**ПРАВИЛА ПОВСЕДНЕВНОГО ОБЩЕНИЯ, вып. 1**

Оглавление

[Вы всегда здороваетесь? 1](#_Toc1894536)

[Вы умеете слушать? 6](#_Toc1894537)

[Мужчины и женщины ведут себя по-разному 7](#_Toc1894538)

[Научитесь уходить от прямых вопросов 8](#_Toc1894539)

[Если ваш собеседник – невыносимый человек 9](#_Toc1894540)

[Если собеседники вас раздражают 10](#_Toc1894541)

[Как наладить здоровые взаимоотношения 11](#_Toc1894542)

[Дружба на работе – это полезно? 13](#_Toc1894543)

[7 косвенных (скрытых) техник манипулирования 14](#_Toc1894544)

[3 фразы, которые быстро нейтрализуют любую претензию 15](#_Toc1894545)

[Как манера речи выдает вашу низкую самооценку 17](#_Toc1894546)

[Свободный день: как отказаться от встреч и сделать все самое важное 18](#_Toc1894547)

[Как научиться правильно слушать и спрашивать 22](#_Toc1894548)

[Письма не помогут: почему иногда лучше разговаривать с людьми, а не писать им 35](#_Toc1894549)

[Не звоните по телефону 37](#_Toc1894550)

[Работа над ошибками: почему не нужно верить жалобам на проблемы с коммуникациями 38](#_Toc1894551)

[Ужасные слова: как реагировать на оскорбления коллег и подчиненных 40](#_Toc1894552)

[На полуслове: что делать, если вас перебивают 43](#_Toc1894553)

[Почему звонить невежливо 44](#_Toc1894554)

[Убедительность речей преимущественно зависит от слушающего 45](#_Toc1894555)

[Признаки того, что вы слишком упрямы 47](#_Toc1894556)

[Вы не выглядите как эксперт: не проблема! 49](#_Toc1894557)

[Почему благих намерений недостаточно для эффективного сотрудничества 50](#_Toc1894558)

[Как разговаривать с нервным человеком 52](#_Toc1894559)

[Нейрохимия позитивного разговора 53](#_Toc1894560)

[Честным быть выгодно! 55](#_Toc1894561)

[12 правил удачного разговора: как расположить к себе собеседника 56](#_Toc1894562)

[Племенная культура в офисе 58](#_Toc1894563)

[5 способов договориться с любым человеком на своих условиях 59](#_Toc1894564)

[Как стать привлекательным — простые советы 60](#_Toc1894565)

[Если вас пытаются запугать 62](#_Toc1894566)

[Умные уроды, симпатичные дураки и отношения в коллективе 63](#_Toc1894567)

[Кого любят? 71](#_Toc1894568)

[Наука убеждать: нужно выйти за рамки своих возможностей 71](#_Toc1894569)

[Как действительно понять, что хочет сказать собеседник 73](#_Toc1894570)

[Искусство разубеждать 75](#_Toc1894571)

[Как подтолкнуть собеседника к той оценке, которая вам нужна 77](#_Toc1894572)

[Когда полезно поссориться 82](#_Toc1894573)

[Научитесь выстраивать компромиссы 84](#_Toc1894574)

[Только этичное поведение! 86](#_Toc1894575)

[Подковерная борьба 88](#_Toc1894576)

**[Вернуться в каталог сборников о деловом общении](http://учебники.информ2000.рф/kommunikation2/kommunikation3.shtml)**

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Вы всегда здороваетесь?

Анна Натитник 2013

Успех общения во многом определяется тем, насколько хорошо мы знаем и соблюдаем правила этикета — в частности речевого. О том, что это за правила, как они складываются и функционируют, рассказывает доктор филилогических наук, профессор, ­заведующий кафедрой русского языка РГГУ, автор ряда книг, среди которых «Русский язык на грани нервного срыва» и «Само­учитель олбанского», **Максим Кронгауз.**

**Что такое речевой этикет и из каких элементов он состоит?**

Это правила речевого поведения. В разных этикетных ситуациях: приветствие, прощание, благодарность, извинение, обращение, просьба, комплимент, соболезнование и т.д. — мы пользуемся разными формулами вежливости. Когда я рассказываю какую-нибудь историю, я могу выбирать любые слова — меня ничто не ограничивает, кроме смысла, содержания. А когда я, например, приношу извинения, я обычно использую готовые формулировки. Этикет очень редко оставляет нам выбор.

**Каковы функции этикета?**

Первая функция — демонстрировать противопоставление «свой — чужой». Например, по тому, как человек здоровается, улыбается, жестикулирует, я могу определить иностранца. Внутри культуры тоже бывают свои и чужие. Скажем, если человек в качестве приветствия использует английское заимствование «хай!», то мы сразу понимаем, что он представитель молодежной культуры. А просторечные приветствия вроде «здорово!» указывают либо на принадлежность к определенному социальному слою, либо на какие-то специфические индивидуальные черты. По речевому поведению можно составить некоторое представление о собеседнике.

Вторая не менее, а может быть, и более важная функция этикета — снять агрессию в разговоре. Соблюдая правила этикета, мы показываем, что готовы к сотрудничеству. Не соблюдая их (например, не здороваясь), демонстрируем агрессию. При этом агрессия может быть выражена сильнее (наступить на ногу и не извиниться) и слабее (обращаясь к человеку на улице, не предварить свой вопрос словом «простите»). Во втором примере агрессия очень слабая, но ее все равно следовало бы снять с помощью вежливого слова — извиниться за то, что мы побеспокоили человека, вынудили его вступить в разговор.

**Какие типы речевого этикета существуют?**

В каждой культуре свой ­этикет. Наше поведение отличается от поведения французов, немцев, американцев: мы по-разному извиняемся, здороваемся и т.д. Кроме того, внутри каждого этикета много суб­этикетов, то есть частных этикетов. У нас, например, сильно различаются городской и деревенский этикеты. Есть академический этикет, бизнес- этикет и т.д. После перестройки у телевизионных журналистов начал вырабатываться свой этикет: с одной стороны, они стали реже использовать отчества, а с другой — считали невежливым обращаться к политику по имени. Возник такой компромисс: если журналист берет интервью у политика, он представляет его по имени, а обращается к нему по имени и отчеству. Иногда даже в одной сфере бывает ­сложно настроиться на общий этикет. Например, в бизнесе: ­современные западные компании отказались от отчеств, а в российских государственных организациях еще сильны старые традиции, и к старшим по возрасту и статусу там обращаются по имени-отчеству. Столкновения на этой почве могут привести к непониманию и недовольству. Однажды мне позвонил человек и попросил к телефону господина Кронгауза. Я решил, что это иностранец, потому что у нас так обращаться не принято. Но следующая его фраза была: «Максим, что вы думаете по поводу...». Мой собеседник два раза нарушил правила этикета: сначала он обратился ко мне чрезвычайно официально, дистанционно, не по-русски, а потом, вместо того чтобы обратиться по имени и отчеству, сразу перешел на имя. Разговор только начался, а что-то уже пошло не так, и я был напряжен. Правильный выбор этикета делает беседу спокойной по крайней мере в начале, пока еще не обсуждаются содержательные вопросы.

**Из-за чего меняется этикет?**

Этикет меняется под влиянием определенных исторических сдвигов. В нашей культуре в последнее время было два крупных языковых и связанных с ними этикетных слома. Первый — революция 1917 года, после которой произошел сознательный отказ от старого этикета, от старой вежливости, и были заменены практически все, и письменные, и устные обращения. Почти ушли «господин-госпожа» и «сударь-сударыня», и на смену им пришло слово «товарищ» — универсальное и в гендерном отношении, и в отношении имени собеседника: если «сударь» и «сударыня» использовались без имени, а «господин» и «госпожа», наоборот, с именем, то «товарищ» можно использовать и так, и этак. Это обращение было идеологически окрашено, и люди, придерживавшиеся старого этикета, его не принимали. С помощью слов «товарищи» и «господа» можно было указать на представителей разных классов. Это было очень глубокое противопоставление, и неправильно выбранное обращение зачастую делало невозможной дальнейшую коммуникацию.

Второй слом — перестройка, когда была сделана попытка вернуться к старым обращениям. Из этого ничего не вышло: после 70-летнего перерыва «господа» и «судари» стали казаться чужеродными, и сегодня употребление «господина» лишь копирует «товарища». Это возвращение невозможно еще по одной причине. Обращения в большинстве культур за последнее время прошли естественный путь демократизации. Если вначале «мсье-мадам», «фрау-гер» использовались по отношению к представителям высшего класса, то сегодня они считаются абсолютно нейтральными. А «господин-­госпожа» были вырваны из обращения и не прошли эту обкатку. Когда ко мне обращаются «господин», я, скорее, чувствую дистанцию и легкое отторжение. Поэтому мы живем без обращений и, чтобы начать беседу, обычно говорим «простите» или «извините».

**Нужна ли нам замена слову «товарищ»?**

Думаю, что нет, мы же как-то обходимся без нее. Если бы она была нужна, мы бы что-нибудь придумали — выбор-то огромный: и немного неуклюжие «сударь-сударыня», и всевозможные просторечные «командир», «начальник», «друг», и термины родства «брат», «отец», «сынок». Однако проблема в том, что все эти обращения не нейтральные, а ситуационно обусловленные. Нашей культуре вообще свойственно иметь большой выбор со многими нюансами, не имея при этом нейтральных форм. Наше общение тонко настроено на фиксацию отношений между собеседниками, даже незнакомыми. Если ко мне на улице обращаются «браток», это уже сильно маркирует наши отношения. Западные же этикеты тяготеют к универсальности, к тому, чтобы облегчить жизнь человеку, чтобы в любой ситуации можно было выбрать один стандартный вариант: например, в англоязычной культуре, прежде всего в американской, любому человеку можно сказать «hi». Универсальность этикетных знаков в западной культуре сказывается и на вариантах имени: у английского имени один-два варианта, а у нас — десятки вариантов, которые можно использовать в разных ситуациях.

**Обусловлено ли разнообразие этикетных форм нашими культурными особенностями?**

Думаю, что да. Нам очень важно установить эмоциональную связь, и мы готовы ради этого выбирать из тех возможностей, которые дает язык. Иностранцу это трудно: чтобы решить, обратиться к человеку «Ванька» или «Ванюшка», надо думать, в каких отношениях ты сейчас с ним находишься. Некоторые иностранцы это очень любят, потому что такие языковые микроэлементы сразу дают ощущение теплоты или, наоборот, конфликта.

Интересно, что по выбору возможностей мы некоторым образом сближаемся с японской культурой. У японцев тоже много обращений и средств вежливости, однако, в отличие от нас, они используют разные этикетные формы для поддержания не эмоциональных, а социальных отношений.

**Какие еще факторы влияют на формирование этикета?**

Этикет довольно прагматичен — он подстраивается под условия жизни. Наш этикет, например, на начальной стадии общения гораздо более анонимен, чем западный. Сейчас это сглаживается, но в советское время по телефону мы никогда не представлялись. А в других этикетах человек, когда звонит, обязательно называет свое имя. То же самое на конференциях: задавая вопросы, западные коллеги обязательно говорят: «Профессор такой-то оттуда-то». Русским, особенно тем, кто постарше, в некоторых ситуациях трудно перебороть себя и назваться. Отчасти это связано с нашим представлением о том, что не назовешь свое имя — не навлечешь на себя неприятностей. Разницей в условиях жизни объясняются и расхождения городского и деревенского, а также столичного и провинциального этикетов. Например, в городской среде не принято на улице здороваться с незнакомыми, а в деревенской — принято. Не потому, что все деревенские — душа нараспашку, просто в деревне мало людей, и нового человека (появление которого — настоящее событие) надо втянуть в коммуникацию, превратить из чужого в относительно своего.

**Можно ли утверждать, что одни нации более вежливые, чем другие?**

Можно утверждать, что в одних речевых культурах больше средств вежливости, чем в других. Поэтому представители этих культур чаще здороваются, произносят больше вежливых слов и т.д. Наверное, самые вежливые с этой точки зрения — восточные этикеты, где много таких средств, и они даже встроены в грамматику. Наш этикет — не очень вежливый. Сравнивая этикеты, всегда нужно учитывать, кто с кем общается, а также различать позитивную и негативную вежливость. Позитивная вежливость включает в себя средства возвышения собеседника, а негативная направлена на то, чтобы не беспокоить его, не влезать в его личную сферу. У нас, например, много средств для того, чтобы возвысить собеседника, а с негативной вежливостью у нас похуже, хотя с незнакомым человеком мы, скорее, не вступаем в индивидуальную коммуникацию.

**Выходит, не вступая в общение с незнакомыми людьми, скажем не здороваясь с соседями, мы тоже проявляем вежливость?**

Да, потому что так принято в нашем этикете. Во многих странах люди здороваются в ситуациях, в которых мы предпочитаем промолчать — в подъезде, в лифте, на ­остановке. Здороваясь, они как бы говорят: «мы культурные люди, мы свои, мы не будем вести себя агрессивно». У нас другая коммуникативная стратегия: мы не замечаем друг друга, смотрим в разные стороны и этим показываем, что никакой агрессии не будет. Приветствие же, наоборот, воспринимается у нас как некая форма речевой агрессии, за которой последует общение.

**Подобные нюансы этикета не только порождают стерео­типы (русских, например, считают хмурыми и неприветливыми), но и затрудняют межкультурную коммуникацию.**

Да, и таких примеров масса. У меня было много иностранных стажеров, и иногда в общении с ними возникали проблемы. Скажем, поведение японцев, особенно женщин, мы часто воспринимаем как ­слишком вежливое, на грани отчуждения. Например, у них не принято смотреть в глаза, и нас это отталкивает. И наоборот — я к японцам часто обращаюсь по имени, а они, как выяснилось, воспринимают это как своего рода речевую агрессию. В русской беседе принято повторять имя собеседника, чтобы подчеркнуть, что отношения сохраняются, а для японца употребление имени — вещь очень важная, опасная, символизирующая внедрение в его личную сферу, давление на него.

Вообще этикет это не только слова — это и мимика, и жестикуляция, и даже дистанция при разговоре. Известно, что в южных культурах дистанция маленькая, а в ­северных, например в скандинавских, — большая. Россия в этом смысле находится где-то посередине. Для одних культур естественно во время разговора устанавливать физический контакт (например, положив руку на плечо собеседника), для других это неприемлемо. В одних культурах некоторые жесты близкого контакта (например, поцелуй при встрече) наполнены глубоким смыслом, в других — носят сугубо этикетный характер. Все это, безусловно, нужно учитывать при общении, чтобы не попасть впросак.

**Какие основные сложности представляет наш этикет для иностранцев?**

Про одну проблему я уже рассказал — это наличие большого количества этикетных средств, выбор между которыми основан на тонких нюансах отношений между собеседниками.

Вторая проблема — причем не только для иностранцев, но и для русских — связана с тем, что сейчас у нас проходит ломка старого этикета, и это еще больше затрудняет выбор. Например, раньше полное имя использовалось отдельно от отчества только в особых случаях — скажем, при порицаниях («Владимир, ты не сделал уроки!»). Сегодня под влиянием корпоративного этикета полные имена приходят и в обыденное общение. Но мне все еще сложно использовать в письме слово «уважаемый» с именем без отчества, поэтому в такой ситуации я предпочитаю писать «здравствуйте». Непонимание того, что правильно, а что нет, раздражает нас самих.

**Современная переписка, особенно электронная — это, кажется, какой-то новый жанр. Какие у него особенности?**

Действительно, переписка в интернете — это нечто промежуточное между письменным и устным общением. Если вы посмотрите на длинную электронную переписку, вы увидите, как экономится время и как постепенно уходят элементы вежливости. В первом письме мы пишем «уважаемый Иван Иванович», и он отвечает так же; в следующем «уважаемый» уже может выпасть, дальше выпадает обращение. От традиционного письма со всеми его атрибутами мы переходим к обмену репликами, фактически к устному разговору. Вот этот переход от письменности к устности и создает отдельный жанр, этикет которого сейчас болезненно формируется. В частности, пока не понятно, как правильно начинать переписку. С одной стороны, есть линия наследования обычного эпистолярного жанра: «уважаемый», «глубокоуважаемый», «дорогой», с другой — линия устного приветствия: «здравствуйте». В электронной переписке они причудливо сливаются. Кто-то пишет «здравствуйте, Иван Иванович», кто-то — «уважаемый Иван Иванович», кто-то даже «здравствуйте, уважаемый Иван Иванович». Единых правил пока нет.

**И все-таки корректно ли писать «уважаемый» в обращении, а потом подписываться «с уважением»?**

Да, здесь есть некоторая избыточность уважения — его лучше выражать один раз. Но, вообще говоря, в бюрократической переписке это вполне допустимо и никакого про­теста не вызывает.

**Не считаете ли вы, что ломка нашего этикета сегодня ­происходит отчасти под влиянием западных этикетных форм?**

Конечно, в последние годы западный этикет оказывает сильное влияние на наш. Это вызвано двумя причинами. Во-первых, люди стали ездить за границу и видеть, как там общаются. Во-вторых, западные компании, в том числе торговые сети, которые приходят в Россию, навязывают нам свои правила. Советский продавец или кассир никогда не здоровался с покупателем, а сегодня кассиры в сетевых магазинах, особенно в дорогих, обязаны это делать. И надо быть последним грубияном, чтобы не ответить на их приветствие. Таким образом формируется привычка. Эта перестройка очень важна, потому что западный сервисный этикет, в отличие от советского, ориентирован на клиента.

**Если заимствованные этикетные формы повышают общий уровень вежливости, это прекрасно, однако нередко подобные нововведения вызывают только отторжение.**

Прежде всего раздражает несоответствие вежливости и реального поведения. Если я звоню в какую-­нибудь компанию и целый час слушаю: «Не вешайте трубку, все линии заняты, ваш звонок очень важен для нас», я, конечно, выхожу из себя. Точно так же раздражает любая неуместность, избыточность общения — например, речевое поведение продавцов, которое копирует западные образцы. Вообще любое отклонение от нейтральности часто вызывает негативную реакцию. Когда в Москве открылся первый «Макдоналдс», люди ходили туда за избыточной вежливостью, ­потому что им ее не хватало. Но очень быстро все поняли, что это просто этикет, а не душевность, и пресытились им. Все-таки мы более закрыты, чем западные люди, мы ­хотим оградить нашу личную сферу от этой вежливости.

**Какие элементы западного этикета мы пока не готовы принять?**

В некоторых европейских языках есть формы «ты» и «вы» — и они относительно симметричны. То есть если человек, который старше меня по возрасту и статусу, обращается ко мне на «ты», это фактически дает мне право обращаться к нему так же. А у нас эти формы несимметричны: начальник может тыкать подчиненному, а тот в свою очередь должен говорить начальнику «вы». Точно такие же жесткие ограничения накладывает на нас возраст собеседника. Это свидетельство меньшей демократичности нашего общества. Но надо ли нам от этого избавляться? Разве что от начальственного тыканья. Мы идем по этому пути под влиянием западного этикета, но слишком резкий скачок едва ли будет принят. Понятно, что некоторая часть общества — более мобильная, читающая, путешествующая — уже готова принять эти образцы, но большинство — нет.

**Если вернуться к теме межкультурного общения — скажем, в бизнес-среде, действует ли там правило: чтобы добиться желаемого, нужно настроиться на этикет собеседника?**

Конечно, обычно люди стараются не нарушать этикет собеседника, поскольку это приводит к дискомфорту. И все же есть разные коммуникативные и этикетные стратегии. Можно настраиваться на собеседника, а можно придерживаться своего этикета. Все зависит от ваших целей и вашего положения. Если вы хотите подчеркнуть свои особенности, показать, что вы из другой среды, настройка не понадобится: свое­об­разие этикета только укрепит ваш имидж. Существует также право сильного: человек с крепкими ­позициями в бизнесе может диктовать партнерам свои условия — в том числе и в отношении этикета. Так что единой рекомендации дать невозможно: важно просто понимать, что этикет — это мощное оружие, сильно влияющее на ход ­общения. И еще нужно помнить, что разные культуры в разной степени толерантны к нарушению этикета. Скажем, в России иностранцу многое прощают, хотя про себя над ним и смеются — такова наша специфическая культурная реакция. Американцы тоже склонны прощать ошибки, а вот французы и азиаты — уже в меньшей степени.

**Какие ошибки при общении с западными контрагентами допускают российские бизнесмены?**

У нас есть одна культурная особенность: в начале общения мы ведем себя скованно, настороженно, недружелюбно, а потом неожиданно быстро сокращаем дистанцию и переходим к фамильярности. Иностранцев это, как правило, пугает, а азиатов — вообще отталкивает: их этикет предполагает дистанцию при внешней дружелюбности. Чтобы не возникало проблем, желательно настраиваться на спокойный, нейтральный этикет с более дружелюбной начальной стадией и без дальнейшего перехода к панибратству. Для представителей некоторых культур — скажем, американской, китайской, японской — очень важна улыбка: ее отсутствие считается отклонением от нормы и вызывает дискомфорт. Так что некоторые простые этикетные знаки нужно заимствовать, чтобы не создавать напряжения. Вы можете говорить очень правильные вещи, но грубые нарушения этикета помешают вам наладить контакт, и коммуникация не состоится.

**Анна Натитник** — старший редактор «Harvard Business Review — Россия».

# Вы умеете слушать?

[Сара Грин](http://hbr-russia.ru/blogs/794/) 2015

«Мы можем практически безоговорочно утверждать, — [писали](https://hbr.org/1957/09/listening-to-people/ar/1) Ральф Николс и Леонард Стивенс в HBR в 1957 году, — что большинство людей не умеют слушать. Уши у них есть, и звуки они прекрасно воспринимают, но не знают, как эффективно использовать эти самые уши, чтобы *слушать*». Обследовав тысячи студентов и сотни бизнесменов, они убедились, что большинство помнит не более половины услышанного — и это в первые минуты после разговора. Через полгода в памяти остается всего 25%.

В этом отношении мир с 1957 года изменился мало, поэтому я порылась в наших архивах в поисках лучших советов, как отточить искусство слушать. И вот что я выяснила.

«Все начинается с эмпатии, искреннего интереса к словам другого человека», — утверждает Кристин Риордан, проректор и профессор менеджмента Университета штата Кентукки. Эмпатия включает три отдельных поведенческих паттерна. Во-первых, непосредственное восприятие информации — распознание вербальных и невербальных сигналов, которые подает собеседник. Затем обработка информации, когда мы извлекаем смысл из услышанного. И, наконец, ответ — подкрепление того, что сказал ваш собеседник. Подкрепить не значит со всем согласиться, но, кивая, повторяя отдельные моменты из сказанного и т. д., вы показываете, что ничего не упустили.

Имеет смысл записывать главные пункты прямо в тот момент, когда вы их услышите. Рэм Чаран подметил, какой прием помогал Ларри Боссиди, когда тот возглавлял Honeywell. Боссиди вертикальной чертой делил надвое страницу блокнота и слева писал общие заметки, а справа — наиболее важные соображения. Это помогало ему и внимательно слушать, и выделять главное.

**Признать свои недостатки**. Может быть, вы человек легкий, общительный, настоящий экстраверт? Это прекрасные качества, но, скорее всего, слушать вы не умеете. Вам некогда — вы все время говорите сами. Или вы живете в постоянном напряжении, не выпускаете из рук смартфон, календарь перегружен. Все верно? Опять то же самое — невозможно слушать, когда вас отвлекает мерцание экрана и через пять минут надо бежать на новую встречу. Чтобы стать хорошим слушателем, нужно прежде всего познать самого себя.

**Обращайте внимание на ситуации, когда вы отвлекаетесь, постарайтесь понять, что именно вас отвлекло**. Это совет Эми Джен Су и Мюриэл Уилкинс, коучей и соавторов книги «Own the Room». Вы перестаете слушать, потому что торопитесь ответить? Или вы прислушиваетесь не столько к собеседнику, сколько к собственному внутреннему голосу? Невозможно внимательно слушать, когда думаешь о чем-то другом. Обнаружив помеху, просто сделайте пометку — не надо задумываться над проблемой, винить себя, а то вы так и не начнете слушать: просто переключите внимание снова на то, что говорит ваш собеседник.

Николс и Стивенс выделили еще один фактор, мешающий человеку слушать: эмоции. Чувства помрачают восприятие. Обнаружив у себя эмоциональную реакцию, воздержитесь от оценок и поищите сначала факты, которые могли бы опровергнуть вашу позицию. «Если настроить свой разум на поиск фактов и идей, доказывающих не только нашу правоту, но и наши заблуждения (свою правоту человек, как правило, доказать умеет), мы не так много упустим из сказанного собеседником».

Мы склонны «делиться» с огорченным или возмущенным человеком собственными эмоциями, а это значит, что мы не слушаем, а говорим. Или же мы кидаемся решать проблему (опять же говорим). Или же нам столько раз говорили: «Не надо решать проблему, просто выслушай меня», что мы замыкаемся и молчим, а в итоге бедолага опять-таки не получает сочувствия. Итак, лучший способ слушать человека, которому нужно выплеснуть эмоции, — это задавать вопросы», — пишет Марк Гоулстон, психиатр, автор книги «Я слышу вас насквозь». Помогите человеку выразить гнев и разочарование, и тогда он сам сможет разобраться в своих бедах. Спрашивайте его: «На что ты больше всего сердишься?», «Что тебя тревожит?» — и он увидит, что вы внимательно слушаете и в итоге вы доберетесь до источника проблемы.

Николс и Стивенс напоминают о главной трудности процесса слушания: все мы думаем быстрее, чем говорим. Из уст вылетает примерно 125 слов в минуту, а нейрон успевает выстрелить до 200 раз в секунду (вот почему трудный разговор нужно переводить в замедленный режим). Дайте мозгу какое-нибудь другое задание, пока слушаете: записывайте ключевые мысли, присматривайтесь к невербальным сигналам, пытайтесь понять, о чем говорящий умалчивает, взвешивайте полученные факты.

«Эффективность слова зависит не столько от того, кто говорит, сколько от того, кто слушает», — подытоживают Николс и Стивен. Прошли десятилетия, а это все так же верно. Многие люди так и не превратятся в замечательных ораторов. Но лучшими слушателями могли бы стать все мы.

**САРА ГРИН**

*Сара Грин — старший редактор в Harvard Business Review.*

# Мужчины и женщины ведут себя по-разному

**В переговорах мужчины и женщины ведут себя по-разному. Как – расскажет бизнес-тренер Ольга Катаева.** 2015

Ольга Катаева, бизнес-тренер и биолог по образования, утверждает:*«Нельзя учить одинаковым переговорным техникам мужчин и женщин, т.к. каждый добивается «своего» принципиально разными методами».*

Исследования показывают, что коммуникативное поведение мужчин и женщин отличаться, особенно в бизнесе. Джорджтаунский профессор лингвистики Дебора Таннен в своих книгах доказывает, что мужчины в общем напористее, они легче перебивают собеседника и более озабочены поддержанием собственного статуса. Женщины, напротив, склонны слушать собеседника, заботятся об эмоциональном контакте и не перебивают.

Встает вопрос: как использовать или скорректировать эти поведенческие стереотипы, чтобы они стали источником силы, а не слабости в конкретной профессиональной среде?

Стереотипы, эксплуатирующие разницу в поведении мужчин и женщин, программируют переговорщиков обоих полов на развитие событий. Такая драматургия может обернуться как во вред женщине, так и на пользу в зависимости от квалификации спорящих сторон.

**Пример**: одна миниатюрная леди, ведавшая в одной крупной фармацевтической компании слияниями и поглощениями, заявила, что ей нравится играть со стереотипами. Эта женщина родилась в Польше, но еще ребенком оказалась в Израиле. «Перед знакомством, — сказала она, — я всегда нахожу способ донести до противной стороны, что когда-то служила в армии офицером. Заранее создаю у них образ железной леди, но потом вхожу в комнату, и они все тают. Отлегло от сердца — и вот оппоненты охотно сотрудничают со мной. Конечно, если нужно, я всегда могу вернуться к первому образу».

Еще больше интересных фишек **о гендерных различиях при ведении переговоров** рассказывает Ольга Катаева в видео. Смотрим.

Половые различия не должны играть роли на переговорах. Но искусные переговорщики, основательно готовясь к прениям, просчитывают каждый аспект и собственного поведения, и поведения противника. Им также нужно знать о собственных предубеждениях. В этом смысле гендерные различия, несомненно, следует учитывать при развернутом анализе переговорного [стиля](http://www.dk.ru/wiki/stil).

# Научитесь уходить от прямых вопросов

1. Можно задать встречный аналогичный вопрос или вопрос из совершенно другой области. Пусть вас посчитают плохо воспитанным — душевный комфорт дороже. Знаменитостии политики именно так поступают с навязчивыми вопросами репортеров.   
2. Если вопрос не достаточно корректно поставлен, его можно оставить без ответа. Сделайте вид, что не расслышали или не поняли, о чем идет речь. Парируйте вопрос шуткой, юмор всегда уместен.

3. Если природа одарила вас даром красноречия, лейте воду. Чем больше слов, ни к чему вас не обязывающих, тем лучше. Отвечайте на прямой вопрос так, чтобы запутать собеседника. «Отзеркальте» вопрос, мысленно поставив   
собеседника на место.

4. На один вопрос задайте массу уточняющих вопросов. Делайте это с искренним выражением лица, чтобы убедить человека в заинтересованности.

Это обескуражит оппонента.

5. Выясните, почему собеседник задает этот вопрос.

Какую цель он преследует? Цели бывают благородными и низкими. Таким образом вы полностью переключите внимание на своего оппонента.

6. Если не хотите отвечать на прямой вопрос или не знаете ответ, польстите собеседнику, похвалив его за находчивость и ум. Между тем незаметно переведите разговор в другое русло.

7. Предложите обсудить постановку данного вопроса, переформулировав его и плавно переведя разговор из допроса в диспут.

8. Проигнорируйте неудобный вопрос или ответьте: «Не знаю, я не задумывался над этим». Нагло заявите собеседнику, что вам это не интересно и «Вместо этого поговорим о тебе».

9. Грубо оборвите собеседника, дав ему понять, что он переходит дозволенные границы приличия. В крайнем случае, можно повысить тон и пойти на конфликт — цель оправдывает средств…

# Если ваш собеседник – невыносимый человек

[Томас Чаморро-Премузик](http://hbr-russia.ru/blogs/667/) 2015

За 25 лет с тех пор, как впервые появился термин «эмоциональный интеллект» (EQ), тысячи независимых исследований показали, как важно управлять своими и чужими эмоциями: без этого и карьеру не сделаешь, и задание не выполнишь, а быть успешным предпринимателем или политиком без этого качества и вовсе невозможно.

Но эти же исследования наводят на мысль, что люди с пониженным эмоциональным интеллектом даже не подозревают, чего лишены. Мы все неплохо справляемся с оценкой чужого EQ, а свой собственный определить не можем — и чем он ниже, тем труднее человеку это понять, поскольку самооценка — одна из его функций.

И хотя с такими людьми дело иметь ой как несладко — они сварливы, непредсказуемы, склонны к негативным эмоциям, но порой не всегда можно уклониться от общения лишь на том основании, что у человека низкий уровень эмоционального интеллекта. А потому держите в уме нажитые опытом советы — они помогут вам справиться с этой ситуацией.

 1. **Будьте вежливы.** Пусть собеседник самодур, это еще не дает вам право отвечать ударом на удар или попросту объявлять бойкот. Вы можете стать для такого человека якорем, островком стабильности, если постараетесь быть в общении с ним любезным и добрым. Помните: пониженный EQ — тяжелое бремя и для самого человека, а не только для тех, кому приходится иметь с ним дело. Его раздирают противоречия, он одержим экзистенциальной тревогой (эмоционально нестабилен, как выражаются психологи). Так что не усугубляйте ситуацию, постарайтесь ободрить его, облегчить тяжесть, чтобы жизнь показалась ему проще и безопасней или хотя бы не такой страшной. И напротив, если вы реагируете негативно, то сами превращаетесь в угрозу и в источник стресса. Доброта и позитивный настрой всегда кстати, но особенно в общении с эмоциональными «инвалидами». Что делать, человеку недостает навыков в общении, но если жестко надавить, навыков у него точно не прибавится. Чем меньше у вашего собеседника собственного такта и деликатности, тем больше он нуждается в ваших лучших качествах.

2. **Выражайтесь ясно.** Избегайте нюансов и намеков, вас, скорее всего, неправильно поймут. Низкий уровень EQ не позволяет читать между строк и разгадывать подтекст и скрытые намерения. Профессор Саймон Барон Коэн отмечал: эти люди смахивают на инженера или профессора из анекдота — поддерживают только вербальное общение, не воспринимают акценты и оттенки, не слишком любят личный контакт, предпочитают одиночество и собственные мысли занимают их больше, чем другие люди. Барон Коэн выстроил спектр, в котором когнитивные навыки часто возрастают за счет социальных (пройдите краткий [тест](http://archive.wired.com/wired/archive/9.12/aqtest.html), и вы увидите, в какой точке спектра находитесь вы).

