребности и мотивация*), потому что в них есть примеры

различных жизненных ситуаций (из профессиональной и личной сферы) — каждый читатель найдет для себя что-то подходящее. Один руководитель отдела продаж писал о том, что был наслышан о «мотивации», так как это слово стало модным в его фирме, однако по-настоящему понял его значение лишь с помощью этой книги. И это принесло пользу не только на работе, но и в отношениях с сыном, который совершенно не хотел учиться!

Идеальное общение?

Давайте рассмотрим небольшой эпизод, случившийся около двух лет назад.

Я приехала уставшая как собака в отель, где должен был проходить мой семинар. Заранее мне обещали подготовить парковочное место с доступом к электричеству для моего мобильного офиса, но оказалось, что все места заняты. Я была совершенно без сил и отреагировала своим «рептильным мозгом» (см. часть I) — довольно грубо. И тут вмешался господин, стоявший рядом. Он отметил, что мне бы не помешало почитать одну книжку, и показал мне, как вы уже догадались, «Тренинг уверенного общения»! Я улыбнулась ему и извинилась перед администратором (который как раз нашел для меня место на парковке). При этом я ответила, что непременно серьезно отнесусь к предложению прочитать книгу, и попрощалась. В этой истории важны два момента.

*Во-первых*, даже если очень интенсивно заниматься техниками общения, иногда можно отреагировать неправильно (из-за болезни или усталости); однако всего лишь одного замечания будет достаточно, чтобы изменить полярность. Негативное общение ни к чему не приводит, проигрывают все стороны. Но чтобы научиться вот так быстро менять «полюс», очень важно сознательно разбираться в механизмах общения.

*И во-вторых*, господин по соседству предложил почитать мою книгу, чтобы в будущем улучшить общение с людьми. Это очень меня порадовало. И я надеюсь, что он был прав!

В общем, отнеситесь к книге как к своего рода «психологическому супермаркету»: бродите по «торговым рядам» и берите то, что вам нравится. При этом иногда вам будут попадаться знакомые «продукты»: вы узнаете те полезные приемы, которыми в прошлом пользовались интуитивно. И это поможет вам в будущем использовать их более прицельно, а главное, осознанно. Кроме того, вы

найдете и такие «продукты», которые могут показаться не слишком понятными. Разобраться с ними вам помогут пояснения в книге. Наверняка вам встретятся и некоторые новые мысли, которые вы захотите «приобрести»...

**Запомните: не каждая мысль должна быть одинаково интересна, но если вы найдете несколько полезных для себя идей, которые станут вашими помощниками в будущем, то чтение книги стоило того!**

*Одельцхаузен, август 1986*

*Вера Биркенбиль*

## Предисловие к 9-му изданию

Дорогой читатель, со дня выпуска седьмого издания прошло менее трех лет, а уже распродано 85 000 экземпляров книги! Безусловно, это очень радует меня, особенно потому, что за этот период в издательстве *tmv* появились и другие книги/кассеты (см. послесловие, с. 201). Также в последние годы мне приходило много писем от читателей. Так, например, в одном выпускном классе «Тренинг уверенного общения» выбрали в качестве «проекта», то есть группа учащихся интенсивно пыталась разобраться с материалом книги и в итоге представила резюме своей работы. Кроме того, мне все чаще и чаще пишут студенты, использующие идеи книги в своих дипломных работах, а также психологи, консультанты и простые читатели, которым многие приемы очень помогли в повседневной жизни. Это радует меня больше всего!

Пусть эта книга, которую мои коллеги называют «фундаментальным трудом», пригодится и вам — я искренне этого вам желаю! Надеюсь, чтение принесет вам радость, а упражнения помогут применить понравившиеся идеи на практике!

*Одельцхаузен, весна 1989*

*Верна Биркенбиль*

P.S. к 9-му изданию.

Когда вы в следующий раз будете настаивать на своем, подумайте, пожалуйста, точно ли ваше мнение исключительно ваше (или, например, навязано кем-то с детства). Если да, то тогда, строго говоря, речь идет не о вашем мнении, а о позиции других. Такую подмену можно определить по тому, что человек не может обосновать так называемое свое мнение. И в этом случае такое представление нужно критически переосмыслить, чтобы отказаться от него или же действительно сделать личным мнением. Тогда вы сможете его хорошо обосновать.

