



# Оглавление

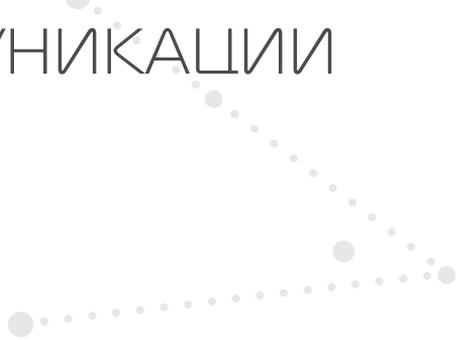
|  |     |
|--|-----|
| Введение   | 9   |
| Часть I  |     |
| ОСНОВЫ СТИЛЯ ЦИФРОВОЙ КОММУНИКАЦИИ                             | 23  |
| <b>01.</b> Что такое цифровой язык тела?                       | 24  |
| <b>02.</b> «Что ты так переживаешь?»                           | 47  |
| <b>03.</b> Что имеется в виду?                                 | 77  |
| Часть II   |     |
| ЧЕТЫРЕ ЗАКОНА ЦИФРОВОГО ЯЗЫКА ТЕЛА                             | 117 |
| <b>04.</b> Демонстрировать уважение                            | 119 |
| <b>05.</b> Общаться внимательно                                | 145 |
| <b>06.</b> Сотрудничать уверенно                               | 176 |
| <b>07.</b> Доверять полностью                                  | 195 |
| Часть III  |     |
| ЦИФРОВОЙ ЯЗЫК ТЕЛА В УСЛОВИЯХ<br>СОЦИОКУЛЬТУРНОГО РАЗНООБРАЗИЯ | 213 |
| <b>08.</b> Гендер: он сказал, она сказала, они сказали         | 217 |
| <b>09.</b> Поколение   | 251 |
| <b>10.</b> Культура  | 269 |

|   |     |
|---|-----|
| Заключение  | 293 |
| Приложение  |     |
| ЦИФРОВОЙ ЯЗЫК ТЕЛА: КРАТКОЕ РУКОВОДСТВО                       | 297 |
| Как мне применить эти знания на практике?                     | 297 |
| Стилистический справочник по цифровому языку тела             | 298 |
| Командный тренинг по стилям цифрового общения                 | 310 |
| На пути к полному доверию                                     | 311 |
| Опросник «доверяйте полностью»                                | 318 |
| Что ваши коллеги могут рассказать о вашем цифровом языке тела | 323 |
| Благодарности   | 327 |
| Источники   | 329 |
| Указатель   | 341 |
| Об авторе   | 349 |

# I

ЧАСТЬ

# ОСНОВЫ СТИЛЯ ЦИФРОВОЙ КОММУНИКАЦИИ



## Что такое цифровой язык тела?

К моменту, когда произошла эта ссора, Лора и Дэйв встречались уже три года. Ссора началась в СМС-переписке: они несколько часов кряду обменивались гневными сообщениями, пока наконец Лора, окончательно измученная и расстроенная, не набрала: «Это всё?»

«Думаю, да», — ответил Дэйв.

Лора была просто в шоке. На следующий день она отпросилась с работы и целые сутки оплакивала свои отношения — жаловалась подругам, перебирала старые фотографии и рыдала. А еще через день на пороге ее дома появился Дэйв. Когда Лора, опухшая от слез, открыла дверь, он спросил:

— Ты что, забыла, что мы договаривались сегодня вместе поужинать?

— Ты же сказал, что это всё, всё кончено, — сказала Лора.

— Я имел в виду, что разговору конец. А не нашим с тобой отношениям.

У большинства из нас бывали подобные случаи в личном общении (хотя, может быть, и не столь драматичные) — моменты, когда в переписке оказывалось столько непонятного и двусмысленного, что приходилось полдня разбираться в том, что имел в виду собеседник.

