

Сергей Шабанов, Алена Алешина

Эмоциональный интеллект

В СЛОЖНЫХ
КОММУНИКАЦИЯХ



PSYCHOLOGIES

**Алена Алешина
Сергей Шабанов**

Эмоциональный интеллект в сложных коммуникациях

Серия «Psychologies (МИФ)»

Серия «МИФ Саморазвитие»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66681892

*Сергей Шабанов, Алена Алешина. Эмоциональный интеллект в
сложных коммуникациях: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2021
ISBN 9785001698685*

Аннотация

Эта книга – волшебная палочка в важных разговорах, переговорах и управленческих взаимодействиях.

Вы познакомитесь с алгоритмом сложной коммуникации, который закладывает фундамент для формирования таких важных лидерских навыков, как конструктивное решение конфликтных ситуаций, управление командой, мотивация сотрудников, управление изменениями и многих других. Выполняя упражнения, вы научитесь готовиться к беседе, настраиваться на собеседника и вести даже самый сложный разговор спокойно и доброжелательно.

От авторов

В этой книге мы будем говорить о том, как эмоции могут нам помогать в коммуникациях и как могут мешать. Как сделать сложные коммуникации более простыми и где найти смелость, чтобы все-таки вести искренние беседы о важном, а не избегать их. Как научиться находить взаимовыгодные решения, а для этого научиться быть открытым, доброжелательным, настроенным на поиск вариантов решений и готовым, если в этом будет необходимость, к достаточно серьезной степени самораскрытия. И о том, как разговаривать о важном так, чтобы отношения улучшались, а не портились.

Это издание в некотором смысле продолжение нашей первой книги – «Эмоциональный интеллект. Российская практика». Как и предыдущая, она задумана в формате книги-тренинга: в ней есть упражнения, которые вы можете выполнять (или не выполнять, но тогда у вас будет книга-лекция). А если же вы решитесь приступить к заданиям, то чтение станет гораздо более эффективным. В этой книге вы снова встретитесь с участниками тренинга и полюбившимся многим читателям Скептическим участником с его каверзными вопросами.

Для кого эта книга

Для тех, кто устал от пустых разговоров и хочет научиться общаться эффективно и легко выходить из напряженных ситуаций.

Для тех, кто хочет научиться вести искренние беседы о важном, а не избегать их, быть открытым и доброжелательным.

Для всех, кто испытывает трудности в общении с окружающими и хочет развить свои коммуникативные навыки, улучшить отношения с деловыми партнерами и близкими людьми.

Для всех, кто интересуется темой эмоционального интеллекта.

Содержание

Введение	7
Глава 0, или Краткое содержание предыдущих серий	10
Глава 1. Простые и сложные коммуникации	28
Глава 2. Алгоритм сложной коммуникации.	38
Подготовка	
2.1. Постановка целей	40
Конец ознакомительного фрагмента.	47

**Сергей Шабанов,
Алена Алешина**

Эмоциональный интеллект в сложных коммуникациях

Все права защищены.

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

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

© Сергей Шабанов, Алена Алешина, 2021

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

*** * ***

Введение

Здравствуйте, дорогие читатели!

Каждый день мы участвуем в десятках, а кто-то даже в сотнях коммуникаций. Одни из них простые и чаще всего короткие:

- Ну, как дела?
- Отлично! А у тебя?
- Что у нас с этой задачей?
- Так сделано уже, не парься!
- Что ты будешь на ужин?
- Может, закажем суши?

Однако другие бывают более серьезными, например:

- разговор с классным сотрудником, который в последнее время как-то скис;
- беседа с воспитателем или учителем, которому не нравится, как ведет себя ваш ребенок;
- беседа с коллегой из смежного подразделения, которого нужно уговорить сделать не его работу, потому что это требуется для решения ваших задач;

- разговор с мужем о том, что вам хотелось бы переехать в более просторную квартиру (притом что накоплений нет, а об ипотеке он и слышать не хочет).

От исхода таких коммуникаций зависит очень многое. Часто они связаны с важными изменениями, потенциальным улучшением отношений или разрешением конфликтов. К сожалению, надо признать, такие разговоры удаются нам далеко не всегда. Мы спорим, злимся, ссоримся или просто уходим ни с чем и потом разочарованно думаем: «С ним невозможно разговаривать!», «Он вообще ничего не хочет слышать», «Упертый баран!» и «Все! Развожусь!» Иногда же страх перед серьезным разговором настолько силен, что мы его даже не начинаем. Молчим, терпим, надеемся, что проблема как-нибудь урегулируется сама, копим напряжение. А ситуация тем временем не улучшается, в отношениях появляются недосказанность и взаимное недовольство. Накопленная агрессия проскальзывает в мелких шуточках и троллинге, демонстративных вздохах или многозначительном молчании.

В этой книге мы будем говорить о том, как эмоции могут нам помогать в коммуникациях и как могут мешать. Как сделать сложные коммуникации более простыми и где найти смелость, чтобы все-таки вести искренние беседы о важном, а не избегать их. Как находить взаимовыгодные решения, научившись для этого быть открытыми, доброжелательными,

настроенными на поиск вариантов и готовыми, если в этом будет необходимость, раскрыться гораздо глубже. Расскажем мы и о том, как разговаривать о важном так, чтобы отношения улучшались, а не портились.

Это издание в некотором смысле продолжение нашей первой книги – «Эмоциональный интеллект. Российская практика»¹. Как и предыдущая, она задумана в формате книги-тренинга: в ней есть упражнения, которые вы можете выполнять (или не выполнять, но тогда у вас будет книга-лекция). А если же вы решитесь приступить к заданиям, то чтение станет гораздо более эффективным. В этой книге вы снова встретитесь с участниками тренинга и полюбившимся многим читателям Скептическим участником с его каверзными вопросами.

Конечно же, будет лучше, если вы сначала прочтаете нашу первую книгу: тогда вам станут понятнее многие особенности эмоционального интеллекта и сопряженные с ним нюансы. А здесь мы сосредоточимся только на тех его аспектах, которые непосредственно связаны с коммуникацией.

¹ Шабанов С., Алешина А. [Эмоциональный интеллект. Российская практика.](#) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Глава 0, или Краткое содержание предыдущих серий

Для тех, кто сразу взял в руки эту книгу, не читая предыдущую, мы дадим краткие пояснения некоторых ключевых аспектов развития эмоционального интеллекта. Итак, в современном мире этот термин уже стал довольно популярным. Для определения эмоционального интеллекта обычно используется модель, состоящая из четырех навыков, или компетенций (иногда его даже называют эмоциональной компетентностью).

