

ВЛАДИМИР ЖЕЛЕЗНЯК
ДМИТРИЙ СНИСАРЬ

НЕ БЕСИТЕ МЕНЯ!

КАК ВРЕМЯ, ПОТРАЧЕННОЕ НА КОНФЛИКТЫ, ПРЕВРАТИТЬ В ДЕНЬГИ



КНИГА
07

Владимир Железняк

**Не бесите меня! Как время,
потраченное на конфликты,
превратить в деньги**

«PushBooks»

2015

УДК 658.3:316.454.5
ББК 88.566.3

Железняк В.

Не бесите меня! Как время, потраченное на конфликты, превратить в деньги / В. Железняк — «PushBooks», 2015

Вы работаете в команде или возглавляете ее? Тогда вы наверняка не раз задавались вопросом, как наладить эффективное общение членов команды, которое повысит ее способность решать рабочие задачи. И правильно делали. Ученые доказали, что квалификация сотрудников – еще не все, решающее значение для успеха коллектива имеют личные отношения внутри него. Эта книга посвящена технике построения этих отношений. Минимум историй, только работающие алгоритмы и технологии, которые гарантированно помогут вам «прокачать» мощный ресурс эффективности ваших коллег – и вашей собственной.

УДК 658.3:316.454.5
ББК 88.566.3

© Железняк В., 2015
© PushBooks, 2015

Содержание

Активация Push-писем	6
Вступление	7
Глава 1	8
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Владимир Железняк, Дмитрий Снисарь Не бесите меня! Как время, потраченное на конфликты, превратить в деньги

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Железняк В., Снисарь Д., 2015

© Оформление. ООО «СилаУма-Пабlishер», 2015

Активация Push-писем

Вместе добиваться результата гораздо легче! Команда PushBooks будет с вами на всех этапах внедрения идей из книги.

Зайдите в Личный кабинет pushbooks.ru/personal или на страницу книги pushbooks.ru/7 и нажмите «Активировать Push-письма».

Теперь вы будете получать от нас материалы, которые помогут вам действовать: напоминания, чек-листы, советы экспертов, – все, что нужно для мощной мотивации.

Дружите с нами в соцсетях!

vk.com/pushbooks

facebook.com/pushbookru

twitter.com/PushBooks

Вступление

Надо ли налаживать теплые рабочие отношения с сотрудниками, и если надо, то как это сделать? Как сплотить команду, сдружить ее? Можно ли обойтись без конфликтов в команде или сделать их конструктивными? Как эффективно общаться с сотрудниками, с подчиненными, с коллегами?

Если вы работаете в команде (а особенно если возглавляете ее), то наверняка задавались подобными вопросами. И не случайно.

Целью одного из исследований¹, проведенных Center for Collective Intelligence, была проверка гипотезы о существовании некоего «коллективного интеллекта» команды, по аналогии с IQ. Они провели широкомасштабный эксперимент и выяснили, что:

У каждой команды есть определенная устойчивая способность решать технические и гуманитарные задачи.

Эта способность слабо зависит от суммарного IQ группы.

Эта способность слабо зависит от наличия людей в группе с высоким IQ.

А что же тогда определяет эту способность? По сути, результаты эксперимента хорошо известны всем, кто управлял командами, – личные отношения в команде имеют решающее значение для ее продуктивности.

Мы можем набрать отличных специалистов, но смогут ли они эффективно работать вместе?

Эта книга посвящена отношениям в команде. Вернее, технике построения этих отношений. О рабочих отношениях можно сказать тысячи слов, рассказать сотни историй, но мы предпочитаем алгоритмы и технологии.

Каждая глава книги посвящена конкретному элементу гармоничного общения. Мы опишем отношения, беседу, комплименты, вопросы, слушание – пять ключевых тем построения рабочих отношений – и в конце каждой главы дадим упражнения и задания. Именно на них мы делаем ставку. Доверьтесь нам, потратьте немного времени, тщательно выполните их и посмотрите на результат. Гарантируем, что ваши усилия окупятся.