3. **Будьте рациональны**. Хотя люди с низким EQ часто ведут себя нелогично, этим они мало отличаются от других. Единственное противоядие против токсичных эмоций — рациональность, причем начинать надо с собственных предвзятых убеждений. Опирайтесь на данные, смиритесь с вероятностью, что и вы можете оказаться неправы. Общаясь с такими людьми, помните, что они чаще поддаются своим эмоциям, а потому нельзя манипулировать их чувствами, лучше заслужить доверие: покажите, что вы рассуждаете логично, что на вас можно положиться. Так вы не только сейчас одержите верх в споре, но и приобретете долгосрочное влияние. Даже если ваш собеседник податлив на эмоциональные доводы, все же моральные резоны требуют выбрать более честный путь.

4. **Ни в коем случае не обижайтесь.** Люди с пониженным эмоциональным интеллектом неуклюжи в общении. Они плохо чувствуют настрой собеседника, лишены эмпатии, а потому проявляют излишнюю откровенность, порой напрочь забывают о политкорректности. Есть тут и преимущества: такого человека видно насквозь. Он говорит то, что думает, и думает то, что говорит. Только не принимайте сказанное на свой счет. Обычный этикет вашему собеседнику попросту незнаком, но найдется способ работать и с ним, дабы помочь ему взаимодействовать с вами.

И наконец, запомните: высокий уровень EQ сам по себе не обеспечивает безусловное преимущество, многое зависит и от способности рассуждать, от знаний, даже от амбиций, и точно так же, если у вас уровень EQ снижен, это еще не конец света. Мои слова могут показаться странными — сейчас EQ придается чуть ли не больше значения, чем IQ. И тем не менее, есть свои минусы и у высокого уровня EQ. Человек с высоким уровнем эмоционального интеллекта более склонен к самодовольству, заносчивости и опрометчивому оптимизму.

Многие способы для повышения уровня EQ вполне действенны, однако отнюдь не все в нас поддается исправлению, и каждому какие-то ситуации по плечу, а другие попросту непосильны. Избыточная сосредоточенность на эмоциях может скрыть от нас простой факт — многие блистательные, успешные люди, от Ницше до Джобса, особым эмоциональным интеллектом похвастать явно не могли, а также то, что люди с низким уровнем EQ порой формируют нормальные отношения с коллегами.

**ТОМАС ЧАМОРРО-ПРЕМУЗИК**

*Международный эксперт по психометрии и психологическому профилированию.*

# Если собеседники вас раздражают

2017

В нашем неидеальном мире люди вокруг часто раздражают и сводят с ума. С людьми, которые не нравятся, важно грамотно себя вести, тогда вынужденное общение будет приносить минимум дискомфорта.

Что же делают умные люди для того, чтобы полноценно общаться и работать с людьми, которых не любят? Такое необходимое [взаимодействие](http://www.dk.ru/wiki/vzaimodeystvie#binding) проще осуществить при помощи некоторых правил.

**1. Признать, что нравишься не всем**

Порой люди не думают, что могут кого-то сильно раздражать.  Многие считают, что нравятся всем, кто их окружает, но очень часто это совсем не так. Умный человек всегда помнит, что и он не идеален, что конфликты или разногласия являются результатом различий в системе ценностей.

Человек, который не нравится – это не плохой по определению человек. Все дело в том, у вас разные ценности, это и создает напряженность. Признав, что вы нравитесь не всем и не все – вам, можно исключить эмоции при оценке ситуации, что поможет прийти к согласию.

**2. Терпеть тех, кого не любишь (a не увольнять или игнорировать)**

В окружении должны быть люди, которые не боятся спорить и имеют точку зрения, отличную от вашей. Это люди, которые часто не дают совершать глупые поступки. Терпеть их не просто, но нужно это сделать. Именно такие люди побуждают нас к новому пониманию и помогают продвигать группу к успеху. Ни одни человек не совершенен, в том числе и вы, но люди вас терпят.

**3. Вежливость по отношению к «нелюбимым»**

Человек ориентируется именно на ваше поведение и, скорее всего, будет вести себя с вами так же, как и вы с ним. На грубость следует грубость, так что вежливость – настоящее спасение, она сгладит множество острых углов.

Огромное значение имеет владение своим лицом. Нужно быть в состоянии показать, что вы считаете человека [профессионалом](http://ekb.dk.ru/wiki/professional#binding) и хорошо к нему относитесь. Это помогает оставаться на должном уровне и не опускаться до мелочных склок и разборок.

**4. Сдерживать ожидания**

Люди часто имеют в отношении других нереалистичные ожидания. Многие ждут, что в определенных ситуациях люди будут делать так, как сделали бы они сами, говорили бы то, что сказали бы они. Однако такое невозможно. Люди имеют врожденные личные черты характера, которые во многом определяют их реакцию. Ожидать, что люди сделают именно так, a не иначе – путь к разочарованию.

Если человек постоянно вызывает одни и те же чувства, настройте ожидания соответственно. Психологически вы будете готовы, и поведение человека уже не застанет врасплох. Умных людей поведение малосимпатичного человека не выбивает из колеи и не раздражает.

**5. Анализировать не оппонента, a себя**

Человек не может влезть в шкуру другого, поэтому нужно вместо того, чтобы думать о том, что какой-то человек так раздражает, сосредоточиться на том, почему вы на это так бурно реагируете. Часто в других не нравится то, что не нравится в нас самих. То есть эти люди-раздражители не создают кнопку, a просто на нее нажимают.

Стоит точно определить спусковые механизмы, которые могут влиять на чувства, тогда можно будет предвидеть реакцию, смягчать ее или даже менять. Легче изменить свое восприятие, отношение и поведение, чем заставить кого-нибудь стать другим человеком.

**6. Взять паузу и сделать глубокий вздох**

Есть вещи, которые раздражают постоянно. Это может быть коллега, срывающий сроки, или парень, который выдает глупые шутки. Нужно разобраться, что именно раздражает, тогда можно будет вовремя взять паузу и проконтролировать бушующий адреналин, а затем обратиться к интеллектуальной части мозга. Это поможет лучше провести переговоры и обосновать суждения.

Глубокий вздох и шаг назад помогут успокоиться и защитят от чрезмерного возбуждения, так что будет возможность приступить к делу с ясным умом и открытым сердцем.

**7. Озвучивать потребности**

Если человек задевает постоянно, стоит дать ему понять, что такая манера поведения и стиль для вас – проблема. Нужно избегать обвинительных фраз и вместо них попытаться использовать формулу «Когда вы…, то я чувствую…». Например: «Когда вы перебиваете меня во время совещания, то я чувствую, что вы не цените мою работу». После этого нужно взять паузу и дождаться ответа.

Возможно, окажется, что другой человек не понял, что ваше выступление еще не закончено или коллега был так взволнован своей идеей, что выплеснул ее в порыве возбуждения.

**8. Держать дистанцию**

Если ни один из приемов не помогает, умный человек просто создает дистанцию между собой и неприятными людьми. Если раздражают коллеги на работе, стоит поменять кабинет или сесть на другом конце стола переговоров. Находясь в отдалении и имея перспективу, можно вернуться к обсуждению и взаимодействовать с приятными людьми, просто не общаясь с раздражающими субъектами.

# Как наладить здоровые взаимоотношения

[Ирина Гусинская](http://hbr-russia.ru/blogs/840/) 2014

Взять десерт или не стоит? Что надеть? Лечь спать пораньше или посмотреть еще серию? Выпить бокальчик или пора домой? Мы постоянно выбираем что-то в ущерб другим вариантам, и каждый наш выбор влечет за собой длинный ряд последствий. С чем-то мы расправляемся легко и быстро, над чем-то ломаем голову, тщательно взвешивая все «за» и «против», но самое важное дело часто пускаем на самотек: когда не формируем осознанно свой круг общения. А ведь наше окружение оказывает на нас гораздо большее влияние, чем мы готовы признать, отстаивая идеалы свободной воли.

Вес, душевное состояние, романтические предпочтения, богатство и даже продолжительность жизни — все это передается от одного человека к другому, как заразная болезнь. Друзья друзей, даже незнакомые лично, женятся с разницей в пару лет, ездят в отпуск в одни и те же страны, одновременно (якобы независимо друг от друга) увлекаются бегом и перестают есть мясо и т. п. — и это не городская легенда, а доказанная учеными закономерность. Николас Кристакис, психолог, социолог из Гарвардского университета, и Джеймс Фаулер, политолог из Калифорнийского университета, подробно пишут об этом в своей книге «Связанные одной сетью». Люди запрограммированы общаться, и наш мозг хитро к этому приспособился. У нас есть зеркальные нейроны, чья главная задача — это отслеживать, что думают, чувствуют и делают другие люди. Но у автоматического считывания мыслей есть серьезный побочный эффект, который профессор психологии Стэнфорда Келли Макгонигал в книге «Сила воли. Как развить и укрепить» называет заражением целью: мы синхронизируем свое поведение с чужим, не разбираясь, к чему это приведет. Если приятельница заказывает за обедом десерт, ее цель — получить сиюминутное наслаждение — может объединиться с вашей тягой к удовольствиям, и вместе они заглушат ваше намерение сбросить вес.

Все новые и новые [факты](http://www.webmd.com/balance/features/good-friends-are-good-for-you) свидетельствуют о том, что социальные связи оказывают решающее влияние на наше поведение, уровень жизни и удовлетворенность ею. Поэтому-то автор готовящейся к выходу [книги](http://www.barnesandnoble.com/w/the-people-diet-matthew-matteo/1120032371?ean=9781628651188&isbn=9781628651188) «People Diet» Майкл Маттео подчеркивает: каждый человек должен присутствовать в вашей жизни исключительно благодаря вашему осознанному выбору. Да, появиться он мог и по независящим от вас причинам (родственников не выбирают), но задержаться он должен уж точно с вашего разрешения. Маттео проводит гениальную в своей точности аналогию между рационом питания и окружением. Нет никакой разницы: стоять в задумчивости в супермаркете, вспоминая ограничения новомодной диеты, или прокручивать свой список контактов, размышляя, с кем пойти бы в кино. Вот только диетологи приучили нас в любой непонятной ситуации выбирать салат айсберг, а в кино мы часто ходим с занудной подругой, лишь бы не одному.

Итак, составьте список людей из круга вашего общения. Какие у них интересы? Совпадают ли они с вашими долгосрочными целями? Или каждую пятницу в баре вы вместе строите планы новый безалкогольной жизни с понедельника? Не пора ли вам сесть на строгую диету взаимоотношений? Она состоит всего-навсего из трех частей.

1. **Принцип отбора**: изменился ли он со времени, когда вы знакомились в песочнице, стал ли более осмысленным, учитесь ли вы на собственных ошибках или у вас на лбу незаживающая гематома от граблей, на которые вы продолжаете наступать снова и снова?
2. **Ревизия окружения**: рассортируйте своих знакомых и друзей по частотности контактов и их субъективной важности для вас и решите, хотите ли вы и дальше общаться или отношения давно себя изжили и вы тащите их по инерции.
3. **План потенциальных отношений**: составьте список качеств, которыми должен обладать ваш идеальный друг/партнер, и пообещайте себе не отступаться от этого списка, независимо от личного обаяния претендента и ситуации знакомства.

Маттео предлагает составить список наиболее вредоносных знакомых и исключать их из своей диеты по одному, например: сначала всех, кто вас злобно подкалывает и оскорбляет; затем тех, кто провоцирует у вас чувство вины; после — тех, кто самореализуется за ваш счет… продолжите на свой вкус.

А вот какие ингредиенты нам понадобятся, чтобы приготовить сбалансированные взаимоотношения — будь то дружеские, романтические или профессиональные:

1) 1 чашка уважения;

2) 1 чашка эмпатии;

3) 3/4 чашки безоценочного поведения;

4) 1/3 чашки непринужденных улыбок;

5) 1/3 чашки совместных воспоминаний;

6) 3/4 чашки надежности;

7) 2 столовых ложки с горкой общих базовых ценностей;

8) 6 унций общих интересов;

9) 6 унций сходного стиля общения;

10) 6 унций единых жизненных целей;

11) 1/4 чашки одинакового понимания цели этих взаимоотношений.

Да, возможно, это чересчур утилитарный подход. Но жизнь коротка, чтобы тратить ее на людей, которые мешают вам идти своим путем.

**ИРИНА ГУСИНСКАЯ**

*Заместитель главного редактора издательской группы "Альпина Паблишер*

# Дружба на работе – это полезно?

[Родд Вагнер](http://hbr-russia.ru/blogs/1173/) 2015

Двадцать лет кадровики и консультанты задают, оценивая вовлеченность сотрудников, один и тот же вопрос: «Есть ли у вас на работе лучший друг?». И я, пока работал в Gallup, отстаивал этот подход и способствовал его популяризации.

Но в последние лет пять я все больше сомневаюсь в пригодности такого параметра. Во-первых, мне кажется, компании не в состоянии насаждать и поощрять столь интимные человеческие отношения, а во-вторых, новые исследования показали, что другие факторы (на которые гораздо легче повлиять) в большей степени отражаются на вовлеченности и конечном результате.

Следует ли компаниям заботиться о хороших отношениях между сотрудниками? Конечно. Хорошие отношения — источник позитивных эмоций и поддержки, они способствуют продуктивности. Следует ли компаниям вкладываться в такие отношения? Нет. Дружба по природе своей возникает естественно, а не взращивается корпоративными усилиями. Командные тренинги, конечно, помогают людям познакомиться, укрепляют связи и взаимопонимание. Но в результате все не обязаны подружиться. Никакие организационные меры не могут создать личные связи между людьми.

И более того, по нашим данным, дружба занимает весьма низкое место — после сотрудничества, командной работы и талантов коллектива — в рейтинге факторов, способствующих преданности и вовлеченности сотрудников. На самом деле, когда анализируется влияние всех четырех перечисленных выше факторов на преданность персонала компании и интенсивность их работы, фактор дружбы оказывается столь маловажным, что порой не приобретает даже статистического значения. Данные ясно говорят: «Хотите получить от специалиста по максимуму — обеспечьте его талантливыми коллегами и несколькими ключевыми сотрудниками и создайте условия для командной работы. Если они еще и подружатся, тем лучше, но для дела это непринципиально».

Причина тоже понятна: друзья нас радуют, но члены коллектива помогают делать дело. И если сопоставить два утверждения: «У меня на работе есть хорошие друзья» и «У меня на работе отличные отношения с коллегами», второй вариант предсказывает нам полную сосредоточенность на клиентах, инновационное мышление, усердную работу, гордость своей компанией и желание продолжать в ней трудиться.

Итак, если вы — лидер (или проводите, как я, опросы) и вам нужно измерить вовлеченность своей команды или компании, оставьте дружбу в покое, а вместо этого сосредоточьтесь на тех аспектах, которые непосредственно влияют на результат: это уважение к личности каждого, честная оплата труда, прозрачность, смысл и цель, будущие перспективы, возможности профессионального роста, признание и достижения. Надо спрашивать не о наличии «лучшего друга», а задавать примерно такие вопросы:

* Поддерживают ли руководители каждого сотрудника, уважая его как личность?
* Считаете ли вы зарплату если не щедрой, то хотя бы честной?
* Прозрачны ли действия руководства?
* Ясна ли миссия компании и разделяют ли ее сотрудники?
* Какие существуют возможности для продвижения?
* Доводится ли младшим иногда тоже «порулить»?
* Пользуются ли заслуги тех или иных членов коллектива всеобщим признанием?
* Хорошо ли тут работается?
* Чувствуете ли вы поддержку или нет?
* Насколько хорошо вы сработались с коллегами?
* Часто ли вы ощущаете, что чего-то достигли?

Мы убедились, что ответы на эти вопросы не только заметно коррелируют с сильной вовлеченностью и продуктивностью — это как раз те аспекты, на которые руководство может повлиять. Все это вполне в юрисдикции компании, зависит от качества менеджмента и не требует вмешательства в личные дела каждого специалиста. Ни один сотрудник не поспорит с тем, что такие вопросы, как оплата труда, баланс работы и личной жизни или командные цели являются приоритетами для компании. А дружба, как вы поняли, для общего дела не так уж и важна.

**РОДД ВАГНЕР**

*Автор бестселлера The New York Times, специалист по вовлечению сотрудников в BI WORLDWIDE, прежде работал в Gallup*

# 7 косвенных (скрытых) техник манипулирования

Очевидное предположение

Состоит их двух частей:

1 часть – сообщение, которое нужно донести до бессознательного.

2 часть – отвлечение внимания сознания на интересные для него, но не особо важные события.

Пример: Когда вы дочитаете эту статью до конца, вы поймете, как легко можно манипулировать людьми.

Правило трех Да

Человеческий мозг работает инерционно. Вы, наверное, замечали, что второй раз отказать намного проще чем первый. То же самое и с согласием. Достаточно 3-4 раза согласиться с собеседником, и на пятый раз согласиться с ним станет намного легче.

Согласие необязательно должно быть вербальным, главное, что человек соглашается.

Слова-связки

В русском языке есть слова, которые используются для связи частей предложения. Они делают нашу речь логичной, и мы настолько привыкаем к этой логике, что порой не замечаем, как ее используют против нас. Эти слова: да ( = согласие), и при этом, следовательно, именно поэтому, чем-тем.

Выбор без выбора

Это очень интересная вариация очевидного предложения. Человеку предлагаются на выбор два варианта, при этом либо один из вариантов неосуществим, а второй выгоден предлагающей стороне, либо оба варианта выгодны тому, кто делает предложение.

Ясно, очевидно, понятно

Если человек использует эти слова в своей речи, то очень часто даже самые спорные его выражения приобретают более логичное звучание. И чем увереннее говорит человек, чем сильнее наше сознание ему верит.

Совершенно ясно, что эту статью нужно перечитывать несколько раз. Вроде бы с чего вдруг? Но если мы начнем вдумываться в это утверждение, то наш мозг подкинет нам несколько вариантов ответа. Например, чтобы лучше усвоить материал или вдруг я что-то забуду, и надо будет подсмотреть…

Незавершенное действие

В этом случае ставка делается на человеческое любопытство. Внимание человека притягивается к незавершенной фразе или действию. Этот трюк часто используется в сериалах для того, чтобы удержать зрителей у экрана . Например, серия вдруг заканчивается на самом интересном месте. Создается интрига.

Количество повторений

Люди воспринимают информацию не в первого раза. Если вам нужно донести до людей какую-то информацию, сообщение нужно повторять 2-3 раза. Так они смогут лучше осознать, что от них требуется.

# 3 фразы, которые быстро нейтрализуют любую претензию

Время от времени всем нам приходится выслушивать претензии — от близких, коллег, клиентов, партнеров и просто случайных людей. Реагируем мы на них по-разному: в зависимости от характера, возраста, темперамента, воспитания.

Бывает, что чувство обиды нас буквально переполняет. Что же делать в такой ситуации? Можно ли обратить критику себе во благо? Можно. Если использовать одну волшебную формулу, которая нейтрализует любую претензию.

Эту волшебную формулу описала в своей книге «Успех — дело личное» психолог Марина Мелия. Звучит она так: «да — но — давайте…».

Шаг первый. Скажем: «Да!»

Когда мы слышим претензию в свой адрес, в какой бы форме она ни прозвучала, нужно, прежде всего, справиться с первой эмоциональной реакцией и признать за другим человеком право на эту претензию, на его собственное мнение. Из своего опыта мы знаем, что решиться высказать претензию не так-то просто. Если другой собрался с духом и сказал нам о том, что ему не нравится, значит, он настроен на диалог и всерьез относится и лично к нам и к перспективам нашего сотрудничества. В таком поведении гораздо больше откровенности и заинтересованности, чем в молчании и похвале. Ведь тот, кому нет дела до нас и наших проблем, не будет в них разбираться, скорее формально похвалит или просто отмолчится. А желание проводить «работу над ошибками», напротив, говорит о небезразличном отношении к тому, что мы делаем и к нам самим.

Поэтому стоит воспринимать высказанный негатив серьезно, проявляя готовность слушать и обсуждать. Можно даже встать на сторону другого, согласиться с ним: «Да, это важный вопрос». Ведь когда человек высказывает претензию, он ожидает получить отпор — такова наша природа. Но когда вместо напряженного сопротивления он слышит «спасибо», то оказывается в состоянии «позитивной растерянности». Уходят тревога и напряжение, которые были у него в момент предъявления претензии, и появляется возможность вести спокойный, обстоятельный диалог — по существу.

Допустим, нас упрекают в плохой работе подчиненных. Что можно сказать в этом случае? «Жаль, что Вы недовольны работой наших сотрудников. Спасибо, что сообщили об этом, для меня это очень важно», — тем самым мы даем понять, что услышали другого, принимаем его недовольство как факт и показываем, что заинтересованы в дальнейшем прояснении ситуации.

При этом наша заинтересованность не должна быть показной. Те же слова, но с другим психологическим подтекстом — когда мы на самом деле не допускаем в свой адрес никаких претензий, а лишь формально с ними соглашаемся и произносим правильные фразы — могут быть восприняты даже как издевка.

Сказав в ответ на претензию «Да!», дальше мы готовы выяснять, что именно произошло: «Я был бы признателен, если бы Вы объяснили, что случилось». Мы начинаем говорить более конкретно и вступаем в реальный диалог.

Шаг второй. «Но…»

Когда мы поняли мнение другого, самое время обратиться к собственному. Не всегда претензии совпадают с нашим пониманием ситуации. Поэтому важно высказать свою позицию, привести доводы и контраргументы. Но это должна быть объективная информация, а не попытка себя оправдать. Так наш собеседник увидит, что мы пытаемся разобраться в происшедшем: «Да, я понимаю, Вам пришлось ждать. Но согласно утвержденному регламенту заполнение этого документа требует определенного времени. Это обязательное требование, которое мы должны соблюдать…» На самом деле люди готовы принять многие «накладки» и «нестыковки», если им уважительно объяснить причины произошедшего и вынести на обсуждение важные факты. Это позволит другому по-новому взглянуть на ситуацию и учесть наше мнение.

Наше «но» помогает нам не скатываться на позицию «чего изволите». Даже признавая право другого высказать претензию, мы не обязаны «тащить на себе осла», если считаем, что этого делать не надо.

Шаг третий. «Давайте…»

Когда мы выслушали претензию и высказали свою аргументированную позицию, важно «прийти к общему знаменателю» и попытаться принять совместное решение. Чтобы человек понял, что мы с ним «по одну сторону баррикад», нужно вносить конкретные, конструктивные предложения: «Если Вам это удобно, наши сотрудники будут заранее информировать Вас о том, какие документы нужно подготовить…».

Если мы отвечаем на претензию в такой последовательности «Да — но — давайте…» — то негативная обратная связь работает на нас и помогает нам не только узнать много полезного и скорректировать что-то в своей работе, но и улучшить отношения с другим человеком.

Право на ошибку

Понятно, что выслушивать претензии непросто, а еще сложнее делать это с пользой для себя. Некоторые люди даже незначительную претензию воспринимают как повод для разрыва отношений, любой негатив в свою сторону — как оскорбление. Но чем более человек развит, тем больше он допускает самых разных мнений о себе и своей деятельности. Он понимает, что может ошибаться. Признав за собой право на ошибки, мы не тратим энергию на то, чтобы скрывать их от себя и других. И чем меньше мы боимся ошибиться, тем меньше испытываем напряжение, тем больше у нас шансов на успех. Если мы открыты к возможной критике в свой адрес, то расширяем круг полезной информации и круг людей, от которых она поступает, а значит и свои возможности двигаться дальше и развиваться.

# Как манера речи выдает вашу низкую самооценку

Неуверенность рано или поздно становится заметна окружающим. Это заставляет нас чувствовать себя настолько беззащитными, что в итоге мы действительно раскрываем свои слабости и становимся уязвимыми. Как красный носок, случайно оказавшийся в машинке с белоснежным бельем, нерешительность оставляет знаки в нашей речи и текстах, портя образ безупречно уравновешенного человека, который мы стараемся транслировать окружающим.

Но если вы знаете, за какими лингвистическими маркерами стоит следить, вы можете распознать неуверенность в речи (и, возможно, исправиться до того, как кто-нибудь заметит).

В первую очередь, остерегайтесь сверхкомпенсации. Ничто так не выдает комплекс неполноценности, как самореклама. Исследователи из Гарварда и университета Пенсильвании сообщают, что люди, находящиеся на периферии какой-либо группы, более склонны использовать слова, подчеркивающие их принадлежность к этой группе. А вот ключевые фигуры не стремятся демонстрировать свою причастность.

В одном из исследований сравнивались сайты топовых университетов, предлагающих программы PhD, и топовых университетов, предоставляющих лишь возможность получить магистерскую степень. И те, и другие позволяют получить высшее образование — в отличие от колледжей. Но исследователи предположили, что вузы, специализирующиеся на магистратуре, будут не так уверены в своем статусе. Добровольцам нужно было проследить, как часто на каждом сайте используются только названия учебных заведений (например, «Гарвард») и как часто упоминается их статус (например, «Гарвардский университет»). Оказалось, что «магистерские» вузы действительно чаще называли себя университетами, чем вузы с программами для аспирантуры.

Похожим образом ученые исследовали сайты международных аэропортов: оказалось, что маленькие аэропорты гораздо чаще подчеркивают свой международный статус, чем аэропорты уровня Хитроу. И, наконец, исследователи провели эксперимент со студентами двух вузов Лиги плюща, попросив их описать свои учебные заведения. Студенты менее престижного Пенсильванского университета чаще подчеркивали элитность своего вуза, чем их ровесники из Гарварда.

У социологов есть термин, обозначающий то, как люди изменяют свою речь, чтобы звучать более солидно: лингвистическая неуверенность

Вы можете возразить, что к такому откровенному обозначению статуса можно прибегать и просто для того, чтобы избежать неясности и двусмысленности. Мы по умолчанию предполагаем, что в крупных аэропортах есть международные рейсы — возможно, аэропортам поменьше просто полезно напомнить клиентам о всех возможностях, потому что они не так очевидны? А если кто-то не помнит, что Пенсильванский университет входит в Лигу плюща, есть вполне прагматические причины вызвать у собеседника «правильную» ассоциацию.

И все-таки мне кажется, что интерпретация исследователей хотя бы частично верна. Я помню, как в детстве орала во всю глотку в поддержку своей команды пловцов. Почему? Я отвратительно плавала и хотела доказать свою принадлежность к «Дельфинам».

Несмотря на то, что неуверенные в себе люди настаивают на своей причастности к группе, они все же предпочитают говорить только за себя. Теперь мы знаем, что низкая самооценка выражается в местоимениях. До недавнего времени многие эксперты верили, что частое использование слова «я» свойственно властным и нарциссичным людям, жаждущим внимания. Но как написал Джеймс Пеннибэйкер, психолог из Техасского университета в Остине, это местоимение часто сигнализирует об униженности и подобострастии. Более уверенный в себе человек чаще обозначает свою территорию (и, возможно, решает, что вам стоит сделать, а не беспокоится о том, что нужно делать ему). «Человек с высоким статусом фокусируется на окружающем мире, а человек с низким статусом интересуется самим собой» — считает Пеннибэйкер.

Неуверенность выражается не только в том, что вы говорите, но и в том, как вы это делаете. Коллеги рассказывали мне, что понижали голос, чтобы выглядеть более авторитетными в трудные моменты, или использовали высокопарные слова. У социологов даже есть термин, обозначающий то, как люди изменяют свою речь, чтобы звучать более солидно: лингвистическая неуверенность. Она возникает, когда человек чувствует, что его язык сигнализирует о его неполноценности. Он пытается — сознательно или нет — «позаимствовать престиж» другой социальной группы, выбирая нетипичную манеру разговора. Лингвист Уильям Лабов впервые исследовал это явление в 1960-х. Он обнаружил, что в Нью-Йорке представители высшего класса произносят звук «r», а горожане из низов чаще опускают его на конце слов или перед гласными. Ученый попросил работников из престижного торгового центра Saks на Пятой авеню и дисконт-магазина S. Klein произнести словосочетание «forth floor». Оказалось, что сотрудники Saks гораздо чаще пытаются имитировать «элитное» произношение.

У лингвистической неуверенности есть и более экстремальная форма — гиперкоррекция: когда реальное или воображаемое грамматическое правило используется в неправильном контексте. В таких случаях попытка говорить «правильно» парадоксально приводит к неверному результату.

Также существуют речевые особенности, которые мы ошибочно принимаем за признаки неуверенности, хотя они таковыми не являются. Например, надтреснутый голос, манера произносить утвердительное предложение с вопросительной интонацией — скорее свидетельство энергичности и склонности к новаторству, а привычка часто говорить «эээ» или «вы знаете» — признак открытости и честности рассказчика.

# Свободный день: как отказаться от встреч и сделать все самое важное

Элизабет Грейс Сондерс

Одно небольшое изменение вашего еженедельного расписания – и вот вы уже достигаете своих стратегических целей вместо того, чтобы едва поспевать в ежедневной гонке. О какой же нехитрой перемене идет речь? Освободите от встреч один день.

Этот прием я использовала в 2016 году, чтобы написать свою третью книгу и закончить план следующей. Эту же стратегию я советую своим клиентам, которых консультирую по вопросам управления временем. Подарив себе один свободный от встреч день в неделю, вы снижаете количество «переключений», которые замедляют работу над серьезными проектами. Больше не нужно тратить 10 минут перед встречей, заканчивая одно дело и готовясь к ней, а затем еще 15-30 минут после нее подводить итоги и пытаться снова сосредоточиться. Можно просто работать.

День без встреч подходит не всем. У экстравертов, у тех, кому трудно долго сосредотачиваться, кто легко начинает скучать, день без встреч может убить всякую производительность. Вместо того, чтобы успевать больше, такие люди, скорее всего, будут тянуть время, поскольку у них нет стимула закончить дело до следующей встречи. Также они начнут скучать по общению с людьми, а значит станут отвлекаться, бродя по офису, чтобы поговорить с коллегами, или зависая в соцсетях. Если вы относитесь к этому типу людей, лучше ограничить свое время без встреч: пусть это будут отрезки длиной 1-2 часа, максимум полдня. Поэкспериментируйте, чтобы узнать, что сработает именно для вас.

Но тем, кому нравится глубоко погружаться в дело и кому трудно переключаться с одной задачи на другую, день без встреч приносит огромные перемены к лучшему. Вы увеличите свои шансы на успех, предприняв следующие шаги.

**Шаг первый: дайте себе твердое обещание.**У меня своя фирма уже больше 11 лет. Но несмотря на это мне было психологически сложно внедрить систему дня без встреч. Что-то внутри меня заставляло чувствовать себя неловко, когда я отказывалась назначить встречу на выделенную для индивидуальной работы дату, если другого свободного дня в ежедневнике не находилось. Но несмотря на некоторое внутреннее сопротивление я решила попробовать.

Для начала я поставила пометку «занято» на каждую среду в своем ежедневнике. И когда люди обращались к моей онлайн-системе планирования времени, вариантов встреч в среду там просто не было. Когда я назначила свободным от встреч один и тот же конкретный день на каждую неделю, а не выбирала его по новой в зависимости от ситуации, это повысило мои шансы в соблюдении границ и исполнении задуманного.

Труднее всего было, когда кто-либо просил меня о встрече в среду, а я была вынуждена предложить им другой день. Сначала я просто говорила, что занята, но со временем осмелела и стала рассказывать о том, чем именно я занята (в то время я писала книгу). Я обнаружила, что подобная открытость помогала мне меньше сомневаться и быть образцом для других людей в установлении подобных границ.

**Шаг второй: проинформируйте окружающих.**Обсудите свою стратегию с непосредственными коллегами и руководителем. Можно объяснить, почему вам кажется важным включить такой день в свое расписание и чего люди должны ожидать от вас не только по части личных встреч, но и в общении в целом (например, когда вы будете доступны – или недоступны – по электронной почте). Вместо того, чтобы полностью отключиться от интернета, я рекомендую обозначить пару периодов, когда вы будете быстро проглядывать почту на случай чего-то чрезвычайного – например, в обед и в конце дня. Но помните: ваша цель – сосредоточиться.