А теперь возьмем эту модель развития событий и перенесем ее в контекст среднестатистического рабочего места. Джек, менеджер среднего звена, получает электронное пись-

мо от своего начальника. Прочитав последнее предложение, он начинает нервничать:

*Это было бы прекрасно.*

Точка в конце предложения угрожающе растет, занимая половину экрана — как черная пуля, как какая-то микробомба, полная скрытого смысла и (Джек готов в этом поклясться!) выражающая осуждение. Может, он где-то накосячил? Или он зря себя накручивает, и точка ничего не значит? А если это и так, то как ему работать дальше с начальником, который столь легкомысленно относится к скрытому значению точки в конце сообщения?

Вот еще один пример: позитивная, полная энтузиазма женщина, работающая в Нью-Йорке, назначена руководить удаленной командой сотрудников, базирующейся в Далласе. Один из членов команды, молодой парень по имени Сэм, несколько месяцев спустя летит в Нью-Йорк на свою первую личную встречу с новым боссом. Во время их разговора начальница спрашивает: «Скажите, какими были ваши первые впечатления от общения со мной?» После недолгих колебаний Сэм признает, что впечатления были не очень-то. Почти все ее письма были излишне лаконичными и строгими по стилю, что заставило Сэма думать, что его начальница — человек недружелюбный, скрытный и, вероятно, холодный в общении, однако при личной встрече стало ясно, что она — полная противоположность. Что же заставило его так себя чувствовать, поинтересовалась она. Сэму пришлось признать: это потому, что она не использовала в своих письмах сокращения или восклицательные знаки.

!!!!!!!!!

Если от одних только знаков препинания и аббревиатур нас охватывает неуверенность, тревога, злость, ненависть к самим себе и недоверие к другим, то следует признать: мы живем в очень непростые времена.



СМС, электронная почта, мессенджеры, видеозвонки — всё это в конечном счете средства визуального общения. Более того, у каждого из нас есть собственные ожидания и представления относительно того, уместнее ли в каждом конкретном случае послать собеседнику электронное письмо или СМС, нужно ли смотреть в камеру во время видеозвонка, как долго ждать, прежде чем написать кому-то ответ, и как выразить в цифровой форме благодарность или извинение, чтобы оно не показалось небрежным или неискренним. Выбор слов, время ответа, стиль общения по видеосвязи, заключительная фраза и даже подпись в электронном письме — всё это производит определенное впечатление, которое может либо улучшить, либо разрушить даже самые теплые отношения с коллегами (не говоря уже о личной жизни).

Сегодня примерно 70 % всего общения между коллегами является виртуальным. Каждый день мы отправляем около 306 миллиардов электронных писем, при этом в среднем один человек ежедневно отправляет по 30 и отвечает на 96<sup>1</sup>. По данным журнала *Journal of Personality and Social Psychology*, в 50 % случаев «тон» наших электронных писем оказывается истолкован неверно<sup>2</sup>. В пятидесяти процентах! Представьте, что вы говорите своему партнеру: «Я люблю тебя», но в половине случаев он отвечает: «Ну да, как бы не так». Было ли у меня такое чувство после обмена сообщениями с моим мужем Рахулом? Врать не буду: я и сама не без греха.

А вот еще данные: *New York Times* сообщает, что 43 % работающих американцев по крайней мере некоторое время вынуждены работать удаленно<sup>3</sup>, и это количество резко возросло с началом пандемии *COVID-19*. По данным другого исследования, 25 % респондентов заявили, что они чаще общаются в Интернете, чем лично<sup>4</sup>. Опрос, проведенный исследовательским центром *Pew* в 2015 году, показал, что 90 % владельцев мобильных телефонов «часто» носят их с собой,

при этом 76 % признались, что они выключают свои телефоны «редко» или «никогда»<sup>5</sup>. Средний человек тратит почти 116 минут в день — это около 2 часов — на социальные сети, что в среднем за всю жизнь составит 5 лет и 4 месяца<sup>6</sup>.

