Задачник девятого модуля

ДАТА _____

Схемы, привязанность, переговоры

Решите сами, письменно, в рамке под задачей. Потом сверьтесь с образцом в конце: ваше решение может отличаться, главное, чтобы в нём были все шаги модели.

Занятие 33. Потребности и схемы

9.1 Разбор ситуации · Образец — с. 21

Встреча выпускников

Вера предложила в общем чате однокурсников встретиться: со дня выпуска прошло десять лет. За день ответили двое. Внутри у неё звучит: «Ну конечно. Я всегда была для них чужой, они и тогда собирались без меня. Наверное, сейчас переписываются отдельно и смеются, что я лезу. Надо было сначала спросить Лену, понравится ли ей идея… Удалю сообщение, пока все не увидели». Лицо горит, в горле ком, и Вера удаляет сообщение.

Разложите монолог на три уровня схемы: «Думаю — Чувствую — Делаю» (мысли, чувства вместе с ощущениями в теле, действия). Девизы каких схем в нём звучат?

А *если чуть иначе*? Встречу предложила староста группы, а Вера только ответила в чате: «Да, давайте!» За день откликнулись те же двое. Звучит ли внутри у Веры тот же голос?

Опора: Отчуждённость / Социальная изоляция — «Я отдельно от вас, потому что я другой, не такой, хуже»; Поиск одобрения / признания — «Я отношусь к себе так, как вы относитесь ко мне»; Недоверие / Ожидание жестокого обращения — «Я не знаю безопасности, и ты опасен для меня»; Брошенность / Нестабильность — «Пожалуйста, не покидай меня…».

9.2 Разбор ситуации · Образец — с. 22

Курсовая без темы

Трём студентам одной группы, похоже, знаком один и тот же голос, схема «Зависимость / Беспомощность»: «Я беспомощен и ничего не могу без вас». Всем троим нужно выбрать тему курсовой.

- Глеб пишет научному руководителю пять писем подряд с просьбой выбрать тему за него и расспрашивает однокурсников, как начать.
- Соня неделю не открывает список тем: «Ещё рано».
- Арсений отказывается от консультаций: «Я сам всё могу!» Он в третий раз переписывает план, хотя явно застрял.

Какую из трёх копинг-стратегий (способов обходиться со схемой: Капитуляция, Избегание, Сверхкомпенсация) напоминает поведение каждого? Какой выбор, которого не было у ребёнка, есть у них сейчас?

А если чуть иначе? Научный руководитель сам прислал каждому по три темы и попросил выбрать одну до пятницы. Как теперь может проявиться копинг каждого из троих?

Опора: Капитуляция (Замри) — «Человек принимает схему как истину и бессознательно воспроизводит условия, её подтверждающие»; Избегание (Беги) — «Человек старается не думать о схеме, не чувствовать связанную с ней боль и избегать активирующих ситуаций»; Сверхкомпенсация (Бей) — «Человек борется со схемой, доказывая себе и миру обратное, — часто чрезмерно

и неестественно». «Осознать свой копинг — значит получить выбор, который был недоступен ребёнку».

9.3

О себе · Образец — с. 23

Маркер — подсказка и разрешение

Выберите одну из пяти базовых потребностей и тот её маркер, который задевает вас сильнее всего. Прочитайте его двояко: чего, возможно, не хватало тогда и что вы можете дать себе сейчас. Как прозвучит ваше разрешение и в каком одном деле на этой неделе вы его примените?

Если воспоминания о детстве даются тяжело, остановитесь на одной потребности и обратитесь к психологу или психотерапевту; при угрозе жизни — 112.

Опора: Пять потребностей: А — надёжная привязанность, Б — автономия и компетентность, В — выражение своих чувств, Г — спонтанность и игра, Д — реалистичные границы. «Маркеры-утверждения по каждой потребности можно читать двояко: как диагностику (что у меня было в детстве, а чего не хватало) и как контр-разрешения (то, что я могу дать себе сейчас…)».

Занятие 34. Привязанность и забота о себе

9.4 Разбор ситуации · Образец — с. 24

Ссора в пятницу

В пятницу после мелкой ссоры Лиля хочет поговорить сразу: пишет Артёму одно сообщение за другим и спрашивает: «Ты на меня злишься? Ты меня вообще любишь?» Артём отвечает: «Ты всё раздуваешь», уходит в гараж и выключает телефон. Чем дольше он молчит, тем больше сообщений от Лили; чем больше сообщений, тем дольше он не возвращается. На описание каких типов привязанности похожи их реакции? Как каждый усиливает страх другого и какой шаг к надёжному может сделать каждый?

А если чуть иначе? Ссора та же, но после неё уходит и выключает телефон Лиля, а Артём пишет ей одно сообщение за другим. Что меняется в вашем разборе?