¹ Anita Williams Woolley, Christopher F. Chabris, Alex Pentland, Nada Hashmi, Thomas W. Malone. Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups // *Science*. 2010. V. 330 P. 686–688.

Глава 1

Зачем создаются отношения

Привет!

Когда-то бродила в интернете такая история:

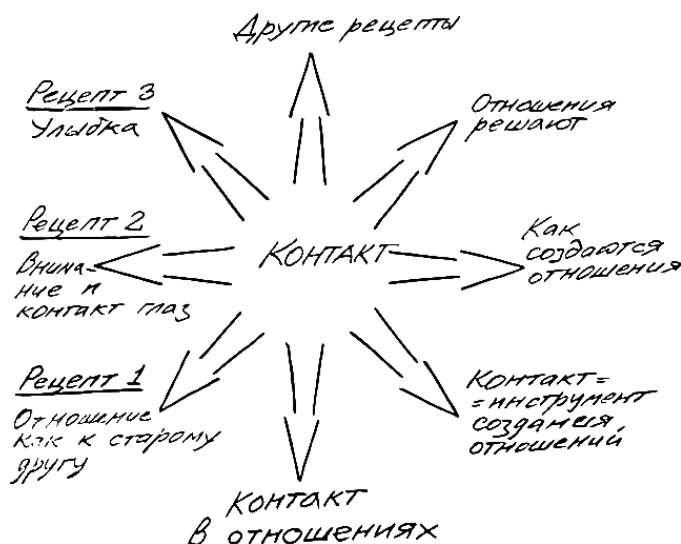
Под окнами съемной квартиры расположилась подвыпившая компания.
Слушают музыку с мобильного телефона, эрзац-дискотека.
Мне к подъезду идти как раз мимо них.
– Доброй ночи, соседи!
– Доброй...
– Время не подскажете?
– Двенадцать ноль шесть.
– Ага... Ребят. Поздно уже для музыки. А у меня окна прямо над вами.
– А! Все, мы уже уходим сейчас.
– Спасибо.
(с) carivar

Мораль простая – если с людьми налажен хороший контакт, то многие проблемы решаются простой просьбой.

Поэтому тема этой главы такова: контакт, доверие и отношения. Мы обсудим:

- Откуда взялись отношения и на что они влияют?
- Как создаются отношения?
- Что такое контакт и как он влияет на социальные отношения в команде?
- Какие существуют техники усиления контакта и как их отрабатывать?

И небольшой анонс в виде mindmap:



Тест «Дружеские отношения на работе, зачем?»

Предлагаем начать с небольшого теста, он займет максимум три минуты. Ручка и бумага или текстовый файл помогут, хотя можно провести его и в уме:

1. Вспомните и напишите имена тех, чью просьбу вы выполните. Если в голову ничего не приходит, тогда представьте ситуацию чуть более конкретно: «Вас попросили дать значительную сумму денег “в долг”, но понятно, что, скорее всего, навсегда. Чью подобную просьбу вы выполните? Перечислите этих людей». У вас получится 5–10 имен. Можно больше.

2. Отлично, у нас есть первоначальный список. Следующим шагом мы будем вычеркивать из него имена. Почему? Бывает, мы выполняем чьи-то просьбы не потому, что нам это приятно или хочется помочь, а под социальным давлением. Чтобы хорошо выглядеть в глазах других или чтобы не выглядеть плохо. В этот момент появляются мысли вроде: «Если я ему откажу, а он об этом расскажет, что обо мне подумают другие?» Это нормально. Большинство из нас хоть раз в жизни помогали ближнему, чтобы поддержать социальный статус. Но это не предмет нашего изучения. Поэтому не все имена в списке мы оставим. Прочитайте очередное имя и представьте себе, что если вы выполните просьбу этого человека, то никто не узнает об этом. Готовы ли вы сделать это? Если да, представьте, что, если вы не выполните его просьбу, об этом также никто не узнает. Сделаете ли вы это сейчас? Обычно первоначальный список сокращается на несколько позиций.

3. Итак, у нас получился финальный список. Посмотрите на имена в нем. Наверняка это очень разные люди. Но что у них общего?