Некоторые люди будут считаться с подобными границами, другие – нет. Иногда, когда вы будете получать просьбу о встрече в свой свободный день, вам придется принимать непростое решение. Если об этом попросит ваш руководитель, который знает о вашем распорядке, но все равно настаивает на встрече именно в это время, скорее всего, вам следует принять приглашение. Но в случае с коллегами и непосредственными подчиненными у вас должно быть больше гибкости: следует назначить встречу на то время, которое удобнее вам. Если встречи в свободный день не избежать, постарайтесь назначить ее на начало или конец дня. Так у вас останется значительная часть свободного от встреч времени. Или подумайте о том, чтобы совместить общение с естественным перерывом – например, устройте встречу во время обеда или послеобеденного затишья.

Кроме того, отгородитесь физически. Можно просто закрыть дверь (если она есть), пойти в место, отведенное для личной работы, переместиться в кофейню или работать из дома. Вам не понравится, если в ваш день без встреч вам будут постоянно мешать люди, просто зашедшие поболтать.

**Шаг третий: тщательно выбирайте, над чем работать.**День без встреч принесет максимальные результаты, если вы используете его для правильных видов работы. Работайте над проектами, которые требуют сосредоточенности и умственного напряжения: пишите, занимайтесь стратегией, анализом, программированием, дизайном или проектом, требующим всего этого сразу.

Не начинайте свободный день, не имея плана. Недаром даже профессора приходят ко мне на консультацию о том, как продуктивно провести творческий отпуск. Дни без встреч не так просты в употреблении, как может показаться, ведь здесь требуется активно обеспечивать себе продуктивность, а не полагаться в этом на других людей. И нужно еще больше силы воли, чтобы сосредоточиться на чем-то значимом.

Я рекомендую выбрать один из больших проектов, над которым вы работаете, или 2-3 конкретные задачи. Напишите вашу цель на бумаге. Примите решение сконцентрироваться на том, чтобы выбранные задачи (и только они) сдвинулись с места. Суть в том, чтобы отодвинуть на время срочные дела и заняться тем, что по-настоящему важно. Если у вас будут четкие задачи, это поможет вам поддерживать концентрацию. Чтобы стимулировать эффективную работу и избежать прокрастинации, можно дать себе разрешение сделать что-нибудь приятное после того, как вы выполните намеченное (например, уйти с работы пораньше или поработать над любимым проектом).

**Шаг четвертый: не обращайте внимания на повседневные дела и электронные письма.**В свой первый день без встреч вы будете чувствовать неловкость. Поначалу вас может преследовать дискомфорт от того, что вы не отвечаете на письма и откладываете обычные дела, чтобы сосредоточиться на запланированном проекте. Но стоит вам привыкнуть к этому и почувствовать радость от возможности много успевать, и станет намного легче.

Для собственного спокойствия можно попробовать поставить почту в режим автоответчика, сообщая людям, что у вас день сфокусированной работы. Этот прием даст вам свободу не отвечать сразу на письма и не позволит другим втянуть вас в повседневную суету. Если вы ожидаете важного срочного сообщения, просмотрите вашу почту несколько раз в течение дня, но лучше не отвечайте ни на что до следующего дня.

Я обнаружила, что это действительно помогает мне сфокусировать свое внимание на работе, которая кажется мне важной, не поддаваясь назойливому зову срочных дел. Практикуя эту стратегию в течение года, я вижу, что все повседневные задачи по-прежнему выполняются и у меня получается продвинуться в своих крупных проектах без дополнительных вложений времени. С одним днем без встреч вы повышаете свою сосредоточенность на крупных проектах, становитесь эффективнее и продуктивнее. Эта стратегия естественным образом заставляет вас распределять все другие встречи и дела на оставшиеся четыре дня. Выделив один свободный день, вы можете не только изменить расписание, но и добиться того, чтобы важная работа давалась вам легче, почти без усилий.

**Об авторе:** Элизабет Грейс Сондерс – специалист и автор книг по управлению временем.

# Как научиться правильно слушать и спрашивать

Семь качеств, от которых зависит умение задавать хорошие вопросы. Глава из книги «Как улучшить коммуникативные навыки».

Алан Баркер, «Как улучшить коммуникативные навыки». – М.: «Претекст», 2018.

Перед вами практическое руководство по эффективному вербальному, невербальному и письменному деловому общению. Издание дополнено материалами по общению в рамках разных культур и команд, умению оказывать тонкое влияние на других людей и вести непростые разговоры, а также полезными упражнениями и списками для самопроверки. Книга поможет достичь успеха в устной, письменной и визуальной коммуникации и научит доносить свое сообщение до аудитории в любых обстоятельствах и ситуациях.

Умение задавать вопросы неразрывно связано с умением слушать… Эти навыки помогут вам выразить уважение к собеседнику и предоставят ему возможность развивать свои идеи.

Внимание

Внимание – один из лучших способов выразить уважение человеку. Внимание – это сосредоточенность на его словах. С одной стороны, все просто: как можно слушать без внимания?

Конечно, зачастую мы так и поступаем. Нэнси Клайн удачно сформулировала этот принцип в своей книге «Время думать»: «Нам кажется, что мы слушаем, но на самом деле это не так. Мы заканчиваем предложения друг за друга, интерпретируем слова друг друга, жалуемся на жизнь друг другу, заполняем паузы своими историями, посматриваем на часы, вздыхаем, хмуримся, барабаним пальцами, читаем газету или просто уходим. Мы даем советы, советы и еще раз советы».

Чтобы слушать по-настоящему, нужно поставить на паузу свое мышление и впитать в себя мысли собеседника.

Ваше внимание помогает собеседнику сформулировать свои идеи. Если мы уделяем разговору должное внимание, собеседник будет намного лучше излагать свои мысли. А если мы невнимательны, он будет спотыкаться и сомневаться. Наше невнимание делает собеседника глупым, если можно так выразиться; усердное внимание – наоборот, делает его умнее.

Не спешите. Подстройте свой темп речи под темп речи собеседника. Ждите дольше, чем планировали. И когда он выскажет все, что хотел, спросите: «Что еще вы об этом думаете? Есть еще мысли? Что еще приходит на ум?». Это предложение продолжить разговор может вернуть к жизни даже самый утомленный мозг.

Перебивать

Перебивание – самый очевидный симптом невнимания. Иногда мы не можем удержаться. Словно демон внутри нас заставляет вставлять слова во все паузы, которые делает собеседник. Будто одна мысль о тишине приводит нас в ужас.

Чаще всего мы перебиваем, потому что делаем предположения. В следующий раз, когда вы перебьете собеседника, подумайте, какие из этих предположений вы сделали:

Моя идея лучше, чем ваша.

Ответ важнее, чем проблема.

Мне нужно как можно скорее высказать свою идею, и если я не перебью, то упущу возможность (или забуду ее).

Я знаю, что он собирается сказать.

Ему не нужно заканчивать предложение, потому что я сделаю это лучше.

Он не сможет усовершенствовать свою идею, так что мне нужно взять это на себя.

Я важнее, чем он.

Мне важнее, чтобы все видели, какая у меня замечательная идея, чем дослушать его мысль.

Если перебить, мы сэкономим время.

Если вы считаете, что знаете, о чем собирается говорить ваш собеседник, скорее всего, вы ошибаетесь. Если вы дадите ему возможность продолжить, он скажет что-то более интересное, впечатляющее, личное, чем вы предполагали.

Упражнение. Когда в следующий раз будете разговаривать с коллегой, целенаправленно подсчитайте, сколько раз вы перебьете его – и сколько раз он перебьет вас. Когда разговор завершится, суммируйте результат. О чем говорят цифры? Сколько раз вы перебили друг друга абсолютно зря, а сколько раз – с пользой для дела? (Ведь иногда это действительно необходимо).

Не бойтесь тишины

Когда перестанете перебивать, разговор станет тише. Появятся паузы. Собеседник перестанет разговаривать, а вы не будете нарушать тишину.

Воспринимайте эти паузы как перекрестки на дороге. Перед вами – ряд возможностей. Выбираете вы оба. Если вы хотите переключиться со слушания на убеждение, можете сделать соответствующий выбор. Однако если вы задаете вопросы, то даете собеседнику возможность самому сделать выбор.

Есть два вида пауз. Одна – заполненная, другая – пустая. Научитесь различать их.

Некоторые паузы наполнены размышлениями. Иногда собеседник останавливается, возможно, даже внезапно. Переводит взгляд на другой предмет или смотрит вдаль. Его мысли далеко, – и вас он с собой не звал. Однако он будет ждать вас на перекрестке, когда вернется. Вам дарована привилегия ждать (это проявление доверия). Так что ждите.

Другой вид паузы – пустая. Ничего не происходит. Собеседник не делает внезапных остановок; он как будто сходит с дистанции. Вы оба стоите на перекрестке, и никто из вас не двигается. Энергия начисто покидает такой разговор. Взгляд собеседника ни на чем не сосредоточен. Если ему комфортно в вашей компании, он может смотреть на вас – показывая тем самым, что предоставляет вам право сделать следующий шаг.

Выждите. Если пауза пустая, собеседник, скорее всего, так и скажет через пару мгновений. «Думаю, я все сказал», «Вот и все», «Ну вот, я в тупике». Спросите: «Может, хотите что-то добавить?». Если собеседник готов передать вам слово, флаг вам в руки: задайте вопрос, выскажите предположение.

Продемонстрируйте свое внимание

Наилучший способ показать свое внимание – быть внимательным. Но иногда приходится осознанно работать над проявлением внимания. Начните с взгляда: тренируйтесь внимательно смотреть на собеседника, когда слушаете его, и обращайте внимание, когда отводите взгляд. Как правило, мы недостаточно смотрим на людей, которых слушаем.

Если поработать над взглядом, это пойдет на пользу и слушающему и говорящему. Когда вы смотрите внимательно, вы обращаете больше внимания на то, что вам говорят. (Говорящий, кстати, будет чаще отводить взгляд от вас; именно так мы делаем, когда думаем, что сказать). Расслабьте мышцы лица: не хмурьтесь, не натягивайте улыбку. Используйте минимальный набор поощрителей (подробнее о них далее). Но всегда контролируйте свой взгляд.

Помните, что слишком пристальное внимание может помешать собеседнику. В некоторых культурах смотреть на человека – то же самое, что таращиться на него, это неуважительно. Придется обдумать индивидуальные и культурные различия и скорректировать свой взгляд соответствующим образом.

Относитесь к собеседнику как к равному

Вы сможете задавать эффективные вопросы, только если будете относиться к собеседнику как к равному. Если вы ставите себя выше по статусу, то отобьете у него всякое желание думать. Если ставите его выше себя, ваше собственное стесненное положение не позволит внимательно слушать.

Покровительственный тон – злейший враг равенства в устном общении. Этот порок общения обусловлен тем, как к нам относились в детстве. Конечно, с детьми нужно обращаться как с детьми. Приходится:

Принимать решения за них.

Направлять их.

Говорить им, что делать.

Исходить из того, что взрослые лучше знают, что да как.

Беспокоиться за них.

Заботиться о них.

Контролировать их.

Думать за них.

Иногда мы переносим это покровительственное поведение в разговор с другими взрослыми. Если вы решили, что знаете что-либо лучше, чем ваш собеседник, или предлагаете ответы вместо него, или считаете, что его мысли неадекватны, вы ведете себя покровительственно.

Невозможно покровительственно относиться к человеку и внимательно слушать его одновременно. Относитесь к человеку как к равному, и для покровительственного поведения не останется места.

Создайте комфортную атмосферу

Плодотворное мышление происходит в свободной, расслабленной атмосфере. Создав комфортную атмосферу, вы сможете задавать более глубокие вопросы и формулировать больше идей. Когда вам комфортно, решение проблемы рождается иногда как по волшебству.

Многих людей напрягает сама мысль о комфортной атмосфере на работе. Они так привыкли к стрессу и спешке, что даже не представляют, как можно работать по-другому.

Во многих организациях путают комфорт с ленью и нерадением. Если вы не вкалываете до изнеможения, не укладываетесь в сжатые сроки и не ведете 50 проектов одновременно, незачем вам платить зарплату. Принято считать, что самые плодотворные идеи рождаются именно в таком климате.

Однако это не так. Спешка мешает думать; люди слишком заняты действиями. В конце концов, именно дела приносят результат, правда? Но не тогда, когда нужно сначала подумать, чтобы добиться этих результатов. Иногда лучшие результаты появляются, когда вы ничего не делаете: внимательно следите за идеями других людей – с активным, ясным сознанием, в комфортной и спокойной ситуации.

Создавать комфортную атмосферу – это в основном поведенческий навык. Вам не нужно самому чувствовать себя непринужденно, чтобы вызвать это чувство в собеседнике. (Как вы заговорите с человеком, который угрожает вам пистолетом, к примеру?).

Сделайте выдох, замедлите скорость речи, снизьте громкость и высоту голоса. Пусть ничто не отвлекает вас: выключите телефон, закройте дверь, найдите тихое, удобное место. (Возможно, придется выйти из офиса). Выделите время. Если момент неподходящий, отложите разговор на более благоприятное время, когда будет легче достичь непринужденности.

Поощряйте

Чтобы стимулировать мышление собеседника, приходится не только демонстрировать свое внимание, обращаться к нему как к равному и создавать комфортную, непринужденную атмосферу. Возможно, вам понадобится активно поощрять его делиться своими идеями.

Итак, мы вернулись к ключевому вопросу из главы 1: «Какое влияние я оказываю на собеседника?». Мышление собеседника – во многом результат вашего воздействия на него. Если вы:

Предлагаете сменить тему.

Пытаетесь убедить его в своей точке зрения, не выслушав его мнение.

Отвечаете на его замечания по принципу «око за око».

Поощряете его соревноваться с вами.

Вы никоим образом не стимулируете его мышление. Вы неверно исследуете тему разговора.

Один из злейших врагов поощрения – соперничество. Часто мы используем идеи собеседника для отстаивания наших собственных идей. И все это из-за привычки к конфронтационному мышлению.

Дух соперничества заставляет людей думать только о том, чтобы победить. Если собеседник чувствует, что вы соперничаете с ним, он не только прекратит откровенничать, но и ограничит свое мышление. Напротив, если вы чувствуете, что собеседник пытается соперничать с вами, не позволяйте себя втягивать в эту игру. Лестница умозаключений (см. главу 3) – мощный инструмент, который поможет вам нивелировать соперничество в устном общении.

Вместо того чтобы соперничать, поощряйте разные точки зрения. А затем постарайтесь найти общую позицию.

Минимальный набор поощрителей

Минимальный набор поощрителей – это короткие, поощряющие действия, которые показывают собеседнику, что вы хотите, чтобы он продолжил разговор. Это может быть:

Использование междометий: хм, м-м…

Использование слов: «точно», «правда?», «понятно».

Повтор ключевых слов.

Типы поведения:

Наклониться к собеседнику.

Поддерживать зрительный контакт.

Кивать головой.

Минимальные поощрители стимулируют собеседника, не перебивая его. Они демонстрируют ваш интерес к теме разговора в целом и к конкретным высказываниям собеседника. Будьте осторожны: они могут незаметно повлиять на него таким образом, что он скажет то, что вы хотите услышать, а не то, что он хочет сказать. А при неумелом использовании они говорят о нетерпении или превращаются в вежливый, но пустой жест.

Задавайте качественные вопросы

Вопросы – основной метод исследования проблемы. Это очевидно: как можно расспрашивать без вопросов?

Однако, конечно, вопросы нужны не только для расспросов: их можно использовать для того, чтобы спровоцировать спор или показаться умнее. Вопросы могут быть скрытыми утверждениями; с их помощью можно критиковать, высмеивать и даже оскорблять.

Считается, что не всегда уместно задавать вопросы. Мы удерживаемся от вопросов, если боимся бросить вызов авторитету или выставить себя в дураках. В некоторых организациях просто «не принято» задавать вопросы. «Расспросы, – сказал однажды поэт Сэмюэл Джонсон, – неприемлемая форма общения для джентльменов».

Эффективные вопросы стимулируют мышление собеседника. Вопрос, который помогает развивать мысль, исследовать идею или разъяснить сказанное, – вопрос высокого качества. Так что задавайте вопросы, чтобы:

Проверить факты.

Проверить, правильно ли вы поняли.

Помочь человеку лучше понять тему обсуждения.

Предложить собеседнику проанализировать ваши умозаключения.

Обсудить действия.

Доступен целый арсенал вопросов, которые помогут вам подробно расспросить собеседника. В частности, можно использовать шесть типов вопросов:

Закрытые вопросы, на которые можно дать только два ответа: «да» или «нет».

Наводящие вопросы подводят человека к ответу.

Контролирующие вопросы помогают перехватить инициативу в разговоре.

Направляющие вопросы опираются на предыдущий вопрос или копают глубже.

Открытые вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет».

Отражающие вопросы позволяют перефразировать последнюю ремарку собеседника, но без новых расспросов.

Вспомните также лестницу умозаключений из главы 3. Этот эффективный инструмент позволяет придумать самые разные вопросы. Его можно также использовать, чтобы поощрить собеседника задавать вопросы вам.

Один тип вопросов особенно действенный. Он высвобождает мышление собеседника, устраняя предположения, ограничивающие его. Этот волшебный вопрос начинается с двух слов: «Что если».

Попробуйте определить, на какое допущение опирается собеседник, и спросите «Что если это допущение ошибочно?» или «Что если противоположное допущение истинно?».

Примеры первого вопроса:

Что если бы завтра вы стали президентом компании?

Что если бы я не был вашим менеджером?

Что если бы вы могли пользоваться любым оборудованием, каким пожелаете?

Пример второго вопроса:

Что если бы вы не были ограничены бюджетом?

Что если бы от клиентов отбоя не было?

Что если бы вы знали, что играете решающую роль в успехе компании?

Зачастую слишком глубокие предположения мешают людям думать. Одно из них – что они неспособны правильно осмыслить ту или иную тему или достичь чего-либо. Второе – что им не по статусу эффективно мыслить и достигать высоких результатов. Правильные вопросы стимулируют человека преодолеть эти помехи и вырасти в компетентного собеседника.

Упражнение. Когда будете готовиться к разговору для исследования фактов – например, к аттестационному собеседованию с сотрудником или обсуждению, посвященному ходу развития проекта, – составьте список вопросов, которые вам хотелось бы задать. Постарайтесь включить в него, по крайней мере, по одному вопросу каждого типа: закрытый, наводящий, контролирующий, направляющий, открытый, отражающий «что если». Подумайте о порядке этих вопросов и подберите альтернативные или потенциальные вопросы (это зависит от хода дискуссии).

Нормируйте информацию

Информация – это власть. Сокрытие информации может стать важным шагом, предоставляющим вам преимущество над другим человеком. Однако излишнее количество информации также может помешать расспросам: это может для собеседника стать препятствием к эффективному мышлению. Поэтому во время расспросов полезно нормировать информацию, которую вы даете.

Не перебивайте. Позвольте собеседнику закончить свою мысль, прежде чем давать новую информацию. Не навязывайте свою информацию, пока он говорит.

Определите оптимальное время для вмешательства. Подумайте, в какой момент лучше всего предложить информацию.

Фильтруйте информацию. Предлагайте только ту информацию, которая улучшит ход мыслей собеседника. Воздержитесь от уточнения и дополнения той информации, которая не играет важной роли в обсуждении вопроса.

Не делитесь информацией, чтобы порисоваться. Возможно, вам захочется поделиться информацией, чтобы продемонстрировать свою компетентность и осведомленность. Не поддавайтесь искушению.

Можно также нормировать количество информации, которую вы хотите узнать у собеседника. Попросите поделиться сведениями в подходящее время и по веской причине; лучше позволить собеседнику развивать свои мысли, а затем попросить подвести итог, чем постоянно перебивать его вопросами.

Дайте позитивную обратную связь

Обратная связь нужна, чтобы проверить, насколько наши расспросы оказались успешными. Однако это не все: обратная связь может подготовить нас к тому, чтобы поменять модель общения с расспросов на убеждение. Она помогает также завершить разговор, подвести итог сказанному и выстроить фундамент для обсуждения конкретных действий.

Аккуратно выберите время для обратной связи. Если есть сомнения, спросите собеседника, уместно ли вам высказать свое мнение по поводу услышанного, или он еще не закончил свою мысль. Спросите:

Можно ли сформулировать замечания.

Как собеседник видит ситуацию в двух словах.

Что собеседник считает основным вопросом или проблемой.

Только после этого вы можете предложить обратную связь.

Наиболее оптимальный вид обратной связи – искренняя, немногословная, конкретная реакция. Если будете притворяться, собеседник, скорее всего, заметит. Если будете говорить слишком долго, он засомневается в вашей честности. А если выразитесь слишком абстрактно, ему будет сложно извлечь практическую пользу из ваших замечаний.

Оптимальный баланс между похвалой и критикой

Есть два вида обратной связи: позитивная и негативная. Разница очевидна: позитивная обратная связь говорит человеку о том, что нам нравится, а негативная обратная связь показывает, что нам не нравится.

Как вы понимаете, последствия у этих двух типов обратной связи совершенно разные. Позитивная обратная связь поощряет человека продолжить размышления; негативная чаще всего отбивает всякую охоту к размышлениям. Однако позитивная обратная связь также поощряет собеседника ценить его собственную точку зрения; негативная указывает на то, что его позиция совершенно никчемна.

Зачастую мы думаем, что негативная обратная связь более реалистична, чем позитивная. «Спустись на землю», – говорим мы, чтобы оправдать негативную оценку. А позитивная обратная связь – когда мы говорим, что нам нравится в той или иной идее, хотя она кажется наивной и банальной. Годы практики и опыта в критическом мышлении, возможно, научили вас вообще не комментировать то, что вы одобряете, и то, что вам нравится.

На самом деле позитивные аспекты действительности могут быть не менее реалистичны, чем негативные. Если добавить позитивный отзыв к негативному, это не исказит восприятие реальности; напротив, сделает его более точным.

Источник позитивной обратной связи несложно найти, достаточно подумать: «Что хорошего в этой идее?». Можно даже задать собеседнику тот же вопрос. Ответ практически всегда укажет на то, что вы не заметили. И это станет основой для позитивной обратной связи.

Другой способ превратить негативную обратную связь в позитивную – использовать фразу, которая начинается со слова «как». К примеру, если вы хотите сказать: «У нас нет ресурсов для этого», перефразируйте свои слова следующим образом: «Как это сделать теми ресурсами, которыми мы располагаем?». Если хотите сказать: «Вы не продумали этот вопрос», можно спросить: «Как проработать эту идею более тщательно?».

Эти два простых вопроса оказывают волшебное воздействие на качество обратной связи.

Упражнение. В течение одного дня фиксируйте все ваши замечания и мнения относительно идей других людей. Сколько ваших комментариев были негативными – другими словами, сколько раз вы высказали, что вам не нравится или какие недостатки вы видите? Сколько комментариев были позитивными – когда вы высказывали, что вам нравится в идее или каковы ее преимущества? Как перефразировать негативные комментарии в позитивные? Не могли бы вы, к примеру, превратить критику в вопрос со словом «как»?

Резюме

Можно выделить семь основных навыков для формулировки вопросов и изучения темы обсуждения:

– Быть внимательным.

– Обращаться с собеседником как с равным.

– Создать комфортную атмосферу.

– Поощрять.

– Задавать качественные вопросы.

– Нормировать информацию.

– Давать позитивную обратную связь.

Чтобы быть внимательным, нужно:

– Слушать.

– Не перебивать.

– Не бояться пауз и тишины.

– Демонстрировать свое внимание.

Чтобы обращаться с собеседником как с равным, нужно:

– По очереди слушать и говорить.

– Не указывать ему, что говорить.

– Не предполагать, что вы лучше знаете, что он хочет сказать, чем он сам.

Чтобы создать комфортную атмосферу, нужно:

– Найти подходящее время.

– Найти подходящее место.

– Ни на что не отвлекаться.

Чтобы поощрять, нужно:

– Не соперничать во время разговора.

– Исследовать разные точки зрения.

– Использовать минимальный набор поощрителей.

Чтобы задавать качественные вопросы, нужно:

– Выяснить факты.

– Проверить, правильно ли вы понимаете.

– Помочь человеку лучше понять ситуацию.

– Предложить собеседнику проанализировать вашу позицию.

– Обговорить конкретные действия.

Чтобы нормировать информацию, нужно:

– Не перебивать.

– Обдумать подходящее время для вмешательства в разговор.

– Фильтровать информацию.

– Не делиться информацией только для того, чтобы покрасоваться.

Чтобы давать позитивную обратную связь, нужно:

– Найти оптимальное соотношение между похвалой и критикой.

– Нацелиться на конструктивные замечания.

– Выражаться конкретно.

# Письма не помогут: почему иногда лучше разговаривать с людьми, а не писать им

Ванесса Бонс

Представьте, что вам нужно собрать пожертвования для чего-то важного. Как подключить к этому максимальное количество людей? Вы можете разослать письма по электронной почте двум сотням друзей, родственников и знакомых, а можете попросить внести пожертвования лично тех, кого вы встречаете ежедневно. Какой вариант лучше и позволит мобилизовать большее количество людей?

Хотя охват пользователей почты и велик, личная просьба действует значительно эффективнее. Личный разговор с шестью людьми даст такой же результат, как рассылка 200 писем по электронной почте. И все равно многие верят в силу электронной почты.

Мы с моей коллегой из Западного университета провели [исследование](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002210311630292X), результаты которого недавно опубликовал Journal of Experimental Social Psychology. Мы выяснили, что люди зачастую переоценивают убедительность текстовой информации и недооценивают силу убеждения при личном общении.

В одном из наших экспериментов участвовало 45 респондентов, которые предложили 450 незнакомым людям (на каждого из участников приходилось 10 опрошенных) принять участие в опросе. У всех была одна и та же просьба с одним и тем же текстом, но одна половина респондентов посылала ее по электронной почте, а другая обращалась с ней при личной встрече. Нам удалось выяснить, что люди соглашаются участвовать в опросе при личном обращении охотнее, чем при рассылке по электронной почте. Эти результаты сопоставимы с результатами предыдущих исследований, когда люди охотнее откликались на устную личную просьбу, чем на запрос по электронной почте.

До начала исследования мы попросили респондентов из каждой группы спрогнозировать, сколько человек из 10 опрашиваемых согласятся в нем участвовать. Участники группы личного общения предположили, что в среднем согласятся 5 человек из 10. Участники группы рассылки предположили, что в среднем согласятся 5,5 человек из 10. Это различие малозначимо статистически. Респонденты из группы рассылки были уверены в своих результатах наравне с коллегами из группы личного общения, но при этом просьбы, высказанные лично, оказались в 34 раза эффективнее тех, что были отправлены по электронной почте.

Почему электронные письма кажутся эффективными, хотя на самом деле это не так? При рассылке писем наши респонденты были искренне уверены в добросовестности и законности своего обращения к незнакомым людям. Будучи заложниками этой информации, они не смогли предугадать, что на самом деле получатели писем увидят электронное послание от ненадежного источника с просьбой кликнуть на подозрительную ссылку.

И действительно, когда мы воспроизвели результаты во втором исследовании, выяснилось, что невербальные сигналы, посылаемые во время личного общения, абсолютно меняли отношение людей к законности просьбы, хотя сами респонденты и не обращали на это внимание.

Если в вашем офисе принято во всем полагаться на общение с помощью электронной почты и письменных документов, стоит подумать о переходе к личному общению, которое может стать более результативным. Конечно, зачастую удобнее что-то написать, чем поговорить с кем-то лично, но преувеличение эффективности письменного общения означает, что вы постоянно и невольно делаете выбор в пользу менее надежного средства воздействия.

**Об авторе:** Ванесса Бонс — доцент кафедры организационного поведения в Школе индустриальных и трудовых отношений при Корнеллском университете.

# Не звоните по телефону

Не звони мне, я не отвечу», — почему бизнесменам пора перестать разговаривать по телефону

19.04.2017

Звонки на мобильный телефон ужасно раздражают, они выдергивают человека из рабочей атмосферы и заставляют переключать внимание не на первостепенные вещи, считает предприниматель Митчелл Харпер.

[Митчелл Харпер](http://www.dk.ru/wiki/harper-mitchell#binding), предприниматель, сооснователь интернет-сервиса Bigcommerce и PeopleSpark (Австралия, Сидней), написал на [Medium.com](https://medium.com/personal-growth/dont-call-me-40fa5d852c53) колонку о том, как звонки на мобильный телефон портят нам жизнь. DK.RU публикует перевод материала от первого лица.

— Начиная с 2011 года, я ни разу не взял трубку телефона — ни мобильного, ни стационарного. Я ни разу не ответил на звонок в [Skype](http://www.dk.ru/wiki/skype#binding), Messenger и других [социальных сетях](http://www.dk.ru/wiki/socialnye-seti#binding). Единственное исключение, когда звонок был заранее запланирован. Сильно заранее, к слову.

Я не отвечаю на звонки банков, страховщиков, компаний, занимающихся социальными опросами, авиаперевозчиков и т.д. Если мой номер телефона необходим при регистрации на каком-то сайте или для получения очередной пластиковой карты, я оставляю выдуманный номер телефона.

Когда партнеры говорят мне что-то вроде: «Созвонимся и обсудим детали», я отвечаю: «Лучше пришлите мне письмо на электронную почту».

Я не настроил на своем [iPhone](http://www.dk.ru/wiki/iphone#binding) голосовое приветствие. Более того, я никогда и ни при каких условиях не стану проверять голосовую почту.

Не думайте, что я злой и зазнавшийся тип, вовсе нет. Просто я очень и очень ценю свое личное время. Именно поэтому я не буду давать свой номер телефона каждому встречному. Телефонные звонки отвлекают.

Телефонные звонки сегодня — это как баннерная реклама на сайте. Сильно отвлекают и раздражают. Звонки на мобильный телефон не любит никто, по крайней мере, мне так кажется.

Они отрывают вас от ваших дел, заставляют отвлекаться, переключать внимание. Получается, что в выполнении какой-то задачи вы делаете перерыв на то, чтобы ответить на звонок.

Так что количество продуктивных часов в неделю резко возрастет, если вы перестанете отвечать на звонки по мобильному телефону. На все, кроме маминого, конечно.

Я научил сотрудников своей компании связываться со мной посредством Slack или Trello. Друзья и члены семьи общаются со мной через Messenger. Все остальные — кто не подходит ни под одну категорию — по электронной почте.

К слову, моя коммуникативная политика несгибаема.

Вы будете чувствовать себя странно, если откажетесь принимать звонки. По крайней мере, в первое время. Адаптация пройдет примерно за две недели. Вы начнете ценить тишину вокруг вас и поймете, сколько же свободного времени у вас на самом деле есть.

Помните, что жизнь — это игра, а в любой игре важно грамотно управлять ресурсами. Поэтому, начав грамотно распоряжаться минутами, которые вам отведены в сутках, вы сможете быстрее сделать какие-то вещи, которые для вас по-настоящему важны.

# Работа над ошибками: почему не нужно верить жалобам на проблемы с коммуникациями

Арт Маркман

Сотрудники вашей компании жалуются на проблемы с коммуникацией? На то, что левая рука не знает, что делает правая? А может быть, жалуетесь вы сами? Или же вы, как и многие другие, провели опрос персонала, чтобы определить уровень вовлеченности, и главным проблемным местом были названы «проблемы с коммуникацией»?

Осмелюсь предположить, что истинная проблема может быть в другом. Важно помнить, что чувства рождаются в результате деятельности в отделах мозга, отвечающих за постановку задач и побуждение к действию. Их связь с корой головного мозга, ответственной за нашу способность анализировать собственные действия, непрочная, поэтому источник наших чувств нам ясен далеко не всегда.

Когда человека спрашивают, что он думает о своей работе, то он обычно с готовностью отвечает. Большинство сотрудников знает, нравится ли им их работа и компания. Когда же вы задаете вопросы о том, что именно порождает их положительные или отрицательные эмоции, люди часто пытаются нащупать некую логику, которая бы объяснила их отношение. И трудно сказать, отражает ли это объяснение истинное положение вещей.

Если у компании есть проблема, которую она пытается решить, люди в организации могут указывать на нее как на источник своих отрицательных эмоций. Однако в ситуации, когда таких готовых трудностей не находится, люди начинают их искать. И вот тут-то и всплывает слово «коммуникация».

Когда что-то на работе пошло не так, люди могут ощущать, что они принимали решение в условиях недостатка информации. Это могут быть сведения о благополучии компании, статусе проектов в других отделах или качестве их работы. Поскольку людям кажется, что им не хватало данных, они начинают винить во всем недостаток коммуникации.

Если менеджеры принимают эту жалобу за чистую монету, они начинают искать новые способы взаимодействия, чтобы гарантировать обмен информацией. Они пишут новые электронные письма или объявления, издают новостные бюллетени, проводят собрания. Подразумевается, что решение проблемы — более широкий доступ к информации.