Опора: Избегающий тип — «ценят независимость, избегают глубокой эмоциональной близости, могут казаться отстранёнными, испытывают дискомфорт от сильной зависимости партнёра. Склонны преуменьшать важность отношений». Тревожный — «боятся отвержения, нуждаются

в постоянном подтверждении любви и внимания». Классическая пара «тревожный + избегающий»: «каждый своим поведением усиливает страх другого». Надёжный — «я могу без тебя, но выбираю быть с тобой».

9.5 Разбор ситуации · Образец — с. 25

Переезд отдела

Руслану поручили к первому апреля перевезти отдел из двенадцати человек в новый офис. Уже неделю он думает об этом с тревогой и ничего не начинает: «Это неподъёмно, не знаю, с чего взяться». Пройдите с ним метод «Разделение на детали»: сформулируйте задачу (шаг 1), разбейте её на компоненты (шаг 2), разберите по шкале два из них (шаг 3) и найдите самую большую проблему сейчас (шаг 4). Что станет первым шагом?

В самом методе по шкале разбирают каждый компонент, по очереди (шаг 5 — «аналогично» со следующим). Здесь, чтобы задача не разрослась, достаточно двух — остальные Руслан разберёт тем же способом.

А если чуть иначе? Технический отдел отвечает: сеть в новом офисе уже проведена и проверена. Где теперь самая

большая проблема и каким будет первый шаг?

Опора: «1 — Какая задача перед тобой стоит сейчас? (Сформулировать в позитивной форме.) 2 — Из каких компонентов состоит эта задача? (Выделить 8–12 компонентов.) 3 — Разобрать каждый компонент по шкале от 1 до 10: что было бы „на 10“? что сейчас? что можно сделать, чтобы поднять показатель на 1 пункт выше? 4 — В чём самая большая проблема именно сейчас? 5 — По каждому следующему компоненту — аналогично…»

9.6 Скажите сами · Образец — с. 26

Акт по ремонту крыши

Вы в совете дома. Управляющий приносит акт приёмки ремонта крыши и торопит: «Вы же умный человек, сами понимаете: подпишем сейчас, а мелочи поправим потом — всем будет проще». На крышу вы ещё не поднимались. Через какое ваше качество вас «берут» и куда метит фраза? Ответьте по формуле защиты «Я могу быть … И …».

Опора: Качества, через которые «берут», в занятии: здравомыслящий, экономный, рациональный (умный), доверчивый, справедливый, любящий себя, принципиальный, впечатлительный, добрый. «Сильная сторона становится уязвимостью, когда она негибкая». Защита — «добавить к качеству Взрослого и осознанность: я могу быть добрым И сказать „нет“; я ценю логику И вижу, когда „логичностью“ меня загоняют в угол». «Лесть метит в Ребёнка, апелляция к долгу — в Родителя, и обе в обход Взрослого».

9.7 О себе · Образец — с. 27

Материнское и отцовское — себе

Вспомните недавний случай, когда вы привычно наказали себя: отругали, лишили отдыха, не позволили себе чего-то. Что сказал бы вам в этот момент материнский аспект любви к себе, а что — отцовский? Каким будет ваш первый шаг заботы о себе на этой неделе?

Опора: «Здоровая любовь к себе включает оба аспекта: и безусловное материнское „ты ценен просто потому, что ты есть“, и отцовское „и у тебя есть право на своё место, свои границы, свои достижения“». «Забота о себе — это навык. Ему можно научиться во взрослом возрасте, даже если не научили в детстве».

Занятие 35. Долженствования и конфликты

9.8 Разбор ситуации · Образец — с. 27

Три вспышки за день

Три случая.

- 1) Галина Петровна на юбилее сестры сбилась посреди тоста и весь вечер не может поднять глаза: «Позор, все видели».
- 2) Курьер привёз заказ на сорок минут позже обещанного, и Семён кричит в трубку на весь подъезд.
- 3) Кирилл отказался помогать другу с ремонтом в выходные, потому что сдаёт экзамен, и теперь не может сосредоточиться: «Я плохой друг».

Какую эмоцию испытывает каждый, какое требование-долженствование за ней стоит и как его смягчить?

А *если чуть иначе*? Заказ вёз не курьер службы, а племянник Семёна: он подрабатывает летом и сам вызвался привезти. Что меняется во втором случае?

Опора: «Стыд: из требования „Я реальный должен быть таким же совершенным, как мой идеальный образ“. Обида: …„Поведение значимого… человека должно… соответствовать моим ожиданиям…“. Гнев: …„Поведение… человека должно соответствовать моим представлениям о правильном“. Вина: …„Я должен всегда соответствовать ожиданиям… других…“». Ключ: «превратить абсолютное „должно быть“ в гибкое „было бы желательно — и я приму, если выйдет иначе“».