Психолог и автор научно-популярных статей Дэниел Голман в 1990 году первым начал популяризацию концепции «эмоционального интеллекта» (ЭИ). Под эмоциональным интеллектом подразумевается наша способность считывать сигналы других людей и реагировать на них соответствующим образом, интерпретируя и оценивая происходящее вокруг с точки зрения других людей.

Сегодня слова «эмоциональный интеллект» и «эмпатия» у всех на устах. Им посвящают семинары и круглые столы. Без них не обходится ни одна программа общеобразовательной школы. Они фигурируют в программных заявлениях компаний самых разных отраслей — от профессионального обслуживания до здравоохранения и высоких технологий. И, конечно, такими словами пестрят политические выступления и дебаты в СМИ. Наши лидеры убедили нас в том, что достаточно уметь видеть ситуацию с точки зрения других людей, чтобы изменить стиль руководства, атмосферу в коллективе и стратегию ведения бизнеса. Получается, что эмпатия поднимает моральный дух, способствует инновациям, повышает уровень заинтересованности, уменьшает текучесть кадров и увеличивает прибыль. Да и вообще едва ли кто-то будет спорить с тем, что миру не повредит побольше эмпатии.

Так почему же тогда на работе нам всем неизбежно приходится сталкиваться с непониманием?

Большая проблема заключается в том, что «цифровизация» современного рабочего места делает очень сложной передачу эмоций. Когда началась популяризация концепции эмоционального интеллекта, цифровая эра находилась в за-

чаточном состоянии. Электронная почта для большинства людей была еще диковинкой. Первые смартфоны представляли собой толстенные «кирпичи», и их редко можно было увидеть на совещаниях. Эсэмэски использовали для общения только подростки, а видеозвонки вообще были чем-то с другой планеты. Сейчас многие организации и сообщества существуют исключительно на экране. Изменился сам способ образования связей между людьми и, следовательно, то, как мы работаем с нашими коллегами, клиентами, членами сообщества и аудиторией.

Утрата невербальных сигналов является одной из главных и при этом обычно игнорируемых причин, по которым сотрудники чувствуют себя настолько оторванными от других. Эмпатический невербальный язык тела при правильном использовании повышает заинтересованность и участие всех сотрудников. Разрозненность происходит не от того, что люди не хотят проявлять эмпатию, а от того, что они просто не знают, как это сделать в условиях современного цифрового общения. Да, генеральный директор может сказать: «Дверь моего офиса всегда открыта»; что он «доступен для общения» и «открыт». Но что, если он вообще никогда не бывает в офисе, и единственный способ общаться с ним — это стоять в его ежедневной «очереди» из 200 с лишним электронных писем или сообщений в *Slack*?

На большинстве современных рабочих мест сведены к минимуму условия, необходимые для стимулирования и развития четкой коммуникации, что ведет к распространению недоверия работников друг к другу, недовольства и разочарования. Между командами сотрудников растет физическое расстояние, а для личного взаимодействия возможности почти не остается, поэтому практически не остается и невербальных сигналов, которые можно было бы прочесть. Кроме того, темп жизни с каждым годом ускоряется (или, может быть, нам про-

сто так кажется), и у нас не остается другого выбора, кроме как адаптироваться к этой новой норме. Мы становимся более невнимательными. Мы становимся более терпимыми к отвлекающим факторам и помехам, более равнодушными к потребностям и эмоциям коллег и товарищей по работе. Между нами возникла цифровая стена, заставляющая нас неправильно интерпретировать или попросту игнорировать сигналы и подсказки, создавая лавину принципиально новых организационных дисфункций.

Вопрос в том, почему.

**Мы остались без подсказок.** Позволю себе напомнить: при общении лицом к лицу на невербальные сигналы приходится от 60 до 80 % коммуникации<sup>7</sup>. Антрополог Эдвард Т. Холл назвал эти сигналы и подсказки — позу, расстояние до собеседника, улыбки, паузы, зевание, тон, выражение лица, зрительный контакт, жесты рук и громкость речи — «молчаливым языком».



