

Оглавление

- Предисловие к книге Саши — 9*
- Введение — 14*
- Как устроена эта книга — 17*
- Глава 1. О партнерстве в переговорах и о том, почему
иногда не надо удерживать людей — 19*
- Глава 2. Картина мира человека, или Еще о недопустимых
приемах коммуникаций — 29*
- Глава 3. Что делать, когда на вас кричат — 37*
- Глава 4. Принципы конструктива — 53*
- Глава 5. Алгоритм конструктивной конфронтации — 67*
- Глава 6. О подборе аргументов: «хотелки» → аргументы — 81*
- Глава 7. Типы контроля — 87*
- Глава 8. Особенности алгоритма при работе «вверх» — 95*
- Глава 9. О доверии, прозрачности и Копперфильде — 103*
- Глава 10. Веер решений — 113*
- Глава 11. 19 вопросов для разбора управленческих кейсов — 119*
- Глава 12. Об устойчивых управленческих решениях, когда
хочется больше денег — 123*
- Глава 13. Сотрудник не присылает вовремя отчеты — 133*
- Глава 14. Техлид матом доносит обратную связь.
Люди обижаются — 141*

<i>Глава 15. Заказчик звонит напрямую сотруднику</i>	<i>— 149</i>
<i>Глава 16. Применение конструктивной конфронтации к управленческим кейсам</i>	<i>— 157</i>
<i>Глава 17. Кейсы наших студентов</i>	<i>— 167</i>
<i>Глава 18. Когда алгоритм не работает... Что делать?</i>	<i>— 179</i>
<i>Дополнительные ссылки</i>	<i>— 185</i>
<i>Заключение</i>	<i>— 186</i>
<i>Благодарности</i>	<i>— 187</i>
<i>Об авторе</i>	<i>— 189</i>

Предисловие к книге Саши*

Почему «джедайские»? Сейчас уже трудно вспомнить все детали. Все началось очень давно с какой-то наивной шутки, после неосторожного названия доклада на конференции, где десять лет назад Саша Орлов и я по приглашению Славы Панкратова делились своим опытом**. Потом еще пара докладов на других конференциях, и вот в определенных кругах «Джедайские техники» уже становятся именем нарицательным.

В термин «джедайский» мне хотелось вложить смысл эдакой гиперпродуктивности по аналогии с такими идиомами, как «офисный самурай» или «ниндзя умственного труда»***. И мне это удалось. По крайней мере, когда «Манн, Иванов и Фербер» издавал мою первую книгу «Джедайские техники: как воспитать свою обезьяну, опустошить инбокс и сбросить мыслетопливо», отвертеться от этого названия в пользу чего-то более традиционного в области литературы по саморазвитию**** мне не удалось. Ну а название второй книги было уже предопределено: «Путь джедая».

* Сноски в этом разделе можно не читать ;)

** Интернет все еще помнит это событие: <http://links.mnogosdelal.ru/kyiv-2010>.

*** В оригинале звучало knowledge worker ninja, что воспринимается как-то более серьезно, что ли.

**** «38 секретных секретов успешного успеха» или как-то так.

Эти книги посвящены работе с личной эффективностью и продуктивностью. Но если уж говорить об эффективности, то тут вылезает одна очень существенная закавыка, даже две.

Закавыка первая.

Подавляющее число серьезных вещей в современном мире делаются командами. Не одиночками!

Закавыка вторая.

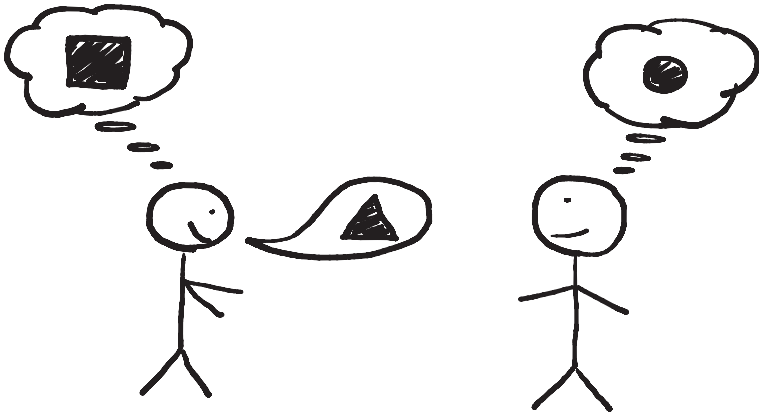
Совокупности лично-эффективных индивидуумов НЕДОСТАТОЧНО для того, чтобы получить эффективную команду!

