**ОБЩЕНИЕ, вып. 2**

Оглавление

[Формула отношений успеха в любом деле. 2](#_Toc13571236)

[Что мы говорим, когда говорим 4](#_Toc13571237)

[Что делать после неприятного разговора с коллегой 7](#_Toc13571238)

[Съесть червяка: используйте метафоры правильно 9](#_Toc13571239)

[Как устоять перед жесткой критикой 12](#_Toc13571240)

[Основные правила столового этикета 15](#_Toc13571241)

[Деловой этикет основные правила 19](#_Toc13571242)

[Люди-дикобразы 23](#_Toc13571243)

[Вербальные уловки: как использовать «белые» и противостоять «черным» 31](#_Toc13571244)

[КАК ОБЩАТЬСЯ С МАНИПУЛЯТОРОМ? 42](#_Toc13571245)

[Культура обратной связи 44](#_Toc13571246)

[Самоирония: правила безопасности 48](#_Toc13571247)

[Запретный плод: как убеждать людей с помощью ограничений 52](#_Toc13571248)

[Как избежать споров, в которых не рождается истина 59](#_Toc13571249)

[Говорите проще! Как повысить качество делового общения 62](#_Toc13571250)

[Почему звонки по телефону стали признаком дурного тона 64](#_Toc13571251)

[Психологи назвали 7 способов покорить собеседника, даже если вы едва знакомы 66](#_Toc13571252)

[Бесполезный нетворкинг: 3 причины, по которым вам не удается завести ценные связи 68](#_Toc13571253)

[Как быстро заводить ценные знакомства: экспресс-советы профайлера 69](#_Toc13571254)

[Радислав Гандапас: как словом превратить врага в друга 71](#_Toc13571255)

[«Я сейчас не могу»: почему звонки друзей и родных вызывают стресс 75](#_Toc13571256)

[Контрольный звонок. Как погубить репутацию, постоянно уточняя время встречи 77](#_Toc13571257)

[Ошибки в общении 79](#_Toc13571258)

[7 фраз, которые помогут прекратить неприятный разговор 82](#_Toc13571259)

[Волшебная сила вопросов 83](#_Toc13571260)

[Правила внутренних коммуникаций 93](#_Toc13571261)

[Чтобы добиваться своего, учитесь задавать вопросы 97](#_Toc13571262)

[Как легко и просто говорить обо всём со всеми 99](#_Toc13571263)

[**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)

# Формула отношений успеха в любом деле.

**Формула отношений успеха в любом деле может творить чудеса в любых аспектах — будь то бизнес и карьера, личная жизнь или круг общения, здоровье или финансы.  Уверен, что ее знание поможет вам. И если вы сомневаетесь в эффективности моих рекомендаций, то обязательно выполните их. Потому что это может сильно повлиять на ваши представления о росте и успехе. И сегодня мы поговорим об одной неочевидной составляющей почти любого успеха в отношениях с людьми.**

 В 2014 году, когда я только начинал заниматься своим интернет-проектом, я был полным нулем в вопросах продвижения, хотя провел немало живых тренингов, написал кипу статей и книг, прочитал сотни часов лекций и клинических разборов. И уже тогда я нащупал ценность этой составляющей. И по сути выжил в сети, благодаря этому чутью. Тогда я знакомился с каждым из участников тех интернет-мероприятий (вебинары, интенсивы, отклики на публикацию статей, подписка или покупка моих продуктов), которые проводил и становился буквально каждому из них хорошим приятелем. Я рассуждал так: “Если ты любишь ходить на тренинги, то при прочих равных всегда предпочтешь пойти на тренинг, организованному твоим приятелем (далее по тексту)”. Даже после вебинара я продолжал общаться со своими клиентами. Звонить им, спрашивать как у них дела, беседовать о жизни, устраивать неформальные встречи. В результате более 50% участников на этих мероприятиях были люди, которые мне хорошо знакомы. И которые приходили раз за разом, приводя своих друзей. Таким образом, мой проект держался на плаву даже без рекламы и маркетинга. Но потом, когда я освоил инструменты рекламы и продаж, то потерял осознание того, насколько большую роль играет этот элемент в моей жизни.

 И в 2017 году мой [образовательный интернет-проект](http://psymiracle.ru/onlajn-obrazovanie-rynok-i-perspektivy/) сильно просел, оставив за собой минимум прибыли и большое чувство отчаяния. Но об этом я расскажу как-нибудь в другой раз. Однако в 2018 году я снова осознал всю важность отношений в сети и реальной жизни. И благодаря этому, объединив это понимание с обновленными знаниями маркетинга, продаж и рекламы, сменив кардинально работу, я смог увеличить свои доходы в течение года буквально в 3 раза. В тот же год я узнал об этой формуле. И узнал не на каком-нибудь тренинге или дорогом коучинге, а из книги, которую случайно нашел в интернете. Причем, книга была не про бизнес или маркетинг. Она была про харизму и то, как выстраивать с окружающими людьми хорошие отношения. Написана она была бывшим агентом ФБР, который и поделился в ней этой формулой. Но когда я увидел эту формулу, то тут же пришел в восторг, потому что она была в точности о том, что я делал на тот момент. Плюс она еще больше расширила мое понимание как моих текущих действий, так и дальнейших. Называлась она в этой книге “Формулой дружбы” и выглядела следующим образом:

**Дружба = близость + частота + продолжительность + интенсивность…**

Однако, я немного её изменил. А также дал ей другое название, назвав “Формула отношений”. Теперь своим клиентам я её даю в таком виде:

**Отношения = близость  х частота х продолжительность х интенсивность.**

Как вы заметили, я заменил знак между переменными. С плюса на умножение. И сейчас, когда я раскрою значение каждой переменной, я сразу же объясню почему. И после этого формула приобретет новые интересные оттенки, включаясь в [концепцию любимого дела](http://psymiracle.ru/zanimajsya-lyubimym-delom-i-chto-zhdet-tebya/). Итак, по порядку:

 1. Близость — это то, насколько близкие у вас контакты с другим человеком. Например, вашим подписчиком. Вы можете контактировать с ним письмами. Можете через видео, можете провести вебинар или пригласить на консультацию. При этом, уже интуитивно понятно, что каждый из этих контактов имеет разную степень близости. Для себя же я решил, что чем больше человек получает обо мне информации за единицу времени, тем больше степень близости. Чем больше он узнает обо мне, тем больше будет доверять. И если в тексте он имеет дело только с моими мыслями, то в видео он также слышит мой голос, видит мое лицо и мои жесты. На вебинаре он также видит мою реакцию на то, что он и другие участники пишут во время эфира. Еще больше — во время консультации, особенно личной, например, в клинике. Чем больше он обо мне узнает, тем быстрее у него формируется впечатление обо мне и чувство, что он меня знает.

 2. Частота — это как часто вы контактируете с другим человеком. Это может быть раз в год, раз в месяц, раз в неделю, раз в день или даже несколько раз в день. Частота также ускоряет усвоение этим человеком знаний о нас. Это как повторение слов иностранного языка или стихотворения, которое вы хотите выучить. Продолжительность продолжительность каждого вашего контакта. У вас могут быть короткие контакты на несколько минут (в письмах) или даже секунд (рекламное объявление). Могут быть контакты, длящиеся часами (как на вебинаре или приеме) или же контакты продолжительностью в целый день (семинар или интенсив, тренинг или в клинике). В любом случае, продолжительность также сильно влияет на выстраивание отношений.

 3. Интенсивность — самый интересный и необычный параметр данной формулы. Интенсивность — это ценность, которую человек получает от контакта с вами. И речь идет не только о практической ценности. Но, в первую очередь, об эмоциях, которые он при этом испытывает. Это единственная переменная, которая может получать отрицательное значение. И если у неё знак минус, когда человеку не нравится контактировать с вами, то все остальные переменные будут только усиливать его неприязнь. К счастью, как говорится, от любви до ненависти один шаг. И эту переменную можно довольно быстро при правильном подходе обратить в плюс. И тогда все остальные очки, которые вы заработали частыми и продолжительными контактами, могут мгновенно начать играть в вашу пользу. Но об этом как-нибудь в другой раз. Помните, лет 5 назад было принято мериться подписными базами? Очень скоро эта тенденция закончилась. И знаете, почему? Потому что все больше и больше стало появляться людей с очень маленькими базами, доходы и известность которых иногда в десятки раз превосходили доходы обладателей огромных баз. И знаете, в чем был их секрет? Думаю, вы уже догадались. В отношениях. И если вы хотите как можно быстрее выстроить отношения со своими потенциальными клиентами, задумайтесь об этих переменных и как вы можете их и эту формулу использовать для этой цели.

 В других статьях, либо, если вам нужно скорее — на очных и онлайн-консультациях я приведу конкретные примеры их использования. И отношения — это то, чему вам стоит уделять серьезное внимание. Наравне с выстраиванием уровней осознанности вашей аудитории и ростом вашей энергетики, сменой окружения на более позитивное, изменением образа мышления, что вызовет выполнение только правильных действий и даст бесценный опыт. Поговорим об этом вскоре. А сейчас я прошу вас посмотреть очень свежее (сегодняшнее) обучающее видео по теме статьи от известного многим человека. Я проходил у него обучение в проекте «Твой старт». Вы тоже можете пройти его, совершенно бесплатно зарегистрировавшись на ближайший поток (щелкните по баннеру в правой части этой страницы). Кстати, заодно рекомендую сразу [подписаться на мой Ю-Туб канал.](http://www.youtube.com/channel/UC_qCfv2z1GQ9Im_NphGeqiA?view_as=subscriber) Под видео — кнопка доступа к еще одному проекту Евгения — бесплатному тренингу «Реактивный мозг», прокачивающему вашу энергетику и продуктивность — фундамент построения грамотных отношений и [повышения экспертности в любом дел](http://psymiracle.ru/kak-unichtozhit-reputaciyu/)е, их стержень.

P.S. У меня есть тематическая группа в сети ВКонтакте, она называется «Мир психики», в которой я регулярно делюсь полезной информацией. Если вам интересно, то можете[вступить в нее по ссылке.](http://vk.com/mirpsihici)

# Что мы говорим, когда говорим

|**26 марта 2019**|**Анна Натитник**

Коммуникация — сложное явление. Мы понимаем человека не только по тому, что он говорит, но и по тому, как он это делает. В надежде «раскусить» собеседника мы достраиваем его образ, цепляясь за отдельные слова и манеру речи. Но в основном мы все же полагаемся на интуицию. Однако в этой игре есть правила, которые облегчают понимание окружающих. В чем они состоят, то есть что можно понять о человеке по его речи — устной и письменной, — рассказывает психолингвист, кандидат психологических наук, декан факультета психологии Московского международного университета Марина Новикова-Грунд.

**HBR Россия: На какие характеристики речи стоит обращать внимание, чтобы что-то понять про говорящего?**

**Новикова-Грунд:** Например, на регистр или сравнительную высоту тона. У каждого из нас есть три голосовых регистра: средний (нейтральный, который мы используем почти всегда), верхний и нижний. При разговоре мы переключаем их неосознанно, автоматически, в зависимости от того, о чем говорим, с кем и какую цель преследуем.

Верхний регистр называют также детским. На этом регистре мы «выдаем» знания о мире, полученные в раннем детстве, но не подвергавшиеся критике, то есть впитанные, но непонятые, странные или стереотипные представления, которые мы ошибочно считаем своими. Если, когда нам было три-четыре года, важный для нас человек сказал: «Мой руки перед едой», то, повзрослев, мы эту фразу произносим «детским» тоном. На этот же тон переходят люди, когда говорят что-то вызубренное, то, во что они не верят. Поэтому так сложно слушать заученные доклады.

Верхний регистр означает принятие детской роли. Высоким голосом мы разговариваем с теми, кого уважаем и считаем более умными, опытными. Таким же тоном ругаются люди, которые не привыкли ссориться: выходя из своего нормального состояния, они «включают» регистр, характерный для детских перепалок.

Этот регистр, кстати, лучше слышен: когда разговариваешь с глуховатыми людьми или иностранцами, лучше использовать его.

**А что вы скажете о нижнем регистре?**

Когда мы опускаем голос, то неявно сообщаем: «я доминирую» и/или «я сексуальный объект». Мужчины, подходя к телефону, обычно говорят на тон ниже: вдруг собеседник на них «наедет» или на том конце провода окажется красотка.

Мы используем нижний регистр, когда нужно на чем-то настоять. Если изложить просьбу высоким тоном, нас не примут всерьез. А если, заняв к тому же высокую точку в пространстве относительно собеседника ­­— например, сев на стол, опустить голос и вежливо авторитетно что-то сказать, то добьешься своего.

**Есть люди, хоть их и мало, которые говорят монотонно, не переключая регистры. Что это означает?**

Модуляций нет только у нездоровых людей: монотонная речь может свидетельствовать о разных соматических или психических проблемах. Например, если человек постоянно говорит высоко, значит, он чувствует себя ребенком, хочет, чтобы его обслужили, понянчили. Особенно это заметно у мужчин, которые разговаривают сдавленным голосом: сколько бы лет им ни было, они остаются детьми.

Если обычный человек вдруг начинает монотонно бубнить, это может означать, что он испытывает страх и не уверен в себе.

**Есть также люди, которые сознательно не переключают регистры, разговаривая, скажем, с маленькими детьми: они объясняют это нежеланием сюсюкать.**

Когда мы смотрим на ребенка, у нас рефлекторно делаются брови домиком, губы хоботом и меняется тон: нам нужно передать определенную гамму чувств и быть понятыми. Если человек разговаривает с ребенком так же, как со взрослым, с ним что-то не в порядке. В первую очередь это свидетельствует о его глубокой неадаптивности либо в этой ситуации, либо вообще в жизни.

**На что указывает темп речи?**

Во всех языках мира, кроме, кажется, одного экзотического, люди делают вдох между словами и говорят на выдохе. Так что по темпу речи и паузам можно понять, что происходит с дыханием говорящего. Если он расслаблен и говорит в нормальном темпе, то дышит спокойно; если его что-то беспокоит, пугает, дыхание сбивается. Пауза в нормальной речи — это редактирование: «Сказать или не сказать? Если сказать, то как?» Иногда паузу заполняют словами вроде «вот», «типа».

**Вы упомянули слова-паразиты. Можно ли по их употреблению судить об эмоциональном состоянии говорящего?**

Я не люблю термин «слова-паразиты». Эти слова не паразиты, у них есть функция. Чаще всего они действительно отмечают паузу. В «паразита» при желании можно превратить любое слово.

В роли «паразитов» часто выступает обсценная или близкая к ней лексика. Она позволяют говорящему дать выход агрессии. Любой самый грубый мат — это замена удара: место физической агрессии занимает символическая. Она неприятна, потому что это агрессия, но замечательна, потому что слово используется вместо дела.

Анализируя такие слова, нужно учитывать, в какой ситуации их произносят. Например, если я рассказываю коллеге о своей идее или разработке, вставляя в речь обсценную лексику, это показывает, что я одновременно испытываю удовольствие и страх (вдруг коллега найдет у меня ошибку, будет критиковать меня). Кроме того, это знак определенной близости. Именно поэтому родительские наставления: «Никогда не говори плохих слов» не совсем верны. Если в компании неприлично говорящих детей один будет поджимать губы и молчать, ему придется занимать позицию либо выше, либо ниже остальных, но не на равных. Попробуйте с прорабом на стройке договориться о том, что кирпич нужно положить особым образом. Вы не обойдетесь обычной лексикой. Мат — признак «своего».

Другое дело, если человек вставляет обсценную лексику через слово. Это говорит, скорее всего, о мозговых нарушениях, которые могут возникнуть, в частности, в результате сильной алкоголизации.

**Если мы хотим понять что-то о человеке, стоит ли, на ваш взгляд, анализировать его лексические предпочтения — отмечать, какие слова он использует в той или иной ситуации?**

Ловить и анализировать отдельные слова — занятие чаще всего бестолковое. Наша речь системна, и по одному или даже по десятку слов про человека, как правило, ничего сказать нельзя.

Есть исключения. Например, мы любим повторять слова, подцепленные от очень любимых людей, особенно учителей. Я по одной характерной фразе умею опознать тех, кто учился у тех же преподавателей, что и я.

**Показателен ли выбор словоформ? Можете ли вы объяснить, например, почему многих раздражает употребление уменьшительно-ласкательных суффиксов?**

Потому что чаще всего оно свидетельствует о латентной агрессии. Это гиперкоррекция: вместо того чтобы напасть на нас, нам говорят: «сю-си пу-си, светлый человечек». Особенно явно агрессия проявляется, когда человек при этом говорит очень тихо, почти шепотом, монотонно и низко. Это знак опасности: говорящий может сорваться.

Использование уменьшительных суффиксов, кроме того, может быть признаком серьезного заболевания, например эпилепсии. Если ее не лечить, у человека меняется характер: он становится жестким, гневливым, неприязненным. Уменьшительные суффиксы дают ему возможность, во-первых, подавить свою агрессию, а во-вторых, решить свои речевые проблемы за счет удлинения слов. Конечно, ставить диагноз по тексту нельзя, но рассмотреть этот вариант стоит.

**О чем свидетельствует выбор личных или безличных конструкций? Кто говорит «я хочу», а кто — «мне хочется»?**

Когда выбирают безличную конструкцию (где нет действующего «я»), дают понять: «Это со мной происходит, я пассивен в этой ситуации». Конструкция с «я», напротив, показывает: «Я свободен, я беру на себя ответственность, я это сделал сам». Люди, которые заявляют: «Я подумал, я вспомнил, я захотел», в своем внутреннем пространстве всем распоряжаются сами. Но они же при этом могут говорить: «Мне однажды пришлось пойти, а там довелось встретиться». Значит, во внешнем мире они не чувствуют себя свободными. А бывает наоборот: человек, активно действующий во внешнем мире (он говорит: «Я пошел, сделал»), на вопрос «Почему ты так сделал?» отвечает: «Мне захотелось». Выбор между «я захотел» и «мне захотелось» — это выбор между «я ведом судьбой» и «я сам все делаю по своей воле».

Конечно, есть исключения. Если я говорю: «Я упал со стула», очевидно, что я это сделал не по своей воле. Русский язык так устроен, что что-то мы не можем сказать пассивно, а что-то активно.

Приведу пример из практики. Моя аспирантка писала диссертацию о женщинах, недовольных своим весом. Среди них были дамы, которые прочли все что можно на тему похудения, но ни разу ничего не предприняли. Когда я спросила одну из них, пыталась ли она хоть что-то сделать, она ответила: «Мне удалось почти два дня продержаться на диете. А потом по возращении с работы обнаружилось, что в холодильнике тортик. Этот тортик был съеден». Я поинтересовалась, как торт оказался в холодильнике у одинокой дамы, и она сказала: «Ожидались гости, а потом они отменились».

**Можно ли изменить самосознание и поведение человека, научив его говорить «я»? Скажем, возьмет ли женщина из вашего примера свое пищевое поведение под контроль, если станет говорить: «Я съела торт»?**

Если добиться того, чтобы человек начал говорить «я», то его поведение в какой-то степени изменится. Он наверняка сможет планировать свою жизнь и держать ее под контролем. Другое дело, что научить кого-то говорить «я» очень сложно. Это сможет сделать только тот, кому человек безмерно доверяет и кого уважает.

**Безличные конструкции — одна из особенностей канцелярского языка. В определенных сферах, ­например юридической, это норма. Но почему этот язык используют там, где можно сказать все просто, по-человечески?**

В юриспруденции это, действительно, цеховая традиция: юридические документы не каждый напишет и не любой прочтет. Но если обычный человек, пусть и из корпоративного мира, общается на таком языке, то, скорее всего, он пытается сделать так, чтобы его не услышали и не поняли. Например, он чувствует, что говорит ерунду или неправду. Если дело происходит, ­скажем, на совещании или на бизнес-встрече, то он, вероятно, не хочет выделяться и сообщает окружающим: «Я один из вас». В то же время он намекает: «То, что я говорю, не стоит слушать. Когда будет что сказать, я скажу это простым матерным языком».

# Что делать после неприятного разговора с коллегой

**15 мая 2019**|**Сабина Наваз**

У каждого из нас хотя бы однажды случался разговор, после которого мы сожалели не только о сказанном, но и о сделанном и о том, какую реакцию вызвали наши действия у окружающих. Это затягивает нас в воронку негативного восприятия, из которой достаточно сложно выбраться.

Приведу в пример случай, произошедший между Вишалом и Сонал, двумя руководителями в технологической компании средних размеров.

На встрече для руководителей Сонал предложила новую идею, затрагивавшую область, над которой команда Вишала уже работала. Первая реакция Вишала последовала незамедлительно: он перебил Сонал, чтобы объяснить, почему ее идея не очень хороша. В ответ Сонал повысила голос и ехидно возразила: «Вишал, если бы твоя команда укладывалась в сроки, этого разговора не случилось бы».

Между Вишалом и Сонал завязалась перепалка — они друг друга не слышали, а остальные присутствующие делали вид, что читают в своих смартфонах что-то очень важное. После окончания встречи Вишал и Сонал покинули комнату для переговоров и перестали общаться друг с другом.

В ходе тренинга, который проходил на следующий день, Вишал выразил сожаление о своем поведении. Идея Сонал ему не понравилась, но он сознавал, что его реакция была недопустимой. Смущенный и недовольный собой, Вишал поинтересовался, как можно восстановить отношения.

Я поделилась с ним несколькими приемами по восстановлению отношений после неудачного разговора. Эти шаги пригодятся каждому, кто оказался в похожей ситуации.

**Признайте свою ошибку и дайте время.** Если вы поняли, что ваша дискуссия закончилась не тем, на что вы первоначально рассчитывали, попросите собеседника о личной встрече. Возьмите ответственность за свои действия, признав, что поступили неправильно — неважно, перебивали ли вы, слишком резко критиковали, засыпали сообщениями в мессенджере или делали что-то еще. Поясните, что вам хотелось бы подробно обсудить случившееся, чтобы понять, как избежать подобного в будущем.

Помните, что вашему коллеге может потребоваться время на то, чтобы обдумать ваши слова. Постарайтесь понять, готов ли он или она обсудить произошедшее сейчас или лучше поговорить об этом позже. Если вы без промедлений признаете свою ошибку, коллега поймет ваше стремление работать над своими недостатками и слабостями.

**Извинитесь и проявите благодарность.** Многим достаточно легко принести извинения после совершенной ошибки. Но одного слова «Извини» недостаточно для восстановления отношений. Коллега почувствует свою ценность, если вы признаете его позитивный вклад в общее дело. После извинений поблагодарите вашего коллегу за его добрые намерения или действия, которые он или она предпринимали во время разговора — например, за то, что он вас внимательно выслушал.

В описанной мной ситуации Вишал сказал Сонал: «Извини меня за то, что я тебя перебил и не дал тебе возможности закончить мысль. Я очень тебе благодарен за твою увлеченность делом и желание генерировать новые идеи на наших встречах».

**Подчеркните общую цель и постарайтесь убедить.** Не зацикливайтесь на теме неудачного разговора. Вместо этого сфокусируйте внимание на самом важном — на общих целях. К примеру, вы можете выразить свое небезразличие к сотрудничеству с вашим коллегой, поскольку для всех ваших клиентов важны знания и умения, которыми вы оба обладаете. Спросите коллегу, что он или она хотели бы вынести из ваших отношений, и постарайтесь вместе определить общую цель, к которой вы сможете вместе двигаться вперед.

**Проведите совместную работу над ошибками.** Вместе разработайте способы, которые позволят избежать подобных ошибок в будущем. Возможно, коллеге перед тем, как публично высказывать идею, касающуюся вашей экспертной области, стоит посоветоваться с вами лично. А вы можете заранее информировать коллегу о повестке встречи, чтобы у него или у нее была возможность подготовиться.

Если вы склонны к проявлению негативной реакции во время встреч и обсуждений, попросите своего коллегу подать вам какой-нибудь предупреждающий знак. Например, если вы начинаете выходить из себя, коллега может дать вам вербальный сигнал, сказав что-то вроде «Не могу найти нужную страницу, вы мне не поможете?».

**Инвестируйте ваши ресурсы в отношения.** К сожалению, нет никакой гарантии, что следующая встреча обязательно пройдет гладко. Вы подорвали доверие в ваших отношениях. И даже если вы выполнили все шаги, описанные выше, вполне вероятно, что с обеих сторон, вашей и коллеги, останется некоторый неприятный осадок. На то, чтобы он исчез, нужно время.

Один из способов восстановить доверие и ускорить процесс реабилитации ваших отношений — оказывать друг другу небольшие услуги. Когда вы просите у коллеги о помощи, вы демонстрируете свою потребность в этой помощи и показываете ему или ей, насколько вы его или ее цените. А когда вы сами оказываете подобную помощь, вы превращаете это во взаимный процесс. Так закладывается фундамент доверия.

После разговора Вишалу и Сонал потребовалось некоторое время, чтобы вместе поработать над идеей Сонал. На следующем собрании Сонал представила переработанную идею, которая оказалась лучше благодаря конструктивной критике Вишала. На собрании Сонал отметила вклад Вишала и его команды в свою идею.

Воспользуйтесь описанными выше приемами, когда окажетесь в подобном положении после неприятного разговора. Мы все можем оказаться во власти своих негативных убеждений или слов. Но вы сможете укрепить связь в команде и уважение со стороны коллег, если постараетесь исправить свои ошибки.

**Об авторе. Сабина Наваз (Sabina Nawaz)** — коуч, консультирует топ-менеджмент компаний, входящих в список Fortune 500.

# Съесть червяка: используйте метафоры правильно

|**29 мая 2019**|**Андрей Скворцов**

— Великаны… как луковицы!

— Воняют?

— Да нет!

— Доводят до слез?

— Да что ты!

— Наверное, чернеют и скукоживаются на солнце!

— Нет! Многослойность! Лук многослоен. Я тоже — слой за слоем. Ты усек? Мы многослойные!

— А-а, оба многослойные! Только… не все любят лук!

Действительно, не все любят лук, и не всем по душе столь неоднозначное сравнение. Как показывает диалог из мультфильма «Шрек», образ, служащий основой для аналогии, может оказаться непонятным и неприятным, а получившаяся фигура речи (метафора или сравнение) — ввергнуть слушателей в недоумение и даже вызвать отторжение. Таких примеров масса. В бытовых ситуациях, на деловых переговорах, во время выступлений со сцены люди, стремясь добиться ошеломительного эффекта, проводят красочные аналогии и получают результат, противоположный ожидаемому.

Представьте себе картину. Сентябрь 2011 года, конференция по маркетингу. На сцене — директор ­крупного рекламного агентства. «Вчера моя жена готовила торт, — говорит он и сразу захватывает внимание аудитории. — Еще накануне она купила…» — далее следует внушительный перечень ингредиентов. Теперь публика в изумлении: не ошибся ли спикер конференцией? Выступающий подробно описывает процесс кулинарного творчества. Минуты через три (вечность по масштабам выступления) торт готов и предъявлен публике в виде слайда. Слушатели, впрочем, давно потеряли интерес: кто-то переключился на свои дела, кто-то откровенно зевает. Наконец спикер объясняет: «Рекламный проект, уважаемые коллеги, — это такой же торт», — и повторяет кулинарное действо уже в контексте рекламы.

Метафора, вместо того чтобы ­привлечь внимание аудитории, усыпила ее.

Между тем метафоры (их также называют скрытыми сравнениями) — сильнейший прием коммуникации, призванный проиллюстрировать мысль говорящего, заинтересовать слушателей, объяснить что-то или даже насмешить. Удачных примеров также немало. Скажем, Лорен Грэхем, профессор MIT, выступая в 2016 году на Петербургском экономическом форуме, произнес: «Вы хотите молоко без коровы». Так он описал ситуацию с инновациями в России: их пытаются создавать, не обеспечив для этого необходимых условий. «Молоко без коровы» стало заголовком многих статей, а само выступление набрало более 2 млн просмотров в интернете.

А вот памятное заявление Германа Грефа, которое он сделал на собрании акционеров Сбербанка в 2007 году, когда вступил в должность президента компании. «Мы должны доказать, что слоны умеют танцевать, — сказал он и пояснил: — Мы должны создать гибкую, реагирующую на рыночные сигналы, дружелюбную к вкладчикам, надежную структуру». Эта метафора стала символом трансформации ­крупнейшего банка страны и также легла в основу заголовка: книга о реформах компании, написанная Евгением Карасюком, называется «Слон на танцполе. Как Герман Греф и его команда учат Сбербанк танцевать». (Хорошие метафоры часто попадают на обложки книг: «Стратегия голубого океана», «Черный лебедь», «Фиолетовая корова».) Годом позже на форуме «Россия—2008», рассуждая о тесной связи финансовых систем Америки, Европы и развивающихся стран, тот же Греф сравнил мировую экономику с трехголовым драконом и заявил: «Если одна пьянствует… последствия этого пьянства будут чувствовать все три головы». Эту метафору тогда не процитировал разве что ленивый.

В чем же секрет удачных метафор? Как сделать так, чтобы они будили, а не усыпляли слушателей? Может ли метафора убеждать и, если да, как этого добиться? Чтобы ответить на подобные вопросы, в этой статье я формулирую и рассматриваю основные правила использования метафор в публичных выступлениях.

**КАК ПРИДУМАТЬ НОВУЮ МЕТАФОРУ**

На примерах из статьи («реклама — торт», «создание инноваций — молоко без коровы», «неприятная работа — поедание червя») объясняем, каким путем можно пойти, чтобы создать яркие запоминающиеся метафоры, иллюстрирующие вашу идею.  
   
**Сформулируйте тезис, который требует объяснения**  
*Пример 1.* Создание рекламы — процесс многоступенчатый.  
*Пример 2.* Инновации не появляются сами собой, для них нужны условия.  
*Пример 3.* Бывает работа безопасная, но очень неприятная.  
   
**Подумайте, что еще устроено так же**  
*Пример 1.* Какие еще многоступенчатые процессы вы знаете?  
*Пример 2.* Что еще появляется при необходимых условиях? Какие это могут быть условия?  
*Пример 3.* Что может быть столь же неприятным?  
   
**Выпишите примеры, которые пришли вам в голову. Отберите те, которые относятся к материальному миру, то есть имеют физическое воплощение.**  
*Пример 1.*Создание машины, часов, пирога.  
*Пример 2.* Почва — и растения, кран — и вода, речевой аппарат — и слова.  
*Пример 3.* Целовать змею, жевать песок, есть жир.  
   
**Задумайтесь, нельзя ли усилить сравнение — вплоть до абсурда**  
*Пример 1.* Сотворение мира.  
*Пример 2.* Корова — и молоко.  
*Пример 3.*Поедание дождевого червя.  
   
Протестируйте метафору на предмет посторонних ассоциаций. ­Реклама должна ассоциироваться с чем-то вкусным, инновации — с полезным, а неприятная работа — с отталкивающим, но не опасным.  
   
Пройдя эти пять шагов, несколько дней подержите метафору в голове. Возможно, вы придумаете нечто еще более яркое. Читали ребенку сказку про дракона, у которого три головы и общее тело? Да это же метафора мировой экономической системы!

**Метафора — это объяснение, но не доказательство**

«Метафора… У лжи десятки подобных кличек», — писал Сергей Довлатов в сборнике «Компромисс». В самом деле, при помощи метафоры мы заменяем одно понятие на другое, зачастую весьма далекое. Тем не менее метафору часто используют как аргумент. Услышав «коней на переправе не меняют», «чемодан без ручки», «пятое колесо» и т. д., многие кивают и признают правоту говорящего. В чем фокус?

Создатель Йельской школы убеждающей коммуникации Карл Ховланд выделял три этапа убеждения: привлечение внимания, понимание и принятие. Метафоры отлично подходят для первых двух стадий, а порой — и для третьей, но только если аудитория не настроена критически. В противном случае рассчитывать на силу метафор не стоит. Использовать их в качестве довода, выступая перед людьми с развитым критическим мышлением, рискованно. В самом деле, и молоко без коровы может быть — причем как раз благодаря инновациям, да и мировая экономическая система сложнее, чем пищеварительная система дракона, — впрочем, обе еще не вполне изучены.

Приведу пример. Некоторые тренеры, обучающие искусству публичного выступления, любят вспоминать правило «7—38—55». Они утверждают, что только 7% внимания аудитории привлекает содержание, 38% — интонации и 55% — внешнее, невербальное поведение спикера. Однажды один из тренеров в качестве подтверждения этого правила привел метафору. «Публичное выступление, — сказал он, — как стакан чая: 7% — заварка, остальное — вода». На его беду аудитория собралась знающая. Слушатели объяснили преподавателю, что он неверно интерпретирует результаты известного исследования, проведенного в 1967 году профессором психологии Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Альбертом Меграбяном. Дело в том, что Меграбян изучал, в какой степени люди способны уловить неискренность по невербальным сигналам и интонациям, и сам неоднократно опровергал другие трактовки своих заключений. Кроме того, тренеру заявили, что выступление — не чай и доказывать тезис метафорой не стоит.

Между тем, метафора — прекрасный способ объяснить идею. Недавно я стал свидетелем яркой сцены. Профессор Высшей школы бизнеса Стэнфордского университета Чарльз О’Рейли III задал топ-менеджерам крупных компаний — слушателям курса по лидерству — странный вопрос: «Как вы думаете, какой процент студентов я могу уговорить съесть дождевого червя?». Оглядев обескураженную аудиторию, он добавил: «Кто из тех, кто ни за что не стал бы есть червяка, хочет побыть добровольцем?» Один из учащихся поднял руку, вызвав смех сокурсников.

