

Кэтрин Стотхарт

Как ладить со всеми

Уверенность и харизма в общении
с любым типом личности



Кэтрин Стотхарт

КАК ЛАДИТЬ СО ВСЕМИ

Catherine Stothart

HOW TO GET ON WITH ANYONE:

**Gain the confidence and charisma
to communicate with ANY
personality type**



Harlow, England • London • New York • Boston • San Francisco • Toronto • Sydney
Dubai • Singapore • Hong Kong • Tokyo • Seoul • Taipei • New Delhi
Cape Town • São Paulo • Mexico City • Madrid • Amsterdam • Munich • Paris • Milan

Кэтрин Стотхарт

КАК ЛАДИТЬ СО ВСЕМИ

**Уверенность и харизма
в общении с любым типом
личности**



BYBLOS

Москва
Библос
2020

УДК 316.6

ББК 88.5

К 45

КЭТРИН СТОТХАРТ

К 45 КАК ЛАДИТЬ СО ВСЕМИ. УВЕРЕННОСТЬ И ХАРИЗМА В ОБЩЕНИИ С ЛЮБЫМ ТИПОМ ЛИЧНОСТИ/ ПЕР. С АНГЛ. М.: БИБЛОС, 2020. 376 С.

ISBN 978-5-905641-43-5

РАЗВИВАЙТЕ НАВЫКИ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯТ ВАМ ОБЩАТЬСЯ С ЛЮБЫМ ТИПОМ ЛИЧНОСТИ.

Большинству нелегко найти выход из затруднительной ситуации и подобрать ключ к сложным людям. Но что если знать секреты успешного общения с любым типом личности? В каждой из частей этой книги вы найдете знания, принципы и навыки, которые нужны, чтобы усовершенствовать общение, укрепить уверенность в себе и изменить свою жизнь.

Часть 1: узнайте о четырех стилях межличностного взаимодействия и выясните, какой соответствует вашим предпочтениям.

Часть 2: научитесь распознавать стили взаимодействия окружающих, ладить с представителями разных стилей, а также предвидеть и предотвращать конфликты.

Часть 3: выберите инструменты и стратегии взаимодействия в типичных ситуациях, чтобы оказывать влияние, управлять стрессом, сохраняя психологическую устойчивость, и направлять энергию в продуктивное русло.

Книга научит понимать людей, использовать харизму и эффективно общаться, тем самым выстраивать плодотворные отношения.

УДК 316.6

ББК 88.5

Данный перевод книги «HOW TO GET ON WITH ANYONE: Gain the confidence and charisma to communicate with ANY personality type», первое издание, печатается с разрешения Pearson Education Limited.

Возрастная категория 12+.

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Pearson Education Limited 2018

© Студия Артемия Лебедева,
иллюстрация и верстка обложки, 2019.

© ООО «Библос», 2020.

ISBN 978-5-905641-43-5 (рус.)

ISBN 978-1-292-20786-5 (англ.)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОБ АВТОРЕ	9
БЛАГОДАРНОСТИ	11
Благодарности издателя.....	13
ВСТУПЛЕНИЕ.....	14
Как составлена книга.....	16
Как читать эту книгу.....	18
Для кого эта книга.....	19
ЧАСТЬ 1. ВАШ СТИЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	21
ГЛАВА 1. ВАШ МОЗГ И ВЫ.....	22
Почему эмоциональный интеллект так важен	25
Новейшие открытия нейронауки.....	28
Какая польза в четырех стилях взаимодействия	38
ГЛАВА 2. ЧЕТЫРЕ СТИЛЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ, И КАКОЙ ИЗ НИХ ВАШ.....	40
Стили взаимодействия	41
Четыре стиля взаимодействия.....	45
Четыре стиля взаимодействия и предпочтения.....	79
ГЛАВА 3. САМОСОЗНАНИЕ – ЧЕТЫРЕ СТИЛЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	82
Как распознать стили взаимодействия	90

ГЛАВА 4. НАВИГАТОРЫ.....	99
Изучаем ваш стиль.....	101
ГЛАВА 5. МОБИЛИЗАТОРЫ	117
Изучаем ваш стиль.....	119
ГЛАВА 6. ЭНЕРДЖАЙЗЕРЫ.....	135
Изучаем ваш стиль.....	136
ГЛАВА 7. СИНТЕЗАТОРЫ	152
Изучаем ваш стиль.....	154

ЧАСТЬ 2. КАК РАСПОЗНАВАТЬ СТИЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ДРУГИХ ЛЮДЯХ..... 171

ГЛАВА 8. ОСОЗНАНИЕ ОКРУЖАЮЩИХ.....	172
Чем вам поможет знание стилей взаимодействия.....	174
Какие проблемы могут возникнуть между людьми с разными стилями взаимодействия	178
Позитивные моменты взаимодействия представителей разных стилей	184
ГЛАВА 9. КАК ЖИТЬ И РАБОТАТЬ С НАВИГАТОРАМИ.....	188
Как добиться взаимопонимания.....	190
Как адаптировать свое поведение.....	192
Конфликты и трения с представителями других стилей.....	194
Как стимулировать позитивные эмоции	198
Вклад в командную работу.....	200
ГЛАВА 10. КАК ЖИТЬ И РАБОТАТЬ С МОБИЛИЗАТОРАМИ	203

Как добиться взаимопонимания.....	205
Как адаптировать свое поведение.....	207
Конфликты и трения с представителями других стилей.....	209
Как стимулировать позитивные эмоции.....	214
Вклад в командную работу.....	216
ГЛАВА 11. КАК ЖИТЬ И РАБОТАТЬ С ЭНЕРДЖАЙЗЕРАМИ.....	219
Как добиться взаимопонимания.....	221
Как адаптировать свое поведение.....	223
Конфликты и трения с представителями других стилей.....	225
Как стимулировать позитивные эмоции.....	229
Вклад в командную работу.....	231
ГЛАВА 12. КАК ЖИТЬ И РАБОТАТЬ С СИНТЕЗАТОРАМИ.....	234
Как добиться взаимопонимания.....	236
Как адаптировать свое поведение.....	238
Конфликты и трения с представителями других стилей.....	240
Как стимулировать позитивные эмоции.....	244
Вклад в командную работу.....	246
 ЧАСТЬ 3. КАК ПРИМЕНЯТЬ СТИЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В РАБОТЕ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ	 249
ГЛАВА 13. СТРАТЕГИИ ПОЗИТИВНОГО ВЛИЯНИЯ И ВОЗДЕЙСТВИЯ.....	251
Процесс общения.....	254
Как добиться взаимопонимания.....	258

Планируем, что говорить.....	261
Позитивное влияние и воздействие.....	264
ГЛАВА 14. УМЕНИЕ УВЛЕЧЬ И ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ.....	270
Интерес или уступчивость	272
Как управлять собственными эмоциями и настроением.....	274
Как передать эмоции.....	279
Как адаптировать свой стиль, чтобы привлекать и вдохновлять.....	281
ГЛАВА 15. ВЛАСТЬ И ХАРИЗМА	291
Источники власти.....	293
Власть и стили взаимодействия.....	295
Харизма	301
Харизма и стили – используйте врожденные таланты для развития харизмы	305
ГЛАВА 16. КАК УКРЕПИТЬ УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ	308
Стратегии укрепления уверенности.....	313
ГЛАВА 17. КАК РАЗВИВАТЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКУЮ СТОЙКОСТЬ И ВОССТАНАВЛИВАТЬ СИЛЫ.....	325
Давление и симптомы стресса.....	326
Как управлять источниками стресса.....	329
Как реагировать на источники стресса.....	337
ПАРУ СЛОВ В ЗАКЛЮЧЕНИЕ	353
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	354
ПРИМЕЧАНИЯ	371

Об авторе

Кэтрин Стотхарт – коуч по лидерству и командной работе, с 2002 года руководит собственным консалтинговым бизнесом, среди ее клиентов Airbus, Audi, EEF, KCOM, Astra Zeneca и United Utilities. До этого работала в HR-отделе и отделе обучения и развития Ford Motor Company, Mercury Communications, ICL.

Несколько лет Кэтрин жила в Каире и Рио-де-Жанейро – это был жизнеутверждающий опыт, он открыл ей глаза на поведенческие и культурные различия людей, и с тех пор она занималась исследованием поведенческих изменений и личностным развитием.

Она консультировала десятки менеджеров по таким темам, как влияние, вовлечение, стойкость и упорство, развитие эмоционального интеллекта. Тренирует команды по высокоэффективным методам работы, участвует во множестве командных и лидерских программ в крупнейших компаниях. Она также работает со школьными учителями Чешира, применяя методику определения типов личности, чтобы помочь им понять себя, своих коллег

и учеников. Некогда председатель попечительского совета, нынешний член правления Британской ассоциации психологов.

Бакалавр искусств по английской литературе (Университет Оксфорда), магистр организационного поведения (Колледж Беркбек, Лондонский университет) и член Королевского института персонала и развития, а также дипломированный коуч и специалист по психометрическому тестированию.

Регулярно публикуется в профессиональных журналах; это первая ее книга.

Благодарности

В этой книге объясняется, как использовать модель стилей взаимодействия, которую разработала Линда Беренс в США и опубликовала в 2001 году. Она опирается на 20 лет исследований типов личности и темперамента (Карл Юнг [1], Кейрси и Бейтс [2]), а также на наблюдение поведенческих паттернов (теория социальных типов Меррилл и Рид [3], с дополнениями Болтон и Болтон [4], труды Марстон [5], Гейер и Дауни [6]).

Модель состоит из четырех типов взаимодействия, которые Беренс назвала In-Charge™, Chart-the-Course™, Get-things-Going™, Behind-the-Scenes™. Я предлагаю названия покороче, чтобы сделать материал книги понятным для широкой аудитории и при этом сохранить целостность модели Линды Беренс. Новые названия: мобилизатор (In-Charge), навигатор (Chart-the-Course), энеджерджер (Get-things-Going) и синтезатор (Behind-the-Scenes). Описания стилей соответствуют результатам исследований Линды Беренс и адаптированы с ее разрешения.

Мне бы хотелось выразить бесконечную благодарность Линде Беренс за поддержку и бесценные советы по поводу того, как писать об этих стилях. Я восхищаюсь глубиной ее знаний о типах личности, которые она получила, многие годы работая в этой области. Подробнее о стилях взаимодействия см. www.lindaberens.com

Я также благодарю:

- Сьюзан Нэш из Академии психологических типов за время, опыт и ресурсы, которыми она поделилась со мной;
- моего редактора Элоиз Кук – за ее советы и предложения, изменившие эту книгу к лучшему;
- Элисон Смит, дорогого друга, за ее время и фантастическое внимание к деталям во время чтения рукописи, за ее советы;
- Стива Темблетта – за помощь в составлении аннотации книги для издателей;
- Георгию Паркер, моего супервайзера по коучингу, за ее идеи и поддержку;
- Джил Харди, Ричарда Моулдса, Джуди Доун и всех остальных друзей и коллег – за советы и помощь;
- Дэвида Ходгсона – за то, что поделился своим писательским и издательским опытом;
- Сью Блэр, коллег из Академии психологических типов и Британской ассоциации психологов – за их интерес и поддержку;

- все команды и всех лидеров, которых я консультировала по стилям взаимодействия последние семь лет и у которых я многому научилась, наблюдая за их личностными особенностями и поведением;
- Билла Стотхарта, моего супруга, за его безграничную любовь и поддержку, особенно во время написания этой книги.

Благодарности издателя

Издатель хотел бы выразить благодарность следующим людям и организациям за разрешение использовать их материалы.

Фотографии

123RF: Aleksangel 54; Getty Images: Bettmann 11; Shutterstock: Happy Art 12.

Иллюстрации

Адаптированы с разрешения Линды Беренс из Interaction Essentials: 3 Proven Strategies to Remove Communication Barriers, 2015, 2011. Radiance House, Los Angeles, California. Остальные иллюстрации © Pearson Education.

Вступление

Главное – общение.

Э.М. ФОРСТЕР

Мы существа социальные. Для большинства из нас отношения – важнейшая часть жизни. Не материальное благополучие и статус, а именно отношения с людьми придают смысл жизни человека и определяют цель. Существуют убедительные доказательства того, что «наши отношения с другими людьми важнее, чем что-либо другое во всем мире» [7]. Когда отношения плохие, мы ощущаем одиночество, стресс, смятение и даже боеем. Хорошие отношения – основа благополучия и удовлетворения жизнью.

Однако ладить с людьми на работе и дома непросто: недопонимание и конфликты – частое явление, и мы редко получаем желаемый результат от общения. Более того, мы получаем результат, которого совершенно не желаем.

У людей есть определенные модели поведения, которым они следуют в различных ситуациях, мы называем это «особенностью личности» или «характером» либо говорим «такой уж он человек». Иногда мы говорим о «столкновении личностей» – эта красивая фраза означа-

ет, что мы не ладим с человеком. Обычно такое случается потому, что его поступки и слова или его мысли и чувства отличаются от наших, а его стандартное поведение не вызывает у нас ни сочувствия, ни понимания. В других случаях мы мгновенно чувствуем близкую связь с человеком и легко ладим с ним. В этой книге мы обсудим, откуда берутся такие различия и что можно сделать, чтобы ладить со всеми типами личности.

Книга опирается на четыре основных типа общения – четыре стиля [8], как их называют, – и рассказывает, как успешно наладить связь с людьми на работе и в личной жизни. Это практическое руководство о том, как адаптировать свое поведение, чтобы достичь взаимопонимания с людьми и благоприятных результатов для всех сторон. Вы также научитесь понимать поведение людей, выявлять причины их поведения и адаптировать свои слова и поступки так, чтобы добиться взаимопонимания, согласия и близости.

Я работаю с индивидами и командами в области бизнеса и образования уже 25 лет и знаю, что самые распространенные проблемы, с которыми сталкиваются люди, связаны с работой в коллективе. Понимание стилей взаимодействия – лучший инструмент, какой мне удалось найти, чтобы помочь им познать себя и ладить с окружающими. Кстати, этот инструмент оказался невероятно полезным в моих отношениях с супругом и детьми. Зачастую, когда я, в качестве бизнес-коуча, рассказываю о стилях взаимодействия, люди сразу видят, как применить их не только в рабочих отношениях, но и в личной жизни. Именно поэтому я и решила написать книгу и поделиться принципами общения с вами.

Предупреждение. Люди – очень сложные существа, и ни одна модель поведения не охватывает всех вариаций отношений между людьми. На наше поведение влияют воспитание, образование и культура, в которой мы живем, а также врожденные личные качества. Более того, в любой ситуации мы можем выбрать, как себя вести, то есть поведение не предопределено личностными особенностями и может варьироваться. Однако существуют узнаваемые шаблоны и модели поведения, общие для многих людей (несмотря на множество различий в индивидуальных характеристиках), и если вы будете знать четыре стиля общения, то сможете разобраться в себе и научиться правильно общаться с людьми. Я обнаружила, что люди легко усваивают стили общения и быстро применяют их на практике, получая позитивные и конструктивные результаты.

Как составлена книга

В первой части мы обсудим, почему стили взаимодействия так важны, в чем их суть, каковы их основные преимущества и возможные недостатки.

- Глава 1 представляет стили общения в общем контексте эмоционального интеллекта и последних открытий нейронауки.
- Глава 2 дает возможность оценить собственный стиль общения.
- Глава 3 предлагает обзор всех четырех стилей – как люди ведут себя, используя каждый из них, и что мотивирует их поведение.

- Главы 4–7 подробно описывают каждый из четырех стилей, рассказывают, как развивать сильные стороны, распознавать эмоциональные стимулы и корректировать ответную реакцию на конфликт и стресс.

Во второй части мы поговорим о том, как распознавать четыре стиля общения в других людях, как с ними работать и жить.

- Глава 8 посвящена умению «читать» людей, узнавать их мысли и чувства. Мы проследим связь физических сигналов и внутренних стимулов, убеждений и целей, которые диктуют поведение человека.
- Главы 9–12 рассказывают о том, как работать с людьми, которым свойственны эти стили общения; вы узнаете, что эффективно, что может вызвать конфликт, что поможет добиться взаимопонимания.

В третьей части мы приведем примеры конкретного применения стилей общения в разных ситуациях и условиях.

- Глава 13 рассказывает, как выстроить прочные доверительные отношения, как достичь позитивных результатов и планировать общение, чтобы оказать нужное вам воздействие.
- Глава 14 дает рекомендации, как адаптировать ваш стиль общения, чтобы не только добиться согласия, но и заинтересовать людей и вдохновить их.
- Глава 15 анализирует источники власти и как развивать преимущества вашего стиля, чтобы усилить харизму.

- Глава 16 описывает стратегии развития самосознания и уверенности в себе.
- Глава 17 посвящена борьбе с внешним давлением, стрессом и умению восстанавливать силы.

В приложении вы найдете ссылки и справочные таблицы.

Как читать эту книгу

Если хотите «пробежаться» по тексту, вместо того чтобы читать от корки до корки, начните с глав 2 и 3, где предложены упражнения по самооценке и обзор четырех стилей общения. Затем можете прочитать главу о вашем стиле общения (одну из глав 4–7), и как адаптировать его, чтобы наладить плодотворную связь с людьми и повысить свой эмоциональный интеллект. Если вы ищете советы по поводу того, как ладить с человеком, которому присущ определенный стиль общения, то прочитайте главу о том, как жить и работать с этим стилем (одну из глав 9–12).

В третьей части вы найдете практические инструменты и методы повышения эмоционального интеллекта, применимые ко всем стилям общения, – как оказать позитивное воздействие и влияние, как заинтересовать людей, как власть влияет на общение, как укрепить уверенность и, наконец, как развивать выносливость, стойкость и восстанавливать силы в нашем безумном мире.

В книге вы найдете также упражнения, так что ее можно использовать как справочник для себя или для совместного изучения.

Все примеры взяты из реальной жизни, имена изменены.

Для кого эта книга

Для всех, кто стремится понять себя, понять других людей и построить эффективные отношения на работе и дома. Никакая предварительная подготовка не нужна, хотя я даю немало ссылок на другие источники, если вам захочется подробно изучить теорию и модели поведения.

Эта книга поможет вам:

- понять ваш собственный стиль общения и научиться управлять своим поведением для достижения позитивного результата и влияния;
- понять стили общения других людей и научиться ладить с ними;
- почувствовать себя увереннее и научиться влиять на свои отношения – на работе и дома;
- узнать, как адаптировать свой стиль общения, чтобы улучшить командную работу и достичь более качественных результатов для всех сторон;
- научиться «читать» поведение людей, чтобы заинтересовать и вдохновить их;
- чувствовать себя мотивированным и полным сил, когда работаете с другими людьми, вместо того чтобы расстраиваться и тратить время впустую;

- избегать ненужных конфликтов и непонимания в работе с людьми.

Надеюсь, эта книга поможет вам максимально наслаждаться вашими отношениями.

Часть 1

**Ваш стиль
взаимодействия**

Глава 1

Ваш мозг и вы

*Мы видим то, что находится
за нашими глазами.*

КИТАЙСКАЯ ПОСЛОВИЦА

*Наше сознание – лишь крошечная верхушка
айсберга в темном океане бессознательного.*

ОЛИВЕР БУРКЕМАН [1]

Умение ладить с людьми – одно из величайших благ жизни и при этом одна из сложнейших задач, какие только можно представить. Все мы знаем, что с некоторыми людьми нам легче ладить, чем с другими, с кем-то мы мгновенно добиваемся взаимопонимания, а кого-то можем невзлюбить с первого взгляда. Хотя иногда мы вправе выбирать, с кем общаться, мы не можем выбирать коллег на работе, соседей, родственников и тех, с кем сталкиваемся в повседневной жизни. Поэтому всё, что помогает нам ладить с окружающими, полезно для нас.

Наши слова и поступки воздействуют на людей, хотим мы этого или нет, причем общение идет постоянно. Но мы далеко не всегда осознаем, какое впечатление производим на людей и как наше поведение влияет на них. Точно так же нам не всегда удается считывать сигналы людей и понимать их мысли и чувства, диктующие их поведение, и мы далеко не всегда реагируем на него адекватно. Если нам удастся подтянуться в этих двух областях, мы научимся ладить с людьми и строить гораздо более приятные отношения. Итак, нам легче ладить с людьми, если:

- мы знаем, какое впечатление производим, и умеем контролировать воздействие на людей;
- мы «читаем» физические сигналы и адаптируем свое поведение, чтобы конструктивно реагировать на них.

Другими словами, нужно развивать эмоциональный интеллект, самосознание и умение понимать окружающих.

Существуют четыре стиля взаимодействия, которыми люди обычно пользуются. Если вы знаете их, то лучше понимаете себя, других, проявляете эмоциональный интеллект и ладите с окружающими.

Четыре стиля взаимоотношений были разработаны Линдой Беренс [2] в США, и она назвала их In-Charge™, Chart-the-Course™, Get-things-Going™ и Behind-the-Scenes™. В этой книге я предлагаю более короткие названия стилей и соответственно типов людей, использующих их.

- **МОБИЛИЗАТОРЫ:** стремятся к действиям и результату; как правило, двигаются и разговаривают быстро, производят впечатление людей прямолинейных и решительных.
- **НАВИГАТОРЫ:** стремятся выработать план действий; как правило, двигаются и разговаривают размеренно, обдуманно, кажутся серьезными и сосредоточенными.
- **ЭНЕРДЖАЙЗЕРЫ:** их интересует участие и вовлеченность в процесс; как правило, двигаются стремительно, разговаривают с энтузиазмом и кажутся эмоциональными, экспрессивными, располагающими и притягательными.
- **СИНТЕЗАТОРЫ:** их интересует наилучший возможный результат; двигаются неспешно, разговаривают терпеливо; кажутся невзыскательными и контактными.

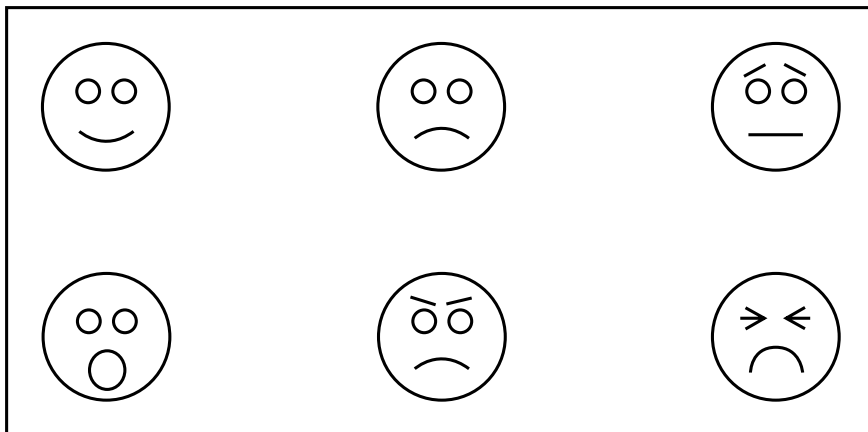
Прежде чем исследовать четыре стили взаимодействия, обсудим следующие вопросы:

- почему эмоциональный интеллект так важен;
- какие открытия нейронауки показывают, что проявлять эмоциональный интеллект нелегко;
- каким образом знание четырех стилей взаимодействия помогает общаться с людьми.

Почему эмоциональный интеллект так важен

Дэниел Гоулман [3] и другие исследователи показали, что эмоциональный интеллект важен для успешной жизни. Ключевой смысл книги Гоулмана заключается в следующем: чтобы успешно жить и работать с людьми, нужен высокий эмоциональный интеллект (EQ), а не только IQ (коэффициент умственного развития). Для Гоулмана EQ – это умение распознавать свои эмоции и управлять ими, а также умение «читать» эмоции других людей и строить взаимосвязи с ними.

Гоулман, психолог и научный журналист, использовал в своей книге исследования, проведенные различными специалистами, включая Говарда Гарднера [4], Пола Экмана [5], а также Саловея и Майера [6]. Экман выделяет конкретные выражения лица для шести эмоций, которые считаются узнаваемыми во всех человеческих культурах, – счастье, грусть, страх, удивление, гнев и отвращение.



Ключевой фактор эмоционального интеллекта – эмпатия, способность определять эмоции людей и испытывать те же эмоции самому или, по крайней мере, представлять себе, что испытывает человек [7]. Некоторые политики, такие как Билл Клинтон и Барак Обама, славятся умением проявлять эмпатию, и это позволило им выстроить взаимопонимание с избирателями. В дебатах 1992 года, во время кампании по выборам президента, Джордж Г. Буш не смог проявить эмпатию по отношению к женщине, которая спросила, как экономический спад повлиял лично на него. Он стал говорить об инвестициях, которые улучшат экономическое положение, а Клинтон подошел к той женщине, посмотрел ей в глаза и рассказал о своих знакомых, которые сильно пострадали из-за спада. Женщина кивала в ответ, выражение их лиц и тон голоса были одинаковыми. Они понимали друг друга, так как Клинтон проявлял эмпатию по отношению к ней – причем на глазах у всех зрителей (а это особенно важно для выборов).

Эмпатия – одна из важнейших характеристик, фундаментальная для всех человеческих взаимодействий,

и без эмпатии сложно строить отношения. (Есть свидетельства, что млекопитающие тоже обладают эмпатией и подвержены эмоциональному воздействию.) [8]. Эмпатия и эмоциональный интеллект важны для всех, кто работает с людьми, особенно для тех, кто занимает лидерское положение, поскольку «в современном мире лидерство – весьма эмоциональная роль» [9]. Уве Крюгер [10], генеральный директор компании Atkins, которая занимается архитектурным проектированием, называет эмоциональный интеллект «искусством лидерства»: «эмоциональная составляющая делает вас искренним и настоящим, именно это нужно людям, чтобы доверять вам».

И речь не только о доверии. Нейроученые считают, что чувства и мышление «тесно взаимосвязаны» [11] и что эмоции (наши и других людей) дают нам информацию, необходимую для принятия решений. Без эмоционального компонента наши решения будут хуже. Итак, эмоциональный интеллект не только «приятное дополнение», но и важнейший аспект в работе и жизни с людьми. Эмоциональный интеллект и эмпатия позволяют нам ладить с людьми в любом контексте, на работе и в личной жизни.

Сделайте паузу и подумайте, что эмоциональный интеллект значит для вас. Какие примеры проявления эмоционального интеллекта вы можете привести? Какое поведение вы считаете грамотным с точки зрения EQ? А отсутствие эмоционального интеллекта? Какое поведение вы сочли бы лишенным эмоционального интеллекта? В данном контексте поведением считается всё, что вы делаете, говорите, думаете и чувствуете. Приведем несколько примеров.

Какими словами и фразами вы можете описать эмоциональный интеллект?	
Умение распознавать чувства людей	
Примеры эмоционального интеллекта	Примеры отсутствия эмоционального интеллекта
Умение спокойно и уверенно реагировать на человека, который злится	Высказывать негативное мнение о человеке в присутствии других людей
Примечания	

Новейшие открытия нейронауки

Эмоциональный интеллект зависит от умения распознавать эмоции, которые диктуют ваше поведение, и управлять ими. А также от умения видеть влияние нашего поведения на других людей, «читать» их эмоции и понимать причины их поведения.

Это непросто. Нейроученые показали, что восприятие окружающего мира подвержено искажениям и ошибкам – наш мозг не просто черпает информацию из мира,

а активно создает ее [12]. Мы заполняем пробелы и строим предположения, которые выходят за рамки восприятия внешнего мира. Это касается и восприятия людей: иногда мы способны абсолютно точно улавливать суть их слов, тон голоса и язык тела, а иногда допускаем чудовищные ошибки. Мы по-своему интерпретируем слова и поступки людей, пропуская их через свои искривленные линзы.

Нам не понять, что значит – быть другим человеком. Часто цитируют поговорку коренных американцев «не суди о человеке, пока не пройдешь долгий путь в его мокасинах», потому что она акцентирует внимание на важном аспекте. Мы строим предположения о мыслях, чувствах и мотивации людей, опираясь на их поведение, но это неправильно. Каждый из нас бывал в ситуации, когда мы неверно понимали происходящее или даже не подозревали о скрытых мотивах разговора. Точно так же мы иногда не осознаем собственные эмоции, как они воздействуют на наши слова и дела и как наше поведение влияет на других людей.

Нейроученые находят все больше подтверждений того, что наше восприятие внешнего мира, наша память о событиях, понимание других людей и даже себя – всё это подвержено искажениям и ошибкам, и они считают, что примерно 95% активной деятельности мозга происходит за рамками осознанного восприятия [13]. Приведем примеры.

Проблемы сенсорного восприятия и памяти

Та информация, которую мы поглощаем из внешнего мира благодаря пяти органам чувств, обрабатывается в мозге

и создает опыт [14]. То есть наш мозг не просто фиксирует опыт, но и создает его. Так что мы не можем доверять даже основным органам чувств – зрению, слуху, вкусу, осязанию и обонянию; никто не знает, действительно ли они говорят правду о мире, который нас окружает. Иллюзия с тенью на шахматной доске [15] и эффект МакГерка [16] показывают, как зрение и слух искажают реальность – поищите их на YouTube. В обоих случаях контекст влияет на осмысление восприятия. Точно так же парадокс «Пепси» показывает, как брендинг искажает вкус. В слепой дегустации люди чаще выбирают «Пепси», а не «Кока-Колу», но если они видят, что пьют, то выбирают «Кока-Колу». Их восприятие вкуса подвержено влиянию неосознанных факторов, таких как упаковка и имидж бренда. Йона Бергер [17] считает, что 99,9% нашего выбора происходит под влиянием факторов, о которых мы даже не подозреваем. Социальное воздействие формирует наши решения на бессознательном уровне.

На память тоже влияют факторы, выходящие за рамки сенсорных данных. В ходе эксперимента, проведенного Элизабет Лофтус [18], исследователи смогли убедить взрослых респондентов, что в детстве они потерялись в супермаркете. Им дали несколько базовых сведений об этом вымышленном происшествии и спросили, что они чувствовали, когда потерялись. Примерно 25% утверждали, что помнят этот инцидент. Они не только смогли рассказать о своих чувствах во время эксперимента; когда их спросили о том же (вымышленном) событии неделю спустя, многие из них добавили фактические детали, которых никогда не было и о которых им никто не говорил. Люди запоминают основную суть события, но не детали, и могут со временем добавлять подробности, которых никогда не было, будучи в полной уверенности, что это

и есть истинная правда. Их память – это память о мыслях и чувствах, а не о реальном событии из внешнего мира. Даже на опознании преступников бывают ошибки: в 20% случаев люди «опознают» тех подозреваемых, которые, как достоверно известно полиции, никак не могли совершить преступление [19].

Масса сенсорных данных атакует нас ежесекундно, и невозможно анализировать каждый фрагмент информации. Мы обрабатываем эти данные бессознательно [20], и их львиная доля так и не затрагивает разум. Считается, что мы способны анализировать одновременно примерно семь фрагментов из многих миллионов входящих в нашу жизнь данных – и наш мозг сам выбирает актуальную информацию. Иногда что-то меняется, и то, что раньше оставалось незамеченным, попадает в наше сознание. Несколько лет назад я захотела купить новую машину и заинтересовалась конкретной моделью, которую раньше никогда не замечала. Неожиданно на всех дорогах мне стали встречаться именно эти модели. Они были там всегда, но я никогда не замечала их. У большинства людей схожий опыт. Когда мы обращаем на что-то внимание, мы видим только это и игнорируем другие аспекты. Поищите на YouTube ролик про медведя с лунной походкой (moonwalking bear).

Иногда наш мозг фиксирует события, которые попадают в сознание намного позже – и только если это будет актуально. Однажды у меня вытащили кошелек из сумки. Пропажу я обнаружила, только когда добралась до дома, и мгновенно вспомнила, когда это произошло и кто это сделал, хотя в тот момент не заметила кражу. Многим это знакомо: мы осознаем значимость события уже после того, как оно произошло, потому что что-то заставило его попасть под прицел нашего сознательного восприятия.

Проблемы восприятия людей

Перечисленные примеры показывают, что восприятие пяти органов чувств и память о событиях могут быть искажены, и практически вся активность мозга протекает вне сознательной сферы. Если восприятие простейших объектов, таких как шахматная доска или банка «Кока-Колы», может быть неточным, только подумайте – сколько ошибок и искажений связано с восприятием других людей, учитывая все сложности их языка и поведения.

Нейроученые считают, что восприятие окружающих происходит в основном на бессознательном уровне [21]. Наше субъективное отношение к человеку складывается автоматически – мы судим о нем по выражению лица, тону голоса и языку тела. Наши умозаключения могут быть точными или неточными, и поскольку это происходит на бессознательном уровне, практически невозможно отличить одно от другого. Более того, когда мы чувствуем угрозу, бессознательное берет верх, и более примитивные области мозга выдают реакцию «бежать или драться». Стив Питерс называет эту инстинктивную реакцию «внутренней обезьяной» [22] – обезьяна действует быстрее, чем ее сознание успевает принять более грамотное решение с точки зрения эмоционального интеллекта.

Общаясь с другими людьми, мы обращаем внимание не только на их слова, но и на манеру говорить, на выражение лица и тон голоса. Исследование Альберта Мейерабиана [23] часто неверно толкуют, но, по сути, его работа в области эмоционального общения показала, что когда наблюдается противоречие между словами и тоном голоса и выражением лица, мы больше доверяем информации,

которую передает голос и мимика, а не слова. Обратите внимание, что это исследование касается именно восприятия эмоций, а не всех типов общения.