Мало того, я сталкивался с ситуациями, когда команда как целое начинала работать хуже и медленнее, как только некоторые люди начинали работать быстрее и лучше. И наоборот, я видел немало продуктивных команд, где далеко не каждый член уделял хоть какое-то внимание личной эффективности. Конечно, работа на уровне личной эффективности поможет конкретно вам разобраться со сложностями, разгрести завалы, стать спокойнее, но для того, чтобы команда как целое вышла на новый уровень, часто этого мало. Крайне важным является то, как выглядят коммуникации внутри команды и как команда коммуницирует с окружающим миром. Очень важно!

Муравейник — это не простая совокупность муравьев. Очень важную роль в работе муравейника играют механизмы взаимодействия муравьев друг с другом. Наверное, здесь будет уместна еще одна метафора. Что делает кирпичную стену прочной? Идеальная геометрия каждого кирпичика или смесь, скрепляющая их между собой? Если вы видели, как делают кирпичную кладку, то легко можете представить, как получается ровная и прочная стена, несмотря на далекую от идеала точность изготовления отдельных кирпичей. Подобных метафор

можно привести еще много. Важным является то, что никакая работа на уровне личной эффективности не принесет команде пользы при отсутствии должных навыков взаимодействия и коммуникации.

А тема коммуникаций, в свою очередь, очень непростая тема. Будь мы с вами рационально мыслящими биороботами, то проблем у нас не было бы: мы общались бы однозначно понятными всем сигналами по однозначно понятному всем протоколу, а непонимания и ошибки разрешали бы по однозначно понятному всем регламенту. Но вот беда (или, наоборот, радость) мы с вами живые люди, а живые люди — это те, кто большую часть времени иррациональны, импульсивны, говорит не то, что думает, а слышит не то, что подразумевалось. Из-за этого в общении имеют место весьма интересные глюки. Интересные (как правило) для стороннего наблюдателя, но вот далеко не всегда приятные для непосредственного участника.



Таким образом, я хочу признаться, что сам считаю тему коммуникаций и взаимодействия куда более важной для компаний

и команд, чем тему личной эффективности. «Но раз так, то почему бы тогда тебе не взять и не написать на эту тему книгу» — спросите вы?

К сожалению, я не являюсь экспертом в теме коммуникаций. Да, я давно и плотно изучаю как классическую психологию, так и всякие ее интересные разновидности в виде нейролингвистического программирования, эриксоновского гипноза, светских практик осознанности и всякого такого. Но этого далеко не достаточно, чтобы написать хорошую книгу самому, однако этого достаточно, чтобы разглядеть эксперта в этой области. И, к счастью, я знаю такого эксперта, и уже очень давно! Как только Артём Степанов (директор «Манн, Иванов и Фербер») поделился со мной идеей создать «Джедайскую библиотеку» — серию книг, посвященных различным аспектам методов продуктивной работы, каждую из которых напишет лучший в своей области, имя Саши тут же всплыло у меня в голове.

Да, я считаю тему коммуникаций очень важной. Возможно, фундаментальной для построения продуктивной команды. И да, я считаю, что лучше Саши никто такую книгу не написал бы! Живо, бодро, с обилием примеров из реальной жизни при полном отсутствии занудства!

*Максим Дорофеев,
прокрастинатолог, специалист по продуктивности,
автор бестселлеров «Джедайские техники», «Путь джедая»*

Моему дедушке Ивану Георгиевичу Миронову

Введение

В школе я больше всего не любил уроки литературы. На них приходилось вникать в мысли непонятных людей, назначенных великими писателями. И еще пытаться понять чувства главных героев, которые вели себя по-идиотски — я бы так себя никогда не повел. Какие-то душевные метания, сомнения, ахи и охи — полная ерунда.