1. Осознание своих эмоций.
2. Осознание эмоций других людей.
3. Управление своими эмоциями.
4. Управление эмоциями других.

Большинству людей наиболее интересными кажутся третий и четвертый навыки – управление своими эмоциями (стресс-менеджмент) и управление эмоциями других людей. А взгляд руководителей и лидеров бизнеса чаще всего останавливается на четвертом. Нередко участники тренингов говорят: «Да! Нам очень интересен четвертый навык. Это же манипуляции! Научите нас манипулировать!» Здесь хочет-

ся обратить внимание на важный аспект. Да, практически всегда манипуляция происходит через управление эмоциями, но не всякое управление эмоциями – манипуляция. Об этом мы подробно писали в первой книге и снова поговорим здесь.

Как бы нам с вами ни хотелось сразу перейти к управлению эмоциями, развитие эмоционального интеллекта и решение сложных коммуникативных задач начинаются с осознания эмоций. (В первой книге мы говорили об этом очень много.) Если эмоции не осознаны, то, скорее всего, они будут управлять нами, а не мы ими. Собственно, поэтому так важно научиться осознавать свои эмоции.

В первой книге мы ввели такое понятие, как «Глобальная драма эмоционального интеллекта» (ГДЭИ), которая, коротко говоря, заключается в том, что мы практически не умеем осознавать эмоции. И на то есть причины – как объективные, так и субъективные. Давайте рассмотрим их подробнее.

Чтобы осознать эмоцию, нужно наличие и функционирование по крайней мере двух инструментов. Нужно, чтобы хорошо работал наш осознающий аппарат (мозг) и чтобы у нас были слова-идентификаторы, которыми можно эти эмоции называть.

Так происходит при любом осознании: когда мы смотрим на что-то, то можем просто смотреть, а можем увидеть этот предмет и сказать: «Это стул». Помните строчки из сказки

Маршака «Кошкин дом»²: «Вот это стул – / На нем сидят. Вот это стол – / За ним едят»? Эти стихи могли бы показать нам разницу между осознанием и функциональным анализом данного предмета. Наши система образования, культура и образ мышления в основном подвигают нас к анализу, и мы редко задумываемся, что, прежде чем что-то анализировать, сначала необходимо это осознать.

Какие же существуют сложности в осознании эмоций? Прежде всего, наш словарный запас для их описания не так уж велик. Очень часто люди не умеют называть эмоции словами. Для такой неспособности существует специальный термин – алекситимия. В тяжелых случаях она даже считается заболеванием. А суть ее в том, что люди не могут (*a*-) выразить словами (*лексика*) свое эмоциональное состояние, настроение (*тимус*).

Какие бывают эмоции? Вот уже более пятнадцати лет мы задаем этот вопрос участникам тренинга. И еще десять лет назад в 99 процентах случаев получали ответ: «Положительные и отрицательные». Сейчас, слава богу, мир немножко меняется, и это число уменьшается, но все равно остается в диапазоне 70–80 процентов.

- А какие еще?
- Позитивные и негативные.
- А еще?
- Разные!

² Маршак С. Кошкин дом. М.: АСТ, 2020.

– А еще?

– Сильные и слабые.

Наш аналитический ум привык все классифицировать. Но чтобы осознать эмоцию, нам нужны слова-*идентификаторы*, а не *классификаторы*. И когда мы говорим об этом группе, участники, конечно, начинают вспоминать такие слова, как «грусть», «печаль», «радость», «беспокойство», «ненависть», но обычно это происходит не сразу. И раз уж нужно иметь словарь, набор слов-идентификаторов, мы в свое время искали его в трудах ученых-психологов. Как оказалось, существует много разных словарей эмоций, и некоторые даже противоречат друг другу. В одном описываются шесть базовых эмоций, в другом насчитывается десять. Но, так или иначе, большинство психологов выделяют четыре базовые эмоции. Интересно, что именно их первыми называют и участники тренингов, когда мы просим их вспомнить названия. Обратите внимание: *вспомнить* названия! Если просто спросить: «Какие бывают эмоции?», то, как мы уже говорили, в ответ услышишь: «Положительные и отрицательные». Наш алекситимический социум привык обходиться всего двумя словами для обозначения эмоций! 😊


Итак, можно сказать, что существуют четыре базовых класса эмоциональных состояний: страх, гнев, печаль и радость. Все остальные эмоции содержат их в той или иной мере. Так, обида – это смесь довольно сильной печали и раз-

дражения (то есть какой-то степени гнева).

Почему мы говорим о классах, а не просто о базовых эмоциях? У каждой базовой эмоции есть своя шкала интенсивности. Давайте рассмотрим класс «радость». Какими словами называют эту эмоцию стопроцентной интенсивности? Крайняя степень радости получает название эйфории, восторга, счастья. Посредине шкалы можно расположить такие слова, как веселье и собственно радость. Если еще сдвигаться влево по воображаемой шкале интенсивности, мы получим удовольствие и удовлетворение. А что мы обнаружим в самом-самом начале шкалы? Какими словами называется радость, которая только зарождается? Степень в 0,5 или 1 процент радости можно назвать умиротворением или спокойствием. Так чаще всего говорят и участники тренингов.

Конечно, такое расположение слов на шкале радости и других эмоций нельзя считать эмоционально-лингвистической истиной. 😊 Скорее, это статистическая сводка мнений участников тренингов, накопленная за годы нашей работы. У каждого человека есть собственное представление о том, что сильнее – беспокойство или опасение, досада или раздражение, апатия или уныние. А потому не воспринимайте нашу шкалу как единственно верную – пусть для вас она будет точкой отсчета, с которой можно начинать осознание своих эмоций.