Но прежде, чем вы судорожно броситесь что-то предпринимать (создавая себе кучу работы в процессе), позвольте мне дать вам совет — воспринимайте жалобы на недостаток коммуникации как канарейку в шахте (долгое время шахтеры брали с собой в забой клетку с канарейкой, которая своей гибелью давала сигнал о повышенном уровне метана или угарного газа раньше, чем это могли почувствовать люди – **прим. ред.**). Это сигнал о том, что что-то не так, но это еще не сама проблема.

Начните расспрашивать людей более прицельно, чтобы они задумались о конкретных трудностях. Вместо того, чтобы ставить проблему коммуникации во главу угла, проанализируйте ситуацию и выясните, почему люди не смогли действовать эффективно.

Приведу пример. Недавно я работал с группой людей, которые жаловались на проблему с коммуникацией. Их организация быстро росла и наняла много новых сотрудников, но их должностные инструкции были очень неопределенными. Пока компания оставалась небольшой, это не было помехой, поскольку новые сотрудники сами видели все, что происходило внутри. Теперь же, когда организация разрослась, процессы усложнились — и сотрудники засомневались в том, что могут эффективно выполнять свою работу.

Но проблема была не в коммуникации, как изначально полагали в компании, а в том, что должностные обязанности не были четко сформулированы и конкретным сотрудникам не объяснили, что можно и чего нельзя делать. Настоящим источником проблемы была потребность обновления процессов по работе с кадрами. Это обновление позволило бы сделать обязанности людей понятнее им самим. Тратить же больше времени и усилий на коммуникации не требовалось.

По моему опыту на коммуникации часто вешают всех собак, но причина многих проблем далеко не в коммуникациях. Вот почему важно понимать, что люди не всегда понимают свои чувства и часто указывают в личной беседе или в опросе неверные причины. Когда людям задают вопрос, они обычно хотят на него ответить. Однако качество ответа зависит от того, есть ли у них доступ к информации, на основе которой этот ответ можно дать. К сожалению, большинству из нас не слишком-то хорошо удается понять, что именно нас беспокоит.

Итак, нам просто важно помнить, что критика такого процесса, как коммуникация, — это симптом, а не диагноз. Обнаружив его, важно исследовать ситуацию более тщательно и понять, какие же решения будут верными.

**Об авторе:** Арт Маркман — доктор наук, профессор психологии и маркетинга Техасского университета в Остине, основатель и директор программы Human Dimensions of Organizations. Автор 150 научных работ и нескольких книг, среди которых «Smart Thinking», «Smart Change» и «Habits of Leadership».

# Ужасные слова: как реагировать на оскорбления коллег и подчиненных

2017 Эми Галло

В разговоре ваш коллега сказал что-то, что немедленно вызвало у вас неловкость. Он думает, что просто пошутил, но его слова прозвучали некрасиво — или даже содержали оскорбительные, расистские или сексистские намеки. Что делать, если вы оказались в подобном положении? Можно ли привлечь внимание к обидным словам, не вызывая у собеседника ответную реакцию? И не будет ли это рискованно для вашей репутации или карьеры в целом?

**Что говорят эксперты**

Действительно, ситуация отнюдь не простая. По мнению Джоан Уильямс, основателя и директора Center for WorkLife Law в юридическом колледже им. Хэстингса при Университете Калифорнии, эти решения сопряжены с риском, поскольку включают в себя «два самых неприятных момента, связанных с предрассудками на работе»: неуверенность в том, что услышанное вами — действительно порождение враждебности, и страх наказания за вашу реакцию. В подобных ситуациях сомнения совершенно естественны: вы не уверены в том, правильно ли поняли человека или он просто пошутил.

Даже если вы думаете, что в подобной ситуации что-нибудь да скажете, реальность может оказаться иной. Согласно исследованию директора Центра межкультурных исследований университета Западного Вашингтона Александра Цоппа и его коллег, «существует несоответствие между той реакцией, которую люди прогнозируют, и тем, что они делают на самом деле». Вот несколько советов, как поступить в следующий раз, когда кто-нибудь скажет что-нибудь оскорбительное.

**Оцените пользу от того, что вы не промолчите**

Первый шаг — решить, следует ли привлекать внимание к обидным словам. Разумеется, для этого имеется целый ряд важных причин. Повысить чувство собственного достоинства» и «очистить рабочий коллектив от расизма — это достойные цели, говорит Уильямс. «Ваше молчание подает сигнал, что все в порядке. По сути, вы выдали человеку разрешение поступать так снова и снова», — считает он. Возможно, у вас появилась возможность изменить поведение вашего коллеги к лучшему — такой шанс не стоит упускать. Исследования Цоппа показывают, что «правильная реакция на оскорбительное поведение в момент, когда оно случилось, может привести к положительным изменениям в будущем».

Если вы начальник нарушителя, у вас больше шансов. На менеджерах-управленцах лежит ответственность (иногда возложенная на них законом) обеспечивать, чтобы никто из сотрудников не чувствовал угрозы или неловкости на рабочем месте. А еще исследования показывают, что ваше влияние будет сильнее, если вы сами не относитесь к категории, против которой выступил обидчик, объясняет Уильямс: «Например, когда речь идет о сексизме, мужчины, встающие на защиту женщин, бывают более убедительны. Мы испытываем к ним больше доверия, поскольку они не заинтересованы в травле».

**Оцените, сколько это будет вам стоить**

Уильямс добавляет, что необходимо учесть, с кем вы имеете дело, какой будет реакция человека и, соответственно, издержки, если вы вступите с ним в противоборство. Реакция может быть пренебрежительной («Вы преувеличиваете. Я просто пошутил») или защитной («В чем вы меня обвиняете?»). Вспомните, как этот человек обычно отвечает на возражения. Свойственна ли ему рефлексия? Благие ли у него намерения? Также важно принять во внимание наличие у говорящего властных полномочий по отношению к вам и вероятность того, что он накажет вас за ваш поступок. «На кону стоит ваша работа или личная безопасность», — говорит Цопп. Особенно это касается ситуации, когда вы представляете группу, которая подвергается преследованиям. Исследования Уильямс показывают, что женщины и расовые меньшинства сталкиваются с более жестким ответом, когда пытаются проявить напористость. Это не значит, что вам следует промолчать, но важно реалистично оценить последствия. Однако если ваша первостепенная цель — сохранить работу, возможно, вам и не стоит ввязываться в противостояние.

**Не делайте поспешных выводов**

Если вы решите высказаться, подходите к ситуации так, как будто человек не хотел вас обидеть. В большинстве случаев,  объясняет Уильямс, обидчик ни о чем не догадывается и не понимает, как можно истолковать его поведение. Проявите сострадание, наверняка вы тоже совершали ошибки. «Каждый из нас садился в лужу, вы тоже не само совершенство», — говорит Уильямс. Возможно, вам стоит поделиться примером из собственной жизни, когда вы что-то сказали, о чем потом очень жалели. Упоминание о том, что вы тоже были в подобном положении, способно снизить оборонительную реакцию человека и сделать его более восприимчивым к вашей точке зрения.

**Не обвиняйте**

Не разбрасывайтеcь необдуманными обвинениями. Исследования Цоппа указывают на то, что резкие замечания — например, «это расизм» — приводят к более интенсивным защитным действиям. Цопп убежден, что большинство людей делают из мухи слона, проявляя излишнюю резкость: «При слове «расизм» мы вспоминаем о приверженцах идей господства белой расы, Ку-Клукс-Клане и горящих крестах — любой намек на это будет неприятен». Уильямс соглашается: «Вступая в противостояние с обидчиком, вы можете почувствовать себя этаким праведником, но никому не нравится слышать, что он сексист, расист или ведет себя оскорбительно».

**Объясните свою реакцию на обидные слова**

Вместо того, чтобы навешивать ярлыки на обидчика, скажите о тех чувствах, которые они в вас вызвали — это совет дают и Уильямс, и Цопп. Можно сказать так: «Я знаю, что вы ненарочно, но мне было неприятно это слышать». Или: «Я в замешательстве, но что вы сказали?» «Не воспринимайте это как уход от темы, — говорит Цопп. — Это более эффективный подход, который с большей вероятностью приведет к изменению поведения в будущем».

**Задайте вопрос**

Сразу после этих слов Уильямс предлагает задать вопрос: например, «что вы имели в виду?» или «на какой информации вы основываетесь?». Приглашая человека к обсуждению, вы можете помочь ему разобраться с собственными предрассудками и прояснить те моменты, которые он, возможно, недопонимает. Может быть, стоит даже попросить его повторить свои слова. Это заставит собеседника подумать об истинном смысле высказывания, а также о произведенном им эффекте и даст ему шанс взять свои слова назад.

**Поделитесь информацией**

Если человек не считает свой комментарий обидным, вы можете помочь ему расширить горизонты, предложив некое наблюдение или полезную информацию. Например, если он предположил, что ваша коллега отлынивает от работы, уходя раньше, можно сказать в ответ примерно следующее: «Недавно я читал интересное исследование, в ходе которого выяснилось, что когда женщины уходят из офиса, то мы по умолчанию предполагаем, что они идут за детьми. А когда мужчины делают то же самое, мы даже не замечаем этого». Важно сказать это таким тоном, чтобы в вашем комментарии не звучала скрытая агрессия. Чем более искренним будет ваше намерение поделиться информацией, а не заклеймить человека за его предрассудки, тем больше шансов, что он вас услышит.

**Попробуйте альтернативные подходы**

Если вы решите, что вступать в открытую конфронтацию неловко, есть и другие пути, говорит Цопп. Например, вы можете сменить тему, тем самым послав человеку сигнал о том, что вы не одобряете его ремарку. «Приходится полагаться на то, что у человека достаточно эмпатии, чтобы понять этот знак», — говорит он. Также можно попробовать подождать и посмотреть, что произойдет. Бывает, что обидчик осознает свою ошибку и извиняется.

**Или… просто бросьте перчатку**

В зависимости от серьезности оскорбления вы можете решить, что вас не заботит самооценка другого человека, отмечает Уильямс: «У вас может возникнуть ощущение, что настало время бросить перчатку. И, если вы взвесили все “за” и “против”, это нормально. А если человек ощетинивается и включает защитную реакцию, у вас теперь есть еще больше информации о его истинном лице».

**Обратитесь к руководству**

Если обидные замечания продолжаются и вам не по себе, возможно, стоит привлечь внимание руководства. Уильямс говорит, что ваша сила — в количестве: «Есть ли в коллективе другие люди, которых оскорбили и которые могут представить доказательства того, что этот сотрудник создает враждебный климат в коллективе? Если вы попытались решить проблему самостоятельно и не смогли, можно в частном порядке сообщить об этом тому, кто занимает более высокое положение». Вы можете сказать: «Целая группа людей оказалась в неприятной ситуации, нам нужен ваш совет». Только помните, предупреждает Уильямс, что, «раздувая ситуацию, вы расходуете большую часть своего политического капитала».

**Что делать**

* Взвесьте последствия того, что вы промолчите. Оставив замечание без ответа, вы, возможно, дадите разрешение поступать так снова и снова.
* Отдавайте себе отчет в том, что, если вы занимаете руководящую должность, на вас лежит ответственность разбираться с оскорблениями.
* Задавайте вопросы, которые помогут человеку задуматься о сказанном и прояснить возможное недопонимание.

**Чего не делать**

* Не забывайте думать о негативных последствиях, особенно если мишенью оскорбительного комментария были лично вы.
* Не надо предполагать, что человек хотел обидеть вас или кого-либо другого; вполне возможно, что он не имел этого в виду.
* Не обвиняйте обидчика в наличии предрассудков — это, скорее всего, заставит его защищаться, и он вряд ли изменит свое поведение в долгосрочной перспективе.

**История первая: сфокусируйтесь на своей реакции**

Бен Брукс только что пришел на работу в одну из лучших консалтинговых компаний, и они со старшим коллегой разговаривали по конференц-связи с остальными сотрудниками. В ответ на какие-то слова Бена его коллега сказал: «Ну ты голубой!» Брукс был так шокирован, что даже не смог ничего ответить. «И это тот человек, которым я восхищался. Он помог мне устроиться на работу. Он не знал, что я — гомосексуалист, и, похоже, отнесся к этому как к чему-то незначительному, но я тут же внутренне закрылся», — вспоминает Бен. Он ушел из офиса обиженный и злой, спрашивая себя, неужели он переехал с одного конца страны на другой, чтобы его обзывали голубым на работе.

Остыв, он наутро пошел к коллеге, чтобы обсудить ситуацию. Найдя кабинет пустым, он оставил записку со словами, что им нужно поговорить. Когда коллега встретил его позже, Бен начал разговор по-дружески: «Я сказал, что если когда-нибудь обижу его, то хочу, чтобы он честно сказал мне об этом. Он согласился». Бен объяснил, что замечание коллеги задело его. «Он сразу извинился, но как-то не слишком искренне», — вспоминает Бен. Тогда Бен сделал глубокий вдох и сказал, что он гомосексуалист. «Когда я объяснил ему, насколько мне были обидны его слова, он прямо вжался в кресло от стыда», — говорит Бен. Коллега был подавлен, от всего сердца попросил прощения, и Бен его простил.

«Мы все ошибаемся и заслуживаем того, чтобы нам дали еще один шанс, когда мы признаем свои ошибки и извиняемся», — говорит Бен. Теперь он работает гендиректором компании PILOT — стартапа, который помогает менеджерам удерживать своих талантливых сотрудников.  Бен и бывший коллега до сих сохраняют дружеские отношения. «Я уверен, что больше он никого не называет голубым», — говорит Брукс.

**История вторая: не выдвигайте обвинений**

Дэниел Вагнер (имена и некоторые детали изменены), совладелец компании по поиску топ-менеджеров в Нью-Йорке, более года работает с Кэрол, основательницей молодежной образовательной организации. В процессе консультирования по найму лидеров он часто приходил в замешательство от некоторых комментариев и просьб Кэрол. Например, однажды она написала письмо его сотрудникам и попросила найти фото кандидатов на вакансию, чтобы понять, как они выглядят. Также она просила их определить возраст соискателей. После одной встречи Кэрол заметила, что интервьюируемая «была одета так, как будто она баптистка». В другой раз, обсуждая кандидата-афроамериканку, она выразила озабоченность, что цвет ее кожи может помешать людям воспринимать ее серьезно.

Все это время Дэниел старался говорить с Кэрол прямо и честно. «Как старший в команде, я постоянно пытался вставить что-нибудь от себя, прежде чем она глубоко сядет в лужу», — вспоминает он. Например, когда она запросила неподобающую информацию о кандидатах, он ответил: «Мы не требуем эту информацию, поскольку не основываем на ней свое решение. Мы фокусируемся на знаниях и навыках». А когда она попросила фотографии, он сказал: «Пожалуйста, больше не просите нас об этом. Так не пойдет».

В то же время он никогда не обвинял ее в расизме или других предрассудках: «Я не хотел выносить суждений о ее намерениях или нравственных качествах… Мои родители порой делают подобные замечания, поэтому я знаю, что и хорошие люди иногда поступают неадекватно».

Реакция Кэрол бывала разной. Иногда она отрицала, что сказала что-то обидное, и говорила: «Наверное, вы меня неправильно поняли». Иногда Кэрол извинялась. Но похоже, что со временем усилия Дэниела увенчались успехом. «Теперь она говорит меньше обидных слов, — признается Дэниел. — Стало намного лучше».

**Об авторе:** Эми Галло — редактор и автор Harvard Business Review.

# На полуслове: что делать, если вас перебивают

Франческа Джино

Вы выступаете с презентацией о стратегии развития компании, и вдруг один из коллег вас перебивает на полуслове. Вы останавливаетесь, отвечаете на вопрос и продолжаете дальше — но лишь до следующей его ремарки. Знакомо? У каждого из нас есть коллеги, друзья или партнеры, которые, кажется, не способны дослушать до конца даже одно предложение. Как эффективно общаться с ними? Есть несколько тактических приемов. Но важно понимать, когда и почему люди вообще перебивают.

**Разные культурные нормы.** Когда я начинала встречаться со своим мужем, я постоянно его перебивала. Зная, что я обожаю аргументы, основанные на объективных данных и доказательствах, на одну из встреч он пришел с распечаткой исследования под названием [«Параллельный разговор и организация очередности в беседе»](https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/S0047404500001019). Первое предложение звучало так: «Упорядоченное распределение возможностей для участия в социальном взаимодействии — одна из самых фундаментальных предпосылок устойчивой социальной организации».

Его прием сработал. После этого я начала стараться контролировать свою привычку перебивать, которую связывала со своими итальянскими корнями. (Итальянцы часто экспрессивны, многословны и склонны относиться к прерыванию речи как к признаку интереса к разговору, а не недостатка интереса к тому, что говорит собеседник.) Позднее я даже нашла некоторые [доказательства](https://interruptions.net/literature/Li-JLSP01.pdf) того, что культура индивидуализма или коллективизма, к которой относятся собеседники, играет роль в их склонности перебивать.

В одном из [исследований](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0378216694900116) в пример приводятся японцы, культура которых отличается коллективизмом. В разговоре по-английски с американцами они были склонны переключаться со своего стиля общения (при котором обычно перебивают с целью облегчения сотрудничества, то есть для прояснения смысла сказанного) на более агрессивный американский стиль. При этом количество прерываний было выше в беседах между японскими и американскими участниками на английском языке, чем в разговорах между двумя участниками исследования из Японии на японском языке. Точно так же в других исследованиях разных культур человек, разговаривающий на неродном языке, часто переключался на стиль носителя языка.

Из-за собственной склонности перебивать мне было любопытно узнать побольше о прерываниях в разговоре и о том, почему один из собеседников во время переговоров и встреч начинает доминировать.

**Статус**. Из литературы я узнала, что национальность не единственный фактор, влияющий на привычку перебивать. Исследователи, изучавшие групповые обсуждения и обмен мнениями во время собраний, [выяснили](https://www.researchgate.net/publication/250069045_Interruptions_in_Group_Discussions_The_Effects_of_Gender_and_Group_Composition), что есть еще один важный фактор — статус. Людей с высоким статусом чаще спрашивают об их мнении. Они больше говорят, чаще получают положительную реакцию и становятся лидерами. У них больше возможностей повлиять на групповое решение. В целом они склонны доминировать в разговоре. Те же моменты выявились при изучении обсуждений в паре и в семьях с детьми.

Люди склонны доминировать в беседе и перебивать, если они чувствуют свою власть над другими или если они хотят заявить о своем статусе. Вместе с Ли Тост (университет Южной Калифорнии) и Риком Лэрриком (университет Дьюка) мы [обнаружили](https://static1.squarespace.com/static/55dcde36e4b0df55a96ab220/t/55e74712e4b07156fbd7f85d/1441220370839/Tost+Gino+Larrick+OBHDP+2012.pdf) следующее: если нам удавалось внушить людям ощущение собственного могущества (мы просили их написать о ситуациях, когда у них была власть над другими людьми), при принятии решения они придавали больше значения своему мнению, а не советам консультанта. В другом [исследовании](https://static1.squarespace.com/static/55dcde36e4b0df55a96ab220/t/55e5efa2e4b0706d4077853b/1441132450310/Tost%2C+Gino%2C+Larrick+AMJ+2013.pdf) лидеры команд, которым помогли почувствовать свою важность, занимали львиную долю времени в процессе обсуждений в команде и часто перебивали. В результате они пропускали важную информацию, которую усваивали другие члены команды.

На своих семинарах с руководителями я замечаю, что студенты, которым случайно досталась роль лидера команды, ощущают свою власть и излишнюю самоуверенность, что побуждает их доминировать в разговоре. Они больше говорят, перебивают, дают указания — а слушают очень мало. Соответственно, у них не получается узнать нужную информацию, и это плохо отражается на результатах команды.

Как же справиться с перебивающими? Можно познакомить их с научным исследованием, показывающим, как они неправы, как сделал мой муж на этапе ухаживания. Но я готова поспорить, что приведенные ниже простые действия могут принести больше пользы.

**Упредите комментарии**. Разумеется, вы можете попросить того, кто перебил, позволить вам закончить мысль. Но еще лучше в самом начале дать небольшой обзор темы и оговорить, когда слушатели смогут вставить свое слово. Консультант Лаура Роуз предлагает произнести такую фразу: «Мое выступление состоит из нескольких частей, поэтому, прошу вас, будьте терпеливы. Я хочу рассказать вам все по порядку. Затем мы подведем итоги, и я буду рада узнать ваши мысли о конкретных деталях». Такое предварительное объяснение способно остановить перебивающего еще до того, как он начнет перебивать.

**Проведите конструктивную личную беседу с нарушителем**. Если отвлекающие ремарки не прекратились, поговорите с человеком один на один. Не следует сразу же думать, что он поступает так специально. Приведу в пример свой случай: человек может не подозревать о своей привычке перебивать. Объясните ему, как это отражается на вас (и на других, если это уместно). Такой откровенный разговор, если он правильно построен, имеет больше шансов повлечь за собой изменение поведения.

**Заручитесь поддержкой группы**. Если вы предпочитаете не ставить перебивающего в неловкое положение, можно обратиться ко всей группе, не называя имен. Попросите всех участников подумать о том, насколько эффективно протекает общение и что можно улучшить. Эта стратегия позволит каждому участнику, включая вас, повысить осведомленность о проблемах, стоящих перед группой. А это первый важный шаг в решении подобных проблем. Разобравшись с прошлым, вы можете избежать помех в будущем и добиться эффективных дискуссий.

**Об авторе:** Франческа Джино — преподаватель бизнес-администрирования Гарвардской школы бизнеса, автор книги Sidetracked: Why Our Decisions Get Derailed, and How We Can Stick to the Plan.

# Почему звонить невежливо

2015 Андрей Каяк

Американское издание The Verge, освещающиее новые технологии, опубликовало колонку предпринимателя Томаса Рикера. Автор утверждает: звонки не лучший способ связи с бизнесменом.

DK.RU изучил колонку Томаса Рикера. Оказывается, многих предпринимателей раздражают телефонные звонки. Принимать сообщения они предпочитают при помощи мессенджеров.

*«Напишите мне. Отправьте мне письмо по электронной почте. Напишите в WhatsApp,*[*Facebook*](http://www.dk.ru/wiki/facebook)*, iMessage или*[*Skype*](http://www.dk.ru/wiki/skype)*. Вы можете даже прислать мне данные о своем сердечном ритме с часов*[*Apple*](http://www.dk.ru/wiki/apple)*. Неважно. Главное, не звоните мне, - пишет Рикер.- Неужели, вы настолько эгоистичны, что думаете, что можете появиться в моей жизни совершенно без объявления, что я должен бросить все дела и сфокусироваться на ваc?».*

В эпоху многозадачности, уверен автор, голосовые телефонные звонки являются неэффективными, они требуют полного безраздельного внимания. В то же время другие формы общения по смартфону являются более лаконичными и асинхронными. Это позволяет расставить их по приоритету в реальном времени.

*«Кстати, вы можете не оставлять мне и голосовую почту. Я никогда не устанавливал ее, когда покупал новый телефон», - пишет Рикер.*

Мы живем не в эпоху телефонов-раскладушек, чьим единственным предназначением был голосовой звонок. С изобретением смартфонов «телефон» стал полезным приспособлением для коммуникаций, - продолжает автор. Большинство современных телефонов теряют свою основную «голосовую»функцию. Ведь важной информацией можно поделиться, разместив селфи в Instagram. «Телефон» - это как тренажерный зал в доме: вы пользуетесь им нечасто, но тем не менее жить без него не хотите.

Мобильные приложения изменили способы коммуникации друг с другом. Согласно июньскому докладу компании [Ericsson](http://ekb.dk.ru/wiki/ericsson), голосовыми вызовами активно пользуются в основном американские и британские пользователи смартфонов. Японские и южнокорейские граждане предпочитают связываться друг с другом посредством текстовых сообщений. Каждый четвёртый азиатский пользователь смартфона не совершает традиционных голосовых звонков со своего мобильного устройства.

Не стоит также забывать, что существует разрыв между поколениями. Для людей, выросших со стационарными телефонами, разговаривать по «мобильному» - норма. Старшее поколение может не иметь сматфонов, однако даже если они у них есть, это не значит, что они смогут использовать в качестве способа связи новейшие социальные медиа. Это нормально. По этому поводу не может быть недовольства.

*«Моя проблема с родственниками и друзьями заключается в том, что они звонят мне со своих «*[*Айфонов*](http://www.dk.ru/wiki/iphone)*» и «Андройдов», чтобы сказать что-то, что запросто могло бы уместиться в текстовое сообщение. Сейчас, по-моему, самое время, чтобы научиться новым правилам коммуникационного этикета», - отмечает автор текста.*

*«Не поймите меня неправильно, разговаривать все еще важно. Я, например, не хочу узнавать о самых важных событиях из жизни моих друзей через текстовые сообщения. Однако, если вы собираетесь мне что-то предложить, пришлите фрагменты видеоконференции. Затем мы можем с вами обсудить детали в FaceTime, Hangout или Skype, или, если вы из Азии, в WeChat, и если наш разговор для вас важен, то минимальное, что вы можете сделать, это хотя бы расчесать волосы», - резюмирует Рикер.*

# Убедительность речей преимущественно зависит от слушающего

[Томас Чаморро-Премузик](http://hbr-russia.ru/blogs/667/) 2015

Дейл Карнеги однажды заметил, что единственный способ заставить кого-либо сделать что-либо — это добиться того, чтобы он захотел это сделать. Поэтому любое убеждение в конце концов сводится к самоубеждению. Даже если я приставлю вам пистолет к виску, у вас по-прежнему будет оставаться свобода выбора (хотя, разумеется, несколько ограниченная).

Научный мета-анализ показывает, что нас гораздо легче сподвигнуть на что-то, когда просьба соответствует нашим убеждениям, нашему представлению о самом себе и будущих целях. Другими словами, людей легко убедить поступить так, как они, в общем-то, и раньше хотели поступить. Как сказал французский философ Блез Паскаль: «Доводы, до которых человек додумывается сам, обычно убеждают его больше, нежели те, которые пришли в голову другим».

При всем при том совершенно очевидно, что некоторым из нас лучше других удается убеждать людей в своей правоте. Эти харизматические, поднаторевшие в дипломатии и общественных связях индивидуумы обычно пользуются большой популярностью в качестве продавцов, менеджеров и руководителей всех мастей. Благодаря высокому уровню эмоционального интеллекта им удается лучше «читать» в сердцах окружающих и использовать полученное интуитивное знание для влияния на чужие мысли и поступки. А поскольку у них получается выглядеть более аутентичными по сравнению с коллегами, мы склонны им больше доверять — до такой степени, что готовы переложить на них принятие некоторых собственных решений. Именно это большинство людей хочет (но не всегда получает) от своих политиков.

И в то же время вполне возможно, что мы приписываем этим мнимым мастерам убеждения больше могущества, чем они заслуживают. На самом деле огромное количество психологических исследований говорит о том, что главную роль в убеждении играет принимающая сторона (опять-таки подтверждение мнения Дейла Карнеги). На того, кто убеждает, в среднем приходится менее 10% эффекта. Каковы же тогда главные психологические факторы, объясняющие, при каких обстоятельствах и почему мы склонны поддаваться уговорам? Вот вам научные факты.

Читайте материал по теме: [7 правил успешных рассказчиков](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p14749/)

**Мы поддаемся убеждению, поскольку с трудом переносим неопределенность**. И действительно, у нас есть потребность в развязке — т.е. желание сохранять внутреннюю цельность, гармонию между ценностями и поведением в разных жизненных сферах. Эта потребность может вызвать быстрые смены настроения и мощную уверенность в том, какое действие нужно предпринять. Например, проводящие собеседование специалисты дают более низкую оценку кандидатов, о которых у них заранее была какая-либо отрицательная информация. А еще большинство людей резко меняют свое мнение о какой-либо идее, если узнают, что ее предложил человек, который им неприятен. Подобным образом наше подсознание требует от нас последовательности и часто заставляет нас не поддаваться на уговоры, даже если в них приводятся неоспоримые аргументы. Например, руководители склонны замечать меньше ошибок у тех сотрудников, которых они лично наняли на работу — ведь альтернативой было бы признать собственную ошибку и почувствовать себя идиотом. Суть в том, что наша склонность менять свое мнение больше зависит от нашего самоощущения, чем от нашего впечатления от услышанного. Как сказал Ницше: «Один придерживается некоего мнения, поскольку гордится, что пришел к нему самостоятельно, а другой — поскольку потратил много усилий на то, чтобы понять его, и гордится этим. В конце концов оба делают это из тщеславия».

**Мы склонны считать других более легковерными, чем мы сами**. Этот так называемый «эффект третьего лица» давно доказан и предполагает следующее. Нам приятно думать, что мы более независимы, чем окружающие, и это повышает нашу самооценку. Но эта же мысль приводит нас к самообману. Соответственно, мы более склонны замечать «пропаганду», когда она направлена на других, а не на нас самих. Даже когда ученые объясняют все это простым смертным, большинство из них продолжают думать о самих себе, что они менее доверчивы, чем все остальные (что похоже на любую другую уверенность в собственном превосходстве).

**Страх — один из лучших аргументов**. Исключая психопатические случаи, самый эффективный способ убедить людей — активизировать их механизм защиты от угрозы. Этим объясняется тот факт, что люди обычно больше стремятся избежать потери чего-либо, что, по их мнению, они уже имеют (например, любовь, здоровье, деньги), чем приобрести что-либо желаемое. «Купите это и вы продлите себе жизнь» обычно менее эффективно, чем «купите это или вы раньше умрете».

Читайте материал по теме: [5 советов для выступающих без подготовки](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p14475/)

**Искусство убеждения прежде всего укоренено в эмоциональной сфере, и лишь затем — в рациональной**. В самом деле, мы гораздо чаще поддаемся на уговоры, чтобы сохранить или приобрести некое настроение, нежели чтобы получить знание или развить свое мышление. Когда кто-то помогает нам почувствовать себя лучше (намеренно или непроизвольно), мы более склонны соглашаться с его точкой зрения и делать то, о чем он нас просит. В искусстве убеждения теплота и эмпатия могут добиться для нас большего, чем логика и доказательства. Именно по этой причине большинство рекламных роликов стремятся затронуть наши эмоции. Разумеется, очень важно, чтобы эти попытки были незаметными, чтобы человек казался искренним. Чрезмерные проявления теплоты кажутся нам фальшивыми, искусственными и откровенно манипулятивными — как те рекламные ролики во время финала Суперкубка с умилительными щеночками под дождем.

Резюмируя, можно сказать, что, задумываясь об эффективном убеждении, мы постоянно сталкиваемся с иррациональностью человеческого мышления. Да, мы живем в мире, где всем правят данные, но это не делает Homo sapiens более логичным существом. Вот почему один и тот же человек может сегодня считать некую идею абсурдной, а завтра поддержать ее всей душой. Как сказал Артур Шопенгауэр: «Истина проходит через три стадии: сначала её высмеивают, потом яростно сопротивляются, и, наконец, принимают как очевидное».

**Читайте по теме:**

* [Зачем управленцам математика?](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/a12435/)
* [Как сделать крутую презентацию](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/a12411/)
* [Шесть искусств для бизнеса](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/a10723/)

Еще по теме [НАВЫКИ](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/)

**ТОМАС ЧАМОРРО-ПРЕМУЗИК**

*Международный эксперт по психометрии и психологическому профилированию.*

# Признаки того, что вы слишком упрямы

[Мюриэл Уилкинс](http://hbr-russia.ru/blogs/1027/) 2015

Они твердолобы. Они упорно стоят на своем. Такой тип людей вам хорошо знаком: эти люди чрезмерно упрямы, и подобное поведение может сыграть с ними злую шутку. Действительно, довольно легко указать пальцем на любого человека в своем окружении, для кого такой стиль взаимодействия типичен, но в себе мы обычно не замечаем таких черт. Вот несколько признаков того, что вы не умеете проявлять гибкость в общении:

• Вы придерживаетесь своей идеи и плана или настаиваете на своей точке зрения, даже если осознаете собственную неправоту.

• Вы продолжаете делать то, что хотите, даже если никто этого не поддерживает.

• Когда кто-то другой излагает свою мысль, вы стараетесь как можно тщательнее обосновать, почему его идея не сработает.

• Вы чувствуете гнев, разочарование, нетерпение, когда другие пытаются вас переубедить в том, с чем вы не согласны, и это очень заметно.

• Вы без особого энтузиазма соглашаетесь помочь другим, прекрасно понимая, что будете заниматься чем-то совершенно иным.

Упрямство — это обратная сторона настойчивости. Все те, кто демонстрирует такую черту, придерживаются убеждения, что они страстны, решительны, полностью убеждены в своей правоте и готовы твердо стоять на своем, то есть обладают всеми теми достойными восхищения чертами, которые отличают лидера от рядового члена коллектива. Быть упрямым не всегда плохо. Однако если вы настаиваете на своем, не имея достойных причин (например, если вы просто терпеть не можете оказываться неправым или хотите, чтобы всегда все было по-вашему), поступаете ли вы правильно и честно?