Это потом уже, в 30 лет, я с большим удовольствием открыл для себя Достоевского и Гоголя. Оказалось, они настолько здорово, местами смешно до колик пишут, что не оторваться. А в 10-м классе все виделось совсем иначе.

Самое отвратительное — на литературе требовалось выступать. И делиться с одноклассниками и учителем мыслями, которые должны быть не простыми, как топор, а нетривиальными. Мысли в голову не приходили совсем, тридцать взирающих на тебя одноклассников вводили ступор, и по спине пробегал холодок. А учительница, глядя на мои мучения, ставила четверку за то, что хотя бы попробовал. Чаще все же ставила тройки.

Так получилось, что вскоре после окончания института я стал руководителем команды. И следующие несколько лет мне пришлось вникать в чувства и сомнения главных героев уже моей повести — сотрудников, коллег, начальников,

заказчиков. И теперь отмолчаться перед товарищами уже было нельзя. Пришлось срочно учиться как-то понимать других людей, мотивы их поступков, подбирать слова, развивать, прости господи, эмпатию.

Почему «прости господи»? Потому что до сих пор, когда я слышу от консультантов, тренеров с гуманитарным складом ума фразы вроде «Почувствуйте его энергию» или «Поставьте себя на его место», для меня это звучит как совет из анекдота про мышей «Вы станьте ежиками». Как? Как стать ежиком? Как почувствовать энергию? Как встать на его место? Делать-то что надо?

Помню, на одной конференции дама-коуч решила пояснить: «Как известно, существует четыре измерения. Длина, ширина, высота и глубина». Кажется, я услышал, как в этот момент где-то далеко в Греции заворочался в гробу Евклид со своей геометрией.

В общем, не оставалось ничего другого, кроме как найти для себя простые и понятные инструменты, чтобы понимать других людей, становиться-таки на их место, подбирать аргументы, убеждать в своей точке зрения — заниматься тем, чем должен заниматься хороший руководитель. Со временем таких инструментов набрался целый чемоданчик, а окружающие даже стали считать меня неплохим менеджером.

Этот чемоданчик очень пригодился, когда десять лет назад я начал вести тренинги. Оказалось, моя, гм-гм, неэмпатичность не уникальна. Масса людей испытывает недостаток в инструментах общения с людьми. В итоге все методики, о которых пойдет речь в этой книге, были опробованы и внедрены тысячами людей, слушателями наших тренингов. По словам многих из них, эти простые схемы стали той точкой, с которой

они открыли для себя менеджмент и управление людьми как свое призвание.

И уж совсем неожиданным было узнать от наших слушателей, что с помощью этих же инструментов они начали решать семейные проблемы. Думаю, пройдет еще немного времени, и данной книгой можно будет заряжать воду.

Если серьезно, надеюсь, что мой чемоданчик окажется полезным и вам. После прочтения каждой главы рекомендую делать небольшой перерыв и думать, как и где вы это сможете применить у себя. Я старался написать книгу без лишней «воды», но при этом живо. Чтобы вы ее и не бросили сразу, и получили пользу как можно быстрее.

В любом случае, успехов! Менеджмент — потрясающе интересная область. И да, почитайте Гоголя с Достоевским, если еще не читали. Они очень крутые.

Как устроена эта книга

Книга состоит из 18 глав. Главы 1 и 2 посвящены недопустимым приемам коммуникаций. Почему, когда мы пытаемся решить ту или иную проблему, через пять минут уже хочется задушить собеседника? Какие коммуникационные приемы, унаследованные нами от родителей, а также приобретенные в детском саду и школе, мешают нормально разговаривать с людьми, портят отношения и совсем не помогают? В этой части книги вы, скорее всего, узнаете себя, родных и близких, коллег и сможете понять причины того, почему с некоторыми людьми разговаривать неприятно.

Глава 3 описывает варианты поведения, когда на вас «наезжают»: как не спрятаться в свой кокон и сделать общение конструктивным.