Таким образом, мы выстроили некоторый континуум слов

для класса «радость», расположенных по степени интенсивности эмоции. То же самое можно сделать и для других базовых эмоций. Но что же при этом выясняется? Для трех других базовых классов эмоциональных состояний (страха, гнева и печали) полностью так сделать мы практически не можем, а именно нельзя подобрать слова для начальной степени интенсивности этих эмоциональных классов. Например, гнев стопроцентной интенсивности – это ярость, ненависть. Злость и сам гнев окажутся слабее. Далее по убыванию располагаются агрессия, раздражение и недовольство. Но недовольство и раздражение – это уже 10–20 процентов гнева. А каким словом обозначить самую малую степень интенсивности гнева, подобную словам «умиротворение» и «спокойствие» для радости? Мы обнаружили – и с этим согласны большинство наших слушателей, – что для страха, гнева и печали в начальной части шкалы, то есть где-то от 0 до 10 процентов, слова не придуманы. И такая ситуация не только в русском, но и в других языках. Во время своих выступлений с докладами о Глобальной драме эмоционального интеллекта на международных конференциях, как научных³ (и теперь мы можем считать себя учеными ) , так и практических бизнес-конференциях, мы спрашивали об этом участников. Кроме того, на наших тренингах перио-

³ В 2011 году концепция Глобальной драмы эмоционального интеллекта была представлена на III Международном конгрессе по развитию эмоционального интеллекта (International Congress on Emotional Intelligence, ICEI) в Хорватии.

дически бывают люди разных национальностей, из разных стран, и им мы задаем такой же вопрос. Практически всегда звучит один ответ: «Таких слов в нашем языке тоже нет». И это весьма интересный факт! Он означает, что мы не способны осознавать самое начальное состояние трех базовых классов эмоций, потому что не можем их назвать.



Однако и на другой части спектра, около 100 процентов, тоже все не так просто. Мы не можем осознать эмоции такой высокой интенсивности, потому что там «нет мозга» 🧠. Конечно, это метафора! Так мы пишем на флипчарте и на календариках-напоминалках, которые раздаем участникам. Мозг, конечно же, есть, но в нем происходят очень инте-

ресные процессы. Если говорить коротко и очень упрощенно, более древние отделы мозга перехватывают управление у нашего осознающего мозга. Работают лимбическая система и рептильный мозг, но выключается неокортекс – та часть мозга, которая позволяет логически мыслить, делать выводы, осознавать. Получается, что базовые эмоции практически невозможно осознавать по двум причинам: в одной части спектра нет слов для их называния, в другой – нет осознающих отделов мозга. Точнее, они есть, но отключены. И только в середине континуума есть и то и другое, и там мы могли бы эмоции осознавать. Но выясняется, что там у нас нет навыка. Никто не учил нас этому так же монотонно и планомерно, как, например, рисовать палочки и кружочки, писать в прописи и считать в столбик. В детстве нам в основном говорили, что эмоции нужно прятать и подавлять. Редко, а фактически никогда, родители или учителя кого-то спрашивали: «Осознай, пожалуйста, что ты сейчас чувствуешь? Назови свою эмоцию словом».


Собственно, это мы и называем Глобальной драмой эмоционального интеллекта. Мы все хотим управлять эмоциями и, как умные люди, понимаем, что для этого нужно сначала их осознать. Но делать это нам очень трудно по трем причинам: в одной части спектра шкалы интенсивности нет слов, в другой – «нет мозга», в третьей – нет навыка осознания.

Все это, конечно же, касается и коммуникации. Поэтому научиться осознавать свои эмоции – такой важный навык. На

тренингах мы предлагаем выполнить задание – поставить напоминание в телефоне, чтобы периодически (например, три раза в день) спрашивать себя: «Что ты сейчас чувствуешь?» Рекомендуем сделать это и вам. По ходу книги мы будем задавать вам подобные вопросы.

Упражнение «Какую эмоцию ты сейчас чувствуешь?»

Возьмите, пожалуйста, телефон. На каждый день в течение одной недели, начиная с завтрашнего дня, поставьте три напоминания. Сделать это нужно случайно, то есть случайным образом на разное время, причем лучше не привязанное ни к каким событиям. Просто поставьте их как поставятся. Например, в один день на 10:34, 17:14 и 21:09, а через день выбираете совсем другие часы и минуты. Через неделю можно будет:

- продлить напоминания;
- отказаться от этой практики ;
- подписаться на наш канал в Telegram @eqspb, предназначенный для рассылки напоминаний (по московскому времени) о необходимости подумать о том, что вы сейчас чувствуете, или на любое другое приложение – благо их сейчас много.

Почему мы просим сначала поставить напоминания имен-

но вручную? Сегодня в наших гаджетах и так постоянно бурлит жизнь. Все время что-то трещит, пиликает и завывает. Во все мессенджеры нам присылают сообщения, запросы, рекламу. Многих это уже начинает раздражать, поэтому, если просто подключить еще один источник звуков, вполне может случиться, что вы откажетесь от него в первый же день. Если же вы сами поставите напоминания, вручную (что займет примерно 10–15 минут), то инвестируете в это дело свое время, вложите силы, можно даже сказать душу. И значит, вероятность того, что вы будете выполнять задание, сильно увеличится. Хотя даже в этом случае нет гарантии, что вы отреагируете на каждое напоминание.

Что же нужно будет отвечать? Получив напоминание с вопросом: «Какую эмоцию ты сейчас чувствуешь?» (а еще лучше: «Какие эмоции ты сейчас чувствуешь?» – ведь мы можем чувствовать сразу несколько эмоций), нужно будет с помощью подсказки или просто по памяти ответить на этот вопрос. И все! Больше ничего не надо делать! Просто вопрос и ответ. Это своего рода единичный акт для наработки навыка осознания своих эмоций. Помните, в школе мы писали палочки, потом крючочки, потом кружочки, потом из них складывались буквы и слова. Так вот, ответ на вопрос «Какие эмоции я сейчас чувствую?» – это просто один крючочек в прописи.

Очень часто участники нас спрашивают: «Ну, хорошо, я ответил на этот вопрос, а что делать дальше?» Дальше мож-

но будет выбрать один из способов управления своими эмоциями, о которых мы писали в нашей первой книге. Вся эта затея с напоминаниями нужна для того, чтобы начать развивать навык именно осознания своих эмоций, которого у нас нет.