Мы задавали этот вопрос не один раз и получали множество разных ответов, но практически всегда людей в списках и автора списка объединяли отношения. В список попадают родственники, друзья, коллеги.

Причем есть закономерности:

Если в список попали друзья, то это те друзья, с которыми выстраиваются теплые и близкие отношения. Об этих друзьях вспоминают с удовольствием, рассказывают о них байки и анекдоты.

Если в список попали коллеги или даже начальники и экс-начальники, то это люди, с которыми приятно работать, которые воодушевляют, поддерживают, уважают и мотивируют.

Удивительно, но коллеги, о которых вспоминают в этом тесте, не обязательно «правильные». Не обязательно классные специалисты. Не обязательно справедливые.

Но почти всех этих людей с автором списка связывают позитивные отношения. Может быть, поэтому их просьбу хочется выполнить.

Зачем создаются отношения, или Зачем обезьяны вычесывают паразитов друг у друга?

Почему наличие отношений так влияет на людей?

Давайте постараемся разобраться. Социальные отношения появились не в последнюю сотню лет. Из школьных уроков биологии мы помним, что социальные отношения изобрели отнюдь не люди.

Мы можем найти подобие отношений и социальной иерархии даже у кольчатых червей. Двенадцать видов насекомых являются социальными, а у млекопитающих и птиц социальные отношения выходят на качественно новый уровень. Постоянное развитие и усложнение социальных отношений в ходе эволюции подсказывает, что социальные отношения полезны для выживания всего вида.

Для большинства биологических видов, в том числе для людей, полезность социальных отношений включает в себя умение создавать альянсы, которые помогают добывать пищу, спасаться от хищников, охранять свою территорию от конкурентов, выживать во время болезней и ранений, выращивать потомство и выигрывать во внутривидовой борьбе.

«Сохранение альянса с неродственными соплеменниками зависит от появления взаимных обязательств. Например, обезьяны верветки во время

агрессивного столкновения чаще приходят на зов неродственника, если последний часто вычесывал паразитов из их шерсти».

Д. Палмер, «Эволюционная психология»²

Основа отношений – это взаимные обязательства. «Я буду тебе помогать, если ты будешь помогать мне». Напоминает юридический договор. Но до того момента, как мы научились заключать юридические договоры, уже существовала система поощрений и наказаний за их выполнение или невыполнение. И эта система продолжает существовать. Мы все являемся ее носителями. Мы же знаем, что если родственник попал в беду, то правильным поступком будет ему помочь. Мы же знаем, что друзей нельзя предавать, а надо поддерживать. И если мы узнаем о человеке, что он отказал в помощи родственнику, а потом выдал личную информацию о друге, – скорее всего, мы станем хуже к нему относиться. Так работает система социального давления – если вступил в альянс, будь добр придерживаться правил. Поэтому альянс – это не только выгода, это еще и риск.

Когда человек заключает альянс, или, более правильно, вступает в социальные отношения, его мозг просчитывает выгоду от этих отношений. Он оценивает, насколько другой человек будет готов помогать тебе в будущем. И это не простой расчет.

В своих наблюдениях Ченей и Сейфарс обнаружили, что самые прочные альянсы заключаются между особями, между которыми чаще всего был грумминг (активное поведение животных, нацеленное на очистку поверхности тела: вылизывание, умывание, купание, вычесывание паразитов, очищение от грязи). Особи, которые способны образовывать альянсы не только с родственниками, имеют значительное преимущество перед теми, кто может заключать союзы лишь со своими родными.

Д. Палмер, «Эволюционная психология»

Еще глубже погрузившись в нейробиологию, мы увидим, что существуют отдельные зоны мозга, которые отвечают за оценку отношений. И эти же зоны влияют на мотивацию как приматов, так и человека. Если мы не пришли на призыв друга – мы чувствуем вину, если друг нас не поддержал – мы чувствуем гнев.