На следующий день профессор принес на семинар тарелку, покрытую салфеткой. По лицу добровольца было видно: он не ожидал, что все так обернется. «Во-первых, вы всегда можете отказаться, — обратился профессор к смелому топ-менеджеру. Достав из-под салфетки два кусочка теста с запеченными червяками, он продолжил: — Во-вторых, я объясню вам ситуацию. Чтобы получить зачет, мои студенты должны принять участие в каком-либо эксперименте — обычно он длится до двух часов. Вместо этого я предлагаю вам попробовать червяка — это займет всего пять минут». Затем преподаватель заявил, что эксперимент с червяком невероятно важен. По его словам, исследования Всемирного банка показали, что к 2025 году человечество, возможно, начнет испытывать нехватку протеина. А поскольку дождевые черви — это фактически чистый протеин, ученым необходимо понять, какой процент людей согласится их есть. «Это абсолютно безопасно», — улыбнулся профессор и отправил себе в рот одного из червей.

# Как устоять перед жесткой критикой

**21 июня 2019**|**Джозеф Гренни**

У многих из нас в жизни случались моменты, когда обратная связь приводила нас в замешательство. Неожиданно во время встречи, ничего дурного не предвещавшей прогулки по коридору или же по результатам оценки нашей работы кто-то произносил колкую фразу, которая наносила мощнейший удар нашей психике. Мы рассмотрели 445 таких случаев в ходе онлайн-опроса, попросив участников рассказать о самых тяжелых отзывах, которые они когда-либо получали.

Некоторые комментарии были крайне резкими (*«Подумай об увольнении. Мне нужны бойцы, а не слабаки»* и *«Вы хотите всюду быть правым. Вы манипулируете другими, вам все равно, что с ними будет»*). Другие же были менее эмоциональными, но все равно прямо говорили о проблеме (*«Когда вы теряете самообладание, другие чувствуют себя униженными»* и *«Вам нужно научиться писать электронные письма, излагая факты, а не делая их такими витиеватыми или мягкими»*).

Многим респондентам нашего исследования все еще неприятно вспоминать резкие комментарии, которые они получили больше десяти лет назад. Мне знакомо это чувство, я испытал его сам. Я еще чувствую нехватку воздуха в груди и сильный страх, вспоминая, как коллега, которому не понравилось, как я ответил на электронное письмо, назвал меня «гребаным идиотом» и пригрозил уничтожить.

Я предполагал, что те, кто получил жесткую и неприятную обратную связь, скорее всего, чувствуют себя хуже, чем те, кого критиковали в более мягкой форме. Но оказалось, что люди, получившие в свой адрес не такую резкую критику, были так же ошеломлены и расстроены.

Меня удивил и еще один факт: немногие в нашем исследовании агрессивно восприняли критику независимо от того, насколько жесткой она была. Почти 90% респондентов описали свой эмоциональный отклик на критику с помощью таких слов, как «ошарашен», «изумлен», «потрясен», остолбенел» или «оцепенел». 40% указали эмоции, связанные со стыдом: смущение, бесполезность, боль, печаль и неуверенность в себе. И только 15% отреагировали эмоциями и словами, которые были направлены на другого человека: гневом, предательством или агрессией.

Почему же нейтральные замечания приносят столько же страданий, сколько и убийственные по своему содержанию нападки? Потому что мы все жаждем одобрения и боимся правды. Критика кажется травмирующей, потому что она угрожает двум из наших самых фундаментальных психологических потребностей: потребности в безопасности (которая может ощущаться на физическом, социальном или материальном уровне) и потребности в собственной ценности (которая ощущается как самоуважение, чувство собственного достоинства или уверенность в себе).

**Начнем с безопасности.** В некоторых ситуациях обратная связь может нести финансовые угрозы («Я уволю тебя»), угрозы отношениям («Я уйду от тебя»), или даже физические угрозы («Я ударю тебя»). В этих случаях страх — верная реакция на обратную связь. Но анализ 445 эпизодов, о которых сообщили люди в нашем исследовании, показал, что угрозы непосредственно безопасности — это редкость. В большинстве случаев наш защитный, агрессивный или обиженный ответ на обратную связь угрожает нам в большей степени, чем сама обратная связь.

**Теперь давайте поговорим о ценности.** Если правда приносит пользу, то почему же ее получение вызывает стыд, страх и гнев? Потому что мы живем с затаенным чувством ужаса и боимся, что недостойны чего-либо, а обратная связь может указать на это.

Многие участники исследования утверждали, что обратная связь воспринимается тяжелее, когда у того, кто ее дает, есть злые намерения. По правде говоря, намерения не имеют значения. На самом деле, большинство из нас жаждет одобрения со стороны влиятельных людей. Наша тайная надежда состоит в том, что их позитивное одобрение поможет избавиться от гнетущего нас ощущения несоответствия чему-либо. Но это не так.

Большую часть своей жизни я считал, что помочь людям получить отрицательную обратную связь можно в том случае, если помочь, в первую очередь, тем, кто дает эту обратную связь. Мне казалось, что они должны научиться правильно критиковать. Но теперь я убежден, что ошибался. Вместо того, чтобы фокусироваться на «правильной» критике, нам всем нужно стараться видеть правду в отрицательной обратной связи независимо от того, как она преподнесена.

Я лично видел, что люди способны на это. Они могут взять на себя ответственность за собственную безопасность и ценность. В течение последних трех лет я учился и работал с некоммерческой академией «Другая сторона» (TOSA) в Солт-Лейк-Сити, штат Юта. Примерно сто взрослых мужчин и женщин, живших на улице, сидевших в тюрьме и страдавших от алкогольной и наркотической зависимости, сформировали в TOSA самостоятельное сообщество, которое процветает благодаря обратной связи. Их фундаментальное убеждение состоит в том, что неустанное знакомство с истиной — лучший путь к росту и счастью.

Два раза в неделю участники TOSA проводят занятие под названием «Игры», которое представляет собой два часа непрерывной обратной связи. Бывает, что на «Играх» говорят слишком громко и используют грубую и яркую лексику. Один из участников может оказаться в центре всеобщего внимания на 20-25 минут. В течение этого времени два десятка человек обсуждают его и предоставляют доказательства того, что он нечестный, ленивый, эгоистичный, злой или манипулирует другими. Дипломатичности такого сообщения уделяется мало внимания. Главное — помочь человеку научиться «принимать игру».

Некоторые участники реагируют на эти «Игры», занимая оборонительную позицию. Они отступают, все отрицают или обвиняют тех, кто говорит им то, что они не хотят слышать. Но большинство поступает иначе. Они быстро понимают, что их безопасность прежде всего в их руках. Убедить себя в своей собственной эффективности — это самый быстрый путь к примирению. А лучший способ повысить собственную эффективность — попытаться найти в обратной связи правду. Обратная связь может быть правдивой, ложной или представлять собой комбинацию правды и лжи. Возможно, правда и причинит вам боль. Но боль, скорее всего, будет еще большей, если вы не узнаете правды. Поэтому лучше знать правду.

Участники TOSA помогли мне понять, что нам необходимо укреплять нашу устойчивость перед лицом критики. Вот четыре шага, которые вы можете попробовать в следующий раз, когда резкая обратная связь застигнет вас врасплох.

**1. Соберитесь.** Глубокое и медленное дыхание напомнит вам, что вы в безопасности. Вам не нужно защищаться физически. Наблюдение за своими чувствами тоже должно помочь. Вам больно, страшно, неловко, стыдно? Чем больше вы фокусируетесь на этих первичных ощущениях, тем меньше вам будут мешать вторичные эффекты от них, такие как гнев, чрезмерные настороженность и страх. Некоторые собираются, осознанно вспоминая успокаивающие истины, например, повторяя фразы вроде: «Это не повредит мне. Я в безопасности» или «Если я допустил ошибку, это не значит, что я все время ошибаюсь».

**2. Пытайтесь понять.** Будьте любознательны. Задавайте вопросы, просите привести примеры, а потом просто слушайте. Отделите себя от того, что говорят о вас. Воспринимайте это так, как будто говорят о ком-то еще. Это поможет вам избежать необходимости оценивать то, что вы слышите. Просто ведите себя как хороший репортер, пытающийся понять историю.

**3. Восстанавливайтесь.** На этом этапе часто лучше просто выйти из разговора. Объясните, что вам нужно время, чтобы подумать, и вы ответите, когда у вас будет такая возможность. Позвольте себе прочувствовать произошедшее и оправиться от переживаний, прежде чем делать какую-либо оценку услышанного. Участники TOSA иногда просто говорят: «Я учту это». Они не соглашаются. Они не спорят. Они просто обещают искренне взглянуть на то, что им сказали, в удобном для себя режиме. Вы можете выйти из сложной ситуации, просто сказав: «Для меня важно, чтобы я понял это правильно. Мне нужно время. Я дам вам знать, к чему я пришел».

**4. Вовлекайтесь.** Изучите то, что вам сказали. Если вы хорошо поработали, убедив себя в своей безопасности и ценности, то вместо того, чтобы искать изъяны в обратной связи, вы будете искать правду. Если обратная связь на 90% состоит их воды и на 10% из чего-то стоящего, сосредоточьтесь на этом стоящем. Почти всегда в том, что люди говорят вам, есть хоть доля правды. Ищите ее, пока не найдете. А затем, если это уместно, вновь поговорите с человеком, который поделился обратной связью, и признайте, что вы поняли его, что вы принимаете критику и намерены что-то делать. Иногда это может означать, что вы просто делитесь своим мнением. Если вы делаете это без скрытой потребности в одобрении, вам не придется защищаться.

Итак, оказывается, страдания, которые мы испытываем, когда нас застают врасплох критикой, — симптом куда более глубокой проблемы. Те, кто признает и решает ее, не просто могут восстановиться в эти редкие, эмоционально сбивающие с ног моменты, но и становятся лучше подготовленными ко всем превратностям жизни.

**Об авторе. Джозеф Гренни (Joseph Grenny)** — автор четырех бестселлеров по версии The New York Times, спикер, ведущий социолог, специализирующийся на эффективности бизнеса, сооснователь консалтинговой компании VitalSmarts.

# Основные правила столового этикета

Сегодня поговорим про столовый этикет, как вести себя в ресторане, рассмотрим основные правила столового этикета за столом во время обеда или торжественного мероприятия (свадьбы, дня рождения).

Уверен, что некоторые из вас знают основные правила поведения за столом, но многие узнают из этой заметки много интересного.

**Этикет** – совокупность исторически сложившихся правил поведения человека в обществе. Правила этикета основаны на воспитании в людях внимания, вежливости, уважения друг к другу.

В частности правила предусматривают умение вести себя за столом, правильно пользоваться столовыми приборами, все это нужно знать как официантам, так и гостям. Очень часто гости обращаются в процессе вашей работы с вопросами относительно этих правил, их нужно знать  и соблюдать.

Самое главное, когда вы увидите огромное количество различных приборов и тарелок на столе не теряйтесь и соблюдайте следующее:

1. Каждая тарелка или столовый прибор за столом имеют своё предназначение. Самое главное правило, которое нужно запомнить: все столовые приборы, находящиеся слева от тарелки во время еды держат левой рукой, а приборы, находящиеся справа, соответственно, в правой руке.
2. Начинайте брать столовые приборы от крайних постепенно приближаясь к тем, которые находятся ближе к тарелке. На рисунке выше сначала закусочную вилку 2, затем столовую вилку 3, справа сначала нож 9, затем для первого блюда используйте ложку 8 и в сочетании с вилкой 3 используйте столовый нож 7.
3. Ножом можно лишь разрезать пищу на тарелке или придерживать то, что вы берете вилкой. Основной прибор это вилка, нож лишь вспомогательный, и ни в коем случае нельзя есть с ножа или перекладывать нож в левую руку, а вилку в правую.
4. Когда вам принесут мясо или рыбу не нужно её всю нарезать в тарелке. Необходимо отрезать кусочек и скушать, затем лишь отрезать следующий, поскольку нарезанная пища быстрей остывает и теряет свои вкусовые качества.
5. Когда вам разлили напитки в бокалы попросите убрать те, которые вам будут не нужны во время обеда (если это не сделает сам официант). Лишние фужеры загромождают стол и их случайно можно зацепить и разбить, поэтому лучше убрать со стола.
6. Существуют правила пользования столовыми приборами. Холодные закуски едят закусочными вилкой и ножом, горячие из кокотницы или кокильницы – кокотной вилкой или чайной ложкой, рыбу в горячем виде – рыбными ножом и вилкой, мясные блюда при помощи столовых ножа и вилки, дессертные блюда при помощи десертных ложек, фрукты – с помощью фруктовых ножа и вилки.
7. Обычно еду берут столовыми приборами или специальными щипцами, но существует ряд исключений. Это хлеб, печенье, мелкие пирожные, многие фрукты и цитрусовые, поскольку эти продукты не нужно разделывать ножом и вилкой, они не пачкают руки.
8. Супы рекомендуется кушать тихо, почти бесшумно, чтобы доесть до конца не запрещается немного наклонить тарелку от себя. Окончив трапезу, ложку нужно оставить в тарелке. Клецки или фрикадельки в супе делят не вилкой или ножом, а ложкой. Добавляя себе суп, ложку оставляют в тарелке.
9. Во время еды пользуются вилкой и ножом, при этом нож держат в правой руке, а вилку в левой. Когда едят только вилкой, ее обычно берут в правую руку. Не следует брать ложку, вилку и нож очень близко к основанию. На вилку желательно брать столько пищи, чтобы она поместилась и не падала, пока вы будете подносить ее ко рту.
10. Часто приходится пользоваться ножом, им разрезают рыбную гастрономию, мясо в холодном и горячем виде. Не нужно горячее мясо все нарезать кусочками, оно быстро остынет и станет не таким вкусным. Отрезайте его по мере поедания, скушали один кусочек, отрежьте следующий. Если на столе блюда из рубленого мяса (зразы, тефтели, голубцы) ножом можно не пользоваться для их разделения. Такие блюда, как омлеты, запеканки, овощи едят при помощи вилки.
11. Во время перерыва в еде, нож и вилку кладут на тарелку так, как их держали до этого- вилку ручкой влево, нож ручкой вправо. Закончив еду или очередную закуску, нож и вилку кладут на тарелку рядом, это знак официанту убрать тарелку или заменить на чистую.
12. После еды принято подавать вазочка с теплой водой и долькой лимона (устраняет лишний запах) или лепестками роз. Затем руки принято вытирать сухой салфеткой. Иногда подают пропаренные влажные махровые полотенца, также довольно удобно. Лангустов, омаров, крабов едят при помощи специальных приборов, состоящих из короткой вилки и специальной лопатки. В ресторанах для удобства, чтобы не испачкать руки, на край косточки бараньей, свиной отбивной надевают бумажные папильотки. Придерживая за папильотку легче срезать мясо с кости.
13. Рыбу в горячем виде принято кушать рыбными приборами – у вилки четыре зубца, а нож с тупым лезвием лопаткообразной формы. Если таких приборов не подали, можно есть при помощи двух вилок. Холодную осетрину, белугу, семгу едят при помощи вилки и закусочного ножа.
14. Овощи и мягкую пищу принято есть при помощи вилки, ножом можно только придерживать край картофеля. Если картофель подали в мундире, то кожуру можно очистить ножом.
15. Иногда бутерброды едят ножом и вилкой. Для приготовления бутерброда сначала берут хлеб и масло, затем масло намазывают на хлеб, который лежит на тарелке. Хлеб можно придержать двумя пальцами, но не брать на ладонь – это не гигиенично. Далее колбасу, ломтик мяса или рыбы кладут на бутерброд при помощи вилки.
16. Чайная ложка служит только для помешивания чая, размешивания сахара. После этого ложку вынимают из кружки и кладут на блюдце, а не оставляют в чашке.
17. В случае, если хотите поделиться с кем то половинкой или частью фрукта, то отдавайте большую и лучшую половинку. Меньшую или половину с косточкой или веткой оставьте для себя.

**Дополнения к правилам этикета для официантов**

1. Если гости просят у Вас подать часть фруктов из общей вазы, обязательно воспользуйтесь щипцами или, в крайнем случае, бумажной салфеткой. Нельзя брать фрукты голой рукой и подать гостю. Вам необходимо взять чистую тарелку с подсобного стола в одну руку, в другую щипцы для раскладки и положить на тарелку фрукты, которые попросили или сделать ассорти, затем эту тарелку поставить гостю. Не каждый пожелает кушать фрукты, которые подадут голыми руками, это не гигиенично.
2. Если вы несете грязную посуду (на виду у гостей в зале), тарелки на мойку и при этом с них падает кусочек еды или грязная салфетка, не поднимайте руками. Сходите в подсобное помещение, возьмите веник и совок, только с их помощью уберите то, что упало на пол.
3. Оказывайте немного больше внимания за столом почетным гостям, пожилым людям, и детям. Просто часто приходится наблюдать картину, когда в компании гостей официант находит молодую, привлекательную и оказывает ей наибольшее внимание, при этом именинник и старшие за столом чувствуют нехватку внимания и это может отразится на их отношении к Вам и размере вознаграждения при расчете.
4. Далеко не все гости знают правила этикета, тем более их соблюдают, но официанты обязаны их знать и подсказать гостям, если они спросят вашего совета, как правильно сделать то или другое действие за столом. Не нужно с умным и надменным видом учить гостей, как и что правильно делать, пока Вас не просят. Вы можете этим обидеть гостя и унизить в глазах других, будьте тактичными и умными, не всегда нужно говорить то, что Вы думаете.
5. Когда Вы находитесь в зале ресторана, научитесь вести себя тактично, не кричать, не смеяться громко, не лезть в нос, рот или уши пальцами рук, желательно не кашлять и не чихать. Контролируйте свои руки и не трогайте ими разные части тела, старайтесь не поправлять прическу на виду у гостей. Многие делают по привычке на полном автомате действия ( поправляя или трогая себя там, где не нужно), которые заметны гостю и не очень приятны. Имейте это в виду.

Есть еще немало правил этикета, я представил Вам основные. Если вы будете их соблюдать и применять сами, то без труда сможете рекомендовать гостям в ресторане.

**Как правильно пользоваться льняной салфеткой**

Кроме того, что красиво сложенная, накрахмаленная и тщательно отглаженная льняная салфетка придает торжественности и эстетичности, украшает стол и придает ему торжественный вид, имеет и своё основное предназначение.

Главное предназначение салфетки — уберечь костюм или платье гостя от крошек, случайных капель жира или напитков.

Перед тем, как вы начнете прием пищи, возьмите салфетку на столе, разверните ее, сложите вдвое и положите себе на колени. Если вам необходимо вытереть рот или губы, а также слегка протереть пальцы рук, смело используйте для этих целей льняную салфетку.

Так заправлять салфетку за столом уже не принято))

Если же ваши руки слишком грязные, тогда стоит сходить и помыть тщательно руки в туалете, поскольку салфеткой вы их не сможете вытереть тщательно.

В некоторых китайских и японских ресторанах подают для этих целей влажные теплые махровые салфетки, это очень удобно для обтирания рук.

Ранее в фильмах можно было встретить, как салфетку одним углом закладывали за воротник, чтобы не заляпать одежду во время приёма пищи. Сейчас это считается правилом «дурного тона», времена меняются))

Также некультурным считается дополнительно протирать фраже (столовые приборы) перед приёмом пищи, тем самым вы не доверяете хозяевам заведения. Если сомневаетесь в чистоте приборов, попросите их заменить официанта.

**Еще несколько правил для официантов, которые повысят ваши чаевые))**

Главное быть искренним с гостями и  соблюдать несколько правил:

* Дружелюбный тон и улыбка Ваше главное оружие;
* Желание помочь гость всегда увидит и оценит;
* Учитесь мыслить на шаг вперед вашего гостя. Если он заканчивает кушать очередную закуску, Вы должны уже подготовить на замену тарелку. Если гость допивает вино в бокале, вы должны подготовить это вино и, спросив разрешения, наполнить его вновь. Если гость на банкете начал кушать руками раков или дичь, подготовьте и поставьте для него вазочку с лимоном для рук. Со временем Вы научитесь мыслить на шаг вперед, тренируйтесь));
* Приветствуйте гостей и обязательно провожайте на входе, в не зависимости от размера вознаграждения.

Теперь вы знакомы с основными правилами столового этикета и рекомендациями по их применению.

# Деловой этикет основные правила

В современном мире, если вы занимаетесь бизнесом, вам необходимо знать основные правила делового этикета, деловой переписки, общения с бизнес-партнерами.

Каждый работник на предприятии или в офисе должен владеть основами современного делового этикета и деловой этики, чтобы его адекватно воспринимали коллеги и партнеры по бизнесу или клиенты.

**Деловой этикет** — свод норм и правил, принятых в сфере бизнеса, который регламентирует принципы делового общения в мире.

Правила делового этикета в зависимости от культуры, религии, некоторых норм морали в различных странах могут иметь некие исключения, но нормы делового общения являются универсальными.

Перечисленные ниже правила необходимо соблюдать, поскольку это:

* сформирует имидж делового человека, с которым можно вести деловые отношения;
* поможет правильно себя вести во время деловых переговоров, встреч, конференций;
* поможет правильно и красиво выйти из затруднительных или спорных ситуаций и во время общения с деловыми партнерами;
* возможность на собственном примере показать подчиненным, как необходимо общаться с партнерами;
* придаёт уверенность вам, как личности и руководителю и увеличит авторитет.

**Принципы делового этикета включает в себя следующие правила:**

**Пунктуальность**

Время один из самых ценных ресурсов и он не восполняемый.

Если вы хотите быть успешным деловым человеком,учитесь ценить своё время и время ваших партнеров.

Старайтесь никогда не опаздывать на деловые встречи, поскольку деловые люди уделяют этому особое внимание.

Многие бизнесмены не желают вести деловые отношения с теми, кто не ценит время.

**Вежливость**

Искренняя улыбка является визитной карточкой многих успешных бизнесменов. Вежливое общение с коллегами и партнерами по работе помогут вашему бизнесу развиваться и процветать.

**Тактичность**

В деловых кругах принято помнить про чувство меры и чувство такта. Есть определенные темы, которые могут вызвать негативное или агрессивное поведение собеседника.

Во время переговоров или общения вы должны избегать подобных тем, чтобы не ставить партнера в неудобное положение.

**Скромность**

Данная черта всегда красит и возвышает человека во время общения. Скромный и уверенный в своих силах человек всегда вызовет симпатию на переговорах или в рабочем коллективе.

**Деликатность**

Во время делового общение необходимо уважительно и мягко общаться с партнером несмотря на политические взгляды, национальность, внешний вид, пол и прочее.

Вы должны уважительно отнестись к решению или мнению коллеги по любому вопросу.

**Самообладание**

Нормы делового этикета обязывают не терять контроль над своими чувствами, быть сдержанным и дружелюбным.

В любой ситуации необходимо сдерживать свои эмоции адекватно реагировать на любое решение партнеров или руководства.

**Добросовестное отношение к труду**

Один из основных показателей, которые в вас будет ценить руководство компании. Если вы ответственный работник, дающий компании хорошую прибыль, умеете договариваться с партнерами, имеете свои нестандартные подходы в решении сложных задач, то вас будут ценить и поощрять.

Решать различные семейные дела, общаться с друзьями в рабочее время не принято.

Во многих организациях предусмотрены должностные инструкции, где описаны основы корпоративной этики, которые необходимо соблюдать всем работникам и руководителям данной компании.

**Соблюдайте дресс-код**

* Для мужчин брюки и строгая рубашка или деловой костюм, в некоторых случаях допускаются рубашка и джинсы.
* Для женщин — строгий костюм, блузка и юбка.
* Исключаются вызывающие декольте и короткие юбки. Туфли темного цвета или в тон костюма, чулки телесного цвета без блесток и узоров.
* Количество украшений и аксессуаров должно быть минимальным: часы, кольцо и цепочка или серьги. Не нужно одевать на переговоры все украшения, имеющиеся в доме, этим вы не поднимете свой авторитет у партнера.
* Строгий макияж, не особо яркий цвет помады на губах, легкий аромат духов в разумных пределах.
* Аккуратный внешний вид, строгая прическа, маникюр и уложенные волосы, усы, борода.

**Содержите ваш рабочий стол в порядке**

Если вы назначили деловую встречу в кабинете, то обязательно наведите порядок на своем рабочем столе.

Многие руководители не любят работников, которые держат различные предметы на рабочем столе в беспорядке.

Существует прямая зависимость между порядком на рабочем месте и в вашей голове и это не пустые слова.

**Научитесь слушать своего собеседника**

Каждый человек должен уметь грамотно донести необходимую информацию до своего коллеги на работе.

Еще более ценной является способность заинтересовано слушать и слышать своего партнера. Во время общения необходимо смотреть в глаза собеседнику и показать ему свою действительную заинтересованность в общении.

Если во время разговора вы сидите вполоборота к коллеге и смотрите в окно, то ваше общение удачным не назовешь.

Когда собеседник чувствует вашу заинтересованность, то и результат от такой беседы будет положительным.

**Грамотная четкая речь залог успеха**

Ораторскому искусству необходимо долго учиться, длительная работа над своей речью поможет избавиться от слов-паразитов и пустышек.

Каждый человек при желании может качественно улучшить свою речь, если над этим работать.

Лаконичное изложение своих предложений партнерам помогут вам вызвать у них уважение и симпатию.

**Деловые жесты**

Жесты у делового человека четкие, энергичные, но без резких движений.

Походка должна быть ровной и плавной, осанка при ходьбе ровная.

Взгляд уверенный, без бахвальства и наглости.

При первой встрече в деловых кругах допускается лишь рукопожатие, похлопывание по плечу или крепкие объятия будут лишними.

При рукопожатии недопустимо долго трясти руки собеседника или сильно сжимать.

**Тренируйте дикцию и произношение**

Деловая речь должна строиться идеально, если вы испытываете с этим проблемы, то различные дефекты речи необходимо также искоренять.

Во время деловых встреч не приветствуется водянистая пустая речь, искажения голоса и прочие дефекты.

**Храните коммерческую тайну**

При ведении бизнеса во многих сферах имеется конфиденциальная информация, которую партнеры доверяют вам во время ведения совместного.

**Отложите мобильный телефон**

Во время деловой встречи постарайтесь всё внимание уделять партнеру.

Свой телефон не выкладывайте на стол, желательно отключить на нем звук на время делового разговора.

**Этикет деловой переписки**

В деловых кругах деловая переписка имеет огромное значение.

Сейчас в бизнесе общение происходит чаще через электронную почту, ранее это была письменная переписка, правила этики от этого особо не изменились.

Чтобы поддерживать бренд компании на высоком уровне, **при ведении переписки с партнерами необходимо соблюдать следующие правила:**

* начинайте письмо с приветствия, обращение на Вы и по имени и отчеству;
* письмо должно иметь тему;
* перед отправкой проверьте лаконичность письма, отсутствие орфографических и пунктуационных ошибок;
* общение в письме на языке, понятном адресату, без мудреных оборотов и сленга;
* корректно укажите дату написания письма или документа, реквизиты вашей организации или вашу должность и Ф.И.О.;
* сохраненную переписку структурируйте по папкам, чтобы легче было в будущем найти в случае необходимости, не удаляйте письма;
* желательно указать в письме о наличии вложении, если такие имеются.

Вот и все основные правила делового этикета, которые помогут вам стать успешным и вашей компании лидером в своей нише.

# Люди-дикобразы

**7 марта 2018 Роберт Саттон**

**От редакции.***Что делать, если вам приходится работать или взаимодействовать с неадекватными людьми? На этот вопрос и его всевозможные вариации отвечает Роберт Саттон, автор бестселлера «Не работайте с мудаками». В своей новой книге «Как выжить среди мудаков», русский перевод которой выходит в издательстве «Манн, Иванов и Фербер», Саттон предлагает действенные стратегии и практические советы. Мы публикуем несколько фрагментов из нее.*

Книга «Как выжить среди мудаков» посвящена стратегиям, которые помогают людям избегать, терпеть, сражаться и по­беждать тех, кто относится к ним как к пустому месту. В основе книги лежит простая мысль о том, что все мы хотим жить спокойно и желаем того же нашим близким. Мы не хотим вести себя как мудаки или быть на них похожими. Как писал один из читателей: «Никто никогда не говорит на смертном одре: „Жаль, что я не был злее»».

Суть в том, что правило «мудакам здесь не место» — личная философия, которая определяет, как вы смотрите на жизнь, действуете и оцениваете свои поступки. Она подходит не только командам и организациям. И это не просто повод поговорить — необходимо предпринимать конкретные шаги. Если вы хотите быть частью решения, а не проблемы, всегда держите в голове семь принципов, приведенных ниже. Они помогут проще относиться к шуму и суете вокруг и не принимать близко к сердцу заурядные человеческие пороки.

**1. Следуйте правилу да Винчи.** Энтони Бурден, шеф-повар, прославившийся легендарной книгой Kitchen Con dential, и нынешняя звезда кулинарных поединков и телепередач о путешествиях, раскрыл причины своего успеха, отвечая на вопрос: «Нравятся ли мне люди, с которыми я работаю?» В 2016 году в интервью Inc. он заявил: «В бизнесе я придерживаюсь правила: никаких мудаков. Это важно. Мне действительно нравятся все, с кем я веду дела». Бурден рассказывает, как это правило работает в его жизни: «У нас с партнером была встреча в Лос-Анджелесе, где один парень предложил нам телешоу и контракт, который сделал бы нас всех богатыми, как злодеев из „бондианы». Отвратительно богатыми. Встреча прошла фантастически хорошо. Но потом, уже на парковке, мы посмотрели друг на друга, и я спросил: „Если бы у тебя телефон зазвонил в 11 вечера, ты бы хотел, чтобы на том конце провода оказался этот мудак?» И мы хором ответили: „Ни за что!»»

Такая философия означает, что, попав в змеиное логово, вы сделаете все возможное, чтобы поскорее оттуда выбраться, и постараетесь разузнать, как не допустить ошибки впредь. Я называю это правилом да Винчи. Как говорил Леонардо: «Легче сопротивляться вначале, чем в конце». Именно так и поступил Бурден. Это здравая социальная философия, потому что, как я уже писал в «Не работайте с мудаками», чем больше времени и усилий люди вкладывают во что-нибудь — неважно, насколько это бесполезно, неуместно или вообще глупо, — тем труднее им потом отказаться от сделанного, будь то неудачные инвестиции, деструктивные отношения, работа, где вас безбожно эксплуатируют, или место, заполненное тиранами, задирами и подонками.

**2. Защищайте других, не только себя.** Как пишет профессор Адам Грант из Уортона, самыми цивилизованными, конструктивными и успешными становятся люди дающие, а не берущие. В вашем окружении должны быть те, кто скажет вам правду, когда вы ошибаетесь или ведете себя как мудак, а еще те, кто защитит вас от мерзавцев. Нужно это ценить. Конечно, легче защищать других, когда у вас есть рычаги влияния и вы сами можете ввести правило «мудакам здесь не место»...

Вы также можете использовать свою власть, чтобы установить регламенты или обычаи, которые делают людей более цивилизованными. Профессор Кристин Порат из Джорджтауна описывает, как луизианская организация Оchsner Health System обучила более 11 тыс. врачей, медсестер, менеджеров и администраторов методике «10/5 Ошнера». Сотрудники должны улыбаться, держать зрительный контакт с любым пациентом или коллегой, который находится в пределах 10 футов от них, и здороваться со всеми, кто в пределах пяти. Порат сообщила, что персонал стал намного вежливее в целом, пациенты довольнее, а отзывы — значительно лучше.

Но даже если вы не хозяин положения, все равно можете объединиться в команду с другими сотрудниками, чтобы создать убежище для всех, кто подвергается атаке со стороны мудаков. Администратор больницы писала мне, как она вместе с коллегами защищала новичков от гнева многочисленных придурков, бродивших по коридорам больницы. Я восхитился их «системой предупреждения о приближении мудаков»:

«Мы определили сотрудников, которые НЕ склонны к мудацкому поведению, и наделили их знаками отличия в виде небольших наклеек на бейджах. Всем интернам и студентам-медикам мы рекомендуем обращаться к этим людям. Теперь многие из них без опасений подходят к сотрудникам с вопросами и просьбами, не рискуя быть униженными».

Такая философия очень помогает, когда вы вынуждены сосуществовать с мерзавцами, от которых невозможно избавиться или добиться адекватности. Вы берете на себя ответственность не подцепить их дурные манеры и не заражать ими других. Даже если вы не можете защитить себя, всегда есть способ разорвать порочный круг оскорблений, который спасет следующие поколения. Один уважаемый хирург писал мне, как больше 20 лет назад, когда он был ординатором элитной медицинской школы из Лиги плюща, он ежедневно сталкивался с «невероятной психологической жестокостью» хирургов, которые его обучали. Он и его сверстники придумали небольшой ритуал, который, как они полагают, помог им не стать мудаками, подобными своим учителям:

«Каждую пятницу мы собирались в местном баре, чтобы выпить пива и расслабиться. Мы приносили с собой журнал в кожаном переплете. Самым приятным развлечением был выбор Мудака недели. Мы вспоминали разные стычки, случившиеся в этот период, и вместе решали, кто же больше всех заслуживает „почетного» звания. Мы голосовали и записывали имя „победителя» в наш журнал. Кроме того, мы фиксировали и краткое изложение инцидента с этим мудаком».

Хирург отметил, что это было не просто «групповое нытье»: «Мы понимали, насколько деструктивно мудацкое поведение в нашей профессии, и поклялись, что никогда не будем вести себя подобным образом. Теперь, спустя 20 с лишним лет, многие из этих людей занимают престижные должности. Он добавил: «Я с гордостью могу сказать, что все, кто был частью этой группы, проводят у себя в организациях обучающие тренинги, обращаясь к неписаному правилу „никаких мудаков»».