Участники задают еще один вопрос: «А если я не смогу понять, что сейчас чувствую?» Да, такое случается. Тогда вы просто получите дополнительную информацию о том, получается ли у вас отвечать на этот вопрос и насколько развит ваш навык осознания эмоций. Если вы заметите, что это довольно часто представляет для вас сложность, значит, необходимо будет приложить дополнительные усилия. Например, связаться с авторами и запросить у них коучинг. 😊

Еще один важный нюанс: когда прозвонит или прочирикает напоминание, вам на самом деле нужно ответить на вопрос: «Какие эмоции я чувствовал за полсекунды до того, как услышал сигнал?» 😊 Дело в том, что через какое-то время напоминание будет вызывать у вас однообразную эмоцию, близкую к раздражению. Через неделю, если вы войдете во вкус и решите вручную продлить напоминания, к прежнему можно будет добавить вопрос: «Какие эмоции я чувствую и какие эмоции хочу чувствовать в этот момент?» И вот у вас есть уже половина алгоритма управления эмоциями. Участники тренингов, которые решаются на эту практику, потом часто отмечают выравнивание своего эмоциональ-

ного состояния вне зависимости от того, всегда ли им удавалось ответить на вопрос и подобрать способ управления. Само осознание уже является способом управлять эмоциями не очень высокой интенсивности.

Давайте рассмотрим, почему так важно осознавать эмоции в ходе коммуникации и что обычно происходит, когда собеседники не умеют этого делать. Во-первых, неосознанные эмоции начинают влиять на наше поведение, в частности на то, каким образом мы разговариваем с кем-то о сложившейся ситуации. Когда нам не удастся быстро решить проблему или договориться, мы испытываем беспокойство и некоторое раздражение. Ведь в каком-то смысле это другой человек виноват в том, что мы не можем договориться: «Потому что, если бы он имел такую же точку зрения и не спорил, у меня не было бы никакой проблемы!» Иногда это раздражение проявляется довольно ярко, когда мы начинаем считать другого человека «упертым бараном», «умственно отсталым» или просто «типом, с которым в принципе невозможно иметь дело». А иногда это раздражение очень сложно обнаружить, особенно если разногласия возникли в разговоре с хорошим, добрым и тем более любимым человеком. При этом оно все равно возникает и, если его не осознавать, невольно начнет проявляться. Мы и сами не заметим, что говорим все более раздраженным тоном. Или эмоция будет проскальзывать в наших словах – например, мы обобщаем конкретную ситуацию, используя формулировки

вроде «ты всегда» или «вечно ты». В ответ собеседник тоже начинает испытывать раздражение и беспокойство. Но и он их не осознает. Тогда мы слышим что-то вроде «да сам ты...», или оппонент, как будто вежливо и аргументированно, вступает с нами в спор. Все это усиливает эмоцию, испытываемую первым собеседником. Он еще больше повышает голос, приобретает недовольное выражение лица, садится в закрытую позу, перебивает своего визави. В ответ раздражение второго собеседника нарастает. Даже если он не проявляет его, а только копит в себе, желание договариваться стремительно угасает. И таким образом мы приближаемся к скандалу или как минимум к не самому приятному финалу коммуникации. Мы не просто не договорились, а еще и разошлись, недовольные друг другом. К следующему разу намерение каждого идти навстречу друг другу в обсуждаемом вопросе становится все слабее.

Во-вторых, неосознанные эмоции влияют и на ход наших мыслей. Например, если изначально я придумал какой-то вариант решения проблемы и помнил о том, что это просто одна из возможных идей, то по мере роста раздражения и сам не заметил, как эта идея стала казаться мне единственно правильной и безупречной. И чем дальше, тем больше я начинаю верить в ее безукоризненность. Как писал Макс Фрай, «...в таких ситуациях лучшее средство – спор с достойным собеседником; оппонента, как правило, убедить не удастся,

зато самого себя – вполне»⁴. Иными словами, мы теряем способность увидеть другие возможные варианты решений и продолжаем спорить все яростнее. Такое развитие событий связано с тем, что эмоциональные и когнитивные процессы взаимосвязаны: переизбыток эмоций в прямом смысле слова ухудшает наши когнитивные способности. Особенно это касается раздражения. (На научном языке это звучит так: «Возрастание концентрации норадреналина в префронтальной коре блокирует генерацию импульсов ее нейронами, в том числе и потому, что на время выходят из строя синапсы – места соприкосновения нейронов. Активность сети снижается, как и способность сознательно управлять поведением».)

В-третьих, усиливающееся раздражение очень сильно влияет и на нашу способность услышать то, что на самом деле говорит собеседник. И в спокойной ситуации быть хорошим слушателем – не самая простая задача. А когда нас переполняют эмоции, мы все больше начинаем слышать кого-то в своей голове, а не реальные слова другого человека. Наверняка вы замечали этот эффект, когда сами пытались вести разговор с раздраженным человеком. Он все время передергивает ваши слова и ставит вам в вину то, чего вы даже не говорили! Но доказать ему это совершенно невозможно. Заметить за собой аналогичные реакции тоже очень сложно. Нам кажется, что неадекватен собеседник, а уж с на-

⁴ Фрай М. Ключ из желтого металла. М.: Амфора, 2009.

шей-то логикой и пониманием его слов все в порядке... В итоге нам начинает казаться, что ситуация становится безвыходной, ведь договориться никак не получается.

Так уж мы устроены, что в разгар конфликта нам кажется, что мы искренне прилагаем все усилия для достижения договоренности, и раз прийти к согласию не получается, значит, именно он, несговорчивый собеседник, виноват в этом. Вот так неудачная сложная коммуникация по значимому поводу может привести даже к разрыву отношений – например, закончиться ссорой друзей или подачей заявления об увольнении обиженным сотрудником.

Скептический участник: Ну и как мне поможет то, что я осознаю, что я испытываю раздражение в этой ситуации?

Во-первых, само по себе осознание снижает интенсивность эмоций. С точки зрения нейрофизиологии, это объясняется так: при назывании эмоционального состояния словами активируется левая область префронтальной коры головного мозга, при этом снижается чувство тревожности и негативные эмоции уменьшаются. Это подтверждается исследованиями Висконсинского университета под руководством нейробиолога Ричарда Дэвидсона⁵. Во-вторых, когда мы осознаём свое раздражение, у нас появляется возможность что-то с ним сделать. Мы можем применить опреде-

⁵ Davidson R. J., Irwin W. The functional neuroanatomy of emotion and affective style // Trends in cognitive sciences. V. 3, I. 1, 1 January 1999. P. 11–21.

ленные способы управления эмоциями или хотя бы взять тайм-аут, чтобы успокоиться и продолжить разговор. Пока раздражение остается неосознанным, оно управляет нами, а не мы им.