Подобные чувства свойственны не только людям. Шимпанзе обладают развитыми навыками по выявлению обманщика. Например, «Б» потратил много времени на грумминг зверя «В»; затем «Б» поссорился с «А» и позвал на помощь «В». Если «В» игнорирует зов, «Б» сильно волнуется и выражает свой гнев. Такой тип взаимодействия среди групп шимпанзе наблюдался неоднократно.

Chimpanzee Politics, Frans de Waal

Чем более развито человеческое общество, тем бóльшую роль играют альянсы и отношения. Именно отношения определяют социальное место человека в коллективе. И именно отношения связывают группу людей в команду.

Нет отношений – нет команды; есть группа людей, работающих вместе. В группе индивидов мотивация строится исключительно на принципах сиюминутного обмена. И наоборот, отношения дают возможность объединять людей в группы, в которых выгода вероятна или существенно отсрочена. То есть практически любой проект требует от людей установления социальных отношений.

Немного спекулируй на околоэволюционную тему. Сама система социальных отношений – логичная и правильная система. Ее задача –

² СПб.: Прайм-Еврознак, 2007.

упорядочить людей для работы в группе. Если недалеко от вашей стоянки бродят мамонты в количестве 15 штук, шансов справиться с ними у одиночки нет. Но если объединить 200 человек – тогда можно одолеть мамонтов, причем чем больше людей – тем меньше риск неудачи.

Правда, кто гарантирует, что после достижения цели тебя не «кинут» на твою долю мамонта? Соответственно, люди, которые умели налаживать более тесные отношения и выполнять свои обязательства, имели больше шансов на выживание.

Тест «Отношения в команде». Пятиминутка практики

Давайте попробуем определить, насколько отношения с нашими сотрудниками в команде нас удовлетворяют.

Определить – звучит очень неопределенно и размыто. Внесем конкретику, желательно в цифрах:

● Отношения с человеком = (поведение по просьбе + степень личного доверия) / 2, где:

поведение по просьбе – степень влияния наших просьб, распоряжений и т. д. на адресатов. Поставьте оценку по десятибалльной шкале: 10 – если мы предложим поменять место работы или поработать бесплатно, то наши сотрудники пойдут за нами; 1 – наше несложное и не затратное по времени распоряжение, выполнение которого входит в служебные обязанности сотрудника, будет выполнено только после согласования с кем-либо еще из начальства или не будет вовсе;

степень личного доверия: 1 – «все сказанное вами будет использовано против вас», 10 – «с этим человеком – хоть в разведку».

Обычно по каждому пункту ставят 7 баллов, это считается номинальным уровнем отношений. Я думаю, нас все-таки не будет устраивать номинальный, и мы захотим получить больше. Если у вас ниже или выше – то важен каждый балл.

Если цифра ниже, то нашей вместе с вами задачей будет поднять эту оценку. Если же она высока – то нашей задачей будет разобраться, как можно и в будущем поддерживать такие же отношения, но с меньшими усилиями.

Что создает отношения?

На развитие социальных отношений влияют два фактора: история полезности отношений с этим человеком и степень развития социального контакта с ним. С полезностью все понятно: поделился мамонтом, значит, полезный чувак и друг по жизни. Но откуда взялся социальный контакт?

Роберт Чалдини в книге «Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха»³ описывал множество ситуаций, при которых история полезности была еще нулевая, но при этом люди охотно вступали в отношения и даже делились своими деньгами или другими полезными ресурсами. Неужели это исключительно баги системы оценки отношений?

● Кстати, баги в системе оценки присутствуют, равно как и просто ошибки. Мозг человека – мощный, но не точный инструмент.

Не только баги. Давайте представим себе: мы живем 30 тысяч лет назад и у нас оказался лишний мамонт. С холодильниками туго, мамонта самому не съесть. Его можно отдать соплеменникам и друзьям, а можно (если мамонт очень большой) и незнакомым людям. А можно

³ М.: Эксмо, 2014.

просто выбросить. Отдавать другим имеет смысл, если в будущем часть людей поделится своей добычей с тобой. Только как отличить тех, кто поделится, от тех, кто делиться не будет? Большинство людей делают подобный выбор быстро и без раздумий. Психологи называют чувство, которым люди руководствуются при принятии подобных решений, эмпатией.