Читайте материал по теме: [Сможете ли вы на самом деле улучшить свой коэффициент эмоционального интеллекта?](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p12459/)

Возьмем Джо, наставником которого я был, руководителя, занимающего топ-менеджерскую позицию. Джо был известен своей командирской внешностью, а также впечатляющими результатами своей работы в организации. Его решительность и способность концентрироваться на самом важном сделали его действительно ценным членом команды. Однако бывали времена, когда Джо был буквально ослеплен собственной значимостью и отказывался рассматривать другие варианты действий, которые в большей степени отвечали интересам его компании и ее ключевых клиентов. Однажды Джо затеял реорганизацию своего подразделения, несмотря на предупреждение своего босса и совета директоров. Его непосредственный руководитель описал эту ситуацию следующим образом: «Джо настолько поглощен достижением желаемого, что порой не замечает, что, выигрывая одну битву, он проигрывает целую войну».

Чтобы преуспеть, вам нужно влияние.

Чрезмерно упрямые люди, как Джо, нередко становятся жертвой Пирровой победы — они получают то, что хотели, но вред, причиненный в ходе достижения цели, обесценивает все то хорошее, что могло бы получиться из их смелой затеи.

Что же вы должны сделать, чтобы провести границу между отстаиванием своей позиции и пустым упрямством? Вот четыре стратегии:

1. **Старайтесь понимать**. Если в двух словах, просто пытайтесь прислушаться к другому человеку. Вместо того чтобы прекращать разговор, попробуйте вникнуть в идею собеседника и понять ее обоснование. Многие люди не слушают, поскольку боятся, что в этой ситуации они будут выглядеть поддавшимися чужому мнению. Но это не означает, что вы не должны слушать других. То, что вы понимаете другого человека, вовсе не означает, что вы с ним согласны. Но вы сможете лучше обосновать свою позицию, если продемонстрируете, что имеете ясное представление об общем положении дел. И кто знает, может, вы скорректируете свою позицию после того, как сформируете у себя в голове целостную картину.
2. **Не упускайте возможностей**. Чрезмерно упрямые люди зачастую уверены, что есть только один возможный путь. В результате они застревают в своем заблуждении. Если вы измените свой подход — по крайней мере, проявив готовность рассмотреть альтернативные варианты, вы проявите гибкость, даже если вы в итоге останетесь при своем мнении.

Когда кто-то пытается вас в чем-то убедить, а вы категорически с этим не согласны, задайте себе вопрос: «А какие условия могли бы меня подтолкнуть это сделать?». Таким образом, вы сможете открыть для себя новые горизонты при выполнении этого задания, о которых вы раньше и не задумывались.

Читайте материал по теме: [Признаки того, что вам недостает эмоционального интеллекта](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15274/)

1. **Принимайте свои ошибки**. Когда вы убеждены в том, что вы правы — это одно. Но когда вы спотыкаетесь там, где ошиблись, — это непростительно. В таком случае признайте, что вы совершили промах и несите за это должную ответственность. Это сослужит вам хорошую службу на будущее, во всяком случае, будет гораздо лучше, чем упорно придерживаться провального плана.
2. **Определитесь, с чем вам жить дальше**. Упрямство может войти в привычку. Верность своим убеждениям — дело хорошее, но не в каждой ситуации нужно упорно идти до конца. Вместо того чтобы зацикливаться на своем плане, решении или идее, подумайте о том, что вам впоследствии придется претворять это в жизнь. Возможно, в будущем вы приобретете гораздо больше, если будете более сговорчивым в настоящем.

Причиной любого упрямства — это страх променять свои собственные мысли, идеи, убеждения, выбор и порой даже индивидуальность на что-то другое. Но как красноречиво говорил известный автор Джеймс Болдуин: «Любое реальное изменение влечет распад мира таким, каким знал его этот человек…И только тогда, когда он способен сделать что-то без тени сожаления или сомнения, воплотить в жизнь свою мечту, которую он так долго взращивал в себе, только тогда он признается по праву свободным…для новой мечты и новой лучшей жизни». Иногда для того, чтобы перейти на новый уровень, нужно просто избавиться от старых убеждений.

**МЮРИЭЛ УИЛКИНС**

*Соучредитель и партнер Isis Associates*

# Вы не выглядите как эксперт: не проблема!

[Дори Кларк](http://hbr-russia.ru/blogs/730/) 2015

Одна из самых мощных форм влияния, согласно психологу Роберту Чалдини, — авторитет, который, как правило, опирается на глубокие знания. Когда врач советует нам больше двигаться или нобелевский лауреат выражает сомнения по поводу экономической политики, мы прислушиваемся внимательнее, чем к такому же совету неспециалиста. В профессиональной сфере этот принцип вполне себе полезен: защитите диссертацию, проработайте в отрасли 20 лет или завоюйте авторитет сотрудничеством с известным журналом, и у вас появится дополнительная возможность влиять на других людей.

Но что, если такого авторитета вы пока не заработали? В книге «Персональный ребрендинг» я поясняю, что тому, кто только входит в данную сферу деятельности или не имеет достаточного количества связей среди экспертов, нелегко заставить людей прислушаться к его идеям, даже весьма ценным и новаторским, и прилагаю четыре стратегии, которые вопреки недостатку опыта помогут вам воздействовать на людей.

Первый шаг: если вы пока еще не заслужили статус эксперта, **опирайтесь на чужой опыт**. Если вы сумеете вдумчиво раскрывать лучшие идеи в данной области, даже если вы не сами их придумали, то люди будут обращаться к вам за руководством. «Оригинальность переоценивают», — говорит Дез Дирлав, соучредитель рейтинга Thinkers50. Он ссылается на книгу Малкольма Гладуэлла и Дэниела Гоулмана «Эмоциональный интеллект» — вот пример мыслителей, которые на самом деле не изобретают, а «синтезируют» знания. «Эти ребята взяли навыки коммуникации и способность подавать сложные идеи и написали о них, но отнюдь не на основе собственных исследований», — замечает Дирлав.

Другая стратегия: вы можете укрепить свое влияние, если **найдете точки соприкосновения с аудиторией**. В таком случае слушатели становятся намного восприимчивее. В книге «Персональный ребрендинг» я привожу в пример Робби Келлман Бакстер, консультанта, которая получила MBA в Стэнфорде, активно занимается мероприятиями для выпускников и теперь более половины заказов получает от однокашников. «Это очень полезно для бизнеса, потому что быстро складываются хорошие отношения с близкими по духу людьми, а это, с моей точки зрения, и есть правильный нетворкинг, — говорит она. — Мы понимаем друг друга, ведь мы прошли одну и ту же школу».

Читайте материал по теме: [5 признаков того, что пора менять работу](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15843/)

Также важно понимать, **как и где применяется ваша техника убеждения**. На прежней моей работе консультанта по налаживанию корпоративных коммуникаций мы с сотрудниками частенько рисовали «схему власти», чтобы определить, кто может принимать решения по данному вопросу, с кем этот человек советуется, и как нам получить доступ к нужным людям. Суть была в том, чтобы создать эффект эхокамеры, то есть, если мы не имеем возможности напрямую обратиться к ключевому человеку, сделать так, чтобы он услышал благоприятные отзывы от нас из множества источников. Схема власти помогает фокусировать влияние таким образом, что ваш недостаточный уровень знаний в данной области перестает быть препятствием.

И, наконец, лучшее средство, если вам не хватает репутации эксперта, — срочно займитесь ее приобретением. **Создать оригинальный контент** —лучший способ заслужить репутацию эксперта. Канал нужно выбирать по обстоятельствам: поварам и фотографам верой и правдой служит Instagram, а для юристов и страховщиков он явно менее полезен. Большинство специалистов предпочитает вести блоги — тратите час-другой в неделю и получаете возможность высказать свое мнение о различных проблемах отрасли, продемонстрировать свой уникальный подход. И так вы создаете благотворный цикл: поскольку журналисты, собирая материал для статьи, обычно начинают с поиска в интернете, то если ваше имя часто всплывает в связи с заинтересовавшим их вопросом, они, скорее всего, обратятся к вам за комментарием, и таким образом ваша репутация эксперта укрепится.

Если вы пока еще не эксперт, вам трудно обратить внимание на свои идеи, но трудно не значит невозможно. Перечисленные стратегии помогут вам преодолеть сопротивление со стороны и добиться того, чтобы ваш голос был услышан.

**ДОРИ КЛАРК**

*Стратегический консультант, среди ее клиентов – компания Google, Йельский университет и Служба Национальных Парков.*  
Источник: <http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15912/#ixzz3cqkHAq7J>

# Почему благих намерений недостаточно для эффективного сотрудничества

[Рон Ашкеназ](http://hbr-russia.ru/blogs/620/) 2015

Практически каждый менеджер согласится, что сотрудничество между различными функциональными подразделениями имеет огромное значение для успеха крупных проектов и инициатив. Однако на деле получается, что собрать для общего большого дела навыки и ресурсы разных отделов, каждый из которых работает над собственными задачами, очень и очень непросто. На самом деле для этого нужно гораздо больше, чем просто готовность людей собираться вместе, делиться информацией и сотрудничать. Гораздо важнее настроиться на трудные решения и компромиссы по поводу того, что делать и чем пожертвовать — все это для того, чтобы приспособить к большому проекту нагрузку разных отделов с их разными приоритетами и начальниками. Сотрудники подразделений могут быть исполнены самых добрых намерений и настроены на плодотворное сотрудничество, но неумелая организация часто губит дело.

Представьте себе следующие ситуации.

 Крупная страховая компания разработала новый набор продуктов для уникальных нужд клиента. Но по мере их запуска стало понятно, что отделы разработки и маркетинга недостаточно четко поработали с ИТ-департаментом и службой сервиса, от которых зависела текущая поддержка. Последние знали об общей стратегии разработки продукта, но до них не донесли конкретных планов и сроков, поэтому к тому моменту, когда услуга была представлена клиенту, им пришлось по сути «догонять». В результате заказчику пришлось мириться с задержками и ошибками, колл-центр не справлялся с поступающими вопросами, и в конце концов оказанные услуги обошлись компании намного дороже намеченного.

 Международная промышленная компания вызвалась индивидуализировать компонент своей продукции для одного из главных клиентов. Это требовало серьезных изменений дизайна: электроники, системы охлаждения, энергоснабжения, массы, цены и условий доставки. И хотя каждый отдел взялся внести модификации, которые от него требовались, они все трудились над ними независимо друг от друга и в разные сроки. Они не осознали одного: каждая корректировка сроков или условий с их стороны вызывала эффект домино в других отделах, порождавший непрерывный цикл изменений в дизайне. В результате прошло 18 месяцев, а руководитель проекта так и не смогла разработать окончательную версию продукта и донести до клиента четкую цену и график поставок.

Во всех этих примерах (и в несчетном множестве других) странно то, что управленцы в этих организациях много раз посещали тренинги по эффективному взаимодействию, командной работе и т. д. Но, несмотря на все полученные знания, они так и не смогли достигнуть поставленного результата, поскольку путали добрые намерения и хорошие отношения с эффективным сотрудничеством. В страховой компании разработчики продукта держали айтишников и службы поддержки в курсе дела, но не смогли организовать активную совместную работу. В промышленной компании конструкторское задание перебрасывалось из одного функционального подразделения в другое, как мяч на футбольном поле, в ожидании того, что в конце концов все сложится в правильную мозаику. Но каждый участник считал, что об общем решении позаботится кто-нибудь другой.

Читайте материал по теме: [Кодекс эффективного руководителя](http://hbr-russia.ru/liderstvo/prinyatie-resheniy/a10146/)

Много лет работая с сотнями руководителей, я заметил, что весьма немногие из них признаются в том, что не могут эффективно сотрудничать с другими отделами. Причина в том, что они путают свою готовность сотрудничать с умением взаимодействовать. И в самом деле большинство менеджеров всегда готовы прийти на помощь, дружелюбны и готовы делиться информацией, но им не хватает способности в режиме реального времени гибко согласовывать свои цели и ресурсы с другими. Иногда это начинается с самого верха, когда топ-менеджеры не приводят в полное соответствие друг с другом свои стратегии и планы. Однако еще чаще задачи по налаживанию взаимодействия лежат на руководителях отделов, менеджерах проектов и конкретных продуктовых линеек, которые должны обеспечить синхронность совместного труда, а не ждать, пока высшее руководство спустит некое указание.

Чтобы начать по-настоящему продуктивное сотрудничество, вам нужно предпринять два шага.

Во-первых, четко поймите, чего вы хотите добиться. Нанесите на карту все шаги, от первого до последнего, которые понадобятся для достижения поставленной цели. За что будет отвечать ваша команда? Что потребуется от других коллективов в организации? По мере создания такой схемы набросайте возможную последовательность действий и возможные сроки. Вам нужны четкие рамки, которые будут своеобразным соглашением о сотрудничестве. Только когда люди знают, что требуется, в каком виде и к какому сроку, они могут сказать вам, возможно ли это или нет. И тогда вы можете рассчитывать на реальную дискуссию по поводу вероятных результатов.

Во-вторых, соберите в одном месте всех, кто будет участвовать в межфункциональной кооперации. На этой встрече вам следует изучить это соглашение о сотрудничестве, внести в него необходимые поправки и принять на себя обязательства по его исполнению. Одна из самых больших ошибок, которые делают руководители, — это поощрение того, что можно назвать «серийным взаимодействием», когда они ходят из отдела в отдел, стараясь «слепить» некую договоренность. Это не просто отнимает массу времени, но чаще всего еще и не срабатывает: каждое изменение влияет на положение вещей на следующем этапе. Лучше как можно раньше собрать всех потенциальных коллег для переговоров, чтобы вместе обдумать планы, внести изменения и найти способ разделения ресурсов и согласования системы стимулов и мотивации. В случае с промышленным предприятием так и произошло: пока руководитель проекта не собрала ключевых представителей всех подразделений на двухдневный семинар, она не смогла поставить точку в индивидуализированном дизайне продукта.

Суть в том, что межфункциональное сотрудничество легко обсуждать, да трудно осуществлять, особенно потому, что мы склонны останавливаться на хороших отношениях и добрых намерениях. Поэтому, если вы сможете четко обозначить необходимые шаги и «выстроить» все участвующие стороны вокруг них, вы не только сделаете большое дело для своей организации, но и разовьете важные навыки сотрудничества, которые нередко в большом дефиците.

РОН АШКЕНАЗ

Управляющий партнер Schaffer Consulting

# Как разговаривать с нервным человеком

[Марк Гоулстон](http://hbr-russia.ru/blogs/711/) 2014

Когда люди нервничают (а они же все время нервничают) их мышление сужается. Нейрофизиологи поясняют, что эмоциональный мозг, появившийся в результате эволюции млекопитающих, теряет связь с более высокоразвитым рациональным мозгом человека (тем, который умеет охватывать перспективу). Инстинкт побуждает передать управление примитивной части мозга, которая умеет только драться и убегать. Человек сдерживается с трудом: если поддастся этому побуждению, себе же хуже наделает какими-нибудь импульсивными поступками. В таком зажатом состоянии мозг не воспринимает новые указания и тем более не способен им следовать.

Вот что обязательно должен учитывать тот, кому нужно организовать других людей и добиться от них определенного результата. Почти всем нам приходится это делать время от времени. Так вот: если вы говорите как бы поверх головы подчиненного — и наоборот, когда вы от него настойчиво что-то требуете — вы давите на его средний мозг, из-за чего он хуже воспринимает ваши слова.

Есть более правильный способ: обращаться к человеку, а еще лучше — говорить с ним. Так вам удастся снизить давление, обратиться к высшей части мозга, и он вам откроется. Но учтите: ваши намерения, ваша интонация могут быть неправильно расшифрованы.

Читайте материал по теме: [Самый простой способ установить доверие](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/peregovory/p13930/)

Как убедиться, что вы эффективно строите свой разговор? Следите за языком тела: он укажет на признаки того, как собеседник воспринимает ваши слова и интонацию, и вы их откорректируете.

**Человеку кажется, будто вы говорите «поверх головы».** Он хочет поскорее выйти из разговора, он обижен, потому что ему кажется, будто вы обращаетесь к другим участникам встречи, а не к нему. «Какой невежа! — восклицает он про себя. — В ближайший перерыв я уйду со встречи и не вернусь!»

**У собеседника создалось впечатление, будто вы «давите».** Вы словно тычете ему пальцем в лицо, и человек либо а) сутулится в покорной позе, склонив голову, если вам удалось его запугать — то есть всем своим видом он как бы просит: «Пожалуйста, не сердись на меня», либо б) он вскидывает подбородок и презрительно щурится: «Не смей со мной так говорить!» Не доводите до этого — разве что у вас ситуация примерно такая: финальная игра чемпионата, дополнительное время, игроки знают, что вы их высоко цените, но сейчас не время думать — делаем!

**Тот, с кем вы разговариваете, видит: вы обращаетесь к нему, и только к нему.** Он кивает, как бы соглашаясь: «Да, это разумно». Будет ли он это делать — другой вопрос. Идет обычное деловое обсуждение. Хорошо бы в таком ключе вы обычно и общались.

Читайте материал по теме: [Два типа людей, с которыми никогда не стоит вести переговоры](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/peregovory/p14044/)

**Человек воспринимает это как искренний разговор с ним.** Плечи и шея расслаблены: вы как будто перешли на его сторону и обнимаете его, как любящая мать или добрый дедушка. Вы убедили человека: «Все будет хорошо. Мы справимся». Это язык дружбы. Применяйте его в личной жизни и, когда это уместно: на переговорах и в работе.

Ваша задача: подобрать такой тон и такие слова, чтобы другая сторона в напряженном разговоре отреагировала так, как это нужно вам. А для этого следите за невербальным языком: чем больше внимания уделите языку тела, тем лучше будете его расшифровывать и вовремя реагировать.

**МАРК ГОУЛСТОН**

*Доктор медицины, член Американской ассоциации психиатров, бизнес-психолог, руководящий консультант и один из основателей компании Heartfelt Leadership.*

# Нейрохимия позитивного разговора

[Джудит Глейзер](http://hbr-russia.ru/blogs/656/) 2014

Почему негативные разговоры и замечания преследуют нас гораздо дольше, чем позитивные?

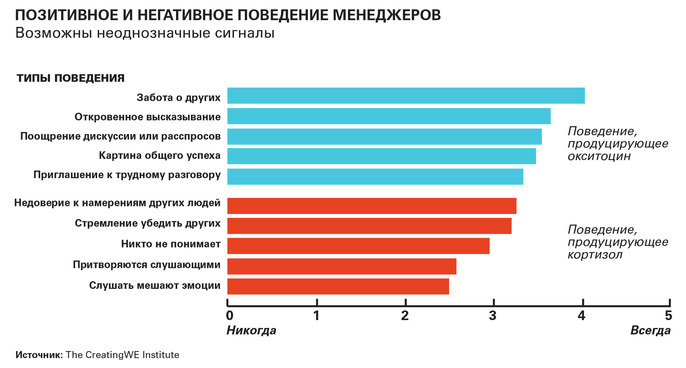
Начальственная критика, спор с коллегой, размолвка с другом — и разом забывается целый месяц единодушия и похвал. Если вас назовут лентяем, безответственным, халтурщиком, вы это не просто запомните — обида станет частью ваших мыслей. Гораздо легче забыть, сбросить со счетов все случаи, когда вам говорили, какой вы талантливый, добросовестный или как вами все гордятся в компании.

Это явление в значительной мере обусловлено химическими реакциями. Когда на человека обрушивается критика, отвержение или страх, когда ему кажется, что его сдвигают на обочину или умаляют его заслуги, в организме вырабатывается большое количество кортизола — гормона, который отрубает мыслящую часть мозга и активизирует типы поведения, направленные на самозащиту и избегание конфликта. Человек становится более чувствительным и остро реагирует на раздражители. Ему мерещится в словах собеседника даже большая враждебность, чем присутствует на самом деле. Подобный эффект затягивается на 26 часов, и неприятный разговор глубоко впечатывается в память, а потому оказывает существенное влияние и на наше поведение в будущем. Кортизол — словно таблетка с пролонгированным действием: чем сильнее мы переживаем, тем длительнее будет эффект.

Позитивный комментарий и добрый разговор тоже вызывают химическую реакцию, поощряют выработку окситоцина, гормона хорошего самочувствия, который повышает в человеке способность общаться, сотрудничать и доверять людям. При этом активизируются связи в коре лобных долей головного мозга. Но период метаболизма окситоцина значительно короче, чем у кортизола, а потому и эффект не столь силен и не столь продолжителен.

Именно «химией разговора» объясняется, почему всем нам, в особенности руководителям, нужно внимательнее следить за ходом любого общения. Те формы коммуникации, при которых повышается уровень кортизола, ведут к снижению «интеллектуального уровня общения», я обозначаю его как C-IQ, то есть человек утрачивает способность подключаться и мыслить новаторски, проявлять эмпатию, креативность, готовность к работе в команде. И напротив, те формы поведения, которые способствуют выделению окситоцина, повышают уровень C-IQ.

За последние 30 лет я помогла руководителям многих компаний, в том числе Boehringer Ingelheim, Clairol, Donna Karen, Exide Technologies, Burberry и Coach, освоить приемы, которые повышают уровень C-IQ. Недавно The CreatingWE Institute вместе с Райаном Смитом, гендиректором Qualtrics, крупнейшей в мире компании в области онлайн-анализа данных, решил сопоставить частотность негативных (продуцирующих кортизол) и позитивных (продуцирующих окситоцин) общений на рабочем месте. Мы попросили руководителей оценить по шкале от 0 до 5, как часто им приходится участвовать в определенных видах бесед, позитивных и негативных. 0 означает «никогда», 5 — «очень часто».

 По-видимому, руководители чаще прибегают к позитивному поведению, которое повышает уровень окситоцина и C-IQ, чем к негативным видам поведения, и это хорошая новость. Респонденты указали, что все пять видов позитивного поведения, в том числе «забота о других», встречаются в их практике чаще, чем пять негативных, таких как «притворное слушание», и это хорошая новость. Однако большинство респондентов, почти 85%, признают: иногда их поведение вредит не только конкретному разговору, но и попросту портит отношения. К сожалению, когда лидеры прибегают к обоим видам поведения, в мозгах подчиненных возникает неопределенность и неуверенность, уровень кортизола снижается, падает и количество CI-Q.

Приведем в пример Роба, топ-менеджера из Verizon. Он считал себя хорошим руководителем: указывал подчиненным, что им делать, ставил четкие цели, требовал от команды высоких результатов и безупречного качества. Но у одного из подчиненных случился сердечный приступ, а еще трое попросили о переводе в другой отдел — вот тут-то Роб и понял: с ним что-то не так.

Наблюдая на протяжении нескольких недель за манерами Роба, я убедилась в заметном перевесе негативных (продуцирующих кортизол) форм поведения над позитивными (продуцирующими окситоцин). Он не поощрял дискуссию, не выражал интереса к собеседникам, не рисовал заманчивую картину общего успеха — он навязывал собственные идеи, в большинство дискуссий ввязывался с заранее готовым мнением, с намерением убедить всех в своей правоте. И ничьему влиянию не поддавался, даже особо не прислушиваясь к чужим словам.

Когда я указала на это Робу и объяснила, как действуют его манеры на уровне химических процессов, он пообещал измениться и сдержал свое слово. Несколько недель спустя один из членов команды спросил меня: «Чем это вы опоили босса?»

Я не говорю, что нельзя требовать от подчиненных конкретных результатов или что никогда нельзя критиковать за дело — но необходимо требовать и критиковать так, чтобы никто не чувствовал себя отвергнутым или униженным. Желательно сокращать выработку кортизола и повышать уровень окситоцина. Следите за тем, как одни формы поведения способствуют открытости, а другие вынуждают собеседника закрыться. Управляйте химией отношений.

*Материал подготовлен при участии Ричарда Глейзера, доктора биохимических наук, одного из соучредителей The CreatingWE Institute.*

**ДЖУДИТ ГЛЕЙЗЕР**

*Исполнительный директор Benchmark Communications, председатель совета директоров The Creating WE Institute. Она также консультирует компании из списка Fortune-500.*

# Честным быть выгодно!

**Ложь — это когда человек вынужденно или с умыслом говорит не то что знает.**

Ложь бывает антигуманной и «ложьво спасении». Причем грань между этими понятиями размыта. Совсем недавно больному врач не сообщал, что у того рак.Сегодня — говорят сразу. Приемному ребенкуне говорили, что он приемный, и пыталисьоттянуть эту правду, как можно «на потом».Сегодня все больше общество склоняетсяк тому, что для ребенка важнее знать как можно раньше, кто его биологические родители.

Еще одна особенность лжи, уж коли мына площадке «Бизнес-клуб», не знаю уж «Во благо ли…» это утаивание от работниковэкономического состояния дел в компании. Тут мнений может быть много, но результататолько два: знают ли сотрудники что можно ожидать завтра и что нужно предпринять, что быэто улучшить. Или действуют вслепую «только по подсказке руководителя».

**Способы лжи, это:**

 — не договаривать что-то   
- говорить на отвлеченные темы, замалчивая ключевые темы   
- прикидываться непонимающим   
- отказ от обсуждения назревшей темы   
- придумывание несущественных проблем, и замена ими насущного вопроса   
- искреннее непонимание того что есть на самом деле

**Причины лжи в самом человеке:**

 — поверхностная осведомленность в обсуждаемой теме   
- корыстный интерес   
- желание развести две стороны по разные стороны баррикады   
- плохое состояние человека, когда он видит только негатив   
- неадекватное состояние человека, когда он находится в состоянии эйфории   
- состояние задабривания к другому человеку, когда подбираются только положительны —приятные собеседнику, факты.

**Как можно заметить ложь:**

 — По поведению человека. Когда он лжет он выглядит необычно   
- Изменение в речи. Перед тем как что-то сказать он обдумывает, сопоставляет. Вырастают обычные для него задержки коммуникации, или наоборот выпаливает, как из пулемета,заранее выученную фразу.   
- Голос становится неестественно громким или тихим, проникновенным, или наоборот безразличным.   
- Тело принимает неестественную позу.   
- Глаза. Взгляд уходит в себя", или наоборот он сверлит Вас глазами, или смотрит в стол,в сторону.   
- Плечи развернуты от Вас. Носки обуви направлены в сторону от Вас.   
- Дыхание. Перед произнесение ключевой фразы делает глубокий вдох.

**Важное замечание:**

Помните — самые искусные лгуны — это мошенники и проститутки.

# 12 правил удачного разговора: как расположить к себе собеседника

Умение вести переговоры пригодится не только тем, кто занимает руководящие посты. Правильно построенная беседа может помочь в различных областях. Но главное в этом искусстве — не те слова, которые вы будете говорить, а то, как вы будете себя вести. В этой статье 12 советов о том, как провести разговор, чтобы сразу расположить к себе собеседника.   
  
Шаг 1. Расслабьтесь   
Напряженность порождает раздражительность, а раздражительность — главный враг продуктивной беседы. Исследования доказывают, что всего одна минута расслабления увеличивает активность головного мозга, что очень важно для ведения беседы и быстрого принятия решений.

Прежде чем начать разговор, сделайте следующее:

1. Оцените по шкале от 1 до 10, насколько вы напряжены (1 — полностью расслаблены, 10 —вы, как натянутая струна). Запишите эту цифру.   
   2. В течение 1,5 минут медленно дышите: вдох на 5 счётов, выдох на 5 счётов.   
   3. Теперь зевните пару раз и обратите внимание, расслабились ли вы? Оцените степень вашей расслабленности по 10-ти бальной шкале. Результат запишите.   
   4. Теперь нужно размять мышцы тела. Начните с лица: сморщите и напрягите все мышцы лица, а затем расправьте и расслабьте их. Аккуратно понаклоняйте голову из стороны в сторону и назад-вперед. Повращайте плечами. Напрягите руки и ноги, досчитайте до 10, расслабьтесь и встряхните их.   
   5. Несколько раз глубоко вздохните. Ваше состояние улучшилось?

Шаг 2. Сосредоточьте внимание на настоящем моменте   
Когда вы расслабляетесь, вы сосредоточены на текущем моменте, не обращаете внимание на то, что творится вокруг. То же самое надо сделать во время беседы. Включите интуицию и вам удастся услышать все оттенки речи говорящего, которые передадут эмоциональное значение его слов, и вы сможете понять, в какой момент беседа свернёт с нужного вам пути.

Шаг 3. Чаще молчите   
Умение молчать поможет вам уделить больше внимания тому, что говорят другие люди. Чтобы развить это мастерство, попробуйте упражнение «Колокол». На сайте по ссылке кликните «Ударить в колокол» и внимательно вслушивайтесь в звук, пока он не затихнет. Проделайте так несколько раз. Это поможет вам научиться сосредотачивать внимание и молчать, когда вы кого-то слушаете.

Шаг 4. Будьте позитивны   
Прислушайтесь к своему настроению. Вы устали или бодро себя чувствуете, спокойны или встревожены? Спросите себя: оптимистично ли я настроен в преддверии этого разговора? Если у вас есть сомнения или тревоги — лучше отложить разговор. Если это сделать невозможно, то мысленно начните его, порепетируйте, это поможет вам подобрать слова и аргументы, которые помогут достичь цели.

Шаг 5. Подумайте о намерениях собеседника   
Чтобы разговор был честным и сбалансированным, каждый должен быть открыт для него и ясно заявлять о своих ценностях, намерениях и целях. Если ваши намерения не совпадают с намерениями человека, с которым вы пытаетесь делать бизнес, — проблемы неизбежны. Попробуйте заранее выяснить, что хотел бы получить от сделки ваш собеседник. Но будьте аккуратны, ваш собеседник может тщательно скрывать свои цели и говорить то, что хотите услышать вы.

Шаг 6. До разговора подумайте о чём-то приятном   
Вести беседу нужно с выражением доброты, понимания и интереса на лице. Но если на самом деле вы таких чувств не испытываете, поддельные эмоции будут выглядеть ужасно. Есть небольшой секрет: перед разговором подумайте о чём-то приятном, вспомните людей, которых вы любите и уважаете. Эти мысли придадут вашему взгляду мягкость, вызовут лёгкую полуулыбку, а такое выражение лица подсознательно вызовет чувство доверия к вам у вашего собеседника.

Шаг 7. Следите за невербальными сигналами   
Всё время смотрите на человека, с которым разговариваете. Оставайтесь сосредоточенными старайтесь не отвлекаться на посторонние мысли. Если собеседник что-то не договаривает или хочет вас обмануть, он, конечно, будет это тщательно скрывать, но на какую-то долю секунды он может забыться и выдать себя выражением лица или жестом. Конечно, вы сможете только узнать, что он вас обманывает, но, к сожалению, не сможете узнать о причине обмана.

Шаг 8. Будьте любезным собеседником   
Начните беседу с комплимента, который задаст ей доброжелательный тон, и закончите комплиментом, выражающим вашу признательность собеседнику за разговор. Конечно, комплименты не должны звучать, как неприкрытая лесть. Поэтому задайте себе вопрос: что я действительно ценю в этом человеке?

Шаг 9. Добавьте голосу теплоты   
Старайтесь говорить более низким голосом. На такой голос собеседник будет реагировать с большим доверием. Когда мы злимся, когда мы возбуждены или испуганы, наш голос непроизвольно звучит выше и резче, постоянно меняется его громкость и темп речи. Поэтому низкий голос будет сигнализировать собеседнику о вашем спокойствии и уверенности лидера.

Шаг 10. Говорите медленнее   
Немного замедленная речь помогает людям лучше понимать вас, не напрягаясь, чтобы уловить каждое слово, это вызывает у них уважение к вам. Не так просто научиться говорить медленно, потому что с самого детства многие из нас тараторят. Но придётся постараться, потому что медленная речь успокаивает собеседника, в то время как быстрая вызывает раздражение.

Шаг 11. Краткость — сестра таланта   
Разбейте свою речь на отрывки по 30 секунд или даже меньше. Не нужно строить невероятных предложений. Наш мозг способен хорошо усваивать информацию только микро-порциями. Произнесите одно-два предложения, а потом сделайте паузу, убедитесь, что человек вас понял. Если он молчит и не задаёт вопросов, можно продолжать, ещё одно-два предложения и пауза.

Шаг 12. Слушайте внимательно   
Сосредоточьте свое внимание на собеседнике, для вас важно всё: его слова, их эмоциональная окраска, его жесты и выражение лица. Когда он делает паузу — отреагируйте на то, что он сказал. Не забывайте во время разговора прислушиваться и к своей интуиции.