В главе 4 перейдем к принципам конструктивного общения и продолжим разбираться, почему мы иногда не можем, даже если очень хотим, найти с собеседником общий язык. Поговорим о том, как это изменить и на чем сосредоточиться.

В главах 5–7 подробно рассмотрен алгоритм решения любых проблем с людьми. Все четыре фазы этого алгоритма

абсолютно необходимы, в чем на собственном печальном опыте убедились тысячи наших слушателей. Алгоритм может быть применен как на работе (например, в управлении командами), так и в обычной жизни (например, семейной).

Главы 8–10 полностью посвящены тому, как применять алгоритм, описанный в главе 5, при общении с руководством и заказчиками. Есть ряд нюансов, не учитывая которые, вы рискуете столкнуться с серьезными проблемами в отношениях с вышестоящими.

Глава 11 представляет собой одну страничку с 19 вопросами для анализа управленческих ситуаций. Если сегодня или завтра вы планируете обсуждение непростой проблемы с каким-то человеком, с помощью этой странички вы сможете подготовиться к разговору.

Главы 12–17 — это примеры разбора управленческих кейсов, присланных нашими слушателями. Вы увидите, как алгоритм конструктивной конфронтации применяется на практике, позволяя за несколько минут понять, в чем конкретно заключаются причины проблемной ситуации и что рекомендуется делать.

В главе 18 говорится о том, почему конструктивная конфронтация может не работать, и важных вещах, о которых не стоит забывать.

И главное. После прочтения каждой главы *постарайтесь что-то сделать* в реальной жизни. Цель обучения не в том, чтобы получить новые знания. Цель — начать *делать* что-то по-другому.

ГЛАВА 3

Что делать, когда на вас кричат

*Когда вам кажется, что вы разговариваете с идиотом,
часто ему кажется то же самое.*

Народная мудрость

— Александр, по-моему, все это напоминает танцы пластиковых мальчиков с пластиковыми девочками. И вообще пахивает какой-то импотенцией... — видно было, что у Федора накипело за восемь часов тренинга, пока он молчал. Мое приподнятое настроение мигом улетучилось. Вместо очаровательного вечера в Одессе с неспешным ужином и прогулкой по Дерибасовской мне предстояло отразить атаку на тренера, причины которой я решительно не понимал.

Между тем Федора не получалось остановить, он продолжал разворачивать мысль о пластиковых мальчиках. Я с тоской обвел взглядом комнату. Все 35 участников с интересом смотрели, чем закончится дело и как вывернется тренер по коммуникациям. Я был готов поспорить, что минимум половина этих милых людей не отказалась бы от попкорна. Технический директор Стас, выступивший заказчиком тренинга, тоже не спешил за меня вступаться.

Внезапно меня осенило, что хотел сказать Федор. Человек не верил, что инструменты, которые мы разбирали весь день, сработают для любых типов сотрудников. Мысль дельная. Но обертка, черт побери, обертка...

Наконец, Федор выдохся. Повисла пауза.

— Федор, вы придете на третий день тренинга?

— Вообще, не собирался.

— Приходите, мы там как раз будем разбирать, как это все применять к разным типам сотрудников.

— Я подумаю.

Вечером мы с Федором посидели в кафе при отеле и в неформальной обстановке выяснилось, что он офицер, не так давно вышел в отставку и больше всего в жизни ненавидит пустозвонов. Мы отработали вместе третий день и потом долго общались по почте: Федор спрашивал совета по своей карьере.

Через неделю после тренинга Стас прислал мне обратную связь от ребят. Один абзац перекрыл все мои

неприятные эмоции: «Да, не всегда понятно, как применять инструменты, но вот тому, как тренер работает с людьми, я бы поучился». Я не стал уточнять у Федора, он ли это написал. Какая разница.

Когда кто-то начинает на нас наезжать, кричать, топтать и брызгать слюной, обычно это происходит неожиданно. В такой момент захлестывают эмоции и хочется орать в ответ, чтобы ситуация быстрее изменилась. Она не изменится. Человек «наезжает» не просто так.

Почему люди кричат друг на друга? Ладно, это слишком абстрактный вопрос. Вот конкретный, о вас: по какой причине вы повышали голос последний раз? Почему вместо того, чтобы вежливо, спокойно и корректно донести свою мысль, вы начали вопить?