*Как создать в коллективе прочные связи, если до 70 % общения между командами происходит в цифровом формате?*

**Нам стало сложнее показывать другим, что мы их ценим.** Помните, раньше, если вы хорошо выполнили работу и коллега пожал вам руку, вы сразу ощущали, что вас ценят? Теперь, когда члены команды порой работают в разных отделах, офисах и даже странах, рукопожатие стало невозможно. Было проведено исследование: во время видеосвязи намеренно создавались небольшие задержки, а потом коллег просили оценить друг друга. Даже когда в связи возникали задержки всего в 1,2 секунды, люди с большей вероятностью оценивали своих собеседников как менее внимательных, дружелюб-

ных и дисциплинированных, чем когда задержек не было<sup>8</sup>. Если уж даже в видеочатах застывший экран или эхо мешают участникам почувствовать, что их вклад услышан и оценен, то встает вопрос:



*Как в наше время выразить признательность?*

**Мы разучились следить за временем.** Когда нам задает вопрос человек, стоящий в двух шагах от нас, мы отвечаем мгновенно. Мы сразу понимаем, когда разговор подошел к логичному завершению. Но сейчас нам всё время кажется, что мы не обязаны отвечать немедленно (у нас ведь есть неотложные дела!). В то же время, если отвечать на «срочные» сообщения сотрудников или клиентов через пять часов, у них может создаться ощущение, что их игнорируют.



*Как найти баланс между переполненным почтовым ящиком и временем ответа, демонстрирующим уважение?*

**Наши экраны навсегда изменили невербальную коммуникацию в традиционном понимании.** Когда мы смотрим на экран телефона или отвечаем на сообщения во время деловых переговоров, совещания или бизнес-ланча, мы, как правило, теряем представление о том, что нас окружает. Мы завершаем встречу быстрее, чем следовало бы, не обращая внимания на выражение лица собеседника, его улыбку или тот факт, что он только что отложил ручку, чтобы слушать более внимательно, а в результате упускаем удачный момент для заключения сделки.



*Как помешать цифровым инструментам разрушать наше межличностное взаимодействие?*

Наконец, как мы все знаем, **современные технологии — это маска**. Сегодня у всех нас есть возможность скрыть то, что мы действительно чувствуем и думаем. Если вы делаете выбор в пользу электронного письма или текстового сообщения, это поможет скрыть неприятные чувства, но также может привести к появлению двусмысленности и недопонимания. Для людей, которые любят держать свои мысли и чувства при себе, экран обеспечивает хорошую маскировку. Но в таких условиях быть лидером очень сложно. Даже когда вы на видеоконференции, вы всё время видите на экране только свое собственное лицо, и вам труднее расслабиться и разговаривать с коллегами естественно.



*Как сохранить искренность и найти общий язык, если нас разделяет экран?*

Ответ заключается в том, чтобы научиться понимать сигналы и подсказки, которые мы посылаем посредством **цифрового языка тела**, и с их помощью делать свои сообщения точными и ясными.



**То, что всегда было зашифровано в сигналах языка тела, теперь должно быть явно выражено с помощью цифрового языка тела.**



## **ЧТО ТАКОЕ ЦИФРОВОЙ ЯЗЫК ТЕЛА (И ПОЧЕМУ ОН ВАЖЕН)?**

В этой книге я предлагаю систематический подход к интерпретации сигналов цифрового общения точно таким же образом, как мы интерпретируем невербальные сигналы в реальном общении. В ней подробно описаны стремительно меняющиеся нормы и сигналы цифрового общения в рабочем коллективе, что позволяет создать набор общих требований

к коммуникации вне зависимости от расстояния. Моя книга — что-то вроде англо-русского словаря, но в данном случае моя миссия состоит в том, чтобы перевести язык физического тела на язык таких вещей, как знаки препинания, сокращения, первые впечатления от видеосвязи, заключительные фразы в письме и время, которое требуется человеку, чтобы отправить ответное сообщение.