## Предисловие к 13-му изданию

Разумеется, любой автор радуется каждому новому изданию своей книги, но это, тринадцатое, выделяет особые временные рамки: книга была серьезно переработана, недавно выпущена в Италии (*L'Arte d'Intendersi*), и мы выяснили, что продажа моих книг и кассет перешагнула границу в 700 000 экземпляров! При этом «Тренинг уверенного общения» и «Глуп как пробка? Руководство по использованию мозга» сыграли ключевую роль (117 000 и 88 000 проданных экземпляров соответственно). Тот факт, что «Тренинг уверенного общения» за это время стал хрестоматийным трудом, радует меня особенно, так как это была одна из моих первых книг!

В новом, тринадцатом, издании часть III (*Новые мысли*), появившаяся в шестом выпуске, была перемещена в конец части I (*Теория*). Главы 1–5 из части III (прежние издания) соответствуют главам 8–12 части I, начиная с этого выпуска, при этом изначально глава 8 в конце *Теории* стала главой 13. Таким образом, последняя часть книги (*Пояснения*) снова стала частью III, что соответствует оригинальному плану:

**Часть I — «Теория»** (а также небольшие задания, которые вы можете выполнять самостоятельно по ходу чтения).

**Часть II — «Практика», с упражнениями и играми**, которые можно проводить в одиночку или небольшими группами. Специалист вам не понадобится, лишь ведущий для некоторых случаев. Эти задания помогут вам узнать много нового о себе и других и потренировать определенные навыки общения. Особенно полезным может стать *Колесо эмоций* для преодоления больших и «хронических» коммуникационных проблем в повседневной жизни.

**Часть III — «Пояснения»** — дает **дополнительную информацию** по отдельным разделам книги. В тексте вы найдете указание на наличие пояснений и сможете прочитать их сразу или позже (или пропустить совсем).

*Одельцхаузен, зима 1992*

*Вера Биркенбиль*

**Важно!**

Мы поместили предисловия к 24-му и 31-му изданиям в приложении. Пожалуйста, прочитайте их до того, как начнете знакомиться с книгой. Спасибо!

Часть I

# Теория

---



## Глава 1

# Самооценка

Оптимальное общение означает уважать самооценку другого.

В чем ваша ценность?

Попробуйте ответить на этот вопрос. Обдумайте ответ спокойно несколько минут, прежде чем читать дальше. Запишите свои мысли ниже:

В чем моя ценность?

Я \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

У вас возникли трудности? Скорее всего, да. Почему? Потому что мы не можем просто так обозначить свою ценность. Так как она зависит от множества показателей, которые находятся в разных областях. К примеру:

«У меня прекрасно получается управлять людьми. Мне удастся ладить с моими коллегами. Я им нравлюсь. Рабочая атмосфера в моем отделе хорошая.

Но переговоры Майер ведет лучше меня».

Или: «В профессиональном смысле со мной все в порядке. Когда речь идет об особо важных проектах фирмы, представлять их всегда выбирают меня. Мою работу ценят, я вполне доволен. Но в личной

сфере не все так гладко. Например, вчера вечером я пришел домой, падая от усталости, и уже на пороге жена заявила: “Послушай, ты обязательно должен поговорить с сыном. Он день ото дня становится все наглее!” На что я закричал: “Хоть один раз мне бы хотелось увидеть, как ты самостоятельно справляешься с проблемами воспитания!” Разумеется, я тут же пожалел об этом. Но настроение уже было не спасти».

Что все это означает?

**Только через сравнение с другими мы можем измерить, какую ценность мы представляем.**

Когда вы что-то делаете, особенно если в первый раз, вам необходима оценка других, чтобы знать, хорошо ли вы справились с задачей. Поэтому мы зависим от «эха» в нашем окружении. Выходит, что...

- ...шеф определяет, чьи отчеты лучше;
- ...клиент выбирает, у какого продавца ему больше нравится консультироваться;
- ...жена решает, какое поведение мужа ей по душе.

**Это значит, что частично мы опираемся на мнения и оценку других, когда ищем собственную ценность.**

Эти оценки могут быть честными или нечестными. О них общаются вежливо или не очень. Один руководитель хвалит за успехи и критикует за ошибки, другой замечает лишь плохое. Один друг может с пониманием отнестись к тому, что вы опоздали на встречу, другой будет безнадежно обижен.