<5 минут, чтобы вы могли углубиться в свои воспоминания и вернуться с четкой картиной прошлого.>

Люди повышают голос, когда считают, что их не слышат.

Иногда они это подчеркивают: «Да я тебе третий раз говорю...» То есть, первые два раза сказал спокойно, ты не услышал, ну вот сейчас точно услышишь...

Если вы человека отошьете / наорете на него громче / выставите из комнаты, его проблема (она же причина, по которой он шумит), не исчезнет. И эту проблему ему все равно придется решать. Скорее всего, с другими людьми. И этот процесс вы уже не будете контролировать.

Разберем небольшой пример.

Кейс «Наехали из соседнего отдела»

Вы руководитель небольшой команды инженеров. Сидите себе вместе с командой в отдельной комнате, тихонько

разрабатываете разные полезные системы. Этим утром вы только что все вместе выпили кофе, обсудив вчерашний тур Лиги чемпионов, провели планерку и расселись по местам решать свои задачи. И тут распахивается дверь, явив на пороге Машу — заместителя HR-директора. Обычно симпатичная Маша на этот раз напоминает фурию с помидорным цветом лица и всклокоченной прической:

— Сколько раз я вам говорила, что отчеты по командировкам надо присылать в течение трех дней?! Ну какого черта этого не сделать?

Вопрос: как реагировать?

Иногда первое желание — указать несчастной Маше на дверь. Потому что люди работают, чего на них наезжать? Это вообще моя команда! Маша, иди отсюда со своими богоспасаемыми отчетами!

Этот вариант чреват осложнениями. Почему кричит Маша, мы не знаем. К кому она пойдет после того, как мы ее выставим, тоже не знаем. То есть утрачиваем контроль над ситуацией и надеемся, что все будет хорошо.

А мы помним, что:

надежда — не самый устойчивый управленческий план.

События могут развиваться, например, так. В компании назрело заседание акционеров, которым HR-директор должен представить полную картину затрат компании. В этот момент выяснилось, что отчеты по командировкам до сих пор не собраны. Перед Машей поставили задачу их собрать. Заседание акционеров завтра, все немного на нервах. Маша пыталась собрать отчеты у вас, вы ее отшили. Что ей делать?

Маша возвращается к своей начальнице Инне Петровне, HR-директору с 25-летним стажем:

— Инна Петровна, зашла к нашим инженерам напомнить об отчетах. Меня в категоричной форме послали и выставили из комнаты. Ну это же инженеры, у них всегда бардак...

У Инны Петровны на носу съезд акционеров, а дома — болеющие внуки и грядущий день рождения мужа. Ей разбираться в ваших и Машиных отношениях вообще не хочется. Поэтому она сразу звонит техническому директору Сергею Ивановичу:

— Сергей Иванович, ваш отдел опять саботирует работу наших девчонок. Можешь их там простимулировать насчет отчетов по командировкам, потому что они мне, кровь из носа, нужны сегодня?

Дальше Сергей Иванович отправится разбираться к вам, и поработать все равно не удастся. Отчеты придется заполнять, а отношения с отделом HR никак не улучшатся.

Таки что делать? Чтобы понять, что делать, сначала надо разобраться с тем, какие проблемы и у кого возникают в данной ситуации. Их четыре.

1. Проблема у Маши: какая на момент влета Маши в комнату, мы не знаем.

2. Проблема у вас: ребят отвлекли от работы. Сейчас они с интересом будут смотреть, как начальник ругается с представителем кадровиков.

3. Проблема у вас: авторитет. На вас как начальника может прилюдно орать любой помощник младшего дворника.

4. Проблема у вас: фиксация модели поведения у Маши. Если вы пойдете ей навстречу, то Маша увидит, что такой вариант работает: пришла, наорала — подсуетились и все сделали.

А-а-а, легче не стало. Целых четыре проблемы! Что делать-то? Выход есть?! Конечно, и решать проблемы мы станем в следующем порядке.

→ **2. Проблема у вас:** ребят отвлекли от работы. Сейчас они с интересом будут смотреть, как начальник ругается с представителем кадровиков.