Внедряя понимание языка цифрового тела в своей организации или команде сотрудников, вы активизируете процессы коммуникации, создавая необходимую структуру и инструменты для преодоления разобщенности и создания атмосферы доверия. Приобретение навыка цифрового общения, в свою очередь, приведет к резкому повышению эффективности, поскольку люди будут тратить меньше времени на размышления о том, что значит какая-нибудь точка или восклицательный знак (или его отсутствие).

Ниже приведены несколько практических примеров, которые помогут вам понять, как традиционный язык тела «переводится» на цифровой язык тела.

- **Традиционный язык тела:** склоненная набок голова сигнализирует о том, что собеседник внимательно слушает.  
**Цифровой язык тела:** «лайкните» сообщение в общем чате. Похвалите человека за его вклад в работу в электронном письме. Если кто-то во время видеоконференции предложил хорошую идею, вместо простого «я согласен» дайте развернутый комментарий устно или в чате.
- **Традиционный язык тела:** поглаживание подбородка или пауза длительностью несколько секунд сигнализирует о том, что вы думаете о сказанном собеседником.

**Цифровой язык тела:** подождите несколько минут, прежде чем отвечать на СМС: тем самым вы демонстрируете внимательное отношение к его содержанию. На электронное письмо отвечайте развернуто: это сигнализирует о внимании и сосредоточенности. Во время конференц-связи не торопитесь выпаливать первое, что приходит в голову, а делайте паузы, чтобы осознать сказанное.

- **Традиционный язык тела:** улыбка. (Улыбка — дело заразное. Когда мы улыбаемся, активизируются зоны мозга, связанные с ощущением счастья, поэтому люди, которым мы улыбаемся, как правило, улыбаются в ответ и/или чувствуют более сильную связь с нами.)

**Цифровой язык тела:** используйте восклицательные знаки и смайлики (конечно, в разумных пределах). Добавьте в конце письма простую фразу вроде «хорошего дня». Во время видеоконференции не бойтесь смеяться.

- **Традиционный язык тела:** кивание. Когда мы киваем, мы показываем, что одновременно заинтересованы и доступны для общения. Кивание, как и улыбка, напрямую передает положительный сигнал от одного собеседника к другому: если мы киваем во время разговора, собеседник с большей вероятностью согласится с нашими словами.

**Цифровой язык тела:** на СМС отвечайте сразу. Отвечая на электронное письмо, давайте развернутые комментарии. Во время собрания в *Microsoft Teams* используйте в групповом чате фразы вроде «я полностью согласен с тем, что вы говорите». На видеоконференции используйте смайлик с поднятым вверх большим пальцем.

Совокупность навыков, которым учит эта книга, поможет вам стать лучшим — предлагать новые идеи, смело говорить начальству правду, уверенно действовать в непонятных ситуациях и привлекать к участию в работе других таким образом, чтобы приносить пользу своей компании. Эти навыки помогут восстановить эмоциональные нюансы взаимодействия между сотрудниками, сделав его понятным и прозрачным. Используя эту книгу в качестве руководства к действию, вы сможете заложить основу норм сотрудничества и поведения, которые позволят вам устранить недопонимания и привнести четкость и ясность в свой стиль руководства.

Отнюдь не в последнюю очередь задача этой книги состоит в том, чтобы помочь лично вам достичь высот в успешной коммуникации (и, как следствие, стать отличным руководителем).

Чтобы по-настоящему понимать этот новый идеал общения, нам нужно знать четыре закона цифрового языка тела: *демонстрировать уважение, общаться внимательно, сотрудничать уверенно и доверять полностью.*

Давайте разберем их по порядку.

### **Демонстрировать уважение**

Первый закон основан на том, что традиционные сигналы и подсказки, которые мы используем, чтобы выразить нашу признательность другим людям, — непринужденная улыбка, рукопожатие, написанная от руки записка с благодарностью, — либо не видны в цифровой коммуникации, либо требуют слишком много времени и усилий для реализации. *Демонстрация уважения* заключается в том, чтобы в общении быть всегда внимательным к собеседнику и показывать ему, что вы его понимаете и цените.