И последний совет: займитесь медитацией, которая укрепляет нервную систему и помогает расслабиться, эта практика пригодится вам во время скучных бесед.

# Племенная культура в офисе

Отношения между коллегами в компаниях мало чем отличаются от тех, что существовали между нашими предками, обитавшими сотни тысяч лет назад в саваннах Южной Африки. В те далекие времена племя сообща сражалось за территорию — отделившись от группы, выжить было невозможно. Как выяснили ученые из Университета Южного Уэльса, примерно по таким же правилам живут сегодня сотрудники многих организаций. Многолетние исследования (15 лет ученые опрашивали людей, работающих в таких сферах, как здравоохранение, антропология и археология и др.) показали, что поведение топ-менеджеров — то, как они одеваются и держат себя, пытаются доминировать и изгоняют инакомыслящих — уходит корнями в далекое прошлое. «Перемены в поведении коллег и особенности работы в команде — вещи гораздо более сложные, чем мы думаем», — утверждают авторы исследования.\*\*\*\*

**Статистика**

Улучшить свое положение в компании — добиться увеличения оклада или получить повышение, — угрожая увольнением, пытался каждый третий россиянин. Работодатели реагируют на подобные ультиматумы по-разному. Каждый пятый (20%) предпочитает расстаться с сотрудником, опустившимся до угроз. Навстречу шантажистам идут в 6% компаний — там это объясняют отсутствием профессиональных кадров на рынке. Большая же часть работодателей (60%) пытается уладить конфликт мирным путем, особенно если дело касается ценного сотрудника. Остальные опрошенные либо выбрали ответ «другое»: заявили, что игнорируют такие заявления или действуют по обстоятельствам, — либо затруднились с ответом, объяснив, что у них такие ситуации пока не возникали.

# 5 способов договориться с любым человеком на своих условиях

*Уверен, что вы не раз пытались договориться с другими людьми. Иногда это удаётся, иногда приходится согласиться на чужие условия. Чаще всего победа или поражение зависит от вас и от того, как вы себя ведёте. Мы расскажем о нескольких советах, которые помогут вам чаще побеждать в переговорах на любую тему.*

Когда я думаю об этой теме, мне сразу же вспоминаются мои попытки договоритьсяс преподавателями в университете об оценке. Ты словно ходишь по минному полю: одна неверная фраза, и у тебя уже нет ни единого шанса. Немного подумав и поискав мнения других людей в интернете, я выделил несколько советов, которые помогли мне и помогут вам успешно договариваться с другими людьми.

**Предлагайте несколько вариантов**

Когда вы настаиваете на своём, вспоминайте о другом человеке, который так же, как и вы, защищает свою точку зрения. Не пытайтесь победить его, предлагая всего один вариант. Вместо этого предложите несколько. Зачем? Дав ему несколько вариантов на выбор (каждыйиз которых вам выгоден), вы создадите иллюзию выбора, и вашему собеседнику будет проще вас поддержать.

В то же время не стоит перебарщивать. Предложив 10 вариантов на выбор, вы сами себя погубите. Нам нравятся простые вещи, и сделать выбор человеку гораздо проще, если у негодва или три варианта, а не десяток.

**Ненужный блеф**

Вам будет проще убедить человека в своей правоте, если вы действительно верите в то, что говорите. Отсюда вытекает следующее: не стоит блефовать. Вам может повезти,и собеседник не заметит обмана, но если всё пойдёт не по плану и вас уличат, назад дороги уже не будет.

Если вы верите в свою правоту, убедить в этом других людей будет гораздо проще.

**Вы не можете победить в одиночку.**

Исход ситуации должен быть выигрышным для обеих сторон. Представьте себя на местедругого человека и подумайте, согласились бы вы на то, что вы предлагаете? Если нет, товряд ли вам стоит ожидать того же от него. Вам нужна выигрышная ситуация, которая удовлетворит обе стороны, а не кого-то одного.

Ещё один совет, который я не могу рекомендовать — сделать видимость того, что исход выгоден не только вам. Если проще — обмануть человека. Вы готовы на это пойти? Тогдау вас есть ещё один дополнительный козырь в рукаве.

**Забудьте об эмоциях**

Люди, включающие эмоции на переговорах, заранее обречены на поражение.Хотя на ситуацию можно посмотреть с нескольких сторон. Если вы говорите о своей позициис восхищением и огнём в глазах, то это может сработать.

Если же вы кричите на собеседника, смеётесь над его позицией или стараетесь его оскорбить, пусть и завуалированно, — вы уже проиграли.

**Просите чуть больше, чем вам нужно**

Это достаточно простой трюк, и вы наверняка о нём знаете. Если вы хотите продать товарза $100, попросите за него $110. Когда покупатель захочет снизить цену, он как раз приведёт её к нужному вам числу…

# [Как стать привлекательным — простые советы](https://psymiracle.ru/kak-stat-privlekatelnym-prostye-sovety/)

[Сергей Зиновьев](https://psymiracle.ru/author/psymiracle/) 2017

 Если вы не знаете, как без особых усилий стать привлекательным, то эти простые советы помогут вам. И на самом деле для этого не надо посещать дорогостоящие тренинги — вы можете сами сделать очень многое, чтобы окружающие были от вас в восторге — независимо, сколько вам лет. Начнем учиться прямо сейчас, не выходя из дома! Вот 5 человеческих качеств, которые производят наибольшее впечатление на окружающих.

* **Добросовестность.** Иными словами, ответственность. Эти люди привлекают окружающих аккуратностью, исполнительностью, и покладистостью, умением контролировать себя. Как правило, у них есть моральные принципы, они не импульсивны и не конфликтны. Главное — где бы они не находились, они делают все нужное только качественно. Неудивительно, что это вызывает уважение и симпатию окружающих. А еще они умеют работать в команде по принципу «вин-вин» (проигравших нет).
* **Открытость**.Не стоит путать с циничной обнаженностью и бессовестностью. Такие людии привлекают богатством внутреннего мира, любовью к творчеству, богатым воображением и эрудицией. Они эмоционально гибки и стрессоустойчивы, что добавляет им еще больше популярности в глазах окружающих.
* **Доброжелательность.**Умение контролировать агрессию и оказывать поддержку другим. Такие люди склонны к сопереживанию, уступчивы, доверчивы, обладают развитой интуицией, эмоциональным интеллектом. Они тонко чувствуют настроение и нужды других. Во всем пытаются найти совершенство и создают гармонию своими руками, высоко ценят социальные связи.
* **Невротизм.** Несмотря на не самую легкую жизнь, невротики тонко чувствуют различные социальные движения и изменения, хорошо разбираются в переживаниях других людей, обладают хорошей конкурентоспособностью в силу добросовестности и порядочности. Внутренние конфликты в них — это своего рода катализатор успешного саморазвития. Этим они и привлекательнее «тяжело здоровых».
* **Экстраверсия.**Суть в том, что экстраверты активнее, энергичнее, общительнее интровертов. Они легче устанавливают контакты, неспособны скучать, часто находят нестандартный выход из положения, более смелы и опытны в общении с противоположным полом, старшими по должности, просто трудными людьми. Их [карьера более успешна](https://psymiracle.ru/uspeshnaya-karera-neobxodimye-kachestva/).

**Как стать душой окружения? Вот семь простых действующих приемов, помогающих за считанные дни.**

**1. Чувство юмора, улыбка, смех.**

Возможно, вы успели заметить, что у привлекательных людей обычно развитое чувство юмора. Они не относятся к жизни чересчур серьезно и не принимают неприятности слишком близко к сердцу. Скажу больше — они способны смеяться и сами над собой, не обижаются на шутки в свой адрес. Конечно, не всем доступна долгая работа с психологом или психотерапевтом, но кое-что можно сделать и прямо сейчас. Просто добавьте в любой свой день больше позитивных моментов – после работы можно посмотреть любимую комедию, почитать веселую книгу, побывать на любых юмористических сайтах. Это позволит снизить уровень стресса и относиться к жизни не слишком серьезно. Смех — один из самых лучших способов [профилактики «синдрома загнанной лошади»](https://psymiracle.ru/sindrom-zagnannoj-loshadi-priznaki-i-lechenie/).

**2. Эрудиция и культура.**

Окружающие чаще тянутся к более образованным, начитанным и опытным людям, имеющим широкие интересы. Сейчас это легче сделать, чем те же 20 лет назад — подскажу несколько простейших способов. Например, многие фильмы сняты на основе книг — почему бы не прочитать их? Слушайте разнообразную музыку, дегустируйте вино, ходите на кулинарные мастер-классы, посещайте популярные блоги и тем для интересного общения станет намного больше – ведь новостями, музыкой, едой и алкоголем интересуются почти все. Начните вести собственный блог или Ю-Туб канал (кстати, [сразу же подпишитесь на мой](https://www.youtube.com/channel/UC_qCfv2z1GQ9Im_NphGeqiA)). Запечатлевайте интересные моменты на фото или видео и размещайте это в социальных сетях.

**3. Искренний интерес к людям.**

Секрет общения привлекательного вам человека в том, что когда он общается с вами, никого другого для него в мире больше не существует. Не забывайте про упоминание имени собеседника, узнавайте в сети о приемах эффективного слушания, помните про улыбки и любое проявлению знаков внимания в адрес собеседника. И, конечно же, комплименты. Просто замечайте в людях приятное, красивое и интересное и искреннее восхищайтесь этим. Речь может идти просто об обнове или удачной прическе, о совершенном кем-то путешествии, о достижениях в профессии или семейных радостях. В ответ люди будут автоматически тянуться к вам за новой порцией внимания и комплиментов, эмоциональных подарков. Только не перебарщивайте, будьте искренними!

**4. Показывайте уверенность в себе.**

Это очень привлекательно, и проще всего начать с выработки уверенности в теле. Уверенные люди обычно ходят прямо и не смотрят себе под ноги. К тому же сутулость может быть и психологическая — от той же низкой самооценки, тревожности, застенчивости. Вот одно интересное упражнение. Просто тренируйтесь ходить прямо, с расправленными плечами и открытым взглядом, устремленным вперед. Тренировки лучше начинать не в людном месте, а подальше от любопытных глаз — в парке или лесу. Со временем такая манера поведения станет привычной и окружающие не узнают вас.

**5. Наличие собственных ценностей и убеждений.**

Во время, когда широко пропагандируется образ «человека без свойств» (посмотрите на эволюцию поведения тех же некоторых инфобизнесменов) — это очень важный козырь. Важно не только иметь твердые убеждения о чем-либо, но и следовать им не увлекаясь сиюминутной выгодой и кратковременными симпатиями. Именно твердое следование принципам делает человека привлекательным и заставляет окружающих лучше присмотреться к его личности. Иметь смелость отстаивать свои убеждения (мировоззренческие, религиозные, политические), и при этом не считать взгляды других ошибочными, – очень привлекательное и редкое качество. Им обладают единицы. Но вам стоит попробовать!

**6. Спортивная форма.**

Люди, обладающие хорошим физическим сложением, всегда более привлекательны для окружающих, чем те, кто плюнул на свою внешность. Подтянутое тело напрямую свидетельствует о целеустремленности, силе воли и любви к себе – то есть, о наличии качеств, многие из которых люди хотели бы у себя многократно усилить. Посмотрите, какую динамику в этом смысле проделал известный блоггер Александр Борисов — от растолстевшего человека он стал выступать на «Айронмене» в международных масштабах (полумарафон, велокросс, длинный заплыв). Бьюсь об заклад — поклонников у него многократно прибавилось. Отсюда простой вывод: хотите привлекать людей – станьте привлекательными внешне. Красивое тело, ровная гладкая кожа, здоровый блеск глаз, энергия и активность – результат, по меньшей мере, регулярного посещения тренажерного зала или пахоты на садовом участке. Впрочем, если хватит силы духа — можно и в монастыре потрудиться ([здесь я писал об этом подробно](https://psymiracle.ru/zhizn-v-monastyre-vzglyad-vracha/)). После двух-трех месяцев такого образа жизни появятся такие результаты, которые по-настоящему порадуют и будут способствовать уже выработку осознанной привычки.

**7. Приобретите полезные привычки.**

Людям обычно свойственно лениться и не выходить из зоны комфорта, поэтому им свойственно тянуться и интересоваться теми, кто такой шаг уже сделал и благодаря работе над собой стал лучше, красивее и здоровее. Правильное питание, ежедневное употребление достаточного количества воды и замена кофе зеленым чаем (я от него просто почти оказался), победа над курением и регулярным употреблением алкоголя – очень простые, но действенные приемы, который позволит стать красивее и увереннее в себе. Вы станете примером для окружающих и привлечете их искреннее внимание. И еще: планомерная работа надо собой – по сути гарантия приобретения нового интересного и качественного социального окружения.

Как вы видите, все описанное мной недорого, доступно практически любому человеку и позволяет достичь в короткие сроки ощутимого результата: стать более прилекательным для окружающих и приобрести более качественное ближайшее окружение. Ну, а если вы хотите быстро узнать еще более интересные подробности (как обращать свои слабые стороны в достоинства, как побороть усталость и всегда быть энергичным без курортов и санаториев, как по максимуму реализовать потенциал своего пола) — под обучающим видео есть кнопка доступа к моему интенсиву «Прививка от висо/косности». Желаю вам и вашим близким всегда быть привлекательными в глазах окружения и только качественного окружения. Все в ваших руках!

# Если вас пытаются запугать

[Джон Коттер](http://hbr-russia.ru/blogs/955/) 2015

Страх — необыкновенно сильная эмоция. И потому запугивание — одна из самых эффективных стратегий, губящих хорошие идеи. Когда нарастает тревожность, тщательно проверить ценность того или иного предложения трудно, а то и вовсе невозможно. Самый распространенный довод против новой идеи: «Вы отвергаете наши фундаментальные корпоративные ценности». Это прием запугивания.

Давайте будем исходить из предположения, что вы никоим образом не затрагиваете ценности компании. И все равно достаточно намека, что ваша идея подвергает опасности священные основы организации — и на том разговор закончен. Вас выставили на позорище: вы пошли против традиции, духа, основ существования компании. Вы разрываетесь между вопросами «Как такое могло произойти?» и «Как это исправить?». Исправить не так уж трудно: сию же минуту переформатируйте разговор, спокойно изложив, каким образом ваше предложение, напротив, укрепляет ценности фирмы.

Казалось бы, очевидное решение, но я посвящаю ему отдельный блог, потому что им слишком часто пренебрегают даже самые опытные люди. Разберем пример: сеть региональных магазинов электротоваров (ее возглавляет Джой) много лет жестко соперничает с другой региональной сетью (ее возглавлял Боб). И вдруг Боб предлагает выкупить бизнес Джоя. Джой тщательно изучает предложение и приходит к выводу, что оно выгодно и акционерам, и сотрудникам, и покупателям в целом. Но когда он представляет это предложение своим людям, он сталкивается с «войной ценностей». Старый сотрудник пускается рассуждать о том, как Боб, якобы, однажды обманул покупателей, и старина Джой никогда бы не продал ему свое дело, потому что Боб не уважает его ценности.

Вывод: продать компанию — значит поступиться тем, во что всегда верили и основатель компании, и его преданные сотрудники. Другие участники собрания, которые поначалу одобрили предложение, теперь уже не кивают в унисон. Запугивание сработало.

Наиболее типичная (и наиболее неэффективная) реакция — отмахнуться от приведенного стариком примера, как от чего-то малозначительного: «Это отдельный случай, он ничего не доказывает. Наверное, и о нас где-то такое рассказывают». Этот ответ не поможет, потому что аудитория запаниковала, а страх не лечится коротким разумным ответом.

Читайте материал по теме: [Как разговаривать с нервным человеком](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/peregovory/p14197/)

Более эффективный подход — рассказать, как слияние поспособствует укреплению корпоративных ценностей компании. Так, в нашем примере гендиректор говорит: «Отчасти вы правы. Думаю, все мы искренне заботимся о наших клиентах. Но, хотим мы того или нет, в регион скоро придут огромные универсамы, а они работают не по таким принципам — зато конкуренцию составляют самую серьезную. Благодаря своим размерам они могут скупать оптом огромные партии товара и снижать розничные цены. Мы уже видели, как такие гиганты душат традиционные компании вроде нашей. Тут-то нам и придется расстаться со своими ценностями. А это слияние повысит нашу конкурентоспособность, и мы сможем укрепить свои ценности и прекрасно обслуживать клиентов в будущем».

Разумеется, это лишь один пример того, как можно защититься от обвинения, будто вы порываете с корпоративными ценностями. Главное — не дрогнуть под атакой «запугивателя» и тут же на 180 градусов повернуть разговор, доказать, почему ваше предложение как раз и необходимо принять, чтобы сохранить эти самые ценности. Ведь вы с таким прицелом и продумывали свое предложение, не правда ли?

**ДЖОН КОТТЕР**

*Профессор в Гарвардской школе бизнеса и директор по инновациям в Kotter International*

# Умные уроды, симпатичные дураки и отношения в коллективе

Тициана Кашаро, Мигел Соуза Лобу

Исследования показывают, что, когда на работе у людей возникают профессиональные проблемы, за помощью они обращаются не к тому, кого считают лучшим специалистом, а к тому, у кого хороший характер.

**Тициана Кашаро** ([Tiziana Casciaro](mailto:tcasciaro@hbs.edu)) — доцент, преподаватель теории организационного поведения в Гарвардской школе бизнеса (Бостон). **Мигел Соуза** Лобу ([Miguel Sousa Lobo](mailto:mlobo@duke.edu)) — доцент, преподаватель теории принятия решений в школе бизнеса Фукуа при университете Дьюка в Дареме (Северная Каролина).   
  
Original title of this article: “Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks”.

**[Кого вы выберете?](http://www.hbr-russia.ru/issue/10/599/" \l "snoska2)**

[](http://www.hbr-russia.ru/showpic.php?/photos/photos/423.jpg)

Кого из сослуживцев вы выберете в партнеры для выполнения определенной задачи — знающего или симпатичного? Наши исследования показали, что, как правило, «умным уродам» люди предпочитают «симпатичных дураков», то есть легкий характер оказывается фактором более весомым, нежели профессионализм.

[](http://www.hbr-russia.ru/issue/10/599/)

В любой организации между сотрудниками могут сложиться непростые отношения — это хорошо известно каждому руководителю. Люди оказываются в одной компании потому, что обладают разнообразными знаниями и навыками, необходимыми для работы в ней. Но именно это разнообразие и приводит к появлению множества обособленных групп «по интересам»: их членов связывает либо профессиональная деятельность, либо образование, либо общность взглядов и т. д.

От того, насколько руководителям удается преодолевать эту обособленность и устранять напряжение в коллективе, зависит успех в нынешнем бизнесе, основанном на знаниях и взаимодействии. Как добиться того, чтобы два подразделения с разной культурой начали обмениваться действительно важной информацией? Как наладить сотрудничество отделов, которые издавна борются друг с другом за скудные корпоративные ресурсы? Что нужно сделать, чтобы люди из разных подразделений приносили больше пользы, работая вместе, чем работая по отдельности?

Прежде чем искать ответы на эти вопросы, важно понять, как складываются и поддерживаются неформальные отношения в коллективе. Конечно, организации для того и существуют, чтобы их сотрудники, взаимодействуя определенным образом, выполняли свою работу. Но многочисленные контакты не обязательно связаны с профессиональной деятельностью. Даже в формальных структурах, например в межфункциональных рабочих группах, многое зависит от обычных человеческих отношений.

В этой статье мы излагаем несколько необычный взгляд на то, как складываются неформальные социальные связи, то есть на то, как люди выбирают себе партнеров по работе. Мы рассмотрим некоторые плюсы и минусы этого явления и расскажем, как извлекать из него максимум пользы.

**Как мы выбираем партнеров**

Если у людей есть возможность выбирать партнера по работе, они руководствуются разными соображениями: например, им кажется, что работать бок о бок с ведущим сотрудником престижно, или они надеются, что постоянное общение с «нужным» начальником поможет быстрее продвигаться по службе. Но чаще всего решающим оказывается другое: компетентность (хороший ли Джо специалист?) и человеческие качества (каково будет работать с Джо?). Все понимают значимость двух этих факторов, но мало кто знает, до какой степени они важны и почему.

В поисках ответа на эти вопросы мы изучили четыре совершенно непохожие друг на друга организации (коммерческие и некоммерческие, большие и малые, североамериканские и европейские). Мы спрашивали их сотрудников, часто ли им приходится взаимодействовать по рабочим вопросам с коллегами, и просили оценить своих сослуживцев по двум параметрам — по характеру и профессионализму.

Сочетание этих двух критериев — профессионализма и характера — порождает четыре архетипа: «умный урод» (высококлассный специалист, но неприятный человек, которого избегают), «симпатичный дурак» (мало в чем сведущ, но человек хороший), «звезда» (опора и надежда компании — и человек замечательный, и профессионал отличный) и «полный придурок» (ну это объяснять не надо). Конечно, такое деление весьма условно. Как правило, компании стараются избавиться от профнепригодных или социально неадекватных людей. Но все равно по этому принципу можно классифицировать, хотя и грубо, сотрудников любой организации. (Попробуйте, и вам наверняка удастся заполнить именами своих коллег четыре пустых поля в таблице «[Кого вы выберете?](http://www.hbr-russia.ru/issue/10/599/" \l "vrez2)»).

Один из выводов нашего исследования вполне очевиден: все сотрудники предпочитают работать со «звездами» и никто не хочет иметь дело с «полными придурками». Интереснее, как выбирают между «умными уродами» и «симпатичными дураками».

По словам руководителей, на работе «конечно же, самое главное — профессионализм, а не человеческие качества». Вот что сказал по этому поводу директор по информационным технологиям крупной инженерной компании: «Я готов подавить свою неприязнь к несимпатичному мне сотруднику, если он крепкий профессионал, но не стану тратить свое время и учить того, кто ничего не умеет делать». «Для меня важнее всего квалификация сотрудника. Если он к тому же приятный человек, то это просто замечательно», — говорит руководитель отдела информации ИТ-департамента компании, предоставляющей профессиональные услуги.

На самом деле эти заявления не всегда соответствуют действительности. При формировании рабочих отношений (не дружбы, а именно деловых контактов) чувства играют значительно большую, чем принято считать, роль и выбор партнера зависит прежде всего от эмоций, которые вызывает тот или иной человек, а не от его профессионализма. Эмоциональное восприятие оказывается своеобразным фильтром: если человека откровенно не любят, то его знания и квалификация никого не интересуют и с ним никто не хочет работать. И наоборот, если он нравится, коллеги будут благодарны ему даже за незначительный вклад в общее дело. Это универсальное правило: чтобы сослуживцы хотели с тобой работать, важнее им нравиться, чем быть хорошим специалистом. Конечно, бывают и исключения, но очень редкие.

Разумеется, для кого-то компетентность все же стоит на первом месте. Но почему большинство ценят ее только на словах? «Если ты предпочитаешь «симпатичного дурака» «умному уроду», то как будто расписываешься в собственном непрофессионализме. Поэтому никто не признается в этом даже себе», — считает сотрудник маркетингового отдела компании, выпускающей средства личной гигиены.

Но действительно ли такой выбор выдает непрофессионала? Разве это неправильно — держаться подальше от «умного урода»? Все зависит от ситуации. Иногда стоит закрыть глаза на его грубость и покровительственную снисходительность — ведь это не самая высокая плата за помощь, знания и опыт. В конце концов можно держать его на расстоянии, чтобы он не подавлял вас интеллектуальным превосходством.

Но есть и весьма веские причины избегать «умных уродов». Порой из такого человека трудно выудить необходимую информацию — просто в силу его характера. Часто просто передать какие-то сведения недостаточно, их нужно еще и разъяснить (устроить обсуждение, ответить на вопросы), а наладить взаимодействие с такими людьми очень трудно. Когда вы осваиваете что-то новое, то оказываетесь в уязвимом положении, и в этом случае иметь дело с «умным уродом» тоже не слишком приятно, особенно если вы боитесь упасть в его глазах — или в глазах тех, кому он расскажет о том, чего вы не знаете или не умеете. А «симпатичный дурак» охотно поделится любой (хотя, вероятно, и не самой полной) информацией и бескорыстно поможет вам освоить новые навыки.

**Плюсы и минусы обаяния**

Кто-то нравится всем, кто-то — нет. Все дело в том, что наше отношение к человеку зависит от его характера или ситуации, в которой нам приходится с ним общаться.

Социальные психологи давно выяснили, какие люди нам нравятся: это те, кого мы знаем, кто похож на нас; кто испытывает к нам теплые чувства или нравится нам — либо внешностью, либо характером (тактичным, жизнерадостным, щедрым и т. д.). Все эти вызывающие нашу симпатию факторы в той или иной мере способствуют налаживанию неформальных отношений.

**Плюсы.** Мы предпочитаем общаться с людьми своего круга — со схожими взглядами, интересами, происхождением, характером и легко находим с ними общий язык, потому что благодаря им повышается наша самооценка. Кроме того, когда в компании работают люди, объединенные общими ценностями, схожим мировоззрением и стилем общения, это благотворно сказывается не только на психологическом климате, но и на бизнесе: в таком случае сотрудники быстро и легко справляются с поставленными задачами.

Эффективность работы растет, даже если сотрудники просто знакомы: им не приходится тратить время на притирку. И конечно, увереннее чувствуя себя со знакомыми, мы легче миримся с их недостатками.

Приятно работать с человеком, которому нравишься. Коллеги, между которыми устанавливаются дружелюбные отношения, легко воспринимают новые идеи, помогают и доверяют друг другу. Вы точно знаете, что всегда сможете воспользоваться их знаниями и сами в любой момент придете им на помощь.

А что, если коллега нравится вам еще и внешне? В этом случае работать с ним будет просто приятнее, чем с другими.

**Минусы.** У сотрудничества близких по духу людей есть один большой недостаток: любую проблему они оценивают с одной и той же точки зрения. Если группа состоит из людей с разными взглядами, этого не происходит: несмотря на вероятные трения и недопонимание, ее члены могут в неожиданном ракурсе увидеть поставленную задачу и найти принципиально новое ее решение.

Не хватает свежего взгляда и группе, состоящей не из единомышленников, а просто из хороших знакомых. Люди, давно работающие вместе, предпочитают избегать споров, не критиковать и тем более не отвергать неудачные идеи коллег, которых они знают и любят.

Другой минус состоит в том, что коллеги, которые хорошо относятся к нам и с которыми нам приятно работать, не всегда лучше всех справляются со своими обязанностями. Может статься, ту или иную задачу лучше всего выполнит не столь милый вашему сердцу человек.

Есть еще одна опасность: работая с обаятельным коллегой, вы приятно проведете время, но мало что сделаете. Один опытный венчурный капиталист рассказал нам про руководителя, который брал на работу только людей, которые вызывали у него симпатию. «Они вместе ходили по барам, но о качестве их работы и говорить нечего. Собирая вокруг себя тех, кто вам нравится, вы рискуете уничтожить компанию», — считает он.

Все вышесказанное означает, что нужно научиться использовать плюсы работы с симпатичными людьми и избегать минусов отбора партнеров по принципу личной приязни. Не забывайте, что мы имеем в виду не формальное взаимодействие (вы сотрудничаете с начальником или коллегами независимо от того, хотите вы того или нет), а то, как люди выбирают партнеров для неформальных рабочих отношений. Но это вовсе не значит, что руководители не могут укреплять эти связи, жизненно необходимые для выполнения определенных задач.

Мы предлагаем использовать три базовых подхода. Во-первых, по возможности способствуйте налаживанию доверительных отношений. Во-вторых, назначайте всеобщих любимцев на такие должности, чтобы они оказывались в роли посредников между различными группами в компании. В-третьих, учите «уродов» уму-разуму. Первый пункт предполагает, что симпатия или антипатия к человеку зависит от ситуации. Второй и третий — что некоторые свойства изначально присущи человеку.

**Создавайте атмосферу дружелюбия**

Может ли руководитель способствовать хорошим отношениям между сотрудниками? Как ни удивительно, на этот вопрос мы отвечаем положительно.

**Сплачивайте коллектив.** Хорошо известен психологический эксперимент, когда человеку предлагают выбрать одну из двух его фотографий — обычную или сделанную в зеркальном отображении. Большинство выбирает вторую — просто потому, что именно так мы привыкли себя видеть, глядя в зеркало. Всем нам приятно, когда нас окружают знакомые — эти люди привычны, понятны и предсказуемы. В свою очередь, непосредственный контакт способствует зарождению взаимной симпатии: исследования показали, что чем чаще мы встречаемся с человеком, тем приятнее нам общаться с ним.

Учитывая это, руководители внесут лепту в налаживание отношений между сотрудниками, если ответственно подойдут к такому вопросу, как планировка офиса. Можно, например, расположить рядом несколько отделов («Я раньше не знала никого из бухгалтерии, но после того, как они переехали на наш этаж, я подружилась с Сарой») или предусмотреть специальные места для неформального общения.

Сплачивают коллектив и разного рода специальные мероприятия, на которых люди могут ближе познакомиться друг с другом (например, корпоративные вечеринки по пятницам). Обычно, когда создается межфункциональная группа, ее члены еще до начала нового проекта встречаются в неформальной обстановке, обсуждают будущую работу, обмениваются знаниями и таким образом ближе знакомятся друг с другом. Очень важно собирать людей вместе именно на этом этапе, пока у них еще нет эмоционально окрашенных отношений, на которых отражаются разного рода рабочие проблемы, например конфликт интересов.

**Создавайте новые точки соприкосновения.** Если естественных точек соприкосновения нет, то их можно создать. К примеру, не секрет, что маркетологи и разработчики часто относятся друг к другу с подозрением: у их отделов слишком разные цели, да и попадают в них люди разного склада. Но если маркетологов и разработчиков собрать в одну группу, которая управляла бы производством определенного товара, то во время общей работы над «продуктом х» различия могут исчезнуть и члены группы будут воспринимать себя единым коллективом. В этом случае отделы начнут более тесно взаимодействовать, а между сотрудниками постепенно завяжутся и личные отношения.

Поощряйте связи. Бывает очень трудно объединить людей, которые испытывают недоверие или даже враждебность друг к другу из-за глубоких различий (такие отношения часто складываются между сотрудниками двух объединившихся компаний) или омраченного конфликтами прошлого (давняя борьба за бюджетные средства между подразделениями). Тут не помогут ни корпоративные вечеринки, ни создание межфункциональных групп. В этих случаях нужны более решительные меры.

Один из способов — заставить людей вместе искать выход из сложного положения. Больше 40 лет назад социальный психолог Музафер Шериф провел такой эксперимент. Отдыхавших в летнем лагере мальчиков 11—12 лет разделили на две группы. Чтобы каждая быстрее сплотилась, их поселили отдельно. Все занятия, которые придумывал для них исследователь, предполагали соперничество и потому провоцировали вражду между группами. Затем Шериф решил посмотреть, подружатся ли противники, если окажутся в иных условиях, и стал устраивать общие развлечения для обеих групп, например совместные походы в кино. Но взаимная неприязнь только возросла: на каждом сеансе вспыхивала драка. Шериф понял, что дети должны оказаться в ситуации, когда им волей-неволей придется помогать друг другу. Например, однажды грузовик, в котором они ехали на прогулку, «сломался» и мальчикам пришлось толкать его в гору. Постепенно в результате подобных происшествий отношения между группами улучшились, и к концу смены многие дети обзавелись друзьями из другой группы.

Когда компании устраивают для своих сотрудников неформальные встречи, они руководствуются этим известным психологическим принципом. Но для успеха дела необходимы новизна и искренность, иначе толку не будет. Поэтому руководителям нужно все время придумывать, как вдохнуть новую жизнь в старую концепцию.

**Извлекайте пользу из обаяния**

Всеобщие любимцы принесут наибольшую пользу своим организациям, если станут посредниками между группами, которые обычно не взаимодействуют друг с другом.

Обаятельные люди не всегда лучшие в своем деле (хотя бывают и исключения — «звезды»). Более того, поскольку у них много времени уходит на общение, они работают меньше своих коллег. Но для организации гораздо важнее их способность устанавливать связи между сотрудниками.

Чтобы максимально полно использовать таланты таких людей, руководителям нужно действовать последовательно и целенаправленно.

**Ищите.** Чуткий начальник легко найдет в своем коллективе человека, который может стать (или уже стал) посредником. Но беда в том, что чаще всего руководители не обращают внимания на эмоциональную составляющую отношений на работе и поэтому не замечают таких людей. Сотрудница ИТ-подразделения одной компании не считалась особо ценным специалистом (она должна была устранять сбои в технической инфраструктуре), но, по словам коллег, ее все любили и она, «как стена, стояла между отделом и остальной компанией», выслушивая жалобы пользователей. Когда компания решила снизить издержки, сотрудницу уволили. К чему это привело? К катастрофе.