9.9 Разбор ситуации · Образец — с. 28

Два спора репетитора

Репетитор по химии Жанна в сентябре договорилась со всеми родителями: занятие отменяют не позже чем за сутки, иначе оно оплачивается.

- Мама ученицы Даши в третий раз отменяет урок за час и отказывается платить.
- С мамой другого ученика, Матвея, спор иной: мама хочет, чтобы сыну задавали много домашних заданий, а Жанна считает, что лучше меньше, но с разбором ошибок.

Какой тип конфликта в каждом случае и какую стратегию выбрать — «Трогательную» или «Лютую»? С какой фразы начать разговор (это первый шаг стратегии)?

А *если чуть иначе*? Даша пришла к Жанне в октябре, и о правиле отмены за сутки её маме никто не сказал. Какой теперь тип конфликта с ней?

Опора: «Если конфликт возник из-за разного восприятия, разных интересов, недопонимания — без злого умысла и без нарушения правил — применяется Трогательная стратегия. Цель: найти взаимовыгодное решение, сохранив отношения. Если конфликт вызван явным нарушением ранее достигнутых договорённостей, правил или границ — применяется Лютая стратегия. Цель: восстановить справедливость и защитить свои интересы». В обеих стратегиях

по восемь шагов. Первый шаг «Трогательной» — позитивный контакт, «Лютой» — констатация факта нарушения и пауза.

9.10 Найдите ошибку · Образец — с. 29

Поздравление, которого не было

Подруга видела пост Дины о повышении, но так и не поздравила. Вечером Дина разбирает свою обиду по ключу занятия: «Эмоция — обида. Требование за ней: „Поведение человека должно соответствовать моим представлениям о правильном“ — друзей ведь правильно поздравлять. Мягче: „Было бы желательно, чтобы подруга меня поздравила, — но раз ей всё равно, то и мне всё равно“». Найдите в разборе две ошибки и исправьте их.

Опора: «Обида: из требования „Поведение значимого для меня человека должно всегда соответствовать моим ожиданиям и потребностям“». «Гнев: из требования „Поведение (особенно чужого) человека должно соответствовать моим представлениям о правильном“». Ключ: «превратить абсолютное „должно быть“ в гибкое „было бы желательно — и я приму, если выйдет иначе“».

9.11 Скажите сами · Образец — с. 30

Шкаф на лестничной площадке

Соседка Валентина Петровна поставила на площадке, между вашими дверями, большой шкаф для обуви и детских санок. Правил на этот счёт в доме нет, никто ни о чём не договаривался, но вам с коляской теперь трудно проходить. Что вы скажете ей по всем восьми шагам «Трогательной, но неизбежной» стратегии?

Опора: 1) позитивный контакт; 2) вера в решение; 3) исследование интересов — «Что для вас наиболее важно в этой ситуации?»; 4) своё видение — «…как ситуация выглядела с моей стороны…»; 5) проверка понимания; 6) общая цель; 7) совместный поиск вариантов; 8) конкретизация и контрактирование — «…Кто за что отвечает и в какие сроки?»

9.12 Скажите сами · Образец — с. 32

Отчёт ушёл без вас

Вы с коллегой договорились отправить руководителю общий отчёт только вместе, после сверки. Вчера он отправил его сам, без вашего раздела. Что вы скажете ему по первым трём шагам «Лютой» стратегии?

В «Лютой» стратегии восемь шагов. Здесь нужны только первые три — начало разговора: назвать факт, выяснить намерение, услышать взгляд коллеги. Дальнейшие шаги (последствия, свои границы, его предложения, альтернатива, твёрдое завершение) зависят от того, что он ответит.

Опора: Шаг 1, констатация факта нарушения: «Сегодня произошла ситуация X (факт без эмоций), хотя у нас была чёткая договорённость Y об обратном» + пауза. Шаг 2, исследование намерений: «Вы намеренно нарушили соглашение?» Шаг 3, исследование отношения к ситуации: «Как вы сами видите эту ситуацию?»

Занятие 36. Стратегическое мышление

9.13 Разбор ситуации · посложнее · Образец — с. 32

Кружок робототехники

Эльмира хочет открыть кружок робототехники для школьников при районной библиотеке. В её блокноте шесть записей:

- а) «Район спальный, дети свободны после четырёх и по субботам; в кружки записывают обычно в сентябре».
- б) «Есть два своих набора конструкторов и ноутбук; не хватает ещё шести наборов, их можно попросить у школы».
- в) «Школы всё чаще задают проектные работы по технике, и родители ищут, где детям этому научиться».

- г) «К маю — две группы по восемь детей; мне важно, чтобы дети сами придумывали, а не собирали по схеме».
- д) «Заведующая сказала, что зал, наверное, дадут бесплатно; договора пока нет».
- е) «Неделю выбирала логотип и цвета для страницы кружка».