**Однако мы всегда получаем эту оценку в процессе общения.**

Такая оценка может прятаться в каждом отдельном разговоре. Поэтому мы всегда обращаем внимание:

- относится ли человек ко мне положительно (это повышает мою самооценку);

или:

- относится ли человек ко мне отрицательно (это угрожает моей самооценке).

Пока мы считаем, что в словах собеседника нет критики или есть положительный отзыв, мы можем концентрироваться на информации. Однако как только нам начинает казаться, что нас оценивают отрицательно, мы больше концентрируемся именно на этой оценке, а не на

передаваемой информации. Вот пример. Одна американская пара заходит около полуночи в ресторан отеля. Мужчина спрашивает официанта на английском, можно ли еще что-то поесть в это время. Официант спешит на кухню, чтобы уточнить информацию. Несколько минут спустя он возвращается и говорит на немецком: «К сожалению, кухня...» Мужчина перебивает: «Вы не говорите по-английски?» — «...уже закрыта...»

Американец перебивает снова, чтобы нетерпеливо уточнить, не могут ли здесь говорить по-английски. Однако официант заканчивает свое предложение на немецком: «...Но мы еще можем предложить вам сэндвич».

В ответ на это разъяренная женщина восклицает, что в таком заведении могли бы предложить хотя бы сэндвич! В пылу своей злости она даже не услышала слово «сэндвич» от официанта.

Что нам показывает этот пример?

1. Общение не может быть успешным, если собеседник настолько сосредоточен на информации, что забывает о личности говорящего.
2. Если один собеседник сердится, то он уже не в состоянии оставаться разумным. Он неправильно понимает то, что в спокойном состоянии ни за что бы так не понял.

Американка из нашего примера почувствовала, что ее самооценку задели. Официант, который сконцентрировался только на информации, дал ей понять, что она как личность ему совершенно безразлична.

Поэтому одно из главных положений общения звучит так: **в коммуникации возникают трудности, как только задевается чья-то самооценка.**

Чем больше страдает общение, тем менее успешным оно будет. Потому что с этим «балластом» еще нужно будет разобраться. Кроме того, на него может приходиться до 90% всего общения.

Чем больше «балласта», тем труднее взаимодействовать.

Чтобы разгрузиться и начать успешное общение, нужно понимать, что такое самооценка и из чего она складывается.

Что такое самооценка?

*Самооценка — это центральная составляющая нашего бытия, которая участвует в восприятии любого события.*

На первый взгляд это может показаться странным, но каждый человек хочет быть ценным. Неважно, старается ли он быть «хорошим человеком» или стремится к «высоким достижениям», хотел бы он стать «первоклассным специалистом» или «идеальной домохозяйкой». Цели могут быть любыми. Когда вы их достигаете, вы чувствуете себя хорошо. Тогда вы понимаете, что «это стоило того», и осознаете свою ценность.

### УПРАЖНЕНИЕ

Составьте список из 10 занятий, которые вы выполняете, и спросите себя: почему я это делаю? Приведенный ниже список может оказаться полезным. Возможно, вы найдете в нем что-то подходящее для себя.

1. Заняться каким-то новым делом	Повышенная самооценка, признание окружения, большее удовлетворение от собственных успехов.
2. Читать специальную литературу	Большая уверенность, возможность лучше аргументировать свою позицию.
3. Рассказать кому-то о своем достижении	Получить признание другого и тем самым повысить свою самооценку.
4. Проработать эту книгу по общению	См. п. 2 выше.
5. Сменить гардероб	Чем лучше я выгляжу, тем лучше себя чувствую, и наоборот.
6. Посещать вечерние курсы	Больше знаний, возможности для карьерного роста, бóльшая зарплата, более высокий статус.
7. Рассказать анекдот	Добиться признания, значимости, восхищения.
8. Помочь кому-нибудь	Мои превосходящие знания/умения дадут понять, что я (хотя бы в этом деле) лучше кого-то. Это повысит мою самооценку.
9. Учиться танцевать	Быть хорошим партнером по танцам. Чем лучше я двигаюсь, тем лучше я становлюсь. Признание, уважение, оправдание ожиданий других.