**3. Используйте «эффект Бенджамина Франклина»**, чтобы превратить мудаков в «друзей». Вспомним мантру из главы 1: «Не спешите клеймить других мудаками, но поторопитесь навесить этот ярлык на себя». Легко решить, что вы имеете дело с сертифицированным мудаком, если после одной-двух встреч человек оскорбляет вас или делает вид, что вас не существует. Действительно, все плохое бросается в глаза, и как только вы начинаете подозревать, что кто-то мудак, то автоматически сосредотачиваетесь на его плохом поведении. Если вы ответите предполагаемому мудаку тем же, это порождает цикл враждебности, и в итоге вы оба оказываетесь мерзавцами. В результате вы приходите к выводу, что ваше первое впечатление было пророческим.

В частности, легко ошибиться в отношении людей, внешне «колючих», но добрых внутри. В главе 5 я предложил стратегию рефрейминга «симпатии к дьяволу»: говорить себе, что тот или иной мудак — «дикобраз с золотым сердцем» или, языком нердов, «у него плохой пользовательский интерфейс с хорошей операционной системой». Мысли в таком ключе спасут вас от поспешных решений и помогут рассмотреть этих людей с другой стороны.

Перед тем как сделать окончательный вывод о человеке, который ведет себя по-хамски, попробуйте «бомбить его любовью», как описано в главе 6. Постарайтесь отвечать на оскорбления с постоянной вежливостью и теплом и посмотрите на реакцию предполагаемого мудака; возможно, она изменится... Еще лучше, если вы комбинируете это с просьбой помочь вам в чем-то, оказать услугу, а лучше две. Эта стратегия сродни тому, что писатель и журналист Дэвид Макрэйни называет «эффектом Бенджамина Франклина» — идее, которая основана на экспериментах, выявивших, что мы становимся похожими на тех, с кем контактируем: приятным людям отвечаем добром, а тем, кто нас оскорбляет, платим той же монетой.

В книге You Are Now Less Dumb («Теперь вы не так глупы») Макрэйни описывает, как Франклин еще молодым человеком, старающимся скрыть свой скромный доход и недостаток формального образования, общался с богатым и образованным сверстником (имени которого он не называет). Тот произнес длинную речь, осуждающую Франклина и его поступки. Франклин пришел в ярость, но ничего не ответил. Но вместо того чтобы отомстить, как пишет Макрэйни, Франклин превратил своего врага в поклонника:

«Как любитель книг и основатель библиотеки, Франклин создал себе репутацию человека с изысканным литературным вкусом. Он отправил своему врагу письмо с неожиданной просьбой одолжить ему один очень редкий и любопытный экземпляр. Польщенный противник тут же отправил книгу. Через неделю Франклин вернул ее с благодарственной запиской. Миссия была выполнена. В следующий раз, когда они встретились, бывший враг подошел к Франклину и впервые завел дружеский разговор. Франклин сказал, что позже они стали близкими приятелями, этот мужчина всегда помогал ему, и их дружба длилась всю жизнь».

Я впервые прочитал об эффекте Бенджамина Франклина у Марии Поповой на прекрасном сайте Brain Pickings. Попова объясняет, почему эта уловка работает, по каким причинам вы считаете других мудаками, а они думают так о вас, и как избавиться от взаимных враждебных чувств и поступков: «Вот что произошло в случае Франклина: тот человек оказал ему услугу, сам себе объяснил, что сделал это добровольно, и ему понравился собственный поступок, а следовательно, и Франклин».

Возможно, это покажется глупым, но если вы, не обращая внимания, насколько презрительно и холодно относится к вам человек, побудите его сделать что-то хорошее для вас, он изменит свое мнение. Этот метод поможет убить двух зайцев: если вы хотите уменьшить негатив, начните делать небольшие добрые шаги в сторону недруга, будьте с ним вежливы и старайтесь доставить ему удовольствие, не афишируя это. Такие стратегии создают странный когнитивный диссонанс: люди меняют свое поведение, суждения и чувства, оправдывая себя и других одновременно. Вот почему Макрэйни советует: «Помните, чем больше вреда вы причиняете, тем глубже ненавидите, и чем большую проявляете доброту, тем сильнее любите тех, кому помогаете».

**4. Взгляните в зеркало: может быть, вы и есть часть проблемы?** «В семье не без урода. Если вы посмотрите вокруг и не увидите его, значит, это вы». Я полагаю, что слышал эту шутку от комика Крейга Фергюсона, бывшего ведущего e Late Late Show на CBS. Это хорошее напоминание о том, что если вы придурок, скорее всего, вы об этом не подозреваете. Чувствуя себя окруженным мудаками, вы с трудом признаетесь себе или кому-то еще, что вы сами часть проблемы. Вот почему, как я рассказывал в главе 1, более чем 50% американцев говорят, что пережили постоянные издевательства или были их свидетелями, но менее 1% признались в том, что они сами кого-то травили. Эти цифры расходятся потому, что мудаки, как правило, не признаются в своих грехах.

Увы, нам свойственно заблуждаться. Мы часто не видим своих недостатков, а даже если признаем, недооцениваем их серьезность и негативное воздействие. Я писал о проклятии самоуверенных людей и о том, что, по мнению лауреата Нобелевской премии Даниэля Канемана, это самая разрушительная человеческая черта. Мы склонны смотреть на себя через розовые очки. Окружающие люди, которые с нами знакомы (хотя бы чуть-чуть), гораздо лучше оценивают наши сильные и слабые стороны. Десятки вдохновляющих исследований, проведенных психологами Дэвидом Даннингом и Джастином Крюгером, показывают, что слабые сотрудники особенно склонны заблуждаться насчет себя: они переоценивают свои способности в грамматике, умение логически рассуждать, вести дискуссию и управлять людьми, чувство юмора и навыки межличностного общения. На самом деле чем слабее эти способности, тем больше люди их преувеличивают.

Если вы считаете себя воспитанным и цивилизованным человеком, но вам кажется, что вас окружают придурки и мудаки, посмотрите в зеркало: вы увидите виновника этой проблемы. Помните, что, обращаясь с другими как с пустым местом, вы заставляете людей отвечать вам тем же. Как мы уже упоминали, агрессия на рабочем месте вызывает аналогичную реакцию. После публикации «Не работайте с мудаками» со мной произошло кое-что необычное. Уважаемый адвокат на конференции в Стэнфорде сказал мне, что ему понравилась моя книга. Он хвастал, что всегда и ко всем относился с уважением, хотя каждый день сталкивался с огромным количеством грубых и эгоистичных людей.

Я очень удивился, потому что это был тот самый описанный в книге адвокат, который предложил работу моей жене, а Марина отказала ему, узнав от его бывшего коллеги, что этот человек — невероятный мудозвон (что подтвердили несколько впечатляющих историй). Как я рассказал в «Не работайте с мудаками», этот адвокат позвонил ей, начал оскорблять, угрожал и давил на нее, чтобы узнать имя человека, который отговорил Марину. Ее ответ был: «Ваш звонок подтверждает мои опасения и верность моего решения». Этот адвокат не догадывался, что мы с Мариной муж и жена, потому что с той истории прошло уже несколько лет, а еще у нас были разные фамилии. Как бы то ни было, он представляет собой прекрасный пример бестолкового мудака, который не понимает, как плохо обращается с людьми...

Нам свойственно формировать искаженные и чрезмерно позитивные образы себя, а еще мы любим отрицать и игнорировать любую негативную информацию, связанную с нами. Это означает, что большинству из нас, чтобы принять собственную сущность, нужно преодолеть очень серьезные барьеры. Как пишет психолог Хайди Грант Хэлворсон из Колумбийского университета в статье «Что делать, когда никто тебя не понимает», ключ к самоосознанию находится не в наших головах, а в том, как видят и воспринимают нас окружающие люди, даже когда это больно. Хэлворсон показывает, что чем больше разрыв между нашим восприятием себя и восприятием нас окружающими, тем хуже у нас выстраиваются отношения с ними. Плата за самоосознание высока, но оно того стоит. Люди, окружающие нас, как правило, согласны друг с другом в оценке наших действий в прошлом и в прогнозах, их суждения часто гораздо более точны, чем наши собственные. Поэтому если вы хотите знать, мудак ли кто-то, нет ничего бесполезнее, чем спросить об этом его самого.

Путь к самоосознанию легко описать, но ему трудно следовать: вам нужны люди, которые вас знают и не побоятся сказать всю правду, и вы должны быть готовы ее принять. Когда они сообщат вам что-то плохое о вас, поблагодарите, не спорьте, постарайтесь не выглядеть сердитым или опустошенным. Это тяжело, если у вас есть склонность к нарциссизму, но ни в коем случае не злитесь на этих людей.

Вот как мастер говорить правду испробовал эту практику на мне. Питер Глинн в течение пяти лет заведовал моей кафедрой в Стэнфорде. Питер — скромный и бескорыстный канадец со своим устойчивым мнением о вежливости и справедливости. У меня когда-то был студент, который отпускал много неуместных комментариев на занятиях, сокурсники часто жаловались на его деструктивные манеры. После того как этот студент сдал мне очень слабую работу, я написал ему электронное письмо, которое выходило далеко за рамки критики и замечаний по работе: я поставил под сомнение его характер и заявил, что он бестолковый лентяй. Студент (имея на то все основания) переслал мое письмо Питеру, который вызвал меня к себе и сказал, что ни один преподаватель не имеет права таким образом вести себя с учениками, и потребовал, чтобы я извинился перед парнем. Разумеется, Питер был прав. Я попросил прощения у студента и поблагодарил Питера за урок, преподанный мне. Этот разговор с Питером меня задел. Жить по правилу «мудакам здесь не место» неприятно и иногда тяжело. Но еще хуже, если вы не способны признать, что вы придурок.

Как утверждает мой коллега из Стэнфорда Хагги Рэо, если вы посмотрите на многих успешных людей, то увидите, что у них есть супруг или партнер, который сообщает им, когда они ведут себя как мудаки или идиоты, даже когда остальные друзья, коллеги и близкие боятся сказать им это в лицо...

Хагги размышлял над тем, что руководители, у которых есть дети-подростки, ведут себя менее высокомерно, потому что, независимо от того, сколько у них коллег и подчиненных, которые молчат или льстят им, дома их дети без стеснения указывают им на их изъяны и недостатки каждый божий день. Исследователи не проверяли эту гипотезу, но когда я делюсь ею с важными персонами и руководителями, они смеются, кивают и рассказывают мне истории о том, как их собственные дети возвращали их с небес на землю.

Вы снизите риск мудацкого поведения, если будете выслушивать от близких людей правду, вместе оглядываясь на то, какие обстоятельства или условия пробуждают ваши худшие черты, и думая, как этого избежать. Ниже перечислены 12 факторов, которые могут повлиять на вас в худшую сторону. Перечень подкреплен десятками исследований, эти ахиллесовы пяты есть у большинства людей. Именно из-за них чаще всего мы ведем себя грубо, чрезмерно агрессивно, перегибаем палку и издеваемся над другими. Поразмышляйте, какие из них сильнее всего влияют на вас, и постарайтесь побороть своего внутреннего мудака...

Вокруг вас много мудаков.

Вы обладаете властью над другими (особенно если она появилась у вас недавно).

Вы находитесь на вершине карьерной лестницы и чувствуете угрозу со стороны подчиненных.

Вы богаты.

Вы кажетесь «холодным» человеком.

Вы много работаете, многим жертвуете и часто сетуете вслух на свою мученическую долю.

Вы «наци-педант», блюститель порядка, который точно следует любому правилу и настаивает на том, чтобы другие соблюдали их.

Вы не высыпаетесь.

У вас всегда слишком много дел, вещей, о которых нужно подумать, и кажется, что вы вечно куда-то спешите.

Вы чувствуете постоянное желание проверить свой смартфон, вы не можете устоять, даже когда знаете, что вам следует проявить самоконтроль.

Вы мужчина, а ваш руководитель — женщина. Возможно, вы исключение, но исследователи обнаружили, что мужчины, как правило, чаще ощущают угрозу со стороны руководителя-женщины, чем руководителя-мужчины.

Вы циничны и негативно относитесь к большинству вещей.

**5. Извинись, если ты вел себя как мудак, но только если ты действительно это осознал и больше так не будешь.** Жизнь по правилу «мудакам здесь не место» предполагает, что когда вы с кем-то повели себя по-свински, то испытываете чувство вины и понимаете, что обязаны попросить прощения. Извинения облегчат боль пострадавшему, вы восстановите с ним отношения, подниметесь в собственных глазах и покажете хороший пример другим. Вот как это надо делать.

В июне 2016 года кинорежиссер Джон Карни вызвал волну негодования в социальных сетях среди поклонников актрисы Киры Найтли, одной из звезд его фильма 2013 года «Хоть раз в жизни». Карни обвинил Найтли в том, что за ней повсюду следовала ее свита, в связи с чем «нормально работать с ней очень сложно». Он также заявил, что она не способна петь, и резюмировал: «Я больше никогда не буду снимать супер- моделей вместо актрис». Несколько дней спустя, как писал сайт Salonа, Карни отправил твит «От режиссера, который чувствует себя полным идиотом». Далее следовали, по моему мнению, идеальные извинения:

«Я сказал о Кире несколько злых и обидных фраз. Мне стыдно, что я способен на такое, и понимаю, с какой стороны это меня характеризует. В собственных промахах я обвинил другого человека. Это неприемлемое для режиссера и просто отвратительное поведение, которым я не горжусь. Это было нагло и грубо. Кира всегда вела себя профессионально и во время съемок полностью отдавалась работе. Успехом фильм во многом обязан именно ей. Я написал Кире, но хотел бы еще и публично принести извинения ее поклонникам, друзьям и всем, кого я оскорбил. Я не пытаюсь оправдать свое поведение, и я никогда не повторю эту ошибку».

Искренность и неподдельность этих слов очевидны. Согласно исследованиям Роя Левицки и его коллег из штата Огайо, слова Карни содержат самый важный элемент эффективного извинения: он признает, что виноват, берет на себя ответственность за свои слова и делает это без намека на фальшь. Карни не совершает классической ошибки — извиняться за то, как она себя почувствовала после его слов:

«Мне жаль, если то, что я сказал, вас задело». Он определяет свой поступок как мелочный, злой и неприемлемый. В его словах есть и второй важный элемент, выявленный Левицки: Карни сделал все, что мог, чтобы исправиться: сначала он извинился перед Найтли в частном порядке, а затем в сети, при этом высоко оценив ее работу.

Карни также использует три особенности, которые, согласно исследованию, тоже полезны, хотя и менее важны: он выражает сожаление, пытается объяснить, почему это произошло (из-за собственной неуверенности в результатах работы), и утверждает, что это никогда не повторится (то есть он изменится). В его извинениях нет того, что команда Левицки определила как наименее важный элемент хорошего извинения: он не просит прощения впрямую. Я подозреваю, Карни считал, что лучше этого не делать, поскольку этого не ждала сама Кира Найтли. Ему было и так достаточно признаться в своих ошибках.

Несмотря на все достоинства извинений, есть два нюанса. Во-первых, если вы чувствуете, что кто-то обращается с вами как с пустым местом, и требуете извинений, вряд ли вы их добьетесь. Мудаки могут ответить вам, что это вы должны просить прощения (и не исключено, что окажутся правы). И даже если вы добьетесь от них извинений, маловероятно, что они будут искренними.

Во-вторых, если вы снова и снова извиняетесь за то, что вы мудак, пришло время остановиться. Вероятно, это признак того, что вы используете извинения, чтобы смягчить привычное поведение. Ваши жертвы устали от замкнутого круга из оскорблений, извинений, а затем еще больших грубостей и искренних покаяний...

**6. Не превратились ли вы в детоксикатора?** Может, вы и не относитесь к людям как к пустому месту, но при этом подпитываете проблему, выступая в качестве детоксикатора, — осознаете вы это или нет. Такие люди помогают мудакам оставаться безнаказанными. Отличительной чертой руководителей-мудаков становится талант к найму детоксикаторов, которые заметают следы после их «славных» дел. Это напоминает своего рода уборку мусора после цирковых парадов в центре города.

Питер Фрост в своей книге Toxic Emotions at Work («Токсичные эмоции на работе») описывает это как элементы конструкции «хороший коп — плохой коп», которая работает таким образом: детоксикатор — «обработчик» — решает, что нужно как-то снизить ущерб, нанесенный деспотичным начальником, и работает над этим, в то же самое время начальник понимает, что дела идут более гладко, когда деток- сикатор «выводит токсины из организмов» людей и смягчает последствия эмоциональной бури. Фрост описывает руководителя, который более 15 лет продвигал на различные должности своего «адъютанта». После совещаний, на которых руководитель разражался гневными тирадами, его детоксикатор «ходил из офиса в офис, объясняя реальные цели и точку зрения босса, уверяя сотрудников, что тот не так ужасен, как кажется». Наиболее деструктивные детоксикаторы также предотвращают столкновение токсичного человека с реальностью, уверяя мудака, что его поведение абсолютно понятно и приемлемо, что его жертвы заслужили это и что «на самом деле он не такой» (даже когда этот человек — последовательный и сертифицированный мудак).

Фрост полагает, что если вы играете такую роль, вы часть проблемы, а не решения. Хотя квалифицированные «обработчики» предоставляют временную помощь жертвам, они «помогают людям и организациям генерировать боль годами без каких-либо практических последствий и шанса исправить- ся и просто прикрывают источник этой боли». Я разговаривал с бывшим вторым лицом компании из Кремниевой долины, который признался, что потратил около 10 лет на успокоение людей, которые были обожжены темпераментным, мстительным и нетерпеливым CEO. Ему потребовались годы, чтобы понять, что, тратя время на поиск противоядия к токсичности босса, он делал только хуже...

**7. Путешествуйте во времени.** Я писал в главе 5, что человек может «мысленно путешествовать во времени» и таким образом облегчать восприятие проблем. Как только вы понимаете, что в будущем все станет не так ужасно, вы начинаете смотреть на трудности по-иному и благодаря этому понимаете, что не следует сейчас так сильно расстраиваться или злиться на мудака. Такой метод может быть использован и здесь, я уже цитировал своего читателя в начале главы: «Никто никогда не говорит на смертном одре: „Жаль, что я не был злее»». Это высказывание напомнило мне одного бывшего агента ФБР, который писал, что он «исцеляющийся мудак». Как и бывшим алкоголикам, ему приходится бороться с самим собой изо дня в день. Этому парню было стыдно за ужасное поведение. Позже, оглянувшись на свою жизнь, он бы хотел гордиться тем, как относился к окружающим, и это подвигло его каждый день вести себя по-человечески.

Путешествия во времени представляют собой один из моих любимых способов пробуждения лучших и нейтрализации худших качеств в людях (из тех, что основаны на исследованиях, во всяком случае). Согласно ему, вы должны принимать решения, основываясь на том, что сегодня будет правильнее, когда вы оглянетесь на этот день из будущего. Вы сможете каждый день двигаться в правильном направлении (как агент ФБР), думая о том, что будет через неделю, месяцы, годы. Подумайте о прошлом: как вы защищали себя от людей, которые обращались с вами как с пустым местом? Что сделали, чтобы самому относиться к людям с уважением?

Взгляните на сегодня из воображаемого будущего. Это поможет вам принять правильное решение прямо сейчас.

**О дикобразах и планах**

Мысль на дорожку: дело за вами и вы не одиноки. Эти две переплетающиеся идеи дают отличное краткое руководство, как бороться с любой созданной мудаками проблемой. Они хорошо объясняют, почему такие проблемы становятся неотъемлемой частью нашей жизни и как мы можем не сводить друг друга с ума, несмотря на стресс и постоянный соблазн сделать это.

В «Как выжить среди мудаков» я пытаюсь объяснить, что если вы чувствуете себя угнетенным, измотанным и униженным, вы должны разрабатывать, совершенствовать и внедрять свой план по выживанию. Дело за вами. Исследования, истории и методы, изложенные здесь, дают вам все необходимое для разработки собственной стратегии выживания. Осознав, что вы не одиноки, набирая союзников, которые в итоге становятся друзьями, обратившись к близким людям, семье, вы укрепляете шансы на построение самого надежного плана действий, переживая трудные дни с достоинством, как сильный человек.

Правила «дело за мной» и «я не одинок» прекрасно отражают противоборствующие силы, приводящие к проблемам, которые мы пытаемся решить в этой книге. Каждый из нас ответствен за самого себя. В то же время мы нуждаемся в окружающих людях и их эмоциональной или физической поддержке, а они — в нашей. Мы часто хотим друг от друга слишком многого и раним друг друга. Наше общее испытание — получить друг от друга то, что нам нужно, не причиняя боли.

Биолог из Гарвардского университета Эдвард Уилсон поделился очаровательной притчей, услышанной от своего немецкого коллеги Пауля Лейхаузена, которая очень точно отражает суть напряжения, возникающего между нами, и способы его разрядить. Притча повествует о дикобразах, которые жались друг к другу, чтобы согреться холодной ночью. Когда они сильно прижимались, то кололи друг друга иголками, и потому решили греться поодиночке. Но тогда им стало слишком холодно. После многочисленных попыток устроиться поудобнее они, наконец, нашли расстояние, на котором им было достаточно комфортно и тепло. Это расстояние они с тех пор называли порядочностью и хорошими манерами.

Люди во многом похожи на этих дикобразов. Если бы каждый из нас принимал на себя обязательство делиться теплом с другими, не нарушая свои и чужие границы, на нашей планете было бы намного больше порядочных людей, ну и, конечно же, меньше мудаков.

# КАК ОБЩАТЬСЯ С МАНИПУЛЯТОРОМ?

***16 10 2018      СЕРГЕЙ ЗИНОВЬЕВ***

**Сегодня я расскажу вам о том, как можно и нужно конструктивно общаться с манипулятором. И начну вот с чего. «Всё ради других, а себе ничего не досталось». Часто ко мне на приеме обращаются или присылают письма с одним и тем же вопросом: «Я живу ради других, всем помогаю, но этого никто не ценит. У всех всё хорошо, а у меня ничего нет». Эта ситуация сложная, потому что в теме помощи другим существует путаница, которая может сильно испортить жизнь.**

Мы живём среди людей и поэтому самый комфортный способ выстраивания отношения с окружающими – это взаимовыручка. Если вы уверены в том, что у вас всегда есть к кому обратиться за помощью, то вы спокойны, и смело смотрите в лицо любым неприятностям. Но всё это хорошо, при условии, что выручка реально «взаимо». А если этого нет, если помогаете всем только вы, то где-то здесь ошибка. Поэтому разберёмся подробнее.

**Выборы козла отпущения.**

– Лестью можно добиться всего.  
Не так ли, мой господин?

Начнём с примера. Представьте себе семью, где хозяйка дома готовит близким их любимые блюда:

* Мужу – стейк, шашлык, котлеты.
* Сыну – пиццу, пирожки.
* Дочери – горячий шоколад с плюшками.

А себе ничего не готовит. Так и померла с голоду. Вот такой абсурдный пример. Но на самом деле именно такую картину рисуют авторы писем, когда говорят, что всем помогают, а ничего взамен не имеют. Это странно. Приличные люди всегда отвечают добром за добро. Поэтому если человек реально всем помогает, то он живёт весьма достойно, потому что каждый старается ему сделать что-то хорошее. Если это не так, то «помощь» здесь нужно взять в кавычки, потому что, скорее всего, – это не помощь. Это — не [поведение успешного человека](http://psymiracle.ru/glavnye-kachestva-uspeshnogo-cheloveka/). Это поведение жертвы манипуляции.

Было бы легко жить, если бы нас окружали исключительно порядочные и душевные люди. Но это не так. Вокруг нас полно людей, которые хотят использовать нас в своих интересах. При этом они используют или грубые методы – это преступники, или хитрые методы – это манипуляторы. Манипулятор подстраивает дело так, что вы начинаете действовать в его интересах, ничего за это не получая. Один из простейших способов манипуляции – это сыграть на хороших чувствах.

* «Выручи!
* «Помоги!»
* «Ты мне нужен!»

Так начинает манипулятор свою хитрую игру. Потом в ход идут усиливающие приёмы:

* «Только ты можешь мне помощь!»
* «Никто другой с этим не справится лучше!»
* «Ты очень отзывчивый человек!»

Вы бросаетесь на помощь. Но когда помогли, то выясняется, что у манипулятора ещё проблемы, и ещё. И уже не стоит вопрос, когда он, в свою очередь, окажет поддержку. Нет. Помощь нужна только ему!

Как только вы попадаете в силки манипулятора, то вы ещё и оказываетесь должны, потому что:

* «Твои усилия недостаточны!»
* «Ты думаешь только о себе!»
* «В следующий раз уж постарайся!»

Манипуляторов много. Как только один нашёл вас в качестве жертвы, тут же подбирается второй-третий. Вас выбирают в качестве козла отпущения, и теперь вы уже во всём виноваты и недостаточно стараетесь. Ни о какой отдаче, уже не может быть и речи. Поэтому если вы постоянно кому-то помогаете, а в ответ не получаете ничего, то вы пали жертвой манипуляторов. Это очень непродуктивно ([здесь — подробнее о продуктивности](http://psymiracle.ru/kak-povysit-produktivnost-15-sovetov/)). Как же выбираться из подобной ситуации?

**Как правильно снять седло.**

— Вчера был на ипподроме. Развязался шнурок.  
Нагнулся, чтобы его завязать,  
И кто-то положил мне на спину седло.  
— И что дальше?  
— Пришёл вторым!

Если вы чувствуете, что в вашей жизни есть проблемы, то их надо решать. Можно ли решать чужие проблемы? Можно, но сначала решите свои. Как говорят в самолёте: «Если вы путешествуете с ребёнком, то сначала наденьте кислородную маску на себя, а потом на ребёнка». Иначе погибнете сами и погубите ребёнка. Поэтому как только вы чувствуете, что помогаете-помогаете, [дарите удовольствие](http://psymiracle.ru/kak-poluchit-bolshe-udovolstviya-7-prostyx-sposobov/), а ничего взамен не получаете кроме критики, то самое время заняться своими проблемами. И, прежде всего, – разобраться с манипуляторами. Попробуйте сами что-то попросить. Конечно же, речь идёт о простой безделице, которая для этого человека не обременительна. И посмотрите на реакцию.

Если это манипулятор, то ему на вас плевать, поэтому он сошлётся на занятость и пошлёт вас подальше. Очень хорошо! Одного вы уже вычислили. Другой приём, как только вас просят о чём-либо, вы в ответ говорите: «Хорошо, и у меня будет небольшая просьба». Нормальные люди эту фразу воспринимают нормально. Манипуляторы – бесятся. Этим приёмом не надо злоупотреблять. Достаточно один раз проверить ваших знакомых и всё будет ясно. И, наконец, внимательно следите за реакцией, когда вы помогли человеку. Если в ответ благодарность, то всё нормально. Если критика и недовольство – перед вами манипулятор. Помогайте тем, кто ценит вашу помощь. А сейчас посмотрите обучающее видео по теме поста (рекомендую сразу[подписаться на мой Ю-Туб канал](https://www.youtube.com/channel/UC_qCfv2z1GQ9Im_NphGeqiA?view_as=subscriber)), под ним — кнопка доступа к моему новому курсу «Гроссмейстер энергии», который научит вас небанальному и эффективному поведению в сложных ситуациях. Продуктивного общения вам!

# Культура обратной связи

**22 октября 2018 Павел Безручко**

Когда я впервые занял управленческую должность, то самую полезную обратную связь получил от своего подчиненного. Во время одной из встреч он сказал мне: «Как хорошо приходить к тебе за советом! Рассказываю о сложной проблеме, и можно дальше не думать. Ты за несколько минут находишь и даешь мне решение». Очевидно, человек хотел меня похвалить. Но я осознал, что часто выполняю работу за других, не доверяю им, вместо того чтобы использовать их способности. Обдумав этот разговор, я стал удерживаться от поспешных советов и начал задавать подчиненным вопросы: «А что ты сам предлагаешь?» или «Какие есть варианты решения?».

Обратная связь — это информация о действиях другого человека, которую вы ему сообщаете, чтобы повлиять на его поведение — скорректировать или закрепить для достижения лучшего результата. Поддерживающая обратная связь помогает получателю осознать и повторять действия, которые приводят его к успеху. Например, вы прочитали содержательный, структурированный отчет сотрудника и хотите, чтобы и другие свои документы он готовил именно так. Поэтому вы говорите ему, что конкретно вам понравилось в отчете. Другой ваш сотрудник перебивает коллег и не слышит призывы к порядку. Вы хотите, чтобы он не мешал совместной работе и высказывался в свой черед, коротко и по сути. Корректирующая обратная связь поможет ему в этом помочь.

Исследование Уильяма Гьедрема, Улы Квале «Smells Like Team Spirit: An Experiment on Relative Performance Feedback» и другие эксперименты показывают, что правильная и своевременная обратная связь может обеспечить прирост производительности труда сотрудников и команд в среднем от 10 до 20% по сравнению с ситуациями, где обратная связь нерегулярна или отсутствует. Чтобы получить такой результат, важно опираться на базовые принципы, по которым строится обратная связь.

**Молчание — зло**

Рассмотрим управленческие привычки, которые мешают получать максимум от обратной связи.

**Молчание, или отсутствие обратной связи.** Некоторые менеджеры не интересуются действиями подчиненных и не дают им никакой обратной связи. Большинство людей в этом случае теряют мотивацию: «Как бы я ни старался, руководителю все равно». Сам руководитель при этом полагает, что сотрудники — профессионалы, им и так все понятно, поэтому обратная связь не нужна. Или думает, что отсутствие обратной связи — знак полного доверия. Иногда эти убеждения соответствуют действительности, но гораздо чаще маскируют нежелание менеджера вникать в работу своих людей и добавлять в нее ценность.

**Перекос в сторону критики, когда все огрехи замечаются, а успехи остаются без внимания.** У «жертвы» постоянной критики возникает убеждение, что как бы он ни напрягался, руководитель будет придираться, а достижения воспринимать как само собой разумеющееся. Сознание такого сотрудника начинает фильтровать критику: то, что должно было стать корректирующим сигналом, будет восприниматься как шум, брюзжание вечно недовольного начальника. Подчиненные начинают прятать проблемы от гиперкритичных руководителей, перекладывать ответственность на других или устраивать истерики.

Почему возникает такой дисбаланс? Некоторые менеджеры опасаются перехваливать людей, чтобы те не зазнавались, считают, что поддерживающая обратная связь лишь расхолаживает. Между тем, современная наука утверждает обратное: успешные действия, отмеченные правильно и вовремя, закрепляются сравнительно быстро (см. книгу Кэтрин Прайор «Не рычите на собаку»). А критика работает медленнее, поскольку требует более высокого уровня межличностного доверия, предлагает отказаться от старого и демонстрировать новое поведение, которое еще не сформировалось.

Еще одна причина дисбаланса — перфекционизм. Для некоторых руководителей стремление к совершенству является их собственным внутренним «топливом». Они вечно недовольны собой, предъявляют к себе высочайшие требования, ищут проблемы, чтобы их устранить и достичь идеала. Разумная требовательность отличается от перфекционизма тем, что у подчиненных есть шанс соответствовать ожиданиям и получать признание, им понятно, что для этого нужно делать, и это физически выполнимо, хотя и требует усилий.

**Перекос в сторону похвалы встречается реже, чем отсутствие обратной связи или гиперкритичность.** В этом случае руководитель отмечает правильные действия и стесняется говорить о неправильных. В результате сотрудники не замечают возможностей для улучшений, а слишком частая, хаотическая поддержка по любому поводу опять-таки обесценивается или воспринимается как информационный шум. Причина в том, что руководитель зачастую не готов к эмоциональному дискомфорту, с которым может быть сопряжена корректирующая обратная связь. Он считает сотрудников ранимыми, боится их расстроить. Однако люди с благодарностью принимают как поддержку, так и корректирующие воздействия, если верят в позитивные намерения руководителя и получают обратную связь в прямой, но тактичной форме.

**Давать обратную связь, не разобравшись.**Оператор технологической установки задал неправильный режим работы оборудования, в результате компания потеряла дорогостоящее сырье, а продукция была списана в брак. Как в такой ситуации подойти к обратной связи? Если сотрудник не был обучен действовать правильно, то корректирующую обратную связь нужно адресовать не оператору, а его руководителю. Другое дело, если сотрудник нарушил инструкции. Наконец, проблема может быть не в сотруднике, а в ­качестве сырья, и здесь вообще нет темы для обратной связи.

Еще одна типичная ошибка — давать обратную связь только по конечному результату, игнорируя конкретные действия сотрудников. Например, два продавца принесли крупные заказы. Однако первый продавец только принял входящее обращение и организовал подписание договора. Ему просто повезло, что секретарь переадресовал на него звонок клиента. Второй продавец «обхаживал» своего клиента несколько месяцев, чтобы получить контракт. Очевидно, действия второго продавца заслуживают большего признания, чем первого.

**КАК ПРЕДОСТАВЛЯТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ**

Алгоритм предоставления обратной связи можно описать с помощью четырех взаимосвязанных шагов. Для легкости запоминания я бы представил этот процесс в виде аббревиатуры НОРД:

* Наблюдение
* Описание
* Реакция
* Дальнейшие действия

Вот два примера, иллюстрирующие этот процесс.

**Поддерживающая обратная связь**

**Наблюдение.** Сотрудник проводит важную презентацию, а присутствующий коллега отмечает его умение создавать интерактивное обсуждение, вовлекать аудиторию с помощью вопросов и голосований по теме. Коллега видит, что аудитория не засыпает, слушая скучный монолог, а настроена позитивно. Идеи сотрудника принимаются, поскольку люди чувствуют к ним сопричастность. Раньше сотрудник не использовал таких методов в своих презентациях.  
**Описание.** Коллега подходит к сотруднику после презентации: *«Хорошее выступление, поздравляю! Ты удачно использовал вопросы и голосование. Поэтому люди были вовлечены и поддержали твою идею».*  
**Реакция.** Сотрудник: *«Да, я думал, как бы их вовлечь. Решил подготовить вопросы для голосования. И это сработало».*  
**Дальнейшие действия.** Коллега: *«Думаю, что этот подход ты можешь использовать чаще, в том числе в других выступлениях».*  
Сотрудник: *«Да, так и буду делать. Спасибо!».*

**Корректирующая обратная связь**

**Наблюдение.** Руководитель заметил, что один из сотрудников стал опаздывать на встречи и совещания. Опоздания небольшие, но они начинают входить в систему и мешают совместной работе.  
**Описание.** Руководитель (сразу после того, как сотрудник пришел на встречу с опозданием): *«Прежде, чем мы начнем, хочу обсудить один момент. Ты опоздал на несколько минут. На два прошедших совещания ты также приходил с небольшим опозданием. Это задерживает нашу общую работу. Я беспокоюсь, все ли у тебя в порядке?».*  
**Реакция.** Сотрудник: *«Да, извини. Я переехал в другой район и еще не могу точно спланировать время в пути».*  
**Дальнейшие действия.** Руководитель: *«Понятно. Что ты будешь делать, чтобы успевать вовремя?».*  
Сотрудник: *«Буду выезжать на 15 минут раньше, чем привык».*  
Руководитель: *«Договорились. Давай вернемся к нашей повестке».*

**Как правильно давать обратную связь**

**Принцип 1: СРАЗУ.** Обратную связь необходимо давать как можно ближе ко времени события, а в идеале­ — прямо в момент наблюдаемого действия. Исследования мозга (см. книгу Дэвида Рока «Мозг. Инструкция по применению») показывают, что наше внимание и оперативная память имеют ограниченный объем. В один момент времени человек может удержать на своей «сцене внимания» лишь одно действие, а то, что мы считаем многозадачностью, является лишь быстрым переключением внимания с одного дела на другое. Обратная связь, предлагаемая намного позже после завершения действия, не ассоциируется с этим действием и слабо влияет на поведение человека. Разумеется, не стоит говорить человеку «под руку», когда он выполняет работу, требующую высокой концентрации. Здесь руководителям есть чему поучиться у спортивных тренеров, которые в ходе тренировки могут использовать энергичный кивок, поднятый вверх большой палец, экономные фразы («Отлично, продолжай!» или «Резче!», «Плавнее!»).

**Принцип 2: ОДНО ПОВЕДЕНИЕ.** Поскольку внимание — дефицитный ресурс, то обратную связь стоит давать для закрепления или коррекции одного (и только одного) конкретного поведения в один момент времени. К примеру, руководитель хочет научить новичка правильно презентовать продукцию компании. Сотрудник допускает несколько промахов: говорит слишком тихо, перескакивает с одной темы на другую, забывает делать паузы. Бесполезно говорить ему: «Ты какой-то неуверенный и невнятный». Обратная связь должна относиться к поведению, к действиям, а не к его личности.

Перечислять все успешные и неуспешные действия сотрудника — тоже не лучший вариант. «Ты без ошибок привел основные факты про продукт, но говорил слишком тихо, трижды перескакивал с характеристик продукта на послепродажное обслуживание, не делал пауз». В заключение руководитель, желающий поддержать новичка, добавляет: «Но я вижу, что ты стараешься, и думаю, что у тебя все получится!». В этом примере я воспроизвел «метод сэндвича» — алгоритм обратной связи из популярных книжек, где руководитель начинает с позитива, затем высказывает критические замечания и заканчивает разговор снова на позитивной ноте. К сожалению, этот подход не работает (К. У. фон Берген, Мартин Бресслер, Китти Кэмпбел «The sandwich feedback method: Not very tasty. Journal of Behavioral Studies in Business», 2014). Сотрудник перегружен информацией и не может сосредоточиться на одном конкретном поведении в один момент времени. Услышать обратную связь целиком ему помешает психологический «эффект края», из-за которого фразы, находящиеся в начале и конце, запоминаются лучше, чем слова в середине. Кроме того, формула «похвали-покритикуй-похвали» создает у многих людей чувство, что ими манипулируют. Любая похвала воспринимается неискренней, если за ней всегда следует критика.

Правильный вариант обратной связи — разделить разговор с сотрудником на несколько отрезков, и каждый отрезок посвятить только одному поведению. Например: «Есть несколько моментов в твоей презентации, которые я предлагаю обсудить. Давай начнем с голоса. Ты говорил так тихо, что клиент несколько раз переспрашивал и явно напрягал слух. Ты сам это заметил? Попробуй рассказать мне о характеристиках продукта, но громче, чем ты говорил с клиентом». Когда сотрудник заговорит с нужной громкостью, руководитель должен закрепить эффект с помощью поддерживающей обратной связи: «Хорошо! Вот сейчас ты говоришь достаточно громко. Запомни и говори так на встречах. Договорились? Давай теперь обсудим следующую тему — структуру презентации». В последующих встречах руководителю достаточно еще один-два раза дать поддерживающую обратную связь, когда подчиненный будет говорить достаточно громко. После того как новое поведение войдет в привычку, поддерживающая обратная связь про голос уже не нужна.

**Принцип 3: ПОЗИТИВНЫЙ БАЛАНС.** Выше мы рассматривали проблему дисбаланса, когда руководитель только критикует или только хвалит. Но, согласно принципу №2, нужно обсуждать одно поведение в один момент времени. Как соблюсти баланс? Здесь нет противоречия, потому что речь идет о балансе за длительный период — месяц, год. Типичный российский руководитель дает примерно 60% корректирующей обратной связи и 40% — поддерживающей. Хорошо это или плохо?

Для продуктивной работы поддержка должна преобладать над коррекцией. Согласно исследованиям, люди показывают наилучшие результаты при соотношении поддержки и коррекции 3,57 к 1, когда примерно 80% обратной связи является поддерживающей (см. книгу Джеффри Лайкер, Йорго Трахилис «Лидерство на всех уровнях бережливого производства»). В литературе фигурирует понятие «эмоциональный банковский счет» (его использовал Стивен Кови в книге «Семь навыков высокоэффективных людей»). Подразумевается, что, используя корректирующие воздействия, вы уменьшаете этот счет и, соответственно, взаимное доверие, выражая поддержку — счет пополняете. Думаю, что этот принцип можно сформулировать так: «Чаще замечайте и отмечайте успехи людей, а не только их ошибки. Не считайте успехи очевидными».

**Принцип 4: ДИАЛОГ.**Обратная связь — это не то, что вы говорите, а то, что другой человек слышит и хочет использовать. Поэтому диалог, предполагающий активное участие принимающей стороны, работает лучше, чем монолог. В диалоге важны не только тезисы, но и вопросы, побуждающие ­получателя ­высказываться. Они помогают ему осознать свои действия и найти лучшую альтернативу самостоятельно. Мы охотнее следуем решениям, которые нашли сами, чем тем, которые нам «продиктовали», пусть даже доброжелательно. Вот как выглядит подобный диалог руководителя с сотрудником, который часто перебивает коллег.

*Руководитель (Р): «Скажи, ты доволен результатом совещания?».  
Сотрудник (С): «Нет, мы ведь так ни о чем не договорились. Петров уперся и отбивал все мои идеи».  
Р: «А что ты сам мог делать по-другому, чтобы он не уперся?».  
С: «Знаю, ты ведь меня просил не перебивать и не заводиться. Но он…».  
Р: «И как ты поступил?».  
С: «Ну… я конечно завелся и уже не слышал ни его, ни тебя. Тут и он уперся… Ты думаешь, если бы я так не напирал, он бы согласился?».  
Р: «Думаю, что да. Завтра у нас повторное совещание. Как ты планируешь действовать, чтобы мы все-таки приняли общее решение?».  
С: «Наверное, мне стоит заранее поговорить с Петровым, как-то помириться. Может, мы даже снимем этот пункт об отнесении затрат…».  
Р: «Договорились!».*

Обратная связь — управленческая практика, но ее используют не только в общении с подчиненными. Принципы обратной связи универсальны, поэтому ее можно давать вышестоящим сотрудникам, коллегам, членам семьи. Но принимать обратную связь тоже нужно правильно, и это отдельный навык, который требует должного внимания.

**Павел Безручко** — управляющий парт­нер «Экопси консалтинг».

# Самоирония: правила безопасности

**3 мая 2018 Андрей Скворцов**

В декабре 2017 года Дэвид Дэвис, министр по выходу Великобритании из ЕС, пошутил: «Мне не обязательно быть очень умным на этой должности и не обязательно знать слишком много». На следующий день в газете Independent вышла разгромная статья, в которой говорилось: единственным, кто смеялся над этой шуткой, был сам Дэвис. Автор статьи припомнил министру все его прежние ляпы в презентациях, чтобы показать, какие люди отвечают за «Брексит».

Специалист в области делового консалтинга Карстон Бредемайер в книге «Черная риторика: Власть и магия слова» утверждает: «Самоирония — минное поле для того, кто ее использует». Люди, чувствуя опасность, избегают этого приема — и многое теряют. Самоирония может существенно улучшить имидж выступающего — сделать его «более человечным». Спикер, умело и к месту использующий самоиронию, становится в глазах аудитории более обаятельным и привлекательным, в том числе сексуально. Самоироничные топ-менеджеры кажутся слушателям эффективными и грамотными профессионалами, способными привести компанию к процветанию. К такому выводу приходят авторы многих исследований, в том числе Виктория Беллоу из греческого университета Фессалии, Ян Ли из бизнес-школы ESSEC, Кристофер Петерсон из Университета Мичигана, Хок-Хай Тео из Национального университета Сингапура и другие.

Вспомните, как с помощью самоиронии удалось решить проблему с нераскрывшимся кольцом на Олимпиаде в Сочи. Продюсер церемонии Константин Эрнст пришел на пресс-конференцию в футболке, на которой одно из пяти колец было заменено снежинкой. Пресса была в восторге. Вот что писала газета Huffington Post: «За несколько часов до церемонии закрытия Константин Эрнст показал журналистам, что у него отличное чувство юмора».

И все же те, кто опасается самоиронии, по-своему правы: этот прием требует взвешенного подхода. Чтобы шутить над собой эффективно и безопасно, необходимо следовать четырем основным правилам, которые перечислены в этой статье. Сверившись с ними при подготовке к выступлению, вы сможете принять взвешенное решение: прибегать к самоиронии или нет.

**Правило 1. Убедитесь, что шутите именно над собой**

У хорошей шутки всегда есть жертва, иначе не смешно. Когда речь идет о самоиронии, жертва — это вы. В этом смысле самоирония — самый безопасный вид юмора: лучше неудачно пошутить над собой, чем обидеть других.

Готовясь к презентации, необходимо удостовериться, что ирония действительно «само-». Ведь нередко, говоря о себе, люди на самом деле высмеивают других. Над кем шутил Дэвид Дэвис, чьи слова приведены в начале статьи? На первый взгляд — над собой, но в действительности — над «Брекситом»: тем, кто его проводит, не надо быть слишком умными. Из уст министра по «Брекситу» это звучит оскорбительно как для сторонников, так и для противников выхода Великобритании из Европейского союза.

Другой пример. Одной из причин поражения Митта Ромни на недавних президентских выборах в США эксперты считают его неудачные шутки, в том числе «над собой». На встрече с безработными во Флориде, например, он тоже назвал себя безработным. В ответ никто не ­рассмеялся: человек, состояние которого оценивается в $200 млн, не может приравнивать себя к людям, лишившимся заработка, не рискуя при этом их обидеть.

Если ирония на самом деле направлена на себя, она дает желаемый результат. Об этом прекрасно знают стендап-комики: они обращают даже собственные физические недостатки в объект шуток, и аудитория приходит в восторг. В России одним из первых этот прием использовал Сергей «Сергеич» Кутергин — участник шоу «Comedy Баттл», а впоследствии резидент российского Comedy Club, живущий с диагнозом ДЦП. Его коронная шутка — «Те, кто смотрит меня по интернету, вначале думают, что у них интернет тормозит». Другой участник, Денис Романцов (он немного заикается), покорил зал, сказав: «Внутри каждого заикающегося человека живет диджей». И хотя Денис, казалось бы, шутил над «каждым заикающимся», было очевидно, что это шутка над собой, — и аудитория приняла ее на ура.

Запомните: самоирония должна быть направлена на себя.

**Правило 2. Удостоверьтесь, что шутка ­отражает действительность**

Люди боятся шутить над собой, поскольку опасаются: слушатели не уловят иронии. Значит ли это, что лучше высмеивать те свои черты и особенности, с которыми однозначно все в порядке? Вовсе нет. Чтобы быть смешной, ирония должна хотя бы частично — и очевидно — отражать действительность. В противном случае шутку примут за правду («надо же, мы и не знали!») или за кокетство.

Людям с идеальной фигурой не стоит шутить над своим телосложением — это будет заигрыванием с аудиторией, а не иронией. Однако тех, у кого проблемы, скажем, с лишним весом, такие шутки, напротив, могут сделать привлекательнее. Так случилось, например, с актером и пародистом Александром Морозовым, который принял участие в телевизионном шоу «Вышка» — любительском соревновании по прыжкам в воду. Тем, кто видел Александра впервые, казалось, что из-за своей полноты он вот-вот вылетит из игры. Но он мастерски шутил над собой (оцените его высказывание: ­

«…идеальная форма шара, которую я имею, помогает мне правильно входить в воду в любом положении») и за счет этого завоевал любовь зрителей. В итоге, пройдя все шесть туров, Александр дошел до финала.

Шутить над своей внешностью, как правило, вполне безопасно. Вспомните, например, как Ксения Собчак в 2012 году пришла на церемонию вручения премии «Серебряная калоша» в костюме лошадки.

Впрочем, придерживаясь правды, важно не перегнуть палку — иначе эффект окажется противоположным ожидаемому. Пару лет назад я был свидетелем питча на небольшом стартап-шоу. Начав выступление, двое молодых ребят заявили, что сами плохо понимают, что делают и кому это может быть нужно. Шутка утонула в гробовом молчании экспертов: доля правды в ней очевидно превысила допустимые пределы.

Запомните: самоирония должна быть в меру правдивой.

**Правило 3. Старайтесь не шутить о том, что важно слушателям**

Молодые предприниматели, о которых я только что рассказал, допустили еще одну, куда более существенную ошибку. Их шутка касалась самой сути выступления: они смеялись над тем, ради чего вышли на сцену. В результате самоирония не только не «очеловечила» спикеров, но и показала слушателям, что их не уважают.

Шутки, связанные с темой презентации, довольно рискованные. И все же не стоит от них отказываться: у этих шуток есть «противоядие». Чтобы самоирония не задела слушателей и не подорвала авторитет докладчика, сделав ироничное замечание, следует тут же перейти к серьезным аргументам. Так можно добиться цели — например, преодолеть недоверие аудитории. Однажды я выступал перед менеджерами крупного металлургического завода, которые знали меня только как ведущего прогнозов погоды. Я начал так: «На вашем месте я бы сильно сомневался, что опыт телеведущего, к тому же прогноза погоды, может быть вам полезен». В зале раздался смех: я точно уловил мысли слушателей. «Однако, — продолжил я, — помимо этого, я окончил две бизнес-школы, учился актерскому мастерству и драматургии и возглавляю компанию. Такой сплав, на мой взгляд, позволяет мне делиться своим опытом с вами». Доверие было завоевано.

Запомните: самоирония не должна обесценивать саму суть выступления.

**Правило 4. Определите свой статус в аудитории**

Восприятие самоиронии зависит от отношения публики к спикеру — точнее, от статуса выступающего. Представьте себе, что над своим новым проектом иронизирует, скажем, Илон Маск или Джефф Безос. Вряд ли их шутки отвратят инвесторов — скорее, наоборот.

Объяснить этот эффект помогает эксперимент профессора Стэнфордского университета Эллиота Аронсона. Он предлагал группе студентов прослушать аудиозапись, на которой некие люди (актеры) отвечали на вопросы интеллектуальной игры. Одни «игроки» давали правильные ответы в 92% случаев и выглядели «экспертами». Другие, «профаны», отвечали верно только на 30% вопросов. В финале половина «экспертов» и половина «профанов» опрокидывали на себя кофе. До слушателей доносились ругательства, звон падающего подноса — так моделировалась ситуация слабости: люди казались уязвимыми.

В итоге выяснилось: если кофе проливал «профан», отношение к нему заметно ухудшалось — мало того что ответов на элементарные вопросы не знает, так еще и кофе не может нормально налить. Но когда напиток опрокидывал «эксперт», отношение к нему, напротив, улучшалось. Это доказало: ситуация слабости усиливает симпатию к сильным и антипатию к слабым.

Аналогия с самоиронией очевидна: человек, который шутит над собой, становится уязвимым. Поэтому неудивительно, что исследование самоиронии дало схожие результаты. В статье, опубликованной в 2008 году в журнале «Эволюционная психология», Джил Грингросс и Джеффри Миллер из Университета Нью-Мексико утверждают: «Людей с высоким статусом самоирония делает более обаятельными и располагающими к себе, а с низким статусом — слабыми». Авторы отмечают также, что, несмотря на все усилия по установлению равноправия, в устах женщин самоирония часто воспринимается как признак слабости.

Любопытно однако, что статус спикера оказывается более сильной характеристикой, чем пол. Маргарет Тэтчер сорвала аплодисменты и вызвала взрыв смеха, когда на митинге консервативной партии в 2001-м пошутила: «Когда я ехала сюда, то проезжала местный кинотеатр и, увидев афишу “Мумия возвращается”, поняла, что вы меня ждете». (В то время Тэтчер уже покинула пост премьер-министра.)

Статус — характеристика непостоянная: многое зависит от ситуации. В одной аудитории вы будете наделены авторитетом, в другой — нет; в одной — будете выступать перед «профанами», в другой — перед «экспертами». Знаменитый консультант может пошутить над собой в разговоре с клиентами — а смеющийся над собой управляющий отелем может быть неправильно понят гостями. Решая, прибегать к самоиронии или нет, следует оценить соотношение статусов: например, общаясь с подчиненными, руководитель вправе иронизировать над собой, а разговаривая с акционерами и инвесторами — нет. Лучше не шутить и с регулирующими органами — многие знают: выйдет себе дороже.

Герман Греф на форуме «Синергия» в 2017 году начал выступление с самоиронии: «Чтобы …было не очень скучно, чтобы вы не заснули… я покажу вам несколько роликов». Зал хорошо принял эту шутку. Но тот же Греф никогда не позволяет себе иронизировать над собой перед акционерами.

Запомните: самоирония хороша, когда спикер по статусу выше аудитории.

Тот, кто не боится смеяться над собой, располагает к доверию и кажется «более человечным». Этим пользуются многие выдающие руководители: не зря Марвин Бауэр, управляющий директор McKinsey c 1950-го по ­1967-й, говорил: «Относитесь серьезно к своему делу, а не к себе». Между тем, самоирония — инструмент непростой. Чтобы понять, как и когда его использовать, нужно следовать четырем правилам — они помогут выбрать правильный момент для шутки, наладить контакт с аудиторией, добиться ее доверия и показать свою силу.

**САМОИРОНИЯ В РАЗНЫХ СТРАНАХ**

Неумение шутить над собой и воспринимать чужую самоиронию напрямую связано с гелотофобией — расстройством психики, при котором человек боится быть осмеянным. Чем сильнее этот недуг распространен в обществе, тем реже люди иронизируют над собой.

В 2009 году группа ученых под руководством Рене Пройера из Университета Цюриха опубликовала результаты масштабного исследования гелотофобии. Изучив 73 страны, они расположили их на диаграмме, где по оси абсцисс — страх быть осмеянным (в баллах от -3 до +3), по оси ординат — мнительность, то есть ощущение, что смеются именно над тобой (в баллах от -3 до +3).

Быть осмеянными меньше всего боятся жители Англии, Норвегии, Австралии, Гонконга, США. Россия, что интересно, тоже находится в левой половине диаграммы — гелотофобия нам свойственна в небольшой степени. А вот в странах арабского Ближнего Востока, мусульманской Африки и в некоторых государствах Европы страх быть осмеянными весьма велик. На графике странно смотрятся Камбоджа и Туркменистан — о причинах минимальной оценки гелотофобии там в исследовании, к сожалению, не говорится.

По данным другого исследования, проведенного группой психологов под руководством Сергея Ениколопова, в России наблюдается зависимость между размером города и уровнем гелотофобии: чем меньше населенный пункт — тем сильнее страх быть осмеянным. Похожая связь отмечается и в США.

# Запретный плод: как убеждать людей с помощью ограничений

Ник Коленда 02 февраля 2018

От редакции. Как подтолкнуть работодателя выбрать именно вас? Почему последний кусок пиццы всегда вкуснее? Как наш выбор зависит от количества предлагаемых вариантов? Психолог и исследователь Ник Коленда в своей книге «Система убеждения: как влиять на людей с помощью психологии» отвечает на эти вопросы и рассказывает, как убедить человека в чем угодно. Русский перевод книги вышел в издательстве «Альпина Паблишер», публикуем несколько интересных фрагментов из нее.

Ни в коем случае не читайте эту главу. Переходите сразу к следующей, а к этой больше никогда не возвращайтесь.

Что вы делаете? Почему вы все еще читаете, ведь я только что сказал вам пропустить эту главу? Какой психологический принцип лежит в основе этого явления? В настоящий момент вашим поведением руководят две психологические силы:

1. Я разбудил ваше любопытство, попытавшись отговорить вас от чтения.

2. Я ограничил вашу самостоятельность и свободу, поэтому вы активно воспротивились этому ограничению.

В этой главе я научу вас использовать вторую силу в целях убеждения. В частности, вы узнаете, как ограничение свободы человека может стать мощным мотиватором, а также научитесь нескольким приемам, позволяющим усилить мотивацию объекта с помощью ограничений.

Мотивирование через ограничения

Вы спокойно обедаете со своей семьей, и вдруг... прямо перед собой вы обнаруживаете самый восхитительный объект, который когда-либо попадался человеку на глаза. Он великолепен. Устоять невозможно. Он, не побоюсь этого слова, совершенен. И это самый последний кусочек пиццы. Какая-то часть вас недоумевает, каким образом кусок пиццы может стать настолько ценным за столь короткое время. Но ее моментально побеждает та часть вас, которой просто необходимо съесть этот кусок. Задумываться о мотивах нет времени, есть кое-что поважнее — другие претенденты, сидящие за столом. Но нельзя слишком торопиться. Нужно тщательно спланировать нападение. Вы пытаетесь незаметно для остальных быстрее работать челюстями, чтобы доесть свой нынешний кусок, коситесь на сестру, которая кажется вам самым опасным противником. Боковым зрением — тем самым зрением, которое так выручает нас в чрезвычайной ситуации, — вы видите, что она тоже нацелилась на последний кусок. Так-так. Пора действовать. Вы торопливо заглатываете остатки своего куска, но момент упущен. Как в замедленной съемке, вы видите, как сестра протягивает руку к центру стола, берет последний кусок и кладет его к себе на тарелку. Уф-ф. Не повезло. Ну и ладно. Вы утешаетесь тем, что и так съели уже четыре куска и, по правде говоря, наелись до отвала.

Почему ограничения так сильны? Итак, почему же этот последний кусок пиццы внезапно сделался настолько ценным? И, раз уж на то пошло, почему любая еда — шоколадные конфеты или печенье — приобретает особую ценность, когда остался последний экземпляр?<...> Я расскажу о трех психологических принципах, лежащих в основе этого явления: реактивном сопротивлении, страхе потери и теории товара.

Реактивное сопротивление. Всякий раз, когда на вашу свободу накладывается ограничение, вы сопротивляетесь. Буквально. В психологии этот эффект называется реактивным сопротивлением (Brehm, 1966). Когда нам кажется, что нашу свободу в чем-то ущемляют, мы чувствуем естественную потребность отвоевать ее. Вы никогда не задумывались, почему некоторые подростки, которым родители запретили встречаться с конкретным человеком, начинают общаться с ним чаще? Когда подростку кажется, что родители пытаются контролировать его поведение, они начинают отчаянно сопротивляться, выкрикивая знакомые всем фразы: «Ты не имеешь права меня контролировать! Я сам решаю, что мне делать!»

Реактивное сопротивление объясняет, почему подростки постоянно бунтуют против родительского контроля, а предупреждающие объявления перед жестокими сценами в телепрограммах лишь увеличивают число зрителей (Bushman & Stack, 1996). Как и многие другие принципы, описанные в этой книге, реактивное сопротивление настолько сильно, что может оказывать влияние на неосознанном уровне. Чтобы убедиться в этом, представьте себя участником следующего эксперимента (Chartrand, Dalton, & Fitzsimons, 2007). Подумайте о людях в вашей жизни, которые кажутся вам очень авторитарными. Теперь выберите из этих авторитарных людей того, кто постоянно пытается заставить вас побольше работать, и того, кто постоянно настаивает, чтобы вы побольше развлекались. Исследователи, проводившие такой эксперимент, постарались незаметно выяснить это у студентов, чтобы затем проверить, каким образом воздействие соответствующих имен (даже на неосознанном уровне) повлияет на их умственную активность. Любопытно, что участники, даже не осознавая, что услышали имена соответствующих людей, демонстрировали реактивное сопротивление. Они значительно хуже справлялись с заданиями на интеллект, если на них воздействовали именами людей, которые заставляли их больше работать, и значительно лучше справлялись с аналогичными заданиями в тех случаях, когда на них воздействовали именами людей, которые ассоциировались с развлечениями. Реактивное сопротивление настолько сильно, что запускается автоматически и без участия нашего сознания.

Страх потери. Мне жаль говорить вам об этом, но прямо сейчас вам придется принять жизненно важное решение. Появилась новая болезнь, которая распространяется очень быстро и может отнять жизни 600 человек, а вы должны выбрать одну из программ профилактики:

Программа А: точно спасет 200 человек.

Программа Б: дает 33%-ную вероятность, что будут спасены все 600 человек, но есть и 67%-ная вероятность, что погибнут все.

Большинство людей в такой ситуации выберут программу А, поскольку предпочтут гарантированное спасение 200 человек риску гибели всех людей. Но давайте немножко изменим формулировки. Забудьте о программах А и Б. Представьте, что вы никогда о них не слышали.

Вместо этого вы должны выбрать одну из следующих программ:

Программа В: умрут 400 человек.

Программа Г: дает 33%-ную вероятность, что никто не умрет, но есть и 67%-ная вероятность, что умрут все 600 человек.

Какой вариант вы бы выбрали? Как и большинство людей, вы, скорее всего, отдали предпочтение программе Г, и именно такой результат показал проведенный учеными эксперимент (Tversky & Kahneman, 1981). Но здесь есть что обсудить. Вы заметили, что программы А и В идентичны, как и программы Б и Г? Они отличаются только формулировками, подчеркивающими количество спасенных и потерянных жизней. Так почему же результаты голосования по первому комплекту программ так сильно отличались от результатов голосования по второму комплекту? Ответ таков: желание избежать потери перевешивает желание получить выгоду (Tversky & Kahneman, 1991).

Мы испытываем инстинктивное желание избегать потерь, в том числе потери возможностей. Когда на столе остается последний кусок пиццы, нам сильнее хочется схватить его, потому что мы вот-вот потеряем эту возможность. Мы смотрим на этот кусок не через призму свободы (и реактивного сопротивления), а через призму страха потери, который говорит нам, что возможность съесть этот кусок уменьшается с каждой секундой. Результат тот же, но есть разница.

Теория товара. В истории с пиццей был и третий фактор, подталкивавший вас взять последний кусок. Это теория товара (Brock, 1968). Она гласит, что товары, которые кажутся лимитированными и недоступными, представляют для людей бóльшую ценность, чем те, что находятся в открытом доступе. Группа исследователей применила этот принцип к печенью с шоколадной крошкой. Когда испытуемым давали банку, где лежало всего два печенья, они оценивали его вкус выше, чем когда получали банку с десятком печенюшек (Worchel, Lee, & Adewole, 1975). Так что, согласно этому принципу, вы не только сильнее хотите взять последний кусок пиццы, но, возможно, и получите от него больше удовольствия.

Теория товара настолько универсальна, что работает не только с продуктами питания. В частности, она объясняет, почему для мужчин, посещающих бары, женщины кажутся тем привлекательнее, чем больше времени на часах, — не считая распространенного убеждения, что «не бывает некрасивых женщин, бывает мало выпивки» (Madey et al., 1996). В начале вечера возможность найти себе пару кажется вполне реальной, но, если прошло уже достаточно много времени, а пары у вас еще нет, вероятность ее найти снижается. Чем ближе к закрытию бара, тем отчетливее маячит перспектива покинуть его в одиночестве и тем красивее кажутся окружающие женщины.

Стратегия убеждения: мотивирование через ограничения

Подводя промежуточные итоги, назовем три способа, которыми ограничения влияют на наше восприятие и поведение:

1. Когда нам кажется, что нашу свободу пытаются ограничить, мы испытываем реактивное сопротивление и стремимся отвоевать свободу (например, когда ограничена наша свобода есть пиццу, нам сильнее хочется взять последний кусок, чтобы вернуть себе эту свободу).

2. Мы стремимся избегать потерь. Когда мы видим, что теряем какую-то возможность, то хватаемся за нее, чтобы не упустить (например, когда наши шансы получить последний кусок пиццы стремительно тают, мы чувствуем, что просто обязаны заполучить его).

3. Когда товар кажется нам лимитированным, редким или недоступным, мы придаем ему бóльшую ценность (например, кусок пиццы кажется нам более ценным, когда он последний). Хотя результат один и тот же, реактивное сопротивление, страх потери и теория товара по-разному объясняют силу ограничений.

Теперь, когда вы поняли эти принципы, я расскажу вам, как использовать их, чтобы увеличить мотивацию объекта.

Ограничение вариантов выбора. Парадокс выбора, получивший широкую известность благодаря Барри Шварцу (Шварц, 2005), может приводить к двум видам негативных последствий: 1) люди будут менее удовлетворены своим решением и 2) люди вообще не примут никакого решения.

Давайте рассмотрим два набора вариантов:

Набор 1

Вариант А

Вариант Б

Вариант В

Набор 2

Вариант А

Вариант Б

Вариант В

Вариант Г

Вариант Д

Вариант Е

Вариант Ж

Вариант З

Вариант И

Вариант К

Это могут быть варианты чего угодно (например, бренды джинсов в магазине, дома, которые риелтор показывает клиенту, и т. д.). Для примера представим, что это различные паевые фонды, которые инвестиционная компания предлагает своим клиентам. Как видите, одна компания предлагает клиентам ограниченный набор вариантов (набор 1), тогда как у другой вариантов намного больше (набор 2)...

Последствие 1: меньшая удовлетворенность своим решением. Есть две основные причины, почему люди, выбирающие из слишком многих вариантов, остаются недовольны принятым решением.

Во-первых, увеличивая число вариантов, вы повышаете ожидания объекта относительно качества варианта, который он предпочтет. Когда количество вариантов преодолевает некоторый порог, завышенные ожидания могут стать точкой привязки, которая запускает эффект контраста, и объекту покажется, что итоговый выбор не оправдал надежд (Diehl & Lamberton, 2008).

Вторая причина связана со страхом потери. Представьте себе, что, играя в азартную игру, вы попали в одну из следующих ситуаций:

1. У вас есть 90%-ная вероятность выиграть $10 и 10%-ная вероятность ничего не выиграть.

2. У вас есть 90%-ная вероятность выиграть $1 млн и 10%-ная вероятность ничего не выиграть. В обеих ситуациях худший исход одинаков: вы ничего не выиграете.

Поскольку потеря одинаковая, то и восприниматься она в обоих случаях должна одинаково. Но на самом деле чувства будут очень разными: не выиграв $10, вы очень быстро забудете об этом, а вот упущенный выигрыш $1 млн может свести с ума.

Как это связано с нашей темой? Для начала вам нужно понять, что любой вариант выбора имеет свои преимущества и недостатки. В нашем примере с паевыми фондами некоторые из них будут предлагать услуги, которых нет у других фондов, и наоборот. Приняв любое решение, вы автоматически теряете уникальные преимущества, предлагаемые другими фондами. И как только вы понимаете, что, отдав предпочтение одному из фондов, вы теряете преимущества, которые предлагают другие, вы начинаете испытывать недовольство... Ваша потеря кажется тем значительнее, чем больше было вариантов выбора, ведь в этом случае вы теряете больше потенциальных преимуществ. Выбрав вариант А из первого набора, вы теряете преимущества вариантов Б и В, и только. Если же вы предпочтете вариант А во втором наборе, вы потеряете уникальные преимущества остальных девяти вариантов. И хотя в каждом случае вы выбираете один и тот же вариант, потеря альтернатив кажется более значимой во втором случае, поэтому вы менее удовлетворены своим решением. Очевидно, что в подобной ситуации неизбежно возникает когнитивный диссонанс.

С одной стороны, вы видите все преимущества других вариантов, а с другой — вы сами же отказываетесь от них, выбирая один-единственный вариант. Такая непоследовательность вызывает чувство дискомфорта и неудовлетворенности своим выбором... Гораздо хуже обстоит дело с другим негативным последствием парадокса выбора: параличом принятия решения.

Последствие 2: паралич принятия решений. Есть две причины, по которым слишком большое количество вариантов может заставить человека вообще отказаться от выбора. Первая причина заключается все в том же страхе потери: когда мы сталкиваемся с бесчисленным количеством альтернатив, мы осознаем, что понесем потенциальную потерю, выбрав один из вариантов, поэтому откладываем решение, стремясь избежать этой потери. Вторая причина связана с информационной перегрузкой. Предоставляя людям слишком много вариантов выбора, вы усиливаете когнитивное давление на них (заключается в необходимости внимательно изучить каждый вариант и принять взвешенное решение). Такая перспектива может снизить мотивацию, особенно если решение сложное или важное. Ваш работодатель предлагал вам самостоятельно выбрать один из многочисленных банков, предоставляющих услугу негосударственного пенсионного фонда? Если да, то вы наверняка утонули в обилии информации и, как и множество других работников, отложили решение на потом. Проведенное в США исследование показало, что процент людей, принявших участие в программах пенсионного накопления, обратно пропорционален количеству вариантов, из которых они могли выбирать: чем больше вариантов, тем меньше участников (Iyengar, Jiang, & Huberman, 2004).

Решение. Несмотря на кажущееся противоречие, лучшая стратегия заключается не в том, чтобы изменить число вариантов, а в том, чтобы сделать вид, что оно изменилось. Для примера постарайтесь запомнить эту последовательность цифр: 9156715893 Это возможно, но не так уж просто. А теперь посмотрите, насколько проще запомнить последовательность, если использовать мнемонический прием дробления, чтобы разделить это число на более короткие фрагменты: 915-671-58-93 Да, вы уже догадались. Так выглядит обычный телефонный номер. Поразительно, насколько легче запомнить последовательность цифр, если разбить ее на фрагменты. И хотя наша кратковременная память может единовременно удерживать всего 5–9 элементов, получившиеся фрагменты воспринимаются как единое целое и нашему мозгу проще запомнить телефонный номер, если он записан таким образом (Miller, 1956). Вернемся к теме убеждения. Вы можете предотвратить негативные последствия парадокса выбора, сгруппировав варианты по категориям (Mogilner, Rudnick, & Iyengar, 2008). Разбив варианты на группы, вы не только уменьшите чувство потери потенциальных преимуществ, но и снизите информационную перегрузку.

Помните набор 2 с большим количеством паевых фондов? Их можно разбить на группы по категориям риска:

Набор 2

Низкий риск

Вариант А

Вариант Б

Вариант В

Средний риск

Вариант Г

Вариант Д

Вариант Е

Вариант Ж

Высокий риск

Вариант З

Вариант И

Вариант К

Подобно тому как мы разбиваем телефонный номер на короткие последовательности цифр, чтобы снизить информационную перегрузку, распределение паевых фондов по трем категориям риска снижает когнитивное напряжение.

Вместо того чтобы рассматривать 10 различных вариантов, большинство людей сейчас увидят три варианта, хотя на самом деле количество альтернатив не изменилось. Исследования показали, что разбивка по категориям, даже совершенно случайная, делает список вариантов более легким для восприятия (это явление известно как эффект категоризации; Mogilner, Rudnick, & Iyengar, 2008). Кажущееся ограничение количества альтернатив не единственный способ избежать паралича принятия решений...

Я расскажу вам о двух типах ограничений, которые вы можете применить, чтобы заставить объект все же принять решение. Ограничение времени. Первый прием — ограничение времени на принятие решения по вашему запросу. Это совсем несложно. Вопрос: Какой день недели меньше всего подходит для того, чтобы получить согласие? Ответ: Завтрашний. В завтрашнем дне есть что-то мистическое. Он никогда не наступает. Сколько бы дней ни прошло, завтра — это всегда завтра. Просто волшебство какое-то. Установление крайнего срока так эффективно именно потому, что помогает положить конец этой черной магии и сделать так, чтобы завтра наконец наступило. И даже если назначенный вами дедлайн буквально взят с потолка, он все равно поможет предотвратить прокрастинацию. Представьте себе, что однажды вечером вы устали и хотите убедить супруга — прирожденного прокрастинатора — помыть посуду после ужина. Вы можете значительно повысить шансы на успех, установив дедлайн (например, не позднее 20:00). И хотя от этого дедлайна ничего не зависит, он все равно запустит обратный отсчет и не даст вашему мужу откладывать мытье посуды до бесконечности.

Дедлайны имеют огромную силу, потому что ограничивают потенциальные возможности: когда они наступают, объект упускает какую-то возможность. Разумеется, никто не считает мытье посуды большой удачей, но во многих других ситуациях срок принятия решения может сделать ваше предложение более привлекательным (к примеру, маркетологи часто устанавливают срок действия купона или скидки). Ограничение доступности. Вы ходите по отделу алкоголя в поисках белого вина и наконец находите нужные полки. Там осталось две марки вина — по приблизительно одинаковой цене, — но, не очень хорошо разбираясь в вине, вы не знаете, какой отдать предпочтение. Как вы поступите в такой ситуации? Исследование, в котором рассматривалась зависимость между количеством товара на полке и его популярностью, показало, что, скорее всего, покупатель выберет то вино, которого осталось меньше (Parker & Lehmann, 2011).

Когда мы видим менее доступный товар, мы выбираем его по двум причинам: 1) мы должны действовать быстро, чтобы не упустить возможность (страх потери), и 2) если товара осталось мало, мы делаем вывод, что он популярен (теория товара и косвенное социальное давление). Вам может показаться, что это происходит только в сфере продаж, но в действительности этот принцип имеет более широкое применение. Он даже может помочь вам устроиться на работу. Кандидаты, которые дают понять, что рассматривают и другие предложения (то есть кажутся менее доступными), имеют более высокие шансы, чем те, кто этого не делает (Williams et al., 1993). Согласно теории товара, работодатель — осознанно или нет — опирается на доступность как на один из факторов при эвристической оценке качества кандидата. Если кандидат менее доступен, поскольку у него есть и другие предложения, он наверняка лучше, чем прочие

# Как избежать споров, в которых не рождается истина

Вы до хрипоты убеждаете собеседников в своей точке зрения? Лучше сделайте паузу и узнайте, что вы выиграете, проявив больше терпимости. Глава из книги «Как улучшить навыки общения».

Как улучшить навыки общения

Патрик Кинг, «Как улучшить навыки общения. Строить отношения и управлять ими, эффективно общаться, понимать других и стать душой компании». – М.: «Библос», 2018.

Умение общаться открывает двери в жизни – в буквальном смысле. И это шокирующее открытие для большинства и приятное озарение для тех немногих, кто обладает навыками общения. Технические навыки практически всегда можно приобрести и развить, а вот навыки общения – крайне редки и ценны. Овладев ими, вы сможете строить плодотворные отношения практически везде и со всеми. Ваши отношения значительно улучшатся, вы сможете намного проще добиться того, о чем всегда мечтали, и в вашем присутствии люди никогда не будут чувствовать себя неловко и некомфортно. Когда вы заговорите, они прислушаются. Станьте общительным, и успех придет к вам.

У вас бывало непреодолимое желание расставить все точки над i, исправить недоразумение, устранить недопонимание? Возможно, ситуация даже не касается вас и уж точно не влияет на вашу жизнь. Другому человеку тоже наверняка все равно. Если задуматься, то станет очевидно, что вы делаете это только для себя. Никакой пользы это не принесет ни одной стороне, единственная цель — почувствовать свое превосходство.

Как правило, именно к этому мы и стремимся, когда хотим расставить точки над i. Почему это чувство настолько притягательно? Потому что вам невыносимо, что кто-то верит в то, во что не верите вы, особенно если ему кажется, что вы ошибаетесь.

В двух словах, вы прирожденный и полноправный «Член Полиции убеждений».

Вы тратите слишком много времени, пререкаясь и ругаясь из-за того, что на самом деле неважно, только потому, что люди придерживаются других убеждений или мнений, и вы считаете, что их нужно наставить на путь истинный. Честно говоря, мы делаем это, потому что нас задели, и мы хотим отплатить человеку той же монетой.

Если вам когда-нибудь доводилось общаться с всезнайкой, вы точно знаете, что я имею в виду. Если не доводилось, возможно, вы сами «Член Полиции убеждений». Открывайте! Я должен сказать вам, что вы не правы!

С кем бы вы ни говорили, неизбежно наступит момент разногласия. Если он касается темы, к которой у вас личный интерес, вряд ли вы устоите от искушения уйти с головой в спор и попытаться переубедить человека. Вы говорите себе: «Как он может думать по-другому? Вывод совершенно же очевиден!».

Но часто ли это так важно? В подавляющем большинстве случаев такие споры происходят в комментариях к видео на YouTube или к новостным блогам. Прекрасный пример того, как люди спорят о мелочах и придираются к каждому слову на протяжении многих дней. В основном полемика идет между двумя людьми, которые просто отказываются уступить друг другу. Кто знает, сколько часов они потратили на то, чтобы сочинить ответ этому мерзкому комментатору на YouTube?

Нам кажется, что раз мы знаем лучше, чем другой человек, на нас лежит ответственность наставить его на путь истинный. В других случаях мы знаем, что правы, а другой человек неправ, и воспринимаем ситуацию в черно-белом свете. И ставим себе задачу — доказать ему, какие мы умные. Нам просто невыносимо видеть, что другой человек может верить в неправду или придерживаться мнений, противоположных нашим! Мы наблюдаем эту тенденцию постоянно, и во многих случаях это касается совершенно несущественных тем. Вы хотите быть правым всегда — типичное стремление «Полиции убеждений».

Полиция убеждений может крайне эффективно навязывать свое мнение другим, но эта привычка превратит вас в человека настырного, назойливого и совершенно несимпатичного. Люди станут вас избегать. Кому захочется проводить время с тем, кто постоянно судит, нападает и вынуждает защищаться?

Запомните, что большинство этих споров вызваны распространенной среди людей привычкой патрулировать чужие мнения.

Эта склонность опирается на следующее убеждение: «Я должен показать им, что я прав, и они признают мою мудрость». Все превращается в словесную перепалку, и, как всегда, вызвано тяжелейшей формой неуверенности.

Вы используете любую возможность продемонстрировать, насколько ваши знания и опыт превосходят знания и опыт собеседника. Потому что иначе вас посчитают неадекватным и второсортным, так? Вместо того чтобы сказать: «Что ж, возможно, вы правы. Поговорим о чем-нибудь другом», вы отстаиваете свою точку зрения и хотите показать интеллектуальное превосходство. В этой фразе хорошо то, что вы ничего не утверждаете и не делаете никаких уступок; вы просто признаете, что у человека есть право на свое мнение, и двигаетесь дальше.

Однако...

Нужно вовремя остановиться, когда вы выбираете эту тактику, потому что это не просто деликатный, тактичный метод, он вызывает привыкание. Посмотрим правде в глаза: так приятно, когда человек соглашается с вами: «Да, вы правы. Я неправ». Но какова цена? И, в конце концов, насколько это важно?

Если взглянуть объективно на вашу разгоряченную полемику с друзьями, коллегами и партнерами, практически во всех случаях можно сделать вывод, что все это не так уж и важно. Вас обуревает собственная гордыня, и для вас важно свое эго, а не тема обсуждения.

В большинстве случаев причина споров заключается в том, что вы взяли на себя роль «Полиции убеждений». Вы сами поручили себе патрулировать мысли, предположения и убеждения людей.

Это не только абсолютно ненужное занятие, оно практически всегда нежелательно, когда речь идет о пустяках. А что если бы речь шла о более личных вопросах, таких как религиозные убеждения, и ваш собеседник всеми силами старался бы обратить вас в другую религию? Что если бы вы рассказали, что любите определенные блюда или напитки, а собеседник принялся доказывать вам, насколько они отвратительны? Что если бы вы высказали свое мнение о любимом фильме или телешоу, а собеседник стал бы убеждать вас, что нужно смотреть другие вещи?

Невыносимо выносить такое отношение: вы чувствуете, что на вас нападают, и при этом прекрасно понимаете, что человек все равно вас не переубедит. Это бессмысленно. Так почему же вы думаете, что собеседника обрадует ваша позиция? Она больше характеризует вас, а не его, если вы демонстрируете потребность постоянно перебивать и навязывать свои мысли и мнения. Быть «Членом Полиции убеждений» приносит пользу вам, а не другим, хотя вам и кажется, что вы действуете ради их блага.

Вы только тешите свое самомнение и хотите показать людям, чего вы стоите. Как ни странно, из-за этого люди станут ценить вас еще меньше, потому что это один из признаков неуверенности и неадекватный путь преодоления комплекса неполноценности.

Следуйте простому правилу, чтобы нарушить этот поведенческий шаблон: высказывайте свое мнение, только когда вас спросят. Если собеседник не попросит вас поделиться мнением или не призывает участвовать в дискуссии, не вмешивайтесь, постарайтесь закрыть на это глаза. Займите нейтральную позицию. Известна молитва одного простодушного старца: «Не суй мене, Господи, туды, куды мене не просят».

Можно вмешаться в разговор только для того, чтобы признать, что собеседник имеет право на свое мнение, и, возможно даже, поделиться своим взглядом на ситуацию, но не пытайтесь убеждать его или доказывать, что он ошибается.

Особенно когда речь идет о вкусах и предпочтениях. Это абсолютно субъективно. То, что нравится вам, может показаться отвратительным другим. Вы не убедите человека полюбить шоколад, если он не любит его, или полюбить свеклу, если он терпеть ее не может, так что это пустая трата времени и крайне раздражающее занятие.

Итак, если тема не касается напрямую вас или если это единичный инцидент и речь идет о чем-то личностном и близком для вас, постарайтесь удержаться от желания сыграть роль «Полиции убеждений». И сделайте еще один шаг вперед.

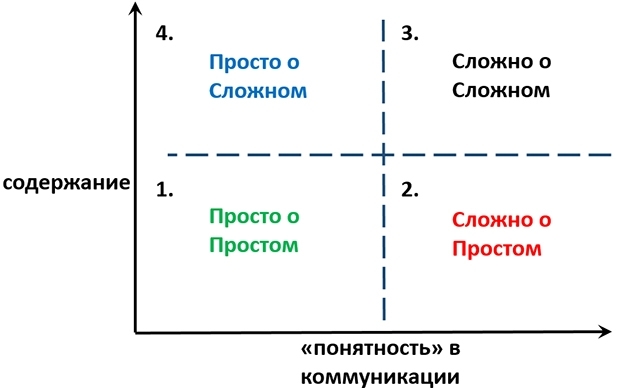
Пусть ваш собеседник будет прав (или думает, что прав) в большинстве случаев. Выбирайте, за что бороться, а за что нет, и не переживайте из-за мелочей, которые не можете изменить. Вы будете намного счастливее и спокойнее и заметите, насколько улучшится качество ваших отношений с друзьями и знакомыми.

# Говорите проще! Как повысить качество делового общения

[Михаил Кривоносов Руководитель, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/6477-mihail-krivonosov)

Оцените, в каком квадрате матрицы коммуникаций находится ваша компания. И узнайте, как переместиться в самый эффективный квадрат.

Как принято общаться у вас в коллективе? Насколько понятно вы лично доносите мысль, когда [обсуждаете что-то с коллегами или бизнес-партнерами](https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1985664-a-vy-horoshii-kommunikator-17-voprosov-dlya-samoproverki), или выступаете перед аудиторией? Чтобы оценить это, посмотрите на матрицу качества коммуникации:



На этой матрице две оси:

1. По вертикали измерьте содержание общения – ту информацию, которую вы стремитесь доносить до своих собеседников: от самых простых (например, бытовых) тем и до самых сложных (теории струн или алгоритмов обучения искусственного интеллекта). Это содержание можно разделить на две равные части: «Простое» и «Сложное».

2. По горизонтали измерьте [уровень понятности изложения материала](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1909222-kak-rech-ubivaet-doverie-k-vam-vosem-plohih-privychek): простоту или сложность терминов, определений, примеров, метафор, которые вы обычно используете. Доходчивость подачи информации также можно разделить на две равные части: «Просто» (как для пятилетнего ребенка) и «Сложно» (как для очень образованного и хорошо мыслящего профи).

Пересечение этих двух разделителей образует четыре квадрата:

*1. Просто о Простом.* Это большинство разговоров, как на рабочие, так и на бытовые темы.

*2. Сложно о Простом.* Таких разговоров тоже много. При этом говорящий может излагать свои мысли сложно, как неумышленно (в силу своих особенностей, или отсутствия достаточных навыков), так и вполне умышленно (о чем чуть дальше).

*3. Сложно о Сложном.* Здесь все очевидно: тема сложная, поэтому и объяснение тоже вовсе непростое.

*4. Просто о Сложном.* Слушать такого собеседника / выступающего одно удовольствие: вроде бы и сложнейший вопрос излагает, а делает это такими доступными словами и на таких понятных примерах, что все легко и быстро раскладывается по полочкам. Слушающий может ухватить главное и затем вполне сносно пересказать усвоенный материал.

С первым квадратом все понятно: что обсуждать простое? С третьим тоже все понятно: материал сложный, поэтому излагать / объяснять его сложно. Но давайте повнимательнее еще раз взглянем на второй и четвертый квадраты.

Какие менеджеры [лучше всего воспринимаются коллегами](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1891966-chto-delat-esli-kollegam-slozhno-s-vami-obschatsya) и контрагентами в вашей компании? Ну, конечно же, из четвертого квадрата: те, кто любой сложный и запутанный вопрос могут изложить просто, быстро и понятно. И дальше, когда все понимают суть темы, уже можно анализировать варианты и договариваться о предпринимаемых действиях.

А какая модель передачи знаний и обучения навыкам лучше всего монетизируется их носителями лично? Конечно, из второго квадрата: «Сложно о Простом»! Ведь если допустить прозрачность и простоту коммуникаций в профессиональной области, которой занимаешься, за которую отвечаешь в коллективе или которую «продаешь» своим клиентам, то может выясниться, что:

* Столько менеджеров с такими уровнями зарплат, бонусов и соцпакетов не нужно. И тогда вполне вероятен риск оказаться на неспокойном и стрессовом рынке труда.
* Продукт не удастся продать так же дорого. Много ли найдется желающих приплачивать за простоту?

А если напустить тумана вокруг своего функционала или темы, за которую отвечаешь, и при этом обеспечить, как минимум, сносный результат работы, то тогда картина другая:

* Ты незаменимый для компании и клиентов высококвалифицированный менеджер, и потому дорогой.
* Никто из начальства с тобой специально отношения обострять не будет. Потому что без тебя в «машинном отделении» никто не разберется (даже если на самом деле это совсем не так). А с новым менеджером, если его начнут искать на твое место, всегда есть сопутствующие риски и непонятно еще, как все сложится.

Ну, а дальше такая «выигрышная личная карьерная стратегия» предполагает, что нужно регулярно и методично светиться на бизнес-конференциях и «открыто делиться с коллегами результатами передового опыта своей компании». В итоге с карьерой будет все отлично, хантеры будут за тобой внимательно наблюдать и регулярно перепродавать новым работодателям на все более выгодных для тебя условиях.

Знакомый сценарий? Есть среди ваших знакомых такие персонажи? Теперь понимаете, что часть коллег, которые рассуждают сложно о простом, могут делать это преднамеренно!? Догадываетесь, кто эти люди в вашей компании? Может, имеет смысл хоть изредка спрашивать у них прямо: зачем?

Теперь возвращаемся к изначальному вопросу в этой статье. Насколько просто и понятно принято общаться у вас в коллективе? Вот несколько рекомендаций по поводу того, [как улучшить качество общения](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1593000-kak-dobitsya-svoih-tselei-pravila-vezhlivogo-obscheniya).

* Распечатайте изображение матрицы коммуникаций.
* Повесьте эту картинку везде, где она будет попадать в поле зрения: на рабочих местах, в помещениях, где чаще всего проходят совещания или коллективные обсуждения.
* В ситуациях, когда понимаете, что выступающий напускает тумана сложности, напоминайте ему об этой картинке, показывая на нее хотя бы взглядом или произнося с улыбкой кодовые слова: «второй квадрат».
* Всячески поощряйте выступления по принципу «просто о сложном». Продвигайте таких менеджеров, которые владеют этим приемом. И сами чаще им пользуйтесь.

Проверено на опыте многих личных проектов: через короткое время эффективность общения вырастет, а в коллективе станет больше настоящих профессионалов, искренне заинтересованных [в развитии бизнеса через развитие своих коллег](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1020474-davaite-ponimat-i-pravilno-obschatsya). А всех остальных, если они будут по-прежнему строить «личные успешные карьеры», вы без сожаления оставите за бортом.

# Почему звонки по телефону стали признаком дурного тона

Конец эпохи господина Белла

Уже несколько недель подряд, по несколько раз в день, мне на мобильный звонит какой-то человек, но его номер на телефоне не отображается. Я не беру трубку. Не беру не потому, что абонент анонимный, а потому что не беру трубку почти никогда.

Мне странно: почему, если человек позвонил мне один раз, а я ему не ответил, он не пришлёт мне эсэмэс или сообщение в любом популярном мессенджере? Может быть, он просто не знает об их существовании? Наверное, он не слышал ни о WhatsApp, ни о Telegram, ни о Slack, который делает удобной жизнь не только отдельных людей, но целых компаний, и который уже называют убийцей почты и телефона.

Наверное, этот человек всё пропустил и поэтому позвонил мне ещё раз, а потом ещё три раза в тот же день, а потом пять раз на следующий. Я очень переживал, но ответить не мог, так как он как будто специально звонил в самые неподходящие моменты. И я понял, что в наши дни любой момент не подходящий для ответа на телефонный звонок.

Надеюсь, этот анонимный абонент читает эти строки, потому что только так я могу донести до него свою мысль. Ведь телефоном я не пользуюсь, а мессенджерами не пользуется он.

Уважаемый абонент! Пожалуйста, не звоните мне, а пишите. Есть несколько причин, по которым сегодня до меня почти невозможно дозвониться. И не нужно. Эти причины отлично сформулировал парижский программист Эдриен Джоли в своём блоге.

*Я не отвечаю на звонок, так как я, как и вы, занят, постоянно занят.*

То, что вы собираетесь мне сказать по телефону, вероятнее всего, не актуальнее того, чем я сейчас занят. На встрече ли я, на совещании, провожу ли время со своими близкими, читаю ли документы, пишу ли эту статью – я должен сосредоточится на пару часов. Но не могу, так как вы отрываете меня неожиданными звонками.

*Я не отвечаю на звонок, потому что мне сейчас неудобно разговаривать.*

Вы выбираете время для звонка, руководствуясь собственными потребностями, и даже не задумываетесь, удобно ли оно мне, в какой обстановке я нахожусь. Если вы звоните «наугад», наш разговор может получиться непродуктивным. Вдруг я забыл и не успел выключить звук телефона, и звонок застал меня на важном совещании, на похоронах, в театре во время трагической паузы. И тут зазвонит телефон. Так и инфаркт может случиться, вы убьёте меня!

*Я не отвечаю на звонок, потому что моё расписание хранится на смартфоне.*

Многие, кто звонит мне, хотят договориться о встрече или обсудить текущие задачи. Но и список задач, и расписание хранятся на моём смартфоне, и мне сложно одновременно разговаривать по нему и вносить в него пометки в календарь! А вот из WhatsApp я легко могу это делать.

*Я не отвечаю на звонок и прошу так же делать своих коллег, потому что звонки не оставляют никаких следов.*

В ходе телефонного разговора часто принимаются важные решения, но никаких подтверждений того, что они были приняты, не остаётся. Я часто спорю с людьми, которые уверяют, что говорили мне какие-то важные вещи, но никаких доказательств тому нет. Переписка же в WhatsApp сохраняется, и никто ничего не забудет. Вообще, хорошая практика для любого дела – после того, как решение принято, напоминать о нём. Если изначально общаться в мессенджере, вся история сохранится и всегда можно быстро восстановить в памяти хронологию и контекст.

*Я не отвечаю на звонок, потому что это долго.*

У меня занимает 10-15 секунд прочесть написанное. Если же я возьму трубку, я потеряю минимум в 5 раз больше времени. Хотя бы потому, что в мессенджере не надо из приличия спрашивать, удобно ли мне говорить, как мои дела, что нового и т.д. Можно сразу писать по делу.

*Я не отвечаю на звонок, потому что у многих звонящих слабые коммуникативные способности.*

Человек не всегда может чётко объяснить, чего он хочет, начинает издалека, говорит «ээээ», «послушай», «я хотел бы тебе сказать», ходит вокруг да около, и зачастую наш разговор оканчивается тем, что мы так ничего и не выяснили. Собеседник не решился сказать, что хотел. Или раздумал. В итоге мы просто потеряли время. Письменный текст всегда гораздо конкретнее.

*Я не отвечаю на звонок, потому что качество связи часто оставляет желать лучшего.*

Да-да. На дворе 21-й век, а телефонная связь по-прежнему часто прерывается. Все эти «алло-алло», «я в тоннель заезжаю, подожди», «продиктуйте по буквам», «i с точкой, s как доллар» уже просто смешны! 140 лет прошло с того момента, как Александр Белл изобрёл телефон, а мы всё «алло» да «алло», «на проводе Смольный» да «кто у аппарата».

*Я не отвечаю на звонок, потому что у меня плохая память на всё то, на чём я в данный момент не концентрируюсь.*

Я всегда с трудом запоминаю людей и то, что они мне говорят, если это не связано с тем, чем я занят в данный момент. А вашего звонка я не ждал. Велика вероятность, что если вы мне расскажете о чём-то по телефону, я забуду о вас и о деле тут же. Отправляя мне сообщение через мессенджер, вы создаёте для меня «заметку» в моём смартфоне – и забыть о вас становится невозможно. Я обязательно всё прочту, как только появится время, и тут же отвечу.

Если вы плохо видите вблизи или медленно набираете текст, пересылайте голосовые файлы – такой способ общения очень распространен в Сибири и на Дальнем Востоке. Ещё лучше – используйте функцию speech to text. Просто нажмите на клавиатуре кнопочку с микрофончиком слева от пробела. Вы диктуете, а смартфон распознаёт вашу речь и превращает её в текст. Telegram можно открыть на компьютере и набирать сообщения на клавиатуре, а получать я их буду на смартфоне.

Люди старались, сделали, работает отлично. Пользуйтесь!

Если всё это по какой-то причине не подходит, пишите записку от руки, фотографируйте её и присылайте фото по мессенджеру. Это в любом случае лучше, чем звонить.

Мне кажется, этим нормам этикета с учётом новых коммуникационных технологий следует обучать всех сотрудников сервисных компаний, всех операторов колл-центров, всех ассистентов врачей и т.д. Давно пора, чтобы они начали пользоваться, как все нормальные люди, мессенджерами, а не застигали своих клиентов врасплох в самое неудобное время.

Из нашей жизни давно ушли сигнальные костры, ушли надушенные одеколоном письма и почтовые голуби. Проходит и время телефона. Это было гениальное изобретение, резко сократившее расстояния между людьми, и надо поблагодарить господина Белла за него. Но технический прогресс не стоит на месте. Американский журналист Тимоти Ноа констатировал смерть телефонного звонка, наступившую, по его мнению, осенью 2007 года. Именно тогда впервые в истории американцы отправили со своих мобильных телефонов больше текстовых сообщений, чем совершили звонков, и передача речи перестала быть основной телефонной функцией для большинства людей. С тех пор постоянно появляются всё новые способы коммуникации – более совершенные, надёжные, позволяющие минимизировать вторжение в личную жизнь собеседников. Так давайте идти в ногу со временем.

# Психологи назвали 7 способов покорить собеседника, даже если вы едва знакомы

Профессор психологии в Университете Брауна Йоахим Крюгер [уверен](https://www.psychologytoday.com/blog/one-among-many/201302/trust-lies-and-social-intelligence), что социальное поведение регулируется двумя основными мотивами. Первый — это желание ладить друг с другом, так как социальная изоляция опасна для человека. А второй — желание защищать свой статус внутри группы.

И эти мотивы постоянно конфликтуют. Ведь нельзя с кем-то ладить, агрессивно отстаивая свою позицию. Но существуют действия, которые помогут вам воплотить в жизнь оба этих мотива — добиться расположения окружающих и не сдать своих позиций.

Мы в **AdMe.ru** решили подробно рассказать об этих действиях и исследованиях, в рамках которых подтвердилась их эффективность.

**1. Поддерживайте зрительный контакт правильно**

Взгляд играет решающую роль во время разговора. Ведь именно взгляд на другого человека помогает получить обратную связь в конкретный момент времени. Поэтому, чтобы произвести хорошее впечатление на собеседника, важно не просто слушать его речь, но и смотреть на него, поддерживать зрительный контакт. Но здесь главное не переборщить и делать это правильно.

**Специалисты**[**рекомендуют**](https://www.psychologytoday.com/blog/sideways-view/201412/the-secrets-eye-contact-revealed)**смотреть на собеседника прямо, а свой взгляд направлять глаза в глаза или в район переносицы**. Не стоит смотреть снизу вверх или направлять взгляд в район рта говорящего.

**2. Используйте имена**

Если вы хотите расположить к себе человека, постарайтесь называть его по имени во время разговора. Особенно если вы не так давно знакомы. Это показывает собеседнику, что вы обращаетесь именно к нему, а не к безликому человеку из толпы.

**Такой жест помогает собеседнику раскрыться** и почувствовать свою уникальность. К тому же повторение имени [помогает](https://www.psychologytoday.com/blog/the-image-professor/201003/forgot-my-name-your-competition-didnt) и вам самому запомнить, как зовут нового знакомого, и не оплошать при следующей встрече.

**3. Осознанно мимикрируйте, но не переборщите**

ще один способ завоевать доверие собеседника — это мимикрия, или подражание. Никто, конечно, не просит вас смешно пародировать человека. Здесь важно подмечать мелкие нюансы и невзначай повторять их.

Чаще всего мы делаем подобные вещи на подсознательном уровне. Когда собеседник поправляет волосы, чешет щеку или сидит, положив ногу на ногу, мы через некоторое время делаем то же самое. **Тонкость в том, чтобы осознать это и попробовать мимикрировать чуть чаще**.

В исследовании от 2009 года ученые [выяснили](https://www.psychologytoday.com/blog/the-attraction-doctor/201706/mimicry-and-attraction-in-romantic-relationships), что мужчины считали более симпатичными и в целом более интересными тех женщин, которые во время беседы повторяли некоторые их движения. Принцип мимикрии работает не только с противоположным полом, именно поэтому так полезно пользоваться данными знаниями, чтобы расположить к себе человека.

Но будьте аккуратны: как только человек понимает, что вы намеренно повторяете за ним движения, он начинает думать о вас в негативном ключе.

**4. Следите за своей осанкой**

айен Бейлок в книге [«Мозг и тело»](https://www.ozon.ru/context/detail/id/33502920/?partner=admesales) рассказывает о том, что осанка сильно влияет на то, как мы себя ощущаем. Но, помимо этого, она является «маячком» и для окружающих. Так,**человек, который расправил плечи, держит руки открытыми и стоит совершенно прямо, показывает собеседнику, что он настроен доброжелательно, но при этом уверен в себе**.

Если же вы будете общаться, ссутулившись и глядя снизу вверх, собеседник сразу же почувствует свое превосходство и будет смотреть на вас свысока во всех смыслах.

**5. Дайте собеседнику что-то теплое в руки**

Некоторые, казалось бы, незначительные хитрости могут кардинально изменить первое впечатление о вас. В частности, то, что у собеседника находится в руках во время вашего знакомства.

Ученые [установили](https://www.psychologytoday.com/blog/people-places-and-things/201701/warm-hands-warm-heart), что **люди склонны думать в позитивном ключе о других людях, когда их руки находятся в тепле**. Чашка кофе, теплый шарф или свитер помогут не только вам заметить что-то хорошее в людях, но и другим увидеть лучшее в вас.

**6. Используйте языковую мимикрию**

Чтобы расположить к себе человека, постарайтесь говорить с ним на одном языке. Конечно, мы не имеем в виду русский, английский, китайский или какой угодно еще. Важно подмечать речевые нюансы собеседника и использовать языковую [мимикрию](https://www.psychologytoday.com/articles/199911/were-all-copycats).

Как он называет свой дом? Может быть, домик, а может, посмеиваясь, дворец? Как он называет свою лодку — лодочка или судно? **От того, как вы назовете эти вещи, зависит и то, как человек будет к вам относиться**. Поэтому постарайтесь подмечать эти тонкости и используйте аналогичные слова во время беседы.

**7. Просите о помощи**

Если вы хотите не только произвести хорошее впечатление, но и в целом расположить к себе человека, завоевать его доверие и, возможно, в будущем продолжить близко общаться, то вам поможет эффект Бенджамина Франклина.

**Его суть сводится к тому, что любой человек охотнее окажет вам крупную услугу, если перед этим вы попросите его о чем-то более мелком, а не предложите свою помощь.**Все дело в том, что мы испытываем симпатию к тем, кому помогаем.

Франклин в автобиографии [рассказывал](https://en.wikipedia.org/wiki/Benjamin_Franklin), что проверил свою мысль на сопернике-законодателе, с которым он никак не мог найти общий язык. Однажды Франклин написал записку оппоненту с просьбой одолжить книгу. Соперник-законодатель согласился. А через несколько дней Франклин вернул книгу и приложил к ней записку с благодарностями. После этого законодатель стал более вежливым и был готов помочь Франклину в других делах.

# Бесполезный нетворкинг: 3 причины, по которым вам не удается завести ценные связи

27.02.2018

Если вы уже который месяц подряд безрезультатно пытаетесь расширить круг своего общения, значит самое время взяться за разбор допущенных ошибок. Существует всего 3 причины, по которым правила нетворкинга не работают. Но есть и отличная новость - все можно исправить и нетворкинг действительно начнет приносить вам полезные связи с нужными и интересными людьми.

**1. Отсутствие четкой цели для расширения круг общения.**Если вы собрались всерьез расширить свой привычный круг общения, значит на то у вас имеются серьезные причины. Вот только размытость целей, слишком большое количество причин - это серьезное препятствие, мешающее качественной наработке полезных связей. Прежде всего, поставьте перед собой только одну цель, с которой вы связываете пользу от наработки связей. Что это, одним словом? Бизнес, любовь, дружеское окружение? Для чего вам эти люди, которых вы пока еще не знаете. Если вы хотите обновить и деловое окружение, и разжиться знакомствами с просто интересными личностями, а заодно - увеличить свои шансы на любовные знакомства, то тут вас ждет неудача - много целей и в результате ни одна из них не будет качественно проработана. Вывод: одна цель поможет вам лучше направить свои силы на знакомство с полезными людьми.

**2. Размытость сроков и количества потенциальных знакомств**. А теперь конкретно отметьте, в какие сроки вы хотите расширить свой круг общения и до какого предела? Как вы поймете, что цель достигнута или ее реализация задерживается? Сразу оговоримся, формулировки типа "в этом году я планирую больше общаться с нужными людьми" обречены на полный провал. Более реальная цель всегда включает в себя небольшие промежутки времени или конкретные мероприятия. Например, в течение недели или месяца, на завтрашнем мероприятии и т.д. И обязательно надо для себя трезво оценить то количество людей, с которыми вы действительно сможете завязать контакты, а не просто торопливо сунуть визитку в руки. Вы можете наметить для себя пять мероприятий в следующем месяце, которые должны посетить и на каждом, например, установить 2-3 полезных знакомства. Поверьте, в этом случае качество всегда важнее количества.

**3. Отсутствие полезного предложения с вашей стороны.**Тот факт, что вы и еще два десятка людей оказались на одном деловом мероприятии, еще не значит ровным счетом ничего. Для того, чтоб действительно заинтересовать собеседника и затем продолжить общение вне мероприятия, вы изначально должны представлять собой некую пользу - важную и значимую для нового знакомого. Спросите себя честно, что вы можете предложить конкретному человеку и насколько ему это нужно. Не льстите себе тем, что вы - просто отличный и интересный собеседник и уже только за это люди потянутся к вам. Нет, не потянутся, ибо остальные на этом или любом другом мероприятии ровно за тем же, за чем пришли и вы - за пользой для себя, за решением какой-то своей проблемы. Вот и подумайте, желательно заранее, как ярко и привлекательно "упаковать" свою полезность в ходовой товар и предложить ее тому, кому она действительно нужна. Именно так и формируются по-настоящему полезные связи, которые со временем только крепнут.

# Как быстро заводить ценные знакомства: экспресс-советы профайлера

25.02.2018

Если вам необходимо срочно нарастить базу полезных знакомств или расширить круг общения, то приходится преодолевать врожденную стеснительность и учиться общаться. Но как быть, если вы совершенно не горите желанием общаться с ненужными людьми? Учимся быстро отсеивать ненужные контакты и устанавливать коммуникации только с теми, кто действительно может оказаться полезным.

**1. Определяйте тех, кто визуально вам приятней, чем остальные.**Если вы на вечеринке, торжестве или каком-то публичном мероприятии, то стоит сразу определить для себя нескольких человек, которые сразу вызывают у вас неосознанную симпатию. Пока не торопитесь анализировать причины этой симпатии, просто вычислите этих людей и сделайте первый шаг навстречу свои будущим собеседникам. *Небольшая подсказка:*нам всегда наиболее приятны те люди, которые в чем-то похожи на нас или тех, кто нам дорог. Ориентируйтесь на эти признаки и вам будет гораздо проще завести беседу, если вы уже настроились на позитивную волну. Можете выбрать из группы людей так же тех, кто в чем-то соблюдает тот же стиль одежды, что и вы.

**2. Прислушивайтесь к собеседнику.**Нет, сейчас мы вовсе не о том, чтоб казаться или быть внимательным слушателем. Вслушайтесь в темп его речи, в тембр и интонации - это крайне важно для того, чтоб слегка подстроиться к своему собеседнику. Если ваш новый знакомый предпочитает говорить в размеренном темпе, тщательно обдумывает слова, то и вам стоит последовать этой манере. Словоохотливому болтуну стоит так же отвечать в его манере - не допускать длиннот и пауз в разговоре, быть готовым быстро переключаться с одной темы на другую.

**3. Подмечайте слова-связки, которые использует ваш собеседник.**То, что мы привыкли называть словами-паразитами, может весьма помочь в установлении и развитии экспресс-контактов с незнакомыми людьми. Употреблять эти слова и "зеркалить" вербальные особенности речи конечно не стоит. Но они могут вас навести на мысль о том, какие проблемы актуальны для вашего нового знакомого. Если он постоянно употребляет слово "просто" или "проще говоря", то можно предположить, что собеседник может испытывать в чем-то серьезные сложности, скорее всего они напрямую связаны с темой беседы. Фразы типа "по сути" или "фактически" указывают на то, что собеседник оценит точность и краткость общения, наполненного фактами и конкретным смыслом.

**4. Определяйте момент, когда нужно вовремя прервать общение.**В любой беседе всегда важно не только ее начало и ход, но и своевременное завершение. Особенно необходимо это в тот момент, когда вы оба впервые общаетесь друг с другом. Следуйте правилу: лучше закруглить разговор чуть раньше, чем затянуть беседу. Чуть удлиненная пауза, немного рассеянный взгляд собеседника, легкий разворот его тела в сторону от вас - все это четкие сигналы того, что разговор надо срочно заканчивать. И если именно вы стали инициатором начала общения, то именно вам и стоит закруглить беседу. Иначе она никогда не перерастет в по-настоящему полезное взаимодействие в будущем.

**5. Запаситесь предпочтительным каналом продолжения общения**. Даже если ваш новый знакомый сам дает вам визитку со своими контактами, не стоит думать, что вашему телефонному звонку непременно обрадуются. Полезный лайфхак: в тот момент, когда в ваши руки попадает визитная карточка, лучше сразу спросить своего нового знакомца, как с ним лучше связываться в будущем. Скорее всего, вы получите именно тот ответ, который в итоге облегчит вам обоим дальнейшее взаимодействие. Если же вы сами принадлежите к тому типу людей, который непременно должен решать все вопросы в телефоном разговоре, то уточните время, когда вы можете звонить человеку. Только учтите, что в этом случае подразумевается, что вы оба уже в процессе разговора выяснили, чем можете быть полезны или интересны друг другу.

Юлия Чалова.

# Радислав Гандапас: как словом превратить врага в друга

[Иван Гидаспов Менеджер, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/475608-ivan-gidaspov)

Агрессивная аудитория – страшное испытание для человека, выступающего публично. Что делать в экстремальной ситуации? Советует ведущий российский специалист по ораторскому искусству.

10 и 11 декабря 2016 года **Радислав Гандапас** представит в Москве новую версию своего знаменитого тренинга публичных выступлений: [**«Ораторское искусство 2.0»**](http://orator.radislavgandapas.com/). Один из самых успешных российских бизнес-тренеров поможет своим слушателям эффективно подготовиться к самым сложным выступлениям, расскажет о новых тенденциях в коммуникациях и по традиции поделится своими профессиональными секретами. Курс ораторского мастерства был разработан Радиславом Гандапасом пятнадцать лет назад. На его основе написано несколько книг, самая известная из которых **«Камасутра для оратора»** стала признанным бестселлером, изданным на пяти языках в четырех странах. И вот популярный тренинг в новом формате. Одна из тем, которые он затрагивает, – выступление перед агрессивно настроенной аудиторией. Об этом – интервью Радислава Гандапаса порталу **Executive.ru**.

**Бежать или атаковать?**

**Executive.ru:***Когда сталкиваешься с неприятием публики, к которой ты обращаешься, – это настоящий стресс. Хотя часто ничто не предвещает беды. Что вызывает агрессию?*

**Радислав Гандапас:**Бывает так, что оратор сам настраивает слушателей против себя. Бывает, аудитория получает какую-то негативную информацию. От таких проблем никто не застрахован. Случается, что публику специально перед выступлением программируют на агрессию. Такое довольно часто встречается в конкурентной политике, а порой и в бизнесе. Например, когда происходит имущественный спор и мнение трудового коллектива может стать определяющим. Учитель, заходя в класс, тоже не знает, с кем он столкнется, – с разъяренными львами или с кроткими овечками. Настроение учеников зависит от того, что произошло во время перемены, какой урок был до этого в расписании, физкультура или биология, от того, старшеклассники это или школьники средних классов. Повлиять на причины, вызывающие враждебность, ты часто не можешь. Но если ты умеешь взаимодействовать с аудиторией, настроенной недоброжелательно, ты вооружен в хорошем смысле этого слова.

**Executive.ru:** *Есть ли специальные приемы, которые помогают нейтрализовать негатив и вернуть расположение людей?*

**Р.Г.:**К любому выступлению нужно готовиться вне зависимости от настроения аудитории, к которой ты идешь. В процессе подготовки нужно учитывать различные сценарии. И если есть вероятность, что публика окажется агрессивной, то готовиться надо еще тщательнее, прорабатывать самые невероятные сценарии вплоть до того, куда бежать, когда бьют. Помните, сеанс одновременной игры «гроссмейстера» **Остапа Бендера** в «Клубе четырех коней»? Он сразу подготовил пути к отступлению, и лодка ждала великого комбинатора в условленном месте, благодаря чему он спасся.

Но это все шутки. А если серьезно, то вариант выхода из дискуссии обязательно должен быть. Бывают случаи, когда не в вашей власти успокоить аудиторию. И тогда, образно говоря, спасение бегством – это лучшая стратагема, лучший выход. Однако я надеюсь, что наши читатели не попадут в такой переплет. В большинстве случаев агрессивность аудитории очень умеренная, управляемая, легко гасимая или перенаправляемая.

**Executive.ru:** *Как перенаправлять стрелы агрессии*?

**Р.Г.:** Один из примеров можно подсмотреть у политиков, которые выступают перед недовольными избирателями, возмущающимися, например, повышением цен. Политики в этих случаях винят во всех бедах некие внешние силы или переводят стрелки на человека, встретиться с которым их слушатели не смогут и не смогут перепроверить услышанные слова.

**Executive.ru:** *Есть такой психологический термин: «слить» свою агрессию на «третье лицо». Это из этой серии?*

**Р.Г.:** Это очень удобный прием, но с точки зрения этики такое поведение выглядит не очень хорошо. В ораторском искусстве, как и во всяком другом, есть довольно серьезная этическая составляющая. И со стороны тренера абсолютно недопустимо предлагать инструменты, решающие вопросы с помощью откровенной лжи и ухода от ответственности. Все это запрещенные приемы. Мне могут сказать, что политика всегда ведется грязными методами. На что я отвечу: если мы будем соблюдать цивилизационные методы, принятые во всем мире, только тогда нас будут признавать.

**Executive.ru**: *Приведите пару разрешенных, но не менее эффективных приемов.*

**Р.Г.:** Есть прием, который называется разумная альтернатива. «Будем ругаться или договариваться?» – такую сделку предлагал слушателям генерал **Александр Лебедь** (его персону мы рассматриваем сейчас только в контексте ораторского мастерства), и оппоненты соглашались. Надо понимать, что даже перед лицом неуважаемого ей персонажа аудитория хочет сохранить лицо. Поэтому, когда ей предлагают конструктивный диалог или базарную ругань, выбор очевиден всем. Как следствие, градус напряжения понижается. Но этот прием подходит только для явного конфликта.

**Вскрыть причину конфликта**

**Executive.ru:** *А если суть конфликта неясна? Что должен сделать опытный оратор, чтобы спасти ситуацию?*

**Р.Г.:** На одном из корпоративных тренингов я почувствовал сопротивление слушателей. Я обычно прошу участников коротко рассказать о себе, и люди, с которыми я познакомился в этот раз, рассказывали откровенные небылицы. Например, на бейдже у человека написано Дмитрий, а он представляется Тимофеем и говорит, условно, что окончил школу волшебников. Аудитория аплодирует, делая вид, что так и должно быть. Такая словесная забастовка.

Мне стоило большого труда, чтобы выяснить, что участники тренинга предварительно договорились сорвать его, чтобы вернуть деньги. А деньги возвращают только в случае некомпетентности тренера, который не справляется с аудиторией. Одно дело, когда тренер умудряется провести свое занятие, невзирая на жесткое сопротивление аудитории. Тогда он может сказать, что занятие проведено, условия соблюдены. Другой вариант: тренер сам звонит заказчику, и признается, что не справился с аудиторией. Тогда компания-заказчик вынуждена искать ему замену. Как выяснилось, участников забастовки не устроил предыдущий тренер, который был просто неквалифицированным оратором, его лекция получилось скучной и неинтересной. И они решили проучить свое руководство, сорвав следующее занятие. Как только я нашел тайные пружины конфликта, тренинг продолжился и прошел успешно.

**Executive.ru:***Это один из приемов?*

**Р.Г.:** Да. Это прием состоит в том, что ты вместе с группой вскрываешь причины конфликта. Для этого я рекомендую не заметать проблему под ковер, не делать вид, что ничего не происходит, а сказать прямо: «Я чувствую, что у нас проблема». Или: «Мне кажется, что вы возбуждены». Тут очень важно апеллировать к своим чувствам. Это так называемая техника «я-высказывание». Вы просто проговариваете свои наблюдения. Если вы действительно угадали и попали в точку, вы достигаете необходимого консенсуса с аудиторией, и кто-то из ее участников называет истинные причины происходящего. С этим уже можно работать.

**В конкуренции с соцсетями**

**Executive.ru:** *Вы упоминали ситуации, когда выступающий доводит вполне лояльную аудиторию до точки кипения. Какие ошибки приводят к этому?*

**Р.Г.:** Когда оратор начинает свое выступление, у него есть определенный кредит доверия от аудитории. Она готова его внимательно слушать какое-то время. Обычно это три-пять минут. Если в течение этого времени оратор не делает ничего, чтобы увлечь слушателей, заинтересовать их, зацепить внимание, то дальше сделать это будет гораздо сложнее.

Главный конкурент оратора сегодня – это разнообразные гаджеты. Люди погружаются в смартфоны и планшеты, теряют связь с внешним миром. Так проявляется эндогенная (скрытая) форма агрессивного поведения. Время от времени слушатели поглядывают на сцену, делая вид, что им интересно выступление. Но свое реальное внимание они отдают соцсетям.

Иногда медвежью услугу оратору оказывают организаторы делового мероприятия, предлагая его участникам постить фотографии в соцсети прямо во время лекции, обещая призы за наибольшее количество лайков. Понятно, что внимание аудитории мгновенно переключается на это увлекательное соревнование. И слушатели, заплатившие деньги за выступление спикера, начинают бесплатно рекламировать мероприятие. Это неправильно.

**Executive.ru:** *А если аудитория голосует ногами, и люди начинают уходить посреди выступления?*

**Р.Г.:** Если провал очевиден, нужно расслабиться и готовиться к новому выступлению. Театральные актеры считают, что второй спектакль всегда провальный. У самых опытных ораторов бывают неудачные дни.

Кроме того, не стоит забывать, что часть людей покидает зал по объективным причинам: слушатели, приехавшие в Москву из других городов, могут спешить на самолет. Кто-то, улучив момент, может отправиться в туалет. Иногда параллельно в других аудиториях идут выступления других спикеров… И когда тогда толпа людей внезапно покидает зал, оратору, кажется, что до провала всего один шаг. Это не так. Я советую относится к подобным ситуациям по-философски. Но в идеале оратор все же должен выступать настолько ярко и зажигательно, чтобы слушатели забыли о своих гаджетах. Такой уровень мастерства достижим.

**Executive.ru:** *Как его достичь?*

**Р.Г.:** У ораторского успеха три составляющих: талант, хорошая школа и богатый опыт. Но кто знает степень нашего таланта? Пока мы не получим хорошую школу и не наработаем достаточно опыта, мы этого не поймем. Если человек балагур и душа компании, вовсе не значит, что он будет хорошим оратором. То же самое касается эрудированности и начитанности. Я сам видел, как замкнутые, угрюмые в быту люди, просто расцветали на сцене и покоряли аудиторию. Зачастую, человек, который прекрасно пишет, абсолютно несостоятелен как оратор. И, наоборот, талантливый оратор не всегда может красиво подать материал на бумаге. За разные виды деятельности отвечают разные участки коры нашего мозга. Навык вырабатывается через многократное повторение, правильное повторение. Неправильное повторение результата не принесет.

**Репетиция «битвы»**

**Executive.ru:** *Как готовиться к выступлению, понимая, что публика будет пристрастной и агрессивной?*

**Р.Г.:**Я знаю, что все этого очень не любят и стараются избежать, но в основе успешного выступления лежит рутина. Тщательная подготовка контента, тренировки – это скучно, но необходимо.

Второй аспект: попытайтесь предугадать, кто и какие каверзные вопросы может вам задать. Подготовьте сценарий ответов, отрепетируйте его и ждите этих вопросов.

Третий совет: если вы точно знаете, что вам зададут какой-то острый вопрос, вы можете договориться со своими людьми в аудитории, чтобы именно они инсценировали этот выпад. Тем самым вы сыграете на опережение и в первые минуты выступления ликвидируете самую опасную угрозу.

И еще один очень важный совет. Расслабьтесь, создайте себе перед таким выступлением мягкий эмоциональный фон, прогуляйтесь, подумайте о хорошем, позвоните, тем, кого вы цените и кто ценит вас. Такой релакс поможет справиться с предстоящим стрессом.

**От оратора 1.0 к оратору 2.0**

**Executive.ru:** *Теперь вопрос о предстоящем тренинге. Почему он называется «Ораторское искусство 2.0»?*

**Р.Г.:** Начнем с того, что я его существенно обновил. Я уже пятнадцать лет провожу тренинги по ораторскому искусству. Очень глубоко погрузился в эту тему, изучил огромный пласт материалов, написал шесть книг. В какой-то момент я понял, что достиг предела и взял тайм-аут на пять лет, заявив, что за это время я не буду проводить таких тренингов. Ораторское искусство не наскучило мне, не приелось, просто нужен был перерыв. И вот после столь долгого тайм-аута я кардинально обновил и актуализировал материал своих тренингов.

**Executive.ru:** *Чуть подробнее о новом в программе…*

**Р.Г.:** В мире происходят стремительные изменения. Выступления становятся короче и динамичнее. Концентрация материала соответствующая. Трудно представить, что часовой отчет финдиректора кому-то будет интересен. Порой для завоевания аудитория дается всего две-три минуты. И я хочу дать новому поколению ораторов знания, которых требует новая реальность.

Еще один важный момент: все мы от природы ораторы, у каждого из нас есть, хоть и небольшой, багаж публичных выступлений. Это тот набор знаний делает из нас ораторов 1.0. Я предлагаю сделать апгрейд и довести мастерство слушателей до версии 2.0.

**Executive.ru:** *Какую аудиторию вы приглашаете?*

**Р.Г.:** Случайные люди ко мне не приходят. А приходят те, кто хочет здесь и сейчас решить для себя какую-то важную задачу. Причем для многих важно выступить всего один раз и важно подтянуть тот или иной навык. Но этот навык – необходимая часть их карьерного роста. Часть аудитории совершенно справедливо решила для себя, что современный деловой человек обязан уметь говорить публично.

**Executive.ru:***В каком формате проходят тренинги?*

**Р.Г.:**В моей аудитории 100-150 человек. Чаще тренеры собирают мини-группы из 10-15 человек. Но технологии, которые использую я, позволяют эффективно работать с большим числом участников.

Я всегда даю возможность своим слушателям выйти на сцену и отточить свои навыки, выступив перед залом. Но, если такого желания нет, или, если человек пока не готов выступать, он сможет работать в группах. Я делю участников тренинга на несколько тематических групп, выполняющих определенные задания. В таких командах царит дружелюбная атмосфера, люди дают советы друг другу, подсказывают, разыгрывают мини-сценки, моделирующие реальное выступление.

В первый день курса мы отрабатываем технику удержания внимания аудитории, пластику, работу с голосом. Тренируемся отвечать на вопросы, в том числе – на неудобные вопросы. А во второй день я повожу [VIP-тренинг](http://orator.radislavgandapas.com/), на который приглашаю только тридцать человек, желающих еще серьезнее прокачать свои навыки, приблизить их к идеалу. У этих людей на карту поставлена вся будущая карьера. И они знают, чего хотят добиться.

# «Я сейчас не могу»: почему звонки друзей и родных вызывают стресс

Элизабет Грейс Сондерс

Спина напряжена. Взгляд мечется. Мозг лихорадочно работает. Причина не во внезапной атаке хищника, и даже не в том, что вам пришло пугающее письмо от начальника. Просто вы получили смс от близкого друга, на экране телефона высветился номер супруга или коллега заскочил поболтать в рабочее время.

**Отчего у вас такая реакция?** Вам ведь хочется общаться с этими людьми и поддерживать отношения. Так почему же, если они связываются с вами или предлагают выбраться на обед, вы расцениваете это как угрозу?

Работая консультантом по вопросам тайм-менеджмента, я обнаружила: подобные реакции возникают от того, что управление ожиданиями других людей — один из ключевых факторов в управлении собственным временем. Если у людей есть возможность быстро обмениваться информацией, ожидание немедленного ответа часто становится нормой. Но мы не всегда можем мгновенно реагировать, особенно когда выполняем какую-то работу. Этот разрыв между ожиданиями и тем, что мы в реальности способны сделать, вызывает сильное чувство вины, особенно если речь заходит о самых близких людях. Если игнорировать это чувство, оно способно проявлять себя в крайних формах: мы можем рявкнуть на отвлекающих нас людей или просто блокировать попытки пообщаться.

Но изменить свое поведение и найти золотую середину, когда вы и концентрируетесь на работе, и демонстрируете, что дорожите отношениями, возможно. Для этого следует улучшить три навыка: нужно научиться устанавливать границы, делать запасы времени в своем расписании и не упускать из виду перспективу.

**Установите границы**. Одна из причин, по которой неожиданный контакт вызывает ощущение угрозы, заключается в отсутствии чувства безопасности. Отношения с близкими людьми основаны на вере, что вы делаете все возможное, чтобы быть отзывчивым, при этом вы свободны в решении о выборе времени для коммуникации. В противном случае возникает тревожное ощущение: если вы не ответите определенным образом или к определенному времени, то будете виноваты или огорчите другого человека.

Скорость и степень вашей реакции могут различаться в зависимости от ситуации. Смс от вашего ребенка требует совершенно не такого отклика, как сообщение от вашего знакомого в LinkedIn. Но в любом случае устанавливать границы и говорить о них — это нормально. Например, вы можете объяснить своему супругу, что в определенные рабочие дни вам необходимо полностью сконцентрироваться на том, чтобы закончить работу в срок, и вы сможете отвечать на звонки только в случае чрезвычайной ситуации. Или вы можете объяснить, что смс или электронная почта предпочтительнее звонка. Также полезно сообщить, когда именно вы обычно бываете свободны и доступны для личных дел. Например, мои близкие знают, что самое лучшее время встреч со мной или общения по телефону наступает после 18:00.

**Ослабьте давление времени**. Отсутствие в расписании лишнего времени вызывает раздражение. Когда совещания следуют одно за другим, а у вас даже нет времени, чтобы нормально поесть или привести мысли в порядок, вы можете так сильно зациклиться на делах, что забудете об окружающих людях. Вместо того, чтобы радоваться человеческому общению, вы будете избегать его, потому что оно будет помехой в работе.

Если причина вашего раздражения кроется в этом, создайте в расписании «передышки». Отметьте временные интервалы, которые станут для вас «запасом». Для других людей эти интервалы будут выглядеть как запланированные дела, поэтому вероятность того, что вы окажетесь на встрече сразу после предыдущей, а потом еще на двух, уменьшится.

Эти передышки дадут вам: а) возможность для дополнительной работы, которая возникает в течение недели; б) шанс привести мысли в порядок и в) время для совсем простых вещей вроде ответных смс. Если в это время вас по-прежнему будут отвлекать коллеги, отправляйтесь в комнату для переговоров или в кафе. Так вы получите немного личного пространства и времени в середине рабочего дня.

**Не упускайте из виду перспективу**. Иногда мы болезненно реагируем на самых близких нам людей, потому что в глубине души хотим общаться с ними так же сильно, как и они с нами. Мы испытываем чувство вины от того, что для этого у нас нет времени. Нам даже может казаться, будто мы подводим их, потому что в настоящий момент у них для такого общения больше возможностей, чем у нас.

Когда вы испытываете стресс, напряжение или злость и ваша первая реакция — проигнорировать дорогого вам человека либо грубо рявкнуть в ответ, остановитесь на минуту, чтобы почувствовать благодарность за то, что кто-то дорожит вами и *хочет* наладить с вами контакт. Выделите немного личного времени, придите в себя и подумайте о перспективе. Прямо сейчас работа может казаться первостепенной задачей, но когда речь заходит о здоровье и счастье, полноценные отношения с дорогими людьми гораздо важнее.

Признайте: если бы вам оставалось жить одну неделю, вы бы, скорее всего, тут же бросили работу и провели все это время с теми людьми, которые, казалось бы, сейчас мешают вам.

Постарайтесь ответить людям, которые хотят с вами связаться, наиболее подходящим для вашего случая способом. Возможно, вы отправите короткое смс со словами: «Я ценю твой звонок. Сейчас не могу говорить, но очень бы хотел сегодня вечером пообщаться». Или сообщите коллеге, что сегодня у вас не получается встретиться за обедом, но вы сумеете что-нибудь придумать на следующей неделе. Если вы не можете ответить сразу же, *можно* приложить усилия и связаться с важным для вас человеком, как только вы закончите дела.

Когда время поджимает, друзья, семья и коллеги могут вызывать стресс. Очень важно ежедневно и осознанно прикладывать усилия, чтобы благодаря трем вышеперечисленным навыкам быть адекватными и управлять своим временем.

**Об авторе.** Элизабет Грейс Сондерс — консультант по вопросам управления временем, учредитель компании Real Life E Time Coaching & Training, автор книги «The 3 Secrets to Effective Time Investment: How to Achieve More Success With Less Stress».  
  
Источник: <http://hbr-russia.ru/karera/upravlenie-vremenem/p26161/#ixzz5BERrJSeE>

# Контрольный звонок. Как погубить репутацию, постоянно уточняя время встречи

04.04.2018

Традиционный в России вопрос «Все в силе?» за 2 дня или 2 часа до встречи неприемлем на Западе. Для иностранных коллег он означает, что вы живете как пожарный, не контролируя свои время и занятость.

В России накануне назначенной заранее встречи принято ее подтверждать. И если внутри страны это воспринимается как нормальная практика, то при ведении дел с иностранцами звонок из серии «все в силе?» может очень навредить бизнесу.

Энди Фрека — американец, который 19 лет живет и занимается бизнесом в России, написал книгу-путеводитель для тех, кто хочет наладить деловые контакты с иностранцами, продавать западным клиентам товары и услуги и продвигать свой бизнес на мировом рынке. Forbes [**опубликовал**](http://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/359417-chuvstvo-vremeni-pochemu-nelzya-podtverzhdat-vstrechi?utm_source=The+Bell&utm_campaign=3574ca8bff-EMAIL_CAMPAIGN_2018_04_03&utm_medium=email&utm_term=0_bf115e1d8f-3574ca8bff-66831853) главу о том, почему российская привычка подтверждать уже намеченную встречу может показаться иностранцу странной или даже оскорбительной. Основное из главы — в материале DK.RU.

— По роду своих занятий я директор по маркетингу агентства по аренде квартир, и постоянно наблюдаю взаимоотношения между западными клиентами и российскими владельцами квартир. Наверное, нет другой сферы, где так называемый контрольный звонок был бы настолько важен. Простой пример: условный мистер Смит хочет посмотреть квартиру, принадлежащую условному мистеру Иванову.

***Я всегда начинаю с того, что выясняю время, удобное для мистера Смита. Почему я так делаю? Дело в том, что я точно знаю, что расписание мистера Смита не изменится.***

После этого я звоню мистеру Иванову и говорю что-то типа: «Мистер Смит посмотрел фотографии вашей квартиры, и это именно то, что он ищет. Можно ее посмотреть завтра после шести вечера?». Мистер Иванов, как правило, отвечает: «Скорее всего, это время мне подходит, но я буду знать точно не раньше завтрашнего утра». После этого я отправляю по электронной почте письмо мистеру Смиту о том, что мистер Иванов на данный момент жонглирует своим расписанием, пытаясь расставить приоритеты, но похоже, что завтра вечером нам удастся посмотреть квартиру. Обычно на следующее утро приходит подтверждение от мистера Иванова, что он готов встретиться около 19:30.

Что я делаю дальше? — Я не спрашиваю мистера Смита, подходит ли ему время на 19:30. Он уже и так сообщил мне о своей готовности встретиться «после шести». Поэтому я просто пишу ему: «Мистер Иванов подтвердил, что может показать квартиру сегодня в 19:30. До встречи вечером!». Переподтверждать время у иностранного клиента нет смысла. Более того, если я все-таки стану это делать, мистер Смит решит, что я не слишком организован, и потеряет ко мне доверие. Если же его планы изменятся, он сам даст мне знать, а пока проблем нет, так как он уже внес нашу встречу в свое расписание.

***После всего этого начинается самое интересное: мистер Иванов перезванивает в 17:30, чтобы уточнить, «все ли в силе». А дальше — ключевой момент: если мистер Смит не позвонил мне с корректировкой своих планов, я подтверждаю, что «все в силе».***

**Для западного человека повторное подтверждение вашей договоренности несет следующий подтекст:**

1. Ты не организован. У тебя нет календаря. Ты не планируешь свои дела. То есть у тебя нет четкого видения того, что будет происходить в твоей жизни в ближайшем будущем. Ты не контролируешь свое время и существуешь как пожарный, который реагирует только на постоянно возникающие очаги пламени в своем расписании. Кроме того, ты скорее всего растратил ценнейшую память своего смартфона на игры, вместо того чтобы обзавестись приложением под названием «Календарь».

2. Ты не относишься к договоренности с клиентом как к чему-то приоритетному. Согласись, «давай созвонимся через пару дней еще раз» в данном контексте звучит скорее как: «Да, конечно, давай встретимся, если только мне за это время не подвернется что-то более важное». Уверен, что ты не хотел бы, чтобы твои партнеры и клиенты получали от тебя такие «скрытые послания».

Не веришь, что тебе не нужно дополнительно подтверждать свои встречи с западными партнерами? Или ты готов поверить в то, что я говорю, но тебя исподволь гложут сомнения, что встреча с твоим заокеанским партнером действительно состоится, несмотря на то, что от него никаких вестей за последние три дня не поступало? Если честно, такие сомнения бывают и у меня, поэтому я обычно отправляю письмо со следующим текстом: «Наша команда работала над вопросом импортирования вашего продукта, и нам удалось найти несколько подходящих решений. Я подробно расскажу о них на нашей завтрашней встрече». Такое письмо демонстрирует мое активное планирование того, что будет происходить на мероприятии. И если на моем пути все-таки оказался один-единственный западный партнер, халатно относящийся к расписанию, это письмо напомнит ему о предстоящей встрече.

# Ошибки в общении

Общение с людьми — искусство, в котором можно совершенствоваться бесконечно. Иногда всё идет как по маслу, и мы чувствуем себя гуру в сфере человеческих отношений. Но вдруг гармония разрушается, отношения дают крен, возникает раздражение и неуверенность, а мы не можем понять: что пошло не так?

В этом посте поговорим о 9 ошибках, которые мы часто совершаем в общении с людьми, и способах исправить ситуацию.

**1. Говорить «Это не про меня!»**

Общаясь, мы ищем связующие ниточки, то, что нас объединяет. Но иногда невольно акцентируем внимание на своих различиях, даже когда разговариваем с тем, кто нам дорог. Фраза «Это не про меня!» может иметь и такой вид.

* Знаете, а мне не понравился этот фильм. Как по мне, он скучный.
* Так вы из тех, кто не переносит глютен? А вам не кажется, что это просто дань моде?
* Я не большой любитель путешествий.
* Спорт? Нет уж, спасибо! Я бы уж лучше почитал книгу или посмотрел новости.
* Вы увлекаетесь скалолазанием? Нет, это не для меня! Я боюсь высоты.

Такие фразы отпугивают людей и убивают общение.

***Что делать.*** Если вы не можете согласиться с собеседником, проявите интерес к его опыту. Скажите: «Ух ты! Научите меня?» или «Расскажи, почему тебе это нравится?».

**2. Считать, что существует только одно правильное мнение**

Убежденность «я знаю, в чем дело» или «я знаю, как поступить» способна сделать общение невыносимым. Из-за неё мы часто не слышим мнение других людей. Уверенность в том, что «я прав, а ты нет», может легко привести к позиции: «Я должен быть главным, а ты — меня слушаться». Такая позиция не подходит для плодотворного диалога, с ней все быстро покатится под уклон.

***Что делать.***Не пытайтесь найти общую правду, единый ответ или решение. Вместо фразы «Правда в том, что…» старайтесь начинать свои реплики с фразы «По моему опыту…» и понять, почему у собеседника другая точка зрения.

**3. Подавать неоднозначные сигналы**

Мы привыкли полагаться на сигналы светофоров: красный — стой, зеленый — иди. Представьте, что будет, если светофор одновременно загорится красным и зеленым. Перекресток будет вводить в ступор водителей и пешеходов и рано или поздно станет местом аварии.

В отношениях мы часто ведем себя как испорченные светофоры: говорим одно, а невербально показываем другое.

Улыбаемся, когда расстроены, пытаемся казаться спокойными, хотя внутри все кипит от гнева. Слова говорят одно, тело и тон — другое. Собеседник путается и ничего не понимает.

*Представьте себя светофором. Какие сигналы вы подаете? —*[*Источник*](https://pixabay.com/ru/%D1%81%D0%B2%D0%B5%D1%82%D0%BE%D1%84%D0%BE%D1%80-%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B4%D1%86%D0%B5-%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%B8-%D0%BB%D1%8E%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D1%8C-2375476/)

***Что делать.***Подавлять эмоции — не выход: они слишком сильны и все равно выдадут себя. Лучше использовать другую стратегию: отмечать моменты несоответствия между тем, что вы чувствуете и что говорите. Когда научитесь ловить свои смешанные сигналы, попытайтесь либо изменить поведение, либо объяснить это несоответствие другим (например: «Я сейчас немного расстроен из-за неприятного звонка, но все равно очень рад тебя видеть»).

**4. Игнорировать эмоции**

А теперь представим себя с другой стороны. Что делать, если вы слышите одно, а видите другое? Часто в такие моменты мы стараемся отгородиться от эмоций собеседника и реагировать только на его слова. Высказываем аргументированное мнение, предлагаем решение проблемы, а человек расстраивается или злится еще сильнее — потому что мы игнорируем эмоции, которые в данный момент важнее слов.

***Что делать.***Заметив, что человек взволнован, рассержен или раздражен, включите эмпатию: постарайтесь услышать не только слова, но и чувства. Представьте себя на его месте. Почувствуйте эмоциональное состояние. Попробуйте озвучить эмоцию, начав с предположения: «Мне кажется, ты … (злишься, расстроен, доволен, и т. д. — назовите эмоцию). Это так?». Озвучивайте именно вопрос, а не утверждение, чтобы позволить собеседнику самому [разобраться в своих чувствах](https://blog.mann-ivanov-ferber.ru/2017/03/27/znakomstvo-s-soboj-kak-ne-bluzhdat-v-svoix-chuvstvax-slovno-ezhik-v-tumane/).

**5. Не благодарить или благодарить неправильно**

Часто мы считаем: наша благодарность очевидна. Если мы общаемся с человеком, значит, ценим и любим его.

На самом деле, всё не так однозначно. Люди часто чувствуют себя недооцененными. Это ощущение знакомо сотрудникам, вытягивающим сложные проекты; мамам, которых никто не благодарит за уборку; друзьям, которые всегда готовы побыть «жилеткой».

Мы можем сказать «спасибо», но человек не услышит этого. Потому что у нас разные «языки признательности».

Существует пять «языков признательности»:

1. Слова. Люди благодарят с помощью слов — устно или письменно. Это могут быть любовные записки, СМС, беседа.
2. Подарки. Люди выражают благодарность с помощью небольших подарков или знаков внимания: украшений, конфет, цветов.
3. Прикосновение. Люди выражают благодарность, используя прикосновения: объятия, похлопывания по спине.
4. Помощь. Люди выражают заботу, делая что-то приятное для других: готовя ужин, выполняя поручения, создавая что-то своими руками.
5. Время. Люди выражают благодарность, даря окружающим свое время.

*Благодарность не бывает лишней. —*[*Источник*](https://unsplash.com/photos/0YbeoQOX89k)

Предположим, ваш язык признательности — слова: вы сказали «большое спасибо!» и считаете, что миссия выполнена. А язык коллеги, например, прикосновение. Он ждет, что вы обнимете его или хотя бы пожмете руку — и ваше «спасибо» кажется ему сухим и неискренним.

***Что делать.***Постарайтесь заметить, как человек проявляет свои чувства: пишет записки, предлагает помощь, дарит подарки? Скорее всего, этого он ждет и от других. Если подметить не получается, можно спросить прямо: «Как я могу показать тебе, что для меня это очень ценно?»

**6. Прикасаться или не прикасаться**

Прикосновение — это мощный, тонкий и сложный способ невербального общения. Он передает неисчерпаемую гамму чувств: согласие, любовь, общность взглядов, притяжение, поддержку, призыв к вниманию, намек на желание более близких отношений.

Однако использовать прикосновения следует с большой осторожностью. Иногда невинное касание вызывает негативную реакцию: человек отдергивает руку, хмурится, отворачивается. Это указывает на то, что вы переборщили. Другой собеседник, наоборот, может желать объятий и воспринимать ваше поведение как чересчур отстраненное.

*Прикосновения — тонкий инструмент. —*[*Источник*](https://unsplash.com/photos/kZzYRiZcwTw)

***Что делать.***Укрепляйте отношения постепенно. Попробуйте прикоснуться к плечу или случайно провести пальцами по тыльной стороне ладони собеседника. Его тело неосознанно пошлет сигнал принятия или отторжения. Внимательно следите за ними и и ведите себя соответственно.

**7. Выпускать на волю маньяка-контролера**

Переживая за близких и друзей, нам хочется, чтобы они всё делали правильно. Из лучших побуждений мы порой превращаемся в маньяка-контролера: вмешиваемся в дела, навязываем свою точку зрения, пытаемся контролировать каждый шаг. И обижаемся, если человек отдаляется от нас: мы ведь так старались!

***Что делать.*** Сопротивляйтесь соблазну влезть в чужой монастырь со своим уставом. Дайте другу понять, что вы рядом и готовы прийти на помощь, но не контролируйте и не осуждайте его действия. Придушите своего внутреннего маньяка-контролера.

**8. Стесняться сказать, что нам нужно**

Мы часто стесняемся выражать свои чувства и просить близких о помощи — боимся показаться слабыми, не хотим никого напрягать, ждем, что они сами заметят и предложат. А потом обижаемся, если этого не произошло. [Общение](https://blog.mann-ivanov-ferber.ru/2017/05/09/kak-vovlech-lyudej-v-obshhenie/)превращается в череду недомолвок, неоправданных ожиданий и недопониманий.

***Что делать.*** Будьте честными с близкими. Если вам нужна помощь — просите о ней. Если общение приносит вам дискомфорт — расскажите об этом. Разбирайтесь в своих чувствах и открывайте их, не заставляя собеседников угадывать. Искренность — лучшая стратегия общения.

**9. Забывать о том, что по-настоящему важно**

Ежедневные заботы, мелкие разногласия, усталость и раздражение, захлестывающие эмоции — среда, в которой «растет» наше общение. Она накладывает свой отпечаток: мы можем быть недостаточно чуткими, обижаться, злиться, месяцами не звонить, цепляться к мелочам. Понятно, что всё это не укрепляет общение.

***Что делать.***Время от времени задавайте себе вопрос: «Что по-настоящему важно в этих отношениях?» Он поможет вспомнить о главном: почему этот человек рядом, что вас объединяет, какие у вас ценности. Так вы сможете отделить зерна истинно важного от плевел житейской суеты и держать курс на главные цели, не размениваясь по мелочам.

# 7 фраз, которые помогут прекратить неприятный разговор

22.04.2018

Прекратить беседу с человеком – не всегда простая задача. Чаще всего нам приходится ухищряться, чтобы четко обозначить собеседнику границы дозволенного. Рассмотрим семь ситуаций и столько же связанных с ними фраз, которые дадут стопроцентную гарантию прекращения неприятной темы.

**1. Вопрос о планах на материнство люди задают из праздного интереса всем девушкам и женщинам детородного возраста.**

Если детей нет совсем, то женщину осаждают намеками, что пора бы уже родить. Если в семье растёт ребенок, знакомые интересуются, не планируют ли родители родить ему сестренку или братика. Даже многодетные матери не защищены от подобного рода вопросов.

*Отвечать на них следует жестко «я не намерена обсуждать интимные темы!»*

**2. Изменения внешнего вида всегда вызывают реакцию окружающих.**

Если человек намекает вам на лишний вес, осаждайте его фразой, что вас устраивает ваше тело. В случае с назойливыми замечаниями по поводу излишней худобы, ограждайте себя от дальнейших вопросов ответной колкостью:

*«А вы тоже ищите способ сбросить лишний вес?»*

**3. Разговоры о финансах, материальном благосостоянии и вашем достатке, пресекайте замечаниями собеседнику, о том, что не красиво заглядывать в чужой кошелёк.**

**4. Иногда разговор намеренно сводится к обсуждению вашего «нездорового вида», бледного лица или синевы под глазами.**

Человеком движет не жалость к вам, а попытка самоутвердиться за счёт вашего ненадлежащего вида.

*В этом случае обязательно уточните у спрашивающего, имеет ли он медицинское образование для постановки диагнозов.*

**5. Неприятной может стать беседа и о детях.**

Если собеседник настаивает, что ваш ребенок отстаёт в развитии и к своему возрасту должен уметь гораздо больше, чем умеет, отвечайте фразой

*«Мой ребенок вам ничего не должен!».*

Резкий тон ставит точку в хвастовстве человека и попытках принизить достижения вашего чада.

**6. Просьбы раскрыться перед собеседником и быть ближе, можно просто игнорировать.**

Если человек настойчиво посягает на ваши личные тайны, скажите прямо, что вы не достаточно доверяете ему, чтобы посвящать в свои секреты.

**7. Дать отпор человеку, пытающемуся выяснить причину вашего разлада с супругом, ссоры с другом или коллегой, можно фразой:**

*«не сошлись характером» или «Разошлись во мнениях».*

Человек поймёт, что подробности конфликта вам неприятны до сих пор, и переведёт тему беседы.

# Волшебная сила вопросов

**7 июня 2018 Элисон Вуд БруксЛесли Джон**

Значительную часть рабочего дня топ-менеджер занимается тем, что запрашивает разную информацию: справляется у руководителей групп о состоянии проектов, выясняет детали сделки у партнеров по переговорам. Но если, например, юристы, журналисты и врачи учатся правильно задавать вопросы еще в процессе профессиональной подготовки, то большинство руководителей компаний вообще не считают это умение каким-то особым навыком, который нужно развивать. И очень немногие лидеры задумываются о том, как их собственные ответы на чужие вопросы влияют на итоги переговоров.

Пренебрегая искусством задавать вопросы, люди упускают свои возможности. Вопросы — невероятно мощный инструмент высвобождения ценности для организации: они стимулируют профессиональный рост и обмен идеями, подпитывают инновации, помогают улучшить показатели, укрепляют доверие и взаимопонимание в коллективе. Развитая культура задавания вопросов снижает деловые риски и позволяет выявлять скрытые проблемы и угрозы.

Есть люди, которые легко задают вопросы. Благодаря природной любознательности, высокому эмоциональному интеллекту и умению понимать других они без труда находят идеальные формулировки. Но большинство из нас задают вопросы гораздо реже, чем следовало бы, при этом формулируя их не лучшим образом.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**Проблема**   
Если юристы, журналисты и врачи учатся правильно задавать вопросы в процессе профессиональной подготовки, то многие руководители компаний вообще не считают такое умение каким-то особым навыком, который нужно развивать. Итог — упущенные возможности.   
  
**Возможности**   
Вопросы — мощный инструмент высвобождения ценности для организации: они стимулируют профессиональный рост, обмен идеями, подпитывают инновации, помогают улучшить показатели, укрепляют доверие в коллективе. Развитая культура задавания вопросов снижает деловые риски и позволяет выявлять скрытые проблемы и угрозы.   
  
**Решение**   
Чтобы повысить эффективность расспросов, следует использовать уточняющие вопросы; по возможности задавать открытые вопросы; выстраивать вопросы в правильном порядке; следить за тоном; учитывать влияние коллектива на ответы.

К счастью, этот навык можно развить: чем больше вы спрашиваете, тем выше ваш эмоциональный интеллект, а это, в свою очередь, улучшает ваше умение задавать вопросы. В этой статье мы, опираясь на исследования в области поведенческой науки, расскажем о том, как вопросы и ответы влияют на исход переговоров. Мы также дадим советы, как выбирать формулировки, тон и порядок вопросов, какие сведения сообщать и не сообщать собеседнику, чтобы разговор был максимально полезным и для вас, и для вашей организации.

**Не спросишь — не узнаешь**

«Будьте хорошим слушателем, — советовал Дейл Карнеги в классическом труде 1936 года “Как завоевывать друзей и оказывать ­влияние на людей”. — Задавайте людям вопросы, на которые им приятно отвечать». Прошло 80 с лишним лет, но большинство людей так и не вняли этому мудрому совету. Несколько лет назад Элисон Вуд Брукс (одна из авторов этой статьи) занялась изучением переговоров в Гарвардской школе бизнеса и быстро пришла к выводу: люди задают слишком мало вопросов. После бесед, переговоров, свиданий и интервью многие жалуются: «Почему меня так мало спрашивали?», «Невероятно, но мне не задали ни одного вопроса!».

Что же мешает нам задавать вопросы? Причины могут быть разными. Эгоцентричные люди стремятся произвести впечатление на других собственными идеями и достижениями, и им просто не приходит в голову задавать кому-то вопросы. Людям равнодушным неинтересно расспрашивать других или скучно слушать их ответы. Самоуверенные не задают вопросов, считая, что знают ответы лучше собеседника. Кто-то, напротив, боится «неправильно» сформулировать вопрос и показаться бестактным или некомпетентным. И все же главная причина, на наш взгляд, в другом: большинство просто не понимает, как полезны расспросы. Если бы все осознавали их потенциал, куда больше фраз имели бы не утвердительную, а вопросительную интонацию.

Исследования, ведущиеся с 1970-х годов, показывают, что партнеры по переговорам обычно преследуют две главные цели: обмен информацией и создание впечатления. Согласно последним данным, вопросы помогают убить сразу двух зайцев. Элисон и ее коллеги по Гарварду Карен Хуан, Майкл Йоманс, Джулия Минсон и Франческа Джино изучили тысячи примеров естественной речевой коммуникации — участники исследования общались в онлайн-чатах и клубах знакомств. Одних участников исследователи попросили задавать побольше вопросов (не менее девяти за 15 минут), других — поменьше (не более четырех за те же 15 минут). При общении в чатах люди, задававшие больше вопросов, казались собеседникам привлекательнее и, разумеется, сами узнавали гораздо больше об интересах партнеров. В результате, когда испытуемых из этой группы просили рассказать об отношении партнеров к чтению, кулинарии, спорту, они чаще других сообщали верные сведения. В клубах знакомств люди, задававшие больше вопросов, чаще других получали после первой встречи приглашение на вторую. Каждый дополнительно заданный участником вопрос фактически увеличивал количество партнеров, желающих встретиться с ним снова.

Вопросы — удивительно мощный инструмент. Они нередко помогают даже в таких ситуациях, когда задаются, казалось бы, в нарушение заведенного порядка. Скажем, на собеседованиях при приеме на работу вопросы обычно задает представитель работодателя, а кандидат на них отвечает. Но исследования Дэна Кейбла из Лондонской школы бизнеса и Вирджинии Кей из Университета Северной Каролины показали, что во время собеседований люди склонны к чрезмерной саморекламе. Пытаясь показать себя в выгодном свете, они забывают задавать вопросы — об интервьюере, о компании, о работе. Между тем, такие вопросы могли бы вызвать встречный интерес у проводящего собеседование, повысили бы шансы кандидата на трудоустройство и помогли бы ему получить более полное представление о будущей работе. В частности, на собеседовании стоит ­поинтересоваться у интервьюера: «О чем я должен был спросить, но не спросил?».

Большинство людей не понимают, что вопросы помогают не только учиться, но и налаживать взаимоотношения с партнерами. Участники упомянутого исследования помнили, сколько вопросов было задано в ходе беседы, но при этом не видели связи между числом вопросов и достигнутым уровнем взаимной симпатии. В четырех сериях экспериментов, участники которых либо общались сами, либо читали записи чужих бесед, почти никто не замечал, как сильно задавание вопросов влияло на расположение собеседников друг к другу.

**Новый взгляд на метод Сократа**

Чтобы научиться лучше задавать вопросы, для начала просто начните делать это чаще. Конечно, количество вопросов — далеко не единственный фактор, влияющий на продуктивность общения. Не менее важно правильно выбирать типы вопросов, тон и стиль, последовательность и формулировки.

На занятиях в Гарвардской школе бизнеса мы разбиваем студентов на пары и даем им упражнения на отработку навыков ведения диалога. Одних мы просим задавать как можно меньше вопросов, других — как можно больше. Если оба студента в паре задают минимум вопросов, то во время беседы у них, как правило, складывается впечатление, будто каждый из них играет сам по себе. Происходит обмен фразами, но интересного, приятного и продуктивного общения не складывается. Впрочем, в парах, где каждый старается ­задать как можно больше вопросов, беседа тоже иногда выходит неестественной. Если же участникам даются противоположные установки на задавание вопросов, результаты могут быть разными. В одних случаях участник, задающий больше вопросов, многое узнает о собеседнике, а тот остается доволен тем, что смог высказаться и что его выслушали. В итоге по окончании разговора оба чувствуют, что стали намного ближе. В других случаях кто-то из собеседников чувствует себя некомфортно в своей роли — например, боится сообщать какие-то сведения, — и тогда диалог начинает напоминать допрос.

**CИЛА ВОПРОСОВ И ПОКАЗАТЕЛИ ПРОДАЖ**

Продажи — та сфера, где умение правильно задавать вопросы особенно важно. Недавно аналитики из Gong.io изучили содержание более чем 500 тыс. деловых переговоров в сфере B2B, проведенных по телефону или онлайн. Исследование показало, что самые успешные специалисты по продажам задают вопросы иначе, чем их менее выдающиеся коллеги.   
  
Во-первых, подтвердились выводы предыдущих исследований о наличии тесной связи между числом заданных продавцом вопросов и его показателями (вероятностью продолжения переговоров и заключения сделки). Эта связь проявляется независимо от пола специалиста и от типа общения (демонстрация продукта, коммерческое предложение, переговоры). Однако существует и точка падения эффективности: если поначалу каждый дополнительный вопрос повышает шансы на успех, то примерно после 14 вопросов начинается спад; оптимальное число вопросов — от 11 до 14.   
  
Во-вторых, успешные специалисты не задают вопросы подряд, а распределяют их по всему разговору, чередуя с утверждениями и замечаниями и делая беседу более непринужденной и менее похожей на допрос. Неэффективные продажники, напротив, задают все вопросы сразу, будто по списку.   
  
В-третьих, успешные специалисты по продажам в целом меньше говорят сами и больше слушают собеседников. Все это говорит о том, что талантливые переговорщики интуитивно понимают: для продаж искусное задавание вопросов полезнее, чем простое навязывание предложения.

На основе наших исследований мы выработали ряд приемов, помогающих сделать процесс задавания вопросов более комфортным и продуктивным. Выбор того или иного приема в конкретной ситуации зависит от целей собеседников. Важно понимать, является ли общение кооперативным (стороны заинтересованы в улучшении отношений и совместном достижении цели), конкурентным (стороны стремятся получить друг от друга конфиденциальную информацию и преследуют собственные цели) или же в нем сочетаются кооперативность и конкурентность (см. врезку «Цели участников разговора»).

**Используйте уточняющие вопросы.**Вопросы, в отличие от людей, не рождаются равными. В ходе экспериментов с использованием машинного обучения и других алгоритмов Элисон выделила четыре базовых типа вопросов: вводные («Как поживаете?»), зеркальные («Хорошо. А вы как поживаете?»), переключающие (меняющие тему разговора) и уточняющие (нацеленные на получение более подробных сведений). Обычно в разговорах используются все четыре типа, но уточняющие вопросы обладают особой силой. Задавая такой вопрос, вы даете собеседнику понять, что вы его слушаете, что вам интересно, что вы хотите узнать больше. Человек чувствует, что к нему относятся с вниманием и уважением.

Уточняющие вопросы хороши еще и тем, что для их формулирования не нужны особые мыслительные усилия или подготовка: они возникают естественным образом. В экспериментах Элисон участники, получившие установку на активное расспрашивание, задавали в основном уточняющие вопросы, хотя их не просили об этом.

**По возможности задавайте открытые вопросы.**Люди не любят, когда их допрашивают, а между тем некоторые вопросы могут загнать собеседника в угол, заставив его отвечать «да» или «нет». Используйте формулировки, оставляющие пространство для маневра — это позволит вам получить больше информации или узнать что-то новое. Более того, открытые вопросы могут стать источником инноваций — это часто случается, когда ответы на них содержат неожиданные и неочевидные идеи, о которых никто из участников разговора ранее не задумывался.

Многочисленные исследования указывают на опасность формулировок, ограничивающих возможности для ответов. Например, вопросы закрытого типа могут служить для манипуляций или побуждать собеседника смотреть на ситуацию предвзято. В одном эксперименте родителей спрашивали, что они считают «самым важным для подготовки детей к жизни в реальном мире», и предлагали выбрать ответ из нескольких вариантов. Около 60% выбрали «умение самостоятельно мыслить». Но когда тот же самый вопрос был задан в открытой форме (без вариантов ответа), это умение упомянули лишь 5% родителей.

Разумеется, открытые вопросы полезны далеко не всегда. Скажем, если вы ведете напряженные переговоры или имеете дело с людьми, не желающими раскрывать карты, открытые вопросы позволят собеседникам давать уклончивые ответы или прибегнуть к обману путем умолчания. В таких ситуациях более эффективны вопросы закрытого типа — особенно если правильно их формулировать. Исследование, проведенное Джулией Минсон из Гарварда, Эриком Ван Эппсом из Университета Юты, Джереми Йипом из Джорджтауна и Морисом Швейцером из Уортона, показало, что более честно люди отвечают на вопросы, содержащие пессимистические предположения («Компании скоро потребуется новое оборудование, верно?»), и менее честно — на вопросы с оптимистическими суждениями («Оборудование компании в хорошем состоянии, верно?»).

Информация, которую вы хотите получить путем расспросов, может иметь деликатный характер, и в таком случае прямые вопросы не дадут нужного результата, как бы корректно вы их ни формулировали. Здесь иногда ­помогает опросный метод. Исследование Лесли Джон, проведенное совместно с Алессандро Аквисти и Джорджем Левенштейном из Университета Карнеги — Меллон, показало, что люди становятся более откровенными, когда личные и деликатные вопросы «спрятаны» внутри какого-то другого, смежного опроса. В данном исследовании опросы касались этических оценок антисоциального поведения (вроде ­попыток уйти от налогов или разрешения приятелю сесть за руль в нетрезвом виде). Участников просили оценить этичность такого поведения по одной шкале, если сами они не совершали ничего подобного, и по другой, если совершали (в этом случае от них фактически требовалось признать собственные проступки). Этот подход бывает полезен для исследований в масштабе организации (действительно, менеджерам удобнее проводить общие опросы, чем напрямую расспрашивать подчиненных о таких тонких материях, как, скажем, ­зарплатные ожидания), однако использовать его следует с большой осторожностью. Если люди почувствуют, что вы пытаетесь залезть им в душу, они перестанут вам доверять и не захотят делиться с вами какой-либо информацией в будущем — да и в целом психологическая атмосфера в коллективе может ухудшиться.

**ЦЕЛИ УЧАСТНИКОВ РАЗГОВОРА**

Характер диалога может варьироваться от чисто конкурентного до чисто кооперативного. Например, дискуссия о распределении ограниченных ресурсов проходит в режиме конкуренции, беседы между друзьями или коллегами обычно носят кооперативный характер, а разговоры начальников с подчиненными занимают промежуточное положение: поддержка и кооперация сочетаются в них с критикой и рекомендациями. Здесь мы описываем некоторые проблемы, возникающие в процессе разговора, и способы их решения.



**Задавайте вопросы в правильной последовательности.**Порядок задавания вопросов во многом зависит от обстоятельств. В ситуации накаленной дискуссии, возможно, стоит начать с острых, прямых вопросов, даже если это кажется нарушением неких социальных норм, — такая тактика с большей вероятностью заставит оппонента раскрыться. Один из выводов, сделанных Лесли и ее коллегами, заключается в том, что люди охотнее делятся конфиденциальной информацией, если спрашивающий постепенно снижает остроту вопросов. Скажем, если сначала спросить у человека: «Хотелось ли вам когда-нибудь сделать с кем-нибудь что-то совершенно ужасное?» — то следующий вопрос: «Случалось ли вам отпрашиваться с работы, сказавшись больным, хотя вы чувствовали себя прекрасно?» — покажется уже не столь неудобным, и ваш собеседник может стать откровеннее. Конечно, если первый же вопрос будет слишком личным, человек может обидеться и прекратить разговор, так что здесь важно соблюдать меру.

Если ваша цель — наладить во время беседы отношения, то разумнее применить противоположную стратегию: от нейтральных вопросов к более личным. Широкую известность получил эксперимент психолога Артура Арона, который приглашал незнакомых друг с другом людей в свою лабораторию и разделял их по парам. Участники из основной группы получали список вопросов, которые должны были задавать друг другу, — от самых безобидных до очень личных (например: «О чем вы сожалеете больше всего?»). Участники из контрольной группы просто общались в свободной форме. В результате в парах из основной группы возникла намного более сильная взаимная симпатия, чем в парах из контрольной группы. На основании этого исследования было даже разработано специальное «упражнение на сближение», которое психологи-исследователи используют, чтобы настроить на дружеский лад участников своих групповых экспериментов.

Опытные интервьюеры знают, что от того, какие вопросы задаются в начале беседы, во многом зависят ответы на следующие вопросы. Норберт Шварц из Университета Южной Калифорнии и его коллеги спрашивали испытуемых: «Насколько вы довольны вашей жизнью?», а затем — «Насколько вы довольны вашим браком?». Ответы на эти вопросы четко коррелировали друг с другом: если человек говорил, что доволен жизнью, то с высокой вероятностью он выражал удовлетворение и своим браком. Люди как бы автоматически переносили удовлетворенность жизнью на ­супружеские отношения. Но когда те же вопросы задавались в обратном порядке, корреляция между ответами была значительно ниже.

**Выбирайте подходящий тон.**Собеседники отвечают более откровенно, если вопросы задаются в непринужденной, неформальной манере. В одном из исследований Лесли Джон испытуемые участвовали в онлайн-опросе на довольно деликатную тему. Для одной группы был подготовлен сайт с несерьезным, легкомысленным оформлением, а для другой — пользовательский интерфейс был выдержан в строгом, официальном стиле. (Была еще третья, контрольная группа, которая проходила опрос на сайте с нейтральным оформлением.) Участники из первой группы делились конфиденциальной информацией вдвое чаще, чем участники из других групп.

Еще один способ добиться от собеседника искренности — оставить ему «лазейку», например возможность в любой момент вернуться к предыдущему вопросу и изменить ответ. Даже если человек ни разу не воспользуется этой возможностью, он будет отвечать более откровенно. Возможно, именно этим объясняется высокая эффективность мозговых штурмов при коллективном решении задач. Если в ходе обсуждения проблемы группа использует лекционную доску, с которой легко можно стереть написанное, а окончательное решение не нужно выносить сразу, участники более честно отвечают на вопросы и охотнее делятся мыслями, которые в более жестких условиях предпочли бы оставить при себе. Конечно, в некоторых ситуациях экспромты и импровизации неприемлемы, но в большинстве случаев излишне официальный тон плохо влияет на готовность собеседника делиться информацией.

**Учитывайте возможное влияние коллектива на ответы.**Характер разговора может в значительной степени зависеть от того, беседуете ли вы с человеком наедине или же в компании с кем-то еще. Присутствие посторонних может повлиять на готовность собеседника отвечать на ваши вопросы. Кроме того, если вы имеете дело с группой людей, помните, что некоторые из них будут склонны следовать примеру других. В одной серии экспериментов Лесли и ее коллеги задавали участникам щекотливые вопросы о финансах («Случалось ли вам выписывать чек, зная, что средств на вашем счету недостаточно?») и сексе («Будучи взрослым человеком, испытывали ли вы сексуальное влечение к несовершеннолетним?»). Одним респондентам говорили, что большинство участников исследования с готовностью делились неприятными для себя фактами, другим — что большинство делало это неохотно. В первой подгруппе доля откровенных ответов на вопросы оказалась на 27% выше, чем во второй. На собраниях и групповых обсуждениях бывает достаточно присутствия нескольких замкнутых и необщительных людей, чтобы эффективность вопросов фактически была сведена к нулю. И наоборот: если кто-то начинает говорить открыто и откровенно, остальные обычно следуют его примеру.

Групповой фактор влияет и на то, как воспринимается человек, задающий вопросы. Исследования Элисон показывают, что люди, участвующие в беседе, любят, когда их спрашивают, а те, кто задает вопросы, кажутся им более симпатичными, чем другие отвечающие. Но когда за той же самой беседой наблюдают не вовлеченные в нее люди, они больше симпатизируют отвечающему, чем спрашивающему. Это неудивительно: люди, задающие много вопросов, очень мало сообщают о себе и о своих мыслях. Стороннему наблюдателю они могут показаться закрытыми, неискренними, чужими, тогда как их собеседники представляются более живыми, интересными и привлекательными.

**Лучший ответ**

Беседу можно уподобить танцу, в котором парт­неры должны действовать синхронно, согласованно чередуя наступления и отступления. Поэтому уровень доверия и содержательность разговора зависят не только от того, как мы задаем свои вопросы, но и от того, как мы отвечаем на вопросы собеседника.

Отвечая на вопрос, необходимо выбрать на шкале откровенности нужную точку между абсолютной закрытостью и абсолютной открытостью. Прежде всего нужно решить, должны ли вы вообще отвечать на вопрос. Если да, то насколько искренне? Как поступить, если откровенный ответ ослабит ваши позиции, выставит вас в невыгодном свете или приведет к раскрытию каких-то неприятных для вас фактов? Абсолютная закрытость, как и абсолютная открытость, имеет свои плюсы и минусы. Решив не разглашать свои секреты, вы оставите себе большее пространство для маневра и выиграете время для изучения обстановки. На переговорах такая позиция даст вам шанс на более благоприятный исход (особенно если у вас в запасе нет сильных козырей). В то же время для выстраивания конструктивных долгосрочных отношений необходима открытость. И даже в ситуации напряженных переговоров откровенность порой помогает заключить выгодное соглашение: делясь друг с другом информацией, участники нередко обнаруживают пункты, некритичные для одной стороны, но очень важные для другой, — а это может стать основой для взаимовыгодного решения.

Утаивание информации иногда может дорого стоить. Исследователи Джули Лейн и Дэниел Вегнер из Университета Вирджинии выяснили, что попытки сохранить что-то в секрете в процессе социального взаимодействия сопровождаются навязчивыми мыслями об этих секретах. Майкл Слепян, Чинсок Чхун и Малия Мейсон из Колумбийского университета показали, что стремление человека скрыть какие-то сведения (даже вне ситуации социального взаимодействия) снижают его умственные способности, ухудшают память и концентрацию, а в долгосрочной перспективе отрицательно влияют на здоровье и жизненное благополучие.

В условиях организации люди очень часто выбирают слишком закрытую позицию, недооценивая преимущества открытости. Многие из нас начинают сожалеть о том, что не успели подружиться с коллегой, только когда тот уходит работать в другую компанию. А как часто участники переговоров заключают сделки и лишь после этого, когда напряжение спадает и разговоры становятся непринужденными, вдруг понимают, что можно было договориться о более выгодных условиях!

Если вы хотите, чтобы ваши ответы на вопросы принесли вам максимальную выгоду и, возможно, даже снизили риски, нужно заранее решить, какими сведениями вы готовы поделиться, а какие лучше оставить при себе.

**Что можно рассказать.** Нет единого правила, предписывающего, какие сведения и в каком объеме вы должны раскрывать. Несомненно, открытость чрезвычайно важна для укрепления отношений, и иногда, делясь такими подробностями, которые, казалось бы, выставляют вас в неблагоприятном свете, вы можете добиться расположения партнера. Исследование, проведенное Лесли вместе с коллегами из Гарварда Кейт Барас и Майклом Нортоном, показало: большинство людей считают, что отказаться ответить на неудобный вопрос (вроде «Получали ли вы взыскания на работе?») лучше, чем ответить честно, признавшись в чем-то неприятном. Однако это представление ошибочно. Исследователи предложили испытуемым взглянуть на ситуацию глазами рекрутера, которому надо выбрать одного кандидата из двух (одинаковых во всем, но по-разному ответивших на такой вопрос), и здесь около 90% респондентов заявили, что отдали бы предпочтение кандидату, ответившему честно. Готовясь к разговору, хорошо подумайте, в каких случаях отказ от ответа может принести больше вреда, чем пользы.

**О чем лучше умолчать.** Бывают обстоятельства, в которых вам и вашей организации выгоднее сохранить определенную информацию в тайне. На тренингах по ведению ­переговоров мы учим выбирать оптимальную стратегию ответов на неудобные вопросы и при этом избегать лжи. Если участник переговоров умело маневрирует и дает ответы не на те вопросы, которые ему задают, а на те, которые он предпочел бы услышать, он может не только сохранить в секрете конфиденциальные сведения, но и наладить отношения с партнером, особенно если этот участник достаточно красноречив. Тодд Роджерс из Гарвардской школы управления имени Кеннеди провел эксперимент, в котором испытуемым показывали видеозаписи интервью с политиками. Одни политики уходили от ответов на неудобные вопросы, другие отвечали прямо. Те, кто уклонялся от ответа, нравились испытуемым больше, чем отвечавшие честно, но не слишком убедительно; правда, это работало лишь в тех случаях, когда уловки достигали цели и не были разоблачены.

Другая эффективная стратегия ответов на непростые вопросы — задавать встречные вопросы или давать шутливые ответы. Таким способом можно перевести разговор в более удобное для вас русло.

Альберт Эйнштейн говорил о необходимости все подвергать сомнению. Действительно, и ваши личные творческие способности, и инновационный потенциал вашей организации во многом зависят от готовности искать новую информацию. Хорошие вопросы и продуманные ответы делают коммуникацию гармоничнее и продуктивнее, помогают выстраивать надежные отношения и укреплять доверие, делают более эффективной групповую работу. Все это подтверждают наши исследования. Но мы уверены, что умение правильно задавать вопросы и отвечать на них дает нечто большее, чем улучшение показателей. Источники всех вопросов — удивление, любопытство и способность восхищаться. Мы задаем свои вопросы и отвечаем на чужие, веря, что общение даст синергетический эффект — и результат превысит сумму слагаемых. Чтобы сохранять интерес и мотивацию к жизни и работе, мы должны помнить о той созидающей радости, которую приносят вопросы и ответы.

**Об авторах. Элисон Вуд Брукс** — старший преподаватель Гарвардской школы бизнеса. **Лесли Джон** — доцент Гарвардской школы бизнеса.

# Правила внутренних коммуникаций

**Как составить, чтобы они не были лишь декларацией**

**Сергей МОШКОВ,**эксперт департамента по работе с персоналом «Внешэкономбанка»

**Главная проблема: даже если правила общения прописаны, сотрудники их не выполняют. Один из HR-директоров рассказал: принципы коммуникаций прописали в Корпоративном кодексе - открытость, полнота, достоверность. Там же указали, что руководители должны своевременно доводить решения до нижестоящих сотрудников. Но по-прежнему указания сверху либо не доходят до низов, либо доходят поздно и с искажениями. Причина? Правила сформулированы неконкретно.**В частности, не указаны ответственные за распространение важной бизнес-информации, за коммуникации и взаимодействие со смежными подразделениями, не определены стадии, которые проходят документы (приказы, предписания, поручения и служебные задания), а также устные указания руководства сверху вниз. Да и вообще не ясно, как именно должны общаться друг с другом сотрудники. Могут ли, к примеру, рядовой сотрудник одного подразделения и руководитель другого договариваться о каких-то совместных делах, вправе ли руководитель одного подразделения приглашать к себе на работу сотрудника другого отдела, не согласовав это с его начальником. Хотя ответ вроде бы очевиден, тем не менее, пока это не прописано, однозначно судить об этом нельзя. Неслучайно Билл КВЕРК, учредитель и управляющий директор лондонской компании Synopsis Communication Consulting, один из самых авторитетных в мире специалистов по внутренним коммуникациям и управлению изменениями, говорил: «Если в компании не выработано единых ожиданий, люди судят об эффективности по собственным критериям. Четкое описание стандартов и целей коммуникаций снижает риск неудовлетворенности и показывает людям, на что они могут рассчитывать, а на что нет».

**Пример**

HR-директор строительной компании приехал на объект, чтобы пообщаться с сотрудниками. В разговоре с одним из рабочих он упомянул, что теперь компания целиком оплачивает больничный тем, чей стаж работы превышает 18 месяцев. Но работники слышали об этом впервые. HRдиректора это удивило. Ведь решение об оплате больничных в полном размере принято более шести месяцев назад – был издан приказ за подписью гендиректора. Получается, руководители объектов не довели эту информацию до работников. HR-директор стал выяснять, а ознакомлены ли сами руководители с приказом. Оказалось, что нет. Приказ поступил в канцелярию на регистрацию, там ему проставили номер и подшили его. Больше никто документ не видел. Тогда HR-директор решил установить порядок прохождения распоряжений руководства и ознакомления с ними: канцелярия, зарегистрировав приказ, делает копии и направляет их руководителям подразделений. Они знакомятся с ним, расписываются, указывают, когда довели информацию до подчиненных и возвращают в канцелярию. Гендиректор поддержал эту идею. Порядок прописали в Правилах внутренних коммуникаций. После этого сотрудники всегда были в курсе важных изменений в компании.

Словом, если у Вас нет Правил внутренних коммуникаций (далее – Правила), то составьте их. Если есть, проверьте, достаточно ли они конкретны. Конечно, общие формулировки в Правилах тоже должны быть. Примеры этих формулировок Вы найдете в образце документа на нашем сайте [**www.HR-director.ru/files**](https://hr-director.ru/files) и в материалах для скачивания к данной статье\*. Мы же коснемся наиболее важных моментов, на которые стоит обратить особое внимание, составляя Правила внутренних коммуникаций.

**Если несколько отделов ведут один проект, пропишите, кто отвечает за обмен информацией**

Типичная проблема в таких случаях: казалось бы, разные отделы делают одно дело, но такое ощущение, что каждый работает сам по себе. Ведь эти подразделения не находятся в положении подчиненности друг другу, поэтому никто не считает нужным информировать коллег о своей работе. Часто возникает рассогласование целей, появляется ощущение, что отделы ведут себя как Лебедь, Рак и Щука. И именно из-за отсутствия обмена информацией.

Не ограничивайтесь лишь общими фразами, а пропишите в Правилах внутренних коммуникаций, кто конкретно в каждом подразделении отвечает за обмен информацией. Скажем, заместители руководителей отделов или эксперты.

**Четко укажите, что именно делают ответственные за обмен информацией**

Как и от кого они получают информацию, как именно ей обмениваются, до кого доводят, с какой периодичностью – все это требует скрупулезности. Но это необходимо прописать в Правилах внутренних коммуникаций, чтобы они начали работать.

**Пример**

В компании, выпускающей продукцию бытовой химии, назначили ответственных за обмен информацией между отделами креативных разработок, рекламы и маркетинга, а также производства. Ими стали ведущие специалисты этих подразделений. Сразу же в Правилах коммуникаций по требованию HR-директора прописали, как именно ответственные работают в период разработки и вывода новой продукции на рынок. В частности, установили, что они встречаются раз в неделю в пятницу не позднее 16.00 и доводят друг до друга информацию о том, над чем работает подразделение. Затем эти сведения ответственные доводят до руководителей подразделений. Под Правилами поставили свои подписи все сотрудники. Руководство компании отметило, что благодаря такому нерадикальному, казалось бы, нововведению Директора по персоналу работа подразделений над новым продуктом стала носить более слаженный характер, исчезла рассогласованность в их действиях.

**Чтобы лучше обозначить формы обмена информацией, составьте коммуникационные матрицы**

Под каждый важный проект можно составлять отдельную матрицу. В ней Вы укажите, какие именно встречи и совещания должны проводиться, кто в них участвует. Обозначьте и возможные каналы, через которые важные сообщения могут доставляться разным категориям сотрудников (пример коммуникационной матрицы смотрите в табл. 1 ниже).

**Предусмотрите создание карты знаний и пакетов знаний, если планируются изменения в компании**

Скажем, реорганизация или смена направлений деятельности, либо расширение компании, смена системы мотивации. Новизна всегда вызывает у сотрудников страх и напряжение. Часто они не знают, как реагировать и как себя вести в период изменений. Карта знаний даст всю необходимую информацию сотрудникам. Ведь в ней в виде картинок представлен весь процесс внедрения новых систем и методов. Причем процесс разложен на стадии, показаны взаимосвязи между различными субъектами и объектами процесса, даются рекомендации сотрудникам, что и как делать на каждом этапе внедрения, к кому и за какой информацией обращаться.

Пакеты знаний – это менее масштабный документ. Он представляет из себя своеобразный набор первичной справочной информации о компании, совокупность тематических ссылок на нужные источники информации (корпоративный сайт, подразделения, библиотеку, специалистов, канцелярию).

**Тщательно пропишите обязанности линейных руководителей в выстраивании коммуникаций**

Эти руководители – самое важное звено в цепи коммуникаций, но в то же время и самое слабое. Они не придают большого значения обмену информацией, считают, что главное – выполнять свою работу, и не считают себя обязанными доводить корпоративные сведения до подчиненных. Четко обозначьте, что именно должны делать руководители, чтобы способствовать эффективным коммуникациям в компании.

**Пример**

«4.1. Правила предоставления корпоративной информации.

…Для информирования подчиненных руководители отделов обязаны еженедельно проводить планерку»

**Отразите в Правилах принципы субординации**

В некоторых организациях строго регламентируется общение сотрудников одного подразделения с сотрудниками другого.

**Пример**

…Если сотрудник намерен встретиться с коллегами из другого подразделения, он обязан предупредить об этом своего непосредственного руководителя и получить от него разрешение на это.

**О чем в обязательном порядке информировать сотрудников? Перечислите в Правилах**

Конечно, это все важные события в жизни компании. Укажите в Правилах все то, что может быть информационным поводом.

**Пример**

4.2. Информационные поводы.

В обязательном порядке освещаются по корпоративным каналам следующие события:

– заключение значимых контрактов;

– сделки в сфере международного сотрудничества;

– стратегические инициативы руководства;

– структурные изменения в компании (реорганизация, слияния, поглощения, ликвидация);

– создание новых продуктов и вывод их на рынок;

– результаты деятельности подразделений, которые важны для всей компании;

– изменение структуры соцпакета и других социальных льгот, предоставляемых сотрудникам;

– приказы и распоряжения руководства, затрагивающие интересы всех сотрудников.

**Отметьте каналы, по которым передается информация, и используемые для этого инструменты**

Какие именно каналы и инструменты использовать для передачи информации, зависит от того, кто говорит (держатель информации), кому говорит (целевая аудитория) и что говорит (содержание коммуникации) (табл. 2 ниже).

**Таблица 2. Каналы и инструменты коммуникаций**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Виды коммуникаций** | **Основные каналы** | **Вспомогательные инструменты** | **Каналы обратной связи** |
| Личное общение | Информационные встречи, конференции, круглые столы, корпоративные сессии, совещания, селекторные совещания, видеоконференции,  планерки, рабочие группы, приемные часы | Адаптационные курсы, тренинги, обучающие программы | Личное общение не требует дополнительных каналов/ инструментов по получению обратной связи |
| Электронные носители | Корпоративный портал, электронная почта | Электронные презентации, корпоративный фильм, видеоматериалы | Форум на портале, опросы на портале, электронная почта |
| Печатные и визуальные носители | Информационные стенды, корпоративные издания, брошюры | Внутренняя имиджевая реклама, знаки корпоративной принадлежности (сувенирная продукция, корпоративная атрибутика) | Анкеты, ящики обратной связи, опросы на портале, электронная почта |
| Корпоративные мероприятия | Корпоративные праздники, спортивные мероприятия, конкурсы, акции | Знаки корпоративной принадлежности | Форум на портале, опрос на портале, анкеты |

**Особое внимание – использованию конфиденциальной и инсайдерской информации**

Принцип открытости не должен способствовать тому, что из компании может уходить ценная коммерческая информация. Внесите в Правила пункт, в котором оговорите порядок защиты конфиденциальных и инсайдерских сведений.

**Пример**

4.6. Порядок использования конфиденциальной и инсайдерской информации.

В целях охраны конфиденциальной и инсайдерской информации члены совета директоров, генеральный директор, члены ревизионной комиссии, аудитор, должностные лица и работники Компании обязаны:

– не разглашать конфиденциальную и инсайдерскую информацию, не передавать ее третьим лицам и не использовать ее в собственных интересах без согласия Компании;

– не разглашать конфиденциальную и инсайдерскую информацию после прекращения трудового или иного договора с Компанией;

– возместить ущерб, причиненный Компании в результате нарушения указанным лицом (лицами) порядка использования конфиденциальной и инсайдерской информации.

# Чтобы добиваться своего, учитесь задавать вопросы

**И преуспеете не только в подборе новых сотрудников**

**Вопросы можно задавать не только кандидатам, но и самому себе. Если научитесь это делать, то лучше познаете других. А также прекратите врать себе и исследуете собственное «Я», найдете себя в жизни. Но спрашивать – это значит ждать ответ. Слушать. Правильно и качественно общаться. Например, с ребенком. Или с подчиненными. Вы сможете выстроить отношения на работе, пользоваться уважением, научитесь гасить конфликты. Не только в офисе, но и дома.**

Андрей МАКСИМОВ – российский прозаик, драматург, режиссер, телеведущий, радиоведущий, писатель, преподаватель авторского курса «Интервью – как главный жанр жизни» в Московском институте кинематографии, телевидения и радиовещания, руководитель Мастерской факультета журналистики Московского института телевидения и радиовещания «Останкино».

Об умении интервьюировать в своей книге достаточно проникновенно и немного с горечью, как мне показалось, говорит Андрей МАКСИМОВ. Когда я прочитала книгу, то поняла: в большинстве своем современные люди, к сожалению, не умеют общаться либо разучились это делать. А многие HR-специалисты не способны провести качественное интервью с соискателями. Молодежь же, которая проводит время в основном в Интернете, разговаривает в соцсетях, вообще практикует, по сути, немое общение. Очень просто расстаться с девушкой, объяснившись по Skype. А менеджеру по подбору – отказать кандидату по электронной почте. И постепенно **в реальной жизни не находится живых слов**.

Вообще, книга не об искусстве собеседований, а ее автор – не HR, а журналист. Но он говорит об интервью в самом широком смысле – как о науке спрашивать и слушать. Пригодится всем, включая специалистов по управлению персоналом.

**Без живого общения – психическое истощение**

Это подтверждают те редкие случаи, когда человек оказывался изолированным от других людей и не мог общаться с себе подобными. Да, он вполне в силах ходить и что-то говорить вслух, слышать себя, обращаться к окружающим его предметам или живым существам. Но не получая ответа, человек со временем теряет остроту мышления, а порой и адекватность. Словом, психически истощается. Даже интровертам требуется время от времени поговорить с кем-нибудь. И общение должно быть полезным и информативным.

Разговаривайте с собой! **Как ни странно, большинство из нас больше всего боятся обращаться именно к самим себе.** Может быть, потому, что есть риск узнать правду? Но иногда надо ее узнавать! Тогда появится шанс начать жить в гармонии с собой, а не по придуманному или, вернее, надуманному сценарию. Задавайте себе вопросы и старайтесь честно отвечать на них! Это трудно и страшно, но эти перемены способны сделать Вас счастливым.

**Не приказывайте детям, а интервьюируйте их! Найдете то общее, что есть у Вас с ними**

Управлять ребенком директивно – это означает совершенно не задумываться о том, что ему на самом деле интересно, что его пугает или забавляет. Между Вами и ребенком из-за этого выстраивается стена непонимания. Автор пишет: «Если Вы не берете у ребенка интервью: то есть не стараетесь получить от него информацию про его жизнь, и если он не берет интервью у Вас: то есть не старается Вас понять, – значит Вам неинтересны миры друг друга». **Интервью же – та форма общения, которая предполагает у того, кто ставит вопросы, заинтересованность в ответах.** Задавая вопросы ребенку и слушая его ответы, Вы находите то общее, что есть между вами.

**Берите интервью у подчиненных, и конфликты будут большой редкостью в коллективе**

Если будете спрашивать подчиненных, то получите ответ и подберете верные методы управления, найдете ключики к каждому. А значит, создадите команду. Но и **сами давайте интервью подчиненным, то есть делитесь информацией с ними**. Тогда они объединятся вокруг Вас. Правильно сформулированные вопросы помогут Вам понять, что в коллективе назревает конфликт между сотрудниками, выяснить причины и вовремя погасить его.

**Чтобы научиться общаться, избавляйтесь от предубеждений и комплексов**

Предубеждения – это наши представления о разных типах людей, о внешности, манерах поведения. Мы трактуем их по-своему, порой безосновательно. А значит, **видим не то, каков человек на самом деле, а то, каков он в нашем воображении**. Это мешает понять истинную мотивацию собеседника. Наши комплексы тоже искажают и слова, и логику поведения того, с кем общаемся. Такое общение никогда не будет полезным. Чтобы получить от собеседника информацию, Вам нужно постараться полностью сосредоточиться на нем, сфокусировать свое внимание на его внутреннем мире настолько, насколько это возможно.

Особенно ценным мне показались размышления автора о собственном пути человека к счастью. В отличие от западных авторов, призывающих следовать рецептам успеха и общественным стереотипам, МАКСИМОВ предлагает **слушать себя, искать гармонию внутри, найти свое направление для развития карьеры и для жизни**.

# Как легко и просто говорить обо всём со всеми

*Перевод статьи Кэти Брук, специалиста по подбору персонала крупнейшей маркетинговой компании HubSpot*

Эдит Уортон однажды сказала: *«Нет ничего лучше, чем хороший разговор, не так ли? Стоит вдыхать только тот воздух, что пронизан идеями»*.  
Миссис Уортон знала, как обращаться со словами (ведь она была писательницей и не только), и она, наверное, ужаснулась бы тому, как выглядит большинство современных разговоров: короткие вежливые фразы и три строчки в электронных письмах.  
И несмотря на то, что с помощью современных технологий разговаривать можно с кем угодно, когда угодно и где угодно, многие до сих пор не знают, как завязать разговор о повышении, укрепить свои связи, позвать предмет воздыхания на свидание или выразить своё сочувствие. Сейчас, как и в любое другое время, важно знать, как растопить лёд, ясно выразить свои мысли, установить контакт и выразить просьбу.  
  
Но это сложно. Поэтому мы собрали материал о том, как наладить общение с любым человеком и по поводу любого вопроса. Мы надеемся, наши советы помогут вам быть прекрасным собеседником как на коктейльной вечеринке, так и на важной конференции. И при всём при этом чувствовать себя легко и уверенно.  
**Задавайте правильные вопросы, если хотите услышать правильные ответы**

Задавая вопросы на «да/нет», вы и в ответ услышите «да» или «нет». Многие из нас обязаны задавать одни и те же вопросы и отвечать одни и те же ответы на каждом светском мероприятии. Поэтому сделайте одолжение и забудьте о *«Кем ты работаешь?»*, когда дело касается установления контакта.  
А вот если вы будете задавать более интересные вопросы, без сомнения, услышите более интересные ответы. Поэтому вместо того, чтобы пытаться узнать, чем собеседник занимается по жизни (после чего обычно следует неловкое застенчивое хвастовство), спросите его, кем он хотел стать в детстве, на концерте какого исполнителя он недавно был, какой журнал читает или кого из звёзд хотел бы позвать на ужин. Подобные вопросы освобождают людей от скучных офисных разговоров и переносят беседу в более интересную плоскость.  
Те же самые правила распространяются на бизнес-встречи. Я никогда не нанимаю на работу людей, которые не интересуются о том, с кем конкурирует моя компания, в какой команде ему предстоит работать и какова рабочая атмосфера в коллективе. Неважно, ищите ли вы людей для того, чтобы продвигаться по карьерной лестнице, проходите ли собеседование на новую должность, встречаетесь с потенциальным поставщиком или партнёром, ваша цель – задавать такие вопросы, на которые нельзя быстро ответить с помощью Гугла. Примеры таких вопросов ниже:  
  
**Вопросы о конкурентах**  
*Нормальный: С кем конкурирует ваша компания?  
Лучше: Я увидел, что один из ваших конкурентов недавно выпустил Х продукт. Как вы думаете, как это изменит вашу стратегию продвижения?  
Самый лучший: Многие считают вашими основными конкурентами компании Y и Z, но, мне кажется, в долгосрочной перспективе компания А тоже может стать угрозой, принимая во внимание то, что и вы, и она работаете в сегменте онлайн-продаж. Что вы по этому поводу думаете? Как это может отразиться на вашей долгосрочной стратегии?*  
**Вопросы о роли человека в компании**  
*Нормальный: Чем вы занимаетесь?  
Лучше: Я понимаю, вам по долгу службы нужно часто общаться с разными людьми. Мне очень интересно, есть ли разница в обслуживании уже имеющихся и потенциальных клиентов?  
Самый лучший: Я читал в одном журнале, что люди на этой позиции приводят 30% всех потенциальных клиентов в компанию. Мне очень интересно, как вы научились так эффективно общаться с клиентами, и как ваш компьютер выносит такой режим многозадачности? Если он его вообще выносит.*  
**Вопросы об атмосфере в компании**  
*Нормальный: Вам нравится здесь работать?  
Лучше: Я слышал, ваша компания расширилась, и я много читал о том, что главные качества сотрудников вашей компании – гибкость и автономия. Этот как-то изменилось с расширением?  
Самый лучший: Недавно один из ваших ведущих инженеров написал пост о том, как один из его подчинённых создал очень сложный код на первой неделе работы в компании. В вашей компании все отделы работают столь автономно? Или за другими отделами более строгий контроль?*  
Вы же не пойдёте к кому-то на праздник без подарка? Точно так же не стоит ходить на рабочие конференции, встречи, общественные мероприятия или ужин без обдуманных вопросов для других гостей. Хороший разговор начинается с хорошего вопроса, поэтому потратьте время накануне, чтобы все обдумать. Все могут погуглить информацию, а вы пойдите дальше и превратите обычную информацию в увлекательный разговор.  
**Оставьте погоду за порогом**

Вне зависимости от контекста разговора, часто беседа скатывается к обсуждению погоды. С первого взгляда это выглядит довольно прилично, но… знаете ли вы кого-нибудь, кто бы наслаждался разговорами о погоде? Думаю, нет.  
При этом обсуждение погоды – это самый быстрый способ загубить хороший диалог, поэтому приберегите погоду для докучающих собеседников (можно обсуждать только стихийные бедствия). Придумайте другие способы заполнить неловкие паузы. Если вы не метеоролог, скорее всего вам нечего рассказать о погоде.  
Чтобы избежать разговоров о погоде, посмотрите, о чём говорят в социальных сетях и в СМИ. Уверена, вы найдете там что-то более интересное, чем обсуждение осадков, которые выпали прямо перед тем, как вы собирались идти на это мероприятие.  
А что делать, если вас уже затянуло в вихрь разговоров о погоде? Переключитесь на что-нибудь более увлекательное, спросив, например, кто куда собирается в отпуск в попытках спрятаться от противной погоды. Вне зависимости, скажут ли ваши собеседники, что едут на север, юг, запад или восток, обсуждать это будет намного интереснее, чем просто прогноз погоды. Кроме того, вы можете узнать много интересного о других странах и спланировать собственный отпуск, основываясь на рекомендациях.  
Хотите кардинально изменить тему разговора? Спросите у собеседника, в какое приложение или на какой сайт он заходит первым делом после пробуждения. Ответ на этот вопрос может рассказать много интересно о вашем собеседнике, и при этом никто не заподозрит, что вы тут – главный разоблачитель. То, чем больше всего интересуется ваш собеседник, поможет вам понять его лучше, при этом не влезая в душу и не смущая неудобными вопросами. И это намного веселее, чем играть в группку учёных- метеорологов.  
**Мастерство представления (уроки Бриджит Джонс)**

Героиня книги Хелен Филдинг «Дневники Бриджит Джонс» (сама Бриджит) – очень сомнительный собеседник, который, однако, очень мудро знакомит людей друг с другом. Возможно, она и не самый знающий человек по части романтических отношений, но её советы о том, как познакомиться с другим человеком, очень полезны. Не воспринимайте представление как обыденное действие, которое нужно выполнить (*«Джилл, это Брэд. Брэд, это Джилл»*). Воспринимайте его как возможность начать разговор.  
Например, моя коллега Лиа работает в нашей маркетинговой команде, и, конечно, я могу легко представить её кому-нибудь другому. Но, если я представлю её, как человека, который работает в моей компании или специалиста по маркетингу, это никому ничего не даст. Поэтому я обычно представляю Лию, как фаната Джастина Тимберлейка, который был на 19 его концертах в пошлом году. Такое представление вызовет реакцию как у тех, кто обожает Джастина, так и у тех, кто его ненавидит. Кроме того, у Лии сразу появится возможность рассказать о своих путешествиях за Джастином. И такой разговор намного интереснее, чем вопросы о том, сколько тот или иной человек работает в той или иной компании.  
Будьте до конца щедрым и в дополнение к своему фееричному сообщению упростите для людей процесс знакомства. Если вы не знаете человека по имени, дайте и ему возможность принять участие в разговоре, сказав что-то вроде: *«Мы тут обсуждаем, в каком ресторане подают самую вкусную маргариту. Знаешь какое-нибудь хорошее место?»*. Включите каждого в разговор, тогда люди будут чувствовать себя просто и уверенно. Многие, наблюдая, как общается компания, думаю, стоит ли им вступить в беседу или нет. Своим приглашением вы упростите процесс знакомства и избавите человека от застенчивых раздумий.  
**Импровизируйте**

Тина Фэй в своей книге рассказывает о том, как строится импровизация в комедийных жанрах. Один из главных принципов импровизации, говорит она, - техника «да, и…». Давайте я объясню на примере. Представим, что ваш собеседник говорит: *«Полиция приехала»*. Ваша задача ответить на это замечание первым с помощью следующей схемы: подтвердить сказанный собеседником факт, а потом добавить ещё какую-либо информацию. Например, вот так: *«Да, и кто бы знал, что они приедут на танках»*.  
Подобные ответы создают историю, которая интересна не только аудитории комедийных импровизаций, но и вашим собеседникам в реальной жизни. Поэтому, если в следующий раз кто-то спросит: *«Ты смотрел фильм «Дикая»?»*, не надо отвечать односложно («да»). Используйте советы королевы комедийного жанра Тины Фэй и продолжите свой ответ: «Да, конечно. И мне он понравился больше, чем *«Чем дальше в лес». Как ты думаешь, Риз Уизерспун получит Оскар за эту роль?»*. Точно также, если вас спросят, смотрели ли вы игры Чемпионата мира, ответьте развёрнуто, а не просто помашите головой. Вы можете сказать что-нибудь вроде: *«Да, я смотрел. Я фанат Германии, поэтому поехал на игры в Сочи. А вы были на матчах?»*. Формула «да, и…» сделает ваш разговор более активным и интересным, поэтому потратьте время накануне и продумайте, о чём вы можете поговорить с гостями мероприятия.  
  
Будьте осторожны! Формула «Да, и…» предназначена не для того, чтобы говорить о себе. Не углубляйтесь в детали о своей жизни, вам нужно делать прямо противоположное. Слушать также важно, как говорить, поэтому задача здесь - не переговорить собеседника, а позаботиться о том, чтобы разговор был интересен и доступен для всех. Представьте, что разговор – это импровизационное мини-представление, и для того, чтобы оно было интересным, вам нужно идти на риски. Мудрость Тины может нам помочь и тут: *«Вы можете снова почувствовать себя ребёнком, который стоит перед водяной горкой и накручивает свои страхи. Вам нужно просто взять и, не задумываясь, скатиться вниз»*.  
Этот совет работает для всех ситуаций в вашей жизни: не важно, экстраверт вы или интроверт, как много незнакомых людей в комнате, каждый из них волнуется так же, как первый день в школе, и не важно, находятся они в неформальной или официальной обстановке. Так что вместо того, чтобы смотреть, как люди проходят мимо, и думать «почему же ты не подошёл и не заговорил», рискните сами, выберете собеседника и практикуйте формулу «да, и…». Самое плохое, что может случиться, это тридцать секунд неловкого разговора (которые, будем честными, могли случиться при любых обстоятельствах и с любыми собеседниками).  
**Возьмите ответственность за происходящее**

В футболе тренер, ответственный за игру, должен уметь предсказать исход матча, и, основываясь на этом прогнозе, составить план по нивелированию потерь. Он знает, что может каждый игрок и какую роль он сможет сыграть в спортивной схватке. Тренер собирает своих игроков и даёт им соответствующие наставления, чтобы выиграть игру, ведь время на исходе и ставки высоки.  
По факту хороший коммуникатор становится организатором разговора (как тренер – организатором игры): он помогает людям выходить из неловких ситуаций; меняет тему разговора, если обсуждение становится слишком серьёзным или интимным; он включает в разговор людей, которые в другом случае остались бы вне обсуждения.  
Чтобы стать эффективным коммуникатором, вам нужно понять, что главная задача коммуникатора – это не говорить, а слушать. Кроме того, если вы хороший коммуникатор, вы можете сделать другого человека звездой вечера. Быть интересным собеседником – это значит хорошо понимать ситуацию, активно слушать и уметь так поставить кого-то в центр внимания, чтобы человек этого не осознал (и не успел засмущаться).  
Не знаете, как начать? Сделайте кому-нибудь искренний комплимент. Если вы пришли кому-нибудь в гости, скажите что-нибудь более развёрнутое и искреннее, чем *«Мне нравится ваш дом»*. Выберете вещь, которая вам нравится особенно, и спросите, откуда хозяин привез её, кто подарил, где хозяин купил её и так далее. Пусть человек ответят вам не просто вежливое «спасибо большое», а расскажет целую историю о своих путешествиях, к обсуждению которых смогут присоединиться и другие собеседники.  
Юмор над собой тоже хорошо оживляет разговор. Когда людям некомфортно, им сложно участвовать в разговоре, но юмор снижает градус беседы, снимает напряжение и вовлекает новых людей в разговор. Смешной разговор намного приятнее, чем хвастовство и необходимость выставлять себя перед другими в лучшем свете.  
**Сохраняйте позитивный тон разговора**

Если людям хочется устроить дебаты, пусть идут в кружок ораторского искусства. Когда вечеринка превращается в дебаты, победителем спора выходит только бартендер, потому что все остальные пьяны, и их пораньше уводят домой. Но даже если вы вынуждены продолжать беседу на самой худшей вечеринке в своей жизни, постарайтесь найти позитивный выход из ситуации. И заодно сделайте разговор более приятным для других.  
  
Я не говорю, что вы должны из вежливости соглашаться с каждым идиотом. Если кто-то не признаёт мнения другого человека и оставляет грубые комментарии, я просто пытаюсь изменить тему, говоря что-то вроде: *«Этот спор длится десятилетиями, поэтому давайте поговорим о чём- нибудь более приятном: где вы купили все эти замечательные закуски, которые стоят на столе?»*.  
Что ещё хуже, все подобные разговоры приводят к тому, что один из собеседников часто против своей воли оказывается в центре внимания. Например, предположим, вы говорите с группой людей, и тут кто-то замечает: *«Боже, ты до сих пор один? Я не знал»*. Неудачные ремарки могут касаться появления кого-либо на мероприятии, здоровья или неловкой семейной ситуации. Ваша задача сделать разговор более приятным, уместным и расслабленным, чтобы все почувствовали себя комфортно.  
Если на кого-то обратили излишнее внимание, помогите человеку справится со стрессом: смените тему, расскажите забавную историю, которая произошла с вами или сделайте человеку комплимент, который изменит направление разговора. И получите плюсик в карму.  
**Не надо пытаться спросить всех обо всём**

Говорю прямо: трудно одновременно просить собеседника принять вас на работу, одолжить деньги на стартап и помочь получить повышение. Но часто для того, чтобы предотвратить долгую переписку по майлу или серию встреч, которые могут привести к отказу, многие люди стараются понемногу просить всех и обо всём: к кому-то идут за советов, к кому-то – за деньгами или связями. Но вы намного умнее, поэтому, чтобы не тратить время и энергию, заранее определили небольшую группу самых важных людей – инвесторов или представителей компаний – и теперь следите за развитием разговора в их кругу.  
Арлин Дэвич, основатель нью-йоркского стартапа PayPerks, отмечает: *«Хороший инвестор – это тот, кто ценит ваш опыт больше, чем свои деньги. Как только вы найдёте такого, прямо говорите, что ему может дать ваша идея»*. Так что вместо того, чтобы просить каждого знакомого помочь с работой или вложить небольшую сумму в ваш новый бизнес, найдите то небольшое количество людей, которые могут повлиять на ваш успех в той или иной отрасли.  
Не ходите вокруг да около, кратко выразите просьбу. Найдите правильный подход к человеку (и то, что вы ужинаете по праздникам в кругу его семьи, не считается, когда разговор заходит о делах). Сделайте краткую презентацию своего опыта и компании, в которой вы работаете, и чётко определите, чем вы можете помочь инвестору. Будьте вежливы, избегайте самонадеянного тона, и не задерживайте процесс. Если инвестор согласился поговорить с вами, вам, как минимум, нужно приехать к нему в офис, быть там вовремя и тщательно подготовиться к любым деловым вопросам.  
У меня в колледже был друг, который любил начинать групповой разговор с вопроса, сколько весит полярный медведь. И после нескольких секунд замешательства в группе (и странных предположений, которые обычно высказывают инженеры или учёные), он говорил: *«Достаточно, чтобы проломить лёд»*. И это было так вовремя, что многие начинали смеяться, и тем самым разговор начинался. И пусть его шутка несмешная (за что его часто упрекали), но это доказательство, что в разговоре с незнакомыми людьми многие чувствуют себя некомфортно.  
Ну что, ребята. В следующий раз, когда вы решите посетить общественное мероприятие, первый день придёте на работу, будете проводить интервью или посетите домашнюю вечеринку, вы будете вооружены до зубов. И напоследок передам вам важный совет от женщины, которой я бесконечно восхищаюсь. Эми Полер однажды сказала: *«Сила состоит в том, чтобы выглядеть глупо, но не беспокоится об этом»*.  
Поэтому рискуйте, заводите разговор с теми, кого вы не знаете, и задавайте нешаблонные вопросы. Худшее, что может случиться, это скоропалительное завершение разговора и обсуждение погоды. Но это и так случается с нами каждый день.

[**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) |  |