→ Предлагаем Маше выйти из комнаты: «Маша, пойдем решать». Сделав шаг навстречу, вы показываете, что вы уже ее услышали.

→ **1. Проблема у Маши:** какая на момент влета Маши в комнату, мы не знаем.

→ «Есть пара минут на кофе?» Вы берете паузу, во время которой вам вместе нужно идти до кофейного автомата. Поверьте, орать и одновременно идти довольно тяжело. Для ходьбы нужен воздух, и для крика нужен воздух. Поэтому, пока вы идете до кофейного автомата (и потом наливаете себе по чашке кофе), эмоции улягутся. И вы сможете начать понимать, что произошло, с помощью пяти вопросов для прояснения критики.

Инструмент: 5 вопросов для прояснения критики

Вопрос № 1. Что случилось?

Вопрос № 2. В чем это выражается?

Вопрос № 3. Чем это плохо?

Вопрос № 4. Чего хочется? Как нам это решить?

Вопрос № 5. Как вы поймете, что это решение работает?

Что случилось? — Вы опять все просрочили, у вас работают безответственные сухари!

В чем это выражается? Что значит «безответственные»? Бросают жен и детей? — Они опять не прислали отчеты по командировкам!

Чем это плохо? Мы и раньше эти отчеты присылали поздно, и все было нормально. — Да потому что завтра собрание акционеров, а им нужна полная отчетность.

Чего хочется? Как нам это решить? — Заполните эти отчеты сегодня как можно скорее.

Здесь вы будете обсуждать возможные решения:

- прислать отчеты сегодня;
- дать приблизительные данные о командировках, которые можно будет озвучить акционерам.
- ...

Как вы поймете, что это происходит? Вопрос имеет смысл, если собеседник предлагает нечеткое решение. Здесь не имеет.

На этом этапе вы с Машей о чем-то договоритесь. Но остаются еще две проблемы.

→ **4. Проблема у вас:** фиксация модели поведения у Маши. Если вы пойдете ей навстречу, то Маша увидит, что такой вариант работает: пришла, наорала — подсуетились и все сделали.

— Маша, вот хорошо, что мы обо всем договорились. В следующий раз, когда у тебя возникнет проблема и ты к нам ворвешься, меня может не оказаться на месте. Или вместо меня там будет Федя, а на Федю лучше не кричать — себе дороже. Опять же, мне сейчас надо будет вернуться в команду и как-то им объяснять, почему на их начальника можно кричать при всех. Давай мы с тобой такие ситуации будем обсуждать заранее? И лучше лично? Может, обедать будем регулярно, не знаю?

→ **3. Проблема у вас:** авторитет. На вас как начальника может прилюдно орать любой помощник младшего дворника.

Вернувшись в команду:

— Завтра собрание акционеров, и прижучили всех, чтобы была вся отчетность. Бедная Маша не знала, что делать, придется ей помочь и заполнить отчеты прямо сейчас. Машу тем

самым спасем. И на будущее, парни, давайте отчеты заполнять вовремя. Оно нам надо, чтобы нас потом в случайный момент этим грузили?

Вопросы для прояснения критики — это не алгоритм, это чек-лист. То есть, если к вам заходит начальник со словами: «Ребята, я тут попробовал запустить наш продукт, у меня вылезла ошибка 505. Вы не могли бы это поправить, чтобы у меня все работало?» — не надо встречать его задумчивым: «Что случилось? В чем это выражается?» Человек может реально взорваться.

Допустим, к вам залетает коллега из отдела тестирования: «Парни, у нас не работает сборка под Samsung!» — а вы понимаете, что сборка и вчера, и всю неделю на Samsung работала наполовину. То есть чек-лист выглядит так.

Вопрос № 1. Что случилось? Понятно, что случилось: сборка не работает на Samsung.

Вопрос № 2. В чем это выражается? Вчера же тоже только наполовину работала.

Вопрос № 3. Чем это плохо? Всю неделю так было, что изменилось?

Вопрос № 4. Чего хочется? Как нам это решить?

Вопрос № 5. Как вы поймете, что это происходит?