К каким из двенадцати элементов модели стратегии относится каждая запись? Какой из четырёх блоков модели в записях не представлен совсем?

А *если чуть иначе*? Через неделю заведующая присылает подписанный договор: зал по субботам с десяти до двух. Что меняется в разборе записей?

> *Опора*: Обстановка: 1) Местность (где и когда?), 2) Ситуация (что происходит сейчас?), 3) Течения (какие повторяющиеся процессы?). Планы: 4) Цели, 5) Планы, 6) Ресурсы. Анализ: 7) Выгода и вред, 8) Твёрдое и пустое (надёжно или блеф?), 9) Стратегия и тактика (путь или возня?). Усилия: 10) Организация усилий, 11) Приложение усилий, 12) Контроль процесса.

9.14 Разбор ситуации · посложнее · связь: модули 4 и 9 · Образец — с. 33

Мастерская и фургон

Марат пять лет чинит велосипеды по выходным в гараже и решил с весны уйти из найма в свою мастерскую. Он перечисляет, на что опирается:

- а) «Отложены деньги на полгода жизни».
- б) «Знакомый блогер обещал как-нибудь рассказать обо мне».
- в) «Каждые выходные приходят пять-шесть постоянных клиентов».
- г) «Все говорят, что велосипедов в городе становится больше, — значит, клиенты сами найдутся».

В списке покупок две вещи:

- фирменный фургон с логотипом («Без него вас никто не воспримет всерьёз», — уверяет продавец);
- рабочий стенд, на котором ремонт идёт вдвое быстрее, чем на табуретке.

Разберите опоры по «Твёрдому и пустому» (элемент модели стратегии из этого занятия), а покупки — по модели «Виртуальное и Реальное» (занятие 14, модуль 4). Что Марату стоит проверить, прежде чем уходить с работы?

А *если чуть иначе*? Два кафе в центре предлагают Марату договор: раз в неделю чинить на месте велосипеды их курьеров. Как теперь выглядит покупка фургона?

Опора: Твёрдое и пустое:
«На что можно опереться?
Что является реальным активом или фактом, а что — предположением, риском, иллюзией?» «Виртуальное — это навязываемое извне заинтересованными лицами».
«Реальное — это то, что соответствует благоприятным с биологической точки зрения условиям жизни…».
«Смысл виртуального только в том, чтобы извлекать из него реальное».

9.15

Скажите сами · Образец — с. 35

«Почему именно вы?»

Вы мастер по ремонту ванных комнат. На первой встрече заказчица скрещивает руки: «Мне уже трое предлагали. Почему я должна выбрать именно вас?»
Что вы ответите по алгоритму общения на равных?

Опора: «Амортизация + Ответ + Встречный вопрос с усилением». Амортизация — спокойно принять вопрос, без обиды и оправданий; ответ — по существу; встречный вопрос с усилением — ваш собственный вопрос и пояснение, зачем вы его задаёте. Цель — не сесть на «маленький стул» просителя: на хорошей встрече обе стороны выбирают друг друга.

9.16 О себе · Образец — с. 36

Путь моих клиентов

Возьмите людей, которым вы полезны по работе: клиентов, учеников, заказчиков или коллег из соседних отделов. На каких из десяти стадий пути клиента они у вас сейчас? Что вы уже делаете для каждой из трёх стратегий (привлечение новых, удержание текущих, возврат прошлых) и что одно добавите? Что вам рассказал уход или возвращение хотя бы одного человека?

Опора: Стадии: «1 — Холодный клиент», «2 — Лид», «3 — Тёплый клиент», «4 — Активный клиент», «5 — Клиент (купил один раз)», «6 — Повторный клиент», «7 — Постоянный клиент», «8 — Референсный клиент»,

«9 — Реферал или амбассадор», «10 — Партнёр»; особая категория — «Возвращённый клиент». Три стратегии: «Привлечение новых», «Удержание текущих», «Возврат прошлых». «Стратегия повышения продаж не может опираться лишь на одну из этих тактик».

Образцы решений девятого модуля

Ваше решение может отличаться от образца. Сверяйте признаки: есть ли в нём все шаги модели.

Занятие 33. Потребности и схемы

Задача 9.1. Встреча выпускников

Образец. Три уровня:

- Думаю: о себе «я чужая, я лезу», о других «они собираются без меня и смеются надо мной».
- Чувствую: стыд и одиночество, в теле жар в лице и ком в горле.
- Делаю: удаляет сообщение.

Девизы схем:

- Отчуждённость: «я всегда была для них чужой».
- Поиск одобрения: «надо было сначала спросить Лену, понравится ли ей»; ценность своего шага Вера меряет чужой реакцией.
- Лёгкий оттенок Недоверия: «переписываются отдельно и смеются».