Конечно, руководителям, стоящим на верхних ступеньках иерархической лестницы, трудно выявить и оценить таких людей. Для этого нужно регулярно проводить всестороннюю оценку сотрудников, в том числе определять, насколько приятен в общении тот или иной человек. Более систематический подход — анализ социальных связей. Сначала с помощью специально составленных опросников собирается информация об отношениях между людьми, а затем анализируется структура связей, возникающих на основе этих отношений.

**Защищайте.** Найти и оценить посредников недостаточно — их нужно еще и поддерживать. Когда мы рассказали о важной роли посредников руководителям одной компании, они воскликнули: «Надо же, а мы только что уволили такого человека!» Оказалось, у них работал сотрудник, который вызывал искреннюю симпатию у всех, кто хоть как-то пересекался с ним. Именно к нему обращались, когда нужно было связаться с кем-то из другого подразделения или компании-партнера. «Дело не только в том, что он знал всех и каждого — все с радостью ему помогали», — вспоминают его коллеги. Тем не менее, когда компания проводила сокращение штатов, чтобы снизить издержки, его уволили одним из первых.

**Подбирайте подходящую должность.** Вряд ли вы станете «мариновать» посредника на должности, на которой он не сможет проявить свой талант к общению. Ему нужно поручать такую работу, чтобы он связывал между собой людей из разных подразделений. Посредники приносят особенно много пользы, если в их обязанности входит распространение новых идей. Допустим, вы решили внедрить новые передовые методы. Кого вы выберете для осуществления программы? Руководителей высшего звена? Ведущих сотрудников? Лучше всего с этой задачей справятся те, к чьему мнению прислушиваются, то есть посредники.

**Перевоспитание «умных уродов»**

Работать с «умными уродами» настолько неприятно, что никому не хочется лишний раз сталкиваться с ними. Из-за этого их способности и знания используются не в полную силу. Можно ли с этим что-то сделать?

**Объективно оценивайте их вклад в общую работу.** «Умные уроды» отлично делают свое дело, но насколько велик их вклад в общий успех компании? Помогают ли они работать коллегам, или, наоборот, мешают им? Один инвестиционный банк хотел выйти на новый высокоприбыльный рынок, и для этого пригласил на работу высококлассного специалиста. Однако качества, благодаря которым этот человек стал признанным авторитетом в своей профессии, вызвали неприязнь большинства коллег — его манеры резко противоречили принятому в компании вежливому и уважительному стилю общения. Что же делать в такой ситуации?

**Поощряйте хорошее поведение.** Если «умные уроды» действительно важны для компании, нужно что-то делать, чтобы сотрудники стали относиться к ним терпимее, а еще лучше — прониклись симпатией, признав их выдающиеся заслуги. Конечно, изменить поведение взрослого человека трудно, но не невозможно. Некоторые «уроды», те, что при желании могут быть обаятельными, поддаются убеждению. Сотрудник банка мог очаровать клиента, но тратить силы на коллег ему уже не хотелось. Поэтому на освободившееся место управляющего директора назначили другого человека.

**Учите жить в коллективе.** Хотя этому специалисту не досталась обещанная ему изначально должность, он не ушел из компании. И тогда его начальник всерьез взялся за его перевоспитание: он замечал любой промах, о чем незамедлительно сообщал, не дожидаясь ежегодной аттестации. Руководитель без экивоков объяснял подчиненному, что невежливое поведение невыгодно прежде всего для него самого, а такие доводы оказываются весьма убедительными для людей эгоистичных и честолюбивых. Вняв наставлениям начальника, специалист исправился и через год получил повышение.

К сожалению, социально неадекватных людей (а их особенно не любят) нельзя научить вести себя любезно с окружающими. Наставлениями и уговорами тут ничего не изменить — чтобы хоть как-то исправить ситуацию, с ними нужно проводить тренинги, развивающие навыки общения.

**Подбирайте подходящую должность.** Если общительных сотрудников лучше всего назначать на должности, предполагающие взаимодействие с людьми, то «умным уродам» нужно работать самостоятельно. Подобрать должность для человека, который не дорожит мнением коллег, несложно, правда, никто не сможет воспользоваться его знаниями.   
  
Конечно, работника, единственное достоинство которого заключается в его обаянии, вряд ли можно назвать ценным приобретением. Поначалу он нравится всем, но после того, как он не раз подведет коллег, отношение к нему изменится.

Так же легко обмануться и в сотруднике, который прекрасно работает, но с которым коллеги не хотят иметь дела из-за его тяжелого характера и потому не могут воспользоваться его знаниями и опытом. Однако чаще всего руководители недооценивают именно общительных сотрудников, особенно если они не слишком исправно выполняют свои обязанности. А если руководителю удается создать атмосферу взаимного уважения и симпатии, то люди работают с удовольствием. В итоге они добиваются лучших результатов и в компании формируются прочные социальные связи.

# [Кого любят?](http://www.hbr-russia.ru/issue/10/599/" \l "snoska1)

Проверяя нашу теорию взаимоотношений на работе, мы провели несколько исследований в технологической компании из Кремниевой долины, подразделении транснациональной ИТ-корпорации, американском университете и испанском подразделении глобальной корпорации, производящей предметы роскоши. Кроме того, мы опросили большую группу студентов, которые учатся по программе MBA в американской бизнес-школе. Во-первых, мы хотели проверить, верны ли наши предположения для организаций разных типов, работающих в разных отраслях и странах с непохожими национальными культурами. Выявленная нами закономерность отчетливо проявилась во всех четырех организациях. Во-вторых, нас интересовало, к каким выводам мы придем, если будем применять разные критерии оценки обаятельности, знаний и рабочих отношений. Например, определение рабочих отношений подразумевало несколько градаций — от общего («Мы взаимодействуем по работе»; речь шла о любом связанном с работой взаимодействии — формальном и неформальном) до более узкого («Я часто советуюсь с этим человеком по разным возникающим на работе проблемам и обращаюсь к нему за помощью» или «Когда нужно найти какое-нибудь необычное решение, я обращаюсь к этому человеку»).

Анализируя ответы, мы делали поправку на их субъективность (например, учитывали, что те, кто работают в одном подразделения или на одном этаже, общаются чаще, независимо от степени профессионализма или отношения друг к другу). Мы также учитывали, что в каждой организации имеются свои ограничения для выбора партнеров по работе. Скорее всего, чтобы понять почему "симпатичных дураков" предпочитают "умным уродам" нужно учитывать фактор времени.  
Если человек некомпетентен, но приятен, то коллеги и начальник готовы ждать, пока он не станет компетентным. Они будут надеяться, что он научится работать. Ведь полдела уже сделана - он влился в коллектив.  
Если человек профессионал, но "урод", то никто не захочет ждать, когда он станет своим. К тому же, в то, что этот человек со временем станет нам другом, редко кто верит. Ярлык вешается в первые несколько дней. Плюс есть уверенность, что профессионалов на рынке много, а хороший человек - это золото, его ценить надо.

# Наука убеждать: нужно выйти за рамки своих возможностей

[Марк Гоулстон](http://hbr-russia.ru/blogs/711/) 2015

Сейчас намного чаще, чем когда-либо раньше, люди стали распознавать корыстные тактики и техники, которые другие используют, чтобы манипулировать ими. Никому не нравится, когда на него оказывают давление, играют на эмоциях или заставляют действовать определенным образом. В ответ на действия манипулятора человек сопротивляется и отвергает любые попытки оказать на него влияние.

В качестве достойной альтернативы можно использовать подлинную харизму и влияние, чтобы стимулировать приверженность и заинтересованность тех или иных собеседников. Для нашей книги мы провели более 100 глубинных интервью с самыми уважаемыми экспертами из разных профессиональных сфер, которым удалось постичь науку убеждать.

Мы выяснили, что успешные манипуляторы следуют несложной схеме, включающей в себя четыре простых шага, которую и мы с вами можем успешно использовать. Предыдущий [пост](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15787/) был посвящен шагу №1: стремитесь к великим достижениям. Позднее мы раскроем суть шага №3: вовлекайте людей в то, что «может стать частью их жизни здесь и сейчас» и шага №4: когда вы уже многое сделали… сделайте больше.

В этой статье мы поговорим о шаге №2: как выйти за рамки своих возможностей.

Если нам необходимо добиться подлинной заинтересованности и одобрения, нам следует прислушиваться к другим, искренне желая при этом узнать о них больше и понять больше. Но в голове есть своего рода «мертвая зона», которая может нам помешать. То, что мы слышим, легко деформируется под влиянием наших собственных потребностей, наклонностей, опыта и распорядка, даже когда мы настроены положительно. Мы частенько слышим, что говорят другие, не понимая, что именно они имеют в виду. Мы слышим что-то и воспринимаем это по-своему, не осознавая, что другой человек может придавать сказанному совершенно иной смысл.

Мы выделили четыре разных уровня восприятия услышанного, первые три из которых недостаточны для того, чтобы оказать реальное воздействие на человека.

Уровень 1: Отсутствие внимания = слушать, но не слышать

Собеседники, которые слушают, но не слышат, — это те, кто говорят «хм, ага», с очевидностью демонстрируя при этом отсутствие какого-либо интереса к тому, что им говорят. Обычно они выглядят суперзанятыми и, как правило, так оно и есть. Порой такие люди даже продолжают проверять свою электронную почту или печатать сообщения, пока «слушают». Подобный уровень восприятия может раздражать, сердить и даже приводить в ярость говорящего.

Уровень 2: Защитное прослушивание = воспринимать поверхностно

Это восприятие через броню, с приготовлением своих контраргументов в то время, как другой человек говорит. Таких поверхностных слушателей отличает быстрота реакции, но анализ поступающей к ним информации в их голове происходит крайне медленно. Люди часто воспринимают таких индивидуумов как чрезмерно навязчивых, отнимающих много времени и стараются почаще избегать таких собеседников, ведь общение с ними изматывает. Этот тип собеседников когда-то метко описал Марк Твен: «Большинство бесед представляют собой монологи в присутствии свидетелей».

Уровень 3: Слушать, предлагая решение проблемы = прислушиваться

Это восприятие, направленное на достижение определенной цели. Слушатели, стремящиеся решить проблемы, слушают, чтобы продвинуться вперед. Если людям нужен ваш совет, это правильный подход. Однако они будут чувствовать разочарование, непонимание и даже отторжение, если вы изначально предлагаете им «инструменты решения», которых они не хотят или которые им и не требуются.

Уровень 4: Единство восприятия = выслушивать искренне

Это восприятие высшего порядка, истинно человеческое сопереживание, которого каждый из нас страстно желает. Это означает слушать других людей, чтобы понять, что происходит у них внутри. Это восприятие на их условиях, а не на ваших. Это понимание того, что движет поступками людей, благодаря чему устанавливается настоящий искренний контакт между собеседниками.

Собеседник, владеющий искусством общения на четвертом уровне, не испытывает желания защищать свое мнение, слишком много высказываться на какую-либо тему или предлагать решение всех проблем. Он знает, что предложит помощь чуть позже, когда настанет подходящее время, если не будет осуждать своего оппонента во время разговора (который, представьте себе, может быть очень разным). Помните, что вы слушаете человека, чтобы научиться. Не бойтесь задавать вопросы, такие как, например:

* Что это значит для тебя?
* Что ты чувствуешь?
* О чем ты думаешь?
* Что ты думаешь по этому поводу?
* Как ты на это смотришь?
* Каковая была твоя первая реакция на данную ситуацию?
* Что в этом во всем хорошего?
* Что еще приходит на ум?

Чтобы чаще использовать Четвертый уровень восприятия на практике, учитывайте следующие вопросы:

* Кто для вас является примером для подражания в искусстве использования Уровня 4 в вашей собственной жизни?
* Что для вас самое трудное в использовании техники слушания на данном уровне?
* Кто, на ваш взгляд, является тем самым собеседником, ради которого стоит использовать эту технику?

Использовать технику слушания Уровня 4 на практике не так уж и легко, однако именно этот путь поможет проникнуть в суть проблемы и оказать влияние на другого человека.

*Материал подготовлен при участии Джона Уиллмена, он доктор наук, куратор сайта MotivationRules.com, и преподаватель в высшей школе менеджмента им. Андерсона при Калифорнийском университете.*

**МАРК ГОУЛСТОН**

*Доктор медицины, член Американской ассоциации психиатров, бизнес-психолог, руководящий консультант и один из основателей компании Heartfelt Leadership.*

# Как действительно понять, что хочет сказать собеседник

[Марк Гоулстон](http://hbr-russia.ru/blogs/711/) 2015

Люди, которые умеют влиять на других, хотят искренней вовлеченности в разговор и участия. Они не стремятся полагаться на законы жанра, они верят только в убеждение, которое действует здесь и сейчас. Такой вывод был сделан по итогам опроса 100 экспертов, практикующих в разных областях бизнеса, и итог этого опроса вошел в нашу книгу.

Успешные переговорщики следуют несложной схеме, включающей в себя четыре простых шага. И именно эти методы и помогают убеждать. Мы уже успели поговорить с вами о шаге №1: [«Стремитесь к великим достижениям»](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15787/) и о шаге №2: [«Как выйти за рамки своих возможностей»](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p15811/). Позднее мы раскроем суть шага №4: «Когда вы уже многое сделали… сделайте больше». А в этом блоге мы поговорим о шаге №3: «Приглашайте собеседника к диалогу и общайтесь, принимая в расчет его точку зрения».

Чтобы понять, насколько этот шаг важен, попробуйте представить себя в одном конце огромного торгового центра — скажем, в северо-восточной его части, а именно в кафе. А теперь представьте своего друга, который стоит напротив магазина игрушек, но в противоположной части торгового центра. Идея в том, что вам надо объяснить вашему приятелю, как до вас добраться.

Просто представьте, с чего вам начать разговор, может, с фразы «чтобы меня найти, тебе нужно оказаться в северо-восточной части торгового центра, возле кафе». Но это же странно, не так ли? Это же вы находитесь в этой части магазина, а не ваш собеседник.

Именно так в реальной жизни мы и пытаемся убедить других. Мы просто играем на своем поле: выдвигаем наши условия, исходя из собственных убеждений и опыта. Мы видим ситуацию, опираясь на собственные воззрения. Между нами и нашим собеседником лежит огромная пропасть, но мы действуем так, как будто мы уже ее преодолели.

Пример с торговым центром показывает, что мы совершаем большую ошибку, когда начинаем диалог с того, что выражаем собственную мысль, отталкиваясь от своего впечатления («наше собственное восприятие реальности»). Чтобы помочь другому человеку двигаться вперед, надо посмотреть на проблему его глазами («взгляд с позиции собеседника»).

Чтобы ваш собеседник делал то, что необходимо вам, старайтесь минимизировать ваше собственное восприятие. Для этого обратите внимание на пять простых правил.

1. **Глубокое понимание ситуации: покажите, что вы уяснили суть проблемы.** Дайте понять, что вы хорошо представляете себе все возможности и трудности, которые видит перед собой ваш собеседник. Предлагайте идеи, которые могут подойти ему или ей с учетом его или ее собственного взгляда на ситуацию. Когда вы действительно начинаете разбираться в ситуации конкретного человека, вы, скорее всего, услышите от него или нее фразы вроде: «совершенно точно» или «теперь ты понимаешь, в какую историю я вляпался…».
2. **Личная осведомленность: вы знаете их.** Продемонстрируйте, что вы осознаете его или ее сильные и слабые стороны, цели, надежды, приоритеты, нужды, ограничения, страхи и интересы. Вдобавок вы проявите себя человеком, стремящимся установить с ними контакт на личностном уровне. Если вы сделаете это правильно, вы будете слышать от людей фразы подобные: «вы видите меня таким, каков я есть!» или «вы действительно понимаете, как я к этому пришел».
3. **Понимание, как выйти из сложившейся ситуации: вы видите пути их развития.** Покажите людям, как им стоит действовать, чтобы добиться успеха на их же условиях. Дайте им варианты и альтернативы, которые позволят им проявить себя. Основываясь на вашем понимании их ситуации и того, что находится на кону для них лично, предложите возможности для улучшения положения дел и помогите им привести в порядок свои мысли и чувства, покажите им, как действовать правильнее. Когда вы преуспеете в этом, вы будете слышать о себе комментарии вроде: «это действительно могло сработать» или «я вижу, как это могло бы помочь мне!».

Один из наших любимых примеров касается Майка Крителли, бывшего главы поистине суперуспешной компании, Pitney Bowes. Майк был отмечен в книге Джима Коллинза о том, как самые успешные в мире бизнесы достигали своих результатов, его считают одним из наиболее выдающихся руководителей по шкале от «Очень Хорошего до Великого».

Майк — талантливый руководитель, и он умел организовать работу в команде так, чтобы каждый был занят своим делом, благодаря чему вместе все достигали выдающихся результатов. Когда мы спросили его, как у него это получается, то он ответил: «Иногда человека мотивирует всего лишь маленький жест, надо просто суметь сделать его в нужный момент. Будьте внимательны к людям, и вы поймете, что самое ценное для них».

В частности, один сотрудник однажды затеял с Майком разговор о проблемах, связанных с усыновлением ребенка, отмечая, что в Pitney Bowes компенсация, выплачиваемая по уходу за ребенком в таких случаях, очень мала. Несколько недель спустя он и его жена получили от Майка письмо с поздравлениями о принятии в их семью ребенка… вместе с внушительным чеком на компенсацию по усыновлению, которую компания с этого момента начала предлагать своим сотрудникам.

Когда он вышел на пенсию, все его коллеги из Pitney Bowes подготовили видео, в котором они выражали свою благодарность за то положительное влияние, которое он оказывал на компанию в течение многих лет. Все они говорили о способах, которыми Майк подбирал к ним «ключ» — личные связи и действия, сформировавшие со временем его репутацию, которая привлекала талантливых людей в компанию и мотивировала их оставаться в ней.

Это действенный способ, который говорит нам о способности Крителли общаться с людьми на их условиях — ловить их волну, в общем, действовать так, что они открыто проявляют свою благодарность, зафиксированную в [видео](http://www.youtube.com/watch?v=Lp2qR9_NRdc).

Помните, они сделали это уже после того, как он сложил с себя полномочия.

По аналогии с Майком Крителли, когда вы применяете на практике эти три способа (ситуационный, личностный и ориентированный на решение проблемы) «заполучить» других, вы начинаете понимать, что представляют из себя люди, с чем им приходится сталкиваться и что им необходимо, чтобы двигаться вперед. Это очень эффективный путь для достижения великих результатов за счет усиления межличностных контактов.

Когда вы пытаетесь оказывать влияние, не начинайте с попыток поставить других на свое место. Вместо этого попробуйте залезть в их шкуру, спросив себя:

* Действительно ли я понимаю, что представляет из себя этот человек?
* Верно ли я оцениваю его или ее жизненную ситуацию?
* Предлагаю ли я ему или ей варианты и альтернативы, которые позволят ему развиваться и двигаться вперед?
* Видит ли этот человек, что я понимаю его и его ситуацию?

*Материал подготовлен при участии Джона Уллмена. Он доктор наук, куратор сайта MotivationRules.com и преподаватель в Калифорнийском университете Лос-Анжелеса.*

**МАРК ГОУЛСТОН**

*Доктор медицины, член Американской ассоциации психиатров, бизнес-психолог, руководящий консультант и один из основателей компании Heartfelt Leadership.*

# Искусство разубеждать

или Почему многие до сих пор боятся прививок

[Кристофер Грэйвс](http://hbr-russia.ru/blogs/940/) 2015

17 лет назад британский врач опубликовал историю болезни двенадцати детей, получивших прививку от кори, свинки и краснухи (MMR). Вывод ужасал: прививка могла стать причиной развития у них аутизма. Но дальнейшее расследование и новые клинические опыты привели к полному опровержению этой статьи, медицинский журнал опубликовал извинения, к тому же выяснилось, что врач имел своекорыстные интересы. В итоге он лишился своей лицензии.

Но и поныне опросы показывают, что не менее трети родителей в США верят в этот вымысел. Каждый пятый молодой человек считает, что ранняя вакцинация приводит к аутизму, и 26% родителей думают, будто самый надежный авторитет по прививкам — какая-нибудь знаменитость. При этом такое заболевание, как свинка, которым еще в 2000 году в Штатах никто не болел, вновь вернулось.

Ожесточенный спор родителей, политиков и медицинского сообщества никак не уймется. И мне, как специалисту по коммуникациям, хотелось бы знать: неужели так трудно рассеять слухи и уничтожить вредоносный миф? Трудно — и на то есть четыре веские причины.

1. **Оспаривать факты бессмысленно — от этого только хуже.** В 1979 году Чарльз Лорд опубликовал исследование, показавшее, как негативно реагируют люди на факты, научные свидетельства, опровергающие их заблуждения. Они готовы принять лишь те доказательства, которые укладываются в их картину мира. Это явление Лорд назвал «склонностью к подтверждению». С тех пор проводились еще сотни исследований, многократно подтверждавшие этот вывод: если пустить в ход факты и свидетельства, большинство слушателей пропустит их мимо ушей или оспорит. Они не изменят свое мнение, наоборот: еще злее в него вцепятся. Брендан Найхен из Дартмутского колледжа и Джейсон Рейфлер из Эксетерского университета обнаружили опасную тенденцию, которую они назвали «обратным эффектом»: согласно их данным, попытка откорректировать предубеждения приводит к тому, что собеседник их усугубляет.
2. **Повторяя миф, мы его популяризируем.** Пытаясь рассеять миф, вы повторяете его основные положения и тем самым добиваетесь двух последствий: во-первых, вы сообщаете это заблуждение тем, кто до сих пор о нем и не слышал. И 40% новопосвященных поверят в миф, а не в ваше опровержение. Во-вторых, как показывает исследование, повторяя этот миф, вы невольно «превращаете заблуждения в рекомендации». Его авторы обнаружили, что спустя три дня после разговора люди старшего возраста ошибочно «помнят» 28% ложных утверждений в качестве истинных, а если эти утверждения повторить трижды, процент принявших эту ложь за чистую монету подскочит до 40%! Итак, повторяя некорректную информацию с целью ее развенчать, вы добиваетесь обратного эффекта.
3. **Подтверждение помогает, но мы редко прибегаем к нему.** Услышав неверное утверждение, мы не спешим поддержать человека, а потом уж спорить. Нет, мы сразу бросаемся в атаку.

Найхен и Рейфлер в исследовании заблуждений и коррекций выяснили: если заблуждающийся человек проходил тренинг по повышению самооценки, он охотнее примет уточнения или даже опровержения. То есть сначала нужно сделать так, чтобы слушатели почувствовали себя хорошо, уверенно, и тогда есть надежда изменить их убеждения.

Отчасти причиной такого ожесточения в споре о прививках стала «демонизация» тех, кто от нее отказывается. Сторонникам вакцинации следовало бы не нападать на родителей, уберегающих детей от прививки, а начать со слов: «Мы понимаем, что вы любите своего ребенка и боитесь за него». Когда с людьми обращаются, словно с идиотами или маргиналами, спор о науке перерастает в полноценную войну.

1. **Мы недооцениваем силу нарратива.** В 1940-х годах австрийский психолог Фриц Хайдер положил начало знаменитому исследованию, в ходе которого обнаружилась величайшая потребность человека в сюжетах. Хайдер снял короткий простенький мультфильм с участием двух треугольников, прямоугольника и круга. Все его пациенты за исключением одного «вписывали» в этот мультфильм сложную драму, любовные интриги, запугивание. Человеку, по-видимому, необходим сюжет и в пустоте он сочинит свой.

В «войнах за вакцинацию» движение против прививок использует множество сюжетов. Каждый рассказ отличается деталями, но в нем обязательно присутствуют герой и злодей и попытки скрыть или исказить «факты».

Дженни Маккарти — актриса, модель, активистка — стала одним из самых знаменитых борцов против вакцинации в США. Опиралась она на личную историю своего сына: мальчик-де сделался аутистом из-за прививки, а затем был вылечен органическими средствами и холистическими методами. Маккарти использует мощную технику, которую специалисты по социальным наукам называют «эффектом отождествления с жертвой».

Как выяснилось, эмпатия не работает на больших числах. Мы переживаем за одного-единственного чужого нам человека, но эмпатия быстро убывает с ростом числа жертв, и наступает порог, после которого нам вообще все равно. Повторяя свою печальную историю, Маккарти эксплуатировала именно этот психосоциальный феномен. Именно ее рассказ о ребенке покоряет аудиторию, сколько бы ученые ни пытались растолковать принципы иммунизации. А когда ее попрекнули отсутствием научных данных, Маккарти отрезала: «Эван — вот мое доказательство».

Профессор Стефан Левандовски исследует методы опровержения мифов и посвятил этой теме «The Debunking Myth Handbook». Он поясняет: нельзя опровергнуть миф и оставить на его месте вакуум. Нужно заполнить пустоту другим убедительным сюжетом.

Вспомните все случаи, когда вы пытались переубедить оппонента, говоря: «Не Х, а Y». Все случаи, когда вы прибегали в споре к фактам. И о том, как часто вы поддавались соблазну передразнить или унизить заблуждающегося.

Все мы поддаемся таким соблазнам. Но в результате мы лишь подкрепляем ту информацию, которую хотели бы опровергнуть, усиливаем в слушателях сопротивление нашей истине, а порой они отказываются нам внимать.

Итак, если вы решились взяться всерьез за мифы и слухи, то прежде всего постарайтесь сами их не повторять, сочиняйте убедительные собственные рассказы и помните: больше информации — не значит убедительнее.

# Как подтолкнуть собеседника к той оценке, которая вам нужна

Две модели анализа информации, которые мы используем. И несколько приемов, позволяющих переключать восприятие с одной на другую. Глава из книги «Система убеждений».

Ник Коленда, «Система убеждения. Как влиять на людей с помощью психологии». – М.: «Альпина Паблишер», 2018.

Можно ли эффективно и без нарушения этических норм уговорить другого человека выполнить вашу не самую приятную просьбу? Как убедить оппонента в своей правоте, не используя обман или агрессивные методы давления? Как склонить на свою сторону любых сомневающихся в вашей правоте? Автор книги, исследователь Ник Коленда, предлагает воспользоваться особой методикой убеждения, разработанной им на основе когнитивной психологии и анализа результатов тематических исследований. Эту интересную методику из семи последовательных шагов можно использовать где угодно: дома, в общении с друзьями и на работе, в магазине и на отдыхе. Любое общение – это в той или иной мере убеждение, поэтому, чем лучше вы научитесь убеждать других, тем большего сможете добиться в жизни.

Формирование модели оценки

Однажды утром вы плететесь на работу, борясь с усталостью. Вы всю ночь корпели над ежемесячным отчетом, чтобы впечатлить новую начальницу. Но ваши усилия окупились с лихвой. Вы весьма довольны результатом и уверены, что начальница оценит вашу работу по достоинству.

Вы входите в здание, идете прямо в кабинет начальницы и кладете отчет ей на стол, улыбаясь до ушей. К вашему разочарованию, начальница берет отчет, бегло пролистывает несколько страниц и возвращает его вам со словами: «Спасибо, выглядит неплохо». Обиженные тем, что всю ночь корпели над отчетом, на который начальница едва взглянула, вы плететесь на рабочее место и боретесь со сном.

Через несколько недель наступает пора готовить очередной отчет. Но вы не хотите повторять свою ошибку. Зачем тратить столько усилий на то, что все равно никто не оценит? На этот раз вы за полчаса набрасываете некое подобие отчета, чтобы уйти домой вовремя. Наутро вы заходите в кабинет начальницы, кладете отчет ей на стол, и та, к вашему ужасу, говорит, что собирается внимательно изучить его и обсудить с вами во второй половине дня. Вы выходите из кабинета и плететесь на рабочее место, а внутри у вас все сжалось: вы знаете, что ненароком выставили себя в дурном свете.

Хорошо это или плохо, но в зависимости от обстоятельств люди оценивают информацию по-разному. Из этой главы вы узнаете два основных способа, которыми происходит оценка информации, и научитесь подталкивать объект к тому способу, который вам выгоднее.

Две модели оценки информации

Существует два основных способа, которыми мы оцениваем информацию: эвристический и систематический.

Систематическая модель. Когда ваша начальница решила внимательно изучить отчет, она выбрала систематическую модель обработки информации, которая требует больших усилий и тщательного анализа. Прибегая к систематической модели (также известной как прямой путь к убеждению), мы в большей степени поддаемся воздействию логических аргументов и самого содержания сообщения. Стали бы вы, например: Спонтанно покупать дом? Метать дротик в карту мира, выбирая место для следующего отпуска? Выбирать нейрохирурга, основываясь на его физической привлекательности? Конечно, нет. В подобной ситуации вы бы проделали большую работу и критически проанализировали все детали, чтобы принять правильное решение. Но, как вы сейчас увидите, мы не всегда так поступаем.

Эвристическая модель. Когда ваша начальница оценила отчет, едва просмотрев пару страниц, она прибегла к эвристической модели обработки информации, которая строится на правилах быстрого принятия решений. Пользуясь этой моделью (также известной как окольный путь к убеждению), мы поддаемся влиянию простых, нерелевантных и совершенно посторонних факторов, таких как: объем информации в отчете; внешний вид отчета; свойства человека, сдающего отчет (его внешний вид, привлекательность, предполагаемый профессионализм...).

Эти второстепенные факторы необязательно говорят о качестве отчета, но к ним часто прибегают, чтобы быстро принять решение о содержании сообщения в целом. Теперь, когда мы поняли, как работают систематическая и эвристическая модели, мы можем перейти к основным факторам, определяющим, какой моделью мы воспользуемся в конкретной ситуации.

<…>

Как задать систематическую модель

Есть множество способов повлиять на мотивацию объекта и его способность к оценке таким образом, чтобы подтолкнуть его к систематической модели восприятия. В этом разделе я опишу два простых способа: привлечение внимания и повышение релевантности вашего сообщения.

1. Привлечение внимания объекта

Чаще всего люди действуют на автопилоте. Случалось ли, что вы бросали телефонную трубку, едва поняв, что это рекламный звонок, и даже не попытавшись вслушаться, что именно вам собираются продать? Когда вы излагаете свой запрос, человек часто испытывает рефлекторное желание ответить отказом, поскольку в наш век агрессивного маркетинга это стало естественной реакцией.

Чтобы не допустить автоматического отказа и заставить объект по-настоящему оценить ваше сообщение, вы первым делом должны привлечь его внимание. Каким образом? Есть три простых приема, которые позволят этого добиться:

Дайте объекту кофеин. Постойте — кофеин? И как это сделать — предложить объекту чашечку кофе, перед тем как излагать запрос? А почему бы и нет? Это не повредит. На самом деле исследования показывают, что кофеин значительно повышает способность к систематической обработке информации. В одном эксперименте ученые излагали студентам аргументы в пользу добровольной эвтаназии, которую все испытуемые считали недопустимой. Тем не менее, студенты, которые при изложении аргументов употребляли напитки, содержащие кофеин, оказались сильнее подвержены воздействию доводов, чем те, кто таких напитков не употреблял. Если ситуация к тому располагает, вы можете задать объекту систематическую модель оценки, напоив его кофеиносодержащим напитком (например, можно пригласить его в кофейню, чтобы обсудить ваше коммерческое предложение).

Улучшение эстетики сообщения. Эффективность кофеина не вызывает сомнений, однако исследования показывают, что улучшение эстетики сообщения тоже может привлекать внимание людей, и в результате они уделяют больше внимания содержащимся в нем аргументам. Представьте, что вы смотрите телевизор, и вдруг начинается рекламный ролик, и от его красоты у вас захватывает дух. Он сразу же привлекает ваше внимание, и поэтому вы начинаете думать, что в нем содержится важная информация, поэтому внимательно досматриваете его до конца.

Техника пике. Последний прием, который поможет привлечь внимание объекта, называется техникой пике. Вместо того чтобы излагать свой запрос прямо и бесхитростно, вы можете представить его как-нибудь необычно, чтобы вывести объект из режима автопилота. Чтобы проверить это утверждение, психологи-лаборанты притворились попрошайками и просили у прохожих 17 центов, четверть доллара, 37 центов или просто «любую мелочь». Любопытно, что «нищие» собирали больше денег в тех случаях, когда запрос был необычным (17 или 37 центов), поскольку он выводил прохожих из режима автопилота и им приходилось оценивать этот странный запрос, вместо того чтобы автоматически ответить отказом.

2. Повышение релевантности сообщения

Помимо разных способов привлечь внимание объекта, вам может помочь повышение релевантности вашего сообщения для него. Если объект верит, что ваше сообщение может как-то повлиять на него — положительно или отрицательно, то мотивация оценить эту информацию повысится. Один из основных приемов — описать последствия вашего запроса, и чем живее, тем лучше. Так, социальная реклама безопасного вождения действует куда эффективнее, если в ней показывают окровавленные тела жертв, а не сломанные манекены из краш-теста.