Возможно, вы скажете, что пять вопросов — слишком много. Тогда запомните только вопрос № 4: чего хочется? Это самый мощный вопрос.

— И над этим вы работали целый год? Я разочарована... — открыв с утра свой почтовый ящик, я привычно начал с писем клиентов. Получив сертификат в новом симпатичном дизайне, наша постоянная клиентка себя не сдерживала.

Вот что вышло с этими сертификатами. Пообещав их всем клиентам, мы долго не могли выполнить обещанное, потому что у нас не было постоянного дизайнера. В итоге изготовление сертификатов откладывалось и откладывалось. Через год, замученные совестью, мы нашли толковый дизайн сертификата: желтый фон, по которому как будто разлилось молочко. «Это точно молочко?» — ехидно уточнила супруга. Коллеги предлагали сделать сертификаты овальными (креативить так креативить!), но внутреннее чутье подсказало, что это уже перебор.

Сделав сертификаты всем клиентам и все разослав, мы отправились спать. А утром в почте оказалось примерно десять «спасибо» и пять гневных отповедей о том, как мы умеем делать сертификаты:

— Что это такое? Мне это стыдно показывать своему работодателю... И над этим вы работали целый год? Я разочарована...

Первым желанием было объяснить девушке, насколько ничтожно мало она понимает в дизайне. Каким-то чудом удалось себя сдержать и всего через десять минут составить корректный ответ:

— Очевидно, этот сертификат обманул ваши ожидания. Скажите, пожалуйста, а какой вам хотелось бы получить?

Нам повезло, мы работаем с технической аудиторией. Поэтому на вопрос «Чего хотелось бы?» мы часто получаем спецификацию:

- серьезный дизайн;
- на английском языке;
- на сертификате должны быть печать и подписи;
- количество прослушанных часов;
- даты;
- ...

С этой спецификацией мы пришли к дизайнеру-фрилансеру со словами: «Нам бы такое...» Он выдал макет. Как вы думаете, кому мы отправили макет на утверждение? Именно тем пяти недовольным клиентам! Все нас похвалили: «Вот! Это уже гораздо лучше!»

В итоге мы сделали новый дизайн сертификатов, еще раз разослали по клиентам, получили десятки благодарностей и так с этим дизайном и живем последние шесть лет. Просто в нужный момент спросили: «А чего хочется?»

В словах и действиях человека есть смысл. Иногда он скрыт за неприятной формой выражения и эмоциональной формой подачи. Но кто обещал, что будет легко? Давайте попрактикуемся. Представьте, что на вас кричат/бурчат конкретными фразами, перечисленными ниже. Попробуйте предположить смысл озвученного и переформулировать это в виде уточняющего вопроса. Вполне возможно, это станет началом конструктивного диалога, потому что вы покажете, что хотите услышать человека.

Вам говорят:	Смысл:	Уточняющий вопрос:
Чего ты хочешь, если ты такой хреновый менеджер!	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----
Только с тобой такие проблемы, все остальные понимают с первого раза.	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----
Сколько можно к вам ходить, если вы все равно не работаете?!	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----

Вам говорят:	Смысл:	Уточняющий вопрос:
Почему вы до сих пор не сделали вот это?	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----
Когда вы наконец научитесь работать?	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----
Забей, у нас тут вообще никто никого не слушает!	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----
Да кому оно тут надо, вечно одна говорильня по курилкам, а толку нет!	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----
Ну да, конечно, мы им напредлагаем, а если что-то не так пойдет, на нас же потом повесят всех собак.	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----
Да что с тобой-то обсуждать, если на это ни у кого в компании реально нет денег?	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----
Ну да, ну да, сейчас что-то такое придумаем, предложим, а потом ночами сами же это будем впиливать. Нафиг надо?!	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----
Слушай, ты уже не первый, кто учит «как надо жить». Думаешь тут вообще кто-то кого-то слушал?	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----
Ты тут сейчас перед начальством выслуживаешься, а делать это все потом кому?	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----

Правильные ответы.

Вам говорят:	Смысл:	Уточняющий вопрос:
Чего ты хочешь, если ты такой хреновый менеджер!	Человек недоволен какими-то вашими действиями как руководителя.	Я правильно понимаю, что ты недоволен какими-то моими действиями как руководителя?
Только с тобой такие проблемы, все остальные понимают с первого раза.	Человек хочет, чтобы вы быстрее договаривались.	Я правильно понимаю, что вы хотели бы, чтобы мы быстрее понимали то, что вы хотите нам сказать?
Сколько можно к вам ходить, если вы все равно не работаете?!	Человек хочет, чтобы его вопрос решился быстрее.	Правильно ли я понял, что вы хотите, чтобы этот вопрос решился быстрее?
Почему вы до сих пор не сделали вот это?	То, что человек от вас ждет, для него срочно и важно.	Я правильно понял, что для тебя это важная тема?
Когда вы наконец научитесь работать?	Есть проблема, решить которую для человека важно.	Сейчас что-то не так?
Забей, у нас тут вообще никто никого не слушает!	Человек что-то предлагал, и его раньше не услышали.	Я правильно понял, что ты что-то предлагал, и это не пошло?
Да кому оно тут надо, вечно одна говорильня по курлкам, а толку нет!	Человек что-то предлагал, и его раньше не услышали.	Я правильно понял, что ты что-то предлагал, и это не пошло?
Ну да, конечно, мы им напредлагаем, а если что-то не так пойдет, на нас же потом повесят всех собак.	Человек что-то предлагал, а его потом наказали.	Было такое, что ты что-то предлагал, а потом за это «прилетело»?

Вам говорят:	Смысл:	Уточняющий вопрос:
Да что с тобой-то обсуждать, если на это ни у кого в компании реально нет денег?	Человек считает, что компания не тратит деньги на значимые и нужные вещи. Или было такое, что человек что-то предлагал, а ему отказали под предлогом отсутствия бюджета.	Я правильно понимаю, ты уже что-то предлагал, а это зарезали из-за нехватки бюджета?
Ну да, ну да, сейчас что-то такое придумаем, предложим и потом ночами сами же это будем впиливать. Нафиг надо?!	Был случай, когда человек что-то придумал, и его заставили работать сверхурочно, чтобы это реализовать.	Было такое, что вы что-то придумали, а потом пришлось это делать по ночам?
Слушай, ты уже не первый, кто учит «как надо жить». Думаешь тут вообще кто-то кого-то слушал?	Человек предлагал решения, но решения отвергли.	А ты что-то предлагал, что не пошло?
Ты тут сейчас перед начальством выслуживаешься, а делать это все потом кому?	Человек считает, что то, что ты предлагаешь, не нужно. Человек считает, что ты больше думаешь о своей карьере, чем о результатах дела.	Я правильно понял, что ты считаешь, что я больше думаю о карьере, чем о результатах дела? Я правильно понял, что ты считаешь, что это сейчас не очень нужно?

Резюме

1. Если человек на вас кричит, он считает, что вы его не слышите. Простые способы показать, что вы его слышите:

- в ответ на ругательное электронное письмо — позвонить или прийти лично;
- если человек входит в комнату и сразу «наезжает», предложить выйти и все решить;

- спросить, есть ли время выпить кофе: пока вы идете, кричать ему будет тяжело;
- начать записывать со словами: «Сейчас разберемся. В чем вопрос?» — очень сложно кричать на того, кто за тобой записывает;
- предложить проиллюстрировать проблему: «Я не очень понимаю, что откуда и куда — можешь схему нарисовать?» Рисуя схему, человек приводит в порядок свои мысли и возвращает активность в логическое полушарие головного мозга, эмоции уходят.

2. Если непонятна причина крика и наезда, используйте чек-лист «5 вопросов для прояснения критики»:

Вопрос № 1. Что случилось?

Вопрос № 2. В чем это выражается?

Вопрос № 3. Чем это плохо?

Вопрос № 4. Чего хочется? Как нам это решить?

Вопрос № 5. Как вы поймете, что это происходит?

3. Не забывайте о проблемах в возникшей ситуации. Помочь тому, кто на вас «наехал», — это один шаг. Важный, но не единственный.