А по факту прошёл всего день, и двое уже ответили. Это голос схем, а не правда о Вере.

Решено, если: все три уровня разведены, мысли не смешаны с чувствами; в «чувствую» есть и эмоции, и тело; названы хотя бы две схемы, и каждая привязана к конкретной фразе монолога; вывод: узнать голос, а не поставить Вере диагноз.

Частая ошибка. найти одну «главную» схему и сказать: «у неё Отчуждённость, она такая». В одной ситуации обычно звучат сразу несколько схем, а имя схемы — не приговор, а первый шаг работы с ней.

Задача 9.2. Курсовая без темы

Образец. Копинги (в кавычках — описание из занятия):

- У Глеба Капитуляция. Он ведёт себя так, будто без других и правда не справится: «постоянно прошу совета и помощи, избегаю ответственности».
- У Сони Избегание, она обходит саму ситуацию выбора: «избегаю сложных задач, принятия решений… прокрастинирую».
- У Арсения Сверхкомпенсация, он доказывает обратное: «демонстрирую преувеличенную независимость, отказываюсь от помощи, даже когда она нужна».

Выбор сейчас:

- Глебу — самому отобрать три темы и уже с ними прийти к руководителю.
- Соне — открыть список на пятнадцать минут и вычеркнуть неинтересное.
- Арсению — прийти на одну консультацию с одним конкретным вопросом.

Копинг каждого когда-то помогал справиться: это не лень и не упрямство.

Решено, если: копинг каждого назван по тому, что человек делает; видно, что голос схемы один, а способы обходиться с ним разные; для каждого предложен маленький реальный шаг; нет осуждения: копинг — стратегия выживания, а не порок.

Частая ошибка. считать Арсения «самым здоровым», раз он ни о чём не просит. Отказ от помощи, когда она нужна, тоже способ обходиться со схемой, только наперекор ей.

Задача 9.3. Маркер — подсказка и разрешение

Образец. «Потребность Б, автономия и компетентность. Маркер: „Мои родители верят в мой успех и не сравнивают меня с другими детьми“. Узнаю себя: прежде чем что-то начать, до сих пор сравниваю себя с братом и откладываю. Разрешение: „Я могу идти своим путём и в своём темпе, не оглядываясь, кто успел больше“. На неделе: в среду записываюсь на пробное занятие по гончарному делу и решаю сам, без чужих оценок».

Решено, если: маркер взят из занятия, а не придуман; разрешение звучит от первого лица, в настоящем времени; в разрешении нет упрёка тем, кто недодал; есть одно конкретное дело с днём.

Частая ошибка. превратить задание в поиск виноватых: «мне недодали, значит, родители…». Курс не ищет виноватых: важно не то, кто что недодал, а то, что вы можете дать себе теперь.

Занятие 34. Привязанность и забота о себе

Задача 9.4. Ссора в пятницу

Образец. Реакции Лили похожи на описание тревожного типа: страх отвержения и нужда в подтверждении любви. Реакции Артёма похожи на избегающий: при сближении он отстраняется и преуменьшает («ты всё раздуваешь»).

Круг: его дистанция усиливает её тревогу, её требования близости усиливают его отстранение.

Шаги к надёжному:

- Артём: сказать «Мне нужен час остыть, потом вернусь, и поговорим» и вернуться, а не исчезать молча.
- Лиля: дать этот час и не писать, напомнив себе, что пауза — не разрыв.

Это наблюдение за реакциями, а не ярлыки. Тип привязанности — не клетка: его можно сдвигать к надёжному, в психологии это называют «заслуженной надёжностью».

Решено, если: типы названы как «похоже на описание», без ярлыков; показан круг: как поведение одного усиливает страх другого; шаг к надёжному есть у обоих, а не только у одного; нет вывода «они не подходят друг другу».

Частая ошибка. решить, что виноват кто-то один или что пара обречена. Классическое «тревожный + избегающий» значит лишь, что каждый невольно усиливает страх другого. Это можно заметить.

Задача 9.5. Переезд отдела

Образец. Шаг 1, задача: «К первому апреля отдел спокойно работает в новом офисе».

Шаг 2, компоненты (их десять): план рассадки; мебель; компьютеры и сеть; телефоны; архив; упаковка личных вещей; график переезда по дням; кухня и быт; пропуска; новый адрес для клиентов.

Шаг 3, два компонента по шкале:

- Компьютеры и сеть. «На 10»: в первый день все включают компьютер и работают. Сейчас 2: с техническим отделом никто не говорил. На пункт выше: сегодня написать им и узнать сроки.
- Архив. «На 10»: коробки подписаны и едут отдельно. Сейчас 1. На пункт выше: выяснить, сколько там папок и что можно сдать на хранение.