Но помимо описания последствий существуют и другие приемы. Ниже перечислены три основных способа, которые вы можете использовать для повышения релевантности вашего сообщения.

Использование местоимений второго лица. Исследования в области рекламы показывают, что использование местоимения «вы» или «ты» значительно повышает убедительность рекламы. При оценке рекламы калькулятора участники эксперимента восприняли ее гораздо лучше, когда исследователи употребляли местоимения второго лица. Например: «Вы знаете, что вычислительная техника…», «Как вы помните…», чем при использовании безличных предложений, например, «Если была допущена ошибка…».

Расскажите историю. Вы никогда не задумывались, почему рекламные ролики на телевидении пытаются подчеркнуть преимущества продукта, рассказывая какую-то историю с участием персонажей/актеров? Почему бы просто не описать преимущества продукта? Когда зрители смотрят рекламные ролики, похожие на маленькое кино, они сочувствуют персонажам (особенно когда видят сходство между ними и собой), а потому начинают представлять себе, как они сами применяют рекламируемый продукт.

Риторические вопросы. Вас не удивило, что на страницах этой книги я задаю так много риторических вопросов, например вот этот? Дело в том, что частое использование риторических вопросов повышает релевантность сообщения для объекта. Когда студентам предлагали оценить сообщение, в котором приводились аргументы в пользу проведения междисциплинарного экзамена для старшекурсников, они лучше поддавались убеждению, если аргументы перечислялись в форме риторических вопросов. Например: «Разве вы не согласны, что…», «Не правда ли, что…», поскольку подобные вопросы незаметно подталкивают слушателей соотносить аргументы с собственной жизнью.

Теперь, когда вы знаете, как повысить мотивацию и способность объекта оценивать ваше сообщение по систематической модели, я расскажу, как проделать обратное и подтолкнуть объект к эвристической оценке сообщения.

Как задать эвристическую модель

Если с аргументами у вас дела обстоят не очень, вы захотите положиться на эвристическую оценку сообщения. Как ее добиться? Это может оказаться проще, чем вы думаете. Если представить себе объект в виде компьютерной программы, то в установках по умолчанию заложена как раз эвристическая оценка. Другими словами, если ничего не делать для запуска систематической модели оценки, скорее всего, по умолчанию ваше сообщение будут оценивать эвристически. Но если вы не хотите полагаться на удачу, то можете применить несколько приемов, которые незаметно подтолкнут объект в нужном направлении. Ниже я привожу три стратегии: повышение сложности сообщения, улучшение настроения объекта и приведение объекта в состояние эмоционального возбуждения.

1. Повышение сложности сообщения

Когда речь заходит об убеждении, нам обычно советуют сделать сообщение как можно более простым и понятным. Вы можете удивиться, но это не всегда лучший выход. В некоторых ситуациях вам больше поможет усложнение сообщения. Например, в одном исследовании говорится, что люди охотнее покупают элитные сыры, когда описание выполнено сложным, неразборчивым шрифтом.

Объяснение этого странного на первый взгляд открытия заключается в концепции доступности восприятия. Вы помните, что при оценке сообщения люди ошибочно полагаются на легкость и скорость обработки информации? Я рассказывал, что испытуемые, которым нужно было вспомнить 12 примеров своей настойчивости, считали себя менее настойчивыми, чем те, кому нужно было привести всего шесть примеров, из-за того, что им труднее было закончить список.

Нечто подобное происходит и тогда, когда потребители видят рекламу уникального продукта — например, элитного сыра. И если шрифт, которым выполнено описание, неразборчив, люди охотнее приобретут продукт: сложность обработки информации они ошибочно припишут уникальности продукта, вследствие чего тот станет более привлекательным. Если такое же описание сопровождало недорогой сыр, эффект пропадал; обычные продукты лучше покупают тогда, когда описание выполнено легкочитаемым шрифтом, потому что в этом случае легкость обработки информации создает ощущение узнаваемости продукта.

Скорость обработки информации и сложность сообщения могут повлиять и на восприятие других стимулов. Так, одно исследование было посвящено описанию онлайн-консультаций по поступлению в вузы. Абитуриенты воспринимали сервис как более эффективный и охотнее покупали годовую подписку, когда описание услуги было выполнено голубым шрифтом на белом фоне (что усложняет восприятие), чем когда описание той же самой услуги было сделано черным шрифтом на белом фоне (что облегчает восприятие). Абитуриенты предпочли вариант более сложный для восприятия, потому что ошибочно проассоциировали трудность обработки информации со сложностями поступления в вуз, а значит, консультация показалась им нужнее.

Если вы хотите, чтобы объект счел вашу услугу сложной, а продукт уникальным, то можете поспособствовать этому, сделав сообщение более трудным для восприятия (например, при помощи шрифта). Если объекту будет сложнее воспринимать сообщение, его мотивация и способность к систематической оценке снизятся и он будет оценивать ваше сообщение эвристически на основе других факторов. Если вы сможете одновременно улучшить эстетику сообщения и снизить доступность восприятия, продукт покажется объекту более уникальным, а услуга более сложной (а следовательно, и более ценной).

2. Улучшение настроения объекта

Еще один фактор, снижающий мотивацию к систематической оценке, — это хорошее настроение. Счастливые люди менее склонны к критическому анализу.

Когда нам хорошо, мы нередко испытываем чувство наивного оптимизма. Так, в основе всех финансовых пирамид лежит иррациональное изобилие — термин, предложенный Аланом Гринспеном, бывшим главой Федеральной резервной службы США. В эпоху финансового пузыря доткомов в конце 1990-х акции интернет-компаний в течение нескольких лет росли как на дрожжах и в итоге взлетели до таких высот, что финансовые активы этих предприятий не оправдывали раздутых цен. Но, поскольку котировки продолжали расти, люди испытывали чувство наивного оптимизма и иррационального изобилия. Радость, которую приносили высокие дивиденды, подкрепляла безосновательную веру в то, что котировки будут расти, скрывая от людей неизбежность краха и последующего опустошения счетов.

В то же время плохое настроение вызывает у нас повышенный скептицизм. Когда мы находимся в плохом настроении, мы склонны подмечать малейшие признаки того, что что-то идет не так, и поэтому очень тщательно анализируем всю поступающую информацию. Исследования даже показывают, что счастливые люди в равной степени поддаются влиянию как сильных, так и слабых аргументов, тогда как люди в нейтральном или плохом настроении прислушиваются только к убедительным доводам.

Если вы хотите, чтобы ваше сообщение оценивали эвристически, либо ваш запрос предполагает какие-то риски, сначала поднимите объекту настроение и внушите ему чувство оптимизма, и тогда он скорее ответит согласием.

3. Приведение в состояние возбуждения

Это не то, что вы подумали. Возбуждение, о котором идет речь, не имеет ничего общего с сексуальным. Эмоциональная встряска запускает эвристическую модель оценки информации.

Чтобы понять, что это такое, нужно разобраться с одним понятием. Будучи людьми, мы уверены, что хорошо понимаем и контролируем наши чувства и эмоции; мы склонны верить, что любые эмоции — грусть, возбуждение, страх... — вызывают в нас различный отклик. Но правда в том, что многим очень разным эмоциям соответствует одна и та же физиологическая реакция.

Но если физиологическая реакция одинакова, почему эмоции ощущаются по-разному? Стэнли Шехтер и Джером Сингер предложили двухфакторную теорию эмоций, которая объясняет, что наши эмоции формируются в два этапа. Первый этап — это физиологическая реакция на стимул: учащенное сердцебиение, тяжелое дыхание, потные ладони и прочие признаки повышения уровня адреналина в крови. На втором этапе, испытав физическое возбуждение, мы анализируем ситуацию и интерпретируем свою физиологическую реакцию и приписываем ее самой подходящей эмоции в этих обстоятельствах.

Представьте себе два сценария. Первый: вы идете по дорожке поздним вечером в опасном районе, и из темноты вдруг появляется мужчина с оружием, требующий отдать ему деньги. В подобной ситуации любой человек почувствует очень сильное возбуждение, пульс у него участится, дыхание станет прерывистым, ладони вспотеют и т. д.

Второй: вы покупаете лотерейный билет и садитесь перед телевизором ждать результатов розыгрыша. На экране появляется ведущий, начинает называть цифры, и вы понимаете, что все сходится. Вы только что выиграли $50 млн! Как отреагирует ваше тело? Скорее всего, пульс у вас участится, дыхание станет прерывистым, ладони вспотеют — все те же реакции, которые появлялись и при ограблении.

И хотя ограбление и выигрыш в лотерее – очень разные события, физическая реакция на них будет похожей. Шехтер и Сингер предположили, что эти эмоции ощущаются по-разному (несмотря на одинаковую физиологическую реакцию), потому что мы оцениваем обстоятельства, чтобы установить причину возбуждения. В первой ситуации мы понимаем, что нас грабят, и интерпретируем свою реакцию как страх. Во второй ситуации мы понимаем, что только что стали баснословно богаты, поэтому оцениваем свою реакцию как возбуждение. В следующий раз, когда вы окажетесь в ситуации, которая вызывает у вас страх (например, будете выступать на публике), можно унять свою тревогу, приписав физиологической реакции другое значение (к примеру, предвкушение).

Но можно ли использовать этот прием, чтобы убедить кого-либо, помимо себя? Исследования показывают, что запуск физиологического возбуждения может быть полезен, поскольку активирует эвристическую модель оценки. К примеру, на людей, которых привели в это состояние с помощью физических упражнений, сильнее подействовала реклама с участием знаменитостей. Если вам нужно попросить друга об услуге, вы повысите свои шансы на согласие, если озвучите свой запрос во время или сразу после тренировки.

# Когда полезно поссориться

[Марина Мелия и Елена Евграфова](http://hbr-russia.ru/blogs/817/) 2014

Вольно или невольно большинство из нас избегает конфликтов, ведь худой мир лучше доброй ссоры. Мы предпочитаем спустить все на тормозах. Иногда это приводит к тому, что разногласия заходят так далеко, что отношения уже не спасти. В другом случае мы, наоборот, устраиваем скандал по ничтожному поводу и тоже все портим. Когда стоит и когда не стоит копья ломать? И как поговорить на взрывоопасную тему с пользой для дела?

На вопросы HBR — Россия отвечает психолог, коуч-консультант, автор бестселлера «Бизнес — это психология» Марина Мелия.

Давайте разберем конкретную ситуацию из британского сериала «Муж женщины-политика». В центре событий семейная пара. Она — действующий министр, он — министр в отставке. Жена дружески общается с человеком, которого муж считает заклятым врагом. Она скрывает, он уличает ее во лжи. Разгорается грандиозный скандал. В оправдание она говорит, что обманывала как раз потому, что хотела избежать конфронтации. Она совершила ошибку или ей просто не повезло?

По-моему, все обстоит не так, как кажется на первый взгляд. На самом деле жена не избегала конфронтации, она «заманивала» мужа в конфликт. Она явно недовольна своим положением во взаимоотношениях с ним, хочет изменить его, но делает это не в открытом разговоре, а искусственно создав ситуацию, в которой ее ставки максимально велики. Мужу и так непросто — он потерял должность. И он не может потерять еще и жену.

Что же она делает? С точки зрения психологии, роль, которую разыгрывает жена, — это роль маленькой девочки, которая прячет свой «секретик» от «грозного папы», дурачит его. Но папа не может до бесконечности ничего не замечать, к тому же ребенок сам хочет, чтобы его раскрыли, высовывает голову из укрытия. Дальше следует естественная реакция папы. Девочка в слезы: «Вот поэтому я и не говорила!» Оказывается, папа сам во всем виноват. И она получает преимущество.

Часто такое поведение бывает неосознанным, но, думаю, если речь идет о политике, это продуманная стратегия. Сотрудники действуют примерно так же, когда, например, начинают вести переговоры о работе в другой компании исключительно для того, чтобы начальник узнал об этом и повысил им зарплату. «Секрет» становится явным для руководителя обычно как раз в тот момент, когда сотрудник ему очень нужен.

А как вы поступили бы на месте жены?

Если я действительно ценю человека и отношения с ним, считаюсь с его мнением, то я ничего не буду делать тайно. Я сразу же поговорю и проясню ситуацию. Это может быть неприятный разговор. Он может принести тактические потери, но стратегически дает выигрыш — ведет к абсолютно ясным, открытым, честным отношениям.

А в каких случаях лучше все-таки избегать конфликта?

Все зависит от ситуации и вашего отношения к ней. Если она неприемлема, тогда нужно обязательно расставить точки над «i» и найти достойный выход. Во всех других случаях можно этого не делать.

То есть нет единого правила — на что стоит закрыть глаза, а что никогда спускать нельзя? Все зависит от человека?

И от его отношения к ситуации. Допустим, мою машину останавливает гибэдэдешник и начинает «качать права». Ну нет у меня цели перевоспитать всех гибэдэдешников и повернуть вспять всю систему. Возмутительно, но в данном случае мне важнее успеть на встречу, и я не буду прояснять ситуацию и ставить точки над «i». Я промолчу и забуду. Совсем другое дело, если дело затрагивает мои принципы, касается чего-то важного для меня, тогда надо все прояснить даже при помощи конфликта.

Каждому руководителю приходится время от времени давать оценку плохой работе подчиненного. Как сделать это правильно?

Главное — давать оценку не человеку, а той конкретной работе, которую он сделал. Не надо переходить на личности. Бессмысленно обсуждать качества подчиненного, что часто бывает в подобных случаях: и недисциплинированный, и неработоспособный, и плохо относится к коллективу. Это вызовет только обиды, а толку никакого не даст. Начальник говорит: «Ты — необязательный, ты — всегда». В ответ: «Я — обязательный! Я — никогда...».

Руководитель должен хорошо понимать, чем конкретно он недоволен. Например, работа сдана с опозданием. Об этом и нужно говорить. И именно в тот момент, когда она сдана. Что там начальник до этого копил в душе — неважно, это его личная проблема. Сотрудник уже забыл, что и когда он сделал не так.

Кроме того, имеет смысл говорить только о том, что человек должен был сделать, но не сделал, и только в том случае, если вы верите, что он может сделать лучше. Бессмысленно отчитывать человека за плохое стихотворение, если писать стихи он вообще не умеет и это не входит в его обязанности. Если вы сомневаетесь в том, что сотрудник справится с работой, тогда просто увольняйте его.

Но нередко оценка руководителя субъективна…

Конечно. Любая оценка субъективна. И вы в этой ситуации — субъект. Вас раздражает то, что сотрудник сделал что-то плохо, вопреки договоренностям, вас бесит это, вы просто вне себя от ярости. Вы испытываете реальные чувства, у них есть конкретная причина, именно об этом и нужно с ним говорить. И тогда возразить ему нечего. Это общение двух взрослых людей, которые надеются что-то изменить.

Работая с клиентом, вы когда-нибудь идете на конфронтацию сознательно?

Да, я часто иду на конфронтацию с клиентами, и, думаю, это свидетельство того, что я отношусь к ним серьезно. Я очень заинтересована в достижении тех целей, которые клиент перед собой ставит. Мы обсуждаем, как их достичь, он намечает план действий, принимает решение. И если вдруг начинает поступать вразрез с намеченным — это основание для конфронтации. Потому что я — зеркало тех изменений, которые с ним происходят.

Когда мы с клиентами обсуждаем порядок работы, иногда мне говорят: «А ты бей меня по рукам». А бить по рукам больно, могут быть обиды. Однако у нас была договоренность, и я ей следую. Безусловно, я делаю это эмоционально, вкладывая свою душу. Мы спорим, обсуждаем — это и есть живое человеческое общение. Главное, за всем этим стоит искреннее уважение.

Так в каком случае конфронтация на пользу?

Хороша только открытая и честная конфронтация — без фиги в кармане. Я говорю не для того, чтобы потом... я говорю именно то, что чувствую, о том, что меня в самом деле волнует — здесь и сейчас.

Вопросы задавала Елена Евграфова.

МАРИНА МЕЛИЯ И ЕЛЕНА ЕВГРАФОВА

Марина Мелия — коуч-консультант и психолог. Елена Евграфова — главный редактор "Harvard Business Review Россия".

# Научитесь выстраивать компромиссы

**Рязанский медиатор о том, как решить дело без суда**

  2015 [Тамара Бутина](http://www.rzn.aif.ru/opinion/author/10405)

О природе конфликта и важности самых мелких проблем «АиФ-Рязань» рассказывает профессиональный медиатор Самир Гараев.

Федеральный закон о медиации вступил в силу еще четыре года назад, однако большинство рязанцев так и не знает, к кому обратиться в спорной ситуации и идет по привычке в суд.

А между тем, практически любой конфликт можно решить, просто поговорив. Помочь в этом деле всегда готов медиатор - человек, который выступает посредником между двумя конфликтующими сторонами.

Что такое медиация, и чем она лучше суда, **«АиФ-Рязань»** рассказал **профессиональный медиатор Самир Гараев.**

**Без проигравших**

**Тамара Бутина, «АиФ-Рязань»: Самир Нариманович, для начала давайте разберёмся, кто такой медиатор?**

**Самир Гараев:** Медиатор - беспристрастное, незаинтересованное в конкретном споре лицо. Он по очереди встречается с каждой из конфликтующих сторон, выслушивает их претензии и пожелания. Потом организовывает совместную встречу с обеими сторонами. На такой процедуре мы не только разбираемся в причинах конфликта, но и узнаём, что каждый хочет получить от его мирного решения. И здесь главное, что люди не идут на компромисс, они договариваются. Они совместно принимают решение, которое выгодно всем участникам процедуры примирения. Медиация основана на четырёх основных принципах: добровольное участие в процессе примирения, беспристрастность и незаинтересованность медиатора, конфиденциальность процесса, равноправие сторон. Главное отличие от суда - мы не выясняем досконально детали, почему возник конфликт, мы ищем пути выхода из данной ситуации. Ещё один неоспоримый плюс - в медиации нет проигравших, как в суде.

Как правило, люди до сих пор не знают о медиаторах, и идут в суд.

**- Кто может стать медиатором?**

- Что касается профессионального медиатора, то согласно закону, им может стать любой человек старше 25 лет с высшим образованием, причём не обязательно юридическим. Ещё одно условие - необходимо пройти обучение на медиатора в одном из учебных центров и получить сертификат.

Мы планируем создать школьную службу медиации, где будут работать непрофессиональные медиаторы. Ими смогут стать школьники, педагоги. Конечно, они тоже будут проходить обучение, где мы расскажем об определённых технологиях разрешения конфликтов и других нюансах работы. Кроме этого, обязательно возьмём шефство и будем помогать, пока они сами не встанут на ноги. Если же самостоятельно разрешить конфликт они не смогут, мы всегда придём на помощь.

**Разница менталитетов**

**- Всё-таки медиация пришла к нам с Запада, где все уже давно привыкли решать споры при помощи медиаторов. Согласитесь, что наш менталитет несколько отличается от европейского. Это не мешает в работе? Как часто удаётся решить конфликт миром?**

- В моей практике не было ни одного спора, который не удалось бы уладить. Всё дело в том, что если люди сами пришли к пониманию, что без помощи профессионала им не обойтись, это значит, что они готовы договариваться. В основе любого конфликта лежит неудавшееся сообщение о своей потребности, желании. В результате у сторон возникают взаимные претензии. Медиация как раз помогает разобраться в сути конфликта и найти решение, которое устраивает обе стороны.

Медиатор может помочь и в семейных спорах.

**- На Ваш взгляд, почему не получается договориться без посредников?**

- Дело в том, что каждая сторона права по-своему. Людям нужен нейтральный беспристрастный человек. А когда в этом процессе участвует профессионал, медиация становится гораздо эффективнее. Например, разводится супружеская пара и возникает спорный вопрос: с кем останется ребёнок. В отличие от суда, в процессе медиации можно сесть за стол переговоров и мирно обсудить проблему, обговорить, с кем будет жить ребёнок, и в какое время второй родитель может его навещать. При этом можно обговорить даже время, которое будет удобно обоим родителям. На мой взгляд, это лучше, чем решать проблемы в суде. Тем более, если стороны договорились, то такое мировое соглашение приравнивается к решению суда.

**Все проблемы важны**

**- А помните свою первую процедуру медиации?**

- Это был школьный конфликт между мамой и педагогом. Мальчик Володя приносил из школы плохие отметки, несмотря на то, что дома все уроки у него отскакивали от зубов. Конечно, мама сразу подумала, что дело в педагоге и его отношении к ребёнку. В ходе медиации выяснилось, что Владимира не устраивало, как учительница обращалась к мальчику. Она говорила: «Володя, выйди к доске и ответь на мой вопрос». Тогда я спросил у мальчика, как бы он хотел, чтобы к нему обращались. Он ответил: «Владимир, вы не могли бы выйти к доске и рассказать домашнее задание?» Когда мы проговорили это, стороны друг друга услышали и, что самое главное, услышали. В результате, конфликт сошёл на нет, а Владимир на радость маме стал приносить из школы хорошие отметки.

**- С какими проблемами чаще всего идут к Вам люди? Может, приходят с какими-то мелочами, которые и конфликтом-то сложно назвать?**

- Очень многие обращаются по семейным спорам. В последнее время в связи с кризисом участились обращения от предпринимателей: кто-то отгрузил товар, а деньги за него получил не вовремя, или товары поставили несвоевременно. Мелочей в этом деле нет, для каждого человека проблема, которая касается его интересов - серьёзная. Люди к нам идут, когда перестают управлять своим конфликтом. В этом случае они начинают искать кого-то, кто мог бы повлиять на ход событий, разрешить их спор. Возможно, тем самым они хотят снять с себя ответственность. Как правило, сначала идут за справедливостью в суд. В законе о медиации говорится о том, что судья, прежде чем начать процесс, обязан предложить сторонам обратиться к медиатору. Люди сами принимают решение, воспользоваться или нет услугой медиации. Если да - они идут к нам, если нет - продолжается судебный процесс.

# Только этичное поведение!

[Франческа Джино](http://hbr-russia.ru/blogs/815/) 2014

Когда секретаршу Бернарда Мэдоффа арестовали за растрату (за много лет до того, как вышли наружу его собственные преступления), он сказал ей следующее: «Ну, знаешь, так это и бывает, возьмешь сначала немного, может быть, несколько сотен, потом несколько тысяч. Привыкаешь к этому и не успеваешь заметить, как воровство нарастает как снежный ком».

Теперь-то мы знаем, что схема Мэдоффа под названием пирамида Понци началась с того, что он изменил данные в отчетности, чтобы скрыть сравнительно небольшие финансовые убытки. В течение 15 лет афера постепенно увеличивалась и раздулась до $65 миллиардов, оставаясь незамеченной регулирующими органами и инвесторами.

Многие из крупных бизнес-скандалов недавних лет имеют много общего: прослушка телефонов компанией News of the World, многомиллиардные убытки из-за мошенничества в банке UBS, крушение Enron. Все они начинались с морального падения сотрудников, работавших в этих организациях: с мелких шажков и по накатанной.

Немногие из нас опустятся до таких преступлений, которые совершил Бернард Мэдофф, однако все мы можем стать жертвами того же скользкого пути. Мы можем начать с маленькой неосмотрительности вроде относа домой офисных материалов «для работы», списывания потраченного топлива «для служебных нужд» или подачи в бухгалтерию чека за ужин с супругой в качестве «бизнес-расхода». Примерно три четверти сотрудников, отвечавших на наши вопросы, заявили, что за последний год наблюдали неэтичное или даже противозаконное поведение коллег.

«Самая верная дорога в ад — та, по которой спускаются постепенно, дорога пологая, мягкая, без внезапных поворотов, без указательных столбов», — писал сэр Клайв Стейплз Льюис. Наше исследование подтверждает и высказывание Льюиса, и случаи из реальной жизни: люди начинают с малого, а затем катятся по наклонной плоскости.

Мы обнаружили, что люди, которые сталкиваются с возможностью неэтичного поведения, нарастающего постепенно, гораздо более склонны оправдывать подобные действия, чем те, которым внезапно представился шанс действовать некорректно. Мы предполагали, что, если мы сможем заставить людей слегка соврать в одном раунде, они будут готовы соврать немного больше в следующем и в конце концов дойти до большого обмана в третьем.

Именно так и получилось. Мы давали добровольцам решить серию из нескольких задач. За каждую правильно решенную задачу полагалось вознаграждение, которое увеличивалось в зависимости от тура. Испытуемые были разделены на две группы: в первой — люди имели возможность списывать у своих добровольцев на протяжении всего эксперимента, во второй — эта возможность появлялась лишь на третьем, заключительном туре.

В первой группе, чтобы заработать 25 центов за каждую задачу, решенную в первом туре, 50% участников списали ответы у других добровольцев. А в последнем (когда вознаграждение увеличивалось до $2,5 за решенную задачу) списывали уже 60% испытуемых.

Однако люди в второй группе продемонстрировали более этичное поведение — только 30% участников списали ответы у других испытуемых во время последнего тура, когда предлагалось $2,5 за решенную задачу.

Это наводит на мысль о том, что сотрудники рассматривают свои несколько преувеличенные отчеты о наезженных километрах как «округление». Но рационализация небольших проступков неизбежно влияет на их восприятие постепенно ухудшающегося поведения и может привести к совершению более крупных нарушений (например, подача счетов за личные путешествия в качестве командировочных), которые раньше даже не пришли бы им в голову.

Еще больше осложняет дело то, что люди склонны не обращать внимание на неэтичное поведение других сотрудников, когда степень их девиации увеличивается постепенно. Например, одна из нас (Франческа Джино с коллегой по университету Максом Безерманом) обнаружила следующий факт. Во время эксперимента, имитировавшего аудиторскую проверку, испытуемые, на которых была возложена роль аудиторов, реже докладывали о нарушениях тех людей, кто увеличивал цифры в отчетности постепенно, чем о тех, кто сразу писал большую нечестную сумму, хотя в конечном счете размер приписки был один и тот же.

К сожалению, бытует мнение, что неэтичное поведение на работе — удел нескольких испорченных людей. Это заставляет многие организации не замечать того очевидного факта, что все мы рискуем поступить нечестно под действием определенных обстоятельств, даже если обычно воспринимаем честность как норму. И в то же время для предотвращения неэтичного поведения не требуются радикальные меры. В своей книге «Толчок к решению. Как помочь людям сделать правильный выбор» Ричард Талер и Касс Санстейн иллюстрируют, как маленький и ненавязчивый толчок в правильном направлении может сподвигнуть людей лучше питаться, больше откладывать на пенсию и экономить электроэнергию.

Подобным же образом наше исследование демонстрирует, что легкий позитивный стимул может помочь людям избежать неэтичного поведения. Например, Франческа и ее коллеги провели эксперимент в крупной американской страховой компании. В результате выяснилось, что клиенты, подписавшиеся под утверждением «Я обещаю, что информация, которую я предоставляю в данном документе, истинна» до указания годового пробега автомобиля (графа находилась вверху страницы), были значительно более честными в своей отчетности по сравнению с теми, кто сначала заполнял бланк, а затем подписывал обещание внизу.

В другом эксперименте Дэвид и Лиза обнаружили, что, даже когда людям постоянно напоминали об их этичном поведении не напрямую, а намеками, то осознание моральных норм побуждало их к более честным решениям и поступкам. Возможно, памятуя об этом, некоторые организации включили моральные «толчки» в картинки, символы, истории и лозунги. Например, в Колледже управления Эллера при Университете Аризоны недавно создали плакаты с изображением пожарной сирены для привлечения внимания к проблеме списывания. А в компании International Paper сотрудникам выдают карточку для хранения в кошельке, на которой напечатан список этических вопросов, о которых следует задуматься при принятии бизнес-решений.

Когда нет четких моральных стандартов, а также процедуры контроля за их соблюдением, сотрудникам легко «осмелеть» и начать заниматься сомнительными делишками, которым они с готовностью найдут оправдание. Среда, которая подталкивает людей в правильном направлении, а также менеджеры, которые молниеносно идентифицируют и решают проблемы, могут остановить нарушения до того, как они выйдут из-под контроля.

*Материал подготовлен при участии Лизы Ородонес, преподавателя Университета штата Аризона, и Дэвида Уэлша, доцента организационного поведения в Школе бизнеса им. Майкла Фостера при Вашингтонском университете.*

**ФРАНЧЕСКА ДЖИНО**

*Преподаватель бизнес-администрирования Гарвардской школы бизнеса.*

# Подковерная борьба

[Дана Русманьер](http://hbr-russia.ru/blogs/1089/) 2015

Никто не любит подковерные игры, или офисную политику, как их мягко называют в корпоративном мире. Большинство людей старается любой ценой от нее уклониться. Но любая компания по природе своей — в той или степени место столкновений различных интересов, и, если вы хотите тут выжить и процвести, невозможно оставаться сторонним наблюдателем. Хотите оказать влияние на деятельность своей организации — учитесь играть в эти игры. Никто не заставляет вас играть нечестно и грязно, однако нужно понимать, каким образом вы можете повлиять на окружающих.

В серии статей, посвященной корпоративной кухне, мы просили экспертов поделиться теоретическими соображениями и практическими советами, как лавировать по лабиринту политических интриг, без которых не обходится ни одна деловая структура. В совокупности эти советы складываются в достаточно лаконичный и надежный свод фундаментальных правил.

Прежде всего нужно понять, почему офисная политика — неизбежное зло. На работе мы имеем дело с людьми, а каждый человек, к добру или худу, существо эмоциональное, и его желания, потребности, предрассудки и страхи (зачастую неосознаваемые) вступают в конфликт с аналогичными чувствами окружающих. Наши отношения с коллегами не так уж просты: мы и сотрудничаем, и конкурируем за должность, за интересный проект, за внимание своих боссов. Мало кто из сотрудников однозначно друг или враг, большинство — где-то посередине. И вы себе даже не представляете, как часто люди лгут ради продвижения, сплетничают просто от общительности, дают волю раздражению, сбиваются в клики, чтобы противостоять нелюбимому начальнику. Сложите все эти факторы, и вы поймете, до какой степени самое обычное рабочее место пронизано «грязными играми».

Так как же сориентироваться в этом безумном лабиринте?

Начнем с трех ситуаций, обычных на том или ином этапе карьеры: что делать, если 1) вы обижены затронувшим вас решением; 2) должны публично выступить с критическими замечаниями; 3) коллега ни с того ни с сего набросился на вас.

Нужны какие-то общие принципы, которыми вы могли бы руководствоваться (но учитывая, разумеется, что дальнейшие шаги определяются конкретикой ситуацией).

Помимо этих самых распространенных сценариев, в любой компании закопано немало других мин и поставлено множество хитрых капканов. Может быть, вам в начальники достался фанатик контроля? Или вы работаете в семейной фирме, хотя сами не принадлежите к этой фамилии? Даже самый опытный менеджер, годами добросовестно трудившийся, чтобы накопить доверие и «политический капитал», может лишиться всего из-за одного неверного шага. Может быть, вы допустили какой-то промах на публике и теперь вам придется извиняться? Учитесь признавать свои слабости, исправлять ошибки, вновь завоевывать утраченное доверие.

Отдельно следует обсудить проблемы, с которыми сталкиваются на работе женщины. Исследования показывают, что на встречах и собраниях женщины склонны впадать в панику, если проявляются межличностные конфликты или другие «политические» проблемы. Женщины-руководительницы признают: офисная политика представляет для них чрезмерно сложную проблему. С одной стороны, им неприятно участвовать в союзах, основанных на взаимной выгоде, и просчитывать свои маневры. С другой стороны, они не видят возможности быть выше этих грязных игр. Есть несколько эффективных способов, помогающих женщинам справиться с этой задачей: можно найти себе надежного помощника внутри организации или же отнестись к этим интригам как к своеобразной игре, готовить «домашнее задание» перед ответственными встречами, научиться отстаивать собственные интересы. В конце концов умные женщины не хуже мужчин знают, как добиться своего, не превращаясь при этом в злобную бестию.

И в любом случае главное — оттачивать свой эмоциональный интеллект, поскольку именно изощренным эмоциональным интеллектом можно выделиться из стаи офисных волков и волчиц. Если вы подмечаете в себе признаки эмоционального выгорания, не ждите, пока дело зайдет слишком далеко. И помните главное: если настала пора показать, на что вы способны, претендовать на более существенную роль в компании, то ждать, пока накопится достаточный опыт, не имеет смысла — все равно сперва придется прикинуться, будто все получается само собой, а там постепенно и научитесь.

**ДАНА РУСМАНЬЕР**

*Редактор HBR*

[**Вернуться в каталог сборников о деловом общении**](http://учебники.информ2000.рф/kommunikation2/kommunikation3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |