**ОБЩЕНИЕ, вып. 3**

Оглавление

[Как не стать жертвой манипулятора 2](#_Toc15888304)

[Как понять, что вами манипулируют: 5 признаков 4](#_Toc15888305)

[7 способов отразить негатив 7](#_Toc15888306)

[Искусство говорить и ничего не сказать: учимся общаться у правительства Китая 8](#_Toc15888307)

[Как разговорить кого угодно: три проверенные техники 11](#_Toc15888308)

[Как провести трудный разговор в онлайне или по телефону 16](#_Toc15888309)

[Пять принципов, которые помогут исправить испорченные отношения 18](#_Toc15888310)

[Как научиться задавать правильные вопросы, которые помогут всем 21](#_Toc15888311)

[7 секретов психологии, которые не позволят вами манипулировать 31](#_Toc15888312)

[Боссы-тираны привлекают сотрудников-психопатов. Как выявить опасных коллег вовремя 32](#_Toc15888313)

[29 неприятных привычек, которые раздражают всех в офисе 34](#_Toc15888314)

[8 вещей, которые умные люди никогда не раскрывают о себе на работе 41](#_Toc15888315)

[Как распознать коллегу-зомби и не стать таким же 44](#_Toc15888316)

[8 признаков, что на работе вас любят 46](#_Toc15888317)

[Интриги на работе 47](#_Toc15888318)

[5 признаков того, что за вами следит кто-то из ваших коллег 49](#_Toc15888319)

[Как общаться с невыносимыми людьми 50](#_Toc15888320)

[У вас есть коллеги-паразиты? 52](#_Toc15888321)

[Межкультурный диалог 54](#_Toc15888322)

[Вас травят на работе 55](#_Toc15888323)

[Ваши коллеги – пожилые люди 57](#_Toc15888324)

[Как не убить деловые отношения 60](#_Toc15888325)

[Предельная вежливость – это хорошо? 63](#_Toc15888326)

[Правильные бизнес-отношения 65](#_Toc15888327)

[**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)

# Как не стать жертвой манипулятора

Что такое газлайтинг, по каким признакам его узнать и как не стать его жертвой – разбираемся вместе с психологом Кариной Курановой.

22 апреля 2019

Что такое газлайтинг

Газлайтинг – это форма психологического насилия. Проявляться он может по-разному (ниже рассказываем, как именно), но цель всегда одна: заставить человека сомневаться в собственной адекватности. Жертва газлайтера постепенно теряет уверенность в собственных чувствах, оценках, убеждениях и мыслях. Зачем это газлайтеру? Так проще манипулировать.

Термин появился благодаря американскому фильму 1944 года «Газовый свет» (Gaslight). По сюжету, муж решает свести с ума жену, чтобы завладеть наследством. Каждый вечер он намеренно приглушает свет в ее комнате (действие происходит в Викторианскую эпоху, когда источником света были газовые рожки). А когда она, замечая перемены и странности, говорит об этом мужу, он убеждает ее, что ей все мерещится.

В реальной жизни психологические насильники редко задаются такими далеко идущими целями. А вот примеров, когда один человек пытается просто манипулировать другим с помощью газлайтинга, увы, великое множество. Сами отношения при этом могут быть любыми: детско-родительскими, рабочими, учебными, дружескими. Разберемся, по каким признакам можнораспознать газлайтинг и как ему противостоять.

Как узнать газлайтера

**Газлайтер отрицает свои действия и поступки,** даже если вы все видели собственными глазами и у вас есть железные аргументы, которые доказывают его причастность. При этом он не просто отрицает – он настойчиво убеждает вас в обратном до тех пор, пока вы не начнете сомневаться в случившемся. «Возможно, я что-то не так поняла, не так увидела или перепутала» – вот стандартные мысли, которые в конце концов возникают у жертвы газлайтинга после таких отрицаний.

**Газлайтер вообще постоянно врет,** и эта ложь бывает настолько наглой, что после естественного возмущения вы испытываете растерянность и шок. Например, муж приходит домой, от него пахнет чужими духами, но на все вопросы жены он отмахивается: «Ты все придумала, нет никакого запаха, совсем с ума сошла».

Это не обычная ложь из страха быть разоблаченным. Здесь есть конкретная цель – создать у жертвы ощущение, что все ее подозрения беспочвенны, а значит, легализовать для себя подобное поведение в дальнейшем: «В чем бы ты меня ни обвиняла, это все бред». В результате человек начинает сомневаться в себе и перестает доверять своей способности делать умозаключения.

**Газлайтер обесценивает ваши чувства,** обвиняет вас в том, что вы реагируете слишком бурно или неадекватно. Например, вы требуете от партнера проявить большую ответственность или выполнить взятое на себя обязательство, а в ответ слышите: «Хватит истерить, я устал от твоего вечного нытья».

В рабочих отношениях газлайтер-начальник может требовать от своих сотрудников внеурочной работы без оплаты, а в ответ на законное негодование говорить: «А что вы так возмущаетесь? Подумаешь, поработать в выходные, что вам, сложно, что ли?»

**Газлайтер систематически нарушает данные обещания,** отрицая их или ссылаясь на постоянную занятость. Он оставляет сообщения без ответа, не перезванивает, не приходит на встречи, а в ответ обвиняет вас: «Ты совсем не соображаешь? Должна понимать, насколько я занят». Жертва при этом думает: «Возможно, я действительно перегибаю палку. Человек и так занят, а тут я со своими звонками, могла бы догадаться».

**Газлайтер проецирует.** То есть, обманывая, обвиняет во лжи вас, отрицая правду, обвиняет в отрицании вас, не выполняя обещания, обвиняет в нарушенных обещаниях вас.

**Газлайтер систематически унижает и обесценивает:** «Я тебя из помойки вытащил, где бы ты была без меня», «Что ты за мать, ребенка в школу нормально собрать не можешь», «Что ты за журналист такой, не можешь нормальное интервью взять».

При этом он оперирует не реальными фактами (на самом деле, вы можете прекрасно справляться с профессиональными и материнскими обязанностями), а выносит свою собственную оценку с единственной целью – унизить.

**Газлайтер использует вашу откровенность против вас.** Если вы поделились переживаниями, он обязательно вооружится этим в будущем. Например, вы можете рассказать матери о том, как вас несправедливо обвинили на работе, а спустя время вдруг получить в ответ: «На самом деле, именно ты во всем виновата». В итоге вы чувствуете еще большее смятение и начинаете сомневаться в своей способности адекватно воспринимать ситуацию.

**Газлайтер заставляет вас усомниться в ваших потребностях,**ценностях и убеждениях. «Зачем тебе это надо, нашла чем заняться. Лучше бы за ребенком смотрела (устроилась на работу поприличнее, разобралась с личной жизнью)» – вот типичные фразы при газлайтинге.

**Газлайтер дает надежду, что на самом деле все не так плохо.**Собственно, именно поэтому люди терпят все вышеперечисленное. Сегодня муж обвинил вас в том, что вы ужасная жена, а завтра клянется в вечной любви и преподносит роскошный букет. Вчера начальник вас унизил, а сегодня дал премию. Главное оружие газлайтера – сеять сомнение везде, и ваше отношение к нему не исключение. «Возможно, все не так уж и плохо», «видимо, не в тот момент я ему позвонила, и он сорвался, а на самом деле хороший человек» – именно эти мысли удерживают жертву в отношениях с газлайтером.

Как не стать жертвой газлайтинга

Главное – научиться осознавать, что происходит, и возвращать ответственность тому, кому она принадлежит. Ниже шаги, которые необходимо предпринять, если подозреваете, что общаетесь с газлайтером.

Шаг 1

Научитесь отделять слова от поступков. Люди, которые склонны к психологическому насилию, бывают очень обаятельными и умеют пускать пыль в глаза красивыми фразами. Но на поверку все их заверения оказываются пустышкой. Каждый раз задавайте себе вопрос: «Если мой муж (начальник, подруга, мама) желают мне только хорошего, какими поступками это подкрепляется?»

Шаг 2

Попробуйте понять, какие чувства преобладают в ваших отношениях с человеком. Если чаще всего это неуверенность, смятение и растерянность – вы имеете дело с газлайтером.

Шаг 3

Выполнив первые два пункта, начните пресекать обвинения. Говорите четко и однозначно, что не считаете себя виноватой, и подкрепляйте это аргументами: «Я выполнила наши договоренности, сделав это и это». Если человек отрицает очевидное, настаивайте на том, что уверены в своей версии, не сдавайтесь и выкладывайте все аргументы, какие у вас есть.

Это нужно делать не столько для того, чтобы призвать газлайтера к ответу, сколько дать ему понять, что вы доверяете своему суждению и стоите на своем. И будьте готовы к тому, что он ответит обвинениями.

Шаг 4

Сообщите газлайтеру, что, если он будет продолжать в том же духе, вы прекратите отношения раз и навсегда. Не сомневаясь делайте это, если он не изменит свое поведение.

Шаг 5

Помните, даже если вы в чем-то несовершенны (а разве может быть иначе?) или виноваты, никто не имеет права использовать ваши ошибки против вас, вешать на вас ярлыки или заставлять усомниться в собственном душевном здоровье.

# Как понять, что вами манипулируют: 5 признаков

Лесть, давление на жалость и чувство вины: рассказываем, как распознать манипуляцию и правильно дать отпор.

04 августа 2019

Психологическое манипулирование – довольно тонкое воздействие, поэтому распознать его непросто. Цель у него одна – вынудить вас совершить что-то, что идет вразрез с вашими желаниями, чувствами, убеждениями и ценностями. Обычно в ход пускается целый арсенал психологических уловок – от давления на жалость или чувство вины до лести и восхваления. Рассказываем, по каким признакам вычислить манипулятора и что со всем этим делать.

Снисходительность

Манипулятор создает ощущение, что он важнее, умнее и в целом лучше вас, а его желания и убеждения значительнее и ценнее ваших. Рядом с ним вы можете чувствовать себя ребенком или просто «хуже» или «ниже».

Главная уловка здесь – снисходительное отношение. Типичные фразы: «Опять ты несешь чушь!», «Такие вещи понимают без слов» или более тяжеловесные «У меня ответственная работа, а ты простая домохозяйка», «Ты ничего не понимаешь в жизни, за тебя все муж решает» и тому подобное. Манипулятор демонстрирует превосходство и невербально: закатывает глаза, смотрит поверх [очков](https://whealth.ru/moda/colncezashitnye-ochki-15-modnyh-par-dlya-lyuboj-formy-lica/), качает головой, приподнимает одну [бровь](https://whealth.ru/moda-i-krasota/kak-vyshipat-brovi-chtoby-sebya-ne-izurodovat/" \t "_blank)и использует другую мимику, которая заставляет вас чувствовать себя неадекватной.

**Как противодействовать**

Не оправдывайтесь: это лишь закрепит вас в позиции «снизу». Манипулятор не воспримет ваши оправдания всерьез, а обратит их против вас. Дайте отпор, но не словам или жестам, а тому, что за ними стоит, – снисходительности и чувству превосходства над вами. Самый простой способ – заявить, что не намерены продолжать разговор в таком тоне.

Игра на чувстве вины

Манипулятор навязывает чувство вины, которое вы принимаете за чистую монету, хотя не сделали ничего, что нарушало бы чужие границы.

Если мать просит дочь взять кредит на свое имя, а дочь отказывается, заявление матери «Хорошие дети так не поступают» – чистая манипуляция. В нем нет уважения к праву на выбор, но есть воззвание к «совести» и игра на стереотипе, что дети должны слушаться родителей и помогать им. В результате у дочери может отключиться критическое мышление («У меня двое детей, и мне нечем гасить такой большой кредит»), и она рискует совершить опрометчивый поступок, который поставит под удар благополучие ее собственной семьи.

**Как противодействовать**

Первое, что нужно сделать в такой ситуации, – шаг назад. Манипуляторы всячески стремятся выбить согласие немедленно, понимая, что по здравому размышлению вы можете дать задний ход. Фраза «Мне нужно подумать» должна стать вашей мантрой, чтобы в нужный момент вы смело ее произнесли. Если, все обдумав, решите отказать, давайте ответ четко и недвусмысленно – и пресекайте дальнейшее обсуждение этого вопроса.

Давление на жалость

Манипулятор изображает жертву, мученика или беспомощного человека, рассказывая, как он занят, как на ногах переносит болезнь, потому что нет возможности отлежаться, как устает дома с детьми, как не может справиться с очередной проблемой и так далее.

Все мы время от времени жалуемся, но одно дело – потребность в поддержке, а другое – попытка вынудить вас к тому, чего в другой ситуации вы бы делать не стали. Например, вы пришли к подруге на день рождения, собираетесь хорошо провести время и получить удовольствие от общения. Но подруга начинает жаловаться на крайнюю усталость, вынуждая вас нарезать [салат](https://whealth.ru/zdorovoe-pitanie/3-idei-dlya-neobychnogo-letnego-salata-vkusno-polezno-prosto-2/), накрыть на стол (а она в это время мило общается по телефону), затем убрать со стола и вымыть всю посуду (а она ведет беседы с оставшимися гостями). Ваше желание отдохнуть остается за кадром, зато подруга за ваш счет получает все, что ей было нужно.

**Как противодействовать**

Обычно при подобных манипуляциях появляется ощущение, что «что-то не так». Не игнорируйте его и проанализируйте ситуацию: что именно не укладывается в стройную картину? Скорее всего, вы обнаружите несоответствие слов тому, что происходит на самом деле. Если нет сил нарезать салат, откуда силы на оживленное общение? Разве человек, который вечно жалуется на отсутствие [денег](https://whealth.ru/blog/gde-dengi/3-effektivnyh-sposoba-vesti-lichnyj-byudzhet/) (и не отдает долг), будет покупать очередную шубу? Именно здравый смысл победит изначальное сочувствие и желание помочь.

**Пассивная агрессия**

Манипулятор наказывает за сопротивление молчанием или пассивной агрессией. Про молчание все понятно: вас игнорируют, с вами не разговаривают. Эмоционально это переживается крайне тяжело: появляются чувства отверженности, вины и неадекватности. Самое печальное, что прояснить такое молчание практически невозможно – манипулятор считает, что вы сами должны догадаться и все исправить.

Проявления пассивной агрессии не такие очевидные. Человек может игнорировать ваши просьбы, опаздывать, «забывать» о договоренностях, отказываться брать на себя обязательства или давать обещания, говорить одно, а делать другое, на вопрос «Что случилось?» отвечать: «Ничего». Это поведение тоже рождает бурю сложно переносимых чувств: вины, душевного смятения, сомнения в собственной правоте, стыда, отчаяния и так далее.

**Как противодействовать**

Молчание можно вскрыть: «Я вижу, что ты молчишь в ответ на что-то, что тебя не устраивает. Когда захочешь поговорить, дай знать. А пока до свидания». Так вы отражаете поведение манипулятора и заявляете, что не будете играть по его правилам. Совладать с пассивной агрессией сложнее, поскольку ее не так легко обнаружить. Если вам это удалось, не спускайте на тормозах и вскрывайте так же, как и молчание: «Ты не соблюдаешь договоренности, потому что тебя явно что-то не устраивает. Давай поставим общение на паузу и возобновим, когда будешь готов сказать прямо, что именно не так».

Лесть

Манипулятор льстит, сыплет комплименты и настойчиво оказывает помощь, когда вы не просите. Яркий пример льстивого манипулятора – лиса из басни Крылова, которая вынудила-таки ворону отдать ей кусок сыра. Мы все падки на лесть в той или иной степени, а игра на тщеславии гораздо приятнее, чем игра на чувстве вины. Поэтому попасть на эту удочку так же просто, как и на все предыдущие.

К «приятным» манипуляциям относится и непрошенная помощь. Стоит только заикнуться, что вам что-то нужно, манипулятор тут же примется за решение вашей проблемы – но только для того, чтобы гарантировать себе ваше содействие, когда оно ему понадобится.

**Как противодействовать**

Получив очередной комплимент, прислушайтесь к своей реакции: если перед вами манипулятор, скорее всего, кроме удовольствия вы испытаете сомнения. Как правило, мы в состоянии отличить истинное восхищение от лести, которая часто бывает эмоционально преувеличенной.

Что касается непрошенной помощи, отражайте ее так: я в состоянии сделать это сама, но если ты хочешь помочь – я не буду возражать. Если человек помог, а потом начал манипулировать этим, вербально или невербально играя на чувстве вины, больше не принимайте от него поддержку.

# 7 способов отразить негатив

24 ноября 2015 [Екатерина Бочкарева](https://rb.ru/author/bochkareva/) Редактор Rusbase

Вы знаете этих людей. Наверняка вы работаете с ними, живёте или проводите время. Они жалуются, срываются, критикуют и обвиняют всех вокруг. Кажется, эти люди всегда смотрят на мир слишком цинично. Вам они ещё не надоели?

К сожалению, это является частью нашей повседневной жизни, с которой надо учиться справляться. Вот семь способов, которые помогут нормально общаться с негативно мыслящими людьми и не терять самообладания.

1. Сопереживайте

Когда собеседник начинает проявлять негатив, отдайте должное его боли, а затем переключайтесь на другую тему. Скажите от всего сердца «О, мне так жаль это слышать», а затем предложите что-нибудь позитивное: «пойдём выпьем по чашечке кофе и обсудим проект. Мне интересно услышать твои идеи на этот счёт».

**2. Хвалите**

Не поощряйте негативное поведение, но хвалите человека за то, как ловко он справился с той или иной ситуацией. Скажите что-нибудь вроде «Ого! И как только тебе удалось справиться с ситуацией до того, как она вышла из-под контроля!». Такой подход может повернуть разговор в более позитивное русло.

**3. Выражайте соболезнования**

Возможно, вам тоже приходилось переживать нечто подобное, на что жалуется собеседник. Поделитесь случаем из своей жизни, сделав акцент на позитивном исходе. «Могу представить, каково это сломать машину с самого утра. Со мной то же самое произошло в прошлом месяце, но зато я нашёл своего идеального мастера. Хочешь дам его номер?»

**4. Повторяйте сказанное**

Самый проверенный метод — отзеркаливать всё, что говорит собеседник. Возможно, он не осознаёт, что говорит в негативном ключе. В таком случае можете сказать следующее: «Создаётся впечатление, что тебе до жути надоело, что тебя приглашают выступать на различных собраниях. Или мне так кажется?». Возможно, собеседник скажет, что-то вроде: «Нет, я не это имел ввиду». После этого попросите его объяснить, что именно он хотел сказать.

**5. Предлагайте свою помощь**

Не исключено, что жалобы — это серьёзный крик о помощи. Многим людям сложно просить о помощи, потому что они боятся показаться слабыми и бесполезными. Необходимость в поддержке они выливают в негатив. Если вы хотите и готовы оказать поддержку, предложите её. Возможно, именно это им от вас и нужно.

**6. Смените тему**

Примите услышанное вами и переходите к более позитивной теме. Скажите что-нибудь такое: «Мне очень жаль, что вы поругались с Филипом. Надеюсь, вы сможете уладить свои разногласия. А как вы с семьёй собираетесь провести выходные?». Затем сразу же переходите к следующей теме.

**7. Не поддавайтесь**

Если вам надоело слушать чьи-то проблемы, обозначьте границы и не ввязывайтесь в чужую драму. Будьте дипломатичны, придерживайтесь нейтрального тона (без злости, расстройств и бурных реакций). Скажите собеседнику: «Это что, так интересно?» или «Всё на самом деле так?». Не тратьте уйму времени на то, чтобы выслушивать чьи-то жалобы по поводу не сложившейся жизни. Ваше спокойствие и продуктивность гораздо дороже. Установите временной лимит и придерживайтесь его. Если вы на работе, ответьте так: «Мне очень жаль это слышать. Мне на самом деле пора вернуться к работе над моим проектом».

[**По теме: 4 фразы, которые расположат к вам коллег**](http://rusbase.com/howto/questions-likable-people/)

Если собеседник продолжит своё нытьё, будьте готовы вести себя настойчивее. Встаньте, создайте больше пространства между вами и начинайте собираться. Скажите: «Я не против пообщаться, но работа не ждёт».

Постоянный позитивный настрой поможет вам не погрязнуть в чужом унынии. Не поощряйте негативное поведение, лучше поищите способы обхитрить этот депрессивный взгляд на жизнь, и вы увидите, что чувства от разговора остались самые приятные.

# Искусство говорить и ничего не сказать: учимся общаться у правительства Китая

09 августа 2016 [Алексей Зеньков](https://rb.ru/author/zenkov/)

«В разные моменты жизни вам приходится общаться – с коллегой, членом семьи или животным в зоопарке, которое просто попалось вам на глаза. Но задавали ли вы себе вопрос: "Было ли мое общение эффективным?" Возможно, вы удивитесь, когда узнаете, что это было не так. Животное в зоопарке, к примеру, стало вас игнорировать, даже несмотря на то, что вы привлекали его внимание фразами "эй, товарищ!" или "эй, длинная шея, я здесь!". Эффективное общение очень важно – особенно в современной профессиональной жизни. Но, как ни парадоксально, самые полезные советы на эту тему можно почерпнуть не из книг по менеджменту или роликов на TED, а из опыта Коммунистической партии Китая (КПК)».

Репортер издания Quartz Нихил Соннад дает антисоветы тем, кто хочет научиться владеть умами так же, как китайское правительство.

Взглянем на репутацию партии. Во-первых, ей приходится общаться с 1,3 млрд человек (население Китая). Даже в численном выражении это довольно много общения. Во-вторых, партия правит в Китае уже около 70 лет. Вряд ли лично вам удастся править так же долго без развитых коммуникативных навыков.

Но есть и хорошие новости: у этой крайне успешной организации не так уж трудно перенять ее принципы, которые можно обобщить в несколько основных пунктов.

1. Не просите. Приказывайте.

Часто при неэффективном общении люди тратят время на критику и другие способы выслушать чье-то мнение. Опыт Коммунистической партии показывает, что в первую очередь люди склонны реагировать на власть и силу. Для вашей компании или некоммерческой организации намного эффективнее будет решить, чего именно вы хотите, и объявить уже принятое решение.

Такая тактика особенно оправдывает себя, когда вам нужно совершить какое-нибудь кардинальное и непопулярное изменение, например, передвинуть кофемашину или отменить свободу собраний и митингов.

**Идея для вашей работы:** если вы менеджер в компании, где используют сервис для внутренней переписки вроде Slack или HipChat, настройте автоматическую блокировку сообщений, содержащих ключевые слова с негативной оценкой вашей персоны и публично накажите/увольте людей, регулярно отправляющих такие сообщения.

2. Используйте пространные метафоры, чтобы люди были вынуждены догадываться сами

В ходе государственного визита в США партийный лидер [Си Цзиньпин упомянул](http://www.globaltimes.cn/content/944179.shtml) одно китайское выражение:

«Персиковые и сливовые деревья не говорят, но мы прокладываем дороги под ними».

Большинство людей интерпретировали это как то, что США и Китай могли бы решать важные проблемы сообща, несмотря на то, что одна страна является персиком, а другая – сливой.

В то же время такое мнение довольно странно, потому что персики не двигаются и не делают ничего, из-за чего может образоваться путь. Более общепринятый смысл идиомы в том, что персиковые и сливовые деревья красивы, а плоды вкусны, поэтому люди приходят вкусить их и полюбоваться, из-за чего появляется тропа. Так что Си мог иметь в виду совершенно другое: «Не так важно, будут ли сотрудничать США и Китай. Мы представляем величайшие страны, так что можно просто сидеть и ничего не делать».

Никто не знает.

В этом и заключается смысл – «никто не знает». В конце концов, нельзя осуждать человека за то, что он привел в качестве примера персик. Пусть люди догадываются сами.

**Полезный совет:**перед важными встречами просматривайте список крылатых выражений**Идея для вашей работы:** перед важными встречами просматривайте списки крылатых выражений. Как мы привлечем к этому аудиторию? «Что посеешь, то и пожнешь». Какие обновления есть по проекту? «Свеча ничего не теряет, если зажечь от нее другую свечу». Когда мы снова вернемся к этому вопросу? «Благими намерениями вымощена дорога в ад».

3. Новые предложения должны оформляться не в виде отдельных вещей, а в виде пронумерованных списков

Перечисление является ключевой особенностью коммуникации в КПК. Это особенно полезно для поиска негативных элементов в вашей компании, политической системе или некоммерческой организации.

К примеру, Мао Цзэдун однажды решил избавиться от вредителей. Он не стал концентрироваться на вредителях в целом или вредителях как понятии, но призвал к уничтожению «четырех видов вредителей». В их число входили крысы, мухи, комары и воробьи. Посыл Мао сработал. Правда, пока Мао хотел уничтожить воробьев, поедающих посевы, оказалось, что также они поедают саранчу и других вредоносных насекомых, так что истребление воробьев крайне отрицательно сказалось на состоянии посевов.

Непреднамеренные последствия являются ключевым индикатором того, что коммуникация оказывает какой-то эффект.

Постер «Кампании против четырех вредителей» Мао Цзэдуна. Источник: Национальная медицинская библиотека США

**Идея для вашей работы:** Ваши идеи, представленные в виде пронумерованных списков, выглядят намного солиднее и внушительнее. «Вредители» не звучит так уж страшно, но совсем другое дело, если их будет четыре или пять типов. Представьте, что у вас появился способ придать своим начинаниям больше веса. К примеру, если вы слишком некомпетентны, нерешительны и еще две вещи, которые начинаются на «не-», запустите программу борьбы с «Четырьмя "Не"».

4. Подавляйте отдельных личностей, фокусируясь на группе

Часто в процессе общения будут появляться несогласные с вами люди. Если вы можете действовать с позиции силы, можете просто игнорировать таких людей (см. пункт 1). К сожалению, такая стратегия доступна не каждому, но есть и другой способ.

Главный смысл в том, чтобы выставить несогласного с вами человека эгоистичным и дезорганизующим в глазах группы.

**Полезный совет:**дискредитируйте несогласного с вами человека и настройте всех против негоВ недавнее время Партия стала использовать фразу «призыв к конфликту и провокация проблем». О группах, которые чем-то не устраивают Партию, говорят, что они «призывают к конфликту и провоцируют проблемы». Художник, создавший [смешное изображение](http://www.nytimes.com/2015/07/27/world/asia/china-uses-picking-quarrels-charge-to-cast-a-wider-net-online.html?_r=0) Си Цзиньпина, также «призывал к конфликту и провоцировал проблемы».

Эта коммуникативная стратегия хороша вдвойне: вы дискредитируете человека, выступающего против вас, и настраиваете всех вокруг против него или нее.

**Идея для вашей работы:** «Анатолий, ваше предложение чаще общаться с клиентами просто создаст нам всем лишнюю работу. Хватит призывать к конфликту и провоцировать проблемы».

5. Используйте трудные для запоминания и запутанные аббревиатуры

Организационная структура [КПК](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%8F_%D0%9A%D0%B8%D1%82%D0%B0%D1%8F) – также известной как ККП – включает в себя [НПКСК](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%82_%D0%9A%D0%B8%D1%82%D0%B0%D1%8F) и [ВСНП](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%81%D0%B5%D0%BA%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D1%81%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%8B%D1%85_%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B9), [ЦКПД](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F_%D0%9A%D0%9F%D0%9A_%D0%BF%D0%BE_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%BA%D0%B5_%D0%B4%D0%B8%D1%81%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D1%8B) и [ЦАК](https://en.wikipedia.org/wiki/Cyberspace_Administration_of_China), а еще [ЦНКБ](https://en.wikipedia.org/wiki/National_Security_Commission_of_the_Communist_Party_of_China) и [ЦВСКНР](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B2%D0%BE%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%82_%D0%9A%D0%9D%D0%A0).

**Полезный совет:**ТПРВНГМЧЗПРВ таких условиях никто даже близко не поймет, кого винить в плохих результатах!

**Идея для вашей работы:** Придумайте сокращения для всех своих проектов и задач. Называйте их только по сокращениям и позаботьтесь, чтобы они были похожи друг на друга. «На прошлой неделе я занимался в основном ALG, но теперь намного важнее перейти к GLA и GGL».

6. Относитесь к своим противникам, как к разным видам животных

Это похоже на стратегию с метафорами, но только более специфично. В частности, вам следует относиться к своим противникам, как к разным животным – тиграм, змеям, цыплятам и т.д.

«У меня нет противников», — можете возразить вы. На самом деле, вам просто не приходило в голову подходящее животное.

В качестве примера можно привести придуманную Мао фразу «бумажный тигр». Так он описывал нечто пугающее, но на деле представляющее собой всего лишь бумагу. Это по-настоящему интересная вариация идеи с животными, потому что бумажный тигр может не только пугать, но и умилять.

Сегодня под ударом Си и его антикоррупционной кампании оказались «тигры и мухи». Тиграми называют могущественных коррумпированных людей, а мухами – рядовых взяточников. Даже если у вас нет врагов на уровне тигра, в офисе всегда найдется пара «мух».

# Как разговорить кого угодно: три проверенные техники

13 июля 2018 [Никита Стаценко](https://rb.ru/author/mkeehl/) Редактор

Отрывок из книги [«Как узнать всё что нужно, задавая правильные вопросы»](https://www.alpinabook.ru/catalog/knigi-dlya-uverennosti-v-sebe/452945/), в которой журналист Сесно Фрэнк делится проверенными методами расспросов разговорчивых и не очень собеседников.

Что такое вопросы, наводящие мосты

Когда я договариваюсь с кем-то об интервью, как правило, люди приходят ко мне с готовностью. Они хотят обратиться к миру и поделиться своими мыслями или опытом.

Но что делать в ситуациях, когда человек сам не желает взаимодействовать с вами? Чтобы достучаться до скрытного человека, требуется особый подход, много терпения и специальные вопросы, помогающие наладить отношения.

Допустим, вам нужно что-то выяснить. Зачем по офису болтается этот новый парень? И не планирует ли ваш сын-подросток устроить вечеринку, когда вы уедете из города? Такие разговоры иногда похожи на изощренный танец вокруг интересующей вас темы. Ваши шансы достигнуть цели будут выше, если вы зададите правильные вопросы — и тем самым наведете мосты.

* Что происходит?
* О чем думает ваш собеседник?
* Есть ли у вас какие-то противоречия?

У людей много причин быть замкнутыми. Они могут что-то скрывать или чего-то стыдиться. С подозрением относиться к вам из-за ваших взглядов или из-за чего-то, что происходило между вами в прошлом. Сердиться, обижаться или считать, что весь мир против них. Они могут быть скрытны по натуре. А некоторые просто замышляют что-то недоброе.

Вопросы, наводящие мосты, должны подталкивать людей к общению, даже если они изначально этого не хотят. Принципы построения вопросов-мостов направлены на однозначный результат: заставить раскрыться не доверяющего вам человека.

Ваши шансы на успех возрастут, если вы будете соблюдать следующие условия.

1. Твердо знайте, чего добиваетесь. Четко сформулируйте для себя, что хотите узнать. Не теряйте из виду цель.
2. Избегайте «тревожных кнопок». Не начинайте с обвинений или вопросов, которые сразу заставляют защищаться. Лучше просто пытайтесь завязать диалог.
3. Не обвиняйте, а спрашивайте. Начните с того, что беспокоит собеседника, и попытайтесь что-то об этом выяснить. Что кажется ему несправедливым? Затем спросите о причинах и мотивах его действий.
4. Демонстрируйте понимание и поддержку. Вы хотите получить откровенные ответы и понять подоплеку чужих поступков, поэтому должны подталкивать человека к дискуссии. Направляйте его и поддерживайте. Предлагайте награду. Для вас главное — разговорить собеседника.

Решение головоломок

В этой главе я познакомлю вас с человеком, чей опыт, знания и работа позволяют считать его знатоком самых труднодоступных и глухих закоулков человеческой натуры. Он учит тому, как расспрашивать по-настоящему упрямых и недоброжелательных собеседников.

Если вы когда-нибудь пытались получить ответы от того, кто не желает откровенничать, вы поймете, какую роль в разговоре играют эти вопросы:

* Каковы ваши мотивы?
* Что у вас на уме?
* Представляете ли вы опасность?

Бэрри Сподак — эксперт по оценке угроз. Он изучает людей, которые скрывают самые темные и опасные секреты. Он разработал протоколы и практические методы для общения с потенциальными киллерами, террористами, школьными стрелками и недовольными сотрудниками.

Бэрри учит уважительным расспросам, которые, по мнению большинства экспертов, являются наиболее эффективным способом убедить враждебно настроенного человека пойти вам навстречу и выдать определенную информацию. Они помогают ослабить защитные барьеры человека и снизить его тревогу. Вопросы Бэрри направлены на то, чтобы инициировать диалог, пусть не вполне гладкий, но позволяющий установить некоторое доверие и благодаря этому получить информацию даже от неразговорчивых собеседников.

Если убрать из этого сценария экстремальные условия и характеры собеседников Бэрри, то методику вполне можно применять, общаясь с семьей, друзьями и коллегами. Кто-то что-то скрывает. Кто-то что-то замышляет. Кто-то не говорит вам то, что вы должны знать. Если вы правильно используете вопросы, наводящие мосты, то сможете разговорить этих людей: они раскроются и вы получите представление о том, что у них на уме. Первый шаг — уменьшить напряжение.

Бэрри — приверженец выдвинутой нобелевским лауреатом Даниэлем Канеманом психологической теории, согласно которой существует два режима мышления.

Первый Канеман назвал Системой 1 — это своего рода низшая передача нашего мозга; она распространяется на любые действия и позволяет нам легко принимать решения и находить готовые ответы. Ее можно представить как автопилот нашего мозга. Если кто-нибудь спросит вас, сколько будет два плюс два, вы автоматически, не прилагая никаких умственных усилий, ответите «четыре».

1. В **Системе 1**, в состоянии, которое Канеман называет «когнитивной легкостью», мы чувствуем себя расслабленными, спокойными и все контролирующими. Человек, задающий вопросы, может подключить собеседника к Системе 1, спросив о погоде или предмете одежды или даже просто предложив чашечку кофе. Этот радушный и привычный жест успокаивает.
2. **Система 2** — своего рода «турборежим», который заставляет мозг функционировать быстрее и потреблять больше кислорода. Он включается в ответ на нечто незнакомое, трудное или пугающее. Сложная математическая задача или спорная ситуация погружает вас в это состояние. Вы останавливаетесь и пытаетесь найти ответ.

Мозг в Системе 2 всегда настороже. В незнакомой или недружелюбной обстановке он работает именно так. Мы начинаем обдумывать каждое слово. Сколько будет 435 разделить на 9? Это ты взял мою бутылку джина?

Скорее всего, именно в таком состоянии находится ваш подросток, если считает, что вы обвиняете или осуждаете его. В таком же состоянии находитесь вы, когда ваш босс плохо отзывается о вас на аттестации. И именно так реагирует на допрос практически любой подозреваемый.

Бэрри учит агентов, как добиться того, чтобы в мозге тех, с кем они работают, преобладало действие Системы 1. Он советует своим ученикам начинать с вопросов, которые позволяют собеседнику оставаться в зоне комфорта, даже если они не имеют отношения к делу. Спросите о чем-нибудь обычном или об известных вам событиях из жизни человека, которые не вызовут у него никаких подозрений.

Допустим, агент приходит к некоему Джозефу, имя которого всплыло при расследовании. Пока Джозеф считается источником, а не подозреваемым. Войдя в гостиную, агент замечает на стене картину.

**— Мне нравится эта картина. Кто ее написал?**

Если только предмет расследования агента не кража произведений искусства, такой вопрос — звучащий как признание, даже как комплимент — может помочь растопить лед. Тема искусства позволяет Джозефу поговорить о чем-то знакомом. Как объясняет Бэрри, агент должен слушать внимательно и, если Джозеф ответит спокойно и открыто, задать еще какие-то вопросы о картине, чтобы за несколько минут легкой беседы перевести его в состояние «когнитивной легкости».

Даже те из нас, кто не имеет отношения к спецслужбам, используют этот метод беседы — сознательно или нет. Мы ищем способы разбить лед в первые минуты знакомства, пытаемся завязать беседу, начав с легкой темы.

Представьте себе, что вы — менеджер страховой фирмы. Анна, одна из ваших сотрудниц, приходит в ваш кабинет за ежегодной оценкой своей работы. Пара коллег пожаловалась на то, что она позволяет себе пренебрежительно отзываться о людях за их спиной. Вы хотите, чтобы Анна прекратила вести себя так, но вам вначале нужно понять, что у нее на уме. Она настороже. Вы вспоминаете, что видели у нее на столе новый компьютер. Вы спрашиваете:

**— И как твой новый компьютер?**

«Он очень быстрый, — отвечает она. — Никогда не зависает. Мне уже давно пора было его поменять».

Не так уж много, но вы все-таки заставили Анну разговориться.

«Прекрасно, — отвечаете вы. — А тачскрин комфортный?»

Вы видите, как плечи Анны слегка расслабляются. Она не слишком рада быть здесь, но по крайней мере вы узнали, что ей нравится ее новый компьютер.

У вас мало времени, так что нужно перевести разговор на проблему. Но Бэрри советует не спешить слишком сильно. Не стоит так сразу переводить ее мозг в Систему 2 прямыми вопросами. Пообсуждайте компьютер еще немного.

**— Как ты пришла к выводу, что тебе нужен именно этот компьютер?**

Вопрос, начинающийся с «как», требует ответа другого типа — содержащего некие обоснования и историю. Бэрри объясняет своим студентам из ФБР и других спецслужб, что человеческому мозгу нравятся истории. С их помощью мы учимся и запоминаем. Они пробуждают интерес и позволяют нам делиться опытом.

Представим Бэрри на месте босса. Он отталкивается от ее ответа и спрашивает:

**— Это популярная марка? Как ты думаешь, ее многие выбирают?**

Он обращает внимание на потенциальные «точки входа»: с них можно перевести разговор с Анной на историю, которую он хочет услышать.

Допустим, она говорит, что многие люди действительно выбирают эту модель. Она долго изучала информацию о ней, чтобы не ошибиться с выбором. Так она делает все, тщательно и целенаправленно. Вот здесь-то в ее истории и появляется точка входа.

«Я по-другому использую свой компьютер. — говорит она. — С его помощью я могу работать более эффективно. Лучше, чем Эл из кредитного отдела, у которого другая модель».

Анна проводит грань между собой и окружающими, объясняет Бэрри. Сравнивая себя с Элом из кредитного отдела, Анна дает зацепку, за которую умелый интервьюер должен ухватиться. Что-то отличает ее от других. Это дает слушателю точку входа. Бэрри бы обязательно спросил:

**— Правда? А что там с этим Элом?**

Анна должна начать рассказывать, как ее коллега недавно повел себя в некоей ситуации, и что думают по этому поводу другие люди, и что в итоге произошло. Ее рассказ даст вам еще больше точек входа, больше возможностей для вопросов.

Чтобы метод работал, нужно сосредоточенно слушать — это поможет вам формулировать дальнейшие вопросы, чтобы история обросла подробностями.

Вы разыгрываете своего рода шахматную партию, слушая ответы, формулируя вопросы и при этом продумывая следующие ходы. Следовательно, ваши вопросы должны быть стратегическими. Вы знаете, к чему вы хотите привести разговор, но вам необходимо, чтобы ходы вашего оппонента тоже вели его в этом направлении.

Тенхика 1. Понимание и поддержка

Чтобы собеседник продолжал говорить, не отклонялся от нужной темы и оставался в Системе 1, Бэрри использует периодические «микроподтверждения». Когда он слышит то, что ему нужно или о чем он желает знать больше, он выражает интерес — практически незаметными движениями, жестами или звуками. Например, он может податься к собеседнику, слегка кивнуть или едва слышно произнести «угу». Такие микроподтверждения поощряют человека продолжать и при этом не прерывают и не отвлекают его. Они сигнализируют об интересе и сочувствии.

По мере развития разговора Бэрри часто предлагает «награды» — небольшие знаки признания. «Действительно, очень интересно, — может сказать он. — Я никогда не рассматривал это с такой точки зрения». Если вы даете что-то людям, они становятся более склонны дать что-то и вам.

Техника 2. Вопросы без вопросительных знаков

Некоторые вопросы работают лучше, когда не отмечены знаком вопроса.

**— Расскажите мне больше. Объясните мне это.**

Такие вопросы-указания приглашают собеседника помолчать, подумать и вспомнить больше подробностей. По сути, с их помощью вы тоже спрашиваете, но не напрямую. Они отражают ваш интерес, и если вы задаете их верным тоном, а язык вашего тела демонстрирует открытость, то собеседник воспринимает это как позитивную оценку его слов, что очень важно для преодоления барьеров. В таких репликах человек обычно не видит угрозы.

Я на своем журналистском опыте убедился, что вне стандартной схемы «вопрос–ответ» собеседнику легче дышится, эта техника как бы создает для него свободное и более комфортное пространство. Я в таких случаях откладываю ручку, подаюсь вперед и слегка приподнимаю брови, демонстрируя явную заинтересованность. Таким образом я сообщаю людям, что их история зацепила меня и я очень увлечен тем, что слышу.

Бэрри советует при любой возможности заменять вопросы утверждениями. Этот метод способствует более свободной беседе, особенно если кто-то хочет что-то скрыть.

Техника 3. Эхо-вопросы

Есть еще один способ поддержать собеседника, и тут уже не обойтись без вопросительных знаков. Я использую для таких реплик термин «эхо-вопросы». Они очень просты, и я задаю их в разных интервью. Почти всегда это заставляет собеседников рассказывать больше.

Кроме того, эти вопросы эффективно наводят мосты. Превращая слова собеседников в эхо-вопросы, я продолжаю беседу и расставляю в ней акценты, а интонацией задаю своим репликам настроение — сочувствие, удивление, усмешку.

**Генри говорит: «Они обращались со мной так, что мне кричать хотелось».**

**Вы задаете ваш эхо-вопрос: «Кричать?»**

**Рита говорит: «Не знаю даже, зачем я вообще силы трачу. Они там такие некомпетентные».**

**Вы говорите: «Некомпетентные?»**

В большинстве случаев такие эхо-вопросы из одного слова подталкивают людей к объяснениям и более подробному рассказу.

Бэрри обучает этой технике в составе так называемого метода «рефлективного слушания». Он объясняет своим ученикам, что они должны внимательно следить за словами собеседника, если хотят подхватывать его слова на лету. А когда речь идет об оценке угроз, ставки очень высоки.

Эхо-вопросы и рефлективное слушание помогают узнать, что на самом деле стоит за словами собеседника. Они служат в разговоре своего рода знаками пунктуации, которые позволяют выделить важный момент или мысль, чтобы перейти к дальнейшим подробностям и обсуждению.

Вывод. Стройте мосты

Вопросы, наводящие мосты, работают лучше всего, когда люди находятся в состоянии когнитивной легкости и чувствуют, что у них есть благодарная аудитория. Вы можете добиться этого эффекта с помощью вопросов (с вопросительными знаками или без), используя слова собеседника, прислушиваясь к точкам входа и аккуратно поддерживая его сложные или иррациональные мысли. Вы строите мост кирпичик за кирпичиком, вопрос за вопросом. Вы делаете это со всей тщательностью, зная, что мост не строится в одно мгновение и по пути вам может встретиться много трудностей.

# Как провести трудный разговор в онлайне или по телефону

**15 июля 2019**|**Арт Маркман**

Как заметил психолингвист Герберт Кларк, человеческое общение оптимально для небольших групп людей, которые взаимодействуют лицом к лицу в режиме реального времени. Чем дальше мы отходим от этой идеальной ситуации, тем больше вероятность того, что общение может пойти по неверному пути.

И все-таки многие из нас даже не видят своих коллег, поскольку они (или мы) работают удаленно, в другом офисе или на другой части планеты. Это может усложнить общение, особенно в случаях, когда ситуация или тема для разговора потенциально способна вызвать стресс у вас, вашего собеседника или вас обоих.

Если вам предстоит при разговоре с коллегой затронуть эмоционально или концептуально сложные темы, хорошей идеей будет приблизить ситуацию к идеальной настолько, насколько это возможно. Возможность взаимодействовать в режиме реального времени позволяет прервать собеседника, если что-то становится непонятно. Согласованные действия в процессе общения – это основной критерий эффективной коммуникации.

Визуальный контакт еще важнее, если мы имеем дело с эмоционально сложной ситуацией. Лицо собеседника позволяет получить большое количество информации о том, что он чувствует. Даже мимолетные изменения на лице, так называемые [микровыражения](https://hbr-russia.ru/karera/kommunikatsii/p18627" \t "_blank), могут послужить ценным источником информации об изначальной реакции человека на информацию. Когда вы обмениваетесь письмами или разговариваете по телефону, вы не можете заметить эти небольшие изменения, а значит упускаете и смысл, который они несут.

Вот несколько советов, которые помогут, если вам предстоит сложный разговор в онлайне или по телефону.

**Создайте ощущение соприсутствия.** Чем сложнее разговор, тем больше вам нужно обдумать вопрос о средствах общения и о том, как минимизировать создаваемые ими помехи. Необходимо обеспечить ощущение [соприсутствия](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131511002028), то есть создать возможность эффективного взаимодействия. Например, вы можете выбрать голосовое общение по телефону вместо видеозвонка, если у вас не очень хорошее интернет-соединение. Также следует попытаться создать свободную от отвлекающего шума среду, чтобы все участники разговора могли сосредоточиться на процессе. Это особенно важно, если вы работаете в офисе с открытой планировкой.

**Если это возможно, установите зрительный контакт.** Если вы ведете эмоционально сложный разговор и говорите, например, о каких-то неприятностях, лучше всего установить зрительный контакт с собеседником и сообщать ему эту информацию с сочувствием и заботой. Выражение лица и тон голоса не всегда можно правильно понять в онлайн-формате, но если вы не можете встретиться лично, попробуйте использовать видеоконференцию или Skype.

**Говорите конкретно.** Есть два типа дистанции, создаваемой виртуальным общением. Одна – физическая. Вторая – это то чувство дистанции между людьми, которое возникает из-за технических барьеров. [Исследования](https://psycnet.apa.org/buy/2010-06891-005) в рамках теории конструктов разного уровня указывают: чем дальше от чего-то или кого-то мы находимся в контексте общества, времени или места, тем абстрактнее мы склонны рассуждать. Однако сложный разговор часто предполагает обратную связь, а не абстракцию, особенно если обсуждаются чьи-то неудовлетворительные рабочие показатели. В такой ситуации надо продемонстрировать конкретные признаки проблемы и указать на шаги, которые человеку стоит предпринять для ее решения.

Позаботьтесь о том, чтобы преодолеть эффект дистанции, и постарайтесь сделать ваш разговор как можно более конкретным. Заранее сделайте заметки, которые позволят вам подкреплять ваши тезисы примерами. В противном случае вы рискуете провести разговор, который не приведет к решению замеченных вами проблем.

Даже при удачном стечении обстоятельств трудные разговоры даются непросто. Если же вам предстоит провести такой разговор в онлайне или по телефону, подготовьтесь, чтобы сделать его максимально похожим на беседу лицом к лицу.

**Об авторе. Арт Маркман (Art Markman)** — доктор наук, профессор психологии и маркетинга Техасского университета в Остине, основатель и директор программы Human Dimensions of Organizations. Автор более 150 научных работ и нескольких книг на темы логического мышления, принятия решений и мотивации. Его новая книга — «Bring Your Brain to Work: Using Cognitive Science to Get a Job, Do it Well, and Advance Your Career».

# Пять принципов, которые помогут исправить испорченные отношения

**10 июля 2019**|**Керри Робертс ГибсонБет Шинофф**

Однажды менеджер (назовем ее Кэсси) отправила электронное письмо сотруднику из своей команды Харрисону, в котором объяснила, почему она не пригласила его на встречу с высшим руководством. Они с Харрисоном хорошо ладили, и она хотела убедиться, что он не обиделся. Прошло два дня, но она так и не получила ответа на письмо. После этого небольшого инцидента Кэсси засомневалась в отношениях между ними. Откуда такая внезапная невежливость, неужели Харрисон действительно расстроился? У них еще хорошие отношения? Как ей вести себя, когда они встретятся в следующий раз? А Харрисон просто записал в список дел «ответить Кэсси», но был слишком занят, чтобы сделать это. Он понятия не имел, что задержка с ответом обеспокоила ее.

Взаимодействие с коллегами часто может сбивать с толку и даже становиться источником стресса. Мы регулярно сталкиваемся с этим феноменом за те почти девять лет, что занимаемся [изучением рабочих отношений](https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2014.0033). В конце концов, отношения с коллегами становятся решающими в восприятии работы. Если вы симпатизируете им, то с гораздо большей вероятностью будете довольны своей организацией.

Однако часто мы неправильно судим об отношениях на работе. В процессе эволюции люди научились оценивать ситуации или как «хорошие», или как «плохие», чтобы действовать в зависимости от того, что перед ними: угроза или благоприятная возможность. Инстинктивно мы оцениваем отношения с коллегами по аналогичной схеме. Проблема в том, что рабочие отношения бывают самых разных типов: хорошие, плохие и всевозможные промежуточные варианты. Многочисленные исследования не только подтверждают это, но и [демонстрируют](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206316685853?journalCode=joma), что индивидуальные отношения часто включают как позитивные, так и негативные аспекты.

Большинство расценивает отношения с коллегами как фиксированные: хорошие навсегда останутся хорошими, а плохие никогда не станут лучше. Следовательно, здоровые отношения мы воспринимаем как должное и не уделяем им заслуженного внимания и сил. Мы также списываем со счетов испортившиеся отношения и не предпринимаем шаги по их улучшению. Это тоже заблуждение, так как отношения с коллегами динамичны: даже самые токсичные могут улучшиться и самые позитивные быстро сойти на нет.

Если присмотреться повнимательнее, вы увидите, что отношения с коллегами состоят из ряда «микродвижений» — небольших действий или ситуаций, которые кажутся незначительными в момент, когда происходят, но влияют на наши взаимоотношения. Микродвижения напоминают элементы танца. Вы делаете шаг, ваш коллега делает шаг. Каждый шаг, или микродвижение, может изменить направление отношений. Небольшая демонстрация благодарности или сочувствия — например, сказать «спасибо», когда вам придержали дверь, или с пониманием отнестись, когда человек опоздал на встречу — может сблизить людей и помочь достичь долгосрочного доверия, считают исследователи. С другой стороны, такая, казалось бы, обыденная вещь, как задержка Харрисона с ответом, может создать напряжение и отрицательные чувства, которые запомнятся надолго.

Микродвижения бывают разными, но, по данным [исследования](https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2016.0317?journalCode=amr) Керри Робертс Гибсон, одного из авторов этой статьи, большинство из них или сближает людей, или отдаляет друг от друга. Некоторые шаги оказывают более сильное воздействие, чем остальные: например, неуважительный комментарий на собрании группы будет иметь более заметные последствия, чем пропущенная телефонная конференция. Однако все микродвижения обладают потенциалом менять отношения между коллегами. Вот несколько типичных сценариев, которые мы наблюдали во время работы.

* У вас с коллегой сложные отношения. Вы узнаете, что у нее недавно умер отец. Вы останавливаетесь у ее стола и выражаете свои соболезнования. Коллега рассматривает этот разговор как попытку примирения. Через несколько дней она предлагает вам помочь с проектом.
* В обеденный перерыв вы и еще несколько коллег решаете пойти в кафе. Вы хотите позвать еще одного сотрудника из вашей команды, но передумываете, потому что инициатором обеда были не вы. Вернувшись в офис, вы замечаете, что коллега взбешен. Уходя вечером домой, он говорит, что не проверил отчет, который вам нужно отослать на следующее утро первым делом.
* Однажды утром вы работаете с клиентом. Разговаривая с ней, вы между делом отвечаете на электронную почту и сообщения и лишь вполуха слушаете ее. Позже в тот же день вы получаете сообщение от начальника, который говорит, что клиентка выразила раздражение вашим поведением во время последнего звонка.

Это всего лишь несколько примеров того, как микродвижения могут влиять на отношения. Возможности и результаты бесконечны. И поскольку отношения так серьезно отличаются, не у всех реакция на микродвижения будет одинаковой. Например, когда Керри, Дана Харари и Дженнифер Карсон Марр [изучали](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597815302521?via%3Dihub), что будет, если поделиться с коллегой информацией о своей слабости, они обнаружили, что для человека с более высоким статусом демонстрация уязвимости вредит отношениям. Если же у собеседников одинаковый статус, отношения не ухудшаются. Как определить, какие микродвижения будут полезны? Предлагаем ориентироваться на следующие принципы.

**Постарайтесь понять точку зрения коллеги.** Результат действий не всегда бывает намеренным. Сложность с микродвижениями заключается в том, что все мы применяем разные стандарты к их оценке. Для Харрисона не ответить на письмо — это мелочь, но это не мелочь для Кэсси. Однако ей следовало остановиться и задуматься, что происходит в жизни Харрисона. Возможно, он только что вернулся из командировки и у него накопился огромный объем почты, на которую необходимо ответить. Или, может быть, он занят другим проектом? Или вспомните пример с соболезнованиями коллеге. Это микродвижение могло произвести обратный эффект, если бы коллега заподозрила вас в неискренности или даже попытках манипуляции. Поэтому прежде чем совершать микродвижение со своей стороны, спросите себя, как бы вы реагировали на месте этого человека. После микродвижения оцените реакцию коллеги и проанализируйте, соответствовала ли она вашим ожиданиям. Если нет, то будьте готовы сделать дополнительные микродвижения.

**Осознайте, что микродвижения не всегда бывают намеренными.** Если внезапно отношения с коллегами пошли не так, возможно, причина в вашем непреднамеренном микродвижении. Возьмем уже упоминавшийся пример, когда человек во время звонка параллельно занимался другими делами. Используйте реакцию клиента как сигнал, что вам следует лучше осознавать свое поведение. Поняв причину реакции коллеги, вы можете не дать маленькому недоразумению перерасти в нечто большее. Важно отметить, что не всегда следует винить человека в непреднамеренном микродвижении. Иногда очень просто выяснить, относится ли неожиданная реакция коллеги именно к вам, спросив напрямую: «У меня ощущение, что ты чем-то расстроен. Это из-за меня?»

**Проанализируйте свою роль в происходящем.** Иногда мы настолько погружены в свои эмоции, что не видим целостную картину отношений своего коллеги или не замечаем влияния нашего поведения. Если взглянуть на ситуацию со стороны, можно яснее увидеть динамику ваших отношений. Чтобы лучше понять их, ответьте на следующие вопросы:

* Как бы посторонний наблюдатель изложил историю ваших рабочих отношений? Каковы их преимущества и сложности?
* Как бы он описал вашу роль в ситуации? Сближает ли вас ваше поведение с коллегой или отталкивает его?
* Какой совет вы бы дали другому в подобной ситуации? Какие конкретные шаги вы порекомендовали бы ему и от каких отговорили бы?

**Записывайте свои микродвижения.** Исследователи рекомендуют ведение дневника в качестве инструмента развития ваших успехов. Мы считаем, что дневниковые записи также могут помочь вам в создании более глубоких и значимых отношений. Если вы хотите изменить отношения с кем-либо из коллег, попробуйте записать 5-6 микродвижений, предпринятых вами или вашим коллегой в последнее время, а также реакцию на каждое из них. Например, если вы сделали шаг навстречу (скажем, попросив коллегу о помощи), отступил ли он назад (сказав, что у него нет времени) или ответил аналогичным образом (попросив о помощи в каком-либо вопросе)? Ведение дневника может помочь в выявлении тенденций в отношениях и пролить свет на микродвижения, которые способны улучшить их.

**Помните, что «хорошие» и «плохие» микродвижения неравноценны.** Можно предположить, что сближающее с коллегой микродвижение компенсирует отдаляющий его от вас шаг. Но, к сожалению, микродвижения, наносящие ущерб отношениям, легче совершать и они оказывают более сильное влияние, чем те, что влияют благоприятно. В часто цитируемом [исследовании](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597815302521?via%3Dihub) Рой Баумайстер из Квинслендского университета и его коллеги отмечают, что воздействие «негативных» взаимодействий перевешивает последствия «позитивных». Поэтому если вы думаете, что совершили микродвижение, которое, возможно, повредило отношениям, придумайте не менее шести микродвижений, чтобы компенсировать его.

Подводя итоги, можно сказать, что в отношениях с коллегами бывают свои взлеты и падения. Ежедневно перед вами открываются бессчетные возможности для их формирования и изменения. Главное — предпринимать микродвижения, делающие отношения с коллегами такими, какими вы хотите их видеть, а не довольствоваться сложившейся ситуацией.

**Об авторах**

**Керри Робертс Гибсон (Kerry Roberts Gibson)** — доцент кафедры менеджмента Колледжа Бабсона.

**Бет Шинофф (Beth Schinoff)** — доцент кафедры менеджмента и организации в Школе менеджмента Кэрролла Бостонского колледжа.

# Как научиться задавать правильные вопросы, которые помогут всем

**12 июля 2019**|**Хел Грегерсен**

***От редакции.*** Хел Грегерсен — автор Harvard Business Review, исполнительный директор Центра лидерства при Массачусетском технологическом институте и старший преподаватель курса лидерства и инноваций в Школе менеджмента имени Слоана. Он выступал в ЮНИСЕФ и на Мировом экономическом форуме, а Thinkers50 включили его в число наиболее инновационно мыслящих людей современности. Грегерсен — автор десяти книг, переведенных на пятнадцать языков, включая бестселлер «ДНК инноватора». Не так давно он написал новую книгу «Вопросы — это ответы: как искать прорывные идеи и решать сложные проблемы на работе и в жизни», которая пригодится всем, кто живет в XXI веке и сталкивается с его ежедневными испытаниями и неопределенностью. Мы публикуем несколько фрагментов из русского перевода книги, выходящего этим летом в издательстве «Манн, Иванов и Фербер».

**Что сложнее, чем найти новые ответы?**

*Самое важное и трудное — это не поиск правильного ответа, а поиск правильного вопроса.****Питер Друкер***

Первые посетители нового павильона для мероприятий, открывшегося в Шанхае в июне 2017 года, оказались в совершенно непривычной обстановке. Сначала их ждал концерт, где музыкальные номера чередовались с декламацией стихов, потом им предстояла прогулка по полномасштабному макету городского района — с парком и прудом с лодками, рынком под открытым небом, детской игровой площадкой и кафе. Вы спросите, что здесь непривычного? Дело в том, что все это происходило в полной темноте.

Посетители спотыкались. Наталкивались на предметы. Смеялись и удивлялись. Никто не смог бы сориентироваться в этом павильоне, если бы не помощь опытных и ловких гидов — разумеется, незрячих. Павильон назывался «Диалог в темноте», и придумал его Андреас Хайнеке. Первый такой павильон открылся во Франкфурте в 1989 году. Сейчас социальное предприятие Хайнеке работает в десятках стран, обеспечивая рабочие места для слепых, а зрячим помогая понять, какова повседневная жизнь тех, кто лишен зрения. Павильоны посетили миллионы людей, и для многих этот опыт стал поводом серьезно задуматься.

Началось же все с вопроса, точнее, с новой формулировки вопроса. Около тридцати лет назад Хайнеке работал на радиостанции. Руководитель сообщил ему, что на работу скоро вернется сотрудник, который потерял зрение в результате страшной аварии, но хочет снова заниматься любимым делом. Хайнеке попросили помочь ему снова влиться в работу. Это была непростая задача: Хайнеке никогда ничем подобным не занимался, но тут же взялся решать проблему — какую работу незрячий человек способен удовлетворительно выполнять. Хорошо узнав своего нового коллегу, он понял, что поставил вопрос чересчур узко и в корне неверно. Тогда Хайнеке сформулировал его в более позитивном ключе: в какой рабочей обстановке слепой человек может максимально эффективно задействовать свои сильные стороны? Так у него родилась идея «Диалога в темноте», которая в конечном счете привела его к делу всей его жизни.

Именно это я хочу донести до вас: значимые результаты чаще всего достигаются с помощью вопросов, переформулированных так, что они становятся катализаторами. Только тогда вопросы устраняют преграды для мышления (например, такое как чрезмерно узкие убеждения) и перенаправляют творческую энергию в более продуктивное русло. И человек, который чувствовал себя загнанным в тупик, вдруг замечает новые возможности и получает мотивацию, чтобы их реализовать…

Что, если поиск новых, более эффективных решений стоит начинать с новых и более эффективных вопросов? А как этому научиться?

**Можно ли воспитать поколение, умеющее задавать вопросы?**

Если вы научились задавать вопросы — по делу, к месту и по существу, — вы научились учиться, и никто уже не помешает вам научиться тому, что вам хочется или нужно знать.

Исидор Раби в 1944 году получил Нобелевскую премию по физике за открытие ядерно-магнитного резонанса — это фундаментальное открытие позволило создать новую технологию магнитно-резонансного сканирования. В годы Второй мировой войны он работал над атомной бомбой, а после участвовал в создании исследовательских лабораторий в Брукхейвене и в ЦЕРН (Европейской организации по ядерным исследованиям). Внушительный послужной список!

Много лет спустя в интервью его спросили, было ли что-то особенное в его воспитании. «Мама сделала меня ученым, сама о том не подозревая, — пришел к выводу он. — Каждая вторая еврейская мамочка в Бруклине спрашивала ребенка после школы: “Ну что, ты сегодня узнал что-нибудь новое?” Но не моя. Моя мама всегда интересовалась: “Иззи, ты задал сегодня какой-нибудь хороший вопрос?”»

Все наше общество выиграет, если мы целенаправленно будем воспитывать людей, которые умеют задавать вопросы. А для этого нужно привить молодому поколению набор ментальных привычек и приоритетов в поведении, а они лучше всего закладываются (или хотя бы не обрубаются на корню) дома, в семье. Но учить задавать вопросы и поощрять эти навыки должны также в школе, на работе и в целом в жизни. Лидерство и творческие прорывы будущего зависят от того, смогут ли наставники, примеры для подражания и герои сегодняшнего дня, передать свои навыки менее опытным людям, на которых влияют…

Что же нужно, чтобы вырастить поколение, умеющее задавать вопросы?

**ШКОЛА ВОПРОСОВ**

Начнем со школьной системы — именно о ней мы обычно сразу думаем, когда речь о том, как и чему учатся люди. Дэн Ротстейн и Луз Сантана убеждены, что в образовании необходима конкретная реформа. В начале книги Make Just One Change («Всего одна перемена») они прямо высказывают свою позицию.

В книге две простые идеи:

— всем ученикам надо научиться самим формулировать вопросы;

— все преподаватели легко могут их этому учить на обычных уроках.

Я полностью согласен с этой книгой о совершенствовании учебного процесса, но подчеркивают важность вопросов далеко не только Ротстейн и Сантана. Во второй главе мы упоминали о многочисленных исследованиях, которые показывают, как мало используются вопросы в обычном учебном процессе, — и неважно, говорим мы о средней или старшей школе, университете или обучении на работе. Вспомним, например, наблюдение Джеймса Диллона о том, что ученики, открыто проявлявшие любопытство, получали негативную реакцию со стороны как преподавателей, так и одноклассников. В итоге они выносят из этого опыта главный урок — «Ни о чем не спрашивать».

Ученые, проводившие наблюдения в классах, аудиториях и других пространствах, где происходит обучение и принятие решений, делают тот же вывод: творческое любопытство, свойственное человеку от природы, в школе активно подавляется и пресекается. Так вырастают взрослые, которые гордятся хорошими ответами, но не стараются задавать хорошие вопросы.

Благодаря ученым прошлого и настоящего сегодня авторитеты в области школьного образования гораздо лучше осведомлены о том, насколько важно культивировать навык задавать вопросы. К сожалению, что-либо менять в системе образования становится все труднее. Марк Цукерберг столкнулся с этим, когда его пожертвование системе государственных школ Ньюарка не принесло сколько-нибудь ощутимого результата. В 2010 году он передал на эти цели 100 миллионов долларов и еще столько же пожертвовали другие благотворители, так что общая сумма составила 200 миллионов долларов. Был приглашен ряд консультантов, спланированы изменения с учетом лучших современных практик —намерения у всех были замечательные. Однако оказалось, что вливание денег не имело заметного влияния на систему — более того, успеваемость учеников по математике даже снизилась.

Я рассказываю об этом масштабном разочаровании не для того, чтобы показать, что на перемены в государственной школе нет надежды. Я полагаю, что наиболее короткий путь пролегает не сверху вниз, не через обновление норм и правил на институциональном уровне. Быть может, учить детей задавать вопросы лучше получится у общественного движения, в котором каждый будет делать все от себя зависящее.

Из бесед с учителями, которые осознают необходимость развивать у детей навыки постановки вопросов, я почерпнул множество несложных приемов, которые не требуют больших затрат и позволяют сосредоточить внимание на генеративных вопросах без ущерба для изучения материала по программе и подготовки к стандартизованным тестам. Вот некоторые из них, как мне кажется, наиболее интересные и вдохновляющие.

**Ящик с вопросами.** Старшая школа Workshop в Филадельфии, ученики и преподаватели которой не раз получали награды, была создана некоммерческой организацией специально для того, чтобы функционировать не так, как обычные школы… Но некоторые практики Workshop можно применять в любой школе, например «ящик с вопросами» — элемент круглого стола, проходящего в Workshop каждый день, когда ученики обсуждают проблемы школы и района, для которых они пытаются предложить решения.

Каждый день из ящика наугад вынимают записку с вопросом, и все присутствующие его обсуждают. А главное, пишут вопросы и складывают их в ящик сами ученики. Раздумывать над тем, какой вопрос задать, —это часть учебного процесса.

**Находить вопрос, который привел к ответу.** Любой факт, который изучают в школе, когда-то был ответом на вопрос. Любая формула появилась потому, что кто-то искал новый способ решения задачи. Не так много времени нужно учителю, чтобы дополнить новую информацию историческим контекстом. Конечно, не каждый факт нуждается в таком дополнении, но время от времени заострить внимание на отличном вопросе, породившем актуальный и сегодня ответ, бывает очень полезно.

Ответ лучше запоминается, так как ученики видят, почему вообще потребовалось то или иное открытие или изобретение. К сожалению, часто учителя ограничиваются лишь тем, что называют имя первооткрывателя или изобретателя и переходят к рассказу о самом открытии и его значимости; но не лучше было бы остановиться на решающем вопросе, который и привел первооткрывателя к этому результату? Почему современники Коперника не знали, что планеты вращаются вокруг Солнца? Почему он начал сомневаться в геоцентрической модели мира и как эти сомнения помогли найти новые направления для познания? Когда урок превращается в историю с захватывающим сюжетом, для которого постановка вопроса служит поворотным моментом, учителю проще донести до детей, что великие идеи всегда порождались и будут порождаться вопросами, бросающими вызов общепринятым убеждениям.

**Дольше ждать ответа.** Элемент взаимодействия в классе, который легче всего заметить и изменить, — это время ожидания ответа учителем. Мэри Бадд Роу первой из специалистов по теории педагогики отметила, что большинство преподавателей, задавая вопрос, не дают ученику достаточно времени на обдумывание ответа. Знаете, сколько в среднем ждет учитель? Одну секунду.

Безусловно, этого мало, чтобы задействовать высшие когнитивные навыки: за секунду можно только восстановить в памяти запомненный факт. Эксперименты Роу показали, что достаточно учителю подождать ответа хотя бы три секунды, чтобы языковые и логические способности учащихся заметно улучшились. А главный вывод из этого исследования не в том, что преподаватель должен отводить немного больше времени на то, чтобы ученики могли вспомнить все те же факты, а в том, что более длительное ожидание требует более открытых вопросов, наводящих на размышления, и наоборот.

Все исследования, изучавшие вопросы в школьной обстановке, отмечали частоту, с которой вопросы задают учителя. Создается впечатление, что это главная часть урока — учитель озвучивает по пятьдесят — сто вопросов в час. Вопросы в учебе призваны, как пишет Кэррон Льюис, «проверить, заучен ли материал из учебника, и убедиться, что ученики не отвлекаются». Но это означает, что «учителя в основном задают не те вопросы, какие следовало бы. Они сосредоточены на вопросах, которые проверяют владение конкретными фактами, а не на вопросах, побуждающих изучать предмет». Более того, такое положение наносит вред вдвойне: не удовлетворяет потребность учащегося в информации и не прививает навык задавать вопросы, который мог бы пригодиться молодому сознанию в будущем.

**Поощрять тех, кто задает вопросы.** Школа не только образовательное учреждение, но и социальная общность, и учащиеся хорошо чувствуют, кто из них более успешен. Если чаще хвалить и поощрять тех, кто задает хорошие вопросы, вероятно, и вопросов станет появляться больше. Недавно группа учеников, выживших при стрельбе в школе имени Марджори Стоунмен Даглас в Паркленде 14 февраля 2018 года, выступила на уровне всей страны с вопросами о контроле за огнестрельным оружием, не сомневаясь, что голоса пострадавших должны быть услышаны. И никто в школе не требует, чтобы они быстрее вернулись к обычному режиму учебы и зубрили материал к экзаменам. Это из ряда вон выходящий пример, но весьма поучительный. А в обычных обстоятельствах чувствуют ли школьники себя вправе поднимать вопросы о том, что их сильнее всего затрагивает, или спорить с учебным материалом, если им кажется, что он не полностью соответствует действительности? Психолог Софи фон Штумм и ее коллеги пишут, что школа «должна с раннего возраста поощрять интеллектуальную жажду и вознаграждать не только послушание и прилежание…

Похвалы заслуживает не только старательный ученик, написавший отличную работу, но и тот, кто на семинарах поднимает спорные вопросы (чего, к сожалению, многие учителя не ценят)». О том же упоминают Кристофер Уль и Дана Стачел: «Побуждать учеников не бояться задавать вопросы — значит поощрять их не столько за правильность ответов, сколько за смелость вопросов». Они отмечают, что «трансформировать глубокий страх современной школы перед вопросами и ее зацикленность на ответах в культуру учебного процесса, которая принимает и приветствует вопросы, — колоссальная, но достойнейшая задача».

Орит Гадиш, председатель консалтинговой компании Bain & Co, считает своим долгом «задавать сотни вопросов», поскольку она понимает, что это единственный путь к решению наболевших проблем в работе и частной жизни. Орит усвоила это еще в детстве, в Израиле. Ее отец «интересовался всем подряд и предпочитал больше слушать, чем говорить», а мать «всегда спрашивала о том, что вызывало у нее любопытство».

Гадиш еще до того, как пошла в школу, сжилась со своим «природным любопытством», а в школе с первого дня постоянно поднимала руку и задавала не один, а два и больше вопросов по любой теме. К окончанию восьмого класса она настолько отточила этот навык, что классный руководитель написал ей в табеле: «Орит, всегда задавай свои два вопроса, даже три или четыре. Оставайся такой же любознательной». Через всю профессиональную жизнь Гадиш пронесла уверенность, что задавать правильные вопросы — это единственный способ создавать настоящую ценность на любом уровне и в любой позиции.

**Использовать образовательные технологии, чтобы вспомнить ответ.** В эпоху электронных средств обучения стало возможно совместить прежде несовместимое, когда речь идет о подготовке к стандартизованным тестам, считают Энн Кристенсен и ее коллеги. Пожалуй, важнейшая системная проблема школьного образования — это модель, которая унифицирует учеников, предписывая, что все дети определенного возраста должны обладать одинаковыми знаниями и навыками. Но даже в рамках этой устаревающей модели учитель способен реализовать индивидуальный подход к каждому из трех десятков учеников в классе благодаря технологическим решениям, позволяющим легко выявить, какой материал вызывает у конкретного ученика затруднения, и, соответственно, скорректировать его подготовку. Если классные руководители начнут шире использовать электронные средства обучения для подготовки к стандартизованным тестам, у них останется больше времени на развитие учебных навыков более высокого уровня. Когда не нужно на уроках сажать весь класс проходить пробные тесты с вариантами ответов, учитель из вьючного животного превращается в проводника на пути к знаниям.

**Проектная система обучения.**Выше я упоминал школу Workshop, где применяется такой подход. Сама по себе идея проектного обучения не нова — она лежит в основе таких известных педагогических практик, как метод Монтессори, и образовательных программ фонда International Baccalaureate. Этот подход опирается на развитие любознательности у учащихся. Анджелина Столл Лиллард пишет о системе Монтессори: «Она достаточно открыта, чтобы эволюция интересов и учебных навыков происходила естественным путем. От учителя в системе Монтессори требуется не ставить перед детьми вопросы, а только стимулировать их воображение, чтобы у учеников формировались собственные вопросы».

Она приводит многочисленные данные исследований, подтверждающие, что «обучение, основанное на подобных интересах, значительно лучше строящегося на чужих интересах». Десять лет назад, исследуя опыт новаторов, Клейтон Кристенсен, Джефф Дайер и я выяснили, что около половины из них учились в школах с проектной системой, а у многих других родители или бабушки и дедушки поощряли творческие проекты или же занимались похожей общественной деятельностью, обеспечивая ребенку пространство для творчества за пределами школы.

Разумеется, ввести такое изменение на уровне отдельного класса, а не всей школы проблематично. Чаще встречаются частные школы, созданные специально для внедрения новых методик на практике. Например, независимая школа High Tech High была открыта более пятнадцати лет назад на грант от фонда Билла и Мелинды Гейтс, потому что многие компании Кремниевой долины сочли, что проектное образование лучше справится с подготовкой будущих кадров для инноваций. Сейчас на основе этой школы выросла уже целая система из тринадцати школ с двенадцатилетним образованием, где обучается более пяти тысяч человек. Суть проектного подхода в том, что каждый ученик выбирает интересные для себя проекты, выполнение которых требует освоения различных навыков и информации. Сосредоточившись на увлекательном проекте, ученик получает мотивацию изучить материал и всегда хорошо осознает, зачем ему нужны те или иные знания.

**ЦИФРОВОЙ МИР — РАЙ ДЛЯ ВОПРОСОВ ИЛИ АД?**

Как цифровой мир влияет на наши возможности задавать вопросы? Положительно или отрицательно? Дети сейчас проводят гораздо больше времени с электронными устройствами, и, чем закончится этот грандиозный стихийный эксперимент, пока неясно. Станут ли они поколением, которое лучше всех в истории будет задавать вопросы-катализаторы? Или утратят этот навык?

В определенном смысле цифровой мир — мечта для задающих вопросы. Все мы привыкли обращаться к Google, и эта привычка вознаграждается ответами, как правило хорошими. В итоге мы стали намного чаще спрашивать и меньше колебаться, задавая вопросы на форумах и в чатах.

Это можно наблюдать в самых разных частях света. Дхирендра Кумар работает в консалтинговой компании Value Research. По опыту работы с вопросами от малых инвесторов, поступающими через сайт компании, Кумар отмечает, что «чат — совершенно особая площадка для вопросов и ответов». Он не раз участвовал в сессиях формата «вопрос-ответ» на мероприятиях для инвесторов и считает, что вопросы на сайте задают те же люди, которые посещают такие мероприятия.

Однако в сети, «где они сохраняют анонимность и не обязаны общаться друг с другом, люди задают вопросы более прямо, не стесняясь показаться дилетантами». Еще одно следствие того, что в интернете люди чувствуют себя свободнее, — «более спонтанные вопросы»…

Тони Вагнер, стипендиат гарвардской программы по инновациям в области образования (хороший признак уже то, что такая стипендия существует), основал в Гарвардской высшей школе педагогических наук группу управления переменами — Change Leadership Group. Он консультирует школы и фонды, в том числе фонд Билла и Мелинды Гейтс.

Вагнер начал карьеру с работы учителем в старшей школе, некоторое время был директором средней школы. Из этого опыта он вынес ценный урок: «Учителя пресекают вопросы от учеников, потому что считают, что на это нет времени — нужно “проходить” материал или готовить детей к тестам. Я считаю, что такая позиция серьезно вредит любознательности учеников». Прочитав книгу Томаса Фридмана Th e World Is Flat («На самом деле мир плоский»), он задался вопросом: «Что нужно делать иначе, чтобы подготовить детей к жизни в “плоском”, глобальном мире?»

Этому вопросу он посвятил три своих бестселлера. Вагнер убежден, что в целом влияние цифрового мира на обучение детей скорее положительное. В книге Creating Innovators («Как воспитать инноватора») он пишет: «Следствие этой новой формы обучения — многие в молодом поколении, которое я называю поколением инноваций, обладают необычайным скрытым талантом и испытывают огромный интерес к инновациям и предпринимательству, пожалуй небывалый в истории». «В интернете, в отличие от школьного класса, дети и подростки следуют за своим любопытством…»гуглят для смеха», щелкают по ссылкам, просто чтобы посмотреть, куда они приведут». В интернете они «научились творить, выстраивать связи и совместно работать — намного лучше, чем им позволяет школа».

Чтобы углубить эффект от обучения в цифровом мире, Вагнер предлагает: пусть учителя (я бы добавил, что и родителям это стоит взять на заметку) просят детей вести дневник вопросов и регулярно выделяют время на то, чтобы дети искали на них ответы.

С другой стороны, цифровая среда может оказывать токсичное воздействие на вопросы, и это вызывает все больше беспокойства. Например, Тиффани Шлейн — технически подкованный человек (как и ее муж Кен Голдберг, преподающий робототехнику и автоматику в Калифорнийском университете в Беркли). Она быстро поняла, что интернет трансформирует наш мир, основала премию «Вебби» и Международную академию цифровых искусств и наук. Но даже она не хочет, чтобы интернет оказывал слишком большое воздействие на мышление и общение ее детей. Их семья соблюдает «цифровой шабат»: каждую неделю они один день отдыхают от всех гаджетов, общаются друг с другом и ходят в гости.

От чего они отдыхают? Прежде всего от социальных сетей с их многочисленными троллями и скандалистами. Представьте себе человека, целыми днями строчащего в Facebook и Twitter или комментирующего новости: вряд ли он открыт для вопросов, которые ставят под сомнение его убеждения. Он не будет пытаться понять, в чем он неправ. Он не выглядывает наружу из своего герметичного мирка. И он, конечно, не молчит. Причем сейчас речь о публикациях, которые человек делает от своего имени, со своей фотографией. А когда публикации анонимны или от чужого лица, социальные сети просто саботируют вопросы — не потому, что их задают, а потому, что слишком часто это делается с намерением унизить или оскорбить других. Особенно это верно для современных подростков.

Влияние цифровизации на вопросы, как и на любую другую область, нельзя назвать однозначно негативным или позитивным. Возможность мгновенного доступа к источникам информации со всего мира — это бесценный и огромный плюс, но не нужно ждать, что интернет сам по себе воспитает новое поколение, которое лучше нас будет уметь задавать вопросы. Здесь стоит спросить себя: «Поможет ли эта технология мне и моим близким научиться чуть чаще сомневаться в своих знаниях, чуть чаще испытывать дискомфорт и чуть больше молчать?» Если нет, подумайте, как это изменить.

**УНИВЕРСИТЕТ ЖИЗНИ**

«Большинству студентов на вводном курсе в предмет почти не приходится думать. Преподаватель выдает им порцию хорошо прожаренных фактов, которые надо запомнить, и мало что говорит о том, кто эти факты готовил, почему их считают правильными, как кто-то справился с неудачно сформулированной задачей», — пишет Кен Бэйн в книге What the Best College Students Do («Что делают лучшие студенты»).

«Вводный курс редко преподносит загадки, возможности для дискуссии или проблемы — за исключением необходимости все это уместить в голове к экзамену. Как правило, студенты так и не понимают, каким образом та или иная дисциплина ставит вопросы и отвечает на них. Они почти не сталкиваются со сложными и спорными вопросами и даже не слышат о чужом опыте обращения с такими вопросами».

В числе проблем высшего образования многие отмечают и то, что студенты, кажется, разучились цивилизованно общаться друг с другом. Спорные идеи порой даже не озвучиваются, не говоря уже об их обсуждении. Можно ли что-то сделать, чтобы научить совершеннолетних студентов более творчески и продуктивно задавать вопросы? Я полагаю, что да. Если эти навыки не усвоены в раннем возрасте, это еще не конец.

Оуэн Фисс, профессор права в Йельском университете, в 2017 году подытожил свой многолетний опыт в книге Pillars of Justice («Столпы правосудия»). Каждая из ее тринадцати глав посвящена одному из юристов, оказавших влияние на его мышление и, что неудивительно, вошедших в историю. Рассказы о светилах юриспруденции иллюстрируют развитие юридической доктрины в период борьбы за гражданские права в США, но не в меньшей степени повествуют о выдающихся лидерских качествах, вдохновенном преподавательском таланте и о решающей роли вопросов на обоих поприщах.

Например, Фисс рассказывает о том, как учился у Гарри Калвена, выдающегося преподавателя юридической школы Чикагского университета, куда сам Фисс пришел работать летом 1968 года. Каждая их беседа, вспоминает Фисс, начиналась с вопроса и перерастала в «бурную все поглощающую» дискуссию, за время которой наставник и ученик успевали пройти весь вечнозеленый сад и набережную. «Его метод — разговор», — отмечает Фисс, рассказывая о Калвене. Он умел найти в словах аспиранта проблески замечательной идеи, а затем формулировал их так красноречиво и глубоко, что это выводило понимание проблемы на новый уровень, и начинался новый виток вопросов и комментариев. Аспирант после этого считал своим долгом высказать больше соображений, глубже обдумать проблему, посмотреть на нее с новой позиции. Озарения и открытия следовали одно за другим. Такова была суть моей учебы под началом Гарри.

Это одно из самых необычайных впечатлений в моей жизни, и оно выявило особые качества наставника. Фисс заключает: «Гарри Калвен был гением, он обладал совершенно оригинальным умом…» Обсуждали ли они последнее решение Верховного суда, политические события или будущее образования в области юриспруденции, он вспоминает: «Мое мировоззрение в результате практически всегда менялось». Возможно, у вас в жизни тоже был замечательный наставник, который, как вы поняли с возрастом, умел сделать так, чтобы озарения следовали одно за другим.

Оуэн Фисс не ограничивается лишь положительными примерами — помимо воодушевляющего общения с мудрыми преподавателями, ему пришлось испытать и пагубное воздействие. Он приводит дикий случай, произошедший во время его учебы на первом курсе Гарвардской юридической школы. На курсе из 125 человек было всего три или четыре девушки.

Время от времени кто-то из студентов предлагал комментарий или задавал вопрос, но в основном профессор Лич на занятиях вызывал по списку и просил изложить факты дела или ответить на его вопрос. Однако в начале курса Лич объявил, что не будет регулярно спрашивать девушек, а вместо этого назначит один-два женских дня, когда будет вызывать только их и никого больше.

Фисса по сей день терзает то, что никто из студентов сразу не возразил против столь явной несправедливости. «Мы ничего не сказали, ничем не выразили неодобрение, никто даже не пикнул». Если с Калвеном каждая беседа приносила открытия, то с этим преподавателем могли быть только «закрытия». Подозреваю, неслучайно единственное, что Фисс вспоминает о Личе помимо этого примера, — это его неприятную манеру задавать вопросы.

Преподаватели, умеющие пользоваться вопросами — такими вопросами, которые оспаривают убеждения и втягивают других в бурные всепоглощающие дискуссии, — находят последователей, тех, кто не боится отвергать традиционные представления. Те, кто не промолчит, столкнувшись с устаревшим предвзятым мнением или явным предубеждением, преодолевают рамки традиционной роли студента и учатся задавать вопросы.

Мой коллега по MIT Роберт Лэнджер по прозвищу Эдисон от медицины, известный инноватор в области медицинских технологий, ставит перед собой такие же цели в области образования. «Когда вы учитесь, вас оценивают по тому, насколько хорошо вы отвечаете на вопросы. Их задает кто-то другой, и если вы даете хорошие ответы, то получаете хорошую оценку. Но в жизни вас оценивают по тому, насколько хорошо вы вопросы задаете». Своим студентам и аспирантам он не устает напоминать, насколько важно перейти от ответов к вопросам, зная, что «они станут выдающимися преподавателями, выдающимися предпринимателями, выдающимися кем угодно, если будут задавать хорошие вопросы».

**НИКОГДА НЕ ПОЗДНО**

И наконец, несколько слов для руководителей, которые тоже играют важную роль в воспитании нового поколения людей, способных задавать значимые вопросы. Многие приходят работать, не имея привычки спрашивать. Но любая смена работы заставляет человека перейти в режим активного обучения — на новом месте нужно сориентироваться, понять, «как тут принято». И в этом состоянии начальники и коллеги могут на него повлиять, точнее, неизбежно повлияют. Как дать всем своим коллегам понять ценность навыка задавать вопросы?

Во-первых (напомню главную тему этой книги), подумайте об условиях, которые вы создаете или поддерживаете… Четко дайте понять, как Уолт Беттингер в Charles Schwab, что каждый обязан задумываться: «Что у нас тут не работает?» Попробуйте подталкивать своих коллег и сотрудников к размышлениям. Кстати, и клиентов тоже. В EY, международной аудиторско-консалтинговой компании, вопросы стали источником информации для всех областей — от развития кадрового резерва и методов работы с клиентами до рекламной кампании с многомиллионным бюджетом.

Возможно, вы видели эту рекламу: художественные фотографии, дополненные смелыми заголовками в формате вопросов. Типичный пример: «Как вы рулите бизнесом, если кораблем управляет искусственный интеллект?» Недавно я познакомился с автором этой кампании Джоном Рудаицки и узнал, что реклама — это только начало.

Рудаицки пришел на работу в EY, когда компания только выбрала новый слоган: «Совершенствуя бизнес, улучшаем мир». Руководитель компании Марк Уайнбергер видел в этой фразе не только обещание бренда клиентам, но и обращение к своим сотрудникам, которым, как и всем, важно знать, что их работа приносит пользу. Он хотел дать им понять: предоставляя квалифицированные консультации глобальным компаниям, они помогают им усовершенствовать управление — « совершенствуют бизнес». А поскольку в силу этого их клиенты могут достичь большего, получается, что EY одновременно «улучшает мир». В слогане укладывались сразу оба смысла. Рудаицки предстояло сделать большой следующий шаг — рассказать о том, как именно специалисты EY это делают. Ответ он нашел в вопросах. В разговорах с людьми скоро стало очевидным, что выдающийся консультант не просто предлагает ответы на вопросы клиента или решения его проблем, он помогает ему прийти к новым, более удачным вопросам, которые, если на них удастся найти ответ, приведут к масштабным изменениям. «Каждая проблема, решенная клиентом, помогает миру стать лучше, — говорит Рудаицки. — Вопрос за вопросом, ответ за ответом мы строим и улучшаем мир».

Важно отметить, что, с точки зрения EY, успешная рекламная кампания должна не просто менять представление об организации на рынке, а оказывать влияние на подход сотрудников к работе. Марк Уайнбергер советует: «Вместо того чтобы указывать: “Сделайте то-то и то-то”, лучше сказать: “Вот результат, которого я хочу достичь. Как вы будете действовать, чтобы это получилось?” — и вступить в диалог». Он отзывается о собственном опыте: «Поразительно, насколько лучше идет проектная работа даже у молодых сотрудников, если задавать им вопросы, а не давать инструкции». Сотрудники переосмысливают работу и с клиентами. «Настоящая проверка эффективности нашей рекламной кампании, — рассуждает Рудаицки, — происходит, когда ее принципы непосредственно применяются на практике, чтобы помочь клиентам переформулировать их вопросы». Он привел несколько примеров «первопроходцев», устроивших новому обещанию бренда практическое испытание; в их числе Памела Спенс, которая привлекла в EY большой новый проект благодаря тому, что «клиент задал один вопрос, а она его переформулировала иначе и лучше»…

**ИХ ВОПРОСЫ БУДУТ ДРУГИМИ**

В каждом поколении прогресс обеспечивают прежде всего те, кому удается сформулировать правильные вопросы для своей эпохи и сосредоточиться на них. Проблемы, волнующие нас сегодня, — не те, что занимали наших родителей, и не те, над которыми будут биться наши дети. Так что вместе с новым поколением тех, кто задает вопросы, мы выращиваем и новое поколение вопросов, которые они будут задавать. Какие-то из этих вопросов нам будет трудно воспринять как лучшие или как важное переосмысление того, что мы для себя уже приняли безоговорочно.

Мне всегда нравилось, как Антуан де Сент-Экзюпери отразил это противоречие в «Маленьком принце». Рассказчик извиняется перед читателями за то, что вычислил, что Принц прилетел с крохотного астероида В-612. Я вам рассказал так подробно об астероиде В-612 и даже сообщил его номер только из-за взрослых. Взрослые очень любят цифры. Когда рассказываешь им, что у тебя появился новый друг, они никогда не спросят о самом главном. Никогда они не скажут: «А какой у него голос? В какие игры он любит играть? Ловит ли он бабочек?» Они спрашивают: «Сколько ему лет? Сколько у него братьев? Сколько он весит? Сколько зарабатывает его отец?» И после этого воображают, что узнали человека».

# 7 секретов психологии, которые не позволят вами манипулировать

Вся мудрость тренингов для лидеров и успешных людей за 5 минут

Комплексы и персональные установки необходимо корректировать индивидуально, но в вопросах лидерства и успеха все схемы, в общем-то, давно изучены. Мы сэкономили вам много времени и денег, сделав выжимку всех [основных курсов](https://www.elle.ru/otnosheniya/psikho/poznat-sebya-samyie-populyarnyie-psihologicheskie-i-biznes-treningi/), тренингов и НЛП-установок, которые позволят вам избежать любого рода манипуляций и [стать сильнее](https://www.elle.ru/celebrities/novosty/ya-stala-silnee-andjelina-djoli-o-jizni-posle-razvoda/). Не благодарите.

1. Опасное слово «надо»

Вопросы модальности — основа основ психологии лидерства. Из огромного количества нюансов и семантических категорий мы выносим самую суть: каждый раз, когда в разговоре звучит слово «надо», обозначающее долг и обязательства, стоит задавать вопрос «Кому это надо?». Даже если на кону стоит рабочий вопрос, важно понять, надо ли именно вам выполнять то или иное поручение, чьи по итогу будут бонусы и что есть индикатор этого самого «надо»? Манипуляторы умалчивают о том, что желаемое нужно в первую очередь им. Кстати, одной из главных манипуляционных арен вашей жизни стает семья. Так, родители зачастую [требуют от детей повиновения](https://www.elle.ru/otnosheniya/semya/bit-ili-ne-bit-kak-pravilno-vospityivat-detey/) даже там, где это разрушает их индивидуальность, а дети сидят на шее родителей, которым кажется, что пока еще «надо» поддерживать нерадивое чадо. К сожалению, мы не всегда умеем ставить вопросы так, чтобы они уже были «очищены» от манипуляционных установок. Для этого всего лишь надо говорить правду и говорить о себе и о своей мотивации, а не давать оценок, навязывая собеседнику позицию кругом задолжавшего человека.

Важно не путать действительно важные ситуации, требующие ваших усилий и вовлеченности (сдача квартального отчета, дедлайны и т.д), и ситуации, когда «надо» не имеет отношения к вашим желаниям и потребностям.

2. Сила обещаний

В жизни все просто. Никому никогда ничего не обещай, если не уверен, что выполнишь. А уж [если обещал — выполняй](https://www.elle.ru/otnosheniya/lubov-i-seks/pochemu-mujchiny-ne-vypolnyayut-obeschaniya/). Порой мы даем необдуманные обещания под давлением других людей, которые позже будут эксплуатировать ваше чувство вины. Чтобы этого не произошло, лучше сразу отказать или ответить, что не можете обещать наверняка, чем потом попасть в зависимость.

3. Не проявляйте ненужную инициативу

Руководствуясь благими намерениями, зачастую мы делаем только хуже. Если вас не [просят о помощи](https://www.elle.ru/celebrities/novosty/kayli-djenner-pojertvovala-podruge-10-tyisyach/), лучше ее не предлагать. В лучшем случае со временем ваши усилия воспримут как должное. А в худшем вы же окажетесь виноватым: вполне возможно, что девушка, чей каблук застрял в решетке покрытия, подстроила ситуацию, чтобы познакомиться с симпатичным парнем, а вы своей помощью испортите все. Поэтому, прежде чем помочь, удостоверьтесь, что человеку она действительно нужна. И вот еще. Самая неправильная ситуация из всех возможных — просить за кого-то. Закон «Тебе надо — ты и делай» только кажется эгоистичным — на самом деле вы сможете избежать большого количества ненужных проблем, о которых даже не помышляете изначально. Желание помочь должно четко соизмеряться с возможными рисками в случае, если что-то пойдет не так: это логика поручительства.

4. Не стесняйтесь попросить об ответной услуге

Любая просьба предполагает благодарность. Любая! Только манипуляторам свойственно давать пустые обещания или забывать об услугах, если вы что-то сделали для них. Если вы выполнили просьбу, то не стесняйтесь и просите об ответной услуге. Возможно, даже заранее, в момент обещания сделать то, о чем вас просят.

5. Живите настоящим

Прошлое было, будущее еще не наступило. Есть только настоящее. Только умение проживать настоящий момент с удовольствием может приблизить вас к счастью. [Если вдруг с вами пытаются совершить популярную манипуляцию «Раньше ты таким не был»,](https://www.elle.ru/otnosheniya/semya/sovetyi-pare-vpervyie-nachinayuschey-jit-vmeste/) сравнивая с вами же в прошлом, не реагируйте на это. То же самое и с обещаниями золотых гор в будущем. Спросите: «Это будет потом, а что сейчас вы предлагаете?».

6. Одна волшебная фраза

Запомните эти простые слова, которые творят настоящие чудеса. Фраза «Не мешай, пожалуйста» — это магия, сила, энергия. Скажите это прежде, чем испытаете гнев или раздражение, — и очень многие негативные ситуации попросту не случатся.

7. Кризис и ошибки необходимы для роста

Важно понять, что только очень слабого человека могут сломить неудачи. Любые проблемы — это возможность меняться и расти. Если вдруг кто-то захочет напомнить вам о ваших неудачах, чтобы уязвить, реагируйте спокойно и уверенно: любой опыт — благо, не бывает плохого или хорошего, есть только ваше отношение.

# Боссы-тираны привлекают сотрудников-психопатов. Как выявить опасных коллег вовремя

26.01.2018

Исследования доказали, что люди, которым комфортно под предводительством начальника-узурпатора, сами имеют проблемы с психикой. Такие «сработавшиеся» команды можно распознать по ряду признаков.

Последние исследования доказывают, что сотрудники, которым легко работать с боссом-психопатом, сами имеют проблемы с психикой. Daily Mail пишет, что если вам легко работать с начальником, который постоянно кричит, унижает и оскорбляет людей, это повод задуматься о собственном здоровье.

Международная команда ученых провела два исследования, проанализировав ответы 419 работающих взрослых людей. Респондентов также оценивали на разные уровни психопатии. Было установлено, что именно люди с высоким уровнем первичной психопатии показывают более высокие результаты и приносят максимальную пользу при наличии проблемного руководства.

Существуют первичные и вторичные аспекты психопатии, — поясняет Чарлис Херст, доцент кафедры менеджмента в колледже бизнеса Мендосы в Нотр-Дам. — Оба состоят из высоких уровней антиобщественного поведения, однако люди, которые высоко демонстрируют первичную психопатию, не имеют сочувствия, они спокойны и бесстрашны. Они не реагируют на то, что заставляет других людей чувствовать стресс, страх или злость. Вторичные психопаты более горячие и импульсивные.

В первом исследовании людей попросили отреагировать на профили менеджеров, конструктивные или оскорбительные. Люди с первичным уровнем психопатии выразили большую готовность работать с начальником-тираном.

Во втором исследовании участники оценивали начальников-тиранов с точки зрения нескольких признаков, включая грубость, склонность к сплетням, вторжение в частную жизнь, нарушение обещаний и так далее. По аналогии с первым тестом, люди в состоянии начальной психопатии чувствовали себя при работе с таким боссом менее сердитыми, более позитивными и занятыми.

Мы обнаружили, что первичные психопаты получают пользу от жестоких надзирателей-начальников, — сказал Херст. — По сравнению с коллегами, имевшими низкий уровень первичной психопатии, они испытывали меньше гнева и больше положительных эмоций при перспективе работы с начальником-психом.

Как выявить психопата?

Психопаты проявляют разные черты в зависимости от степени расстройства. Общие признаки включают поверхностное очарование, огромную самооценку, потребность в стимуляции, импульсивность, патологическую лживость, способность и желание манипулировать другими и отсутствие чувства раскаяния и сопереживания. Несмотря на распространенное мнение, не все психопаты становятся убийцами и насильниками.

По словам экспертов, часто люди считают психопатов интригующими, но не могут сказать, почему. Это связано с нелепым поведением людей с проблемами в психике, ведь они склонны делать многое, чтобы обманывать окружающих, имитировать нормальные реакции. Они часто меняют мнение относительно того или иного вопроса, только бы их считали нормальными. Так, психопат Джейкоб Уэллс рассказал, что, встретив кого-то, он пытается стать «самым интересным человеком, которого человек знает».

Это признание позволяет выделить еще одну общую для психопатов черту — огромную самооценку. Они верят, что могут быть самыми интересными людьми в комнате, здании или даже городе. Порой такие люди склонны демонстрировать неубедительные эмоциональные реакции, включающие изменение тона голоса или языка тела. Возможно, это связано с тем, что они не могут понять эмоции, такие как страх и любовь, но могут имитировать их. Как правило, «эмоции» психопатов являются неглубокими и недолговечными, они нужны для скрытой манипуляции другими людьми. Например, г-н Уэллс признается, что он предлагает сделать пожертвование и рассказывает ложные «секреты» о себе людям, чтобы они ему полностью доверяли. Также он регулярно демонстрирует неискренний шарм — еще одну характерную для психопатов черту.

Я храню секреты людей и рассказываю им поддельные тайны, чтобы еще больше завоевать их доверие, и, как только оно достигнет нужного уровня, я прошу о помощи, напоминая им о том, что я сделал. Я получаю от них буквально все, это невероятно полезно, — признается Джейкоб Уэллс.

Психопаты обычно демонстрируют невероятную способность манипулировать другими, часто получая удовольствие от этого. Выявить таких людей, однако, часто очень непросто. Даже эксперт доктор Харе, который создал контрольный список Hare Psychopathy, используемый в качестве диагностического инструмента для определения уровня психопатии, говорит, что во время короткого взаимодействия психопат может обмануть любого, в том числе и его самого. Эксперт поясняет, что последние исследования проливают свет на некоторые проблемы, с которыми сталкиваются подчиненные и коллеги психопатов.

Они могут вознаграждать и удерживать около себя именно тех людей, которые имеют с ними одну «культуру», — говорит Херст. — Психопаты процветают под жесткими шефами, в такой ситуации они лучше себя позиционируют, чтобы добиться большего

Именно это, по мнению эксперта, может приводить к серьезным проблемам. Если в компании используется тактика, призванная вызвать страх и стыд ради достижения нереальных объемов продаж, это сильно ударяет по коллективу.

Руководители фирмы могут даже не знать, что менеджеры среднего звена используют психопатию ради достижения целей. При таких условиях работать остаются только люди, склонные к явному расстройству, остальные просто покидают команду.

# 29 неприятных привычек, которые раздражают всех в офисе

У каждого есть плохие офисные привычки

Осознаете вы их или нет, они могут просто выводить ваших коллег.

Будет лучше, если вы постараетесь избегать их на работе: например, есть слишком пахучую еду или говорить о политике

Люди, работающие на полную ставку, проводят около трети своей недели на работе.

Поэтому вполне объяснимо, если вы, проводя так много времени вокруг своих коллег и начальства, время от времени будете проявлять свои плохие привычки.

Впрочем, большинство подобных офисных «косяков» можно избежать. Просто старайтесь понимать, что именно выводит ваших коллег из себя.

Из уважения к своему коллективу, хотя бы раз задумайтесь о том, что ваше поведение может вызвать негативную реакцию окружающих.

Слишком частые опоздания

«Пунктуальность очень важна» - сказала Розалинда Оропеза Рэндалл, специалист по этикету и автор книги «Не отрыгивайте в конференц-зале», во время своего интервью Business Insider.

«Профессионализм заключается в том, чтобы приходить на работу вовремя и делать то, что от вас ожидают. А вовсе не ждать, пока работа вывалится на вас», - отмечает Розалинда.

Постоянно опаздывать на встречи

По аналогии, постоянно опаздывать на встречи – признак того, что вы не уважаете своих коллег, которые явились на встречу вовремя, и не уважаете самого организатора встречи, утверждает Вики Оливер, автор книг «301 ответ на сложные вопросы на собеседованиях» и «Плохие боссы, сумасшедшие коллеги и другие офисные идиоты».

«Если вы заставляете других людей ждать, то такое поведение может быть истолковано как опрометчивое, грубое или высокомерное»

Говорить о болезни, когда вы здоровы

Оливер утверждает: «Помните, что всё тайное становится явным».

Вы не получите желаемое повышение, если каждые пару недель говорите, что заболели.

Есть пахучую еду за рабочим столом

Обедайте за рабочим столом на свой страх и риск.

Эксперты считают, что никогда не стоит обедать за рабочим столом, так как это вредно и снижает вашу продуктивность.

Но обед за рабочим столом действует не только на вас, но и на ваших коллег: противная, вонючая еда может серьезно снизить продуктивность ваших сотрудников.

Особенно это касается острой еды, которую бывает крайне сложно игнорировать.

Сильно пахнущая еда из следующего списка должна оставаться за пределами офиса:

Разогретая рыба

Варёные яйца

Брюссельская капуста

Сырой лук

Чеснок

Острые специи

Салат из тунца

Вонючий сыр

Постоянно ходить «с кислой миной»

Если вы на все фразы коллег отвечаете с невероятно грустным или хмурым лицом, то это может крайне негативно сказаться на командных отношениях, утверждает Рэндалл. Фразы вроде «Это не сработает», «Это звучит слишком сложно» или «Я не знаю, как начать» следует избегать.

Аналогично, если вы слишком много жалуетесь, то это может выставить вас не в лучшем свете.

«Все мы порой хотим пожаловаться на своего босса, своих коллег или саму работу, но говорить об этом вслух – не самое профессиональное поведение, - утверждает Рэндалл, - Еще хуже, если вы жалуетесь на это каждый день, весь день с момента своего прихода на работу. Будьте уверены, вскоре люди сами начнут избегать вашей компании».

«Постоянные контакты с такими вечно грустными коллегами очень изнуряет, - утверждает Розмари Хэфнер, глава отдела по подбору кадров в CareerBuilder, - «Иногда дела идут откровенно плохо, но даже если это так, то постарайтесь сфокусировать свою энергию на том, какой опыт вы можете извлечь из паршивой ситуации».

Также она сослалась на недавнее исследование CareerBuilder, которое показало, что большинство работодателей – 62% - утверждают, что они реже повышают сотрудников с постоянным негативным или пессимистическим настроем.

Задавать раздражающие вопросы при каждом получении задания

Оливер утверждает, что глупых вопросов не существует, однако вполне определенно существуют раздражающие вопросы. Существует отдельный тип вопросов, которые показывают, что вы просто не хотите браться за задание или желаете просто поговорить.

«Когда вы получаете новое задание, соберите все свои вопросы, а затем задайте их в наиболее организованном и понятном виде, - советует Оливер, - Никогда не задавайте вопрос за вопросом без остановки».

Быть неряшливым

«Если за вашим рабочим столом или в комнате отдыха вы известны, как офисный неряха, то это дурной знак» - говорит Рэндалл.

Когда вы оставляете раковину на офисной кухней грязной или собираете мусор вокруг себя, как вы думаете, кто станет убирать за вами?

«Если человек оставляет за собой мусор, то это показывает в нём недостаток ответственности, демонстрирует в нём высокомерие и незрелость», говорит Рэндалл.

«Если вы, как и я, чаще всего работаете в лёгком беспорядке, то такой номер может не пройти, если вы работаете в общем пространстве. В таком случае всем сотрудникам приходится идти на определенные уступки, - утверждает Рэндалл, - Довольно неуважительно и опрометчиво ожидать, что все ваши коллеги будут мириться с беспорядком».

По словам Хэфнер, сотрудники, которые не убирают за собой, имеют все шансы потерять уважение в глазах 36% работодателей.

Отвлекаться во время встреч

«По целому ряду причин писать сообщения во время езды незаконно. Невозможно полностью сконцентрироваться, когда вы заняты сразу двумя вещами» - говорит Оливер.

Написание СМС, сидение в интернете через ноутбук, общение в мессенджерах или через электронную почту – любое из этих действий во время встречи показывает всем присутствующим, особенно вашему боссу, что вы не уделяете им внимания.

«Они знают, что хотя ваша задница и прикована к стулу, ваше сознание летает далеко за его пределами» - говорит Оливер.

Мешать другим

«Мешать другим очень грубо. Подобные действия показывают, что у вас нет уважения к другим, нет воспитанности и терпения», утверждает Рэндалл.

Помощь другим может позволить заработать пару очков в свою пользу, но чрезмерная надоедливость сведёт их к нулю.

Воровать чужие идеи

«Заимствовать чужие комментарии, исправляя или перефразируя их, чтобы затем выдавать за собственные мысли – верный способ заставить ваших коллег относиться к вам не лучшим образом» - говорит Рэндалл.

Хвастаться

«Когда мы гордимся своими достижениями или просто хорошими вещами, которые с нами произошли, то вполне естественно, что нам хочется поделиться новостями с другими», утверждает Рэндалл.

Однако делиться хорошими новостями следует крайне осторожно. По мнению Рэндалл существует целый ряд признаков, что вы перебарщиваете с хвастовством:

Если вы раз за разом повторяете одну и ту же новость каждому, кто к вам входит;

Когда вы говорите так громко, что даже мойщик стёкол может услышать вашу речь через толстое стекло;

Если вы рассказываете с явным чувством с превосходства;

Если вы забываете сказать «спасибо», когда вас поздравляют;

Когда вы начинаете приукрашивать историю;

«Если сомневаетесь, то просто попробуйте взглянуть на себя со стороны».

Прихорашиваться за рабочим столом

В большинстве случаев прихорашиваться в публичном месте – признак дурного тона, считает Оливер. Если вам нужно привести себя в порядок, то лучше воспользоваться уборной.

Не следить за собой и своей гигиеной

Вы хотите выглядеть так, чтобы показывать, что относитесь к своей работе серьезно, когда заходите в офис. Ваша гигиена и внешний вид могут сыграть в этом серьезную роль.

«Низкая личная гигиена и неряшливая одежда буквально кричат: “Мне плевать!” и обязательно создают такой же ореол вокруг вашей личности» - утверждает Рэндалл.

Ваш босс может запросто решить, что ваше отношение к собственному внешнему виду показывает и ваше отношение к работе, объясняет она, из-за этого вы можете лишиться повышения, если это потребует от вас встречаться с клиентами или представлять компанию на конференциях.

Обсуждать свой развод или другие личные проблемы

Оливер утверждает, что существует как минимум две проблемы, которые появляются, когда вы решаете обсудить личные проблемы на работе: «Во-первых, со стороны вы не кажетесь особо занятым, если целыми часами обсуждаете свою бывшую. Во-вторых, вы обсуждаете личные проблемы в офисе, в то время как вам платят за то, чтобы вы были мастером решения проблем».

«Всё личное лучше всего обсуждать за стенами офиса» - говорит Оливер

Говорить о политических или партийных проблемах

«Прежде чем вы решите прочитать пламенную речь, вам следует вспомнить, что в большинстве случаев разговоры на подобные темы на рабочем месте крайне ограничены, когда речь идёт о спорных вопросах или темах», утверждает Рэндалл.

Если сотрудник решает высказаться подобным образом на рабочем месте, то может оказаться, что вашему боссу не понравятся ваши слова или взгляды. Это может привести к вашему увольнению.

Существуют законодательные акты, которые защищают сотрудников от дискриминации со стороны работодателя. Например, если ваш босс решил уволить вас, только потому что вы женщина, то такое действие не является законным, и вы можете подать на него в суд.

Однако законодательство практически никак не защищает сотрудника от того, какие политические взгляды он выражает. В некоторых штатах, вроде Нью-Йорка и Калифорнии, существуют законы, которые защищают сотрудников от дискриминации по политическим взглядам, однако даже они серьезно ограничены.

Настырность

«Между простым любопытством и настырностью есть четкая граница, которую вам не стоит пересекать. Любопытство – это когда вы спрашиваете о том, кого недавно приняли на работу. Настырность, с другой стороны, это когда вы просматриваете файлы своего босса, чтобы узнать, сколько зарабатывает женщина, работающая недалеко от вас».

Беспардонные разговоры в уборной

Существует два типа разговора, которые вы никогда не должны заводить в уборной, считает Рэндалл:

Первый тип – это разговоры с теми, кто пользуется уборной.

«Пытаться завести с кем-то разговор в уборной, особенно когда человек находится в интимном положении – это дико и невоспитанно, - считает Рэндалл – Люди имеют право не отвечать вам, пока они заняты своими делами». Если у вас срочный разговор, то хотя бы подождите, пока человек помоет руки.

Второй тип – разговоры в уборной по телефону

«Вас может не беспокоить, что человек в соседней кабинке услышит ваш разговор, но не стоит считать, что он придерживается такого же мнения. Мне сложно представить, что кому-то приятно слышать звуки туалетного бачка на заднем плане. Это просто грубо».

Продавать вещи на работе

Судя по всему, практически в каждом офисе есть один или два человека, которые продают печенье за своих детей. Но Рэндалл говорит, что у некоторых компаний существует запрет на подобные действия на работе, так как это занимает рабочее время и ставит людей в неловкое положение. Нарушение правил – фундамент для будущего увольнения.

Выпрашивать подписи или пожертвования

«Прежде чем вы решите просветить своих коллег касательно своей внерабочей деятельности, изучите политику вашей компании и публичный кодекс поведения. Большинство компаний не одобряют или полностью запрещают продвижение собственных вопросов, особенно в рабочее время, так как подобная практика может быть разрушительна» - утверждает Рэндалл.

Алкоголь на рабочем месте

Некоторые работодатели хранят ящик пива в холодильнике, позволяя сотрудникам расслабиться пару часов в неделю. Другие – наоборот. Если вы работаете во втором типе компаний, то распитие спиртного на рабочем месте может стать верной причиной вашего увольнения. По данным опроса, проведенного The Ladders, показало, что 35% начальников увольняли своих подчиненных за распитие алкоголя на работе.

Даже если выпивка является социальным механизмом и частью рабочей культуры компании, слишком часто пить на работе всё еще не лучшая идея. Это может создать для вас репутацию офисного пьяницы. Это также касается корпоративов и встреч вне работы.

Комментировать чей-то внешний вид

Даже если это планировалось как комплимент, ваши коллеги могут расценит комментарий как домогательство или оскорбление, что может послужить поводом к вашему увольнению. Лучше оставить лестные отзывы лишь касательно рабочих моментов, а не комментировать чужой внешний вид.

Быть слишком громким

Не столь важно, слушаете ли вы громкую музыку или разговариваете так громко, что весь офис слышит ваши слова, ваши коллеги будут думать, что вы – самая раздражающая вещь на земле.

Шум на рабочем месте, особенно в открытых офисах, может иметь негативный эффект на ваших коллегах: это снижает сосредоточенность и продуктивность. В некоторых случаях шум может испортить рабочие вопросы, если речь идёт о важном звонке.

«Постарайтесь показать своим коллегам, что вы уважаете их, снизив уровень громкости музыки. Остается лишь надеяться, что они оценят подобный шаг с вашей стороны».

Звонить по личным делам весь рабочий день

Разговаривать или переписываться с друзьями и родственниками в рабочее время – непрофессионально и может противоречить корпоративной политике компании. Следует отметить, что звонки можно совершать во время перерыва, но от них следует воздержаться, находясь на рабочем месте, даже в столовой комнате.

«Вы никогда не знаете, когда зайдёт начальник, чтобы с кем-то поговорить. Что он увидит или услышит в такой момент?»

«Если предмет разговора – личная тема, то постарайтесь не придавать это публике. Одна случайно услышанная интимная подробность может вскоре распространиться по всему офису».

Быть малообщительным

«Возможно, тот новый паренек, пахнущий слово французский луковый суп, не ваш самый любимый коллега. Впрочем, нет никаких причин, чтобы отказывать ему каждый раз, когда он пытается с вами сработаться. Также это не повод распускать о нём слухи» - говорит Хэфнер.

Лучшая тактика – сохранять дружелюбие по отношению к каждому. «Это покажет вас как командного игрока, а также проявит в вас менеджерские способности».

По словам Хэфнер, около половины работодателей, проходивших опрос CareerBuilder, сказали, что они дважды подумают, прежде чем повышать сотрудника, который распускает слухи о своих коллегах.

«Старайтесь, чтобы любая критика, исходящая от вас, была воспринята конструктивной и заслуженной. Не выходите за рамки приличия, это может стоить вам работы».

Занимать слишком большое пространство

Не будьте тем, кто вторгается в чужое пространство, предупреждает Рэндалл.

«Вы наверняка встречались с такими людьми: они ставят свою кружку кофе так, чтобы оставалось идеальное пространство для их блокнота, локтей и, конечно же, телефона с протеиновым батончиком. А вот человеку, сидящему рядом с ними, место остается разве что для бутылки воды».

Сквернословие

«Использование грубых слов или бранной лексики – это не только плохая привычка. Во многих компаниях такое поведение расценивается как непрофессиональное и может привести к тому, что вас вызовут на разговор в отдел кадров» - говорит Рэндалл.

Сквернословие демонстрирует остальным, что вы не способны спокойно и вдумчиво справляться с проблемами. Это автоматически понижает вас в списке тех, к кому можно обратиться во время тяжелых ситуаций.

Хэфнер говорит, что около половины работодателей, участвовавших в опросе CareerBuilder, ответили, что бранная лексика показывает, что сотрудник ещё не готов к повышению.

«Начните пополнять свой словарный запас» - советует Рэндалл.

Показывать нервные привычки

Звенеть ключами, стучать ручкой, трясти ногой, постоянно проверять свой телефон, жевать жвачку, хрустеть пальцами, чесать голову – список подобных нервных привычек можно было бы продолжать ещё долго. Вероятнее всего, вы даже не замечаете, как делаете это, а вот ваши коллеги наоборот.

Это не только отвлекает других, но и может показать, что вам скучно.

«Восприятие – это реальность каждого человека», говорит Рэндалл.

Избегать рабочие мероприятия

Вне зависимости от того, стесняетесь вы или у вас есть более интересные дела, никогда не избегайте мероприятий вашей компании, не отклоняйте приглашения на обед от коллег и не притворяйтесь больным в командные дни. Это создаст впечатление, что вы антисоциальны, высокомерны и не являетесь частью команды.

«Поэтому в следующий раз не удивляйтесь, если вам нужна будет услуга от коллег, а они внезапно исчезнут».

Неумение правильно вести E-mail переписки

Начиная с пустых тем письма и заканчивая постоянной отправкой «срочных» писем, плохой деловой этикет в электронной переписке может быть воспринят ими неправильно.

Научиться составлять красивые и понятные письма – довольно долгое занятие. Достаточно просто избегать подобных плохих привычек, это уже станет хорошим началом.

businessinsider.com, перевод: Артемий Кайдаш

# 8 вещей, которые умные люди никогда не раскрывают о себе на работе

Построение новых знакомств означает открываться вашим коллегам, но вам следует быть осторожным с тем, чем вы хотите поделиться.

Есть несколько вещей, от обсуждения которых следует категорически воздержаться, включая ваши политические взгляды, ненависть к работе или негативное отношение к своим коллегам.

В рабочих условиях правильное раскрытие аспектов своей личности – это отдельный вид искусства. Неправильно сказанные слова могут полностью разрушить построение крепких деловых отношений.

Основная проблема здесь заключается в том, что для построения таких отношений вам необходимо максимально открыться своим коллегам. Однако делать это следует с осторожностью, ведь ненароком оброненная фраза может разрушить вашу будущую карьеру.

TalentSmart протестировали более миллиона людей и обнаружили, что практически все сотрудники высших эшелонов обладаю высоким уровнем эмоционального интеллекта (90% из всех опрошенных, если говорить точнее). Эмоциональный интеллект – довольно неуловимая вещь, которая присутствует в каждом из нас. Она определяет, как мы управляем поведением, ориентируемся в обществе и принимаем личные решение, которые позволяют нам достигать положительных результатов.

Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта способны «читать» других людей. Эта способность позволяет им определять, что стоит, а что не стоит говорить коллегам на работе. Они лучше других понимают, что раскрывать любую из нижеперечисленных тем не стоит, потому что в перспективе это может не лучшим образом сказаться на вашей карьере.

1. Ваши политические взгляды

Политические взгляды людей слишком тесно связаны с их личностными особенностями, чтобы их можно было свободно обсуждать на работе без происшествий. Несогласие с кем-либо по политическим взглядам может быстро настроить этого человека против вас. Вступить в конфликт с чьими-то ключевыми взглядами – одна из самых обидных вещей, которые вы можете сделать для другого человека.

Все люди по-разному воспринимают политические вопросы, однако высказывание своих политических взглядов может одновременно отстранить одних людей и привлечь других. Обсуждение даже самых животрепещущих тем без сопровождения сильных аргументов может привести к конфликту. Люди выстраивают свои жизни вокруг собственных идеалов и взглядов, поэтому довольно рискованно обсуждать их со стороны. Старайтесь слушать других, не комментируя чужие взгляды, потому что это потенциально может привести к началу конфликта. Политические взгляды так прочно укореняются в людях, что бросая вызов чужим мнениям, вы скорее вызовите собственное осуждение, а не измените их сознание.

2. Мнение, что кто-то из коллег некомпетентен

В любом коллективе всегда будут некомпетентные люди, о которых знает практически каждый член команды. Если у вас нет возможности помочь им стать лучше или уволить их, тогда нет никакого смысла лишний раз повторять мысль об их низкой квалификации. Выставление собственных коллег в негативном свете будет выглядеть как неловкая попытка казаться лучше других. Ваша безжалостность неизбежно вернется обратно в виде негативного мнения со стороны других коллег.

3. Сколько вы зарабатываете

Ваши родители, вероятно, любят слушать всё о том, сколько вам удалось заработать за этот месяц. Но на рабочем месте это лишь порождает лишний негатив. Невозможно распределить зарплаты с абсолютным равенством, поэтому раскрытие информации о вашем заработке даст другим сотрудникам возможность для сравнения. Как только каждый в команде узнает, сколько вы получаете, всё будет направлено на то, чтобы сократить ваши доходы. Может быть довольно любопытно сравнить зарплаты с вашим коллегой с работы, но как только вы сделаете это, вы не сможете общаться так же, как раньше.

4. Что вы ненавидите свою работу

Последняя вещь, которую кто-либо хочет услышать на боте – это жалобы другого человека о том, как сильно он ненавидит свою работу. Подобные поступки показывают вас как негативного человека, плохого командного игрока. Это снижает общую мораль в группе. Начальство всегда старается выцепить подобных скептиков, понижающих мораль коллектива. Они прекрасно понимают, что где-то буквально под боком уже ждёт куда более одухотворенная замена на ваше место.

5. Ваши интимные дела

Будь у вас просто невероятная сексуальная жизнь или отсутствуй она полностью, эта информация не должна попасть в рабочее пространство. Подобные разговоры могут вызвать хохот у одних людей, а других – заставить чувствовать дискомфорт и даже оскорбить. Пересечение этой границы незамедлительно приведет к потере вашей репутации.

6. Ваши мысли по поводу чужой интимной жизни

111% ваших коллег не хотят знать, что вы держите пари, что они – просто львы в постели. Если вы хотите поставить кого-то в неловкое положение, то лучший способ для этого – показать, что ваши мысли заняты его сексуальной жизнью. Что угодно, начиная с обсуждения чужой сексуальной ориентации и заканчивая прямыми комментариями в стиле: «О, а вот и новобрачный!» выставят вас перед другими в негативном свете.

Ваши мысли – это ваше личное дело. Вы имеете право думать, о чем вам угодно, просто держите это при себе.

7. Какие дикости вы вытворяли

Ваше прошлое может сказать многое о вас. Если вы делали что-то безумное или глупое, пускай и много лет назад, это вряд ли наведет других на мысль, что вы сильно изменились с тех пор. Некоторые поступки, которые следовало бы отнести к категории молодых глупостей (пьянство, мелкие кражи, пьяная езда за рулем, издевательство над животными и так далее) показывает вашим коллегам, что в случае чего вы не обладаете достаточной дальновидностью и не знаете, когда следует остановиться. Многие президенты были избраны на свой пост, несмотря на их сомнительное прошлое. Но до тех пор, пока у вас не появится команда пиарщиков, готовых защищать и продвигать ваш имидж, свои воспоминания о бурной молодости следует держать при себе.

8. Что вы ищите работу

Когда я был ребенком, я сказал своему тренеру по бейсболу, что собираюсь закончить с игрой через две недели. Следующие две недели я провел на скамье запасных. Всё стало ещё хуже, когда через две недели я принял решение остаться. Я стал «парнишкой, который собирался уходить». Я был подавлен, но это была моя собственная ошибка. Я сказал ему о своём решении до того, как сам стал уверен в нём. То же самое происходит в случаях, когда вы решаете сказать своим коллегам, что ищите работу. Как только вы озвучите эту мысль, внезапно для всех окружающих вы станете пустой тратой времени. Остается большой шанс, что ваш поиск не увенчается успехом, поэтому лучшим решением будет молчание, пока вы точно не найдете новую работу. Иначе вы рискуете остаться на скамье запасных.

Автор: Доктор Трэвис Брэдберри – многократно награжденный соавтор главного бестселлер «Эмоциональный интеллект 2.0» и соучредитель TalentSmart, ведущей мировой компании по созданию тестов на эмоциональный интеллект и соответствующих курсов, которыми пользуются 75% компаний из списка Fortune. Его самая продаваемая книга была переведена на 25 языков и доступна более чем в 150

# Как распознать коллегу-зомби и не стать таким же

16 октября 2017 [Алексей Зеньков](https://rb.ru/author/zenkov/)

**нас, эти люди с тяжелой походкой и пустыми глазами. Коллега, зависший у кофемашины, менеджер, бесцельно смотрящий в окно, и им подобные – это зомби, армия тех, кто работает без вдохновения.**

Таких «мертвецов на рабочем месте» больше, чем можно себе представить. По данным недавнего [исследования](http://www.aon.com/engagement17/), проведенного компанией Aon Hewitt, меньше четверти работающих людей во всем мире «очень» вовлечены в то, что они делают, и всего лишь 39% признают, что интересуются своей [**работой**](https://rb.ru/tag/career) на «среднем» уровне.

Таким образом, впечатляющие пять миллионов человек из опрошенных Aon признались, что происходящее на работе им «безразлично». Можно сказать, что они «бесцельно бродят по офисным коридорам, как ожившие мертвецы», хотя могли бы быть ценными сотрудниками, полными жизни и новых идей.

Если вы хотите поделиться опытом работы в крупной компании или маленьком стартапе, рассказать о перипетиях своей карьеры и раскрыть секреты профессии, пишите на [careerist@rb.ru](mailto:careerist@rb.ru). Лучшие рассказы опубликуем на Rusbase.

**Почему это так важно?**

Даже если не задумываться о том, насколько трагична судьба людей, проводящих по восемь часов в день за занятием, которое им абсолютно неинтересно, подобная ситуация влияет на общество в целом. Когда уровень вовлечения среди сотрудников невысок, для компании это оборачивается ускоренной текучкой кадров, частыми прогулами и низкой удовлетворенностью клиентов.

По данным [Gallup](https://www.entrepreneur.com/article/245298" \t "_blank), работники-зомби обходятся американскому бизнесу в $550 млрд каждый год.

Нетрудно представить последствия этой ситуации для экономики в более широком смысле: низкие результаты в [**бизнесе**](https://rb.ru/tag/business) приводят к снижению национального благосостояния, что, в свою очередь, влечет за собой снижение общего уровня жизни.

Всему виной конкуренция, [объясняет](https://www.weforum.org/agenda/2017/09/global-competitiveness-report-2017-trends) аналитик Всемирного экономического форума Ксавье Сала-И Мартин (Xavier Sala-I Martin). «Страны, в которые уровень конкуренции выше, работают продуктивнее, следовательно, им проще удовлетворять социальные запросы своих граждан», – считает он.

Проще говоря, вовлечение влияет на продуктивность, что приводит к процветанию – то есть общество становится справедливее и счастливее.

**Так что же лишает работников их жизненной силы?**

Один из усиливающихся трендов – растущее беспокойство по поводу перемен на рынке труда и грядущей автоматизации. Как [сказал](http://www.hrdive.com/news/employee-engagement-declines-for-the-first-time-since-2012/438728/) Кен Оэлер (Ken Oehler) из Aon Hewitt [отметил](http://www.hrdive.com/news/employee-engagement-declines-for-the-first-time-since-2012/438728/): «В свете быстрого технологического прогресса, который угрожает безопасности рабочих мест, падает вовлеченность сотрудников в работу, и эта тенденция будет только усиливаться».[**Читайте по теме:** В этих профессиях людей быстрее всего заменят машины](https://rb.ru/opinion/ogo/)

Другие перемены тоже не улучшают ситуацию: запреты на въезд и другие миграционные ограничения приводят к неопределенности, так как принципы развития специалистов меняются, но люди не могут претендовать на работу за рубежом, ради которой они учились.

Страдает и сфера подготовки [**кадров**](https://rb.ru/tag/hr). Организации не в состоянии грамотно обучать, проводить переподготовку и повышать квалификацию своих сотрудников, в то время как позиции меняются все быстрее, контракты уменьшаются, а традиционные пункты резюме теряют свое значение.

Затем идут права трудящихся – или, если точнее, их полное отсутствие. Вряд ли стоит удивляться отсутствию энтузиазма у сотрудников, когда зарплаты не успевают за ростом цен, и в любой момент люди могут остаться без работы. Возможно, за гибкостью будущее, однако всем уже стало понятно, что не стоит достигать ее ценой экономической стабильности.

Дух соперничества усиливается, а не ослабевает, если в определенной степени сочетать гибкость распределения трудовых ресурсов с адекватной защитой их прав.

*Ален Дехейз ([Alain Dehaze](https://www.weforum.org/agenda/2017/10/future-of-work-can-be-fair-and-flexible/" \t "_blank)), CEO Adecco, одного из крупнейших в мире кадровых агентств*Однако зомби-апокалипсис можно предотвратить. Пусть лишь небольшая часть кадровых ресурсов мира – всего [62% работников](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Human_Capital_Report_2017.pdf) – получают достойное развитие, но люди не обязаны просто ждать, пока их постигнет печальная участь.

Если вы чувствуете, что теряете интерес к работе, есть определенные действия, которые можно предпринять, чтобы найти или удержать любимую работу. По мнению Стефана Кэсриэля (Stephane Kasriel), гендиректора сайта о фрилансе Upwork, главное – адекватно оценивать свои возможности. «Спрашивайте себя: востребованы ли мои навыки? Насколько они перспективны? Над какими навыками работать сейчас, чтобы усилить свой потенциал в ближайшие годы?»

Повторяйте это упражнение раз в несколько лет. Если срок жизни одного профессионального навыка составляет около [пяти лет](http://www.admarco.net/inbound-marketing-messaging-sales-performance-blog/bid/113040/The-Half-Life-of-a-Learned-Skill-is-5-years-Toward-a-New-Culture-of-Learning), нужно начинать действовать до того, как его ценность начнет снижаться.

Какие выводы из этого можно сделать? Учиться на протяжении всей жизни – единственный способ выжить. Помните это, и вам всегда найдется место в будущем.

# 8 признаков, что на работе вас любят

Ирина Силачева

Менеджер интернет-проекта, Санкт-Петербург

Оцените свою манеру общения с коллегами. Чем больше описанных качеств вы найдете в себе – тем выше шансы на симпатии сослуживцев.

«Будь собой», — часто советуют людям, которые стремятся к успеху. Но успех будет прочнее, если он основан на искренних симпатиях коллег. Есть ли у вас природные качества, которые располагают к себе людей? Обратите внимание на эти сигнальные точки.

1. У вас адекватная самооценка

Вы хорошо себя знаете, понимаете свои слабости, но не зацикливаетесь на них и не оправдываетесь ими. Вы честны и аутентичны.

Эти черты могут показаться не очень важными, но они точно имеют очень большее значение, когда речь идет о налаживании контактов с коллегами. Может показаться, что притворное радушие и лесть дают больше шансов, однако в здоровых коллективах ценится честность.

Развивать правильную самооценку не так просто, как говорить об этом. Журнал Scientific American выяснил, что в большинстве случаев люди хотели бы видеть эту черту в других, но стараются ее избегать, когда речь идет об их собственной жизни.

2. Вы можете попросить коллег об одолжении

Эта черта кажется нелогичной, но она сводится к «эффекту Бена Франклина». Вы можете думать, что делая что-то хорошее для других людей, добьетесь их расположения. На самом деле тут имеет место когнитивный диссонанс, о котором однажды написал Бенджамин Франклин: «Тот, кто однажды сделал для вас доброе дело, охотнее поможет вам еще раз, чем тот, кому вы сами помогли».

Чем больше одолжений делают вам коллеги, тем больше они симпатизируют вам: они же должны как-то объяснить себе, зачем делают нечто для другого человека.

3. Вы способны разделять эмоции

Конечно, вы не хотите наводить ужас на коллег, имитируя их манеру поведения. Однако исследование NYU установило, что отзеркаливание, то есть копирование чьей-то мимики, жестов, позы и выражения лица, действительно, способствует установлению симпатии.

Поэтому, если вы будете имитировать поведение окружающих на работе, есть вероятность того, что это будет воспринято позитивно.

4. Вы хвалите людей, но не слишком часто

Комплименты — ключевая стратегия, позволяющая установить хорошие отношения. Однако не переусердствуйте. Коллеги могут заподозрить вас в неискренности, если вы слишком часто их хвалите. Искренние похвалы производят эффект, если звучат нечасто.

5. Вы не привлекаете к себе внимания

Можно подумать, что чем больше вы обращаете на себя внимания в офисе, тем больше друзей у вас появится. Да, общение с коллегами важно, но не стоит перетягивать одеяло на себя.

Как написал Тревес Бредберри для Forbes: «Вам не нужно развивать экстравертность, чтобы завоевать симпатии. Достаточно быть дружелюбным и внимательным, и к вам отнесутся хорошо».

6. Вы помните по именам всех сотрудников

Это изысканный трюк, к которому вы можете прибегнуть, чтобы вызвать симпатию к себе: называйте коллег по именам как можно чаще.

Как написал Ларри Ким, «Давайте посмотрим правде в глаза. Мы все неисправимые нарциссы и больше всего любим звук собственного имени».

7. Коллеги рассказывают вам о себе

Установление дружеских отношений в офисе — это не только ваши чувства и переживания. Важно и то, насколько комфортно другие люди чувствуют себя рядом с вами. Это означает проявление уважения, постановку правильных вопросов и подлинный интерес к жизни тех людей, которые работают с вами.

Если сослуживцы рассказывают вам о своей жизни — это хороший знак. Это означает, что они доверяют вам и за пределами офиса.

8. Вы ясно даете понять, что хотите общения с другими людьми

Мы знаем секрет популярности парней и девушек в школе. Но эти рецепты не помогают во взрослой жизни.

Рич Фелони недавно взял интервью у Чапела Хилла, психолога Университета Северной Каролины и автора книги «Популярность», посвященной тому, как добиться успеха в общении. Вот что он сказал: «Я думаю, секрет в том, чтобы всеми силами стараться быть внимательным к нуждам других людей и показывать им, что вам важно общение с ними. Важно показывать окружающим, что они нужны вам не для ваших целей, а вы искренне настроены на хорошие отношения, ценные сами по себе».

Теперь вы знаете, что делать. Если вы доброжелательны и способны проявить интерес к другим людям, вы им точно понравитесь.

# Интриги на работе

Интрига - это коварное, тайное нападение одного человека (интригана) на другого (жертву), применение неэтичных методов в борьбе за власть. Интриган ставит целью навредить жертве как профессионалу и уменьшить ее влияние в организации. Имеется множество способов коварного поведения, которые используются в борьбе за власть в компаниях. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся грязные образцы нечестного поведения: наговор, шантаж, фальшивая дружба.

Наговор и слухи

Наверное, наиболее распространенная форма интриги - наговор или дискредитация. Интриган распространяет негативную информацию о "жертве", желая дискредитировать ее и ухудшить общее мнение о ней. При этом, в зависимости от обстоятельств, интриган обращается непосредственно или косвенно к некой влиятельной личности, например, к шефу или секретарю шефа и сообщает запланированную негативную информацию.

Как воспрепятствовать наговору и клевете? Каковы предупредительные контрмеры?

Во-первых, это построение хороших отношений с шефом. Если вам удастся выстроить отношения, в которых существует взаимопонимание и доверие, ваш шеф поверит больше именно вашим словам и вашим попыткам опровергнуть ту ложную информацию, которую о вас распространяют. Если вы - не дай Бог - станете жертвой слухов, он поможет вам предпринять контрмероприятия и будет защищать вашу точку зрения.

Во-вторых, это хорошие, дружеские отношения с коллегами одного с вами ранга. Чем больше у вас друзей в компании, тем быстрее вы узнаете, что кто-то говорит о вас плохо. Друзья нужны и для вашей обороны, именно они поддержат вас и защитят ваше доброе имя. Чем больше будет друзей, тем лучше.

Шантаж

Шантаж - это угроза обнаружить ошибку или "слабое место" жертвы в случае, если жертва не будет выполнять требуемые вымогателем действия или принимать определенные решения. Открыть, предать огласке слабость жертвы означает в этом случае информировать высшее руководство фирмы.

Вымогателям также приходится несладко, так как вымогательство не только криминально, но и воспринимается большинством людей как действие, безусловно заслуживающее отвращения. Многие считают факт шантажа весомым поводом для увольнения замеченного в таких действиях человека. Поэтому шантажист должен рассчитывать, что может потерять место в данной организации, если его поведение станет известно.

Как можно противодействовать шантажу? В качестве общей меры можно рекомендовать, чтобы вы избегали всевозможных "слабых мест". Лучше иметь чистую совесть и не демонстрировать окружающим свои слабости, личные проблемы и пристрастия. Если у вас возникает искушение нарушить фирменные правила или даже закон, всегда помните о возможных последствиях, о том, что в будущем вас могут этим шантажировать.

Фальшивая дружба

"Фальшивая дружба" в компании означает, что кто-то "подлизывается" к вам с недобрыми намерениями. Этот кто-то обычно хочет использовать доверительные отношения с вами, чтобы навредить вам. Наиболее часто используется следующий способ: тот, кого вы считаете своим другом, заводит беседу о вашем шефе и провоцирует вас на нелицеприятные высказывания о руководстве. Затем он информирует об этом вашего шефа, и вы в этой ситуации выглядите весьма недостойно и нелояльно. Разумеется, существует еще множество других способов использования так называемой "дружбы" против вас.

Что можно сделать в этом случае? Все действия, которые вы можете предпринять, группируются в двух направлениях. Первое: оставляйте вашим недоброжелателям как можно меньше возможностей для использования ваших высказываний. Старайтесь не говорить плохо о других людях, и прежде всего, о вашем руководстве. По возможности, не рассказывайте о ваших слабостях, личных проблемах и ошибках.

Второе: фальшивых "друзей" не так легко обнаружить. Проверяйте, что в действительности их интересует. В частности, если кто-то очень интенсивно пытается подлизываться к вам, вы должны быть особенно стойкими и быть "на чеку". Пытайтесь выяснить его мотивы, пусть вы покажетесь недоверчивыми, лучше проявить большую бдительность.

Фальшивый "друг" может поставить себе целью публично продемонстрировать коллегам и руководству вашу некомпетентность и профессиональную несостоятельность. При этом интриган активно провоцирует жертву на ошибочные действия. Для этого он должен очень хорошо ее знать и иметь возможность склонять ее к ошибкам целенаправленной ложной информацией. Как правило, ловушка готовится в обыденной ситуации, в тихие рабочие будни. А впоследствии жертву сознательно поставят в ситуацию, когда она сделает ошибку, и эта ошибка будет продемонстрирована всем.

# 5 признаков того, что за вами следит кто-то из ваших коллег

08.02.2018

Развитие информационных технологий уже давно свело к минимальной отметке личную жизнь и многое приватное сделало всеобщим достоянием. Но не все свои секреты мы готовы выдавать, особенно если их пытаются выведать уж очень тонко. И как показывает статистика, чаще всего за нами шпионят наши же коллеги - те, с кем мы сталкиваемся каждый день. Зачем они это делают и как понять, что за вами ведется слежка - читаем ниже.

**1. Настойчивое желание кого-то из коллег подружиться с вами.**Все мы хотим иметь добрые отношения с сослуживцами и конфликтам предпочитаем миролюбивое общение. Но дружба - естественный процесс развития отношений и насильно, в принудительном порядке "подружиться" никак не получится. Либо возникает взаимная симпатия и сближение, либо - нет. Кстати, взаимность тут - ключевой фактор. Если же вы чувствуете как кто-то из ваших коллег "без мыла" пытается пробраться в ваше личное пространство, то знайте - это сигнал тревоги. Корыстный интерес коллеги может быть связан с необходимостью вашей помощи, а может быть и признаком того, что он хочет подобраться к вам поближе и выведать ваши тайны, а заодно стать свидетелем ваших профессиональных промахов.

**2. Попытка все делать вместе с вами.** Нет, мы сейчас не о совместных бизнес-ланчах, где собирается весь ваш отдел, а о таких индивидуальных моментах, как подача документов, запись на курсы повышения квалификации, участие в проекте, который подразумевает только вашу активность. К одному совпадению, наверное, присматриваться не стоит, но если такое уже повторяется дважды и более раз - начните задавать вопросы хотя бы самому себе. Конечно, может коллега по своему складу характера привык все делать "за компанию", но может и нет. Ведь удобней присматривать за сотрудником тогда, когда ты занимаешься с ним одним делом.

**3. Внезапные предложения подменить, помочь в работе.**А вот это уже - по-настоящему тревожный сигнал, если конечно вас с этим коллегой не связывает давняя и искренняя дружба, не раз проверенная временем. Если вы не просите помощи, но кто-то из сослуживцев прямо настойчиво пытается предложить свои услуги - лучше откажитесь, если по факту не терпите бедствие. Может быть вас пытаются подставить, ведь за сам проект отвечаете именно вы? А может коллега таким образом старается выяснить внутреннюю "кухню" вашей работы и уже по своему усмотрению распорядиться полученной информацией? В любом случае, вежливо благодарите за помощь и обходитесь своими силами.

**4. Навязанная дружба в социальных сетях.**Тем, кто не в курсе, напомним, что уже лет 5-7 как прошли те времена, когда мы добавляли в свои френд-листы незнакомых или малознакомых людей без веской на то причины. Пускай и виртуально, но теперь мы дружим более осознанно и периодически устраиваем "зачистки" в списках друзей. А у некоторых вообще есть стойкое разделение личного аккаунта и делового - это становится новым трендом. Если у вас личная страница и к вам без особой причины пытается добавиться какой-то сотрудник компании, лучше игнорируйте этот запрос. Волноваться стоит, если запрос повторяется. Если в реальной жизни вы не особые друзья, то что даст лично вам дружба виртуальная? А у того, кто уже третий раз "стучится" к вам, могут быть вполне прагматичные причины, которые он маскирует под фактом дружбы.

**5. Попытка вызвать доверие, манипуляция жалостью.**Встречаются также коллеги-манипуляторы с более тонкой настройкой на свою жертву. Человек по своей природе - существо альтруистичное и испытывающее удовлетворение от помощи кому-то. Даже в офисной среде это проявляется - поверьте или присмотритесь внимательней. Если кто-то из ваших коллег систематически подает сигнал SOS и он адресован именно вам - стоит задуматься о причинах такого поведения. Конечно, все может быть просто - вы легкая добыча, готовая тут же помочь сослуживцу, даже ценой своего времени и сил. А может быть он хочет таким образом сблизиться с вами и что-то узнать для себя. Что именно? Как минимум ваши профессиональные приемы работы или же получить информацию о ваших недоработках. Задумайтесь, не являются ли умелой инсценировкой постоянные просьбы помочь, адресованные именно вам?

Юлия Чалова

# Как общаться с невыносимыми людьми

[Томас Чаморро-Премузик](http://hbr-russia.ru/blogs/667/) 03.06.2015

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Читайте материал по теме: [Эмоциональный интеллект: чему Далай-лама научил Дэниела Гоулмана](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15831/)

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

**ТОМАС ЧАМОРРО-ПРЕМУЗИК**

*Международный эксперт по психометрии и психологическому профилированию.*

У вас есть коллеги-паразиты? Как распознать сотрудников, которые разрушают рабочие отношения и подрывают моральный дух команды, рассказывает писатель и колумнист Джефф Хейден   
15 декабря 2014   
Как ни странно, но совсем не те сотрудники, которых мы привыкли считать невыносимыми, являются причиной реальных проблем.   
Почему так? Если человек явно некомпетентный или недалекий, его очень легко вычислить. И так же легко от него избавиться.   
Истинные проблемы появляются из-за сотрудников, которые, как кажется, вполне приемлемо выполняют свою работу… но на самом деле постепенно сводят к нулю всю производительность, разрушают отношения и подрывают моральный дух людей вокруг них.   
Каким образом они это делают и как их распознать?   
1. Они часто говорят: «Это не моя работа»   
Чем меньше компания, тем важнее, чтобы сотрудники обладали способностью принимать решения без предварительного обдумывания, быстро адаптироваться к меняющимся приоритетам и делать все, что нужно — вне зависимости от роли или позиции — во имя достижения поставленных целей.   
Чем меньше компания, тем важнее, чтобы сотрудники умели оперативно принимать решения, быстро адаптироваться к ситуации и выполнять любую работу   
В TwitterВ Facebook   
  
Даже если это означает, что топ-менеджер должен помочь загрузить грузовик или инженер — удалить пролитый растворитель. Или персонал службы бухгалтерского учета должен пройти в торговый зал, чтобы помочь укомплектовать срочный заказ. Или генеральный директор должен побыть на обслуживании горячей линии, чтобы повысить конкурентоспособность продукта в период кризиса.   
Работник должен быть готов выполнить любую задачу, оказать любую услугу, о которой его попросят его коллеги — если она не нарушает этических и моральных норм и не является противозаконной. (Конечно, выдающихся сотрудников даже не нужно ни о чем просить — они сами видят проблему и подключаются к ее решению.)   
По сути, когда человек говорит: «Это не моя работа», это на самом деле означает: «Мне наплевать на всех, кроме себя». Такое отношение быстро снижает общую производительность, потому что превращает сплоченную команду в разобщенную группу отдельных лиц.   
2. Они думают, что они уже «свое отработали»   
Вы добились больших успехов в прошлом году, в прошлом месяце или даже вчера. Мы высоко это ценим. Мы за это очень признательны.   
Но сегодня новый день. Единственным критерием оценки любого сотрудника является реальный, ощутимый вклад, который он вносит ежедневно.   
Единственным критерием оценки любого сотрудника является реальный, ощутимый вклад, который он вносит ежедневно   
Высказывание «я уже заплатил все свои долги» на самом деле означает «мне больше не нужно усердно работать».   
И вдруг, не успеешь и глазом моргнуть, другие сотрудники начинают чувствовать, что они заработали право расслабиться.   
3. Они считают, что их опыта достаточно для выполнения работы   
Опыт, безусловно, необходим, но тот опыт, который не приводит к улучшению навыков, повышению производительности и к огромным достижениям, ничего не стоит.   
Опыт ради опыта… это просто пустая трата времени.   
(Приведу пример: коллега как-то сказал нам, молодым руководителям: «Моя основная роль в том, чтобы быть вашим источником мудрости». Отлично. Потом он сидел в своем кабинете целый день и ждал, что кто-нибудь зайдет и он сможет поделиться своими знаниями. Конечно, никто из нас этого не сделал. Мы все были заняты, думая приблизительно так: «Я уважаю ваш опыт… но я хочу видеть вашу роль в том, чтобы вы делали свою работу».)   
Совсем не важно, много ли лет вы отдали своей карьере — значение имеет то, сколько задач вы за это время выполнили и чего вам удалось достичь. Высказывание типа «у меня больше опыта» как бы транслирует следующую мысль: «Мне не нужно обосновывать свои решения или действия».   
Важно не то, сколько лет вы отдали карьере, а то, сколько задач вы за это время выполнили и чего вам удалось достичь   
Опыт (или должность) — не аргумент в споре. Здравый смысл, логика, умение разбираться в вопросе будут более весомым обоснованием — от кого бы они ни исходили.   
4. Они проводят совещание после совещания   
Вы провели продуктивное совещание. Обсудили все вопросы. Подняли все проблемы. Приняли необходимые решения. Все присутствующие на совещании коллеги подтвердили, что они полностью поддерживают эти решения. Пришло время действовать.   
Потом кто-то организует «совещание после совещания», чтобы поговорить о вопросах, которые он не разделяет с группой. И сейчас — только сейчас — этот кто-то заявляет, что не согласен с решениями коллектива. Иногда он даже говорит своей команде: «Смотри, я думаю, что это ужасная идея… но нам сказали, что мы должны так сделать, значит мы будем это делать».   
И то, как должно было все получиться, никогда не получится.   
Люди, которые молчат на совещании, но высказываются против принятых решений на микровстрече после основного мероприятия, определенно должны работать в другом месте   
Ждать того момента, когда закончится совещание, чтобы выразить свое несогласие, — это все равно что сказать: «Я со всем согласен… но это совсем не значит, что я на самом деле буду это делать. Я, скорее, даже буду этому мешать».   
Такие люди определенно должны работать в другом месте.

# Межкультурный диалог

[Энди Молински](http://hbr-russia.ru/blogs/655/) 09.02.2015

Марк — руководитель отдела кадров, мечтающий улучшить навыки межкультурного общения в своей компании, особенно с партнерами в Германии, где бизнес фирмы активно развивается. Серьезно изучив рынок, Марк приглашает фирму, которая предлагает тренинговую программу — прямо-таки то, что доктор прописал. Это инструмент, помогающий сотрудникам определить свой «культурный профиль», а затем сравнить его с чертами людей других народов и культур. Программа, предусматривающая самостоятельное обучение и доступная на любом цифровом устройстве, также позволяет сотрудникам нажать кнопкой мыши на страну и узнать о ее истории, ценностях и культурных допущениях.

Хотя на бумаге продукт выглядит прекрасно, в конечном итоге он никак не влияет на поведение сотрудников Марка. Те, кто мучился с иностранными партнерами раньше, продолжают мучиться и теперь. А те, кто справлялся и без программы, продолжают преуспевать. Разочарованный, Марк задается вопросом, за что же компания заплатила такие деньги.

Если вас когда-нибудь учили кросс-культурному менеджменту (или даже вы просто читали об этом), скорее всего, как и в вышеприведенном примере, все сводилось к разнице в национальных характерах: различиях в стиле общения (например, японцы на работе менее прямолинейны в коммуникации, чем немцы) или в ценностях (американцы — бОльшие индивидуалисты, чем китайцы). Возможно, речь даже шла о разнице в этикете — ну например, что в США можно писать на обратной стороне визитки, а в Японии такое поведение — табу.

Знание различий может быть полезным. Оно может дать вам представление о том, как нужно действовать в чужой обстановке, особенно когда вы понятия не имеете, с чего начать. Вы начнете понимать, почему иностранцы ведут себя так, а не иначе. Но по моему опыту многие компании делают ошибку, думая, что знания культурных различий достаточно, и все, что вам требуется для эффективного ведения международного бизнеса, — это понять основные нестыковки тех или иных культур.

Читайте материал по теме: [Почему вашей компании так нужны новобранцы](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14699/)

Если проблема ваших сотрудников заключается в непонимании национальных различий, тогда решение, сосредоточенное на их описании, будет вполне разумным. Но если подлинная сложность (а чаще всего так и бывает) в том, что ваши подчиненные не могут адаптироваться и приспособить свое поведение к чужим культурным традициям, простое изучение различий не принесет ожидаемой отдачи.

Итак, что могут сделать фирмы и руководители, чтобы помочь своим сотрудникам подняться на следующую ступеньку в умении общаться с представителями других народов?

Во-первых, подобрать решение, соответствующее проблеме. Если у ваших людей есть сложности с адаптацией, не ограничивайте курс информацией, которую нужно прочитать и выучить. Например, в случае с Марком, судя по всему, его сотрудникам было не так уж трудно узнать о различиях между немецким и американским стилем общения — то, что немцы склонны к большей прямолинейности и откровенности, чем американцы. Гораздо сложнее (и именно здесь подход, основанный на различиях, никак не поможет) было понять, как на практике приспособить свое поведение, то есть как давать обратную связь тем способом, который понятен немцам, или не обижаться на прямые и часто резкие отзывы немецких коллег. Исследования свидетельствуют о том, что человеку очень некомфортно, если приходится действовать вразрез со своим естественным стилем. Люди волнуются, смущаются, чувствуют ненатуральность положения и фрустрацию, а в результате многие просто пытаются избегать подобных ситуаций или не справляются с ними. Поэтому подберите свое решение соответственно конкретным проблемам вашего коллектива, а иначе вас ждет разочарование.

Читайте материал по теме: [5 приемов для грамотного руководства командой](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14642/)

Если вы нашли подходящий инструмент, не вгоняйте обучение в конкретный учебник, интернет-сайт или программу. Разработайте тренинг, включающий в себя реальные рабочие задачи, стоящие перед вашими людьми. У спортсменов бывают тренировки, но, размявшись, они участвуют в матчах и поединках. Также и вы должны предоставить своим подчиненным достаточно возможностей отточить свое мастерство в реальном контексте, в котором они на самом деле будут его использовать. Например, когда я обучаю студентов программы МВА глобальной расторопности, я даю им попрактиковаться в живых ситуациях — например, со своими руководителями на стажировке или в студенческих проектных группах, работая над кейсами и другими заданиями. Тренировка в реальной обстановке обеспечивает гораздо лучшее закрепление навыка.

Нельзя быстренько, за пару часов, с помощью книжки или интернет-сайта, научить людей приспосабливать свое поведение к другой культуре. Это важный навык, требующий терпения, практики и упорства. Умные компании начинают это понимать и действовать соответственно.

Доступ к статье будет закрыт через 19 дней. Чтобы иметь возможность читать статьи в будущем, [оформите подписку](http://hbr-russia.ru/podpiska/).  
**ЭНДИ МОЛИНСКИ**

*Преподаватель организационного поведения в Международной бизнес-школе Брандейского университета*

# Вас травят на работе

24 июня 2015

«Коллектив — вторая семья», — принято было говорить в советские времена. Коллеги своего сослуживца и на поруки могли взять, если тот оступился, и «пропесочить» на общем собрании, и перевоспитывать до тех пор, пока виновник не оставит своих заблуждений и не возьмется за ум. Другой вопрос, что большинство этих мероприятий проводилось, скорее, для галочки. Но в любом случае, и тогда, и сейчас можно позавидовать тому сотруднику, которому посчастливилось стать полноправным членом дружного, сильного коллектива. И наоборот — горе тому, кого в штыки приняли сослуживцы (а то и само руководство!).

**«По что вы травите?!»**

В данном случае речь идет о травле сотрудника. Или, как все чаще говорят, — о моббинге. А если травля организована [начальством](http://rabota.mail.ru/article/17022) — о боссинге.

*История из жизни*

*Татьяна З. окончила педагогический институт в небольшом городке, после чего устроилась работать*[*учителем*](http://rabota.mail.ru/search/vacancy?text=%D1%83%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C&clusters=true)*в одну из лучших гимназий: «Мне все однокурсники завидовали. Эх, знали бы они, что завидовать там абсолютно нечему! Наша директриса невзлюбила меня сразу. Хотя я всегда была с ней вежлива, ни с кем из коллег ее не обсуждала, все поручения вовремя исполняла, никогда слова поперек не сказала. Тем не менее, каждый день собиралась на работу, как на каторгу, и думала: интересно, что я сегодня натворила? Вот пример. Вызывает меня директриса. Не успеваю войти, как она начинает кричать: „Безобразие! Ваш класс не убрал территорию! Кругом грязь, мусор! Позор!“ И тут я впервые, наверное, не сдержалась: „Как не убрал?! Мы только что инвентарь сдали! У нас все чисто! Ни одного листочка!“ Она не слушает, продолжает кричать и возмущаться. Вновь пытаюсь защититься: „Марина Федоровна! Честное слово, у нас чистейшая территория!“ Она просто взрывается: „Чистейшая?! А это что?“ — и кивает в сторону окна. Протестую: „Так это не наша территория! Наш участок — за школой!“. Марина Федоровна достает из папки план школьного двора, надевает очки, после чего до нее доходит, что за окном, действительно, не мой участок. Она снимает очки и, даже не извинившись, говорит: „Ясно. Возвращайся к своим обязанностям...“ И подобные ситуации возникали постоянно! В конце концов, после очередной несправедливой претензии, я не выдержала и написала заявление на увольнение. Что удивительно, Марина Федоровна принялась меня отговаривать от этого шага. Но я все равно уволилась. После этого неудачного опыта успешно проработала в другой школе 10 лет, сейчас тружусь*[*PR-менеджером*](http://rabota.mail.ru/search/vacancy?only_with_salary=false&clusters=true&text=PR-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80&currency_code=RUR&salary=)*. У меня все хорошо, но нет-нет, да и приснится планерка в кабинете Марины Федоровны, посвященная моим „проступкам“, безответственности и разгильдяйству!»*

Принято считать, что цель моббинга/боссинга — добиться увольнения жертвы. Но, как показывает история Татьяны, Марина Федоровна совсем не хотела ее увольнения. Так в чем же дело? Чтобы ответить на этот вопрос, стоит поговорить о причинах, которые одних превращают в жертву травли, а других — в загонщиков.

**«Никто меня не любит...»**

Некоторые говорят: «Раз в коллектив [не вписался](http://rabota.mail.ru/article/15682), значит, сам виноват!» И определенная логика в этих словах есть. Судите сами: чаще всего жертвой травли со стороны коллег и руководства становятся те, кто:

* выглядят «не как все». К слову, как выяснилось в разговоре с Татьяной, она в те далекие 90-е активно экспериментировала с цветом волос — могла прийти на работу и с зелеными прядками, и с гривой цвета кожуры апельсина. Т.е. она, сама того не подозревая, выделялась из толпы коллег и, когда начальница искала виновных за тот или иной проступок, то выбирала первого, «за кого глаз зацепился»;
* противопоставляют себя коллективу. К примеру, сотрудник отказывается от участия в корпоративе, утверждая, что ему это неинтересно, в то время, как все дружно обсуждают участие в предстоящих конкурсах;
* откровенно заискивает перед начальством (или даже заводит служебный роман с боссом!);
* пытается оспорить авторитет признанного лидера коллектива;
* ведет себя как типичная жертва — заискивает, не отвечает на критику и даже на открытые оскорбления (пример Татьяны, которая своей руководительнице «никогда слова поперек не сказала»).

**«Господа! Вы звери, господа!»**

Если же говорить о причинах, превращающих доброжелательных [коллег](http://rabota.mail.ru/article/15715)в настоящих следопытов, раскладывающих ловушки на пути жертвы, следует выделить:

* нежелание видеть рядом с собой человека, который вызывает беспокойство («он не такой, как я», «какой-то он странный, неприятный» и т.д.);
* зависть (к профессиональным успехам («не успел прийти, а оклад у него уже больше, чем у меня», «и все-то у него получается!»), к победам на личном фронте и т.д.);
* попытка защитить себя («как бы его на мое место не передвинули...»);
* дурно пахнущее желание развлечься (да-да, некоторые считают, что унижать коллег — страшно весело);
* стремление подтвердить свою значимость, самоутвердиться, обзавестись своеобразной боксерской грушей, на которой можно безнаказанно вымещать разочарование от собственных неудач и просто срывать дурное настроение.

Следует признать, что Татьяне, чью историю мы рассказывали в самом начале, была отведена роль той самой боксерской груши. Благо, она сама вначале привлекла к себе внимание, а затем потворствовала тиранящей ее [руководительнице](http://rabota.mail.ru/article/15690), не пытаясь оправдаться и попросить скандалистку сменить тон.

**Как с этим бороться?**

Как же вырваться из этой ситуации? Кто-то советует для начала осознать те причины, которые восстановили против вас коллектив (начальство). И, исходя из этой информации, действовать. К примеру, отказаться от вызывающего стайлинга, от коробящих сердца впечатлительных коллег высказываний. А кто-то предлагает купить тортик и поговорить с преследователями по душам за чашкой чая. Объяснить, что вы ничего не затеваете за их спиной, что «не имели в виду то или это», что рады стать частью такого замечательного и дружного коллектива, и даже попросить помощи в решении неких насущных проблем.

Тогда как другие советуют на силу ответить силой: немедленно поставить на место зарвавшихся коллег, скандалящего [начальника](http://rabota.mail.ru/article/15672). Дабы вас не приняли за слабака и мальчика для битья.

И, конечно, всегда можно прибегнуть к самом простому решению проблемы — уволиться, осознать допущенные вами ошибки и постараться, чтобы на новом месте работы печальная история с игрой в жертву не повторилась.

# Ваши коллеги – пожилые люди

[Питер Капелли](http://hbr-russia.ru/blogs/881/) 02.03.2015

Пожилые сотрудники — это, как правило, персонал, чей возраст уже достиг или приближается к отметке в 60—65 лет, то есть пенсионному возрасту, и именно эта категория набирает обороты среди работающего населения, а в последнее время эти люди признаны одной из быстрорастущих групп среди всего населения в целом. В Соединенных Штатах количество человек, чей возраст составляет 65 и более лет, будет только расти с каждым годом, достигнув 66% от общей численности населения страны к 2035 году. Такой рост происходит за счет поколения бэби-бумеров, роста продолжительности и качества жизни, а также в связи с модой на здоровый образ жизни.

Проводя исследования для нашей книги «Managing the Older Worker», мы пришли к выводу о том, что для людей, чей возраст сегодня составляет 65 лет, риск умереть или обнаружить у себя серьезное заболевание примерно тот же, что был у людей в возрасте 50 лет, живших в середине XX века. Это означает, что в ближайшее время будет все больше пожилых, но здоровых людей, которые хотят работать. Такие изменения в демографической карте в корне поменяют подход к рынку труда и к современному обществу в целом. Если работодатель хочет получить квалифицированного, целеустремленного и дисциплинированного сотрудника, он не сможет пройти мимо таких ценных кадров.

И все же эта категория персонала пока не очень востребована на рынке труда. Примерно три четверти человек пенсионного возраста утверждают, что готовы продолжать работу в том или ином качестве, и лишь одна четверть из них в действительности трудоустроена. Есть некая сила, которая останавливает таких людей в профессиональной жизни, и похоже, что такой сдерживающей силой является сам работодатель.

А ведь взаимодействовать с людьми пожилого возраста не так уж и сложно. Представители старших поколений стремятся работать, потому что действительно этого хотят: мало кто ищет работу для того, чтобы выжить. В период Великой депрессии нам приходилось много слышать о людях, которые не могут выйти на пенсию, поскольку у них нет такой финансовой возможности. Сейчас такое случается гораздо реже. Пожилые люди хотят по-прежнему оставаться в обойме, поскольку работа для них — возможность общаться с людьми и ощущать свою значимость. Деньги для них не на первом месте. Когда будущий пожилой сотрудник принимает приглашение выйти на работу, он отдает себе отчет в том, во что ввязывается и что от него ожидают, чего не скажешь о современной молодежи.

Читайте материал по теме: [5 приемов для грамотного руководства командой](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14642/)

Так почему же мы стараемся не привлекать людей пожилого возраста в качестве специалистов? Основная причина этого — дискриминация. Доказано, что наши предубеждения в отношении стариков намного сильнее, чем в отношении представителей нацменьшинств или женщин. Достаточно подумать об образах, возникающих в голове у любого человека при слове «пожилой»: оно вызывает лишь негативные ассоциации. А вот при слове «опытный» ассоциации исключительно позитивные.

Во-вторых, серьезной проблемой можно назвать страх. Молодые руководители боятся давать указания сотрудникам, которые старше них самих и потому более опытны. Менее опытные менеджеры нередко думают: «Как я могу сказать “Делай так, мне лучше знать”, когда на самом деле я знаю что-то отнюдь не лучше них». Поначалу похожие затруднения могут испытывать и пожилые сотрудники, работающие под началом более молодых и менее опытных коллег. Впрочем, в таких ситуациях руководителю важно построить такие отношения, в которых, используя опыт более старших сотрудников, постановка целей и распределение ответственности остается в компетенции самого руководителя.

И дело тут не только в доверии. Молодые управленцы нередко приходят к выводу, что метод работы, применяемый к большинству сотрудников, может не сработать в отношении пожилых людей. Они не сильно боятся увольнения (потому что уже находятся в пенсионном возрасте), менее других заинтересованы в повышении или более высокой оплате труда в будущем.

Так как же следует вести себя с пожилыми сотрудниками? Начните с признания их опыта и попробуйте на него опереться. Конечно, это справедливо по отношению к людям любого возраста: каждый хочет признания его опыта и умений и в особенности ждет такого признания от своего начальства. Однако для пожилых членов коллектива это важнее всего, потому что, как правило, они действительно обладают солидным опытом работы, и его нельзя игнорировать, ведь это может сильно их раздражать. Пожилые сотрудники могут воспринимать в штыки сам факт подчинения руководителю, имеющему меньший опыт работы.

Читайте материал по теме: [4 ошибочных мнения о том, как надо руководить поколением Y](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14196/)

В военной среде признание и уважение опыта более старших коллег являлось правилом, выработанным поколениями молодых офицеров, только что покинувших ворота училищ и пытающихся управлять действиями более старших и опытных сержантов. И даже сейчас начальство рекомендует офицерам относиться к таким более опытным подчиненным как к равным, по крайней мере, неофициально. Руководитель по-прежнему несет всю полноту ответственности, но если он принимает решения без опоры на опыт и знания своих старших подчиненных (хотя бы и в форме учета их мнения), то может многое упустить. Постановка целей и распределение зон ответственности среди сотрудников — компетенция руководства. В то же время реализацией задач преимущественно занимаются подчиненные, вот почему так важно, чтобы после встреч и обсуждений с начальством они выходили, имея со своим руководством общее представление о работе и ближайших задачах.

Следует прямо на месте обсудить с отдельными пожилыми сотрудниками, как они видят выполнение той или иной задачи («вот что предстоит сделать»). Если вы решите не следовать какому-то из их советов, необходимо пояснить почему («я понимаю, что сроки очень сжатые, но для нас крайне важно закончить проект до прихода нового менеджера»).

Читайте материал по теме: [Почему вашей компании так нужны новобранцы](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14699/)

С точки зрения интересов, старики скорее близки к молодым специалистам, чем к своим коллегам среднего возраста. Потребность в деньгах, как правило, отходит на второй план, работа для них, как правило, возможность общения с людьми, для такой категории персонала скорее важна общественная польза той деятельности, которой занимается их компания, о чем не свойственно думать их коллегам из средней возрастной группы. Таким сотрудникам лучше всего поручать работу, требующую взаимодействия с клиентами (профильные услуги).

Согласно исследованиям, совместная работа молодых специалистов с сотрудниками пожилого возраста повышает эффективность труда обеих групп. Успех такого альянса определяется схожестью интересов, при этом они в меньшей степени конкурируют друг с другом, поскольку находятся на разных жизненных этапах. Это означает, что им проще взаимодействовать и формировать эффективные команды.

Подводя итоги, отмечу, что компаниям, которые стремятся к тому, чтобы их сотрудники были максимально вовлечены в рабочий процесс, работали эффективно и при этом были преданы интересам фирмы, следует стараться привлекать специалистов из этой растущей и очень ценной для компаний и организаций категории. Работодатель, который хочет заполучить сотрудника, полного энтузиазма, сотрудника, которого не нужно обучать или ждать, пока он включится в процесс и начнет выполнять поставленные перед ним задачи, и при всем при этом ответственного и способного члена своей профессиональной команды. Задумайтесь о найме на работу таких людей.

**ПИТЕР КАПЕЛЛИ**

*Профессор менеджмента в Уортонской школе бизнеса*

Как не убить деловые отношения Президент компании TalentSmart на основе исследования ученых о взаимодействии супружеских пар рассказывает, как ваши отношения с коллегами провоцируют появление Четырех всадников Апокалипсиса   
19 сентября 2014

Создание новых взаимоотношений — будь то отношения между любимыми людьми, друзьями или коллегами — это как покупка нового автомобиля. Когда забираешь его с места парковки, испытываешь чистое блаженство. Вы пребываете в экстазе в течение недель, месяцев или, может быть, даже нескольких лет счастливого вождения, прежде чем столкнетесь с необходимостью срочно устранять неисправность. Как и в случае с автомобилем, когда ломаются отношения, вы чувствуете себя разбитым и подавленным; вы застряли на обочине дороги , пытаясь понять, что пошло не так.   
Создание новых взаимоотношений — это как покупка нового автомобиля   
У опытного водителя глаз наметан: он заранее распознает, что с машиной не все в порядке — по шелестящему звуку при работе двигателя на холостом ходу, по цвету выброса из выхлопной трубы и т.д. То же самое можно сказать и о взаимоотношениях, где вы сам себе механик. Доктор Джон Готтман и его коллеги из университета Вашингтона выявили четыре четких признака краха отношений (названных «Четыре всадника Апокалипсиса»). Наличие четырех факторов неблагополучия предсказывает с точностью до 93%, что отношения обречены.   
Исследователи в Вашингтоне сделали такой вывод, изучив взаимодействие супружеских пар. Но подобное поведение также наносит ущерб и деловым отношениям. TalentSmart проверил эмоциональный интеллект более миллиона человек и сопоставил показатели качества деловых отношений с результативностью работы. Как и следовало ожидать, когда четыре всадника поднимают свои уродливые головы, страдают отношения, коллективная работа и производительность труда.   
Четыре всадника Апокалипсиса   
Четыре всадника представляют собой контрпродуктивные действия и поступки, жертвами которых мы становимся, когда эмоции берут над нами верх. Когда вы будете читать о каждом из всадников и определять, есть ли в ваших отношениях представленные индикаторы неблагополучия, помните, что конфликт сам по себе не является проблемой. Конфликт на самом деле — вполне нормальная и (в идеале) продуктивная часть взаимоотношений двух людей с разными потребностями и интересами, работающих бок о бок.   
Количество конфликтов, возникающих между двумя людьми, никак не отражается на их отношениях   
Исследователи университета Вашингтона обнаружили, что количество конфликтов, возникающих между двумя людьми, никак не отражается на их отношениях. Успех в отношениях определяется тем, как была разрешена конфликтная ситуация, и присутствие четырех всадников означает то, что конфликт не удалось урегулировать конструктивным или продуктивным способом. Следуйте стратегиям, предусмотренным для борьбы с каждым из четырех всадников, и ваши отношения будут обречены на успех.   
  
Первый всадник: критицизм   
Критицизм не стоит путать с получением обратной связи или с попыткой усовершенствовать или изменить другого человека. Критицизм становится таковым, когда он неконструктивен и оказывает разрушительное воздействие на человека («Этот доклад просто ужасный»).   
Критицизм становится таковым, когда он неконструктивен и оказывает разрушительное воздействие на человека   
Критика в ее худшем проявлении затрагивает в первую очередь личность человека, его характер или интересы, а не является ответной реакцией на поведение или поступки, которые вы хотели бы изменить. («Вы пишете бездарно. Вы такой безалаберный и поверхностный человек».) Одно дело — неконструктивная критика, другое — распекать человека за то, что он не в состоянии изменить.   
Преодоление критицизма   
Если вы часто подвергаете кого-то критике, считая ее конструктивной, лучше всего не озвучивать ваши замечания и комментарии, пока вы не подготовитесь к ним заранее. Вам нужно четко продумать, что вы собираетесь сказать, и придерживаться вашего сценария, чтобы оставаться конструктивным и избежать критицизма.   
Если вы обнаружите, что не можете сделать замечание, не переходя на личности, лучше вообще не заводить разговор   
Лучше всего, если ваши замечания будут касаться одного конкретного поступка или действия, в противном случае ваша негативная реакция на различные линии поведения легко может быть воспринята как критика. Если вы обнаружите, что не можете сделать замечание, не переходя на личности, лучше вообще не заводить разговор.   
  
Второй всадник: презрение   
Презрение проявляется в открытом неуважении к другим людям. Презрение часто скрывается за комментариями, направленными на унижение оппонента, а также прямыми оскорблениями.   
Презрение может проявляться не напрямую, а в завуалированных формах   
Презрение может проявляться не напрямую, а в завуалированных формах. Например, при разговоре человек может закатывать глаза или исподтишка наносить оскорбления, выдавая их за «юмор».   
Преодоление презрения   
Презрение вызвано отсутствием интереса к другому человеку. Когда вы обнаружите, что кто-то не вызывает у вас восторга или просто не нравится, вспомните, возможно, есть вещи, которые вас раньше привлекали в этом человеке и которые теперь утратили свою притягательность и внезапно ваше теплое отношение сменилось презрением.   
Взаимопонимание, общая позиция, независимо от того, в каких вопросах она достигнута, — вот то сокровище, которое нужно беречь   
Если ваша незаинтересованность прочно укрепилась на своих позициях, а общаться с человеком все равно приходится, потому что это ваш член семьи или коллега, то вы должны сделать шаг вперед. Те, кому удается поддерживать со всеми хорошие отношения, получают массу преимуществ от общения с разными людьми, даже с теми, от кого они не в восторге. Взаимопонимание, общая позиция, независимо от того, в каких вопросах она достигнута, — вот то сокровище, которое нужно беречь. Выражаясь бессмертными словами Авраама Линкольна: «Мне не нравится этот человек. Значит, надо познакомиться с ним поближе».   
  
Третий всадник: оборона   
Уход от ответственности, придумывание отговорок и оправданий, бесконечные жалобы и другие формы оборонительного поведения опасны тем, что только усугубляют конфликт, вместо того чтобы найти пути его мирного урегулирования.   
Уход от ответственности, придумывание отговорок и оправданий, бесконечные жалобы и другие формы оборонительного поведения опасны тем, что только усугубляют конфликт   
Защитная позиция лишь усиливает тревогу и напряжение, испытываемые обеими сторонами конфликта. В результате чего бывает трудно сосредоточиться на более глобальных вопросах, которые требуют решения.   
Преодоление обороны   
Чтобы преодолеть защитную реакцию, вы должны быть готовы внимательно выслушать жалобы вашего оппонента, даже если у вас разный взгляд на вещи. Это не значит, что нужно с ними соглашаться. Вместо этого постарайтесь посмотреть на проблему с точки зрения другого человека, так чтобы вы вместе предприняли шаги в направлении по ее урегулированию.   
Чтобы преодолеть защитную реакцию, вы должны быть готовы внимательно выслушать жалобы вашего оппонента, даже если у вас разный взгляд на вещи   
Очень важно при этом сохранять спокойствие. Как только вы поймете, что стало причиной расстройства другого человека, вам станет гораздо проще найти общий язык, чем если вы будете придерживаться оборонительной позиции.   
  
Четвертый всадник: отмалчивание   
Отмалчивание — это то, что происходит, когда один человек прерывает разговор, отказываясь реагировать на собеседника. Примером отмалчивания служит прекращение общения, эмоциональное дистанцирование или полное отсутствие эмоций, полное игнорирование другого человека.   
Отмалчивание — это то, что происходит, когда один человек прерывает разговор, отказываясь реагировать на собеседника В TwitterВ Facebook   
Возведение вокруг себя каменной стены чревато проблемами, потому что, отмалчиваясь, вы не просто уклоняетесь от конфликта, вы таким образом закрываете все пути для его совместного разрешения.   
Преодоление отмалчивания   
Ключ к преодолению этого явления — участие в обсуждении. Если вы отмалчиваетесь, потому что чувствуете себя подавленным и разбитым, скажите об этом своему собеседнику. Попросите дать вам немного времени, чтобы прийти в себя и подумать, прежде чем продолжить обсуждение. Поддерживайте зрительный контакт, примите положение с наклоном вперед, можете кивнуть головой, чтобы другой человек знал, что вы вовлечены в обсуждение и внимательно слушаете, даже если вам нечего сказать.   
Если вы отмалчиваетесь, потому что чувствуете себя подавленным и разбитым, скажите об этом своему собеседнику   
В TwitterВ Facebook   
Если ваше отмалчивание уже вошло в практику, вам следует понять одну простую вещь: только совместное участие в дискуссиях и совместная работа по разрешению конфликта — единственный способ сохранить ваши отношения от распада.   
Трэвис Брэдберри — президент компании TalentSmart, специализирующейся на измерении эмоционального интеллекта, соавтор книги «Эмоциональный интеллект 2.0».

# Предельная вежливость – это хорошо?

[Джанпьеро Петриглиери](http://hbr-russia.ru/blogs/886/)

26.05.2014

Когда я работаю с руководителями, я часто показываю им одну старую карикатуру. На ней изображена команда управленцев, сидящая за длинным столом. Председатель спрашивает присутствующих: «Ну что, единогласно?» И все поднимают руки в знак согласия. Однако у каждого над головой нарисовано «облачко» с его истинными мыслями: «Что за ерунда?», «Только не это!», «Боже упаси!» и т. п. И каждый раз ответом мне бывает неловкий смех — ведь на этой картинке слишком многие узнают самих себя.

Я придумал специальный термин для этого коктейля из почтения, подчинения и пассивной агрессии, которая душит инициативу в людях и коллективах. Я называю это «отчаянной вежливостью».

Я видел это бессчетное количество раз. После дискуссии, часто называемой «мозговым штурмом», выбирается самое безопасное из предложений, и команда приступает к его реализации без особого энтузиазма. Все и так понимают — ничего из этого не выйдет.

Когда я спрашиваю об этом младших менеджеров, они часто объясняют свое желание перестраховаться нестабильностью своего статуса. Им кажется, что не согласиться с большинством будет слишком рискованно, особенно если вы не можете предложить что-нибудь другое взамен. Они боятся выглядеть несведущими или несогласными с начальством и коллегами.

На более раннем этапе моей карьеры я слишком хорошо понимал их, чтобы осуждать за подобную позицию. И я старался убедить и себя, и других людей, что со временем ситуация улучшится. По мере того как их положение будет становиться стабильнее, они смогут более открыто заявлять о своем мнении.

Но через несколько лет я понял, что моя идея имеет мало общего с реальностью. Люди не становятся со временем смелее. Наоборот, страх высказывать свое мнение перед власть имущими превращается в привычку молчать, уже будучи большим боссом. Когда я начал работать с руководителями, я обнаружил все ту же нерешительность, только усиленную из-за публичности их должности и сопутствующего ей стресса.

Бросить вызов большинству кажется рисковым в любом возрасте и на любой позиции. Мы учимся молчать, и это поощряется. Выражение своей позиции кажется нам слишком опасным, а спонтанность — уже чем-то непривычным.

Поэтому чем выше сотрудник продвигается по карьерной лестнице, тем больше в его поведении «отчаянной вежливости». Более того, во многих организациях именно это качество и способствует повышению.

Не надо путать это качество с «групповым мышлением». Ведь его причина не всегда личная выгода, трусость, злонамеренность, желание спрятаться за чью-то спину или же элементарное безразличие к работе.

Мы просто часто принимаем свой конформизм за нежелание поставить окружающих в неловкое положение или же верим, что просто хотим их поддержать. Нормой считается «конструктивная» культура, в которой несогласие во взглядах выглядит как неумение играть в команде.

«Отчаянная вежливость» настолько глубоко вросла в нашу культуру, что мы продолжаем себя оправдывать.

Мы забываем, что в по-настоящему близких отношениях проблемы вовсе не замалчиваются, а наоборот, обсуждаются и прорабатываются.

Мы говорим себе, что высказывание своего мнения слишком дорогого стоит, и игнорируем тот факт, что за молчание тоже приходится платить. За выражение собственной точки зрения нас могут немедленно проигнорировать, осудить, счесть плохим членом команды. Однако расплачиваться за молчание приходится не сразу, но всей группой — и тогда рушится вся фальшивая гармония, разваливаются отношения и терпят фиаско проекты.

Мы постоянно одергиваем себя, чтобы не показаться слишком уязвимыми, и часто вносим свою лепту в то, чтобы быть непонятыми. Ведь молчание легко заполнить подозрениями и предположениями.

Мы продолжаем обманывать себя, говоря, что нам нужно больше времени, чтобы стать более открытыми. Как будто время не усугубит эту нашу нерешительность. А пока же «отчаянная вежливость» будет губить способность к сотрудничеству, решению проблем и принятию решений. Она будет убивать энтузиазм и тормозить развитие.

Таким образом, мы одним выстрелом убиваем двух зайцев, которых нам лучше бы было сохранить в живых: наше право голоса и наши отношения. И если мы делаем это так долго, что уже потеряли всякую надежду сказать или услышать правду, то мы говорим себе... Что там, наверху, очень одиноко.

Конечно, одиноко, как и везде, где вы чувствуете, что должны пожертвовать своим мнением, чтобы сохранить свое положение. Но только там, где отношения трещат по швам.

«Отчаянная вежливость» тесно связана с одиночеством. Если вы терпите одно, то усиливаете другое — и наоборот.

Это просто поведенческие варианты, и часто подобный выбор линии поведения делается неосознанно, еще только в самом начале карьерного пути. Хочется самому выглядеть сильным, заботливым и контролирующим все. Хочется, чтобы коллектив выглядел сплоченным. И мы так заботимся об этом, что жертвуем развитием, эффективностью, свободой и реальными личными мотивами.

И в результате мы предаем и себя, и окружающих.

Когда я показываю ту карикатуру, то большинство менеджеров с готовностью узнает себя в коллективе, который не высказывает собственного мнения. Немногие идентифицируют себя с председателем. Что и неудивительно. Когда я прошу их попробовать сделать это, смех сразу стихает. Часто они говорят, что он, наверное, чувствует себя одиноким. А еще перегруженным, темным, растерянным, нерешительным...

Из-за «отчаянной вежливости» руководители пожинают лавры, когда все идет хорошо, и принимают на себя всю вину и ответственность, если дела идут плохо.

Кто-то может поспорить, что на самом деле нам подсознательно нравится такое положение вещей. Потому что легче поаплодировать лидеру или освистать его, нежели самим принять на себя часть его ответственности. Ведь изоляция выглядит безопаснее признания своих сомнений или просьб о помощи. Потому что все мы в той или иной степени чувствовали обиду на начальника, который игнорировал нас или же использовал наше несогласие нам же во вред.

Все это может и так. Однако в основном мы так поступаем, чтобы сохранять приукрашенный образ хорошего начальника и слаженной команды, но ценой переложения с себя ответственности.

Мы не сможем избавиться от «отчаянной вежливости» или одиночества на руководящих постах до тех пор, пока не будем готовы пожертвовать иллюзиями и не перестанем прятаться за спины других. Этот маленький шаг требует большого мужества — мужества принимать свою работу более серьезно, а к себе относиться с большей иронией. Мужества быть одновременно уязвимым и щедрым и прекратить перекладывать ответственность на плечи тех, кто не может позволить себе спрятаться за кого-то.

В этом смысле руководящие посты не отличаются от остальных. И всем нам нужны друзья, которые будут предельно честны, нежели отчаянно вежливы.

**ДЖАНПЬЕРО ПЕТРИГЛИЕРИ**

*Доцент в области поведения в организациях в Школе бизнеса INSEAD*

# Правильные бизнес-отношения

[Джим Догерти](http://hbr-russia.ru/blogs/1088/) 26.03.2015

Это случилось в начале 90-х годов, шла та самая неделя между Рождеством и Новым годом. Тогда я работал в качестве менеджера по продажам в одной из известных компаний, производящей программное обеспечение. Во время очередного визита к своим клиентам с Уолл-стрит, я поблагодарил их за сотрудничество и пожелал всем отличных праздников.

Моя встреча с директором по информационным технологиям крупного инвестиционного банка уже подходила к концу, мне оставалось только пожать его руку и пожелать счастливого Нового года. Но он задержал меня и попросил подойти к своему столу, где передал мне лист бумаги. Это был приказ, подписанный директором компании, в котором говорилось о повышении объема закупок нашего оборудования и пересмотр предыдущего договора, подписанного 6-ю месяцами ранее.

Я был в замешательстве. Я совсем не ожидал, что дело примет такой оборот: у моего клиента не было никаких причин увеличивать объемы закупок. Но для меня как для менеджера по продажам новость была просто фантастической: как и в других компаниях, мой работодатель использовал систему определенных показателей, чтобы стимулировать продажи, а этот шаг со стороны клиента означал, что мои продажи возрастут, и я улучшу свои показатели уже в конце декабря, а не в июне.

Я от всей души поблагодарил своего клиента. И пока я ехал обратно в свой офис, я все размышлял о том, почему он это сделал. Как этому человеку удалось убедить руководство компании обновить программное обеспечение раньше положенного срока? Какие же аргументы он привел, чтобы убедить в этом своего босса?

Читайте материал по теме: [Три ошибки при установлении деловых контактов](http://hbr-russia.ru/liderstvo/delovye-svyazi/p13355/)

В конце концов я решил, что спустя несколько лет нашей совместной работы человек просто поддался эмоциям и сделал мне такой подарок. Он немного свернул с традиционного пути и использовал нужные связи, чем сильно помог мне, хотя я даже не просил его об этом. А если бы я и попросил, то, вероятнее всего, этого бы не случилось, и более того, возможно, что нашим отношениям был бы нанесен серьезный ущерб.

Я считаю, что важным элементом хороших деловых отношений является эмоция: когда у каждой стороны есть эмоциональное желание приблизить успех своего партнера. Примерно то же самое можно наблюдать и в семье: как правило, наши родители, близкие родственники и друзья искренне и эмоционально болеют за нас. Но как быть с партнером по бизнесу — человеком, которого еще вчера ты совсем не знал? Как же случилось, что ваши отношения вышли на такой уровень?

Я поразмыслил над этими и другими похожими отношениями, которые складывались в процессе моей работы. Взгляд в прошлое должен был помочь мне понять, чем же отличались все эти отношения. В ходе этих размышлений я определил 5 этапов в отношениях, которые обязательно должны присутствовать, чтобы ваши партнеры принимали эмоциональное участие в вашем профессиональном успехе.

Первый и самый очевидный этап — вы должны им нравится. Вы не сможете далеко продвинуться ни в каких отношениях в обход этого обязательного условия. Вызываете вы симпатию или же двоякие чувства, всегда есть способы сделать себя более привлекательным для других. Вы можете целенаправленно заняться улучшением своего имиджа. Выработайте свой собственный способ быть дружелюбным и обходительным.

Во-вторых, они должны уважать вас как профессионала. Они должны восхищаться тем, как вы работаете, как вы себя ведете и общаетесь с другими. Например, вы компетентны в свой сфере? Профессиональны? Вы всегда следите за последующим развитием событий? Вы среди лучших в своей области? Упорно работайте, чтобы заполучить их уважение.

В-третьих, им необходимо восхищаться вами как личностью, а не только как блестящим специалистом. Это происходит только в том случае, если ваши отношения развиваются и за пределами работы. Может, вам стоит сходить на матч вместе, или на концерт, или ужин, возможно, и тет-а-тет. Вы проведете время с пользой, изучая друг друга. Со временем, лучше узнавая людей, другие стороны их жизни становятся предметом обсуждения. Ходите ли вы в церковь или занимаетесь благотворительностью? Тратите ли свое время на волонтерскую работу? Если у вас есть дети, как много времени вы проводите с ними? Заслуживает ли ваша жизнь уважения других? Как только этот этап пройден, человек уже будет подлинно рад и заинтересован услышать о вашем успехе и достижениях. Места негодованию или зависти не останется.

Читайте материал по теме: [Формула дружбы](http://hbr-russia.ru/liderstvo/delovye-svyazi/p13748/)

Четвертый этап — это этап, когда ваши жизни начинают все больше пересекаться. Как только это происходит, естественным становится приглашать супругов, близких людей, детей на ваши внеофисные мероприятия: пикники, походы, сплавы и т. д. Вы проводите время с пользой, узнавая друг друга поистине глубоко — так зарождается дружба. На этом этапе они не просто радуются вашему успеху, но и хотят внести в него свою лепту. Они могут дать вам рекомендацию по работе, пригласить на важную конференцию или организовать встречу с клиентами своего уровня в другой компании. По вашей инициативе они сжигают часть своего политического веса, делая это с радостью, помогая вам.

В-пятых, вы поддерживаете интенсивность общения с течением времени, даже когда отношения в бизнес-сфере уже необязательны. Последовательность и длительность — вот залог успеха. Большинство людей сдается, как только для них исчезает прибыльность в сфере бизнеса, они «не могут найти время» и отношения улетучиваются. После всего труда, вложенного в отношения, в тот самый момент, когда они приобретают наибольшую ценность, они снова обнуляют счетчик.

Я прошел через все эти шаги с директором по информационным технологиям инвестбанка, и именно поэтому он попросил издать приказ о пролонгации договора в конце года, что намного раньше положенного срока. И именно поэтому мы сохранили тесный контакт даже после того, как я покинул позицию торгового представителя. Спустя годы он посетил и мое семейное торжество — свадьбу. Спустя 20 лет после этого предпраздничного приказа я написал его сыну рекомендацию в бизнес-школу.

Хорошие отношения и доверие — вот катализаторы успешной карьеры и гармонии в жизни. Однако построение отношений не должно быть циничной самоцелью. Так же как вам нужно нравиться людям, эти отношения стоят усилий только в том случае, когда люди действительно нравятся вам. В мире достаточно тех, кто способен вам понравится без всякого притворства с вашей стороны.

**ДЖИМ ДОГЕРТИ**

*Предприниматель, старший преподаватель Школы Менеджмента им. Слоуна при Массачусетском технологическом институте.*

[**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) |  |