Упражнение

Вспомните какой-нибудь разговор, который пошел не так, как вам хотелось, и окончился ссорой или не привел к договоренности. Попробуйте восстановить его в памяти. Как ваши эмоции повлияли на коммуникацию? Что вы говорили или делали под влиянием беспокойства или раздражения? Если провести мысленный эксперимент и представить, что в ходе беседы вам удалось осознать свое раздражение, справиться с ним и стать спокойнее, чем бы все обернулось? Как изменились бы ваши слова и действия?

Очень часто сложности в коммуникации связаны не только с неосознанным раздражением, но и с неосознанным страхом. Например, сотрудник может стараться как можно реже согласовывать свои решения, потому что боится критики или того, что его заставят реализовывать решение руководителя, которое на самом деле ему не нравится, но заявить о своем несогласии ему опять же мешает страх. А иногда страх проявляется противоположным образом. Сотрудник согласовывает мельчайшие свои шаги, потому что боится, что за

неверно принятое решение его раскритикуют или накажут. Причем этот страх может быть обоснованным, если руководитель действительно обычно негативно реагирует на все принятые сотрудниками решения, но может и не иметь никаких оснований. Допустим, руководитель нашего сотрудника – мастер конструктивной обратной связи и всегда поддерживает подчиненных. Однако страх происходит из детства – из родительской семьи, детского сада или школы. Человек просто привык к тому, что его ругают или критикуют за каждый шаг, и теперь испытывает страх, даже если реальная обстановка и корпоративная культура к нему доброжелательны.

***Скептический участник:** Так это что же, руководитель ему психотерапевтом должен быть, что ли?*

Психотерапевтом – нет. И при этом, если говорить об эмоциональном интеллекте в коммуникации, его важная составляющая – это понимание того, какие страхи может испытывать собеседник и как это может влиять на его поведение.

Страх и гнев (раздражение) тесно связаны. Очень часто причиной раздражения бывает именно страх. Как ни странно, это самая запретная в социуме эмоция, и мы сами от себя ее прячем, скрывая за раздражением и пользуясь лозунгом «Лучшая защита – нападение». Кроме того, мы можем раздражаться на другого человека, не понимая, что причиной его поведения является страх, а не вредность или злобность.

Если же удастся это понять, раздражение уменьшается.

Упражнение

Вспомните что-то, что вас раздражает в поведении другого человека. А теперь подумайте о том, какие страхи он может испытывать? Что приводит к такому его поведению?

Отдельно мы поговорим в книге и о том, как страх мешает нам начинать сложную коммуникацию и как мы увеличиваем ее потенциальную сложность, откладывая разговор до тех пор, пока ситуация не станет совершенно невыносимой.

Глава 1. Простые и сложные коммуникации

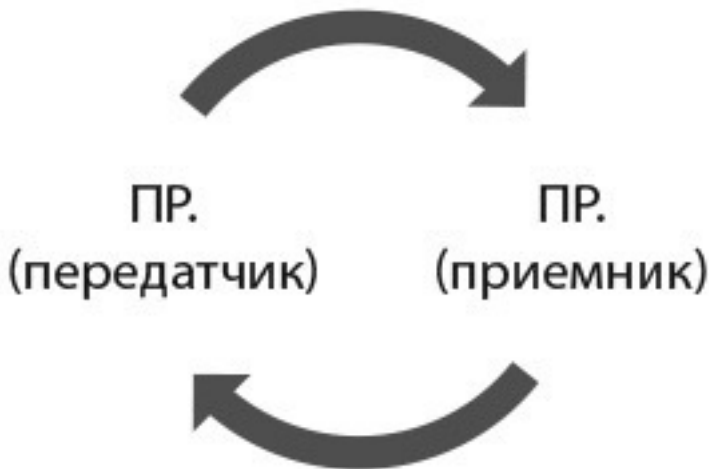
Прежде всего давайте разберемся, для каких ситуаций написана наша книга и когда ее идеи могут оказаться неприменимыми. Мировоззрение и инструменты, описанные здесь, лучше всего подходят для случаев, в которых нам важны и значимы отношения, потому что мы планируем их поддерживать. Соответственно, они не очень подходят для «одноразовых» ситуаций, например торгов или урегулирования конфликта с человеком, с которым мы не собираемся взаимодействовать в будущем. В таких случаях, вполне вероятно, будут хороши все средства достижения своих интересов, включая жесткие и манипулятивные.

Наша цель – научить вас достигать в коммуникации положения win-win и максимальной общей выгоды, ориентируясь на долгосрочные взаимоотношения, – например, с детьми, партнерами по браку или бизнесу, ценными сотрудниками и коллегами. Возможно, предложенные инструменты удастся применить даже в коммуникации с родителями, хоть это и не гарантировано (помните, если вы решили, что достигли просветления, поживите две недельки с родителями 😊).

Прежде чем начинать обсуждение, давайте договоримся, какие коммуникации мы будем считать сложными, а какие

простыми. Для начала примем некоторое рабочее определение коммуникации. Когда на тренинге (особенно если на занятии присутствуют менеджеры высшего звена), мы задаем этот вопрос, то очень часто люди говорят нечто подобное:

- Коммуникация – это передача информации.
- А если подумать? Только ли передача? – спрашиваем мы.
- Ну да, это еще и прием информации.



Короче говоря, коммуникация – это обмен информацией. В человеческом обществе он происходит между двумя и более людьми. Однако информацией обмениваются и различ-

ные технические устройства, например компьютеры и телефоны. Передатчик передает данные, а приемник их принимает. Если же говорить о человеческой коммуникации, то приемник и передатчик есть в каждом из нас. И казалось бы, схема очень простая, и не нужно ее усложнять: обмениваемся информацией – и точка. Но не так все просто. Во-первых, обмен происходит по разным каналам. Чаще всего ученые выделяют три: вербальный (слова, тексты), визуальный (внешний вид, жесты, мимика, позы) и аудиальный (звучание речи: интонации, скорость, громкость и другие характеристики). Некоторые авторы выделяют еще назальный (запахи, ароматы), кинестетический (взаимное расположение в пространстве, перемещения, движения) и тактильный (прикосновения, физический контакт) каналы. Во-вторых, в каждом из этих каналов существуют помехи и барьеры, как реальные помехи в проводах и эфире: шум в том месте, где происходит общение, ношение медицинских масок в разгар эпидемии и прочие. И все это приходится учитывать при обмене информацией. Можно назвать эти сложности техническими. На них мы подробно останавливаться не будем. Нас интересуют психологические сложности. Так чем же отличаются простые коммуникации от сложных в психологическом плане?

Простой коммуникацией считается такой обмен информацией, который протекает свободно и спокойно, а то, что говорит один собеседник, практически не противоречит то-

му, что думает другой, или же противоречие не имеет для второго большого значения. Например, вечером семья собралась за столом. Родители и дети делятся тем, что происходило за день. Отец рассказывает, что случилось на работе, а ребенок – в школе. Это и есть простая коммуникация.

Приведем другой пример. Руководитель собрал своих заместителей на оперативное совещание, чтобы поделиться своими наблюдениями в недавней командировке, а также поставить новые задачи и проверить выполнение предыдущих. В каком-то смысле это уже ритуал, к которому привыкли подчиненные. Люди получают задачу, отчитываются и двигаются дальше. Такие коммуникации тоже считаются простыми, причем даже в том случае, если передаваемая в них информация очень важна и между сторонами коммуникации нет противоречий. А вот если у каждой из сторон имеется свое видение проблемы и необходимо прийти к согласованному решению, то такую коммуникацию мы обычно называем сложной.

По нашим наблюдениям, в настоящее время сложных коммуникаций становится все больше. Сегодня людям чаще приходится *договариваться*. В корпоративном мире формула «я – начальник, ты – дурак» уже не столь популярна, как было еще каких-нибудь двадцать-тридцать лет назад. Такая тенденция вызвана распространением демократического стиля управления в противовес авторитарному. Создаются плоские матричные структуры, возникают «бирю-

зовые» организации⁶, происходит много других изменений. Некоторые современные ИТ-компании уже даже не знают, что такое авторитарный стиль руководства. В политической, общественной жизни, в семье, в сфере воспитания и образования все сильнее проявляется тенденция к тому, чтобы учитывать разнообразие мнений. Раньше чужое (и, конечно, неправильное) мнение было легче проигнорировать («Я опытнее, я лучше знаю», «Я выше по должности», «Делай как взрослые говорят»). Второй стороне оставалось только «засунуть свое мнение подальше» и «молчать в тряпочку». Теперь в тренде уважение к чужому мнению – недаром в последние годы наблюдается такой взлет спроса на фасилитационные процедуры, стратегические сессии и другие организованные групповые дискуссии. А раз так, то возникает и больше открытых противоречий – и, соответственно, сложных коммуникаций становится все больше и больше. По-видимому, в ближайшие годы эта тенденция будет только развиваться.

Давайте чуть лучше разберемся в том, что такое сложная коммуникация. По нашему мнению, это беседа, которая характеризуется следующими признаками.

- Сторонам очень важно достичь договоренности. Реша-

⁶ Организации нового типа, в которых управление происходит на основе коучинга и самоуправления. Подробнее см. *Лалу Ф. [Открывая организации будущего](#)*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. *Прим. ред.*

ется важный для одной или обеих сторон вопрос, и нет однозначного выхода (скорее всего, мы столкнулись с проблемой или конфликтом). При этом важно именно договориться, достичь внутреннего согласия, а не просто услышать формальное «Ладно, делай как хочешь».

- Ни у одного из участников нет ресурса (административного или другого), который позволил бы ему утвердить свое решение без согласия второй стороны (в плоских, горизонтальных структурах; в семейных отношениях; в отношениях между коллегами равного статуса и тому подобных случаях), Или же, если такой ресурс есть, пользоваться им по каким-то причинам не хочется.

- Мнения участников относительно решения проблемы сильно расходятся.

- Нам ценны отношения со второй стороной, но что-то во взаимодействии с ней не устраивает.

- Одна или обе стороны испытывают напряжение – чаще всего страх и легкое раздражение, поскольку ранее обсуждение важной темы заканчивалось ссорой или взаимным недовольством (например, три раза заводили разговор об этом, и каждый раз на повышенных тонах).

Примеры сложных коммуникаций

- *Управленческие беседы:* беседы с демотивированным сотрудником; разговор с сотрудником, который постоянно

опаздывает; преодоление сопротивления изменениям.

- *Принятие совместных решений*: решение производственной проблемы; назначение ответственных за изменение бизнес-процесса; на худой конец, принятие решения о том, включить или выключить кондиционер в офисе.

- *«Плохие» новости*: сообщение непопулярных решений; необходимость дать обратную связь о недочетах; различие во мнениях руководителя и сотрудника о ежегодной оценке или размере премии.

- *«Выяснение отношений» (не только личных)*: прояснение конфликтов; улаживание недовольства; исправление «косяков»; просьбы вести или не вести себя определенным образом.

Обычно мы планируем сложные разговоры заранее. Собираемся с духом, обдумываем, как лучше построить разговор, иногда даже советуемся с кем-то. Поскольку это очень значимое дело, одна из глав книги, наиболее важная, посвящена подготовке к сложным беседам.

Даже простая коммуникация иногда превращается в сложную. На Урале говорят: «Что такое началось-то, так хорошо общались-то!» Например, за ужином сын сообщает, что его бесит учительница по химии. По словам парня, этот предмет его вообще не интересует и никогда в жизни не пригодится, поэтому ходить на него он больше не хочет. Родители, естественно, с такой постановкой вопроса не согласны.

Или во время оперативного совещания один из сотрудников вдруг говорит: «Я вообще не понимаю, зачем это делать! Я потрачу на эту задачу кучу времени, и это не принесет никакой пользы!»

Как правило, в сложных коммуникациях люди пытаются убедить оппонента и совсем не слышат друг друга. При этом каждый уверен в своей правоте. Разговор вызывает много неприятных эмоций у обеих сторон. Люди нередко переходят на личности, в запале говоря обидные слова, ненамеренно цепляют оценочными суждениями или неудачно сформулированными вопросами типа «Как тебе такое в голову пришло?». В итоге сложная коммуникация заканчивается тем, что вопрос либо решается компромиссом, чем на самом деле *не доволен ни один из участников*; либо кто-то соглашается, устав спорить, но вскоре снова начинает злиться, сопротивляться и противоречить; либо все рассориваются в пух и прах.

Чтобы договориться в сложной коммуникации, нужно соблюдать следующие условия.

- *Точно понимать цель коммуникации.* Очень часто мы не задумываемся о том, какого результата хотим достичь в ходе беседы, и в лучшем случае идем «поговорить» или «обсудить». Неудивительно, что после таких разговоров мало что меняется.
- *Быть готовым услышать мнение другого человека.* В

большинстве случаев сделать это очень сложно, потому что, по нашему мнению, собеседник говорит полную ерунду и надо как можно скорее объяснить ему это.

- *Научиться выражать свое мнение*, даже неприятное для партнера, так, чтобы, услышав его, он оставался относительно спокойным.
- *Управлять своими эмоциями*, если другой человек манипулирует вами, провоцирует вас или если его слова задевают или обижают вас.

Скептический участник: Подождите, подождите! Вот вы сначала сказали, что в сложной коммуникации есть разница мнений и нужно о чем-то договариваться. А сейчас твердите, что нужно управлять своими эмоциями. Я не очень хорошо понимаю. Как по мне, решать противоречия и договариваться гораздо легче с интеллигентным человеком, чем с каким-нибудь хамом. Вот это и вправду сложная коммуникация!

Действительно, есть разные варианты коммуникации, которую каждый из нас считает для себя сложной. Для человека с социофобией, например, все коммуникации сложные. В книге мы будем считать сложной коммуникацией в узком смысле ту, в которой нужно *договариваться* и согласовывать различные мнения и позиции, а в широком – *любую*, которая вызывает неприятные эмоции и не доставляет радости и удовлетворения.

Основная часть книги посвящена алгоритму сложной

коммуникации в узком значении. Мы разберем, как к ней готовиться, как на нее настраиваться, как повести разговор так, чтобы он проходил спокойно, а у собеседников были ясная голова и желание найти взаимовыгодное решение. Несколько последних глав книги мы посвятим и другим сложностям коммуникации в более широком смысле.

Упражнение

Чтобы освоить на практике идеи и инструменты, которые вы получите на страницах этой книги, мы предлагаем сейчас задуматься и составить список сложных коммуникаций, которые вам предстоит провести в обозримом будущем. О чем и с кем вы планируете поговорить? Какие проблемы можно было бы решить с помощью коммуникации? О чем давно пора поговорить, но вы все не решаетесь?

Глава 2. Алгоритм сложной коммуникации. Подготовка

Итак, давайте мы с вами точно так же, как делаем на тренинге, последовательно выведем алгоритм сложной (в узком смысле) коммуникации. Этот алгоритм будет состоять из трех частей.

Во-первых, если мы беремся за что-то сложное, например хотим провести сложную беседу, то, наверное, к этому стоит подготовиться. Поэтому первая часть алгоритма носит название «Подготовка». Вторая часть, собственно, сама «Сложная беседа» – последовательность действий, которые нам нужно совершить во время беседы. И поскольку сложные вещи не всегда получаются с первого раза, то после проведенной беседы стоит обязательно предусмотреть очень важный третий этап – «Анализ проведенной беседы». Кроме того, во второй части мы сделаем акцент на основных эмоциональных сложностях коммуникации: составим список уровней сложности коммуникации и рассмотрим пути их преодоления.

Когда мы спрашиваем участников тренинга, что должно входить в этап подготовки, то первое, о чем они обычно вспоминают, – это о том, что нужно поставить цель. Да, это очень важный пункт. А что еще? И дальше участники ча-

ще всего начинают предлагать разные вещи. Один говорит: «Нужно подготовить место», другой: «Продумать тезисы», а кто-то: «Подобрать аргументы».

Обычно мы включаем в этап подготовки четыре пункта.

1. Постановка цели.
2. Прописывание правильных открытых вопросов (об этом мы поговорим чуть позже).
3. Эмоциональная настройка.
4. ...И другие технические детали (сюда как раз включается все, что касается назначения времени и места, организации пространства и прочего).

***Скептический участник:** Подождите, а как же подготовка своих аргументов?*

Что касается тезисов и аргументов, то на это как раз большинство людей тратят 90 процентов времени, отводимого на подготовку. Но обычно это мало помогает, не замечали? Почему так происходит, мы поговорим при обсуждении второй части алгоритма, а пока просто поверьте: в большинстве случаев аргументы не надо готовить, они уже есть у нас в голове. А если и надо, то об этом написано уже достаточно много – так же, как и о других технических деталях. А потому в этой книге, в [разделе 2.1](#), посвященном подготовке к сложной коммуникации, мы подробно остановимся только на целях и настройке. А о том, как готовить вопросы, поговорим в [разделе 2.2](#).

2.1. Постановка целей

Итак, достаточно очевидно, что на этапе подготовки к сложной коммуникации важно сформулировать ее цель. Если мы начинаем вести беседу, толком не понимая, чего от нее хотим, часто получается, что мы сфокусированы на проблеме и только проявляем накопившееся раздражение. Неудивительно, что нам не удастся изменить ситуацию, а если и удастся – то только к худшему.

Мало кто задумывается, что определить цель сложной коммуникации не так-то просто. Очень часто, формулируя цели разговора, люди используют такие слова, как «обсудить» или «поговорить». С этой точки зрения любая коммуникация, если она состоялась, уже успешна! Ведь мы уже поговорили. И неважно, что результат этого разговора нам не понравился... Такая формулировка цели приводит к тому, что впоследствии мы ощущаем этот разговор как достаточно бестолковую коммуникацию, на которую мы зря потратили время. Иными словами, мы довольно долго что-то обсуждали, говорили, но ничего так толком и не решили. Хорошо, еще не поссорились.

В другой распространенной формулировке цели коммуникации используется слово «убедить» в том или ином варианте: «настоять», «уговорить», «донести», «объяснить» и так далее. В следующей главе мы подробно разберем, почему в

коммуникации в принципе редко удастся кого-либо в чем-либо убедить, а уж тем более переубедить. Если мы планируем непростой разговор, разговор в ситуации конфликта, то рискнем предположить, что это уже не первая наша коммуникация по данному поводу. Скорее всего, в прошлые разы мы тоже намеревались убедить собеседника принять нашу точку зрения, но пока ничего из этого не вышло. Очевидно, что делать то же самое и ожидать других результатов как минимум странно – об этом еще Эйнштейн говорил⁷.

Как же тогда сформулировать цель? Для формулирования целей сложной коммуникации мы предлагаем использовать следующую формулу: *после того как как мы поговорим, кто и что сделает*. Причем формулировать стоит глаголами, выражающими максимально конкретные действия.

Чем хороша эта формула? Она заставляет нас задуматься о том, каких реальных изменений мы хотим добиться своим разговором. Часто это совсем не очевидно. Поясним на нескольких **примерах** с тренингов.