Составьте теперь свой список. Переходите дальше только после того, как придумаете хотя бы 5 пунктов. Чем больше занятий вы запишете, тем лучше:

Я делаю... \_\_\_\_\_ потому что... \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---

Если вы действительно критически подойдете к обоснованию занятий, то вывод станет очевидным: **все, что мы делаем, направлено на то, чтобы сохранить, защитить или улучшить свою самооценку.**

Это означает следующее: наши действия (или бездействие) нацелены в конечном счете на то, чтобы увидеть в глазах окружающих одобрение. Так как только с помощью положительной реакции других людей (позитивного отклика) мы можем оценить себя хорошо. Окружающие нас люди будто выполняют функцию зеркала, которая осуществляется через общение.

Если вы все еще сомневаетесь, насколько человек зависим от реакции окружающих, проделайте один (или все) из следующих экспериментов.

**Эксперимент № 1:** Выберите одного знакомого или коллегу, который всегда в хорошем настроении, у кого, на ваш взгляд, высокая самооценка. Такой человек, как вам кажется, излучает «внутреннюю уверенность», то есть не зависит от окружающих. Пусть это будет персонa А.

А входит в помещение. Там находитесь вы и еще трое выбранных вами людей (X, Y, Z), с которыми вы заранее договорились. Когда появляется А, к нему подходит X и сочувственно спрашивает: «Боже, с вами все порядке?» Естественно, А удивленно возражает: «Почему это вы спрашиваете?» Тогда X обращается к коллегам (с которыми все обговорено заранее): «Скажите, господин Y, вам тоже кажется,

что А сегодня очень бледен?» У критически осматривает А, кивает и отвечает: «Вы в порядке? Вы и правда выглядите неважно». Тут вмешивается Z: «Может, он вчера был на вечеринке и сегодня у него похмелье?» Если А смотрит на вас, то и вы поддерживаете коллег: «Хотите таблетку аспирина? Она точно вам поможет». Реакцию А трудно предсказать. Этот эксперимент проводился много раз и выявил следующие возможные ответы:

А. Я думаю, мне и правда нехорошо...

Б. Просто немного устал сегодня...

В. Я не понимаю, что происходит. Я себя прекрасно чувствую!

Скорее всего, вы думаете, что третья реакция подтверждает независимость А от оценки окружающих. Однако важно не только что сказано, но и каким тоном это сказано. Тому, кто уверен в своих словах (здесь: в своем внешнем виде), не нужно повышать голос.

Может быть, вы полагаете, что все это никак не связано с самооценкой или связано лишь поверхностно? Но если внимательно рассмотреть ситуацию, станет ясно, что мы лучше всего себя чувствуем, когда уверены, что хорошо выглядим, и наоборот. И это относится не только к женщинам, хотя они больше осознают взаимное влияние внешнего вида и внутренней уверенности. Вы также можете провести и другой опыт, который еще более наглядно представляет отношение самооценки и реакции внешнего мира.

**Эксперимент № 2:** попросите кого-нибудь о чем-то пустяковом. Дайте А задание, с которым он легко справится. Если вы согласны с тем, что хорошо выполненная работа повышает самооценку, то сделайте следующее. Оцените (хорошо) выполненное задание, нахмурившись, и заметьте при этом: «Ну ладно, пойдет» или: «Я ожидал чего-то подобного». Дождитесь реакции (ответа или вопроса) А на ваши слова. Вероятно, она будет примерно такой: «В смысле?!», или «Что-то не так?», или «Вы ожидали чего-то другого?», или «Я сделал точно так, как вы сказали!». Тогда посмотрите на него оценивающе и добавьте: «Да, да, все хорошо. Я же ничего не говорю!» или «Ну да, ну да, я почти так и хотел, только...».

Такая реакция не только напрямую ставит под сомнение выполненную работу, но косвенным образом бросает тень и на личность исполнителя!

**Эксперимент № 3:** здесь будет заметно незамедлительное действие на отрицательную реакцию со стороны окружения.

Попросите А назвать десять животных и «действия», которые им свойственны, например: собака лает, кошка мяукает, крыса грызет и т. д. Кивните одобрительно, когда испытуемый назовет вам первого зверя. Со второй попытки начинайте эксперимент: с каждым новым перечислением делайте выражение лица удивленным или разочарованным, качайте головой, выражая недовольство, и ждите.