Шаг 4: самая большая проблема сейчас — сеть: от неё зависит, смогут ли люди работать в первый день.

Первый шаг: письмо в технический отдел сегодня до обеда.

Решено, если: задача сформулирована позитивно, как результат, а не «не сорвать переезд»; компонентов 8–12; по каждому разобранному заданы три вопроса: что на 10, что сейчас, что поднимет на пункт; найдена самая большая проблема сейчас и назван один первый шаг.

Частая ошибка. сразу расписать весь переезд по часам. Это снова один большой «комок», только на бумаге. Метод держится на малом шаге: что поднимет показатель всего на пункт.

Задача 9.6. Акт по ремонту крыши

Образец. Берут через рациональность, ум. Фраза «Вы же умный человек, сами понимаете» льстит уму и метит в Ребёнка, в обход Взрослого. Отчасти задето и здравомыслие: «всем будет проще» обещает удобство.

Ответ: «Спасибо, что цените. Я могу быть рациональным И подписывать только то, что видел своими глазами. Давайте завтра в десять вместе поднимемся на крышу и сверим работы со сметой. Тогда я подпишу акт».

Решено, если: качество и приём названы верно; после «И» стоит взгляд Взрослого: проверка, а не новое согласие; управляющего не обвиняют в обмане; есть конкретный следующий шаг со временем.

Частая ошибка. решить, что защититься — значит перестать быть рассудительным или во всём видеть манипуляцию. Цель — не паранойя и не отказ от своих качеств: они остаются вашей ценностью, к ним лишь добавляется зоркость Взрослого.

Задача 9.7. Материнское и отцовское — себе

Образец. «Случай: в субботу проспала до десяти и весь день ругала себя: „Лентяйка, полдня потеряла“. А потом в наказание не пошла с подругой в кино. Материнское: „Ты устала за неделю, и тебе нужен был сон. Ты в порядке — такая, какая есть“. Отцовское: „У тебя есть право на свой выходной и свой темп; ты не обязана отчитываться перед списком дел“. Первый шаг: на эту субботу заранее вписать в план кино с подругой и не отменять его ради уборки».

Решено, если: описан конкретный случай самонаказания; материнская фраза — о принятии, без условий; отцовская — о праве на своё место, границы или достижения; шаг маленький и конкретный.

Частая ошибка. сказать себе материнскую фразу с условием: «Ты молодец, но в следующий раз встань пораньше». Безусловное принятие обходится без «но». А «но» в конце — уже не забота, а тот же привычный упрёк.

Занятие 35. Долженствования и конфликты

Задача 9.8. Три вспышки за день

Образец. 1) Стыд. Требование: «Я реальный должен быть таким же совершенным, как мой идеальный образ». Мягче: «Мне бы хотелось говорить тосты без запинки. Но я могу сбиться, и я приму это: сестре важнее, что я рядом».

2) Гнев. Требование: «Поведение чужого человека должно соответствовать моим представлениям о правильном». Мягче: «Было бы желательно, чтобы курьер приезжал вовремя, — и я приму, если выйдет иначе: напишу в службу доставки и спокойно распоряжусь вечером».

3) Вина. Требование: «Я должен всегда соответствовать ожиданиям и потребностям других, чтобы быть хорошим». Мягче: «Мне бы хотелось всегда выручать друзей. Но у меня бывают свои важные дела, и я остаюсь хорошим другом, даже когда отказываю».

Решено, если: эмоция каждого названа точно; требование подобрано к эмоции по ключу занятия; гибкая версия сохраняет желание, а не отменяет его; в каждой смягчённой фразе есть «и я приму, если выйдет иначе» или тот же смысл.

Частая ошибка. смягчить до безразличия: «Да и пусть курьер вообще не приезжает». Смягчить долженствование — значит превратить требование в предпочтение: вам по-прежнему важно, просто это перестаёт быть законом, нарушение которого выбивает из колеи.

Задача 9.9. Два спора репетитора

Образец. С мамой Даши нарушена договорённость об отмене за сутки, значит, стратегия «Лютая». Первый шаг — констатация факта нарушения: факт без эмоций, а после него пауза. «Сегодня занятие отменено за час, хотя у нас была чёткая договорённость отменять не позже чем за сутки».

С мамой Матвея у Жанны разные взгляды, никто ничего не нарушал, значит, «Трогательная». Первый шаг — позитивный контакт: «Мы с Матвеем занимаемся с сентября, и мне видно, как он вырос». Дальше шаг 2 — вера в решение и шаг 3 — вопрос об интересах: «Помогите мне понять, что для вас самое важное в домашних заданиях?»

Решено, если: тип конфликта определён по признаку: была ли договорённость и нарушена ли она; для каждого случая выбрана своя стратегия; первая фраза соответствует первому шагу стратегии; в «Лютой» нет злости, в «Трогательной» нет молчаливой уступки.