То, что мы называем эмпатией, – это результат деятельности мозга по моделированию намерений, чувств и мыслей другого человека. За неимением фактических данных наш мозг опирается на общие зарекомендовавшие себя принципы. Часть этих принципов биологические, часть – социальные стереотипы, и часть – результат индивидуального опыта и знаний. Что особенно поражает, так это скорость работы мозга – он дает предельно быстрые и вполне точные ответы (с учетом сложности задачи и постоянного недостатка информации). Множество экспериментов по быстрой оценке людей показало, что большинство людей формируют мнение о другом человеке в секунды и в 60–70 % случаев оказываются правы. Социальные психологи считают такую способность к моделированию частью быстрой системы оценок, которую называют Thinslicing. Если тема любопытна, то можно узнать больше, например из книги Малкольма Гладуэлла «Сила мгновенных решений. Интуиция как навык»⁴.

Именно умение использовать эмпатию, свою и другого человека, мы и называем техниками контакта (можно встретить названия «приемы аттракции», «принципы грамотного общения» и другие). Фактически это умение сообщить мозгу собеседника: «Я свой, мне можно доверять, я выполняю соглашения и делюсь мамонтами». Правильно выполненные техники контакта создают и укрепляют социальные отношения.

Контакт – продукт работы мозга, данный нам в ощущениях

Ощущение контакта с человеком – не метафора, не иллюзия и не метафизика, это особый способ мозга обрабатывать информацию и подстраиваться под поведение собеседника. Это вполне обычное состояние людей, которые взаимодействуют друг с другом.

Мы все это чувствовали, и не раз. Давайте опишем свои ощущения:

- во время общения с человеком вы чувствуете себя раскованно;
- вы позитивно относитесь к собеседнику;
- нет желания сбежать от собеседника подальше;
- нет тревоги и неприятных ожиданий, связанных с собеседником;
- вы в меру расслаблены: напряжены только те мышцы, которые сейчас актуальны. Если вы стоите, то перенапряженные мышцы шеи или сжатые кулаки – это не совсем актуально. Правда, если вы демонстрируете эмоции, то это может быть актуально на время – то есть расслабление всегда важно в контексте, а не само по себе;
- вы заинтересованы в собеседнике.

А тем временем собеседник:

- внимателен к вашим словам;
- позитивно воспринимает вас и ваши слова;
- расслаблен (не видно зажимов);
- показывает адекватные вашим словам эмоциональные реакции (на шутки смеется или улыбается, на неприятные новости хмурится и печалится);
- демонстрирует приемы нерефлексивного слушания (мы расскажем о них далее).

Что мы увидим, если заглянем в момент установления контакта в мозг беседующих людей? Скорее всего, активацию зон мозга, отвечающих за эмпатию, сочувствие, социальные отношения. Это зеркальные нейроны, вентромедиальная префронтальная кора, прилежащее ядро, ассоциативная теменная область, поясная извилина.

⁴ М.: Альпина Паблишер, 2013.

Немного ссылок в тему⁵:

● Нейробиолог Т. Singer изучала, как работает эмпатия, используя фМРТ. Она предлагала парам людей (друзьям, родным, влюбленным) пройти относительно жестокий эксперимент – смотреть, как близкого человека бьют током. Мозг наблюдающего человека вел себя так же, как если бы самому человеку причиняли боль. Другими словами, наблюдая за болью близкого, мы сами чувствуем боль. Но не всегда. Дальнейшие эксперименты показали, что уровень сочувствия резко падает, если человека обмануть (обманывали не по-настоящему, в игре). Более того, мужчины получают удовольствие, глядя, как «обманщик» впоследствии испытывает боль (у женщин просто притупляется эмпатия). Дополнительным свойством мужчин оказалось получение удовольствия при наказании «обманщика». Причем уровень удовольствия от страданий обманувших их прямо пропорционален уровню поражения мужчины в игре.

⁵ Полностью статья приведена на Элементах: <http://elementy.ru/news/430487>

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.