Руководитель проекта по внедрению бережливого производства формулирует цель разговора с руководителем на производстве: «После того как я поговорю, он станет более приверженным идеям бережливого производства».

Вы видите здесь глагол, выражающий конкретное действие? Правильно, не видите, потому что его здесь нет. И в

⁷ Ссылка на приписываемое ученому высказывание: «Самая большая глупость – делать то же самое, надеясь на другой результат». *Прим. ред.*

связи с этим возникает вопрос: как инициатор коммуникации сможет убедиться, что он достиг своей цели? Что должно произойти? Должен ли этот руководитель стукнуть себя пяткой в грудь и сказать: «Вот теперь я все понял и со всем согласен»? Появится ли блеск в его глазах? По каким критериям мы будем измерять его приверженность?

Возможно, в каких-то разговорах было бы достаточно просто спросить в конце: «Ты согласен?», или «Удалось ли мне тебя убедить?», или «Скажи мне, с чем ты не согласен?». И таким образом провести проверку цели. В данном случае происходит следующее: руководитель на производстве по итогу каждого разговора согласно кивает и говорит: «Да, конечно, я согласен» – но ничего не меняется. На тренинге мы спрашиваем: «Хорошо. А что должно измениться в его поведении, когда он станет приверженным идеям?» И участник отвечает: «Например, он соберет всех своих сотрудников и проведет с ними одну из необходимых в бережливом производстве процедур».

Когда понятно конкретное изменение, которого мы хотим добиться, становится достаточно очевидной и цель коммуникации. В нашем случае: «После того как мы поговорим, руководитель назначит совещание с подчиненными и проведет с ними процедуру, о которой идет речь». Это означает, что в конце беседы участники, вероятнее всего, будут фиксировать договоренность о том, когда и как эта процедура будет проведена.

Другой пример. *Руководитель говорит: «Мне нужно проинформировать сотрудника на испытательном сроке, что в настоящий момент он не достигает необходимых показателей в работе».*

Вопрос: зачем? (В большинстве случаев, если мы хотим кого-то о чем-то информировать, зачем нам вообще назначать очный разговор? Почему не обойтись просто письмом или сообщением в мессенджере? Если по какой-то причине мы понимаем, что об этом нельзя просто взять и написать в письме, значит, интуитивно мы чувствуем, что цель коммуникации – не просто проинформировать. Просто мы не успели задуматься и сформулировать ее как следует.) Итак, зачем руководитель хочет проинформировать сотрудника о том, что тот пока не выполняет необходимый объем работ во время своего испытательного срока? Чего он хочет? Чтобы сотрудник собрался с силами и стал работать эффективнее? Или он хочет подготовить почву для увольнения? Очевидно, что это будут два разных разговора.

***Скептический участник:** Но мне же очевидно, чего я от него хочу! Зачем вот это дотошное прописывание?*

Да, это может так выглядеть. При этом именно «дотошное прописывание» помогает более конкретно сформулировать критерии результата – не только для себя, но и для собеседника. Еще один пример.

Участники на тренинге обсуждают, чем они недовольны

в работе своих сотрудников. Женщина-руководитель жалуется, что ее сотрудник инициативный, несообразительный и ленивый. Когда Алена спрашивает, в чем конкретно это выражается, руководитель говорит:

— Ну, например, ему надо разобраться в новом виде документа, а он приходит ни с чем.

Алена спрашивает:

— Вообще ни с чем?

— Он что-то погуглил.

— А чего ты от него хотела?

— Чтобы он разобрался в теме и вернулся с решениями.

— А ты ему об этом сказала?

— Конечно, я же сказала ему войти в тему.

— Правильно я услышала, что ты, когда ставила задачу, сказала ему, что ты хочешь, чтобы он вошел в тему?

— Ну да.

— Извини, конечно, но для меня войти в тему — это тоже скорее погуглить, чем прийти с готовыми решениями.

— Но разве это не должно быть очевидно? Почему мне нужно объяснять такие элементарные вещи?

Во-первых, проблема в том, что это не так уж элементарно. Когда в нашей картине мира что-то очевидно, нам кажется, что это должно быть очевидно и для всех остальных. Но в 99 процентах случаев это оказывается совсем не так. И это одна из основных причин начала конфликта. Невозможно поверить, что другой человек не понимает таких очевид-

ных вещей. И мы делаем вывод: он так делает потому, что он тупой, ленивый или хочет что-то сделать нам назло. Гораздо проще представить такое, чем то, что в голове другого человека такая очевидная вещь, как «войти в тему», означает просто «погуглить». А главное, эта картина мира имеет такое же право на жизнь, как и моя, и она ничем не хуже. Обычно это сложно принять, потому что моя картина мира, конечно же, лучше и правильнее.

При этом иногда бывает, что каким-то людям нужно разжевывать все-все, до мельчайших шагов, что часто раздражает руководителя, и тогда снова встает вопрос о цели. Можно попробовать поставить себе амбициозную цель – обучить человека мыслить более удобным для вас образом. Возможно, на это уйдут годы, а возможно, вообще ничего не получится. Но при хорошем раскладе у нас есть шанс научить сотрудников быстрее понимать, что мы имеем в виду, и сократить время на все аналогичные коммуникации.

Иначе говоря, если именно я инициатор коммуникации, именно мне чего-то нужно добиться в итоге, то это именно моя задача – сделать так, чтобы другой однозначно понял, что я имею в виду и чего хочу от него. Отсутствие конкретики и ожидание, что другой человек, если он толковый и хороший, как-нибудь сам поймет, чего я от него хочу, наверное, самая распространенная причина конфликтов и недопонимания.

Кроме того, мы редко задумываемся о том, насколько

сильно может изменяться ход нашей беседы в зависимости от того, как мы формулируем цель.

А вот пример из семейных взаимоотношений. *Участница на тренинге формулирует цель коммуникации как разговор о том, что ее сын почти все свободное время играет в компьютерные игры.*

Далее следите внимательно за ее логикой, потому что очень часто мы проходим похожие этапы в попытках сформулировать хорошую цель коммуникации.

Итак, поскольку в первую очередь мы видим *проблему*, то есть то, что нас не устраивает, то, конечно же, хотим, чтобы этой проблемы не было. И участница говорит: «Я хочу, чтобы после разговора со мной он не играл так долго в компьютерные игры».

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.