Максимум на третьем или четвертом животном А потеряет равновесие. Соответственно, он спросит: «Это что, какой-то фокус? Что такое? Что не так? Что вообще происходит? Я не знаю, что вам надо от меня. Я не могу». Если испытуемый относится к типу людей, которые смотрят в потолок, когда думают (то есть не на вас), вы все равно продолжайте неотрывно смотреть ему в глаза и хмурить лоб. Время от времени человек будет искать «эхо» в своем окружении. Такой человек может перечислить шесть или семь зверей, прежде чем у него появится чувство, что что-то идет не так. Смысл и цель данного эксперимента сводится к тому, чтобы ясно продемонстрировать:

1. Что обычно мы не обращаем внимания на положительную реакцию окружающих, воспринимая ее как должное.
2. Что мы не можем безупречно выполнить даже самое легкое задание, когда внешний мир неожиданно реагирует отрицательно. В этот момент мы и замечаем, что очень зависим от положительного отклика.

Если испытуемый совсем не реагирует на ваши негативные сигналы, то можете констатировать: этот человек принадлежит к 3% людей, настолько уверенных в себе, что они могут решить задачу даже в таких обстоятельствах! (Однако тысячи таких экспериментов показали, что и эти люди на четвертом или пятом подобном тесте начинают сомневаться в своих способностях.)

**Эксперимент № 4:** попросите друга сделать вам 15 критических замечаний. Определите для себя, что эта критика не сможет вас задеть, потому что вы не зависите от оценки других. Скажите себе: «Это всего лишь упражнение». Максимум на шестом пункте вы заметите, что ваше *настроение* существенно **испортилось**. Вы поймаете себя

на мысли, что пытаетесь *защититься*: объясняете другому, *почему* вы поступаете таким образом. Вы постараетесь дать понять, что ваша *ценность*, несмотря на критические замечания, остается высокой.

Итак, мы должны исходить из того, что

- самооценка зависит от реакции окружающих;
- окружение оценивается с помощью общения;
- любая коммуникация может содержать в себе реакцию.

Кроме этого, нам важно знать, как формируется самооценка. Только тогда мы сможем избежать того, чтобы безосновательно рушить самооценку другого, говоря, например: «Хоть один раз мне бы хотелось увидеть, как ты самостоятельно справляешься с сыном!»

Только тогда мы сможем понять, как помочь другим поддержать свою самооценку, сказав: «Я отлично понимаю, что сын иногда выводит тебя из себя».

Так как чем выше чувство собственного достоинства у собеседника, тем эффективнее протекает общение для обеих сторон. Так мы приходим к лучшему результату.

### УПРАЖНЕНИЕ

До этого момента мы выделили жирным шрифтом пять утверждений, каждое из которых подчеркивает важную мысль. Теперь запишите, пожалуйста, эти положения ниже. Так у вас будет общая картина взаимной зависимости самооценки и внешней реакции (отклика).

Правило 1, с. 26

---

---

---

Правило 2, с. 26

---

---

---

Правило 3, с. 26

---

---

---

Правило 4, с. 27

---

---

---

Правило 5, с. 29

---

---

---

Теперь мы можем перейти ко второму вопросу, который задали вначале: как формируется самооценка?

Мы знаем пять факторов, необходимых для формирования самооценки. (Занесите каждый из них после проработки в диаграмму на с. 40.)

### ПЕРВЫЙ ФАКТОР

**А. Ситуация:** Бенни, торговый представитель большой американской страховой компании, вырос в семье баптистов. Религиозное воспитание не позволяет ему пить алкоголь, курить, танцевать и петь. Одним словом, все, что приносит радость, ему запрещено.

Бенни умеет налаживать контакты с клиентами, и ему всегда рады. Только вот тут и там у него возникает проблема: некоторые клиенты после сделки предлагают выпить. Им хотелось бы обмыть свое решение вместе с Бенни. А это ставит его в щекотливое положение, потому что его религия запрещает не только пить алкоголь, но и обманывать («Мне нельзя из-за здоровья...»). И вот Бенни оказывается между молотом и наковальней: или он соглашается и после страдает