Частая ошибка. выбирать стратегию по тому, как сильно вы рассержены или насколько неприятен человек. Решает не сила чувства, а природа конфликта: мягкость при нарушении позволяет себя продавить, жёсткость при недопонимании разрушает отношения на ровном месте.

Задача 9.10. Поздравление, которого не было

Образец. Эмоция названа верно.

- Ошибка 1: требование взято от гнева, оно о чужом человеке и о «правильном». Требование обиды говорит о значимом человеке и о моих ожиданиях: «Поведение значимого для меня человека должно всегда соответствовать моим ожиданиям и потребностям». Дина ждала, что подруга разделит её радость.

- Ошибка 2: смягчение ушло в безразличие. «Ей всё равно» — додуманный вывод, а «и мне всё равно» отменяет само желание.

Исправленный вариант: «Мне бы хотелось, чтобы подруга порадовалась вместе со мной. Она могла не заметить пост или закрутиться, и я приму это. А если мне это важно, скажу ей сама: „Мне было бы приятно твоё поздравление“».

Решено, если: найдены обе ошибки: требование не той эмоции и смягчение до безразличия; требование подобрано к обиде по признаку «значимый человек и мои ожидания»; в исправленной версии желание сохранено, а «должно» стало «хотелось бы — и я приму»; додуманное «ей всё равно» убрано.

Частая ошибка. решить, что ошибка в самой обиде: «обижаться неправильно, надо просто отпустить». Эмоция здесь — сигнал, и названа она верно; работа идёт не с ней, а с требованием, которое за ней стоит.

Задача 9.11. Шкаф на лестничной площадке

Образец. Разговор по шагам:

- Шаг 1, позитивный контакт: «Валентина Петровна, мы с вами соседи уже шесть лет, и вы столько раз выручали нас с ключами. Мне правда важно, чтобы у нас всё было по-доброму».
- Шаг 2, вера в решение: «Уверена, мы найдём решение, которое устроит нас обеих».

- Шаг 3, интересы: «Помогите мне понять: почему шкаф нужен именно здесь? Дома негде держать санки?»
- Шаг 4, своё видение: «Я вас слышу. С моей стороны это выглядит так: с коляской я теперь прохожу боком и уже дважды задела шкаф колесом».
- Шаг 5, проверка понимания: «Можете допустить, что мне здесь правда трудно?»
- Шаг 6, общая цель: «Нам обеим важно, чтобы на площадке было удобно и вашим внукам, и моему малышу».
- Шаг 7, поиск вариантов: «Давайте подумаем вместе: передвинуть шкаф к стене у окна, взять поуже или до зимы убирать санки в кладовку?»
- Шаг 8, договорённость: «Правильно понимаю: в субботу мой муж поможет вам передвинуть шкаф к окну, а санки до зимы полежат у вас на балконе?»

Решено, если: пройдены все восемь шагов, ни один не пропущен; в шаге 3 вы спрашиваете о причине, а не спорите с позицией; своё видение — факты о себе, без упрёка «вы загородили»; в конце — конкретная договорённость: кто, что и когда.

Частая ошибка. начать с «Уберите шкаф, это не ваша территория». Это тон «Лютой», хотя никакой договорённости не нарушали. Такой разговор на ровном месте портит отношения с соседкой.

Задача 9.12. Отчёт ушёл без вас

Образец. Шаг 1: «Вчера отчёт ушёл руководителю без моего раздела, хотя у нас была чёткая договорённость отправлять его только вместе, после сверки». (Пауза.)

Шаг 2: «Ты намеренно отступил от нашего соглашения?»

Шаг 3: «Как ты сам видишь эту ситуацию?»

Решено, если: факт и договорённость названы спокойно, без оценок вроде «ты всегда»; после факта идёт пауза, вы не заполняете её объяснениями; намерение вы выясняете вопросом, а не додумываете; коллеге дана возможность объяснить свою позицию.

Частая ошибка. сразу перейти к упрёку или последствиям: «Ты меня подставил, сам теперь и объясняйся». Тогда коллега начнёт защищаться, и вы так и не узнаете, было это недоразумением или осознанным шагом. Для этого и нужны шаги 2 и 3 — вопросы о намерении и о том, как он сам видит ситуацию.

Занятие 36. Стратегическое мышление

Задача 9.13. Кружок робототехники

Образец. Записи по элементам:

- а) Местность (1): где и когда, время и сезонность.
- б) Ресурсы (6): что есть, чего не хватает и где это взять.
- в) Течения (3): повторяющийся процесс, который может нести кружок.

- г) Цели (4): результат и ценность за ним.
- д) Твёрдое и пустое (8): устное «наверное» — пустое, на нём нельзя строить план, пока нет договора.
- е) Стратегия и тактика (9): это возня, логотип не приближает к двум группам к маю.

Совсем нет блока «Усилия» (элементы 10–12): когда и где действовать, как действовать и как проверять. Например, организация усилий: до конца августа подписать договор о зале. Контроль процесса: каждое первое число смотреть, сколько детей записалось.

Решено, если: каждая запись отнесена к одному элементу, и понятно, по какому признаку; «наверное» распознано как пустое, а не твёрдое; логотип назван возней, а не путём; замечено, что нет блока «Усилия», и предложены хотя бы организация и контроль.

Частая ошибка. спутать течения с местностью. «Спальный район» описывает внешние условия, где и когда. Течение — то, что повторяется и действует постоянно, как растущий спрос на технические занятия.

Задача 9.14. Мастерская и фургон

Образец. Твёрдое:

- а) деньги на полгода, это факт и актив;
- в) постоянные клиенты, факт, проверенный годами.

Пустое:

- б) обещание «как-нибудь рассказать» дано без срока, на нём нельзя строить план;
- г) рост числа велосипедов может быть течением, и его стоит проверить цифрами. Но «клиенты сами найдутся» — предположение: из течения не следует, что придут именно к Марату.

Фургон — виртуальное: ценность ему внушает заинтересованное лицо, продавец. Вопрос в том, какое реальное Марат из него извлечёт. Пока заказов на выезд нет, никакого, а это месяцы его жизни, спрессованные в деньги. Стенд — покупка, из которой извлекается реальное: меньше устаёт спина, остаётся время на отдых и близких.

Что проверить до ухода:

- посчитать, сколько клиентов в неделю нужно, чтобы покрыть расходы, и сравнить с нынешними пятью-шестью;
- договориться с блогером о дате или не рассчитывать на него;
- фургон отложить до первых заказов на выезд.

Обе модели родственны: они отделяют то, что лишь кажется опорой или ценностью, от того, на что можно опереться.

Решено, если: каждая опора отнесена к твёрдому или пустому по признаку «факт или предположение»; в г) течение отделено от вывода «клиенты сами найдутся»; про каждую покупку задан вопрос «какое реальное я из неё извлеку»;

предложена хотя бы одна проверка до ухода с работы; нет вывода «мечта несбыточна, оставайся в найме».

Частая ошибка. объявить пустым всё рискованное, а виртуальным — всё дорогое. Пустое — не то, что страшно, а то, что не проверено; дорогая покупка оправдана, если из неё извлекается реальное.

Задача 9.15. «Почему именно вы?»

Образец. «Справедливый вопрос. Я десять лет делаю ванные под ключ, даю письменную смету и гарантию на два года и могу показать три готовых объекта в вашем районе. А можно и мне спросить: что для вас в этом ремонте главное — сроки, бюджет или чтобы ничего не пришлось переделывать? Я почему спрашиваю: хочу понять, подхожу ли я вам, чтобы не обещать лишнего».

Решено, если: вы принимаете вопрос спокойно, без обиды и оправданий; ответ по существу, с фактами, а не общими словами; есть встречный вопрос, который выравнивает разговор; встречный вопрос усилен: понятно, зачем вы спрашиваете.

Частая ошибка. начать оправдываться или сразу сбивать цену: «Я сделаю дешевле, чем они». Это и есть «маленький стул»: вы сами садитесь в позицию просителя, хотя на хорошей встрече обе стороны выбирают друг друга.

Задача 9.16. Путь моих клиентов

Образец. Я репетитор по английскому.

Стадии. Холодных почти нет: все приходят по рекомендациям. Сейчас у меня два тёплых: родители, которые спрашивали про осень. Шесть постоянных учеников. Одна референсная: мама Н., которая сама предлагала написать отзыв, а я так и не попросила.

Стратегии:

- Привлечение: пока ничего не делаю; добавлю — попрошу у мамы Н. отзыв для своей страницы.
- Удержание: раз в четверть присылаю родителям короткий отчёт об успехах; добавлю — спрошу постоянных учеников, чего им не хватает на уроках.
- Возврат: пока ничего не делаю; добавлю — напишу двум ученикам, которые ушли весной, и спрошу, как прошёл экзамен.

Возвращение. Ученица Л. вернулась ко мне после года у другого педагога: сказала, что там не хватало разговорной практики. Значит, это то, что во мне ценят.

Решено, если: люди разнесены по стадиям, без лишних подробностей о них; по каждой из трёх стратегий есть «что уже делаю» и «что добавлю»; есть хотя бы одно действие для удержания или возврата, а не только для привлечения; разобран уход или возвращение хотя бы одного человека.

Частая ошибка. думать только о новых: «Мне бы побольше клиентов». Базу нужно и пополнять, и углублять, и возвращать ушедших: у каждой стадии своя задача, а с ушедшим порой хватает одного письма.