Лицо и, в частности, глаза особенно важны, поскольку наша инстинктивная реакция на события зачастую отражается в мимике. Когда мы смотрим фильм, то реагируем эмоционально и инстинктивно на то, что происходит на экране. Это видно по лицу, хотя мы и не общаемся ни с кем напрямую – это происходит вне сознательного контроля. В разговоре с людьми наш мозг обращает внимание на мельчайшие изменения мышц лица; считается, что это один из способов посылать и получать сигналы о наших эмоциях. Мы бессознательно копируем мимику собеседника, и в итоге наш мозг распознает и оценивает эмоции, которые испытывает другой человек, то есть мимические мышцы не только являются передатчиками наших эмоций, но и участвуют в считывании информации с лица своего собеседника.

Напрашивается весьма пугающий вывод: люди, которые сделали инъекции ботокса для лица, отчасти утратили гибкость мимических мышц, и, следовательно, у них меньше шансов пережить и понять эмоции людей, с которыми они общаются [24]. Наступает некоторая эмоциональная тупость.

Есть несколько известных примеров влияния мимики и позы людей на интерпретацию событий. Исследователи изучили воздействие зрительных образов во время президентских дебатов между Никсоном и Кеннеди в 1960 году. Никсон выглядел бледным, изможденным и потным, а Кеннеди, напротив, – загорелым и здоровым. Люди, которые слушали дебаты по радио, поддержали

Никсона, а те, кто смотрел дебаты по телевизору, решили, что Кеннеди превзошел оппонента.



Доказано, что тон голоса влияет на умозаключения людей относительно компетенции спикеров. В ряде экспериментов [25] для обучения студентов использовали компьютер с женским голосом и мужским. Когда речь шла о таких темах, как любовь и отношения, респонденты отмечали, что компьютер с женским голосом обладает более обширными и подробными знаниями, чем компьютер с мужским голосом, хотя они произносили абсолютно одинаковые слова. По гендерно нейтральным темам оба голоса получили одинаковую оценку компетентности. Когда звучал волевой, решительный мужской голос, респонденты считали его более привлекательным, чем решительный женский голос, даже если слова были одинаковые.



Оказывается, когда мы наблюдаем за другими людьми, наш мозг не просто фиксирует наблюдения, а создает их. Мозг заполняет пробелы и снабжает информацией, не связанной напрямую с исходными сенсорными данными. Мы делаем умозаключения о людях, опираясь на восприятие их мимики, тона голоса, языка тела и, возможно, других факторов, которые даже не осознаем. Наши выводы могут быть верными или неверными, и зачастую мы можем лишь догадываться, что думают или чувствуют люди. Следовательно, наше впечатление о людях не всегда корректно. На нас влияют неактуальные характеристики или поверхностные, несущественные качества, и в итоге мы принимаем ошибочные решения.

Наши суждения зачастую опираются на догадки и предположения, а не факты, и это может привести к неверным выводам. Невилл Чемберлен [26] писал своей сестре в 1938 году после встречи с Гитлером: «Несмотря на суровость и беспощадность, которые я разглядел в его лице, у меня создалось впечатление, что передо мной стоит человек, на которого можно положиться, если он даст свое слово».

Анализ собеседований по поводу работы [27] неоднократно показывает, что мы выносим суждения о людях, как только они переступают порог, хотя если дать им шанс всё же ответить на вопросы собеседования, скорее всего, окажется, что изначальное впечатление было ошибочным. Несмотря на все эти доказательства, мы уверены в своей способности судить о людях – будь то их компетентность, честность или доброта.

Вспомните недавний пример общения из своего опыта.

Какую информацию вы уловили по мимике собеседника и тону его голоса? Насколько точной оказалась эта информация? Откуда вы знаете?

Проблемы самопознания

Даже если мы все согласны, что понять другого человека нелегко, большинство убеждены, что прекрасно понимают себя. Однако нейронаука приводит массу доказательств того, что мы довольно плохо знаем себя. Яркий пример – эксперименты Милгрэма (одну группу участников

инструктировали включать электрический ток каждый раз, когда другая группа дает неверный ответ на вопрос, причем некоторые разряды были настолько сильными, что могли убить человека; на самом деле ток не подавался, но первая группа об этом не знала). Многие считают, что не стали бы подчиняться распоряжению подавать ток, однако результаты эксперимента показывают, что большинство как раз подчинялись.

Неумение планировать – еще один пример нашего невежества относительно себя. Несмотря на то что мы регулярно недооцениваем, сколько времени понадобится на выполнение той или иной задачи, мы ничему не учимся. Это касается и крупных строительных проектов, таких как тоннель под Ла-Маншем, Шотландский парламент, Олимпийские игры в Лондоне, и наших личных занятий – уборки в гараже, работы в саду, сортировки фотографий.

Особенно шокирующий пример нашей неспособности понять собственное мышление – эксперимент [28], в котором респондентам показали фото двух человек и просили выбрать того, кто кажется им привлекательнее. Затем фотографии откладывали, и участникам предлагали одно фото и просили объяснить, почему они выбрали именно его. Иногда это действительно была та самая фотография, которую они выбрали, но иногда им показывали фото, которое они не выбирали. Тем не менее большинство людей придумывали объяснение, почему они выбрали это фото, даже если не выбирали его. «Зачастую мы понятия не имеем, что нам нравится или почему нам нравится то или иное занятие. В наших предпочтениях столько бессознательных предубеждений и предвзятостей, и они легко меняются под воздействием контекста и социального влияния» [29].

Какая польза в четырех стилях взаимодействия

Итак, мы знаем, что наше восприятие мира и людей может быть неверным и что попытки понять мысли и чувства людей приводят к искажениям и ошибкам. Мы часто неверно интерпретируем слова людей и реагируем так, что порождаем новое непонимание, путаницу и даже конфликт. Точно так же мы знаем, что в нашем мозге происходит немало процессов, выходящих за рамки сознания, и что даже понимание собственной мотивации и поведения ограничено. Чем же нам поможет понимание стилей взаимодействия?

Понимание этих стилей помогает интерпретировать наше поведение и поведение других людей, а также практиковать эмоциональный интеллект. Важно, что эта способность связывает воедино внутренний и внешний мир, внутреннюю мотивацию и внешнее поведение. Помогает развивать самопознание и управлять эмоциями, которые определяют наше поведение, а также анализировать поведение других людей и его причины. Помогает заполнить пробелы чем-то более существенным, чем догадки, чтобы преобразовать свою манеру общаться и выстроить качественные связи с людьми.

Диаграмма «Баланс эмоционального интеллекта» показывает ключевые компоненты эмоционального интеллекта – самосознание и умение управлять своими эмоциями, а также осознание других людей и умение управлять взаимоотношениями с ними. Ваш врожденный стиль общения – опора, на основе которой можно адаптировать свое поведение и общение, корректировать подход, чтобы

проявлять больше эмоционального интеллекта и строить плодотворные отношения.

Баланс эмоционального интеллекта



Высокий уровень EQ, как и IQ, одними достигается легче, чем другими, но соответствующие модели поведения и отношения можно развивать. Эмоциональный интеллект – «практика управления собственной личностью» [30], то есть это то, что вы делаете, а не то, чем вы обладаете. Стили взаимодействия дают практический ориентир для применения эмоционального интеллекта, чтобы научиться ладить с людьми. В следующей главе мы поговорим о четырех стилях взаимодействия.

Глава 2

Четыре стиля взаимодействия, и какой из них ваш

*Когда б мы были в состоянье
Со стороны, на расстоянье,
Свое увидеть одеянье,
Свою походку...*

РОБЕРТ БЕРНС

Стили взаимодействия

У каждого человека есть паттерны поведения, отражающие его личность. Мы называем людей общительными, сдержанными, серьезными, словоохотливыми, вдумчивыми, напряженными, дружелюбными, конфликтными, увлеченными, властными и так далее. Когда мы общаемся с окружающими, то инстинктивно считываем сигналы – по тому, как они двигаются, разговаривают, по выражению их лица. Мы интерпретируем эти сигналы и вырабатываем представление о человеке, о его личности и мыслях, которое может быть верным, а может быть и неверным, как мы говорили в предыдущей главе.

Точно так же у людей складывается впечатление о нас – в зависимости от того, какими мы им кажемся. Хотя у нас множество индивидуальных и уникальных черт характера, мы склонны вести себя определенным образом, и можно выделить четыре основных паттерна, которые мы обычно демонстрируем в общении с окружающими. Эти паттерны поведения – четыре стили взаимодействия. У нас врожденное предпочтение к одному из стилей, однако если ситуация того требует, мы можем переключиться на другие стили.

Стили взаимодействия – это паттерны физического и вербального поведения, которые мы демонстрируем в общении с окружающими, связанные с внутренними стимулами, убеждениями, целями и талантами.

Паттерны поведения представляют собой сочетание физических действий (движения, жестикация, темп и тон речи) с внутренними убеждениями и стимулами. Такое сочетание придает определенную динамику нашему поведению, и демонстрируемый паттерн формирует впечатление, которое мы производим на людей и соответственно влияет на них.

Четыре стиля взаимодействия воздействуют на наше общение с людьми, и это воздействие зачастую невербально, а иногда совершенно неосознанно. Хотя проявления каждого стиля очевидны, подспудные убеждения, стимулы и цели обычно скрыты не только от окружающих, но подчас даже от нас самих. Когда мы знаем, чем продиктовано наше собственное поведение, мы лучше управляем его воздействием на окружающих, а когда мы улавливаем, что обуславливает поведение других людей, то можем реагировать более конструктивно.

Чем поможет вам знание стилей взаимодействия

У каждого стиля есть определенные паттерны общения и принятия решений, которые влияют на взаимодействие с окружающими.

- Если вы знаете свой предпочтительный стиль взаимодействия с людьми, то можете осознанно выбирать, как вести себя в разных ситуациях.
- Если вы понимаете стиль общения других людей, то можете строить отношения и добиваться взаимопонимания, привлекать их внимание и влиять на них.

- Если вы знаете свой стиль общения, то можете сдерживать уровень стресса во время взаимодействия с окружающими.

Проводя связь между внешним поведением и возможными внутренними стимулами, мы вырабатываем более точные суждения об окружающих и реагируем на них более грамотно и целесообразно.

Знание стилей взаимодействия помогает практически в любой ситуации, когда вы общаетесь с людьми, – и на работе и вне работы.

Джош, управляющий компании, использовал стили взаимодействия как ориентир для общения со своими менеджерами. Он сказал мне: «Теперь на собраниях менеджеров гораздо больше терпимости, и когда кому-то из команды нужны дополнительные подробности по поводу плана, мы понимаем почему, хотя раньше мы бы просто решили, что всё и так понятно и незачем к этому возвращаться. Я стал по-другому формулировать задачи для разных членов команды и заметил, что команда быстрее выполняет их».

Джош использовал знания о различных стилях взаимодействия команды, чтобы адаптировать свой подход, и получил весьма успешные результаты.

Перечислим несколько важных аспектов стилей взаимодействия.

- Они не охватывают все стороны личности – люди намного сложнее, чем может предложить одна-единственная модель общения.
- Они касаются именно взаимодействия с окружающими, а не других аспектов вашей личности.
- Наше поведение в любой ситуации подвержено влиянию воспитания, образования, опыта и культуры, в которой мы живем, а также личных характеристик.
- Стили взаимодействия крайне ситуативны. Хотя у нас есть врожденная склонность к определенному поведению, мы можем менять стиль общения в зависимости от обстоятельств. Действительно, мы часто неосознанно подстраиваем свое поведение в ответ на ситуацию.

Сьюзи тренировала детскую команду по бадминтону и сознательно выбрала определенный стиль общения, не соответствующий ее личным предпочтениям. Это позволило ей проявлять авторитет, необходимый для того, чтобы контролировать многочисленную группу энергичных подростков и детей. Этот стиль оказался настолько успешным, что она заслужила репутацию эффективного спортивного тренера. Однако усилия, которые приходилось тратить на этот стиль общения, изнуряли ее, поэтому после тренировок она занималась любимыми делами, чтобы восстановить силы.

Четыре стиля взаимодействия

Перечислим некоторые внутренние убеждения и стимулы четырех стилей взаимодействия, а также названия, которые я предлагаю для типа людей, пользующихся определенным стилем. Помните, что одно слово не может в полной мере отразить смысл и значение каждого стиля.

<p>НАВИГАТОР Готов постараться и продумать ситуацию наперед, чтобы добиться цели Демонстрирует сосредоточенность – спокойствие и методичность Принимает взвешенные решения, чтобы получить желаемый результат Производит впечатление педанта, склонного к формализму</p>	<p>СИНТЕЗАТОР Готов потратить время, чтобы интегрировать и согласовывать разные точки зрения и вклад разных людей Демонстрирует коммуникабельность – открытость и терпение Принимает совещательные решения, чтобы получить максимально эффективный результат Производит впечатление человека неприятязательного и скромного</p>
<p>МОБИЛИЗАТОР Готов рискнуть и действовать или принять решение Демонстрирует решительность – движения стремительные и энергичные Быстро принимает решения, чтобы получить достижимый результат Производит впечатление человека прямолинейного и открытого</p>	<p>ЭНЕРДЖАЙЗЕР Готов потратить силы и вовлечь людей в процесс и вдохновить их Демонстрирует притягательность – умеет увлечь людей, экспрессивен Стремится к коллективным решениям, чтобы получить всеобъемлющее решение Производит впечатление человека убедительного и увлеченного.</p>

Адаптировано из работ Линды Беренс и Сьюзан Нэш [1].

На первый взгляд, эти подходы кажутся схожими, но, по сути, четыре стили взаимодействия отражают абсолютно разные цели и мотивации:

- люди со стилем энерджайзера, которые хотят добиться всеобъемлющего результата, стремятся вовлечь всех в процесс;
- люди со стилем синтезатора, которые хотят добиться наилучшего возможного результата, предпочитают советоваться и собирать информацию;
- люди со стилем навигатора, которые хотят добиться желаемого результата, стремятся определить курс действий;
- люди со стилем мобилизатора, которые хотят получить достижимый результат, стремятся выполнить задачу.

Подумайте, как вы принимаете решения. Какой из четырех стилей взаимодействия лучше всего отражает то, что движет вашим поведением?

- Вам нужен быстрый и «достаточно хороший» результат (мобилизатор)?
- Вы хотите вовлечь людей и убедить их достичь результата (энерджайзер)?
- Вы любите взвешивать решения и тщательно обдумывать, как достичь результата (навигатор)?

- Или вы стремитесь убедиться, что это лучший возможный результат, учитывающий все актуальные факторы и мнения (синтезатор)?

Возможно, вам хочется делать всё это, и в идеальном мире это было бы действительно так. Однако мы склонны приоритизировать один стиль принятия решений.

Стоит подумать, как вы принимаете решения вне работы. Мой предпочтительный стиль – синтезатор, и я всегда стремлюсь получить максимально эффективный результат. Помимо всего прочего, это проявляется в том, как я выбираю маршрут. Мне нравится собирать информацию обо всех возможных маршрутах, затем взвешивать плюсы и минусы каждого (время, расстояние, вероятные задержки в пути, пейзаж и кафешки). Я не доверяю спутниковому навигатору, вряд ли он учтет все эти факторы. Если я всё же последую указаниям навигатора и обнаружу, что это далеко не самый оптимальный маршрут, то буду чувствовать себя отвратительно. Моя гиперреакция на такую тривиальную проблему показывает, что наиболее оптимальный результат – основной стимул для меня.

Напротив, человек со стилем мобилизатора быстро примет решение, какой маршрут выбрать, и отправится в путь, не беспокоясь, насколько оптимален его выбор. Действительно, такие люди удивились бы, зачем я трачу столько времени и сил на второстепенный вопрос.

Таблица с четырьмя стилями взаимодействия отражает разные типы энергии, и хотя у каждого есть врожденная энергия, мы чувствуем в себе и другие типы энергии, когда ситуация требует этого:

- сосредоточенность (навигатор) похожа на энергию, которую мы чувствуем, когда готовимся к экзамену или сдаем экзамен;
- решительность (мобилизатор) похожа на энергию, которую мы чувствуем, когда торопимся добраться до места назначения;
- притягательность (энерджайзер) похожа на энергию, которую мы чувствуем, когда устраиваем вечеринку;
- коммуникабельность (синтезатор) похожа на энергию, которую мы чувствуем, когда наблюдаем и впитываем информацию.

В таблице также указано, как люди с тем или иным стилем общения двигаются и какое впечатление они производят на окружающих. Зачастую легче распознать эти типы поведения в других людях, чем в себе, поэтому будет полезно узнать мнение окружающих, чтобы оценить свой стиль взаимодействия. А иногда ситуация требует, чтобы вы двигались определенным образом. Хотя я предпочитаю стиль синтезатора, когда я тороплюсь или мне нужно дать указания другим людям, я перехожу на стиль мобилизатора.

Какой стиль больше всего подходит вам? Если вы не уверены, попробуйте исключить те стили, которые точно не отвечают вашим предпочтениям.

Перечислим ключевые моменты.

- Четыре паттерна энергии и внешнего поведения связаны с внутренними стимулами, целями, убеждениями и талантами, которые влияют на то, как мы общаемся с людьми для удовлетворения наших потребностей.
- Четыре стиля воздействуют на то, как мы принимаем решения и взаимодействуем с людьми.
- Четыре стиля характеризуются конкретными предпочтениями, определяющими паттерны общения (хотя и не ограничиваются ими).

Эти обуславливающие предпочтения подскажут, какие общие паттерны близки вам.

- Кто определяет темп и тон общения – либо мы иницируем его, либо выдаем ответную реакцию.
- Как мы влияем на окружающих – через директивное общение или информирующее общение (указывать или предлагать).
- Что нас интересует в первую очередь – контроль результата или процесс общения.

Во время взаимодействия внешняя энергия, которую люди демонстрируют, указывает на их внутреннее состояние в данный момент, и можно использовать эти сигналы, чтобы подстроить свое поведение под обстоятельства.

Связь между телом и разумом, внутренним и внешним миром и делает стили взаимодействия такими эффективными и полезными для понимания человеческого поведения.

Один из способов узнать свой стиль взаимодействия – проанализировать предпочтения, обуславливающие общие паттерны. Попробуем выяснить ваши предпочтения.

Поляризация ролей – кто определяет темп и тон общения

Что касается темпа и тона общения, люди обычно предпочитают либо роль инициатора, когда они говорят или действуют первыми, либо реагирующую роль, когда они ждут, что собеседник сделает первый шаг. (Обратите внимание, что инициировать общение – не то же самое, что обладать инициативой.)

Подумайте, какой тип поведения вы действительно предпочитаете, а не применяете из-за своей формальной роли или ситуации. К примеру, если вы работаете в торговле, то наверняка проявляете иницирующее поведение, даже если по природе своей предпочитаете реагирующую роль. Если вы младший член собрания, то проявите реагирующую роль, даже если предпочитаете быть инициатором.

<p>Опросник поможет вам обдумать, как вы ведете себя во время взаимодействия с людьми; однако не забывайте, что в конкретных ситуациях вы можете сознательно изменить свое поведение.</p> <p>Из каждой пары утверждений выберите то, которое лучше характеризует вас. Ориентируйтесь на свои общие предпочтения, на работе и вне работы, а не на вынужденное поведение под давлением обстоятельств.</p>			
	Я предпочитаю всё тщательно обдумать, прежде чем говорить	Я часто обдумываю вопрос во время разговора	
	У меня нет потребности регулярно встречаться с другими	Мне нравится встречаться с людьми, и я часто хожу на общественные мероприятия	
	Мне нравится сосредоточенно работать над небольшим количеством задач одновременно	Мне нравятся самые разнообразные задачи и занятия	
	Мне не нравится, когда меня неожиданно отрывают от работы	Когда меня неожиданно отрывают от работы, это стимулирует меня	
	Если нужно выступать перед людьми, я предпочитаю заранее подготовиться	Если нужно выступать перед людьми, я часто импровизирую	
	На собраниях я веду себя довольно тихо	На собраниях я много говорю	

	Обычно я думаю, прежде чем действовать	Обычно я сначала действую, а потом размышляю	
<p>Посчитайте количество «галочек»; та сторона, на которой набралось наибольшее их число, отражает ваши предпочтения, хотя вы можете, конечно, адаптировать свое поведение в зависимости от обстоятельств.</p> <p>Колонки слева указывают на реагирование, а справа – на инициирование.</p> <p>Отметьте, какие предпочтения свойственны вам: _____</p>			

Стоит отметить, что в западной культуре нас учат демонстрировать иницирующее поведение, поэтому бывает нелегко оценить свои нейтральные предпочтения.

Таблица показывает типичные характеристики людей, имеющих разные предпочтения в поведении.

<p>РЕАГИРОВАНИЕ</p> 	<p>ИНИЦИИРОВАНИЕ</p> 
<p>Ждут, когда другие сделают первый шаг</p>	<p>Первыми идут на контакт</p>
<p>Энергия сначала движется внутри, затем выливается во внешний мир</p>	<p>Энергия сначала идет наружу, потом во внутренний мир</p>

<p>РЕАГИРОВАНИЕ</p> 	<p>ИНИЦИИРОВАНИЕ</p> 
<p>Тихие, неспешные, терпеливые – им нужно больше времени на ответную реакцию</p>	<p>Оживленные, быстрые, активные – им нужно меньше времени на ответную реакцию</p>
<p>Сначала размышляют, потом говорят или действуют</p>	<p>Сначала говорят и действуют, потом размышляют</p>
<p>Сдержанная жестикуляция</p>	<p>Экспрессивная жестикуляция</p>
<p>Если нужно выполнить задачу быстро, для них это стресс</p>	<p>Не выносят медлительности</p>
<p>Кажутся отстраненными</p>	<p>Кажутся назойливыми</p>

Адаптировано из работ Линды Беренс и Сьюзан Нэш.

Типичное поведение реагирования и инициирования

На рабочих совещаниях, когда обсуждается та или иная тема, вы считаете, что люди быстро высказывают свое мнение, в то время как вам нужно прежде поразмыслить (реагирование)? Или вы говорите одним из первых, едва наметится тема для обсуждения (инициирование)?

При встрече с друзьями вы замечали, что к тому времени, как вы придумаете, что сказать, они уже переходят на другую тему (реагирование)? Или вы один из тех, кто направляет ход обсуждения (инициирование)?

Вы хотите, чтобы люди говорили по очереди (реагирование) или вы не возражаете, когда они перебивают друг друга (инициирование)?

Вы предпочитаете тихое, спокойное место, где легко сконцентрироваться (реагирование), или многолюдное место больше стимулирует вас (инициирование)?

Эти варианты нельзя назвать «или/или», поскольку мы демонстрируем смешение различных типов поведения в зависимости от обстоятельств. Однако большинство из нас инстинктивно знают, где наша зона комфорта.

Опираясь на ваши предпочтения относительно инициирования и реагирования, ответьте на вопросы и дополните их своими комментариями. Приведем несколько примеров «для разогрева».
Каковы преимущества этих предпочтений для человека в вашем положении (дома или на работе)?
Если вы склонны к инициированию, это поможет начать разговор / Если вы склонны к реагированию, то умеете слушать
Какие недостатки связаны с вашими предпочтениями?
Если вы иницилируете разговор, то не даете другим людям возможность подумать и внести свой вклад / Если вы склонны к реагированию, возможно, вам сложно донести свои идеи до собеседника

Что вам больше всего нравится в других типах поведения?
Инициирование – энергия и энтузиазм / Реагирование – способность мыслить глубоко
Что вам меньше всего нравится в других типах поведения?
Инициирование – склонность подавлять людей / Реагирование – опасность показаться безразличным

Перечислим некоторые преимущества и недостатки людей с этими типами поведения.

Тип поведения	Преимущества	Возможные недостатки
Реагирование	Они слушают Не спешат Помогают другим притормозить Оказывают успокаивающее воздействие Склонны всё обдумывать	Кажутся заторможенными Не всегда участвуют в разговоре Создается впечатление, что они не хотят вносить свой вклад Избегают конфликта

Тип поведения	Преимущества	Возможные недостатки
Инициирование	Они «вводят мяч в игру» Предпочитают всё делать быстро Выражают свои мысли Вдохновляют и воодушевляют Быстро дают ответ	Иногда всё делают скомканно Доминируют в разговоре Не слушают других В конфликтной ситуации проявляют излишнюю напористость

Экстраверсия и интроверсия

Инициирование-реагирование похоже на экстраверсию-интроверсию, о которых вы наверняка знаете, если интересуетесь моделями личности. В данном случае нас интересует более узкая концепция, связанная с поведением и энергией во время взаимодействия, где энергия реагирования направлена вовнутрь, а энергия инициирования направлена вовне. Разница в использовании времени – быстро или размеренно – ключевой дифференциатор инициирования и реагирования. Так что инициирование может проявляться в желании говорить первым, активно высказывать свое мнение, направлять обсуждение, а реагирование – в умении слушать, обдумывать ответ и не спешить.

Предпочтения не всегда связаны с активностью участия в беседе. Люди со склонностью к реагированию (или интроверты) многое могут сказать, если тема разговора интересна им. Точно так же люди со склонностью

к инициированию (экстраверты) могут молчать, если тема не актуальна для них.

В западной культуре экстраверсия как характеристика личности обычно ценится выше, чем интроверсия. В модели личности «Большая пятерка» [2] интроверсия считается отсутствием экстраверсии, а не качеством, имеющим собственные положительные черты. И в обычной жизни мы ассоциируем экстраверсию с позитивными чертами личности, такими как общительность и чувство юмора, а интроверсию – с негативными, такими как замкнутость и склонность к одиночеству; однако экстраверсия также вполне может проявляться в высокомерии и доминировании, а интроверсия – во вдумчивости и заботе.

На самом деле большинство из нас демонстрируют и интроверсию (сосредоточенность на собственных мыслях и чувствах), и экстраверсию (сосредоточенность на внешнем мире), хотя баланс между ними может варьироваться. Никто не может быть на сто процентов одним или другим – иначе это был бы отшельник или беспечный гуляка. Ни то, ни другое нельзя назвать хорошим или плохим; главное – знать себя, чтобы управлять своей энергией и взаимодействием с окружающими, а также впечатлением, которое вы на них производите. Сьюзан Кейн [3] убедительно объясняет ценность интровертов и приводит массу примеров людей с этим типом поведения, которые внесли значительный вклад в свою область деятельности.

Проблемы возникают, когда люди видят негативные стороны другого типа поведения и не чувствуют, что их ценят за их позитивные характеристики. Позвольте

привести пример: вот как преподаватели описывают иницилирующий и реагирующий тип поведения (материал с семинаров). Вы сразу увидите, насколько негативно мы можем воспринимать представителей противоположного типа и какие свои качества мы хотели бы подчеркнуть.

Как люди с реагирующим типом поведения воспринимают людей с иницилирующим поведением:

- уверенные, громкие, активные, контролирующие, лучше, чем я;
- они могут справиться с конфронтацией;
- утомительные, шумные, настырные, любопытные;
- энергичные, заводные;
- без комплексов, не беспокоятся о чужом мнении, бесстрашные;
- сильная личность, умеет быть в зоне комфорта.

Как люди со склонностью к инициированию воспринимают людей с реагирующим типом поведения:

- тихие, неспешные, рассудительные, сдержанные;
- самодостаточные – ты нужен нам, но ты в нас не нуждаешься;
- умеют слушать, вдумчивые, глубокомысленные;

- в групповом общении сложно познакомиться с ними поближе, они сдержанные, с ними непросто разговаривать;
- внешне спокойны;
- общаются, когда есть цель.

Как характеризуют себя люди со склонностью к реагированию:

- нам не нравится быть в центре внимания;
- мы любим одиночество и не испытываем нужды в постоянном общении;
- мы можем показаться замкнутыми и отчужденными, но на самом деле мы дружелюбные и коммуникабельные;
- мы можем показаться молчаливыми, но на самом деле у нас есть свое мнение и масса идей;
- если мы решили что-то сказать, это для нас действительно важно, и мы тщательно всё обдумали;
- иногда, когда мы молчим, мы просто думаем – мы не нервничаем и не расстроены.

Как характеризуют себя люди со склонностью к инициированию:

- нам нужны ответы и обратная связь;

- мы ищем возможность выстроить взаимопонимание с людьми;
- у нас масса энергии и драйва;
- иногда мы говорим, не задумываясь, и осмысливаем тему прямо во время разговора;
- мы существа социальные, нам нравится компания и общение;
- тишина вызывает у нас чувство неловкости и тревоги – мы же не знаем, о чем вы думаете.

Сразу бросается в глаза, насколько люди со склонностью к инициированию нуждаются в общении, а люди со склонностью к реагированию нуждаются в тишине и покое. Поделившись своим восприятием друг друга, они смогли понять потребности противоположной стороны и адаптировать свое поведение. Люди со склонностью к инициированию стали давать своим коллегам больше времени на размышление и слушали их, когда им было что сказать. Они узнали, что если перебивать их или разговаривать в два голоса, те вообще перестанут общаться. Люди со склонностью к реагированию стали давать своим коллегам возможность высказаться, обсудить вопросы – они поняли, что это помогает им выработать определенное мнение.

Помимо более качественного общения с коллегами, понимание отличий между реагированием и инициированием помогло этим группам преподавателей использовать самые разные стратегии обучения, чтобы «достучаться» до учеников с обоими типами поведения. Они создали

условия и для индивидуальной, и для групповой работы, добавили время для самостоятельной работы и для дискуссии во время уроков.

Если смотреть в целом по населению, то склонность к интроверсии и экстраверсии делится примерно поровну – 50/50 [4]. Это означает, что все мы знакомы, работаем или живем с людьми, которые отличаются от нас в этом отношении. Эти предпочтения наиболее заметны в других людях и определяют, нравятся они нам или нет. Зачастую легче общаться и понимать людей, которые похожи на нас, но усилия, которые вы вкладываете в строительство отношений с людьми, отличающимися от вас, приносят колоссальную выгоду для эффективной командной работы и принятия грамотных решений на работе, а также разнообразят отношения дома.

В личной жизни понимание этих отличий позволяет выработать реалистичные ожидания по отношению к близким людям. К примеру, человек со склонностью к инициированию хочет «выходить в люди» гораздо чаще, чем его партнер со склонностью к реагированию.

В семье родители и старший ребенок предпочитали реагирующий тип поведения, а младший ребенок проявлял склонность к инициированию. Младший сын был разговорчивым, у него было много друзей, он часто приглашал их после школы домой и проводил с ними выходные. Его отец постоянно напоминал ему, что нужно «думать, прежде чем говорить», а не «болтать без умолку», но, узнав о стилях взаимодействия, он понял, что для его сына это естественная форма общения – высказывать свои мысли, как только они появятся в голове.

В другой семье родители были склонны к инициированию и переживали из-за своей молчаливой дочери, которая предпочитала закрываться у себя в комнате, когда возвращалась из школы, и читать книгу, вместо того чтобы ходить на кружки и проводить время с друзьями. После целого дня общения с учителями и одноклассниками ей нужно было побыть одной. Родители поняли, что беспокоиться незачем и не нужно уговаривать ее участвовать в различных мероприятиях; их отношения стали намного спокойнее и счастливее, поскольку они перестали внушать своей дочери, что с ней что-то не так.

Итак, вы прочитали о преимуществах и недостатках реагирования и инициирования и можете переосмыслить свои предпочтения. Когда они проявляются наиболее ярко?

В каких ситуациях, с кем, когда?

Как это влияет на достижение желаемой цели?

Как это влияет на отношения с окружающими?

Какие возможности для взаимопонимания с окружающими вы упускаете из-за своих предпочтений?

Если бы вы выбрали противоположный тип поведения, что бы вы сделали и что бы вы сказали в конкретной ситуации?

Какой результат вы бы получили?

Стивен, активный, энергичный и общительный менеджер автосалона, испытывал трудности в общении с **Али**, который почти всё время молчал, мало говорил на собраниях и вообще не проявлял никакого энтузиазма относительно работы и бизнеса. В какой-то момент Стивен решил, что Али просто не справляется со своими обязанностями. После коучинга по стилям взаимодействия Стивен узнал, что вся проблема сводится к разнице в стилях поведения – он ждал от людей энтузиазма, а Али был намного более сдержанным, и энергия Стивена подавляла его. Стивен стал экспериментировать с более ненавязчивым, терпеливым подходом, и оказалось, что Али есть что сказать и предложить, надо было только создать соответствующие условия.

Хотя между людьми с разными предпочтениями трудностей не избежать, проблемы могут возникнуть и у людей с одинаковыми предпочтениями: представьте, что два человека со склонностью к инициированию не слушают друг друга, а люди со склонностью к реагированию вообще не общаются.

Главное – понимать, как ваши предпочтения влияют на ваше поведение и насколько это эффективно в конкретной ситуации.

Если вы надеетесь познакомиться с новыми людьми и завести друзей, возможно, придется проявить больше активности, хотя вы по природе своей склонны к реагированию, – сделать над собой усилие и инициировать разговор, и принимать участие в дискуссии, чтобы люди узнали вас. Если вы оказались в одной группе с инициаторами, возможно, придется выбрать более сдержанный стиль общения – задавать вопросы, слушать, показывать, что они интересны вам.

Склонность к реагированию или инициированию особенно актуальна на собраниях. Если члены вашей команды в основном проявляют склонность к инициированию, будет много разговоров и обсуждений, а если они склонны к реагированию, вам будет нелегко разговорить их и выяснить их мнение. Если один или два человека в меньшинстве, они сочтут собрание непродуктивным – меньшинство инициаторов будут разочарованы отсутствием активного обсуждения, а меньшинство со склонностью к реагированию быстро устанут от чрезмерно активной дискуссии и в раздражении отстранятся от нее. Стоит обдумать, что вы можете сделать – до собрания, после собрания и во время собрания, чтобы у каждого человека была возможность внести свой вклад.

К тому же желательно знать, какая среда в целом наиболее продуктивна лично для вас, и сделать всё возможное, чтобы повлиять на нее. Если вы склонны к реагированию и работаете в шумном, многолюдном офисе, то можно обрести долгожданный покой и тишину во время обеденного перерыва. Напротив, если вы склонны к инициированию и работаете в тихом месте, например, в библиотеке, перерыв станет прекрасной возможностью пообщаться с людьми.

Если рабочие условия не сочетаются с вашими предпочтениями, придется компенсировать это в личной жизни. Человеку со склонностью к реагированию, который работает в многолюдном офисе, где часто приходится общаться с людьми, нужно дома какое-то время провести в одиночестве, чтобы восстановиться и зарядиться энергией, прежде чем общаться с семьей. Человеку со склонностью к инициированию, у которого мало взаимодействий на работе, нужно активно общаться с людьми после работы.

Как убедиться, что ваша потребность в общении или в одиночестве удовлетворяется?

Противоположности общения – как мы стремимся влиять на окружающих

Если говорить об общении с целью принять решение и добиться результата, то люди проявляют либо директивный, либо информирующий стиль общения. Люди с директивным стилем нацелены на задачу и сроки, склонны указывать другим, что делать, а люди с информирующим стилем предпочитают убеждать и делиться информацией, оставляя за человеком право выбора – как действовать и действовать ли вообще. Конечно, ситуация влияет на стиль общения, однако у нас есть свои предпочтения.

Если на работе нужно решить проблему, человек с директивным стилем даст указание: «Думаю, нужно сделать...» или «Вам следует сделать это так...», – а человек с информирующим стилем захочет высказать свое мнение и услышать мнение команды: «Следует учесть множество аспектов» или «Что вы думаете?»

Если пора стричь лужайку перед домом, человек с директивным стилем скажет: «Пожалуйста, постриги газон», – а человек с информирующим стилем общения скажет: «Газон нужно постричь».

Приведем другие примеры:

Директивный стиль	Информирующий стиль
Пожалуйста, закрой дверь	Дверь всё еще открыта
Кто трогал мой кофе?	Куда делся мой кофе?
Пожалуйста, уберись в своей комнате	Ты бы очень помог, если бы убрался в своей комнате
Ты еще не готов?	Сколько тебе нужно времени, чтобы подготовиться?
Можешь уступить мне компьютер прямо сейчас?	Сколько тебе еще нужно сидеть за компьютером?

Мы даже по-разному задаем вопросы. В последнем вопросе из таблицы люди с информирующим стилем общения стремятся получить информацию, чтобы решить, что делать дальше, в то время как люди с директивным стилем общения формулируют вопрос прямо и недвусмысленно.

<p>Из каждой пары утверждений выберите то, которое лучше характеризует вас. Ориентируйтесь на свои общие предпочтения, на работе и вне работы, а не на вынужденное поведение под давлением обстоятельств. Большинство проявляют элементы и директивного, и информирующего общения, но ваши ответы помогут вам решить, какие предпочтения вам ближе.</p>			
	Я четко формулирую свои мысли	Я предпочитаю обсуждать альтернативные варианты вместе с людьми, прежде чем принять решение	
	Я указываю людям, что делать, чтобы мотивировать их	Я высказываю свои предложения, чтобы мотивировать людей	
	Если я не согласен со сказанным, я так и говорю	Я избегаю выражать несогласие, если в этом нет крайней необходимости	
	Обычно у меня есть готовый план действий до того, как я поинтересуюсь мнением окружающих	Мне нравится обсуждать все варианты, прежде чем решить, что делать	
	Я предпочитаю говорить людям, что делать, чтобы они знали, чего от них ждут	Я предпочитаю давать людям возможность выбора, а не указывать, что делать	
	Мой приоритет – выполнить задачу вовремя	Я знаю, что вовлечение людей в процесс приведет к более эффективному результату	

	Я решаю, что нужно сделать, и говорю людям, как это сделать	Я объясняю ситуацию, прошу высказать идеи и собираю информацию, затем я/мы решаем, что следует сделать	
<p>Посчитайте количество «галочек»; та сторона, на которой набралось наибольшее их число, отражает ваши предпочтения, хотя вы можете, конечно, адаптировать свое поведение в зависимости от обстоятельств.</p> <p>Слева представлен директивный стиль общения, а справа – информирующий.</p>			

Таблица ниже показывает типичные характеристики людей с двумя типами поведения в общении.

ДИРЕКТИВНЫЙ СТИЛЬ 	ИНФОРМИРУЮЩИЙ СТИЛЬ 
Сосредоточены на задаче и времени; подсознательно стремятся направить обсуждение на дедлайн	Сосредоточены на вкладе и мотивации; подсознательно стремятся получить вклад от других или вовлечь их в дискуссию
Цель – вовремя выполнить задачу	Цель – убедить
Стремятся давать инструкции, создавать структуру и схему работы, указывать и направлять	Стремятся сформулировать задачу, описать, объяснить, поделиться информацией

<p>ДИРЕКТИВНЫЙ СТИЛЬ</p> 	<p>ИНФОРМИРУЮЩИЙ СТИЛЬ</p> 
<p>Могут показаться бескомпромиссными, но быть открытыми для идей</p>	<p>Могут показаться открытыми для обсуждения, но стремятся принять окончательное решение самостоятельно</p>
<p>Нравится указывать людям, что делать</p>	<p>Нравится предоставлять информацию</p>
<p>Распоряжаются и ждут подчинения от окружающих или же четкого объяснения их точки зрения, если она отличается</p>	<p>Обеспечивают информацией и ждут, что человек учтет ее, прежде чем действовать</p>
<p>Стараются не подчеркивать, что у человека есть выбор – у окружающих складывается такое впечатление, что они обязаны согласиться</p>	<p>Стараются не подчеркивать срочность вопроса – окружающие не знают, что от них ждут подчинения</p>
<p>Производят впечатление людей, которые любят командовать</p>	<p>Производят впечатление людей нерешительных</p>
<p>Переживают, когда люди не делают того, о чем их просят</p>	<p>Переживают, если не участвуют в принятии решения</p>
<p>Могут счесть информирующий стиль за манипуляцию</p>	<p>Могут счесть директивный стиль за деспотизм</p>

Адаптировано из работы Линды Беренс и Сьюзан Нэш.

Отметьте, какой стиль общения вам больше подходит:

Приведем примеры, которые показывают диапазон директивного/информирующего стилей и наиболее вероятный стиль взаимодействия в разных ситуациях. Что мы говорим, когда хотим добиться от человека определенного поведения, зависит от требований данной ситуации, а также социальных и культурных норм. Однако у нас есть врожденная склонность к директивному или информирующему стилю, и это проявляется в том, как мы выражаем свои желания, особенно когда не планируем заранее, как сформулировать просьбу.

Директивный стиль

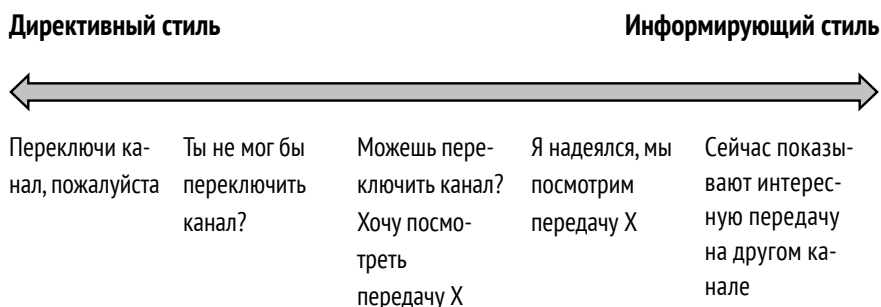
Информирующий стиль



Составьте протокол собрания, пожалуйста	Вы не могли бы составить протокол?	Нам нужен протокол собрания... Вы сможете взять это на себя?	Было бы хорошо составить протокол собрания	Нам нужен протокол собрания
---	------------------------------------	--	--	-----------------------------

С директивной стороны спектра очевидно, чего хочет спикер, и довольно сложно противоречить ему, хотя недостатки этого стиля общения могут проявиться в том случае, если человек, который получил такое распоряжение, не выносит, когда ему указывают, что делать. С информирующей стороны спектра формулировка потребности может привести к тому, что кто-то добровольно согласится составить протокол, хотя есть один минус – не всегда понятно, чего вы хотите.

Приведем другой пример утверждений – из семейной жизни.



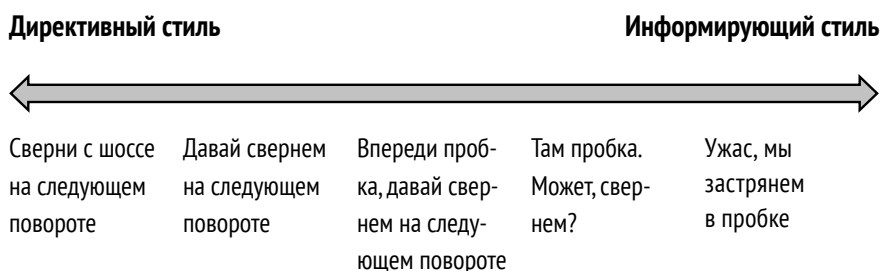
И вновь этот пример показывает предельно четкую инструкцию с директивной стороны. Нет сомнений, чего хочет «спикер», и собеседник, скорее всего, решит, что у него нет выбора и нужно согласиться, хотя на самом деле «спикер» вполне может быть готов к переговорам. С информирующей стороны спектра намерение «спикера» – открыть дискуссию и учесть мнение собеседника, прежде чем принять решение, но это не очевидно, и собеседник не всегда понимает, чего от него хотят.

В обоих примерах «смешанный» стиль в середине спектра, скорее всего, будет самым эффективным утверждением для достижения желаемой цели, поскольку сочетает четкую формулировку и объяснение.

Предпочтение директивного или информирующего стиля не всегда можно оценить самостоятельно, поскольку, когда мы взрослеем, мы учимся добиваться от людей результата, формулируя свои желания определенным образом. Когда будете оценивать свой стиль,

подумайте, какой способ выражать мысли вы предпочитаете, когда говорите спонтанно, а не заранее планируете, что сказать и как сказать. Вы склонны сначала предоставлять информацию, а затем инструкции, или же вы предпочитаете сначала давать указания, а затем объяснения?

Приведем еще один пример; на этот раз представьте себе пару, которая едет по шоссе и видит впереди пробку.



Если бы вы сидели на месте пассажира, что бы вы сказали водителю?

Еще один способ проанализировать свои предпочтения – подумать, что бы вы почувствовали, если бы кто-то использовал директивный или информирующий стиль в общении с вами. В предыдущем примере, если бы вы были водителем, вам было бы комфортно, если бы вас проинструктировали свернуть? Если да, то, возможно, вам ближе директивный стиль. Или вы захотели бы услышать объяснения – почему нужно свернуть, или вы захотели бы, чтобы с вами посоветовались? Если да, то ваш стиль ближе к информирующему.

<p>В зависимости от ваших предпочтений относительно директивного или информирующего стиля представьте ситуацию, когда нужно повлиять на человека. Приведем пример.</p>
<p>Запишите результат, которого хотите достичь, повлияв на другого человека.</p>
<p>Например, вы хотите, чтобы друзья согласились поехать с вами куда-либо на выходные.</p>
<p>Запишите одно директивное утверждение и одно информирующее утверждение, чтобы достичь результата.</p>
<p>Директивное: Давайте запланируем поездку на выходные. Информирующее: Было бы здорово провести время вместе. Что скажете насчет поездки на выходные?</p>
<p>Какое утверждение наиболее эффективно для достижения нужного результата в данной ситуации?</p>
<p>Каковы преимущества вашего предпочтительного стиля общения для человека в вашем положении или в данной ситуации?</p>
<p>Директивный стиль – люди точно знают, чего от них ждут. Информирующий стиль – люди получают объяснение.</p>
<p>Каковы недостатки вашего предпочтительного стиля общения для человека в вашем положении или в данной ситуации?</p>
<p>Директивный стиль – люди далеко не всегда позитивно реагируют, когда им указывают, что делать. Информирующий стиль – люди могут запутаться, не понимая, чего от них хотят.</p>

Перечислим некоторые преимущества и недостатки директивного и информирующего стилей поведения, которые назвали рабочие команды. Как вы увидите, здесь нет плохих или хороших вариантов – всё зависит от того, что расценивать как самое эффективное поведение человека в конкретных обстоятельствах.

Стиль поведения	Преимущества	Возможные недостатки
Директивный	<p>Люди знают, в чем заключается его решение</p> <p>Производит впечатление человека, который контролирует ситуацию</p> <p>Сразу приступает к делу</p> <p>Дает четкие инструкции</p> <p>Некоторым нравится, когда им указывают, что делать</p> <p>Стиль полезен во время кризиса или когда времени мало</p>	<p>Люди могут согласиться с его решением, но не брать на себя ответственность</p> <p>Может пресечь обсуждение и участие других людей</p> <p>Производит впечатление любителя покомандовать</p> <p>Производит впечатление микроменеджера</p> <p>Люди ждут, когда им скажут, что делать</p>

<p>Информирующий</p>	<p>Дает информацию Позволяет людям брать ответственность на себя Вовлекает людей в процесс и добивается их поддержки Рассматривает все варианты Стиль полезен, когда нужно, чтобы люди взяли на себя обязательства Стиль полезен, когда нужно решить сложные проблемы</p>	<p>Может показаться нерешительным Иногда ему нужно слишком много времени, чтобы принять решение Может показаться слабым и бесхарактерным Не всегда понятно его мнение Люди не всегда понимают, чего от них ждут</p>
-----------------------------	---	---

Аиша была лидером в производственной компании и предпочитала директивный стиль поведения. Она контролировала всю работу и постоянно указывала менеджерам, что и как делать. Внешне ее компания считалась эффективной, и бизнес-задачи всегда выполнялись. Однако внутренне ее менеджеры чувствовали себя измученными и недооцененными. Один за другим они переходили в компании, где могли реализовать свои идеи.

Гарет был лидером в розничной компании и предпочитал информирующий стиль поведения. Команда менеджеров хорошо к нему относилась, как и сотрудники в целом. Но ему казалось, что некоторые из них считают его простаком, «доброй душой», поскольку он всегда был дружелюбен, проявлял заботу о людях и их потребностях. Периодически он взрывался, когда задачи не выполнялись так, как он хотел, чем неизменно шокировал команду, так как подобное поведение не сочеталось с его характером. Он прошел коучинг по умению практиковать директивный стиль, чтобы команда четко понимала, чего он от нее ждет.

Трудности в общении часто возникают из-за разных подходов. Люди с директивным стилем предпочитают, чтобы остальные четко высказывали, чего они хотят. Если им дать информацию без четкой директивы, им покажется, что ими манипулируют. Люди с информирующим стилем предпочитают, чтобы им давали информацию, на основе которой они смогут сами принять решение. Если указывать им, что делать, без каких-либо объяснений, им вряд ли понравится такое давление.

Даже когда люди разделяют схожие предпочтения, всё равно остается масса причин для трений. Люди с директивным стилем могут конфликтовать, когда у каждого есть четкий взгляд на ситуацию, потому что каждый производит впечатление человека несгибаемого и бескомпромиссного, и кажется, что обсуждение и консенсус просто невозможны. Точно так же люди с информирующим стилем могут вступить в конфликт, когда обсуждают варианты действий, потому что каждый кажется открытым и способным к обсуждениям, и для них будет шоком – обнаружить, что другая сторона не собирается вести переговоры.

Утверждения воспринимаются по-разному в зависимости от предпочтений слушателя. Это также относится к письменному общению, где стиль может проявляться довольно явно и жестко. Следовательно, стоит обдумать, что же вы написали, прежде чем нажать «отправить».

Подумайте, когда и как ваши предпочтения относительно директивного и информирующего стилей проявляются наиболее очевидно.

В каких ситуациях, с кем, когда?
Как это влияет на достижение желаемой цели?
Как это влияет на отношения с окружающими?
Какие возможности вы упускаете из-за своих предпочтений?
Если бы вы выбрали противоположный тип поведения, что бы вы сделали и что бы вы сказали в конкретной ситуации?
Какой результат вы бы получили?

Цель – результат или процесс

Если нужно добиться определенного результата от людей, вы стремитесь контролировать результат или процесс, который приведет к результату?

Эта пара предпочтений тоже обуславливает общие паттерны каждого стиля взаимодействия. В таблице представлены два типа предпочтений людей с разными целями.

<p>НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ</p> 	<p>НАЦЕЛЕННОСТЬ НА ПРОЦЕСС</p> 
<p>Сосредоточены на конечном результате или продукте</p>	<p>Сосредоточены на том, как достичь конечного результата</p>
<p>Склонны контролировать ресурсы, контент или поток информации, чтобы достичь результата</p>	<p>Склонны идти к цели: либо через контрольные точки и промежуточные этапы процесса, либо через вовлечение других людей</p>
<p>Предпочитают иметь рычаги контроля результата</p>	<p>Предпочитают, когда им дают проект, и работа постепенно входит в свое русло</p>
<p>Могут слишком заикнуться на результате и игнорировать необходимость разработать план и процесс, чтобы вовлечь остальных</p>	<p>Могут слишком заикнуться на процессе или поспешить с действиями без тщательного анализа результата</p>
<p>Могут быть слишком контролирующими</p>	<p>Могут упустить из виду результат</p>
<p>Считают, что сосредоточенность на процессе тормозит выполнение задачи</p>	<p>Считают сосредоточенность на результатах второстепенной задачей по сравнению с грамотным процессом, поскольку процесс приведет к результату</p>

Адаптировано из работ Линды Беренс.

Чтобы достичь цели, на работе и дома, нужно обратить внимание и на желаемый результат, и на пути его достижения, иначе вас ждет провал. Однако подумайте, на что вы обращаете внимание в первую очередь.

К чему вы испытываете врожденную склонность:

- к тому, чтобы четко сформулировать, чего вы хотите достичь (нацеленность на результат);
- к тому, чтобы четко обозначить путь к результату (нацеленность на процесс), иногда вовлекая других людей.

Отметьте, что вы предпочитаете:

Четыре стиля взаимодействия и предпочтения

К каждому стилю соответствует разное сочетание обуславливающих предпочтений относительно иницирующего и реагирующего стилей поведения, а также директивного или информирующего общения. Это показано на следующей схеме.

	Реагирование	Реагирование	
Директивный	<p>НАВИГАТОР</p> 	<p>СИНТЕЗАТОР</p> 	Информирующий
Директивный	<p>МОБИЛИЗАТОР</p> 	<p>ЭНЕРДЖАЙЗЕР</p> 	Информирующий
	Инициирование	Инициирование	

Опираясь на прочитанный материал из этой главы, узнав об общих паттернах и обусловливающих предпочтениях, подумайте, какой стиль близок вам, когда вы не испытываете давления обстоятельств и необходимость использовать конкретный стиль взаимодействия.

Скорее всего, мой предпочтительный стиль взаимодействия _____.

Если говорить о стремлении к цели, два стиля взаимодействия направлены на контроль результата, а два других стиля – на процесс, ведущий к цели.

- Люди со стилем мобилизатора сосредоточены на результате и стремятся выполнить задачу как можно быстрее.

- Люди со стилем синтезатора тоже нацелены на результат, но основной акцент ставят на мнение окружающих и информацию, поэтому им нужно больше времени, чтобы добиться цели.
- Люди со стилем навигатора нацелены на процесс планирования и анализ всех возможных рисков.
- Люди со стилем энерджайзера сосредоточены на процессе вовлечения и охвате как можно большего количества участников.

В следующей главе предложен обзор каждого стиля взаимодействия – вы узнаете, какое впечатление они производят и что мотивирует поведение людей.

Если вам сложно распознать свой стиль взаимодействия, описания в главе 3 помогут; кстати, попросите того, кто вас знает, прочитать эти описания и высказать свое мнение. Важно помнить, что все мы можем проявлять гибкость в общении в зависимости от ситуации и зачастую подстраиваем свой стиль бессознательно. Осознанное отношение к своему стилю взаимодействия означает, что мы можем делать обдуманый выбор – как себя вести в разных ситуациях, и научиться считывать сигналы окружающих, говорящие об их внутренних стимулах, а также проявлять высокий уровень эмоционального интеллекта.

Глава 3

Самосознание – четыре стиля взаимодействия

Эмоции – это постоянное движение.

УИЛЬЯМ МОУЛТОН МАРСТОН [1]

Эмоции – часть нашей личности и поэтому участвуют практически во всем, что мы делаем. Когда мы общаемся, мы испытываем эмоции, хотя не всегда осознаем их. Как правило, все эмоции проявляются физически – в мимике, жестикуляции, темпе речи и тоне голоса. Если мы воодушевлены, то говорим быстро; если напуганы, то замираем; если злимся, то краснеем; если разочарованы, то постукиваем пальцами, и т.д.


Эти физические признаки не всегда очевидны для людей, с которыми вы общаетесь. Но даже если они улавливают эмоциональный контент взаимодействия, они не всегда знают, какие чувства лежат в основе. Эта связь между внутренними эмоциями и физической реакцией – фундаментальная характеристика четырех стилей взаимодействия. У нас есть эмоциональная связь со своими внутренними стимулами, и она проявляется на физическом уровне.

Каждый из четырех стилей ассоциируется с конкретными физическими типами поведения, которые связаны с обуславливающими стимулами данного стиля. Большинство людей считают, что многие характеристики их стиля взаимодействия действительно соответствуют их личности, а также некоторые свойства одного или двух других стилей. Потому что речь идет не о жестких, фиксированных категориях; у всех стилей есть общие свойства, и, как я неоднократно отмечала, мы можем гибко подстраивать свое поведение в зависимости от обстоятельств.

Кроме того, важно помнить, что хотя стили описывают узнаваемые отличия между людьми, они не предписывают определенный тип поведения. Мы можем выбирать, как

себя вести в разных ситуациях, и наш выбор зависит от воспитания, образования и культуры, а также личностных предпочтений. Более того, все мы уникальны, и ни одна модель человеческого поведения не отражает всего многообразия возможностей. Однако если классифицировать некоторые различия между людьми и выстроить узнаваемые паттерны, то мы сможем лучше понять себя и свои возможности для общения с людьми, чтобы достичь более качественного результата для всех сторон.

Названия четырех стилей отражают физическую энергию и внутренние стимулы каждого из них в процессе взаимодействия. Далее мы обсудим, какого поведения можно ждать от людей с каждым стилем взаимодействия. Читая последующие разделы, проверяйте, насколько правильно вы определили свой стиль. Подробнее на этом мы остановимся в главах 4–7. Все описания адаптированы из работ Линды Беренс [2] и Сьюзан Нэш [3].


Навигатор	
<p>Реагирование Директивное общение Нацеленность на процесс</p> 	<p>Люди со стилем навигатора стремятся определить курс действий:</p> <ul style="list-style-type: none"> • они двигаются неторопливо, обдуманно, разговаривают размеренно, неспешно, кажутся спокойными и сосредоточенными; • они выстраивают план действий, чтобы достичь нужного результата; • они принимают взвешенные решения в соответствии с обдуманным процессом; • им легко даются планирование, мониторинг, инструктаж и регулирование процесса;

Навигатор	
	<ul style="list-style-type: none"> • они помогают группе придерживаться верного пути и прогнозировать проблемы; • они испытывают стресс, когда не знают, что будет дальше, или когда план меняется, а нового курса действий пока нет, или когда не видят прогресса

Дома многие (хотя не все) люди с этим стилем склонны планировать каждую мелочь. Они предпочитают знать, что будут делать в выходные, и заранее планировать все занятия. Так как они предпочитают реагирование, то вряд ли жаждут постоянного общения с окружающими в свободное время, и наверняка захотят провести немало времени в одиночестве или в небольшой группе с семьей и друзьями. Склонность к директивному стилю общения означает, что они абсолютно четко и недвусмысленно говорят, чем хотят заняться, и их родственники далеко не всегда понимают, что на самом деле они гораздо больше открыты для дискуссии, чем кажется.

На работе они стремятся обеспечить конкретный план действий, которому будет следовать вся команда. Когда возникают проблемы, они предпочитают вернуться к плану или процессу, отрегулировать его и убедиться, что каждый знает, в чем трудность и каких результатов от него ждут. Они производят впечатление людей сознательных, неторопливых, осмотрительных, со спокойным и серьезным подходом. Иногда людям кажется, что они бескомпромиссны в своем стремлении следовать согласованному плану действий.

Тереза Мэй, бывший футболист Алан Ширер и Стив Джобс – навигаторы. В семействе Симпсонов у Лизы стиль навигатора: она организованная, дисциплинированная и любит всё контролировать.

Мобилизатор	
<p>Инициирование Директивное общение Нацеленность на результат</p> 	<p>Люди со стилем мобилизатора стремятся действовать и добиваться результата:</p> <ul style="list-style-type: none"> • они двигаются порывисто, разговаривают довольно быстро и кажутся прямолинейными и решительными; • они мобилизуют ресурсы (включая людей), чтобы получить достижимый результат; • они быстро и уверенно принимают решения; • им легко решать, направлять, мобилизовывать и исполнять; • они ведут группу к цели и помогают выполнять задачи; • они испытывают стресс, когда остальные не разделяют их чувства срочности, или когда не удается достичь результата, или когда они не могут контролировать ситуацию

Дома люди с этим стилем поведения склонны всё организовывать. Им нравится чувствовать, что они чего-то достигли в выходные, и им нравятся занятия, включающие коллектив – это отвечает их иницирующим предпочтениям. Склонность к директивному общению означает, что они сосредоточены на задачах и сроках и абсолютно точно знают, как хотят провести свое свободное время, о чем и сообщают членам семьи.

На работе они стремятся выполнить задачи как можно быстрее и зачастую четко представляют себе, что нужно сделать. Производят впечатление людей энергичных и решительных, собранных, уверенных, контролирующих ситуацию. Их расстраивает, когда с другими нужно всё подробно обсудить, прежде чем двигаться вперед, и если люди не соглашаются взять на себя обязательства, они могут отступить. Иногда кажутся нетерпеливыми и слишком требовательными.

Алан Шугар, Алекс Фергюсон и Маргарет Тэтчер – мобилизаторы. А также Барт Симпсон: разговаривает в приказном тоне, всегда высказывает свое мнение и торопится действовать.


Энерджайзер	
Инициирование Информирующее общение Нацеленность на процесс	<p>Люди со стилем энерджайзера стремятся к вовлеченности:</p> <ul style="list-style-type: none">• они склонны двигаться и разговаривать довольно быстро и экспрессивно, воодушевляют, вовлекают;• они вовлекают людей в процесс, чтобы получить всеобъемлющий результат;• они за коллективные решения, убеждают, добиваются поддержки;• им легко убеждать, воодушевлять, помогать и обсуждать идеи;• они способствуют групповым процессам и помогают повысить уровень интереса и вовлеченности;• они испытывают стресс, когда сами или другие не участвуют в процессе или когда не чувствуют себя частью коллектива



Дома люди с этим стилем поведения довольно разговорчивы и увлечены своими занятиями. Они ценят социальное общение и любят проводить выходные с семьей и друзьями. Информированные предпочтения означают, что они могут предложить окружающим множество вариантов и четко разъяснить каждый из них. Они берут на себя роль инициатора и всегда высказывают свое мнение. Используют больше слов, чем представители других стилей взаимодействия, – и в устной, и в письменной речи.

На работе любят знакомить людей, собирать их в группы, делиться информацией, обсуждать идеи и просто весело проводить время – зачастую именно они устраивают социальные мероприятия для коллег. Производят впечатление людей общительных, экспрессивных и дружелюбных. Обычно им есть что сказать, и они чувствуют себя непонятыми, когда окружающие не разделяют их энтузиазм. Иногда кажутся чрезмерно воодушевленными и болтливymi.

Гари Линекер, Билли Коннолли и велогонщица Лора Тротт проявляют качества энерджайзера (отец Лоры называет ее энергичной, неунывающей болтушкой). Гомер Симпсон проявляет некоторые из этих свойств – он общительный, умеет убеждать, не лишен обаяния, любит быть в центре внимания и терпеть не может, когда его исключают из группы.

Синтезатор	
<p>Реагирование Информирующее общение Нацеленность на результат</p> 	<p>Люди со стилем синтезатора стремятся к наилучшему возможному результату:</p> <ul style="list-style-type: none"> • они двигаются размеренно и разговаривают скромно, кажутся терпеливыми, общительными; • они собирают информацию и мнения других людей, чтобы добиться наилучшего результата; • они за совещательные решения, интегрируют многие ресурсы и мнения; • им легко даются формулировки, разъяснения, поддержка и интеграция мнений; • они поддерживают групповой процесс и помогают избегать ошибок; • они испытывают стресс, когда им не хватает времени, или их усилия не получают должной оценки, или когда от них требуют быстрого решения

Дома люди с этим стилем взаимодействия ценят гармонию и любят быть полезными всем, кто их окружает. Обычно они проявляют гибкость и готовы подстроиться под желания других людей. Любят анализировать альтернативные варианты и советоваться с другими, поэтому, если нужно решить, чем заняться в выходные, они поинтересуются мнением окружающих и постараются достичь наилучшего результата для всех сторон. Склонность к информирующему общению означает, что они не всегда четко формулируют свои желания. Поскольку у них склонность к реагированию, в выходные им нужно провести некоторое время в одиночестве.

На работе они зачастую стремятся досконально изучить тему и только после этого решить, как достичь результата. Их вклад иногда не ценится, потому что многое они делают «за кулисами» и не всегда акцентируют внимание на проделанной работе. Производят впечатление открытых, коммуникабельных людей, тихих и дружелюбных. Иногда окружающим кажется, что они слишком тянут и в целом нерешительные, и им бывает непросто добиться того, чтобы люди выслушали их мнение.

Дэвид Бекхэм, Энди Мюррей, Дж. К. Роулинг и велогонщик Джейсон Кенни (кстати, супруг Лоры Тротт) проявляют некоторые качества синтезатора. (Лора Тротт говорит про Джейсона: «Он такой невозмутимый, что просто сводит меня с ума», – а его тесть называл его «неприметным тихоней») Мардж Симпсон проявляет стиль синтезатора – она спокойна, тихо занимается своими делами на заднем плане, стремится сохранить мир и избежать конфликта.

Как распознать стили взаимодействия

В следующих таблицах представлены самые характерные физические и вербальные типы поведения (внешние проявления) и конкретные стимулы, цели, убеждения, методы принятия решений и стрессоры (внутренние мотиваторы) каждого типа взаимодействия.

Внешние проявления – когда применяете тот или иной стиль, скорее всего, вы демонстрируете следующее поведение:

Внешние проявления	НАВИГАТОР «Какой у нас план? Следим все правильно»	МОБИЛИЗАТОР «Пора выполнить задачу!»	ЭНЕРДЖАЙЗЕР «Давайте сделаем это вместе»	СИНТЕЗАТОР «Какой результат нам нужен?»
ГОЛОС	Спокойный, размеренный тон Неспешный темп речи Делаете паузы, чтобы подумать Тишина не беспокоит вас	Категоричный, директивный тон Темп речи быстрый Паузы кажутся вам бесконечными Спешите заполнить тишину	Воодушевленный и оживленный тон Темп речи быстрый Паузы кажутся вам бесконечными Спешите заполнить тишину	Мягкий и терпеливый тон Темп речи неспешный, вдумчивый Делаете паузы, чтобы подумать Тишина не беспокоит вас
ЯЗЫК ТЕЛА	Походка легкая Аккуратно кладете вещи Двигаетесь целенаправленно, в определенном направлении, делая на ходу коррективы Торопливые, указующие жесты	Неповоротливый, неловкий Двигаетесь быстро и прямо к цели Разящие, машущие жесты	Неповоротливый, неловкий Двигаетесь к цели по кривой, по дороге берете с собой людей и информируете их на ходу Рубящие жесты	Походка легкая Кладете вещи бесшумно Двигаетесь к цели по кривой, по дороге берете с собой людей и информируете их на ходу Движения невесомые, едва касающиеся предметов

Внешние проявления	НАВИГАТОР «Какой у нас план? След- лаем все правильно»	МОБИЛИЗАТОР «Пора выполнить задачу!»	ЭНЕРДЖАЙЗЕР «Давайте сделаем это вместе»	СИНТЕЗАТОР «Какой результат нам нужен?»
ТЕМА РАЗГОВОРА	План, кого подклю- чить к работе и чего избегать Причины и послед- ствия	Результаты и не- обходимые дей- ствия Причины и по- следствия	Что происходит с людьми и кто участвует в про- цессе Точки согласия	Результат и необ- ходимая информа- ция Точки согласия
МАНЕРА	Формальная, деловая	Прямойлинейная и директивная	Убедительная и воодушевляю- щая	Непритязательная и скромная
ЭНЕРГИЯ ПРОИЗВО- ДИМОЕ ВПЕЧАТЛЕ- НИЕ	Сосредоточенность Тихий, спокойный, на- пористый и серьез- ный	Решительность Стремительный, уверенный и ре- шительный	Вовлеченность Экспрессивный, жизнерадостный, непринужденный	Контактность Тихий, невозмути- мый, дружелюбный и терпеливый

Адаптировано из работ Линды Беренс, Сюзан Нэш и Энди Коула [4].

Внутренние мотиваторы – когда применяете тот или иной стиль, скорее всего, вами движут следующие факторы:

Внутренние мотиваторы	НАВИГАТОР Стремится составить план действий	МОБИЛИЗАТОР Стремится к действиям и результатам	ЭНЕРДЖАЙЗЕР Стремится к вовлеченности	СИНТЕЗАТОР Стремится к наилучшему результату
ЦЕЛЬ	Получить желаемый результат	Получить достижимый результат	Получить всеобъемлющий результат	Получить наилучший возможный результат
СТИМУЛ	Острая необходимость прогнозировать препятствия	Срочная необходимость выполнить действия	Срочная необходимость вовлечь остальных	Острая необходимость интегрировать мнения всех участников процесса
ОСНОВНОЕ УБЕЖДЕНИЕ	Стоит постараться и заранее обдумать ситуацию, чтобы достичь цели	Стоит рискнуть и действовать или принять решение	Стоит приложить усилия, чтобы вовлечь всех в процесс и убедить их в чем-либо	Стоит потратить время, чтобы интегрировать и примирить всех

Внутренние мотиваторы	НАВИГАТОР Стремится составить план действий	МОБИЛИЗАТОР Стремится к действиям и результатам	ЭНЕРДЖАЙЗЕР Стремится к вовлеченности	СИНТЕЗАТОР Стремится к наилучшему результату
	Обдуманные и целеустремленные	Быстрые и рациональные	Коллективные и вовлекающие	Совещательные и интегрированные
РЕШЕНИЯ	Выстроить план действий и достичь желаемого результата	Мобилизовать ресурсы и получить достижимый результат	Вовлечь других и получить коллективный результат	Собрать информацию и мнения окружающих, чтобы получить наилучший результат
	Планирование, мониторинг, ин-структаж и регулирование процесса	Принятие решений, управление, мобилизация и исполнение	Убеждение, воодушевление, помощь и обсуждение идей	Формулировка, разъяснение, поддержка и интеграция мнений
ПРИОРИТЕТ				
ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ТАЛАНТЫ				

Внутренние мотиваторы	НАВИГАТОР Стремится составить план действий	МОБИЛИЗАТОР Стремится к действиям и результатам	ЭНЕРДЖАЙЗЕР Стремится к вовлеченности	СИНТЕЗАТОР Стремится к наилучшему результату
ЖЕЛАНИЯ	Следить, чтобы группа не сбилась с пути, и прогнозировать проблемы	Вести группу к цели и помогать в выполнении задач	Способствовать всем групповым процессам, повышать вовлеченность и ответственность	Поддерживать все групповые процессы, избегать ошибок
СТРЕССОРЫ	Не знать, что будет дальше Не видеть прогресса	Нет результата Нет чувства контроля	Не участвовать в происходящем Чувствовать, что тебя не любят или не принимают	Чувствовать дефицит информации, времени или доверия Когда тебя вынуждают принять решение до того, как ты готов это сделать

Адаптировано из работ Линды Беренс, Сьюзан Нэш.

Зная свои собственные внутренние мотиваторы во время общения с окружающими, вы сможете управлять поведением и с большей вероятностью достичь цели. Если вы понимаете, что может вызвать у вас стресс, это тоже помогает управлять своим поведением и направлять энергию в более продуктивное русло.

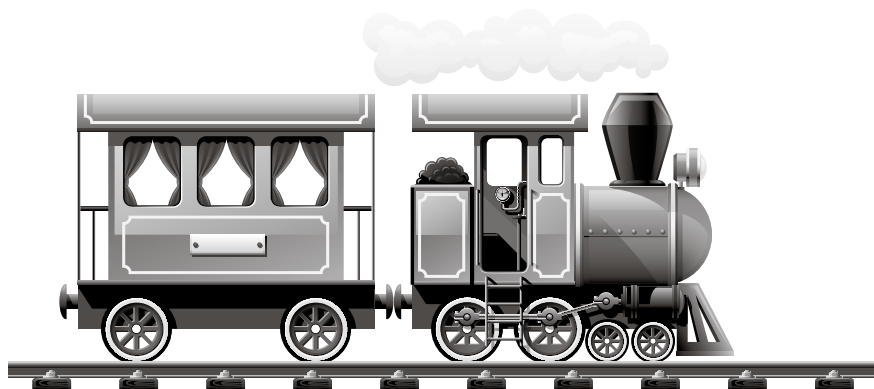
В каких ситуациях ваш стиль взаимодействия приносит вам нужный результат (например, помогает удовлетворить ваши потребности и достичь цели)?
В каких ситуациях ваш стиль взаимодействия не приносит результата?
Как это можно изменить? Какие типы поведения вы могли бы позаимствовать из других стилей взаимодействия, чтобы удовлетворить ваши потребности и достичь цели?

Иногда проще распознать стиль взаимодействия у других людей, чем понять свой.
Вспомните публичных людей – политиков, телеведущих или знаменитостей. У кого какой стиль общения, если судить по их физическому поведению и энергетике?
Теперь проанализируйте поведение людей на работе, в семье, среди друзей? Можно найти примеры каждого стиля взаимодействия?

У стилей взаимодействия есть свои сильные стороны и трудности, и каждый вносит уникальный вклад в достижение результата. В идеальном мире в рабочей команде или в семье должны быть представители каждого стиля:

- мобилизатор – чтобы сразу взяться за работу;
- навигатор – чтобы обдумать, как достичь цели;
- энеджерджер – чтобы вовлечь и мотивировать всех;
- синтезатор – чтобы советоваться и собрать актуальную информацию для достижения цели.

Один мой коллега охарактеризовал вклад каждого из четырех стилей взаимодействия по аналогии с паровозом: мобилизатор указывает пункт назначения, навигатор выбирает маршрут, энерджайзер подбрасывает уголь в топку, а синтезатор смазывает маслом колеса.



Теперь можно перейти к главе (4, 5, 6 или 7), которая описывает ваш предпочтительный стиль взаимодействия, и изучить его подробно. Или, если вам интересно, как взаимодействовать с представителями других стилей, прочитайте главы из второй части, посвященные жизни и работе с навигаторами, мобилизаторами, энерджайзерами и синтезаторами.

Глава 4

Навигаторы

*Стоит потрудиться и заранее обдумать
ситуацию, чтобы достичь цели.*

ЛИНДА БЕРЕНС

В этой главе мы поговорим о навигаторах, то есть о людях, которые предпочитают стиль навигатора.

Реагирование
Директивное общение
Нацеленность на процесс



Люди со стилем навигатора стремятся определить курс действий:

- они двигаются неторопливо, обдуманно, разговаривают размеренно, неспешно, кажутся спокойными и сосредоточенными;
- они выстраивают план действий, чтобы достичь нужного результата;
- они принимают взвешенные решения в соответствии с обдуманным процессом;
- им легко даются планирование, мониторинг, инструктаж и регулирование процесса;
- они помогают группе придерживаться верного пути и прогнозировать проблемы;
- они испытывают стресс, когда не знают, что будет дальше, или когда план меняется, а нового курса действий пока нет, или когда не видят прогресса

Изучаем ваш стиль

Внешние проявления

В целом, когда мы общаемся с людьми (если это не особое мероприятие), мы не задумываемся о том, какие внешние особенности поведения влияют на впечатление, которое мы производим, – насколько быстро или медленно мы разговариваем, какое у нас выражение лица, как мы двигаемся. Однако каждый стиль обладает ключевыми характеристиками, и в следующей таблице перечислены некоторые типы поведения навигаторов.

НАВИГАТОР «Какой у нас план? Сделаем все правильно»	
ГОЛОС	Спокойный, размеренный тон Неспешный темп речи Делает паузы, чтобы подумать Тишина не беспокоит его
ЯЗЫК ТЕЛА	Походка легкая Аккуратно кладет вещи Двигается целенаправленно, в определенном направлении, де- лая на ходу коррективы Торопливые, указующие жесты
ТЕМА РАЗГОВОРА	План, кого подключить к работе и чего избегать Причины и последствия

МАНЕРА	Формальная, деловая
ЭНЕРГИЯ	Сосредоточенность
ПРОИЗВОДИМОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ	Тихий, спокойный, напористый и серьезный

Адаптировано из работ Сьюзан Нэш, Линды Беренс и Энди Коула.

Навигаторы, как правило, не стесняются давать указания – говорят людям, что нужно сделать, или просят их. Иногда они считают, что предпочитают информирующий стиль общения, так как начинают с того, что информируют людей о плане действий, хотя, по сути, это поведение – признак директивных предпочтений. Навигаторы часто кажутся категоричными, хотя на самом деле готовы к обсуждению.

Ваше внешнее поведение посылает определенные сигналы людям, с которыми вы общаетесь, так что стоит об этом задуматься. К примеру, если вы выглядите напряженным и отчужденным, получатель сообщения может интерпретировать его по-разному. Он может догадаться, что вы о чем-то задумались, или же он решит, что вам безразлична тема разговора, или придумает массу других объяснений. В некоторых обстоятельствах вы наверняка захотите произвести совершенно другое впечатление, к примеру, показывая языком тела, темпом речи и тоном голоса, что вам интересно, что вы участвуете в процессе (стиль энержайзера) или трудитесь не покладая рук, чтобы как можно быстрее достичь результата (стиль мобилизатора).

Сабина, типичный навигатор, готовилась выступить с речью на семейном мероприятии. Ей сказали, что она часто кажется слишком напряженной и необщительной, когда внутренне концентрируется на том, что хочет сказать, вместо того чтобы направлять свое внимание на аудиторию. Ее коуч предложил сделать сознательное усилие, чтобы физически расслабиться, и постараться поддерживать зрительный контакт с аудиторией. Сабина даже написала «УЛЫБАЙСЯ» в своих конспектах, чтобы напомнить себе, как важно выстраивать связь с аудиторией. Людям намного больше понравилось ее выступление.

Какие сообщения вы посылаете своим поведением?

Внутренняя мотивация

Каждый стиль ассоциируется с конкретными целями, внутренними стимулами, убеждениями и методами принятия решений, направленных на достижение результата. Характеристики навигаторов перечислены ниже.

НАВИГАТОР Стремится составить план действий	
ЦЕЛЬ	Получить желаемый результат
СТИМУЛ	Острая необходимость прогнозировать препятствия

ОСНОВНОЕ УБЕЖДЕНИЕ	Стоит постараться и заранее обдумать ситуацию, чтобы достичь цели
РЕШЕНИЯ	Обдуманые и целеустремленные
ПРИОРИТЕТ	Выстроить план действий и достичь желаемого результата
ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ТАЛАНТЫ	Планирование, мониторинг, инструктаж и регулирование процесса
ЖЕЛАНИЯ	Следить, чтобы группа не сбилась с пути, и прогнозировать проблемы
СТРЕССОРЫ	Не знать, что будет дальше Не видеть прогресса

Адаптировано из работ Линды Беренс, Сьюзан Нэш.

Понимая собственные внутренние мотиваторы во время общения с людьми, вы сможете управлять своим поведением и с большей вероятностью достичь цели.

Шелли собирается замуж, и у нее девичник. Ей обязательно нужно знать, что будет на девичнике, – неизвестность убивает ее, поэтому она сказала друзьям, что сама всё организует. Ей было намного спокойнее, когда она знала, что ее ждет. На работе люди со стилем навигатора уделяют всё свое внимание теме обсуждения. На совещаниях они иногда забывают о том, что нужно строить отношения и добиваться взаимопонимания.

Джошуа, старший инженер по качеству, перед началом собрания открывал лэптоп и игнорировал всех присутствующих. Такое поведение в лучшем случае демонстрировало, что он не хочет общаться, а в худшем – воспринималось как отсутствие интереса и энтузиазма. Однако несколько простых действий, подсказанных коучем (поддерживать зрительный контакт, перекинуться парой слов), полностью изменили его отношения с коллегами, и он был приятно удивлен, что люди стали более позитивно реагировать на него и на его идеи.

В каких ситуациях вы демонстрируете эти внутренние стимулы и убеждения?

Сильные стороны и недостатки стиля навигатора

Каждый стиль имеет свои преимущества и недостатки, касающиеся взаимодействия с людьми. Перечислим преимущества и недостатки (трудности), которые навигаторы сами называют во время обсуждений на семинарах.

Преимущества:

- сосредоточенность на плане для достижения цели;
- умение обдумывать все детали;
- умение давать четкие указания другим людям;

- умение оценить риск и составить план действий в чрезвычайных ситуациях;
- четкое представление о том, что нужно сделать, чтобы выполнить план (тайм-менеджмент);
- спокойный и взвешенный подход.

Трудности:

- не хватает гибкости, чтобы приспособиться к изменениям;
- медленная реакция на других;
- этот подход занимает слишком много времени;
- не хватает теплоты, чтобы произвести впечатление человека, которого заботит мнение коллег;
- неумение мотивировать людей.

Что вы считаете своими сильными и слабыми сторонами?

Влияние и намерения

Когда мы взаимодействуем с окружающими, то иногда оказываем на них влияние, которого не предполагали.

Зачастую намерения у нас благородные, но способ их выражения может иметь негативное воздействие – позитивные намерения блекнут из-за впечатления, которое мы производим на других.

Наиболее вероятные намерения навигаторов во время взаимодействия с людьми отражают их внутренние стимулы: они хотят убедиться, что есть курс действий, хотят прогнозировать препятствия и объяснить всем и каждому, что их ждет впереди. То есть цели у них вполне позитивные. Однако фактическое воздействие и влияние их поведения на других людей может сильно отличаться от изначальных намерений. Для этого есть два объяснения:

- физическая энергия и вербальный стиль не соответствуют предпочтениям людей с другими стилями взаимодействия и не позволяют добиться взаимопонимания с ними;
- у людей могут быть другие внутренние стимулы и, следовательно, другие важные и достойные того, чтобы уделять им время, приоритеты в выборе целей взаимодействия.

Развиваем эмоциональный интеллект – самосознание

Важнейшая часть эмоционального интеллекта – самосознание и умение управлять собственным поведением.

Если Вы демонстрируете стиль навигатора...	
Возможно, вы производите впечатление человека...	Поэтому, когда вы работаете с людьми, постарайтесь...
<p>Напряженного и слишком серьезного Медленно реагирующего Зацикленного на деталях и процессах Не вовлеченного в работу команды Сдержанного и лишённого энтузиазма Навязывающего жесткую структуру и процесс Не желающего рассмотреть все имеющиеся варианты</p>	<p>Улыбаться и поддерживать зрительный контакт Разговаривать с людьми не только о работе Говорить, когда это нужно Использовать открытый язык тела, чтобы казаться общительным и дружелюбным Пообещать высказать свои мысли чуть позже Ускорить ответ Записывать всё, чтобы разъяснить свои мысли Подумать, как грамотно сформулировать свои мысли, вместо того чтобы молчать Давать информацию, а не указания, чтобы показать, что вы открыты чужим идеям Обязательно выделить время лично для себя</p>
Ваши вероятные внутренние стимулы	Поэтому, когда вы работаете с людьми, постарайтесь...
<p>Получить желаемый результат Принимать обдуманное решение Выработать курс действий и следовать процессу</p>	<p>Сотрудничать с ними, чтобы разъяснить желаемый результат Объяснить им, чем вы можете помочь Объяснить, чего вы ждете от них</p>

Возможные внутренние стимулы других людей	Поэтому, когда вы работаете с людьми, постарайтесь...
<p>Добиться достижимого результата (мобилизатор)</p> <p>Добиться совместного результата и принимать коллективные решения (энерджайзер)</p> <p>Получить наилучший возможный результат и принимать совещательные решения (синтезатор)</p>	<p>Признать их потребности</p> <p>Показать, что вы понимаете срочность того, что нужно сделать</p> <p>Показать, что вы хотите вовлечь остальных и сами участвовать в процессе</p> <p>Выделить время для совещания и быть открытыми для различных вариантов</p>

Анна-Мария, старший менеджер IT-отдела крупной организации, проявляла стиль навигатора и мастерски умела составлять рационально структурированные планы, что высоко ценили ее менеджеры. Однако ей было нелегко добиваться сотрудничества других членов команды, чтобы реализовать ее планы, и когда намечался конфликт, она всегда отступала. Она была зациклена на задачах и не видела смысла в разговорах, если они не касались работы. Изучение стилей взаимодействия помогло ей понять, что она кажется людям слишком серьезной и напряженной, и она осознала потребность уделять больше времени и сил построению отношений. Она выделила время в своем графике для общения с коллегами и обнаружила, что это приносит неплохой результат, когда ей нужна их поддержка и сотрудничество по проектам.


Триггеры негативных эмоций

Ключевая часть эмоционального интеллекта – умение осознавать собственные эмоции и управлять ими. Однако

сложно понять, что происходит в нашем разуме. Подсознание определяет наше поведение, а разум мы используем для того, чтобы объяснить это поведение. Сознание пытается осмыслить наши действия, мысли и чувства, но зачастую это всего лишь догадки, и рационализация происходит уже после событий.

Когда мы чувствуем угрозу, подсознание реагирует быстрее, чем сознание, и иногда наталкивает нас на реакции, о которых мы потом жалеем. Мы реагируем эмоционально, прежде чем сознание успеет обдумать эмоционально-интеллектуальную реакцию. Если вы понимаете свой стиль взаимодействия, то осознаете свои эмоции и умеете управлять ими. При каждом стиле взаимодействия есть вероятность возникновения конкретных негативных ситуаций, которые могут стать триггером (спусковым крючком) для подсознательной эмоциональной реакции.

Таблица показывает типичные для навигатора триггеры.

<p>Реагирование Директивное общение Нацеленность на процесс</p> 	<p>Когда люди заносчивы, самоуверенны или назойливы Когда люди не выполняют своих обязательств Когда дают информацию без четкой цели Когда при быстром темпе работы мало времени, чтобы подумать Когда люди нерешительны Когда план меняется Когда люди не следуют согласованному курсу действий Когда не понятно, что ждет впереди</p>
--	--

Перечитайте триггеры негативных эмоций и подумайте о своем собственном поведении.
В какой ситуации вы испытывали негативные эмоции недавно?
Что сделали или сказали окружающие, чтобы спровоцировать у вас подобную реакцию?
Как вы отреагировали?
Как еще можно было отреагировать?
Какая реакция будет более эффективной, если подобная ситуация повторится?

Далеко не всегда понятно, что спровоцировало эмоциональную реакцию, поскольку это происходит за пределами сознания.

Анна-Мария выяснила, что ее негативные эмоции включаются, когда приходится взаимодействовать с конкретным коллегой. Практически всё их общение касалось кризисной ситуации, когда он требовал незамедлительных результатов от ее команды. В ответ она упрямо следовала плану, и это лишь усугубляло конфликт.

Судя по тому, что она рассказала мне о его поведении, его стиль взаимодействия соответствует мобилизатору, и мы проанализировали их общение с его точки зрения. Его вероятная сильная сторона – умение быстро решать проблему, и он испытывает стресс, если ничего не происходит. Возможно, он считает ее стиль навигатора – с минимальным общением, отсутствием моментальной реакции на его проблемы и желанием следовать плану – вызывающим затруднения. Более того, поскольку у обоих директивный стиль общения, они оба склонны указывать друг другу, что делать, вместо того чтобы изучать альтернативные варианты.

Взглянув на его стиль с этой точки зрения, она смогла лучше понять его личные особенности и выработала стратегии более эффективного сотрудничества: например, быстрее реагировать на его запросы и уведомлять его о своих действиях. Она поняла, что, изменив свое поведение, она сможет повлиять на динамику их отношений.

Реакция на конфликт

Мы эмоционально привязаны к своим основным стимулам и убеждениям, и когда мы чувствуем, что их не ценят, то воспринимаем это как угрозу своей самооценке. Когда это происходит, включается эмоциональная реакция, и мы стараемся защититься.

Типичная изначальная реакция для представителей всех стилей – еще больше упорствовать в своем подходе. Мы склонны преувеличивать свои сильные стороны, которые

обычно привносим в общение, сужаем кругозор и следуем своему пути, исключая все остальные варианты. Мобилизаторы еще больше стремятся добиться быстрых результатов, навигаторы мертвой хваткой держатся за план действий, энеджерджайзеры фанатично вовлекают больше людей в процесс, а синтезаторы стараются максимально отложить решение вопроса, чтобы собрать больше информации.

К сожалению, подобное преувеличение своих преимуществ контрпродуктивно, так как окружающие воспринимают это как угрозу своей самооценке и в свою очередь тоже стремятся реализовать свои стимулы, проявляя при этом свои сильные стороны в преувеличенном виде. Это неизбежно ведет к конфликту. Ситуация стремительно поляризуется, противоположные позиции обостряются, и конфликт усугубляется. А вероятность достичь плодотворного результата испаряется.

Изначальная реакция на конфликт для навигаторов – подчеркнуть важность определенного курса действий. Однако когда значимость сильной стороны навигатора – то есть способности разработать определенный план – преувеличивается и утрируется, окружающие могут счесть это за педантизм, упрямство и необоснованную бескомпромиссность.

В подобной ситуации лучшая тактика для навигатора:

- вербально ускориться и использовать более активный язык тела (что позволит достичь взаимопонимания с мобилизаторами и энеджерджайзерами);
- объяснить, как план или процесс позволит выполнить задачу (что соответствует стремлениям мобилизаторов и синтезаторов, нацеленных на результат).

Если конфликт не ослабевает, люди начинают реагировать по-разному – соперничать, приспособливаться, уклоняться, искать компромисс или сотрудничать [1]. Навигаторы зачастую выбирают стратегию уклонения, устранившись от конфликтной ситуации и избегая дальнейшего общения. Это временно разряжает обстановку, пока не возникнет возможность конструктивно решить вопросы, или же это приведет к стагнации ситуации, которая так и останется нерешенной.

Помните, вы сами выбираете, как общаться с другими. Можно попробовать другой стиль и паттерн общения, главное – принять решение.

В случае **Анны-Мэри** (см. пример выше) она стремилась избежать конфликта со своим коллегой. Она уклонялась от конфронтации, чтобы обдумать, как решить проблему. Ее коллегу, которому мы приписали стиль мобилизатора, наверняка это раздражало. Она научилась вместо уклонения от конфликта использовать более ассертивный и активный подход. Она поняла его спешку и стала резюмировать для него, что она собирается делать с данной проблемой, даже если еще не успела до конца обдумать ее. Она также старалась выстроить с ним отношения, чтобы у них была более позитивная основа для общения.

Вспомните недавний конфликт. Как вы отреагировали? Вы уклонялись, подстраивались, соперничали, искали компромисс или старались сотрудничать?

Это было эффективно? Какая стратегия была бы эффективнее для решения конфликта?

Общие рекомендации по решению конфликтных ситуаций см. в главе 8.

Стрессовые ситуации

Многие ситуации в жизни вызывают стресс у большинства из нас, независимо от стиля взаимодействия с людьми. Есть конкретные стрессоры в каждом стиле, которые включаются, когда мы не в состоянии реализовать свои внутренние стимулы во время общения. Зная эти стрессоры, мы сможем управлять ими.

Типичные стрессоры навигаторов – не знать, что будет дальше, и не видеть движения к цели. В состоянии стресса они могут отстраниться от дела или прекратить общение.

Рекомендации для навигаторов следующие: можно попробовать альтернативные способы, чтобы добиться ясности по поводу направления, сосредоточиться на тех аспектах, на которые можно повлиять или которые можно контролировать, и постараться сформулировать, что им нужно от окружающих.

Супруга **Даниэля** серьезно заболела, и ему пришлось уходить с работы раньше, чем обычно, чтобы помогать по дому. Его основная потребность – следовать определенному плану действий – привела к тому, что он старался выполнить все свои обычные обязательства на работе, а также взял на себя все семейные задачи и домашние дела. Он не знал, что его ждет впереди, и испытывал стресс. Вместо того чтобы поговорить со своим менеджером о семейных проблемах, он устранился от общения, и никто на работе не знал, что он нуждается в помощи.

Это типичная реакция навигатора на стресс. Мы провели коучинг с Даниэлем и спланировали, как и что он скажет менеджеру, коллегам и членам команды о домашних проблемах. Он следовал плану и сумел получить поддержку и помощь.

Какие ситуации вызывают у вас стресс и как его смягчить?

Подробнее о стратегиях взаимодействия с представителями других стилей во время конфликта мы поговорим в главах 9–12 из второй части. Подробнее о методах управления стрессом, упорстве и стойкости – в главе 17 из третьей части.

Глава 5

Мобилизаторы

*Стоит рискнуть и действовать
или принять решение.*

ЛИНДА БЕРЕНС

В этой главе мы поговорим о мобилизаторах, то есть о людях, которые предпочитают стиль мобилизатора.

**Инициирование
Директивное
общение
Нацеленность
на результат**



Люди со стилем мобилизатора стремятся действовать и добиваться результата:

- они двигаются порывисто, разговаривают довольно быстро и кажутся прямолинейными и решительными;
- они мобилизуют ресурсы (включая людей), чтобы получить достижимый результат;
- они быстро и уверенно принимают решения;
- им легко решать, направлять, мобилизовывать и исполнять;
- они ведут группу к цели и помогают выполнять задачи;
- они испытывают стресс, когда остальные не разделяют их чувства срочности, или когда не удается достичь результата, или когда они не могут контролировать ситуацию

Изучаем ваш стиль

Внешние проявления

В целом, когда мы общаемся с людьми (если это не особое мероприятие), мы не задумываемся о том, какие внешние особенности поведения влияют на впечатление, которое мы производим, – насколько быстро или медленно мы разговариваем, какое у нас выражение лица, как мы двигаемся. Однако каждый стиль обладает ключевыми характеристиками, и в следующей таблице перечислены некоторые типы поведения мобилизаторов.

МОБИЛИЗАТОР «Пора выполнить задачу!»	
ГОЛОС	Категоричный, директивный тон Быстрый темп речи Паузы кажутся ему бесконечными Спешит заполнить тишину
ЯЗЫК ТЕЛА	Неповоротливый, неловкий Двигается быстро и прямо к цели Разящие, машущие жесты
ТЕМА РАЗГОВОРА	Результаты и необходимые действия Причины и последствия
МАНЕРА	Прямолинейная и директивная
ЭНЕРГИЯ	Решительность
ПРОИЗВОДИМОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ	Стремительный, уверенный и решительный

Адаптирован из работ Линды Беренс, Сьюзан Нэш, Энди Коула.

Ваше внешнее поведение посылает определенные сигналы людям, с которыми вы общаетесь, так что стоит об этом задуматься. К примеру, если вы выглядите уверенным и решительным, собеседник может по-разному интерпретировать это сообщение: возможно, он решит, что вы компетентны, или высокомерны и слишком жестко всё контролируете, или найдет любое другое объяснение.

Вы действительно хотите произвести такое впечатление? Если нет, то какое сообщение вы хотите посылать людям через внешнее поведение? В некоторых обстоятельствах вам наверняка захочется произвести другое впечатление, к примеру, показав языком тела, темпом речи и тоном голоса, что вы внимательно слушаете людей (тиль синтезатора), или что вы хотите тщательно обдумать, как преодолеть трудности (стиль навигатора).

Кэрри ждала своего рейса в аэропорту. К ней подошел мужчина и спросил, куда она летит. Оказалось, что они летят в одно и то же место; он представился и предложил встретиться, когда они будут забирать багаж. И ушел, не добавив ни слова. Его стиль – мобилизатор: прямолинейный, директивный, раздающий инструкции, нацеленный на организацию людей и ресурсов ради достижения результата. Он добился, чего хотел, и не видел никакой необходимости в дальнейшем общении, пока они не встретятся после полета. Но Кэрри, с ее открытым, общительным стилем синтезатора, была бы рада, если бы общение продлилось чуть дольше.

Какие сообщения вы посылаете своим поведением?

Внутренняя мотивация

Каждый стиль ассоциируется с конкретными целями, внутренними стимулами, убеждениями и методами принятия решений, направленных на достижение результата. Характеристики мобилизаторов перечислены ниже.

МОБИЛИЗАТОР Стремится к действиям и результатам	
ЦЕЛЬ	Получить достижимый результат
СТИМУЛ	Срочная необходимость выполнить действия
ОСНОВНОЕ УБЕЖДЕНИЕ	Стоит рискнуть и действовать или принять решение
РЕШЕНИЯ	Быстрые и рациональные
ПРИОРИТЕТ	Мобилизовать ресурсы и получить достижимый результат
ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ТАЛАНТЫ	Принятие решений, управление, мобилизация ресурсов и исполнение

ЖЕЛАНИЯ	Вести группу к цели и помогать в выполнении задач
СТРЕССОРЫ	Отсутствие результата Нет чувства контроля

Адаптировано из работ Линды Беренс, Сьюзан Нэш.

Понимая собственные внутренние мотиваторы во время общения с людьми, вы сможете управлять своим поведением и с большей вероятностью достичь цели.

Кэрри встретила с **Дейзи** в выходной, и они отправились по магазинам. В торговый центр вели два пути. Дейзи (мобилизатор) сказала, что нужно выбрать прямой путь. Кэрри (синтезатор) выбрала бы самый интересный маршрут, если бы последнее слово было за ней.

Кэрри хотела купить лосьон для загара. В магазине девушки подошли к полкам с товарами. Дейзи нашла нужный продукт, взяла его с полки и протянула Кэрри со словами: «Это то, что тебе нужно». Кэрри обычно тщательно изучала выбор, читала аннотации, сравнивала с другими товарами, но она чувствовала, что Дейзи хочет быстрее покончить с этим делом, так что воздержалась от собственных предпочтений и купила этот лосьон без лишних слов.

В каких ситуациях вы демонстрируете свои внутренние стимулы и убеждения?

Сильные стороны и недостатки стиля мобилизатора

Каждый стиль имеет свои преимущества и недостатки, касающиеся взаимодействия с людьми. Перечислим преимущества и недостатки (трудности), которые мобилизаторы сами называют во время обсуждений на семинарах.

Преимущества:

- активность и решительность – умение выполнять задачи;
- энергичность – толкать, а не тянуть;
- нацеленность на конкретный результат;
- выполнение задач вовремя, быстро;
- умение структурировать работу, разъяснять, направлять;
- умение преодолевать препятствия.

Трудности:

- притормозить, подумать, проанализировать другие варианты;
- дать людям возможность высказаться и выслушать их;
- смириться с ошибками из-за того, что не уделили время процессу и построению отношений;

- убеждать людей, чтобы они взяли на себя определенные обязательства;
- справиться со своим разочарованием, когда не удастся быстро добиться результата.

Что вы считаете своими сильными и слабыми сторонами?

Влияние и намерения

Когда мы взаимодействуем с окружающими, то иногда оказываем на них влияние, которого не предполагали. Зачастую намерения у нас благородные, но способ их выражения может иметь негативное воздействие – позитивные намерения блекнут на фоне впечатления, которое мы производим.

Вероятные намерения мобилизаторов, когда они общаются с окружающими, отражают их внутренние стимулы: они хотят выполнить задачи максимально быстро и достичь результата. Это, как вы понимаете, позитивные и благородные цели. Однако реальное воздействие и влияние их поведения на окружающих может сильно отличаться от их намерений. Для этого есть два объяснения:

- физическая энергия и вербальный стиль не соответствуют предпочтениям людей с другими стилями взаимодействия и не позволяют добиться взаимопонимания с ними;
- у людей могут быть другие внутренние стимулы и, следовательно, другие важные и достойные того,

чтобы уделять им время, приоритеты в выборе целей взаимодействия.

Развиваем эмоциональный интеллект – самосознание

Важнейшая часть эмоционального интеллекта – самосознание и умение управлять собственным поведением.

Если Вы демонстрируете стиль мобилизатора...	
Возможно, вы производите впечатление человека...	Поэтому, когда вы работаете с людьми, постарайтесь...
<p>Слишком прямолинейного Требовательного Нетерпеливого Не осознающего чувств других людей Не желающего анализировать другие возможные результаты Отталкивающего людей из-за желания контролировать ресурсы Не интересующегося идеями команды</p>	<p>Осознать, когда вы расстроены Использовать методы релаксации, такие как глубокое дыхание Сделать шаг назад и дать людям время подумать Притормозить и дать им возможность высказаться Внимательно слушать их Не критиковать людей и их идеи Выделять время на то, чтобы подумать, прежде чем действовать Признавать чувства людей Давать информацию, а не указания – не нужно все решения принимать самому</p>

Ваши вероятные внутренние стимулы	Поэтому, когда вы работаете с людьми, постарайтесь...
<p>Добиться достижимого результата</p> <p>Принимать быстрые, практические решения</p> <p>Выполнять задачи с помощью людей</p>	<p>Убедиться, что они разделяют ваши идеи</p> <p>Слушать все возражения и идеи</p> <p>Не спешить с действиями – не все задачи срочные</p> <p>Сделать шаг назад и переоценить приоритеты</p> <p>Пересмотреть баланс между работой и личной жизнью</p>
Возможные внутренние стимулы других людей	Поэтому, когда вы работаете с людьми, постарайтесь...
<p>Получить наилучший возможный результат и принимать совещательные решения (синтезатор)</p> <p>Добиться совместного результата и принимать коллективные решения (энерджайзер)</p> <p>Получить желаемый результат и принимать обдуманные решения (навигатор)</p>	<p>Признать их потребности</p> <p>Показать, что вы цените их вклад, и дать им время для действий</p> <p>Показать, что вы хотите вовлечь остальных и сами участвовать в процессе</p> <p>Показать, что у вас разработан план и процесс для достижения цели</p>


Клэр (мобилизатор) хотела научиться оказывать больше влияния на коллег, не перегибая палку, – она хотела вовлекать людей в процесс, а не инструктировать их. Она поняла, что нужно чаще разговаривать с людьми и познакомиться с ними ближе. Она решила попробовать некоторые стратегии других стилей взаимодействия, особенно стиля энерджайзера, и намеренно стала вовлекать людей в различные процессы и мероприятия, вместо того чтобы торопить выполнить задание. Понимание других стилей и возможность практиковать их помогли ей выстроить отношения, необходимые для достижения профессиональных целей.

Триггеры негативных эмоций

Ключевая часть эмоционального интеллекта – умение осознавать собственные эмоции и управлять ими. Однако сложно понять, что происходит в нашем разуме. Подсознание определяет наше поведение, а разум мы используем для того, чтобы объяснить это поведение. Сознание пытается осмыслить наши действия, мысли и чувства, но зачастую это всего лишь догадки, и рационализация происходит уже после событий.

Когда мы чувствуем угрозу, подсознание реагирует быстрее, чем сознание, и иногда наталкивает нас на реакции, о которых мы потом жалеем. Мы реагируем эмоционально, прежде чем сознание успеет обдумать эмоционально-интеллектуальную реакцию. Если вы понимаете свой стиль взаимодействия, то осознаете свои эмоции и умеете управлять ими. При каждом стиле взаимодействия есть вероятность возникновения конкретных негативных ситуаций, которые могут стать триггером (спусковым крючком) для подсознательной эмоциональной реакции.

Таблица показывает типичные для мобилизатора триггеры.

<p>Инициирование Директивное общение Нацеленность на результат</p> 	<p>Когда люди сдержанны или скрытны Когда люди не выполняют своих обязательств Когда дают информацию без четкой цели Когда работа идет слишком медленно Когда люди нерешительны Когда не удается выполнить задачу Когда нужно возвращаться к прошлым обсуждениям или решениям</p>
---	---

<p>Перечитайте триггеры негативных эмоций и подумайте о своем собственном поведении.</p>
<p>В какой ситуации вы испытывали негативные эмоции недавно?</p>
<p> </p>
<p>Что сделали или сказали окружающие, чтобы спровоцировать у вас подобную реакцию?</p>
<p> </p>
<p>Как вы отреагировали?</p>
<p> </p>
<p>Как еще можно было отреагировать?</p>
<p> </p>

Какая реакция будет более эффективной, если подобная ситуация повторится?

Далеко не всегда понятно, что спровоцировало эмоциональную реакцию, поскольку это происходит за пределами сознания.

Герри был чуть ли не карикатурным воплощением стиля мобилизатора – энергичный, очень активный, никогда не сидящий без дела и требующий, чтобы остальные тоже выполняли свои задачи. Он считал, что люди, не демонстрирующие схожий уровень энергии, лишены энтузиазма или способностей. Особенно его заботил один из членов команды, Марк, – человек сдержанный и отстраненный. Во время обсуждения мы пришли к выводу, что стиль Марка – синтезатор. И Герри взглянул на него по-новому: он увидел, что энергия Марка направлена вовнутрь, что он предпочитает тихо советоваться с людьми и собирать информацию (незаметно), прежде чем выдвинуть тщательно обдуманное предложение. Герри стал распознавать сильные стороны коллеги, и мы обсудили, как он мог бы скорректировать свой собственный стиль, чтобы добиться взаимопонимания с Марком и дать ему возможность внести свой вклад. Герри решил, что будет «держаться в руках», задавать вопросы и слушать ответы, не будет бояться пауз в общении, не будет спешить их заполнять. Эти действия позволили Марку сформулировать свои мысли и идеи, которые он никогда раньше не высказывал. Простые действия оказали колоссальное воздействие на эффективность работы команды и личные отношения.

Реакция на конфликт

Мы эмоционально привязаны к своим основным стимулам и убеждениям, и когда мы чувствуем, что их не ценят, то воспринимаем это как угрозу своей самооценке. Когда это происходит, включается эмоциональная реакция, и мы стараемся защититься.

Типичная изначальная реакция для представителей всех стилей – еще больше упорствовать в своем подходе. Мы склонны преувеличивать свои сильные стороны, которые обычно приносим в общение, сужаем кругозор и следуем своему пути, исключая все остальные варианты. Мобилизаторы еще больше стремятся добиться быстрых результатов, навигаторы мертвой хваткой держатся за план действий, энерджайзеры фанатично вовлекают больше людей в процесс, а синтезаторы стараются максимально отложить решение вопроса, чтобы собрать больше информации.

К сожалению, подобное преувеличение своих преимуществ контрпродуктивно, так как окружающие воспринимают это как угрозу своей самооценке и в свою очередь тоже стремятся реализовать свои стимулы, проявляя при этом свои сильные стороны в преувеличенном виде. Это неизбежно ведет к конфликту. Ситуация стремительно поляризуется, противоположные позиции обостряются, и конфликт усугубляется. А вероятность достичь плодотворного результата испаряется.

Изначальная реакция на конфликт для мобилизаторов – подчеркнуть, как важно действовать, чтобы получить результат. Однако когда значимость сильной стороны мобилизатора – то есть стремления к действиям –

преувеличивается и утрируется, окружающие могут счесть это за грубость, необдуманность и агрессивность.

В подобной ситуации лучшая тактика для мобилизатора:

- замедлить темп речи и поинтересоваться мнением других людей (это поможет добиться взаимопонимания с навигаторами и синтезаторами);
- объяснить, как планирование и разработка процесса помогут достичь цели (это созвучно с нацеленностью на процесс навигаторов и энерджайзеров, а также перекликается с информирующими предпочтениями синтезаторов и энерджайзеров).

Если конфликт не ослабевает, люди начинают реагировать по-разному – соперничать, приспособливаться, уклоняться, искать компромисс или сотрудничать [1]. Мобилизаторы зачастую выбирают соперничество – они добиваются результата и борются за то, чего хотят. Это может показаться агрессивным, усилить конфликт и исключить возможность прийти к взаимовыгодному решению (кто-то обязательно окажется в проигрыше).

Помните, вы сами выбираете, как общаться с другими. Можно попробовать другой стиль и паттерн общения, главное – принять решение.

На работе ценность людей со стилем мобилизатора в том, что они активно движутся к цели. Однако их подход иногда кажется слишком пробивным и эгоистичным, и коллеги далеко не всегда прислушиваются к мобилизаторам и поддерживают их. Однажды на семинаре я неумышленно составила команду из четырех мобилизаторов и поручила им задачу: они стали спорить по поводу подхода и кричать друг на друга. Хотя задачу они все-таки выполнили, вероятно, потому что их стремление к результату (любому результату) перевесило убежденность в собственном решении.

Если бы в группе был кто-нибудь с другим стилем взаимодействия, ему было бы нелегко работать в столь конкурентной атмосфере, созданной мобилизаторами.

Вспомните недавний конфликт. Как вы отреагировали? Вы уклонялись, подстраивались, соперничали, искали компромисс или старались сотрудничать?

Это было эффективно? Какая стратегия была бы эффективнее для решения конфликта?

Общие рекомендации по решению конфликтных ситуаций см. в главе 8.

Стрессовые ситуации

Многие ситуации в жизни вызывают стресс у большинства из нас, независимо от стиля взаимодействия

с людьми. Есть конкретные стрессоры в каждом стиле, которые включаются, когда мы не в состоянии реализовать свои внутренние стимулы во время общения. Зная эти стрессоры, мы сможем управлять ими.

Типичные стрессоры мобилизатора – когда не удается достичь никакого результата, и чувствуешь, что не контролируешь ситуацию. В состоянии стресса они становятся раздраженными или злыми, обвиняют других, теряют интерес или даже уходят.

Рекомендации для мобилизаторов простые – стоит повременить с поспешной реакцией, отказаться от привычки во всем видеть срочность, сделать шаг назад, пересмотреть приоритеты и устроить себе отдых.

Мохаммед считал, что тратит слишком много времени на совещания, где обсуждались одни и те же темы, а окончательные решения не принимались. Он рассказывал, что на этих собраниях чувствует лишь раздражение и стресс. Он называл себя мобилизатором и знал, что его зона комфорта – быстро принимать решения и выполнять задачи. Регулярное пережевывание одних и тех же тем вырывало его из зоны комфорта, и он испытывал негативные эмоции, которые проявлялись в нетерпении и сарказме, а иногда отчужденности, что в свою очередь негативно влияло на его коллег.

Мы обсудили вероятные стили его коллег, что обуславливает их поведение и какие преимущества это дает команде и организации в целом. Он смог встать на их место и наконец понять, что «проблема во мне, а не в них» и что он вполне способен перестать раздражаться и позволить им внести свой вклад.

Какие ситуации вызывают у вас стресс и как его смягчить?

Подробнее о стратегиях взаимодействия с представителями других стилей во время конфликта мы поговорим в главах 9–12 из второй части. Подробнее о методах управления стрессом, упорстве и стойкости – в главе 17 из третьей части.

Глава 6

Энерджайзеры

*Стоит потратить силы на то, чтобы
вовлечь людей и убедить их.*

ЛИНДА БЕРЕНС

В этой главе мы поговорим об энерджайзерах, то есть о людях, которые предпочитают стиль энерджайзера.

**Инициирование
Информирующее
общение
Нацеленность
на процесс**



Люди со стилем энерджайзера стремятся к вовлеченности:

- они склонны двигаться и разговаривать довольно быстро и экспрессивно, воодушевляют, вовлекают;
- они вовлекают людей в процесс, чтобы получить всеобъемлющий результат;
- они за коллективные решения, убеждают, добиваются поддержки;
- им легко убеждать, воодушевлять, помогать и обсуждать идеи;
- они способствуют групповым процессам и помогают повысить уровень интереса и вовлеченности;
- они испытывают стресс, когда сами или другие не участвуют в процессе или когда не чувствуют себя частью коллектива

Изучаем ваш стиль

Внешние проявления

В целом, когда мы общаемся с людьми (если это не особое мероприятие), мы не задумываемся о том, какие внешние особенности поведения влияют на

впечатление, которое мы производим, – насколько быстро или медленно мы разговариваем, какое у нас выражение лица, как мы двигаемся. Однако каждый стиль обладает ключевыми характеристиками, и в следующей таблице перечислены некоторые типы поведения энерджайзеров.

ЭНЕРДЖАЙЗЕР «Давайте сделаем это вместе»	
ГОЛОС	Воодушевленный и оживленный тон Быстрый темп речи Паузы кажутся ему бесконечными Спешит заполнить тишину
ЯЗЫК ТЕЛА	Неповоротливый, неловкий Двигается к цели по кривой, по дороге берет с собой людей и информирует их на ходу Рубящие жесты
ТЕМА РАЗГОВОРА	Что происходит с людьми и кто участвует в процессе Точки согласия
МАНЕРА	Убедительная и воодушевляющая
ЭНЕРГИЯ	Вовлеченность
ПРОИЗВОДИМОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ	Экспрессивный, жизнерадостный, непринужденный

Адаптировано из работ Линды Беренс, Сьюзан Нэш и Энди Коула.

Ваше внешнее поведение посылает определенные сигналы людям, с которыми вы общаетесь, так что стоит об этом задуматься. К примеру, если вы выглядите человеком, который привык откровенно выражать свои мысли и эмоции, собеседник может интерпретировать это по-разному: возможно, он порадуется вашей открытости, или сочтет ее невыносимой и подавляющей, или придумает массу других объяснений.

Вы действительно хотите произвести такое впечатление? Если нет, то какое сообщение вы хотите посылать людям через внешнее поведение? В некоторых обстоятельствах вы наверняка захотите произвести совершенно другое впечатление, к примеру, показывая языком тела, темпом речи и тоном голоса, что вы хотите быстро достичь результата (стиль мобилизатора) или внимательно слушаете и учитываете другие точки зрения (стиль синтезатора).

Марион уехала в отпуск с группой людей, которых раньше не встречала. Каждый раз, знакомясь с человеком, она быстро находила тему для обсуждения, проявляла общительность и коммуникабельность. Во время отпуска она часто принимала активное участие в социальных мероприятиях, и когда рассказывала о своей жизни, то говорила: «Мне нравится объединять людей, которые не знают друг друга». Однако ее уже не раз предупреждали, что иногда она слишком много говорит, поэтому она старалась чаще делать паузы, чтобы другие тоже участвовали в беседе.

Какие сообщения вы посылаете своим поведением?

Внутренняя мотивация

Каждый стиль ассоциируется с конкретными целями, внутренними стимулами, убеждениями и методами принятия решений, направленных на достижение результата. Характеристики энерджайзеров перечислены ниже.

ЭНЕРДЖАЙЗЕР Стремится к вовлеченности	
ЦЕЛЬ	Получить всеобъемлющий результат
СТИМУЛ	Срочная необходимость вовлечь остальных
ОСНОВНОЕ УБЕЖДЕНИЕ	Стоит приложить усилия, чтобы вовлечь всех в процесс и убедить их в чем-либо
РЕШЕНИЯ	Коллективные и вовлекающие
ПРИОРИТЕТ	Вовлечь других и получить коллективный результат
ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ТАЛАНТЫ	Убеждение, воодушевление, помощь и обсуждение идей
ЖЕЛАНИЯ	Способствовать всем групповым процессам, повышать вовлеченность и ответственность
СТРЕССОРЫ	Не участвовать в происходящем Чувствовать, что его не любят или не принимают

Адаптировано из работ Линды Беренс, Сьюзан Нэш.

Понимая собственные внутренние мотиваторы во время общения, вы сможете управлять своим поведением и с большей вероятностью достичь цели.

Том был менеджером автосалона и превыше всего ставил умение вовлекать людей, с которыми он работал. Он обожал общаться и во время общения ярко демонстрировал энергию и мотивацию. Он регулярно проводил индивидуальные встречи с сотрудниками, организовал участие команды в благотворительной акции, проводил общие собрания команды, общался с коллегами из других автосалонов, отправлял личные записки, чтобы поддерживать связь с людьми, и использовал социальные сети для общения с персоналом и клиентами. На вовлечение людей он тратил намного больше времени, чем его коллеги из схожих компаний. Чаще всего он чувствовал, что его усилия приносят результат, хотя иногда ощущал разочарование, когда люди не проявляли должного энтузиазма.

В каких ситуациях вы демонстрируете внутренние стимулы и убеждения?

Сильные стороны и недостатки стиля энерджайзера

Каждый стиль имеет свои преимущества и недостатки, касающиеся взаимодействия с людьми. Перечислим преимущества и недостатки (трудности), которые энерджайзеры сами называют во время обсуждений на семинарах.

Преимущества:

- энергия и энтузиазм;
- позитив – умение находить возможности и проявлять оптимизм;
- умение искать решение, несмотря ни на что;
- вовлеченность в командную работу и привлечение других людей;
- умение делиться идеями и мыслями;
- умение мотивировать команду на действия.

Трудности:

- создавать условия, в которых люди могли бы самостоятельно формулировать свои мысли (без участия энерджайзера);
- знать, когда остановиться;
- иметь четкий план и направление;

- сосредоточиться на достижении цели;
- не впадать в уныние, если остальные не проявляют энтузиазма.

Что вы считаете своими сильными и слабыми сторонами?

Влияние и намерения

Когда мы взаимодействуем с окружающими, то иногда оказываем на них влияние, которого не предполагали. Зачастую намерения у нас благородные, но способ их выражения может иметь негативное воздействие – позитивные намерения блекнут на фоне впечатления, которое мы производим на других.

Наиболее вероятные намерения энержайзеров во время взаимодействия с людьми отражают их внутренние стимулы: они хотят вовлечь остальных в процесс, чтобы каждый внес свой вклад в достижение цели. То есть намерения позитивные и благородные. Однако фактическое воздействие и влияние их поведения на других людей может сильно отличаться от изначальных намерений. Для этого есть два объяснения:

- физическая энергия и вербальный стиль не соответствуют предпочтениям людей с другими стилями взаимодействия и не позволяют добиться взаимопонимания с ними;
- у людей могут быть другие внутренние стимулы и, следовательно, другие важные и достойные того, чтобы уделять им время, приоритеты в выборе целей взаимодействия.

Развиваем эмоциональный интеллект – самосознание

Важнейшая часть эмоционального интеллекта – самосознание и умение управлять собственным поведением.

Если Вы демонстрируете стиль энерджайзера...	
Возможно, вы производите впечатление человека...	Поэтому, когда вы работаете с людьми, постарайтесь...
<p>Чрезмерно оптимистичного Не сосредоточенного на выполнении задачи Слишком разговорчивого Легко впадающего в уныние Не учитывающего детали или потребность в структуре и плане Фанатично вовлекающего людей в процесс и стремящегося вдохновить их</p>	<p>Сдерживать свой энтузиазм, чтобы добиться доверия Найти человека, который станет вашим «референтным слушателем», то есть он первым услышит ваши идеи и выскажет свое мнение Притормозить и подумать Узнать мнение других людей и выслушать их</p>

Возможно, вы производите впечатление человека...	Поэтому, когда вы работаете с людьми, постарайтесь...
<p>Предлагающего слишком много идей</p>	<p>Сосредоточиться на ключевых личностях, которые проявляют энтузиазм и вовлеченность Понять, что не всех можно вовлечь Понять, что людям нужно время, чтобы обдумать альтернативы, и это не значит, что им не интересно Давать указания, а не информацию – четко формулировать, чего вы хотите Попросить поддержки и совета Меньше разговаривать</p>
Ваши вероятные внутренние стимулы	Поэтому, когда вы работаете с людьми, постарайтесь...
<p>Получить всеобъемлющий результат Принимать коллективные решения Убеждать и вовлекать</p>	<p>Напоминать себе, что не всегда нужно ваше личное участие Направить энергию туда, где вы можете помочь активизировать процесс Пересмотреть негативные реакции – взглянуть со стороны Понять, в каких случаях консенсус не нужен Использовать методику восстановления веры в себя, например, позитивное мышление</p>

Возможные внутренние стимулы других людей	Поэтому, когда вы работаете с людьми, постарайтесь...
Получить наилучший возможный результат и принимать совещательные решения (синтезатор) Добиться достижимого результата (мобилизатор) Добиться желаемого результата и принимать обдуманные решения (навигатор)	Признать их потребности Показать, что вы цените их вклад, и дать им время Показать, что вы понимаете срочность того, что нужно сделать Показать, что у вас определен курс действий и процесс для достижения цели

Кейси, типичный энерджайзер, была менеджером колл-центра. Она создала оживленную, веселую атмосферу в команде, ценила и уважала сотрудников, заботилась об их благополучии. Команда любила ее, Кейси часто устраивала социальные мероприятия, чтобы рабочий день прошел хорошо. Она столько энергии тратила на вовлечение людей, что не оставалось времени для того, чтобы довести работу до конца, и ее команда иногда путалась в приоритетах, поскольку не все задачи выполнялись. Это было слабым местом Кейси, и ей пришлось поработать над собой, чтобы эффективно выполнять свои обязанности.


Триггеры негативных эмоций

Ключевая часть эмоционального интеллекта – умение осознавать собственные эмоции и управлять ими. Однако сложно понять, что происходит в нашем разуме. Подсознание определяет наше поведение, а разум мы используем для того, чтобы объяснить это поведение. Сознание пытается осмыслить наши действия, мысли и чувства, но

зачастую это всего лишь догадки, и рационализация происходит уже после событий.

Когда мы чувствуем угрозу, подсознание реагирует быстрее, чем сознание, и иногда наталкивает нас на реакции, о которых мы потом жалеем. Мы реагируем эмоционально, прежде чем сознание успеет обдумать эмоционально-интеллектуальную реакцию. Если вы понимаете свой стиль взаимодействия, то осознаете свои эмоции и умеете управлять ими. При каждом стиле взаимодействия есть вероятность возникновения конкретных негативных ситуаций, которые могут стать триггером (спусковым крючком) для подсознательной эмоциональной реакции.

Таблица показывает типичные для энеджерджайзеров триггеры.

<p>Инициирование Информирование Нацеленность на процесс</p> 	<p>Когда люди сдержанные или отстраненные Когда люди не слушают их Когда им указывают, что делать, без объяснений Когда работа идет медленно Когда люди командуют Когда люди не проявляют энтузиазма Когда они не чувствуют себя вовлеченными в процесс</p>
--	---

Перечитайте триггеры негативных эмоций и подумайте о своем собственном поведении.
В какой ситуации вы испытывали негативные эмоции недавно?
Что сделали или сказали окружающие, чтобы спровоцировать у вас подобную реакцию?
Как вы отреагировали?
Как еще можно было отреагировать?
Какая реакция будет более эффективной, если подобная ситуация повторится?

Далеко не всегда понятно, что спровоцировало эмоциональную реакцию, поскольку это происходит за пределами сознания.

Саша (энерджайзер) и ее супруг **Мэтт** (навигатор) планировали ремонт. Саша была полна энтузиазма, ей не терпелось обсудить этот проект с Мэттом, а Мэтт хотел обдумать план ремонта самостоятельно. Саша почувствовала себя брошенной и ненужной, а Мэтт всего лишь хотел составить подробный план так, чтобы ему никто не мешал. Изучение разных стилей взаимодействия позволило им обсудить свои чувства и найти решение, которое порадовало обоих.

Реакция на конфликт

Мы эмоционально привязаны к своим основным внутренним стимулам и убеждениям, и когда мы чувствуем, что их не ценят, то воспринимаем это как угрозу своей самооценке. Когда это происходит, включается эмоциональная реакция, и мы стараемся защититься.

Типичная изначальная реакция для представителей всех стилей – еще больше упорствовать в своем подходе. Мы склонны преувеличивать сильные стороны, которые обычно привносим в общение, сужаем кругозор и следуем своему пути, исключая все остальные варианты. Мобилизаторы еще больше стремятся добиться быстрых результатов, навигаторы мертвой хваткой держатся за план действий, энерджайзеры фанатично вовлекают больше людей в процесс, а синтезаторы стараются максимально отложить решение вопроса, чтобы собрать больше информации.

К сожалению, подобное преувеличение своих преимуществ контрпродуктивно, так как окружающие воспринимают это как угрозу своей самооценке и в свою очередь тоже стремятся реализовать свои стимулы, проявляя при этом свои сильные стороны в преувеличенном виде. Это неизбежно ведет к конфликту. Ситуация стремительно поляризуется, противоположные позиции обостряются, и конфликт усугубляется. А вероятность достичь плодотворного результата испаряется.

Изначальная реакция на конфликт для энерджайзеров – примириться. Однако когда значимость их сильной стороны – то есть вовлечения и вдохновения людей – преувеличивается и утрируется, окружающие могут считать это за фанатизм, назойливость и бессистемность.

В подобной ситуации лучшая тактика для энерджайзера:

- вербально притормозить (это позволит добиться взаимопонимания с навигаторами и синтезаторами);
- сформулировать цель и определить, кто должен участвовать в работе, чтобы достичь цели (это соответствует нацеленности на результат мобилизаторов и синтезаторов), а также разъяснить процесс работы (это соответствует потребностям навигаторов).

Если конфликт не ослабевает, люди начинают реагировать по-разному – соперничать, приспособливаться, уклоняться, искать компромисс или сотрудничать [1]. Энерджайзеры зачастую выбирают компромисс – могут уступить часть своих стремлений, чтобы достичь согласия и сохранить гармонию. Это поможет двигаться дальше, но может отложить решение проблемы.

Помните, вы сами выбираете, как общаться с другими. Можно попробовать другой стиль и паттерн общения, главное – принять решение.

Лили, старший менеджер коммунальной службы, часто предлагала новые идеи на работе и объясняла их с большим энтузиазмом. Когда коллеги задавали вопросы или критиковали ее идеи, она протестовала, говорила еще быстрее и громче и выдавала еще больше информации. Если это не приносило результата, она отступала и уходила, разочарованная, раздраженная. Затем она прошла коучинг, чтобы практиковать другой подход – сначала выслушать опасения и тревоги людей, затем ответить на них спокойно и неспешно. Так она создала климат сотрудничества и заручилась поддержкой коллег (хотя иногда приходилось вносить коррективы в ее предложения).

Вспомните недавний конфликт. Как вы отреагировали? Вы уклонялись, подстраивались, соперничали, искали компромисс или старались сотрудничать?

Это было эффективно? Какая стратегия была бы эффективнее для решения конфликта?

Общие рекомендации по решению конфликтных ситуаций см. в главе 8.

Стрессовые ситуации

Многие ситуации в жизни вызывают стресс у большинства из нас, независимо от стиля взаимодействия

с людьми. Есть конкретные стрессоры в каждом стиле, которые включаются, когда мы не в состоянии реализовать свои внутренние стимулы во время общения. Зная эти стрессоры, мы сможем управлять ими.

Типичные стрессоры энерджайзеров – когда им кажется, что их не любят, не ценят, когда они не участвуют в общем деле, когда люди не проявляют вовлеченность и интерес. В состоянии стресса они могут впасть в панику, или говорить громче, экспрессивнее, или полностью отстраниться.

Напомните себе, что не нужно постоянно во всем участвовать, и направьте энергию туда, где вы сможете помочь активизировать процесс.

Жасмин любила работать в коллективе и чувствовать, как все вместе движется к цели. Иногда ее стремление во всем участвовать создавало невыносимый стресс, она не справлялась и подводила людей. Чтобы не перегружать себя работой, Жасмин научилась говорить «нет» и приучила себя к тому, что не будет всегда во всем участвовать.

Какие ситуации вызывают у вас стресс и как его смягчить?

Подробнее о стратегиях взаимодействия с представителями других стилей во время конфликта мы поговорим в главах 9–12 из второй части. Подробнее о методах управления стрессом, упорстве и стойкости – в главе 17 из третьей части.

Глава 7

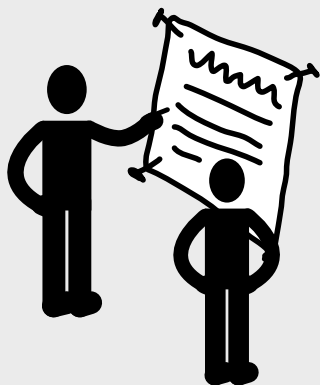
Синтезаторы

*Стоит потратить время на
интеграцию информации и примирение
разных точек зрения.*

ЛИНДА БЕРЕНС

В этой главе мы поговорим о синтезаторах, то есть о людях, которые предпочитают стиль синтезатора.

Реагирование
Информирующее общение
Нацеленность на результат



Люди со стилем синтезатора стремятся к наилучшему возможному результату:

- они двигаются неприметно и разговаривают скромно, кажутся терпеливыми, общительными;
- они собирают информацию и мнения других людей, чтобы добиться наилучшего результата;
- они за совещательные решения, интегрируют многие ресурсы и мнения;
- им легко даются формулировки, разъяснения, поддержка и интеграция мнений;
- они поддерживают групповой процесс и помогают избегать ошибок;
- они испытывают стресс, когда им не хватает времени, или их усилия не получают должной оценки, или когда от них требуют быстрого решения

Изучаем ваш стиль

Внешние проявления

В целом, когда мы общаемся с людьми (если это не особое мероприятие), мы не задумываемся о том, какие внешние особенности поведения влияют на впечатление, которое мы производим, – насколько быстро или медленно мы разговариваем, какое у нас выражение лица, как мы двигаемся. Однако каждый стиль обладает ключевыми характеристиками, и в следующей таблице перечислены некоторые типы поведения синтезаторов.

СИНТЕЗАТОР «Какой результат нам нужен?»	
ГОЛОС	Мягкий и терпеливый тон Неспешный, вдумчивый темп речи Делает паузы, чтобы подумать Тишина не беспокоит его
ЯЗЫК ТЕЛА	Походка легкая Кладет вещи бесшумно Двигается к цели по кривой, по дороге берет с собой людей и информирует их на ходу Движения невесомые, едва касающиеся предметов
ТЕМА РАЗГОВОРА	Результат и необходимая информация Точки согласия
МАНЕРА	Непритязательная и скромная

ЭНЕРГИЯ	Контактность
ПРОИЗВОДИМОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ	Тихий, невозмутимый, дружелюбный и терпеливый

Адаптировано из работ Линды Беренс, Сьюзан Нэш, Энди Коула.

Ваше внешнее поведение посылает определенные сигналы людям, с которыми вы общаетесь, так что стоит об этом задуматься. К примеру, если вы выглядите тихим и невозмутимым, собеседник может по-разному интерпретировать это сообщение: возможно, он решит, что вы внимательны, коммуникабельны, или вам нечего сказать, или найдет любое другое объяснение.

Вы действительно хотите произвести такое впечатление? Если нет, то какое сообщение вы хотите посылать людям своим поведением? В некоторых обстоятельствах вам захочется произвести другое впечатление, к примеру, показав языком тела, темпом речи и тоном голоса, что вы спешите выполнить задачу (стиль мобилизатора) или хотите вовлечь и вдохновить людей (стиль энерджайзера).

Дженни производила впечатление человека застенчивого, неуверенного, к ее мнению редко прислушивались. Однако она научилась показывать языком тела, что ей есть что сказать, – меняя позу, наклоняясь вперед, делая вдох, двигая рукой – словно она хочет привлечь внимание официанта в ресторане. Она также научилась формулировать свои мысли кратко и уверенно, заранее планируя и резюмируя, что она хочет сказать, разговаривая громче и более низким тоном. Она также использовала ассертивные фразы: «Я думаю...», «Я хочу...», «На мой взгляд...» Эти небольшие изменения помогли ей усилить свое влияние на работе.

Какие сообщения вы посылаете своим поведением?

Внутренняя мотивация

Каждый стиль ассоциируется с конкретными целями, внутренними стимулами, убеждениями и методами принятия решений, направленных на достижение результата. Характеристики синтезаторов перечислены ниже.

СИНТЕЗАТОР Стремится к наилучшему результату	
ЦЕЛЬ	Получить наилучший возможный результат
СТИМУЛ	Острая необходимость интегрировать мнения всех участников процесса
ОСНОВНОЕ УБЕЖДЕНИЕ	Стоит потратить время, чтобы интегрировать и примирить всех
РЕШЕНИЯ	Совещательные и интегрированные
ПРИОРИТЕТ	Собрать информацию и мнения окружающих, чтобы получить наилучший результат
ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ТАЛАНТЫ	Формулировка, разъяснение, поддержка и интеграция мнений

ЖЕЛАНИЯ	Поддерживать все групповые процессы, избегать ошибок
СТРЕССОРЫ	Недостаточность информации, времени или доверия. Когда его вынуждают принять решение до того, как он будет готов это сделать

Адаптировано из работ Линды Беренс, Сьюзан Нэш.

Понимая собственные внутренние мотиваторы во время общения, вы сможете управлять своим поведением и с большей вероятностью достичь цели. Точно так же, если вы знаете свои стрессоры – ситуации, когда ваши потребности не удовлетворяются, – то можете управлять своей реакцией более конструктивно.

Джим, новый лидер команды, предпочитающий стиль синтезатора, был ориентирован на людей, пользовался любовью команды и успешно добивался результатов. Он получил эту должность в качестве повышения и прекрасно понимал, что придется развить другие навыки и типы поведения, чтобы успешно выполнять свои обязанности на более высокой ступени иерархии. Изучение стилей взаимодействия помогло ему определить ключевые преимущества, трудности и приоритеты каждого стиля. Он понимал, что его коммуникабельность может произвести такое впечатление, будто ему не хватает авторитета, и что его совещательный стиль общения может быть расценен как нерешительность, поэтому он осознанно корректировал свое поведение, чтобы казаться уверенным и справедливым и при этом информировать людей о ключевых решениях.

В каких ситуациях вы демонстрируете эти внутренние стимулы и убеждения?

Сильные стороны и недостатки стиля синтезатора

Каждый стиль имеет свои преимущества и недостатки, касающиеся взаимодействия с людьми. Перечислим преимущества и недостатки (трудности), которые синтезаторы сами называют во время обсуждений на семинарах.

Преимущества:

- сосредоточенность на результате – умение добиваться наиболее оптимального итога;
- совещательный стиль, вовлекающий людей;
- терпение, умение слушать, чувствовать людей и атмосферу;
- умение интегрировать идеи и информацию;

- умение выстраивать общую картину из фрагментов, рассматривать все варианты;
- спокойствие и коммуникабельность.

Трудности:

- трудно донести свое мнение до людей;
- испытывают стресс, когда их торопят с выполнением задачи;
- стремление получить наилучший результат, а не достаточно хороший (перфекционизм);
- производят впечатление нерешительных и слабых людей;
- их подход отнимает много времени.

Что вы считаете своими сильными и слабыми сторонами?

Влияние и намерения

Когда мы взаимодействуем с окружающими, то иногда оказываем на них влияние, которого не предполагали. Зачастую намерения у нас благородные, но способ их выражения может иметь негативное воздействие – позитивные намерения блекнут на фоне впечатления, которое мы производим на других.

Вероятные намерения синтезаторов, когда они общаются с окружающими, отражают их внутренние стимулы: они хотят убедиться, что учтена вся актуальная информация, исследованы все возможные варианты, чтобы получить наилучший результат, а не просто достаточно хороший. Вполне позитивные и благородные цели. Однако реальное воздействие и влияние их поведения на окружающих может сильно отличаться от их намерений. Для этого есть два объяснения:

- физическая энергия и вербальный стиль не соответствуют предпочтениям людей с другими стилями взаимодействия и не позволяют добиться взаимопонимания с ними;
- у людей могут быть другие внутренние стимулы и, следовательно, другие важные и достойные того, чтобы уделять им время, приоритеты в выборе целей взаимодействия.

Развиваем эмоциональный интеллект – самосознание

Важнейшая часть эмоционального интеллекта – самосознание и умение управлять собственным поведением.

Если Вы демонстрируете стиль синтезатора...	
Возможно, вы производите впечатление человека...	Поэтому, когда вы работаете с людьми, постарайтесь...
<p>Нерешительного</p> <p>Слишком глубоко вникающего в любой вопрос</p> <p>Слишком много времени тратящего на рассмотрение вопроса</p> <p>Лишенного четкого направления</p> <p>Медлительного, когда нужно быстро принять решение и действовать</p> <p>Стремящегося всем угодить и удовлетворить слишком много потребностей</p> <p>Всё усложняющего</p>	<p>Выделить время и место, чтобы сформулировать свои мысли</p> <p>Выяснить темы совещаний и обдумать их заранее</p> <p>Использовать более экспрессивный язык тела, когда хотите высказать свою мысль</p> <p>Быть более решительным, говорить уверенно</p> <p>Резюмировать, говорить по существу, конкретно</p> <p>Найти способ озвучить свое мнение в группе, чтобы вас выслушали и не перебивали</p> <p>Разбивать задачи на небольшие цели</p> <p>Выяснить, в каких случаях решения нужно принять незамедлительно, а какие вопросы могут подождать, пока вы соберете по ним больше информации</p> <p>Давать указания, а не информацию – четко говорить, чего вы хотите</p>

Ваши вероятные внутренние стимулы	Поэтому, когда вы работаете с людьми, постарайтесь...
<p>Добиться наилучшего результата</p> <p>Принимать совещательные решения</p> <p>Собирать данные для наиболее качественного результата</p>	<p>Иногда идти на компромисс</p> <p>Согласовать, как будет протекать процесс обсуждения и кто будет принимать решение</p> <p>Объяснить другим, как их вклад повлиял на итоговое решение</p> <p>Вознаградить себя, когда вы достигнете важной для вас цели</p>
Возможные внутренние стимулы других людей	Поэтому, когда вы работаете с людьми, постарайтесь...
<p>Добиться достижимого результата и быстро принимать решение (мобилизатор)</p> <p>Добиться совместного результата и принимать коллективные решения (энерджайзер)</p> <p>Получить желаемый результат и принимать обдуманные решения (навигатор)</p>	<p>Признать их потребности</p> <p>Проявить понимание того, что они торопятся получить результат</p> <p>Показать, что вы хотите вовлечь остальных и сами участвовать в процессе</p> <p>Показать, что у вас определен план действий и процесс для достижения цели</p>

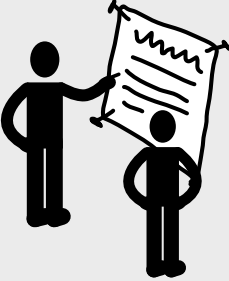
Синтезаторы считают, что стоит потратить время на интеграцию всей информации и получить наилучший возможный результат, и эта убежденность может тормозить процесс, раздражать окружающих и привести к тому, что нужные действия произойдут слишком поздно или вообще не произойдут – не самый лучший результат. Несколько лет назад я участвовала в команде, которая разрабатывала лидерскую программу для крупной IT-компании. У меня стиль синтезатора, а одна из моих коллег была мобилизатором. На одном совещании мы с ней сцепились не на шутку. Я хотела, чтобы мы разработали лидерскую программу высочайшего класса (то есть добились наилучшего возможного результата), а она стремилась уложиться в сроки (добиться достижимого результата). Она считала, что реализация моего плана займет слишком много времени, и мы не уложимся в сроки, а я считала, что ее поспешность лишает нас возможности предложить клиенту по-настоящему ценный продукт. В конце концов победил дедлайн – вполне объяснимый результат в бизнес-организации. Я убеждена, что, если бы мы понимали наши стили взаимодействия и внутренние стимулы, мы нашли бы способ разрешить конфликт более конструктивно и, возможно, достичь более качественного результата для организации.

Триггеры негативных эмоций

Ключевая часть эмоционального интеллекта – умение осознавать собственные эмоции и управлять ими. Однако сложно понять, что происходит в нашем разуме. Подсознание определяет наше поведение, а разум мы используем для того, чтобы объяснить это поведение. Сознание пытается осмыслить наши действия, мысли и чувства, но зачастую это всего лишь догадки, и рационализация происходит уже после событий.

Когда мы чувствуем угрозу, подсознание реагирует быстрее, чем сознание, и иногда наталкивает нас на реакции, о которых мы потом жалеем. Мы реагируем эмоционально, прежде чем сознание успеет обдумать эмоционально-интеллектуальную реакцию. Если вы понимаете свой стиль взаимодействия, то осознаете свои эмоции и умеете управлять ими. При каждом стиле взаимодействия есть вероятность возникновения конкретных ситуаций, которые могут стать триггером (спусковым крючком) для подсознательной эмоциональной реакции.

Таблица показывает типичные для синтезатора триггеры.

<p>Реагирование Информирование Нацеленность на результат</p> 	<p>Когда люди слишком самоуверенны и назойливы Когда люди не слушают их мнение Когда им указывают, что делать, без объяснений Когда темп работы высокий, и не хватает времени подумать Когда люди командуют Когда не хватает времени для интеграции всей информации Когда их вклад не ценится Когда их вынуждают принять решение до того, как они будут готовы это сделать</p>
--	---

Перечитайте триггеры негативных эмоций и подумайте о своем собственном поведении.
В какой ситуации вы испытывали негативные эмоции недавно?
Что сделали или сказали окружающие, чтобы спровоцировать у вас подобную реакцию?
Как вы отреагировали?
Как еще можно было отреагировать?
Какая реакция будет более эффективной, если подобная ситуация повторится?

Далеко не всегда понятно, что спровоцировало эмоциональную реакцию, поскольку это происходит за пределами сознания.

Джейн написала письмо в колонку советов газеты, в котором обозначила классическую проблему синтезатора: ее мнение на совещаниях всегда игнорируется, причем если кто-то другой выскажет то же предложение, его выслушают; результаты ее работы не ценятся, и ей сложно участвовать в обсуждении, потому что все перекрикивают и перебивают друг друга. Это негативно отражается на ее уверенности в себе и самооценке.

У нее нет возможности внести свой вклад и получить признание – а это основные мотиваторы синтезатора. Колумнист и читатели посоветовали ей говорить громче, более низким тоном, заранее записывать, что она хочет сказать, говорить спокойно и не останавливаясь. Они также предложили «сигналить», оповещая о том, что она собирается сказать что-то важное, уверенно начиная с фразы: «У меня блестящая идея. Хотите послушать?»

Этот случай показывает, что изменить поведение других людей невозможно – можно изменить только свое поведение, но, изменив свое поведение, вы получите другую реакцию от окружающих.

Реакция на конфликт

Мы эмоционально привязаны к своим основным внутренним стимулам и убеждениям, и когда мы чувствуем, что их не ценят, то воспринимаем это как угрозу своей самооценке. Когда это происходит, включается эмоциональная реакция, и мы стараемся защититься.

Типичная изначальная реакция для представителей всех стилей – еще больше упорствовать в своем подходе. Мы склонны преувеличивать сильные стороны, которые обычно привносим в общение, сужаем кругозор и следуем своему пути, исключая все остальные варианты. Мобилизаторы еще больше стремятся добиться

быстрых результатов, навигаторы мертвой хваткой держатся за план действий, энерджайзеры фанатично вовлекают больше людей в процесс, а синтезаторы стараются максимально отложить решение вопроса, чтобы собрать больше информации.

К сожалению, подобное преувеличение своих преимуществ контрпродуктивно, так как окружающие воспринимают это как угрозу своей самооценке и в свою очередь тоже стремятся реализовать свои стимулы, проявляя при этом свои сильные стороны в преувеличенном виде. Это неизбежно ведет к конфликту. Ситуация стремительно поляризуется, противоположные позиции обостряются, и конфликт усугубляется. А вероятность достичь плодотворного результата испаряется.

Изначальная реакция на конфликт для синтезаторов – подчеркнуть, как важно собрать всю необходимую информацию и мнения. Однако когда значение сильной стороны синтезаторов – то есть сбора и интеграции информации – преувеличивается и утрируется, окружающие могут счесть это за нерешительность, уступчивость и непредсказуемость.

В подобной ситуации лучшая тактика для синтезатора:

- ускорить темп речи (это позволит добиться взаимопонимания с мобилизаторами и энерджайзерами);
- объяснить, как данный процесс позволит достичь цели (это созвучно со стремлением мобилизаторов достичь результата и нацеленностью на процесс, которую проявляют навигаторы);

- объяснить, как учитывается вклад и мнение каждого человека (в соответствии с потребностью энерджайзеров в участии).

Если конфликт не ослабевает, люди начинают реагировать по-разному – соперничать, приспособливаться, уклоняться, искать компромисс или сотрудничать [1]. Синтезаторы зачастую выбирают стратегию приспособления – они уступают желаниям другого человека. Если они полностью игнорируют свои потребности и стремления, то всегда остаются в проигрыше.

Помните, вы сами выбираете, как общаться с другими. Можно попробовать другой стиль и паттерн общения, главное – принять решение.

Во время отпуска **Мэтью** решил научиться кататься на лыжах, причем в конце курса инструктор должен был оценить его мастерство. Оценка очень расстроила Мэтью, она показалась ему ниже, чем он заслуживал. Его также раздражало, что другой член группы, который катался на том же уровне, получил более высокую оценку. Этот человек стремился всё время быть на первом плане, в центре внимания, а Мэтью старался не выделяться на фоне остальных и не привлекать к себе внимания. Сначала он злился молча, но после того как он обсудил ситуацию с парой друзей, которые подтвердили его уровень катания, он решил поднять этот вопрос и добился от инструктора повышения оценки. Мэтью очень переживал, что его способности не ценятся, преодолел свое врожденное стремление приспособливаться и нашел в себе смелость уверенно отстаивать свои потребности – а это позитивный результат.

Вспомните недавний конфликт. Как вы отреагировали? Вы уклонялись, подстраивались, соперничали, искали компромисс или старались сотрудничать?
Это было эффективно? Какая стратегия была бы эффективнее для решения конфликта?

Общие рекомендации по решению конфликтных ситуаций см. в главе 8.

Стрессовые ситуации

Многие ситуации в жизни вызывают стресс у большинства из нас, независимо от стиля общения. Есть конкретные стрессоры в каждом стиле, которые включаются, когда мы не в состоянии реализовать свои стимулы во время общения. Зная эти стрессоры, мы сможем управлять ими.

Типичные стрессоры синтезаторов – когда недостаточно информации, времени или признания, когда их вынуждают принять решение до того, как они будут готовы сделать это. В состоянии стресса синтезатор может быть тихим и внешне согласиться с оппонентом, чтобы избежать открытого конфликта, или же упрямо отстаивать свою позицию, если это действительно важно для него.

В таком случае синтезатору рекомендуется разбить задачи на небольшие цели, чтобы продемонстрировать прогресс; выяснить, какие решения нужно принять

быстро, а какие могут подождать; объяснить, какую работу он проделал, и понимать, что иногда достаточно хороший результат, полученный вовремя, – лучше, чем запоздалый, но более качественный результат.

Элла хотела новую кухню, но большой выбор, количество производителей и установщиков сбили ее с толку. Ей нужно было время, чтобы изучить все эти варианты, сравнить их и принять наилучшее решение, но при этом она понимала, что свободного времени для столь масштабного анализа у нее мало, а новую кухню хотелось побыстрее. Она очень переживала и уже была готова отказаться от всей затеи. Ее подруга предложила разбить задачу на небольшие части, приоритизировать время и идти к цели шаг за шагом. Они составили реалистичный план, и через три месяца у Эллы была новая кухня.

Какие ситуации вызывают у вас стресс и как его смягчить?

Подробнее о стратегиях взаимодействия с представителями других стилей во время конфликта мы поговорим в главах 9–12 из второй части. Подробнее о методах управления стрессом, упорстве и стойкости – в главе 17 из третьей части.

Часть 2

**Как распознавать
стили
взаимодействия
в других людях**

Глава 8

Осознание окружающих

*Важнейший практический результат –
как мы взаимодействуем с людьми
и строим отношения.*

МАРТИН НЬЮМАН [1]

Самосознание и умение управлять собственными эмоциями – один из компонентов эмоционального интеллекта. Второй компонент – осознание других людей и умение строить отношения с ними. Во второй части книги мы поговорим именно об этой стороне EQ.

Мы делаем умозаключения о мыслях и чувствах людей, опираясь на их внешнее поведение, поступки и слова, тон голоса и выражение лица. В главе 1 мы отметили, что наше восприятие подвержено искажениям и ошибкам и что практически невозможно понять, что происходит в голове других людей. Даже когда мы хорошо их знаем, мы часто ошибаемся.

Мы любим делать предположения, и одно из самых распространенных предположений и в то же время одна из самых фундаментальных ошибок – считать, что все «как я». Мы предполагаем, что наши мысли и чувства в конкретной ситуации соответствуют мыслям и чувствам других людей. Мы предполагаем, что они разделяют наши ценности, убеждения и мотивации. Мы предполагаем, что наше поведение во время общения обусловлено теми же внутренними стимулами, что и их поведение, и часто удивляемся, когда оказывается, что люди смотрят на мир совсем не так, как мы. «Как я» – распространенная проблема на собеседованиях. Нам проще строить отношения с людьми, которые похожи на нас, с тем же образованием и интересами, – но это не значит, что они лучше подходят для вакансии.

Наши предположения о людях определяют нашу реакцию на них. Наше поведение отправляет им конкретные сообщения, на которые они и реагируют. Либо это

помогает развивать взаимопонимание и эмпатию, либо сокращает количество продуктивных взаимодействий до минимума. Этот процесс происходит быстро, зачастую бессознательно. Однако если сделать паузу и подумать, то можно сознательно выбрать ответную реакцию.

Чем вам поможет знание стилей взаимодействия

Зная стили взаимодействия, легче определить, о чем человек думает, и реагировать адекватно. Мы уже видели, что есть взаимосвязь между физической энергией и внутренними стимулами поведения. То есть если мы видим, что человек торопится, говорит и двигается быстро, использует рубящие жесты, то, возможно, он мобилизатор и стремится выполнить задачу в минимальные сроки. Адекватная реакция в данной ситуации – тоже двигаться и разговаривать быстро, показать, что вы осознаете всю срочность ситуации.

Точно так же, если мы видим, что человек сосредоточен и серьезен, двигается неторопливо, обдуманно, использует указывающие жесты, то, возможно, он навигатор и стремится прогнозировать дальнейшее развитие событий. Адекватная реакция в данной ситуации – замедлить свою речь, послушать, что он хочет сказать, и признать необходимость выработать согласованный план действий.

Если мы видим, что человек полон энтузиазма, у него экспрессивная жестикуляция, он стремится вовлечь людей в процесс, то, скорее всего, это энерджайзер, и его цель – вовлечь людей. Оптимальная реакция в данной

ситуации – проявить энтузиазм, кивать в знак согласия и развивать его идеи.

Наконец, если мы видим человека спокойного, с открытой позой, который едва касается предметов и разговаривает тихо, то это синтезатор, и его потребность – интегрировать информацию. Оптимальная реакция – дать ему время, выслушать его, ответить на его вопросы и отложить окончательное решение.

Как понять людей

Мы постоянно улавливаем сигналы от окружающих, зачастую бессознательно. Если сделать этот процесс осознанным, то мы сможем более точно интерпретировать эти сигналы и грамотно реагировать, вместо того чтобы выдавать машинальную необдуманную реакцию.

Практика улучшает навыки считывания поведения окружающих людей.

В главе 3 (таблица 2 в Приложении) есть таблица с описанием внешних проявлений каждого стиля. Перечитайте ее и используйте вместе со списком наблюдений, предложенным ниже, чтобы совершенствовать свои навыки и распознавать стили взаимодействия. Можно для начала включить телевизор и понаблюдать за людьми, у которых берут интервью.

Физические и вербальные характеристики	Примеры/комментарии
ГОЛОС Тон Темп Паузы Молчание	
ЯЗЫК ТЕЛА Легкость или неповоротливость Скорость движения Направление движения Жесты	
ТЕМА РАЗГОВОРА	
МАНЕРА	
ЭНЕРГИЯ	
ПРОИЗВОДИМОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ	
ВЕРОЯТНЫЙ СТИЛЬ	

Взаимопонимание

Во время общения обратите внимание на энергию человека и на его реакцию. Вы чувствуете себя на одной волне с ним или вы разобщены? Если вы чувствуете, что между вами мало общего, возможно, стоит скорректировать свой стиль, чтобы добиться взаимопонимания. Помните, что можете выбирать конкретную энергию. Начиная новое общение с нейтральной энергии, вы можете усилить или ослабить ее в зависимости от восприятия собеседника. Можно переместиться к инициированию, выбирая темп речи и движения, или перейти к реагирующему стилю, притормозив и сделав паузу. Это поможет достичь взаимопонимания.

Еще один способ эффективного общения – поставить себя на место другого человека. Мы склонны смотреть на мир со своей точки зрения (от первого лица). Но мы способны изменить перспективу и взглянуть на ситуацию с точки зрения другого человека (от второго лица). Иногда полезно смотреть со стороны на вас обоих (от третьего лица). Представьте, что бы увидел, услышал, подумал или почувствовал наблюдатель, глядя на ваши действия и слова. Взгляд от третьего лица, как скрытая камера, особенно полезен для решения конфликтов.

В главах 9–12 мы рассмотрим конкретные советы по общению с представителями каждого стиля взаимодействия.

Какие проблемы могут возникнуть между людьми с разными стилями взаимодействия

Многое может пойти не так, когда общаются люди с разными стилями взаимодействия. Например, каждый стиль принятия решений (у навигатора – обдуманный, у мобилизатора – быстрый, у энерджайзера – коллективный, у синтезатора – совещательный) может вызвать стресс и раздражение у представителей остальных трех.

- Навигаторы испытывают стресс, когда не знают, что происходит (например, когда мобилизаторы торопятся действовать без какого-либо плана, синтезаторы и энерджайзеры предлагают слишком много вариантов и идей). Им не нравятся совещания, где обсуждаются новые идеи, вместо того чтобы принимать решения; не нравится чувствовать давление других людей; не нравится, когда им не дают высказаться.
- Мобилизаторы испытывают стресс, когда ничего не происходит (например, когда синтезаторы и энерджайзеры изучают варианты, а навигаторы долго обдумывают курс действий). На совещаниях она расстраиваются, когда темп обсуждения слишком медленный – всё тянется бесконечно долго, люди отклоняются от темы, когда они не могут контролировать ситуацию или считают, что задачи не выполняются.
- Энерджайзеры испытывают стресс, когда люди не участвуют в процессе и не проявляют энтузиазма (например, когда навигаторы кажутся отстраненными,

синтезаторы погружаются в размышления, а мобилизаторы вообще не слушают). На совещаниях им не нравится, когда их вынуждают что-то делать, если они не принимали участия в решении, и им не нравится, когда люди критикуют их идеи или проявляют пассивную реакцию по отношению к этим идеям.

- Синтезаторы испытывают стресс, когда у них мало времени для принятия решения (например, когда энерджайзеры создают атмосферу хаоса, мобилизаторы торопят с действиями, а навигаторы – с выполнением задачи). Им не нравятся совещания, где другие много болтают, а они не могут высказаться; им не нравится, когда люди торопят принять решение, не проанализировав все последствия.

У людей с разными стилями разная энергетика и манера двигаться, и эти отличия тоже могут вызвать конфликт.

Джо (синтезатор) и его сын-подросток **Джошуа** (мобилизатор) шли по многолюдной станции метро, Джо впереди. Синтезаторы склонны двигаться не по прямой, а по кривой, от одной точки к другой, обдумывая информацию по пути, а мобилизаторы движутся прямо к цели. В итоге они разделились, и Джо пришлось искать сына; он злился, что Джошуа не шел за ним следом. А Джошуа пошел по самой прямой дороге и с нетерпением ждал отца, злясь на то, что тот где-то плутает.

В главах 9–12 мы поговорим о конфликтах и тренингах, которые могут случиться между представителями конкретных стилей, когда поведение второй стороны вызывает у них негативные эмоции. Некоторые конфликты присущи всем стилям из-за разных предпочтений их представителей. Об этом в следующем разделе.

Конфликты между предпочтениями

Реагирование и инициирование. Умение контролировать физические условия и распределять время зависит от наших предпочтений – реагирования и инициирования. То, что подходит вам, не всегда подходит вашим коллегам и родственникам.

Люди со стилем реагирования предпочитают...	Люди со стилем инициирования предпочитают...
Немноголюдное место и спокойную атмосферу	Многолюдное место и стимулирующую атмосферу
Иметь время для самостоятельной работы	Иметь время для работы с другими людьми
Чтобы их не перебивали и не отвлекали	Дискутировать – не возражают, когда их отвлекают или перебивают (в разумных пределах)
Общаться в письменной форме (имейл или отчеты)	Общаться устно, по телефону или лично
Иметь возможность обдумать те или иные вопросы	Иметь возможность обсудить вопросы с другими людьми
Иметь время перед встречей, чтобы заранее всё спланировать	Иметь возможность действовать быстро и быстро переходить от одной темы к другой
Иметь время для размышления после собрания	

Как ваши предпочтения влияют на коллег и родственников?

Директивность и информирование. Мы указываем или предлагаем? Эти предпочтения тоже могут породить конфликт.

Люди с директивным стилем...	Люди с информирующим стилем...
<p>Дают указания и ждут, что человек выполнит их, но люди с информирующими предпочтениями нуждаются в дополнительных разъяснениях</p> <p>Кажутся слишком прямолинейными, особенно тем, кто предпочитает информирующий стиль</p>	<p>Дают информацию и ждут, что человек учтет ее, прежде чем действовать, однако люди с директивным стилем предпочитают более четкие инструкции</p> <p>Кажутся нерешительными, особенно тем, кто предпочитает директивный стиль</p>

Люди с директивным стилем...	Люди с информирующим стилем...
<p>Считают информирующий стиль манипуляцией</p> <p>Если у вас директивные предпочтения, помните, что ваши информирующие коллеги не всегда радуются, когда им указывают, что делать, – им нужны объяснения и информация, а не просто итоговая формулировка решения</p>	<p>Считают директивный стиль диктатурой</p> <p>Если у вас информирующие предпочтения, помните, что «чем меньше, тем лучше» – ваши директивные коллеги не всегда нуждаются в объяснениях и информации, они предпочитают, чтобы вы сразу перешли к решению</p>

Если вы предпочитаете директивность, но нужно добиться поддержки, можете использовать смешанную формулировку (сочетающую указания с информацией): «Будьте любезны, составьте протокол, нам нужно знать, к каким выводам пришло собрание».

Если у вас информирующие предпочтения, но нужно добиться от человека конкретных действий, тоже используйте смешанную формулировку (которая сочетает информацию и указание), чтобы человек знал, чего вы хотите: «Нам нужно знать, к каким выводам пришло собрание, так что составьте протокол, пожалуйста».

Как ваши предпочтения влияют на коллег и родственников?

Как преодолеть конфликт

Когда мы чувствуем угрозу, примитивная часть мозга (миндалина) выдает реакцию «бежать или драться», прежде чем рациональная префронтальная кора успеет включиться в процесс. Конфликт может быстро перерасти из крошечного недопонимания в полномасштабный спор. Перечислим общие советы по решению конфликтных ситуаций, применимые для всех стилей взаимодействия.

- Повторите точку зрения собеседника своими словами, задайте вопросы, чтобы разъяснить его позицию. Тем самым вы проявите уважение к человеку, проверите, правильно ли вы услышали его, и получите время для обдумывания услышанного.
- После этого сделайте паузу, прежде чем высказать свою точку зрения. В своей речи используйте союз «и» вместо «но»: «но» отвергает всё, что было сказано до этого, а «и» ставит две позиции на один уровень, вместо того чтобы противопоставлять их (сравните воздействие двух ответов: «Да, но...» и «Да, и...»).
- Описывая поведение человека, избегайте слов «никогда» и «всегда», так как это, скорее всего, приведет к негативной эмоциональной реакции и эскалации конфликта. К тому же маловероятно с фактической точки зрения, что человек никогда или всегда делает что-то.
- Избегайте слов «должен» и «обязан», поскольку большинству не нравится, когда им указывают, что делать.

- Избегайте таких фраз, как «при всем уважении» и «я понимаю, что вы имеете в виду, но...», так как они сигнализируют о том, что вы собираетесь выразить несогласие.
- Если можете найти общий язык с человеком, обязательно подчеркните, что между вами есть хоть какое-то согласие.
- Не высказывайте возражений, лучше попросите дать разъяснение, ищите идеи и делайте предложения.
- Переключитесь с прошлого и настоящего на будущее – что мы собираемся сделать, как можно избежать этого в дальнейшем? Это поможет избавиться от злости во время спора [2].
- Взгляните на проблему с точки зрения другого человека – поставьте себя на его место, не нужно фанатично цепляться за свою позицию.

Позитивные моменты взаимодействия представителей разных стилей

У представителей каждого стиля есть общие предпочтения с остальными тремя, и это позволяет добиться синергии, когда назревает конфликт.

- Мобилизаторов и энерджайзеров объединяет склонность к инициированию.
- Навигаторов и синтезаторов объединяет склонность к реагированию.

- Навигаторов и мобилизаторов объединяет склонность к директивности.
- Энерджайзеров и синтезаторов объединяет склонность к информированию.
- Энерджайзеров и навигаторов объединяет нацеленность на процесс.
- Синтезаторов и мобилизаторов объединяет нацеленность на результат.

Эти предпочтения могут стать общей платформой и основой для взаимопонимания, которая позволит развивать более прочные связи.

Если будете копировать энергию другого человека и проявлять уважение к его внутренним стимулам, то вы сможете выстроить связь. Подробнее о том, какое поведение вызывает позитивные эмоции у представителей каждого стиля взаимодействия, см. в главах 9–12.

В главах 4–7 мы отметили, что наше поведение во время общения отчасти определяется потребностью повысить самооценку. Мы эмоционально привязаны к нашим стимулам и убеждениям и, когда чувствуем, что главные из них не ценятся, считаем это угрозой самооценке и реагируем так, что можем разжечь конфликт. Знание стилей взаимодействия помогает ценить позитивную мотивацию и благие намерения, обуславливающие поведение людей, даже когда их воздействие на нас кажется негативным. Посмотрите еще раз таблицу из главы 3 (таблица 3 в Приложении), чтобы вспомнить внутренние стимулы и убеждения людей с разными стилями взаимодействия.

Мы судим о людях по внешнему поведению, стараемся угадать их намерения, но между намерениями и реальным воздействием поведения наблюдается существенное различие. Вот почему так важна обратная связь – она позволяет проверить, соответствует ли воздействие, которое мы оказали на человека, нашим намерениям, а если нет, то можно скорректировать свое поведение. Мы склонны судить о себе по своим намерениям (хорошим), а других – по их воздействию на нас (плохому).

Помимо всего прочего, потенциальная синергия между стилями наблюдается, когда они эффективно совмещаются друг с другом. Каждый стиль приносит что-то важное в атмосферу рабочей команды, или семьи, или компании друзей. Стиль мобилизаторов и синтезаторов – сосредоточенность на результате или задаче, энерджайзеров – стремление вовлечь людей, а навигаторов – нацеленность на процесс планирования. Это ингредиенты высокоэффективной команды (или счастливой семьи).

Важный навык в сотрудничестве с людьми – умение действовать так, чтобы они сохранили чувство собственного достоинства и здоровую самооценку.

Выберите человека, с которым вы общаетесь на работе или вне работы.

Судя по его физическому и вербальному поведению, какой у него стиль взаимодействия?

В чем заключаются его внутренние стимулы и убеждения?
Из-за чего может вспыхнуть конфликт между вашими стилями и стимулами?
Как адаптировать ваш подход, чтобы подстроиться под его потребности?

Проявите уважение к их точке зрения, подумайте, что обуславливает их поведение, и покажите, что вы цените их вклад, – это ключ к построению позитивных отношений с ними.

Конкретные советы о том, как жить и работать с представителями различных стилей, см. в главах 9–12.

Глава 9

Как жить и работать с навигаторами

Умение считывать физические и вербальные сигналы, посылаемые вам в процессе общения, поможет точнее определять предпочтения людей, их мысли и чувства, грамотнее выбирать свою реакцию, чтобы дать им возможность реализовать их стимулы и потребности.

В этой главе вы найдете советы о том, как адаптироваться к навигаторам и выстраивать взаимосвязи с ними. Напомним их характеристики.

Реагирование
Директивное
общение
Нацеленность
на процесс



Люди со стилем навигатора стремятся определить курс действий:

- они двигаются неторопливо, обдуманно, разговаривают размеренно, неспешно, кажутся спокойными и сосредоточенными;
- они выстраивают план действий, чтобы достичь нужного результата;
- они принимают взвешенные решения в соответствии с обдуманным процессом;
- им легко даются планирование, мониторинг, инструктаж и регулирование процесса;
- они помогают группе придерживаться верного пути и прогнозировать проблемы;
- они испытывают стресс, когда не знают, что будет дальше, или когда план меняется, а нового курса действий пока нет, или когда не видят прогресса

Как добиться взаимопонимания

Взаимопонимание – первый шаг в построении отношений, зачастую мы делаем его бессознательно. Легче добиться взаимопонимания с людьми, которые похожи на нас, так что, если человек отличается от вас по стилю общения, можно выстроить отношения, корректируя свой стиль и подстраиваясь под этого человека.

Общаясь с навигаторами, следует:

- быть спокойным, выражаться прямо, сразу переходить к сути дела;
- быть сосредоточенным, не отвлекаться от темы;
- притормозить и послушать их;
- подчеркнуть основные этапы и ключевые точки;
- обсудить цель и план действий;
- обдумать всё заранее, не тропиться с выводами.

Помните, им нужен план действий, чтобы достичь желаемого результата.

На этапе достижения взаимопонимания мы бессознательно считываем сигналы других людей и начинаем чувствовать, нравится нам человек или нет, и насколько нам комфортно с ним. В таблице показано, какое впечатление может произвести навигатор и какое влияние он может оказать на ваши мысли и чувства.

Какое впечатление производят навигаторы	Их возможное воздействие на вас
Напряженные и слишком серьезные Медленно реагирующие Чрезмерно заиклинные на деталях и процессе Слишком прямолинейные Не вовлеченные в работу команды Сдержанные и лишённые энтузиазма Негибкие, навязывающие структуру и процесс Не желающие рассматривать все существующие варианты	Вам не хочется обращаться к ним первым Вам некомфортно с ними Хочется узнать, что они не договаривают Вы считаете их не готовыми к сотрудничеству Вас раздражает их заиклинность на процессе и деталях Вам не нравится, когда указывают, что делать

Как вы понимаете, если человек оказывает негативное воздействие на вас, это влияет на вашу реакцию и может привести к непродуктивному поведению с обеих сторон и к усугублению ситуации. Мы склонны делать поспешные умозаключения и заполнять пробелы догадками относительно мотивов поведения людей. Если наши умозаключения ошибочны, то реакция будет неадекватной, и ситуация довольно быстро перерастет из банального недопонимания в конфликт.

Избегая предвзятых суждений, вы открываете для себя новые каналы общения. Реагируя спокойно и обдуманно, вы настроитесь на одну волну и по мере развития отношений получите возможность понять позитивные намерения, которые обуславливают внешнее поведение собеседника.

Как адаптировать свое поведение

В таблице показаны внутренние стимулы навигаторов, а также что делать и не делать представителям остальных стилей взаимодействия, чтобы подстроиться под них.

Как ведут себя навигаторы	Как подстроиться под них
<p>Проявляют сосредоточенность</p> <p>Нацелены на получение желаемого результата</p> <p>Руководствуются острой потребностью прогнозировать трудности</p> <p>Считают, что стоит потратить силы на то, чтобы заранее всё обдумать и достичь цели</p> <p>Принимают обдуманные решения</p> <p>Стремятся помочь группе двигаться верным путем и прогнозировать проблемы</p> <p>Мотивированы думать заранее</p> <p>Испытывают стресс, если не знают, что будет дальше, или не видят прогресса</p>	<p>Быть спокойным, говорить прямо, по существу</p> <p>Притормозить, сделать паузу и послушать, с периодическим зрительным контактом</p> <p>Дать им время высказаться</p> <p>Быть сосредоточенным, не отклоняться от темы</p> <p>Проявлять терпение, когда они высказывают свое мнение</p> <p>Не вторгаться в их пространство</p> <p>Не ждать непринужденной беседы и не пытаться поддерживать ее</p> <p>Информировать их об изменениях в плане</p> <p>Подчеркнуть ключевые этапы и контрольные точки</p> <p>Обсудить с ними цели и план действий</p> <p>Поощрять их поделиться мыслями и подробностями</p> <p>Обдумать всё, не спешить с ответом</p> <p>Рассказать им, что планируется дальше</p> <p>Осознать их потребность в четком плане</p> <p>Признать их вклад в работу команды</p>

Навигаторы склонны испытывать стресс, когда не знают, что их ждет впереди (когда мобилизаторы торопятся перейти к действиям, не имея плана, а синтезаторы и энерджайзеры предлагают слишком много вариантов и идей). Итак, если вы придерживаетесь одного из остальных трех стилей, обратите внимание, как ваше поведение может повлиять на коллегу-навигатора.

Если навигаторы испытывают стресс, проявите спокойствие, выразитесь прямо, объясните им, чего ожидать, информируйте о проделанной работе и проявите терпение, пока они формулируют свои мысли.

Джордж (навигатор) работал в операционной команде, лидер которой предпочитал стиль мобилизатора. На многих собраниях вопросы обсуждались и решения принимались быстрее, чем Джордж успевал сформулировать свои мысли. Он постоянно чувствовал давление на таких собраниях, где операционные лидеры требовали быстрых ответов и решений инжиниринговых проблем. Он не мог отвечать быстро, так как предпочитал сначала обдумать вопрос, а потом уже рекомендовать определенный курс действий. Часто он считал, что принятые решения далеко не самые оптимальные.

Он узнал, что это распространенная проблема для людей с его стилем: он осознал, что ему нужно слишком много времени на размышления, что нужен более быстрый темп работы, и последовал совету высказывать свое мнение до того, как он тщательно всё обдумает. Хотя это было непривычно вначале, оказалось, что коллеги стали слушать его, и благодаря позитивным результатам он начал увереннее выражать свои мысли.

В этом случае Джордж подстроился под обстоятельства, скорректировав свой стиль взаимодействия. Он был бы еще более эффективным сотрудником, если бы его коллеги поняли, что ему нужно время и место, чтобы подумать, прежде чем отвечать.

Что вам нужно изменить в своем поведении, чтобы эффективнее общаться с коллегами?

Конфликты и трения с представителями других стилей

Иногда поведение людей с другими стилями взаимодействия может вызвать негативные эмоции у навигаторов. Полезно знать типы поведения, которые могут вызвать негативную реакцию, чтобы избегать их. Типичные для навигаторов триггеры перечислены ниже.

Реагирование
Директивное
общение
Нацеленность
на процесс



Когда люди заносчивы, самоуверенны или назойливы
 Когда люди не выполняют своих обязательств
 Когда дают информацию без четкой цели
 Когда при быстром темпе работы мало времени, чтобы подумать
 Когда люди нерешительны
 Когда план меняется
 Когда люди не следуют согласованному курсу действий
 Когда не понятно, что ждет впереди

Триггеры вступают в силу, когда навигаторы не могут реализовать свои внутренние стимулы и когда их предпочтения не ценятся окружающими. Есть простые шаги, которые могут предпринять люди с другими стилями взаимодействия, чтобы не провоцировать негативную реакцию навигаторов.

Триггеры	Как адаптироваться и добиваться взаимопонимания
<p>Когда люди заносчивы, самоуверенны или назойливы</p>	<p>Навигаторы считают мобилизаторов и энерджайзеров – с их привычкой сначала говорить, а потом думать – самоуверенными и назойливыми. Дайте им время подумать, говорите тише, спокойнее, поинтересуйтесь их мнением и выслушайте ответ</p>
<p>Когда люди не выполняют своих обязательств</p>	<p>Люди с директивными предпочтениями испытывают стресс, когда другие не делают того, чего от них ждут или о чем их просят. Поэтому, работая с навигаторами, четко отвечайте на их вопросы, чтобы они ясно представляли себе свое положение – и не гадали, что происходит. Сделайте то, что обещали, а если что-то изменится, сразу же дайте им знать</p>
<p>Когда дают информацию без четкой цели</p>	<p>Энерджайзеры и синтезаторы предпочитают информирование и периодически выдают слишком много детальной информации или хотят вовлечь в процесс слишком много людей (с точки зрения навигаторов). Информация, которую вы даете, должна быть связана с планом или целью либо же быть краткой</p>

Триггеры	Как адаптироваться и добиваться взаимопонимания
<p>Когда при быстром темпе работы мало времени, чтобы подумать</p>	<p>Мобилизаторы и энерджайзеры разговаривают и двигаются быстро, и навигаторы расценивают это как давление – им не дают времени подумать. Разговаривайте медленнее, делайте паузы и не стесняйтесь тишины. При необходимости можно продолжить обсуждение позже, после того как навигатор обдумает вопрос</p>
<p>Когда люди нерешительны</p>	<p>Синтезаторы и энерджайзеры – с их информирующими предпочтениями – кажутся иногда нерешительными, это раздражает навигаторов, которые любят ясность и директивный стиль. Четко объясните, что вы всё еще анализируете варианты, и сообщите им, когда примете решение. Навигаторы также предпочитают придерживаться принятых решений, а синтезаторы и энерджайзеры вполне могут изменить свои решения в свете новой информации. Этого лучше избегать, если хотите наладить отношения с вашим коллегой-навигатором</p>
<p>Когда план меняется</p>	<p>Навигаторы любят следовать плану, но они могут проявлять гибкость, если в случае появления изменений будет разработан новый план действий. Следовательно, стоит выделить время и обсудить с ними новый план</p>
<p>Когда люди не следуют согласованному курсу действий</p>	<p>Ни в одном из стилей взаимодействия это не считается настолько важным, как в стиле навигаторов. Они настаивают на соблюдении процесса и кажутся бескомпромиссными, так что представителям других стилей придется проявить понимание и не реагировать слишком бурно</p>

Триггеры	Как адаптироваться и добиваться взаимопонимания
Когда не понятно, что ждет впереди	Навигаторы испытывают стресс, когда мобилизаторы торопятся действовать без четкого плана, а синтезаторы и энеджерджайзеры предлагают слишком много вариантов и вовлекают слишком много людей. Признайте их потребность в конкретном курсе действий и информируйте их, что будет дальше

Люди со стилем навигатора считают, что нужно прогнозировать дальнейшее развитие событий. Том был менеджером в компании водоснабжения, а его коллега, Хамид, руководил смежной областью, им приходилось следовать одним и тем же процессам и методам работы. Том выбирал организованный, структурированный подход, ценил последовательность процессов и любил выполнять работу шаг за шагом. У него были регулярные трения и стычки с Хамидом, который умел выходить из кризисных ситуаций, любил действовать, не раздумывая, и не проявлял терпения к необходимости планирования процессов. Тома он считал педантичным, зацикленным на процессе и правилах, а Том в свою очередь считал Хамида ненадежным, непоследовательным, действующим вслепую.

В команде были постоянные проблемы, а их отношения настолько испортились, что они видели друг в друге лишь негативную сторону. Изучение стилей взаимодействия стало первым шагом на пути к осознанию, что каждый из них обладает талантами, которые позволяют команде работать эффективно. Они также поняли, что у них есть возможности плодотворно сотрудничать и извлечь выгоду из обоих стилей.

Если вы работаете или живете с навигатором, подумайте, как адаптировать ваше поведение, чтобы не провоцировать у него негативную реакцию.

Как стимулировать позитивные эмоции

Напомню, что стимул навигаторов – прогнозировать развитие событий и следовать определенному курсу действий, и они могут испытывать стресс, когда не знают, что их ждет впереди. Ваше поведение может стимулировать позитивные эмоции навигаторов и порадовать их, если оно будет соответствовать их предпочтениям. А навигаторы хотели бы, чтобы люди:

- следовали процессу или плану, не отклоняясь от него, пока задача не будет выполнена;
- повторяли сказанное с целью показать, что им всё понятно;
- все выполняли один и тот же план;
- все четко понимали процесс;
- для принятия решений имели всю необходимую информацию;

- их внимательно слушали;
- показывали, что понимают и ценят их, – давали позитивные комментарии, действовали согласно их плану;
- дали им время подумать;
- вдохновляли их – действиями, идеями, искусством, музыкой.

Вот что можно сказать навигатору, чтобы угодить их внутренним стимулам и ослабить стрессоры:

- «Вы могли бы обдумать этот вопрос и составить план?»
- «Итак, вы хотите, чтобы я сделал...»
- «Каковы следующие шаги?»
- «Сверимся с планом».
- «Каковы возможные проблемы и что мы можем сделать, чтобы обойти их?»

Если вы живете или работаете с навигатором, что можно сделать, чтобы стимулировать его позитивные эмоции?

Бен был навигатором, и по выходным он неизменно переживал стресс, когда его супруга Кейт предлагала массу занятий, и перспектива казалась абсолютно туманной. Незнание раздражало его, и это иногда вызывало трения между ними. Они нашли способ решить проблему – обсуждали в пятницу вечером планы на выходные. Это избавило Бена от стресса, и выходные стали приносить намного больше радости.

Вклад в командную работу

Понимая уникальный вклад навигаторов в командную работу, люди с другим стилем взаимодействия захотят приложить усилия, чтобы адаптироваться к ним и добиться взаимопонимания. В рамках работы команды происходит масса взаимодействий, так что для недопонимания, конфликтов и стресса достаточно поводов. Один из способов создать продуктивный климат в команде – сформулировать, что именно каждый человек вкладывает в работу команды и как коллеги могут помочь ему стать эффективнее.

Список, предложенный ниже, позаимствован с семинаров менеджеров Европейской высокотехнологичной компании. Целью семинаров было улучшить понимание между людьми и создать климат, в котором они раскроют весь свой потенциал. Вот что говорили участники семинара о коллегах-навигаторах.

Какой вклад они вносят в командную работу:

- обдуманый, глубокомысленный подход;
- спокойное, вдумчивое общение;

- следование плану/этапам процесса;
- прогнозирование преград и умение их обходить;
- умение организовать непрерывный рабочий процесс;
- формирование процесса и следование ему.

Что им нужно от команды:

- время, чтобы подумать;
- чтобы их выслушали и восприняли серьезно, а не отмахивались от их предложений;
- чтобы было четкое направление и конкретные решения;
- чтобы другие члены команды понимали, что им нравится не только процесс, но и люди;
- чтобы команда признала, что они способны быть гибкими и открытыми для изменений – если есть объяснение необходимости этих изменений.

Публичное признание вклада навигаторов в работу команды оказалось основным фактором их уверенности в себе. Получив такое признание, навигаторы продемонстрировали своим поведением, что чувствуют поддержку и вдохновение и хотят активно участвовать в работе команды.

Навигаторы признаются, что им следует:

- учитывать мнение команды и вовлекать всех в процесс принятия решений;
- четче, понятнее и чаще выражать свое мнение.


Что вы можете сделать, чтобы помочь своим коллегам-навигаторам эффективнее участвовать в работе команды?

Глава 10

Как жить и работать с мобилизаторами

Умение считывать физические и вербальные сигналы, посылаемые вам в процессе общения, поможет точнее определять предпочтения людей, их мысли и чувства, грамотнее выбирать свою реакцию, чтобы дать им возможность реализовать их стимулы и потребности.

В этой главе вы найдете советы о том, как адаптироваться к мобилизаторам и выстраивать взаимосвязи с ними. Напомним их характеристики.

<p>Инициирование Директивное общение Нацеленность на результат</p> 	<p>Люди со стилем мобилизатора стремятся действовать и добиваться результата:</p> <ul style="list-style-type: none"> • они двигаются порывисто, разговаривают довольно быстро и кажутся прямолинейными и решительными; • они мобилизуют ресурсы (включая людей), чтобы получить достижимый результат; • они быстро и уверенно принимают решения; • им легко решать, направлять, мобилизовывать и исполнять; • они ведут группу к цели и помогают выполнять задачи; • они испытывают стресс, когда остальные не разделяют их чувства срочности, или когда не удается достичь результата, или когда они не могут контролировать ситуацию
---	--

Как добиться взаимопонимания

Взаимопонимание – первый шаг в построении отношений, зачастую мы делаем его бессознательно. Легче добиться взаимопонимания с людьми, которые похожи на нас, так что, если человек отличается от вас по стилю общения, можно выстроить отношения, корректируя свой стиль и подстраиваясь под этого человека.

Общаясь с мобилизаторами, следует:

- говорить быстро;
- выражаться четко;
- предлагать идеи, которые они еще не учли;
- проявлять чувство юмора (если это уместно);
- говорить уверенным тоном;
- показывать, что вы не забыли о сроках.

Помните, они стремятся действовать, чтобы получить достижимый результат.

На этапе достижения взаимопонимания мы бессознательно считываем сигналы других людей и начинаем чувствовать, нравится нам человек или нет, и насколько нам комфортно с ним. В таблице показано, какое впечатление может произвести мобилизатор и какое влияние он может оказать на ваши мысли и чувства.

Какое впечатление производят мобилизаторы	Их возможное воздействие на вас
Любители покомандовать, требовательные Нетерпеливые Не осознают чувства других людей Не учитывают другие возможные результаты Отталкивают людей, стремясь контролировать ресурсы Не слушают идеи команды	Вы чувствуете давление из-за быстрого темпа работы Вы считаете их навязчивыми Вы считаете их деспотичными и контролирующими Вы раздражаетесь, когда они принимаются за работу, не учитывая вашего мнения Вам не нравится, когда вам указывают, что делать

Как вы понимаете, если человек оказывает негативное воздействие на вас, это влияет на вашу реакцию и может привести к непродуктивному поведению с обеих сторон и к усугублению ситуации. Мы склонны делать поспешные умозаключения и заполнять пробелы догадками относительно мотивов поведения людей. Если наши умозаключения ошибочны, то реакция будет неадекватной, и ситуация довольно быстро перерастет из банального недопонимания в конфликт.

Избегая предвзятых суждений, вы открываете для себя новые каналы общения. Реагируя активно и энергично, вы настроитесь на одну волну и по мере развития отношений получите возможность понять позитивные намерения, которые обуславливают внешнее поведение собеседника.

Как адаптировать свое поведение

В таблице показаны внутренние стимулы мобилизаторов, а также что делать и не делать представителям остальных стилей взаимодействия, чтобы подстроиться под них.

Как ведут себя мобилизаторы	Как подстроиться под них
<p>Проявляют решительность</p> <p>Стремятся к достижимому результату</p> <p>Чувствуют настоятельную потребность действовать</p> <p>Считают, что стоит рискнуть и действовать или принять решение</p> <p>Требуют быстрых решений</p> <p>Ведут команду к цели и помогают выполнить задачи</p> <p>Мотивированы действовать или принимать решения</p> <p>Испытывают стресс, когда задачи не выполняются или когда они не контролируют ситуацию</p>	<p>Выражаться четко, кратко, по существу</p> <p>Говорить быстро, уверенно, поддерживать прямой зрительный контакт</p> <p>Показать, что вы понимаете всю срочность вопроса</p> <p>Непринужденный разговор на посторонние темы допускается, только когда основной вопрос решен</p> <p>Объяснить, что вы делаете и к какому сроку закончите</p> <p>Не разговаривать слишком много</p> <p>Помочь им притормозить, сделать шаг назад и наблюдать</p> <p>Объяснить им причины тех или иных действий</p> <p>Снабжать подробной информацией</p> <p>Предлагать идеи, которые они не учли</p> <p>При необходимости возражать, они не будут против</p> <p>Шутить вместе с ними</p>

Мобилизаторы испытывают стресс, когда ничего не происходит (когда синтезаторы исследуют варианты, навигаторы стремятся следовать плану, а энерджайзеры слишком много разговаривают). Итак, если вы придерживаетесь одного из остальных трех стилей взаимодействия, обратите внимание, как ваше поведение может повлиять на коллегу-мобилизатора. Если мобилизаторы испытывают стресс, объясните им причины тех или иных действий, помогите увидеть, что работа продолжается и у нее есть конкретные сроки, и не забывайте шутить вместе с ними.


Джозеф часто чувствовал раздражение и стресс, когда его менеджеры не действовали достаточно быстро. Он начинал заниматься микроменеджментом, ежедневно давал им задания и проверял, выполнили они их или нет. Однако это лишило сотрудников возможности контролировать работу в целом и нести за нее ответственность – если возникали трудности, это была вина Джозефа.

Такая стратегия не сработала, поэтому Джозеф попробовал другой подход. Когда он делегировал задачи, он стал позволять своим менеджерам самостоятельно решать, как и когда их выполнить. Они научились информировать его о достижениях, а он не спрашивал ни о чем до конкретной даты. Сначала ему было тяжело, но постепенно он научился доверять людям, и в итоге его менеджеры стали более мотивированными.

Что вам нужно изменить в своем поведении, чтобы эффективнее общаться с коллегами?

Конфликты и трения с представителями других стилей

Иногда поведение людей с другими стилями взаимодействия может вызвать негативные эмоции у мобилизаторов. Полезно знать типы поведения, которые могут вызвать негативную реакцию, чтобы избегать их. Типичные для мобилизаторов триггеры перечислены ниже.

<p>Инициирование Директивное общение Нацеленность на результат</p> 	<p>Когда люди сдержанны или скрытны Когда люди не выполняют своих обязательств Когда дают информацию без четкой цели Когда работа идет медленно Когда люди нерешительны Когда не удается выполнить задачу Когда нужно пересмотреть прошлые обсуждения или решения</p>
--	---

Триггеры вступают в силу, когда мобилизаторы не могут реализовать свои внутренние стимулы и когда их предпочтения не ценятся окружающими. Есть простые шаги, которые могут предпринять люди с другими стилями взаимодействия, чтобы не провоцировать негативную реакцию мобилизаторов.

Триггеры	Как адаптироваться и добиваться взаимопонимания
<p>Когда люди сдержанны или скрытны</p>	<p>Мобилизаторы, с их привычкой к инициированию, любят обговаривать вопросы с другими людьми и думать на ходу, во время разговора. А вот навигаторам и синтезаторам свойственно сначала обдумать вопрос, а потом говорить. Мобилизаторы считают, что они намеренно утаивают информацию или уклоняются от действий. Работая с мобилизаторами, люди с другими стилями должны говорить, что думают, даже если их мысли еще не до конца сформированы. Мобилизаторы радуются, когда люди высказывают свое мнение, поскольку это значит, что они работают и движутся к цели</p>
<p>Когда люди не выполняют своих обязательств</p>	<p>Люди с директивными предпочтениями могут испытывать стресс, когда другие не делают того, что от них ожидается или о чем их просят. Поэтому, работая с мобилизаторами, четко реагируйте на их просьбы, чтобы они знали, что происходит, а не гадали. Они испытывают настоятельную потребность действовать и выполнять задачи, поэтому, если они не знают, что происходит, это их раздражает. Сделайте то, что обещали, а если что-то изменится, сразу же сообщите им</p>

Триггеры	Как адаптироваться и добиваться взаимопонимания
<p>Когда дают информацию без четкой цели</p>	<p>Энерджайзеры и синтезаторы склонны к информированию и иногда дают слишком много детальной информации или вовлекают слишком много людей, по мнению мобилизаторов. Информация, которую вы даете, должна быть краткой и связанной с целью. Не говорите уклончиво, не откладывайте действия. Мобилизаторы не требуют слишком больших объяснений – они предпочитают сразу перейти к делу, а если им интересны ваши размышления, они спросят</p>
<p>Когда работа идет медленно</p>	<p>Навигаторы и синтезаторы разговаривают неспешно, обдуманно, а их жесты и язык тела намного сдержаннее и скромнее, чем у мобилизаторов. Это не соответствует энергичному подходу мобилизаторов. Говорите быстрее, громче и проявляйте более оживленный язык тела, это поможет достичь взаимопонимания. Трудность для энерджайзеров (с энергичностью у них всё в порядке) – выразаться кратко и конкретно, использовать меньше слов и давать меньше объяснений, чем им хочется. Люди всех стилей должны показать, что понимают, насколько важно для мобилизаторов быстро достичь цели</p>

Триггеры	Как адаптироваться и добиваться взаимопонимания
<p>Когда люди нерешительны</p>	<p>Синтезаторы и энерджайзеры, с их информирующими предпочтениями, любят советоваться и вовлекать людей, учитывать все мнения и информацию. Это приводит к тому, что на решения уходит больше времени, а это настоящий стресс для мобилизаторов, так как они любят, когда решения принимаются быстро, чтобы сразу же приступить к работе. Сообщите им, когда вы примете решение, обговорите сроки, чтобы вопрос не висел в воздухе, – и убедите их, что обязательно вернетесь к разговору в указанный срок</p>
<p>Когда нужно пересмотреть прошлые обсуждения или решения</p>	<p>Мобилизаторы испытывают сильнейший стресс, когда нужно вернуться и пересмотреть решения и обсуждения. А для синтезаторов и энерджайзеров это естественное последствие появления новой информации или новых людей – и ничего плохого они в этом не видят. Мобилизаторы могут стать чрезмерно напористыми, упрямыми и требовательными, так что представителям остальных стилей придется проявить терпение и не реагировать слишком бурно. Иногда мобилизаторы отстраняются и отказываются участвовать в повторном обсуждении. В таком случае сотрудники с другими стилями могут предпринять определенные шаги и снова вовлечь их в процесс</p>

Триггеры	Как адаптироваться и добиваться взаимопонимания
Когда не удается выполнить задачу	Мобилизаторы стремятся быстро выполнить задачу и испытывают стресс, когда считают, что ничего не удастся сделать. Они торопятся действовать, а деталями занимаются позже. Это может вызвать конфликт с синтезаторами и энеджерджайзерами, которые любят не спеша советоваться и вовлекать людей. То же самое с навигаторами, которые предпочитают заранее спланировать процесс и обдумать все риски. Признайте потребность мобилизаторов выполнить задачу и объясните им, кто чем занимается. Убедите их, что задачи выполняются, и поощряйте переключать внимание на что-то другое, пока работа идет

Люди со стилем мобилизатора считают, что стоит рискнуть и действовать или принять решение, а корректировать его позже. Джеймс (мобилизатор) был менеджером на промышленном заводе. Возникли проблемы с качеством готового продукта, которые срочно нужно было решать. Он обратился за советом к инженеру по качеству и потребовал незамедлительного ответа. Инженеру по качеству (навигатору) понадобилось время, чтобы изучить вопрос и подумать. Джеймс был, мягко говоря, раздосадован – он требовал незамедлительных действий. Он продвигал свое решение и настоял на действиях, которые оказались не самыми оптимальными и привели к новым проблемам. Однако Джеймс всё равно считал, что любые действия, которые затем можно скорректировать, лучше, чем ожидание и бездействие. Инженер по качеству мог повлиять на него и убедить подождать, если бы показал, что понимает всю срочность вопроса и немедленно займется поиском решения.

Если вы работаете или живете с мобилизатором, подумайте, как адаптировать ваше поведение, чтобы не провоцировать у него негативную реакцию.

Как стимулировать позитивные эмоции

Напомню, что внутренний стимул мобилизатора – выполнить задачу и действовать, а стресс он испытывает, когда считает, что ничего не удастся выполнить. Ваше поведение может стимулировать позитивные эмоции мобилизаторов и порадовать их, если оно будет соответствовать их предпочтениям. А мобилизаторы хотели бы, чтобы:

- видно было движение к цели;
- люди объясняли, что они делают;
- люди обсуждали задачу, даже если они не согласны с ними или друг с другом;
- люди понимали всю срочность задачи и приступали к работе без лишних разговоров;
- все стремились к выполнению цели.

Вот что можно сказать мобилизатору, чтобы угодить его внутренним стимулам и ослабить стрессоры:

- «Я займусь этим сразу же».
- «Вот что я собираюсь сделать...»
- «Уверен, мы сможем выполнить эту задачу сегодня».
- « Попрошу помощи у других».
- «Я закончил».

Если вы живете или работаете с мобилизатором, что можно сделать, чтобы стимулировать его позитивные эмоции?

Давина (мобилизатор) решила организовать в выходные встречу друзей, которые жили в разных частях страны. Она взяла дело в свои руки, связалась со всеми, предложила даты, скоординировала все ответы, назначила день и попросила остальных подумать насчет угощения, напитков и развлечений. Они все быстро ответили и договорились взять на себя ответственность за разные задачи. Давина была довольна, и выходные прошли на ура.

Вклад в командную работу

Понимая уникальный вклад мобилизаторов в командную работу, люди с другим стилем взаимодействия захотят приложить усилия, чтобы адаптироваться к ним и добиться взаимопонимания. В рамках работы команды происходит масса взаимодействий, так что для недопонимания, конфликтов и стресса достаточно поводов. Один из способов создать продуктивный климат в команде – сформулировать, какой именно вклад вносит каждый человек в работу команды и как коллеги могут помочь ему стать эффективнее.

Список, предложенный ниже, позаимствован с семинаров менеджеров Европейской высокотехнологичной компании. Целью семинаров было улучшить понимание между людьми и создать климат, в котором они раскроют весь свой потенциал. Вот что говорили участники семинара о коллегах-мобилизаторах.

Какой вклад они вносят в командную работу:

- действия и энергию, необходимые для выполнения задачи;
- соблюдение сроков;
- умение руководить командой/работой;
- умение структурировать процесс и задавать ясное направление;
- ответственность за риски и решения;

- умение преодолевать препятствия.

Что им нужно от команды:

- чтобы сразу переходили к сути дела, используя факты и конкретные примеры;
- чтобы высказывали свое мнение и могли сказать ему, что он явно перегнул палку, и, если он предлагает совершенно нереалистичный путь, объяснить почему;
- чтобы предоставляли полезную и значимую информацию – не держали в неведении;
- чтобы помогали расставить приоритеты;
- чтобы помогали сделать паузу и подумать.

Мобилизаторы отметили, что в своих односторонних стремлениях выполнить задачи они именно перегибают палку, им следует находить время и место для использования других стилей, которые внесут свой уникальный и ценный вклад в эффективное взаимодействие. Мобилизаторы сказали, что им нужно:

- чаще делать паузу и размышлять;
- реже идти на конфронтацию;
- учитывать информацию и вклад других членов команды.


Что вы можете сделать, чтобы помочь своим коллегам-мобилизаторам эффективнее участвовать в работе команды?

Глава 11

Как жить и работать с энерджайзерами

Умение считывать физические и вербальные сигналы, посылаемые вам в процессе общения, поможет точнее определять предпочтения людей, их мысли и чувства, грамотнее выбирать свою реакцию, чтобы дать им возможность реализовать их стимулы и потребности.

В этой главе вы найдете советы о том, как адаптироваться к энержайзерам и выстраивать взаимосвязи с ними. Напомним их характеристики.

<p>Инициирование Информирующее общение Нацеленность на процесс</p> 	<p>Люди со стилем энержайзера стремятся к вовлеченности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • они склонны двигаться и разговаривать довольно быстро и экспрессивно, воодушевляют, вовлекают; • они вовлекают людей в процесс, чтобы получить всеобъемлющий результат; • они за коллективные решения, убеждают, добиваются поддержки; • им легко убеждать, воодушевлять, помогать и обсуждать идеи; • они способствуют групповым процессам и помогают повысить уровень интереса и вовлеченности; • они испытывают стресс, когда сами или другие не участвуют в процессе или когда не чувствуют себя частью коллектива
--	--

Как добиться взаимопонимания

Взаимопонимание – первый шаг в построении отношений, зачастую мы делаем его бессознательно. Легче добиться взаимопонимания с людьми, которые похожи на нас, так что, если человек отличается от вас по стилю общения, можно выстроить отношения, корректируя свой стиль и подстраиваясь под этого человека.

Общаясь с энерджайзерами, следует:

- слушать и проявлять интерес;
- делать позитивные комментарии;
- подчеркивать преимущества некоторых вариантов;
- предлагать варианты без конкретного направления;
- использовать жизнерадостный тон голоса;
- опираться на личные примеры (если это уместно);
- предлагать свои идеи в позитивном ключе.

Помните, они стремятся вовлечь людей и самим участвовать в процессе.

На этапе достижения взаимопонимания мы бессознательно считываем сигналы других людей и начинаем чувствовать, нравится нам человек или нет, и насколько нам комфортно с ним. В таблице показано, какое впечатление может произвести энерджайзер и какое влияние он может оказать на ваши мысли и чувства.

Какое впечатление производят энержайзеры	Их возможное воздействие на вас
<p>Чрезмерно оптимистичны Не сосредоточены на задаче Слишком болтливы Легко впадают в уныние Не учитывают детали или потребность в структуре и планировании Фанатично стремятся вовлечь и вдохновить людей Предлагают слишком много идей</p>	<p>Вы испытываете давление из-за высокого темпа работы Вы считаете их назойливыми Вы считаете, что они жаждут привлечь к себе внимание Вы испытываете стресс из-за хаотичной атмосферы, которую они создают Вам не нравится, когда они не делают то, о чем вы их просили</p>

Как вы понимаете, если человек оказывает негативное воздействие на вас, это влияет на вашу реакцию и может привести к непродуктивному поведению с обеих сторон и к усугублению ситуации. Мы склонны делать поспешные умозаключения и заполнять пробелы догадками относительно мотивов поведения людей. Если наши умозаключения ошибочны, то реакция будет неадекватной, и ситуация довольно быстро перерастет из банального недопонимания в конфликт.

Избегая предвзятых суждений, вы открываете для себя новые каналы общения. Проявляя поддержку и воодушевление, вы настроитесь на одну волну и по мере развития отношений получите возможность понять позитивные намерения энержайзеров, которые обуславливают их внешнее поведение.

Как адаптировать свое поведение

В таблице показаны внутренние стимулы энерджайзеров, а также что делать и не делать представителям остальных стилей взаимодействия, чтобы подстроиться под них.

Как ведут себя энерджайзеры	Как подстроиться под них
<p>Стремятся привлечь людей Нацелены на всеобъемлющий результат Руководствуются острой потребностью вовлечь людей в процесс и самим участвовать в нем Считают, что стоит потратить энергию и вовлечь людей, вдохновить их Стремятся к коллективным решениям Стремятся поддерживать командные процессы и повышать уровень интереса и ответственности Мотивированы включить всех в процесс Испытывают стресс, когда не участвуют в происходящем</p>	<p>Начните с отвлеченного разговора Говорите быстро, проявляйте оживленность и экспрессивный язык тела Слушайте, когда они обсуждают те или иные вопросы, проявляйте интерес Будьте открытыми и проявляйте энтузиазм Подкрепляйте идеи позитивными комментариями Предлагайте информацию жизнерадостным тоном Опирайтесь на личные примеры Подчеркивайте преимущества тех или иных вариантов Предлагайте свои идеи в позитивном ключе Станьте для них «референтным слушателем», чтобы помочь обдумать вопросы</p>

Энерджайзеры испытывают стресс, когда люди не участвуют в процессе и не проявляют должного энтузиазма (когда навигаторы и синтезаторы молчат, а мобилизаторы не воспринимают их идеи). Итак, если вы предпочитаете один из остальных трех стилей взаимодействия, обратите внимание, как ваше поведение может повлиять на коллегу-энерджайзера.

Если энерджайзеры испытывают стресс, выслушайте их, поощряйте их активное участие в процессе, дайте возможность выразить идеи, мысли и чувства.

На работе люди со стилем энерджайзера могут внести незаметный вклад, вовлекая остальных в процесс, но один из недостатков стиля – атмосфера хаоса. Лиззи (энерджайзер) работала в офисе с открытой планировкой рабочих мест, хотя половину рабочего времени она проводила на других объектах. Ее коллеги всегда знали, что она в офисе, так как говорила она громко, со всеми общалась, и, как только у нее появлялась идея, ей сразу же нужно было ее обсудить. Ее энтузиазм был заразителен, но коллеги испытывали и отрицательное его воздействие: они отвлекались от работы. Чтобы свести к минимуму негативные последствия, одна из коллег согласилась стать для нее «референтным слушателем» (чтобы Лиззи выкладывала ей все свои идеи и получала обратную связь); они стали проводить свои встречи в отдельной комнате, чтобы никому не мешать.

Некоторые представители этого стиля называют себя «командирами» – хотя чаще всего это описание ассоциируется с мобилизаторами. Хотя они считают себя командирами, окружающие воспринимают их не так. Возможно, их желание и способность объединять людей и организовывать процесс внушает им такое чувство, словно они

командуют парадом. Иногда люди с информирующим стилем общения (энерджайзеры и синтезаторы) кажутся такими командирами, когда используют директивный язык, поскольку для них это не естественная форма общения.

Что вам нужно изменить в своем поведении, чтобы эффективнее общаться с коллегами?

Конфликты и трения с представителями других стилей

Иногда поведение людей с другими стилями может вызвать негативные эмоции у энерджайзеров. Полезно знать типы поведения, которые могут вызвать негативную реакцию, чтобы избежать их. Типичные для энерджайзеров триггеры перечислены ниже.

Инициирование
Информирование
Нацеленность на процесс



Когда люди сдержанные или отстраненные
Когда люди не слушают их
Когда им указывают, что делать, без объяснений
Когда работа идет медленно
Когда люди командуют
Когда люди не проявляют энтузиазма
Когда они не чувствуют себя вовлеченными в процесс

Триггеры вступают в силу, когда энеджерджайзеры не могут реализовать свои внутренние стимулы и когда их предпочтения не ценятся окружающими. Есть простые шаги, которые могут предпринять люди с другими стилями взаимодействия, чтобы не провоцировать их негативную реакцию.

Триггеры	Как адаптироваться и добиваться взаимопонимания
Когда люди сдержанные или отстраненные	Энеджерджайзеры считают навигаторов и синтезаторов, с их склонностью сначала думать, а потом (возможно) говорить, сдержанными, иногда они даже думают, что люди скрывают информацию и уклоняются от ответственности. Отвечайте сразу, лучше с позитивными комментариями, даже если вы не успели тщательно обдумать вопрос. Для энеджерджайзеров лучше, если вы скажете хоть что-то, чем вообще ничего. Если у вас стиль мобилизатора, выслушайте их идеи и не критикуйте
Когда люди не слушают их	Энеджерджайзеры, с их склонностью к информированию и инициированию, любят вовлекать людей в дискуссию, объяснять и обговаривать свои идеи. Они испытывают стресс, когда окружающие не проявляют интереса. Обязательно выслушайте их идеи и обсудите их, даже если придется ненадолго отвлечься от ваших занятий

Триггеры	Как адаптироваться и добиваться взаимопонимания
Когда им указывают, что делать, без объяснений	Мобилизаторы и навигаторы предпочитают директивное общение и склонны давать инструкции с минимальными объяснениями. Для энерджайзеров это стресс, так что постарайтесь дать информацию и объяснения, это поможет им заинтересоваться той задачей, которую вы перед ними ставите. Синтезаторы и так предоставляют информацию, для них это естественно, но они не всегда четко формулируют, какого результата ждут
Когда работа идет медленно	Навигаторы и синтезаторы склонны говорить и двигаться неспешно, обдуманно, и энерджайзеров иногда раздражает такая медлительность. Энерджайзеры стремятся заполнить любую тишину, лишая тем самым окружающих возможности что-либо сказать. Избегайте пауз, говорите быстрее, варьируйте тон голоса. При необходимости скажите, что вам нужно время подумать и сделайте несколько воодушевляющих комментариев
Когда люди командуют	Энерджайзеры любят обсуждать идеи и варианты действий. Поэтому, общаясь с ними, информируйте и объясняйте. Мобилизаторам и навигаторам не следует раздавать инструкции и ограничивать количество возможных вариантов, которые энерджайзерам хочется обсудить

Триггеры	Как адаптироваться и добиваться взаимопонимания
Когда люди не проявляют энтузиазма	У энерджайзеров самый экспрессивный и оживленный стиль, и более сдержанный стиль навигаторов и синтезаторов они расценивают как отсутствие энтузиазма. Разговаривая с энерджайзерами, выскажите свое мнение, говорите быстрее и используйте более экспрессивную жестикуляцию
Когда они не чувствуют себя вовлеченными в процесс	Основной внутренний стимул энерджайзеров – вовлечь остальных в процесс и добиться результата, в котором все будут участвовать. Они сами любят участвовать в процессе и теряют мотивацию, если чувствуют себя исключенными из процесса. Убедитесь, что вовлекли энерджайзеров, или, по крайней мере, информируйте их, чтобы они знали, что происходит

Энерджайзеры всегда болтают, и окружающих это может подавлять или раздражать, особенно когда их мнение никто не слышит. Так обстояли дела с Полом, синтезатором. Однажды он сказал своей коллеге-энерджайзеру Салли: «Чем больше ты суетишься, тем меньше мне хочется воспринимать тебя всерьез». Он понял, что иногда нужно проявить жесткость, даже если это кажется грубым, но это единственный способ убедиться, что его мнение услышано.

Если вы работаете или живете с энерджайзером, подумайте, как адаптировать ваше поведение, чтобы не провоцировать у него негативную реакцию.

Как стимулировать позитивные эмоции

Напомню, что внутренний стимул энерджайзеров – вовлекать и что они испытывают стресс, когда сами или другие не вовлечены в процесс. Ваше поведение может стимулировать позитивные эмоции энерджайзеров и порадовать их, если оно будет соответствовать их предпочтениям. А энерджайзеры хотели бы, чтобы:

- группа действовала энергично и двигалась к определенной цели;
- чувствовался оптимизм – мы сможем это сделать;
- люди отвечали открыто и честно;
- вся группа (а не только отдельные люди) чувствовала себя значимой;
- люди были открыты и любознательны;
- люди проявляли позитивные эмоции;
- люди были вовлечены и заинтересованы.

Вот что можно сказать энерджайзеру, чтобы угодить его внутренним стимулам и ослабить стрессоры:

- «Буду рад поработать с вами».
- «Прекрасная идея».
- «Когда мы сможем начать?»
- «А что, если позвать остальных?»
- «А что другие думают об этом?»

Если вы живете или работаете с энерджайзером, что можно сделать, чтобы стимулировать его позитивные эмоции?

Группа друзей обсуждает поездку в Барселону на выходные, но пока никто ничего не сделал. В группе три энерджайзера, два навигатора и два синтезатора. Если бы среди них оказался хоть один мобилизатор («Давайте сделаем это прямо сейчас!»), скорее всего, они уже выбрали бы дату, рейс, гостиницу. Время шло, и, наконец, Элли (энерджайзер) решила пригласить всех к себе домой («Давайте приступим»), чтобы обсудить и пообщаться. Все отреагировали с энтузиазмом, и она порадовалась, что удалось сдвинуться с мертвой точки. Люди со стилем синтезатора принесли информацию о Барселоне и поискали в Интернете варианты рейсов и гостиниц («Какой результат нам нужен?»), чтобы принять максимально оптимальное решение. А два навигатора стали составлять программу поездки («Какой у нас план?»).

Естественно, если у вас определенный стиль взаимодействия, это еще не значит, что вы обязаны брать на себя задачи, которые ассоциируются только с этим стилем, или что вам нужен конкретный стиль, чтобы успешно выполнить ту или иную задачу. Однако в любом случае мы в первую очередь тяготеем к тому, что для нас важно и позволяет задействовать наши индивидуальные сильные стороны.

Вклад в командную работу

Понимая уникальный вклад энерджайзеров в командную работу, люди с другим стилем взаимодействия захотят приложить усилия, чтобы адаптироваться к ним и добиться взаимопонимания. В рамках работы команды происходит масса взаимодействий, так что для недопонимания, конфликтов и стресса достаточно поводов. Один из способов создать продуктивный климат в команде – сформулировать, какой именно вклад каждый человек вносит в командную работу и как коллеги могут помочь ему стать эффективнее.

Список, предложенный ниже, позаимствован с семинаров менеджеров Европейской высокотехнологичной компании. Целью семинаров было улучшить понимание между людьми и создать климат, в котором они раскроют весь свой потенциал. Вот что говорили участники семинара о коллегах-энерджайзерах.

Какой вклад они вносят в командную работу:

- веселье, радость, сотрудничество, вдохновение;

- энтузиазм, энергию, вовлеченность;
- умение не просто выполнить задачу, а быть «социальным клеем», выстраивая связи между людьми;
- умение интегрировать разные точки зрения и позиции;
- движение вперед – стимулирование идей;
- позитивный настрой, оптимизм;
- помощь остальным в поиске новых идей;
- врожденное желание делиться информацией (нетворкинг).

Что им нужно от команды:

- участие и интерес с самого начала;
- отсутствие негатива;
- искренность и честность;
- искренний интерес к их делам;
- направление, но не слишком жесткое;
- ответная реакция;
- обязательства делать то, что вы говорите на собраниях и вне собраний.

На семинаре предложили организовать коучинговые встречи один на один между коллегами, чтобы изучать, как адаптировать свое поведение друг к другу и создавать условия для развития индивидуальных преимуществ каждого члена команды. Не удивительно, что именно два энерджайзера взялись за дело и реализовали эту идею.

Чего не хватает энерджайзерам (по их собственному мнению):

- умения давать направление, а не только информацию;
- умения четко формулировать, чего они ждут от команды.

Что вы можете сделать, чтобы помочь своим коллегам-энерджайзерам эффективнее участвовать в работе команды?

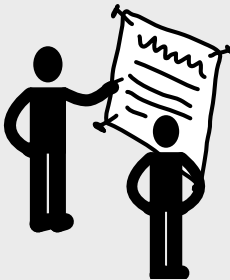
Глава 12

Как жить и работать с синтезаторами

Умение считывать физические и вербальные сигналы, посылаемые вам в процессе общения, поможет точнее определять предпочтения людей, их мысли и чувства, грамотнее выбирать свою реакцию, чтобы дать им возможность реализовать их стимулы и потребности.

В этой главе вы найдете советы о том, как адаптироваться к синтезаторам и выстраивать взаимосвязи с ними. Напомним их характеристики.

**Реагирование
Информирующее
общение
Нацеленность на
результат**



Люди со стилем синтезатора стремятся к наилучшему возможному результату:

- они двигаются неприметно, разговаривают скромно, кажутся терпеливыми, общительными;
- они собирают информацию и мнения других людей, чтобы добиться наилучшего результата;
- они за совещательные решения, интегрируют многие ресурсы и мнения;
- им легко даются формулировки, разъяснения, поддержка и интеграция мнений;
- они поддерживают групповой процесс и помогают избегать ошибок;
- они испытывают стресс, когда им не хватает времени, или их усилия не получают должной оценки, или когда от них требуют быстрого решения

Как добиться взаимопонимания

Взаимопонимание – первый шаг в построении отношений, зачастую мы делаем его бессознательно. Легче добиться взаимопонимания с людьми, которые похожи на нас, так что, если человек отличается от вас по стилю общения, можно выстроить отношения, корректируя свой стиль и подстраиваясь под этого человека.

Общаясь с синтезаторами, следует:

- быть открытым и непредубежденным;
- делать паузы, чтобы дать им время подумать;
- задавать вопросы и слушать ответы;
- не торопить их с решением;
- предлагать выбор, обсуждать плюсы и минусы разных вариантов;
- интересоваться их мнением;
- дать им время для осмысления информации.

Помните, им нужна информация и мнения, чтобы достичь наилучшего результата. На этапе достижения взаимопонимания мы бессознательно считываем сигналы других людей и начинаем чувствовать, нравится нам человек или нет, и насколько нам комфортно с ним. В таблице показано, какое впечатление может произвести синтезатор и какое влияние он может оказать на ваши мысли и чувства.

Какое впечатление производят синтезаторы	Их возможное воздействие на вас
<p>Нерешительные Слишком глубоко вникают в любой вопрос Слишком много времени тратят на рассмотрение вопроса Не имеют четкого направления Медлительны, когда нужно принять решение и действовать Стремятся всем угодить и удовлетворить слишком много потребностей Всё усложняют</p>	<p>Вам не хватает терпения выдержать такой медленный темп работы Вам неловко из-за пауз Вы не можете понять, о чем они думают Вы считаете, что они слишком уступчивы Вас раздражает, когда они советуются с вами, а потом игнорируют ваше мнение Вам не нравится, когда они не делают то, о чем вы их просите</p>

Как вы понимаете, если человек оказывает негативное воздействие на вас, это влияет на вашу реакцию и может привести к непродуктивному поведению с обеих сторон и к усугублению ситуации. Мы склонны делать поспешные умозаключения и заполнять пробелы догадками относительно мотивов поведения людей. Если наши умозаключения ошибочны, то реакция будет неадекватной, и ситуация довольно быстро перерастет из банального недопонимания в конфликт.

Избегая предвзятых суждений, вы открываете для себя новые каналы общения. Проявляя дружелюбие и терпение, вы настроитесь на одну волну и по мере развития отношений получите возможность понять позитивные намерения синтезаторов, которые обуславливают их поведение.

Как адаптировать свое поведение

В таблице показаны внутренние стимулы синтезаторов, а также что делать и не делать представителям остальных стилей взаимодействия, чтобы подстроиться под них.

Как ведут себя синтезаторы	Как подстроиться под них
<p>Проявляют коммуникабельность</p> <p>Стремятся добиться наилучшего возможного результата</p> <p>Руководствуются острой потребностью интегрировать мнения и информацию</p> <p>Считают, что стоит потратить время, чтобы интегрировать и примирить разные точки зрения</p> <p>Стремятся к совещательным решениям</p> <p>Поддерживают групповые процессы и помогают избегать ошибок</p> <p>Мотивированы на то, чтобы всех примирить</p> <p>Испытывают стресс, когда им не хватает времени или уважения либо когда их торопят с решением</p>	<p>Быть открытым и дружелюбным, но не слишком экспрессивным</p> <p>Поддерживать зрительный контакт, говорить тише, сдержаннее</p> <p>Делать паузы, чтобы дать им время подумать</p> <p>Слушать, не перебивая</p> <p>Задавать вопросы и внимательно слушать ответы</p> <p>Дать время подумать и осмыслить</p> <p>Поинтересоваться их мнением</p> <p>Не настаивать на незамедлительном решении</p> <p>Предлагать выбор, а также обсудить плюсы и минусы различных вариантов</p> <p>Отмечать ценность их вклада</p> <p>Формулировать, чего вы от них ждете</p>

Синтезаторы испытывают стресс, когда им не дают время, чтобы принять решение, или не ценят их вклад (когда мобилизаторы торопятся вперед, энеджерджайзеры слишком много разговаривают, а навигаторы настаивают на определенном курсе действий). Итак, если вы придерживаетесь одного из остальных трех стилей, обратите внимание, как ваше поведение может повлиять на коллегу-синтезатора.

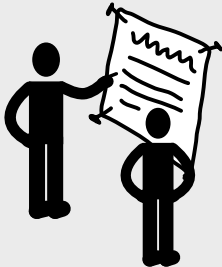
Если синтезаторы испытывают стресс, будьте дружелюбны, но не слишком экспрессивны, терпеливо обеспечивайте информацией и поддержкой и дайте им время подумать, осмыслить вопросы.

Кэти (синтезатор) и ее супруг **Билли** (навигатор) готовились к переезду за границу в связи с новой работой Билли. Он уехал первым, а Кэти должна была приехать с детьми в конце школьной четверти. Кэти хотела сохранить свою работу как можно дольше и еще не решила, когда подать заявление об уходе. Ей казалось, что Билли давит на нее: каждый раз, когда они общались по телефону, он спрашивал, когда она уйдет с работы. Он хотел знать о ее планах, а она хотела отложить решение, пока не рассмотрит все варианты и не почувствует, что время подходящее. Проблема разрешилась, когда Кэти сообщила Билли самую позднюю дату ухода с работы, хотя для себя еще не закрыла этот вопрос и знала, что может изменить дату, если захочет.

Что вам нужно изменить в своем поведении, чтобы эффективнее общаться с коллегами?

Конфликты и трения с представителями других стилей

Иногда поведение людей с другими стилями взаимодействия может вызвать негативные эмоции у синтезаторов. Полезно знать типы поведения, которые могут вызвать негативную реакцию, чтобы избежать их. Типичные для синтезаторов триггеры перечислены ниже.

<p>Реагирование Информирование Нацеленность на результат</p> 	<p>Когда люди слишком самоуверенны и назойливы Когда люди не слушают их мнение Когда им указывают, что делать, без объяснений Когда темп работы высокий, и не хватает времени подумать Когда люди командуют Когда не хватает времени для интеграции всей информации Когда их вклад не ценится Когда их вынуждают принять решение до того, как они будут готовы сделать это</p>
--	---

Триггеры вступают в силу, когда синтезаторы не могут реализовать свои внутренние стимулы и когда их предпочтения не ценятся окружающими. Есть простые шаги, которые могут предпринять люди с другими стилями взаимодействия, чтобы не провоцировать их негативную реакцию.

Триггеры	Как адаптироваться и добиваться взаимопонимания
<p>Когда люди слишком самоуверенны и назойливы</p>	<p>Синтезаторы считают мобилизаторов и энеджерджайзеров, с их привычкой сначала говорить, а потом думать, самоуверенными или назойливыми. Дайте им время подумать, говорите тише, спокойнее, поинтересуйтесь их мнением и выслушайте ответ</p>
<p>Когда люди не слушают их мнение</p>	<p>Люди с реагирующим стилем общения испытывают стресс, когда не могут включиться в разговор и высказать свои мысли. Вы поможете им, если поинтересуетесь их мнением и предоставите им время и место, чтобы сформулировать его</p>
<p>Когда им указывают, что делать, без объяснений</p>	<p>Навигаторы и мобилизаторы предпочитают директивный стиль и склонны давать слишком много инструкций и слишком мало объяснений для синтезаторов. Даже если кажется, что синтезатор проявляет согласие (поскольку он склонен подстраиваться под других), он вполне может проигнорировать инструкцию, так что лучше дать им время, чтобы они выразили все свои опасения и сомнения</p>

Триггеры	Как адаптироваться и добиваться взаимопонимания
<p>Когда темп работы высокий, и не хватает времени подумать</p>	<p>Мобилизаторы и энерджайзеры говорят и двигаются быстро, и синтезаторы воспринимают это как стремление быстро принять решение, не проанализировав все варианты. Говорите медленнее, делайте паузы, не бойтесь тишины. Будьте терпеливы. При необходимости договоритесь закончить обсуждение позже, после того как синтезатор обдумает вопрос</p>
<p>Когда люди командуют</p>	<p>Навигаторы и мобилизаторы, с их директивными предпочтениями, кажутся командирами, и это может вызвать пассивное сопротивление у синтезаторов. Поинтересуйтесь их мнением и учтите его. Не указывайте, а объясняйте и дайте возможность внести свой вклад</p>
<p>Когда не хватает времени для интеграции всей информации</p>	<p>Помогите им определить, сколько времени им нужно, и обговорите сроки, чтобы не требовать от них решения до согласованной даты. А если нет возможности выделить столько времени, сколько им нужно, помогите приоритизировать и смириться с тем, что иногда «достаточно хорошо» – это хорошо</p>

Триггеры	Как адаптироваться и добиваться взаимопонимания
Когда их вклад не ценится	Синтезаторы часто жалуются, что они предлагают идеи, а хвалят за них других людей. Обязательно признайте ценность их вклада и выскажите свое мнение относительно их работы
Когда их вынуждают принять решение до того, как они будут готовы это сделать	Синтезаторы испытывают стресс, когда мобилизаторы торопятся действовать, не проанализировав все варианты, навигаторы хотят выработать курс действий, а энерджайзеры создают атмосферу хаоса, вовлекая слишком много людей. Признайте их потребность во времени, помогите им осмыслить, что им нужно, чтобы принять решение, и обсудите, сколько времени это займет

Люди, посетившие семинар, выполняли определенные задачи в группе с разными стилями взаимодействия. После выполнения задачи провели опрос, и оказалось, что синтезаторы испытали некоторые негативные триггеры из-за поведения людей с другими стилями, особенно из-за мобилизаторов, которые не слушали их, вскакивали и наклонялись над столом, вместо того чтобы сидеть, как все остальные. Синтезаторы пришли к выводу, что им было бы намного легче выполнить задачу, если бы можно было работать в небольших группах, где не было бы споров. Они решили, что помогут группе, если определят «стратегию выполнения задачи, поддержат других членов группы, если те не будут шуметь» – то есть полная противоположность подходу мобилизаторов.

Если вы работаете или живете с синтезатором, подумайте, как адаптировать ваше поведение, чтобы не провоцировать у него негативную реакцию.

Как стимулировать позитивные эмоции

Напомню, что стимул синтезаторов – интегрировать и стремиться к наилучшему возможному результату, и они испытывают стресс, когда недостаточно информации, времени или признания. Ваше поведение может стимулировать позитивные эмоции синтезаторов и порадовать их, если будет соответствовать их предпочтениям. А синтезаторы хотели бы, чтобы люди:

- предоставляли им время и место для высказывания своего мнения;
- способствовали развитию и формулированию результата;
- слушали их мнение;
- спокойно воспринимали тишину и паузы;
- признавали ценность их вклада;
- выполняли свои обязательства – это признак вовлеченности этих людей в процесс;

- проявляли интерес к ним;
- выполняли роль «референтной группы».

Вот что можно сказать синтезатору, чтобы угодить его внутренним стимулам и ослабить стрессоры:

- «Что вы думаете об этом?»
- «Сколько времени вам нужно, чтобы закончить отчет?»
- «Вы проделали очень важную работу»
- «Мне нравятся ваши идеи»
- «Какие плюсы и минусы вы видите?»

Если вы живете или работаете с синтезатором, что можно сделать, чтобы стимулировать его позитивные эмоции?

Крисси составила тренинг для персонала колл-центра. Она собрала материалы из множества источников, а также поговорила с самыми разными людьми о том, что нужно для курса. Она синтезировала информацию и придумала инновационный дизайн. Ее клиенты были довольны курсом, а она получила похвалу и признание. Она чувствовала, что ее усилия не пропали даром, хотя ее коллеги и клиенты понятия не имели, сколько времени она на это потратила.

Вклад в командную работу

Понимая уникальный вклад синтезаторов в командную работу, люди с другим стилем взаимодействия захотят приложить усилия, чтобы адаптироваться к ним и добиться взаимопонимания. В рамках работы команды происходит масса взаимодействий, так что для недопонимания, конфликтов и стресса достаточно поводов. Один из способов создать продуктивный климат в команде – сформулировать, какой именно вклад каждый человек вносит в командную работу и как коллеги могут помочь ему стать эффективнее.

Список, предложенный ниже, позаимствован с семинаров менеджеров Европейской высокотехнологичной компании. Целью семинаров было улучшить понимание между людьми и создать климат, в котором они раскроют весь свой потенциал. Вот что говорили участники семинара о коллегах-синтезаторах.

Какой вклад они вносят в командную работу:

- возможность интегрировать информацию;
- сосредоточенность на результате – стремление добиться лучшего результата;
- совещательный стиль, вовлечение других;
- умение слушать людей;
- гибкость, адаптивность;
- спокойствие.

Что им нужно от команды:

- чтобы люди проявляли терпение;
- чтобы верили, что сообща сделают всё возможное;
- чтобы оказывали поддержку (при необходимости);
- чтобы высоко ценили результаты работы (если они того заслуживают);
- чтобы осознали, что представителям остальных трех стилей взаимодействия всегда нужен тот, кто «синтезирует»!
- чтобы давали время подумать самостоятельно.

Публичное признание вклада синтезаторов – основной фактор уверенности для людей с этим стилем. На семинаре они сформулировали, что им нужно делать, чтобы активнее участвовать в работе команды:

- чаще говорить, что думают, проще формулировать свои мысли;
- быть решительными и говорить уверенно;
- активно участвовать в обсуждении вопросов, даже если не хватает уверенности и знаний.

Что вы можете сделать, чтобы помочь своим коллегам-синтезаторам эффективнее участвовать в работе команды?

Часть 3

**Как применять
стили
взаимодействия
в работе
и личной жизни**

Глава 13

Стратегии позитивного влияния и воздействия

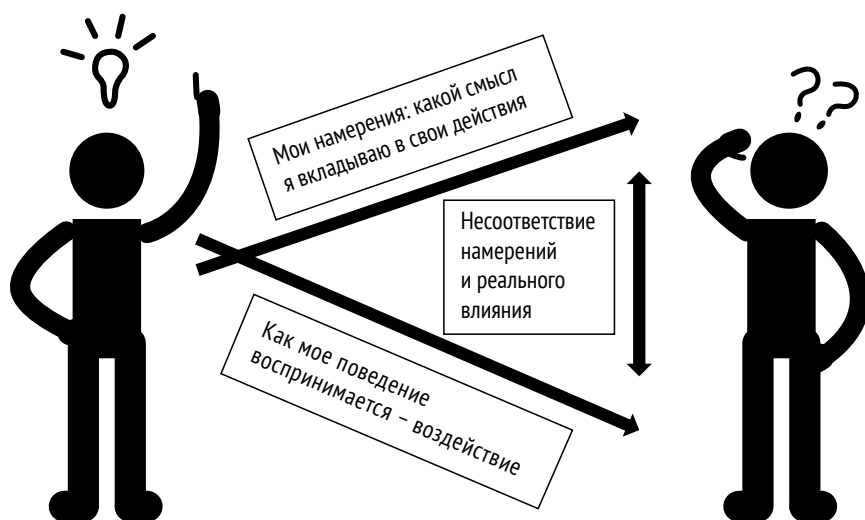
*Все хотят изменить мир, но никто
не хочет измениться сам.*

Л.Н. ТОЛСТОЙ

Всё, что мы делаем и говорим, влияет на окружающих, хотим мы того или нет. Даже если мы одни, мы инстинктивно выражаем чувства своей мимикой. Смотрим ли мы фильм или читаем книгу, мы реагируем вербально и физически, даже когда никто нас не видит и не слышит. А если кто-то присутствует при этом, то все наши слова и поступки оказывают на него воздействие, и это воздействие влияет на его ответную реакцию.

Причем реальное воздействие на людей и конечный результат могут абсолютно отличаться от наших намерений. Интерпретация нашего поведения формируется под влиянием того, что происходит у людей в голове, причем они в свою очередь не знают, что происходит в голове у нас. К примеру, начальник только что сообщил неприятную новость своему подчиненному, и он расстроился. Когда коллега радостно поздоровался с ним, он проворчал в ответ что-то невразумительное; коллега решил, что это крайне агрессивная реакция, и избегал его весь день, – такого результата не хотел никто.

Позитивное влияние и воздействие – это умение подстраивать свое поведение под свои намерения и стремления. Зачастую наблюдается несоответствие между нашими желаниями, выраженными в словах и действиях, и влиянием, которые они оказывают на окружающих. К примеру, человек со стилем мобилизатора склонен быстро выполнять задачи. Но его воздействие – «слон в посудной лавке» – может привести к тому, что люди начнут сопротивляться его требованиям, откажутся помогать, и мобилизатор потеряет свое влияние.



Чаще всего мы общаемся инстинктивно, поэтому важно выяснить, что и как мы сообщаем, чтобы восприятие нашего сообщения соответствовало нашим намерениям и чтобы мы оказывали позитивное воздействие на людей и добились более эффективных результатов для всех.

Шанти, лидер команды колл-центра, переживала трудный период в семье. Ее плохое настроение отражалось на манере общаться с персоналом, и атмосфера в команде изменилась. Ее поведение оказало негативное влияние на команду, и общая производительность упала с высокого уровня до крайне низкого. В итоге ее босс понял, что есть проблема, и временно (и деликатно) перевел ее на другую должность, пока ситуация у нее дома не разрешится. Производительность команды быстро улучшилась под руководством другого лидера.

Процесс общения

Смысл общения – произвести определенное воздействие на слушателя и получить его реакцию на ваше сообщение. Смысл, заложенный в ваши слова, которые вы выбираете, и тон голоса, и язык тела должны соответствовать друг другу. Иначе люди больше внимания обратят на тон голоса и язык тела, а не на слова [1].

Представим общение в виде модели «входящая информация – процесс – результат».



На любом этапе процесса общения ситуация может выйти из-под контроля. Влияние входящей информации и манеры общения в ходе процесса может привести совершенно не к тем результатам, которые мы планировали. В нейролингвистическом программировании (НЛП) есть выражение: «У каждого общения есть смысл, хотите вы того или нет» и «Смысл общения заключается в ответной реакции!» [2].

Вы способны контролировать важные части этого процесса – обдумать результат, которого вы хотите достичь, выбрать слова, тон голоса и язык тела, добиваться взаимопонимания, устанавливая баланс между желанием защищать свою позицию и интересоваться позицией другого человека? От этого зависит, сможете вы достичь желаемого результата или нет.

Как запланировать результат

Начинайте общение, нацелившись на конкретный результат. В любой ситуации вы должны знать, какой результат вам нужен.

- Чего вы хотите достичь? Каких изменений вы ждете в результате этого общения? Зачем вы общаетесь?
- Как вы узнаете, что достигли результата?
- Что вы увидите, услышите, узнаете или почувствуете, когда достигнете результата?

Важно также обдумать, какие результаты нужны вашим собеседникам. Поставьте себя на их место и подумайте:

Чего они ждут от этого общения?

- Какая у них цель?
- Что может их заинтересовать?
- Что бы вы хотели услышать, если бы были на их месте?

Даже самое простое общение можно усовершенствовать с помощью этого подхода. К примеру, вы решили позвонить своей престарелой матери, которая живет одна, в ста километрах от вас. Скорее всего, вы звоните, чтобы проверить, как она, и проявить заботу. Во время разговора вы немного поспорили, и у обоих осталось чувство неудовлетворенности. Знакомая ситуация? Не такого результата вы хотели. Если перед звонком вы напомним себе, зачем вы звоните и чего ждет ваша мама от этого разговора, то у вас будет больше шансов добиться желаемого. Держите в голове конкретное намерение – это повлияет на ваши слова и манеру разговора и принесет более качественный результат. Попробуйте последовать этому методу перед следующим звонком.

Слова

Язык должен быть простой, недвусмысленный и привлекательный, причем намного эффективнее использовать активные, а не пассивные формы речи: «Я забронирую билеты на поезд» вместо «Билеты на поезд будут бронированы мной».

Попробуйте затронуть органы чувств собеседника, особенно зрение, слух и осязание, а также вызвать эмоции (подробнее об этом в следующей главе). Расскажите не только о своих мыслях, но и о чувствах. Используйте позитивные слова и образы – опишите, чего вы хотите, а не чего вы не хотите. К примеру, если вы собираетесь сесть на диету, лучше поставить перед собой цель не «сбросить лишний вес», а более мотивирующий вариант – «выглядеть стройным и здоровым». Это дает позитивное видение будущего, то, к чему можно стремиться, а не то, от чего вы убегаете, – сосредоточьтесь на выгоде, а не мучениях.

Тон голоса

Смысл сообщения также передается через акценты, которые вы ставите на те или иные слова, и темп речи. В зависимости от акцентов предложение «Я не говорил, что он украл ваши деньги» может иметь совершенно разное значение. Попробуйте поставить акцент на каждое слово по очереди.

Подумайте, какие слова в вашем сообщении ключевые, – слова, которые должны запомниться людям, и обязательно поставьте акцент на них. Политики используют слоганы, чтобы упростить свои сообщения, и это очень эффективный метод. Опытные люди способны донести свое сообщение до слушателя всего несколькими мастерски выбранными фразами. В новостных заголовках масса информации передается всего несколькими словами.

Грамотный коммуникатор делает следующее:

- варьирует тон голоса;
- варьирует скорость речи;
- акцентирует ключевые слова, чтобы подчеркнуть их значимость;
- делает паузы и использует тишину для того, чтобы направить внимание аудитории в нужное русло;
- «подбирает» голос соответственно аудитории;
- говорит с энтузиазмом.

Язык тела

Обратите внимание на свой язык тела, на то, какое сообщение он посылает.

Чтобы создать позитивный образ, следует:

- принять расслабленную, но не расхлябанную позу;
- выпрямить спину (сидя или стоя);
- опустить плечи;
- дышать больше животом, а не грудью;
- контролировать свои руки (ничего не вертеть и не терзать);
- поддерживать зрительный контакт.

Как добиться взаимопонимания

Если мы хотим поладить с человеком, на работе или вне работы, нужно добиваться взаимопонимания с ним. Подстроиться под его энергетику – хорошее начало, так что, если ваш собеседник оживленный и энергичный или, наоборот, спокойный и сдержанный, то следует соответствовать его темпу речи и тону голоса, мимике, жестике и позе (только не перегните палку, иначе он решит, что вы передразниваете его). В целом отображение и копирование происходят бессознательно – когда есть взаимопонимание с человеком, у вас, скорее всего, будут одинаковые позы и движения во время общения.

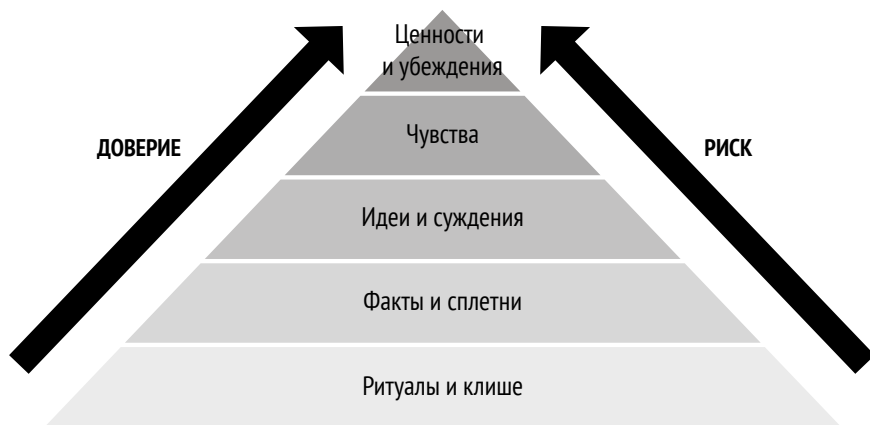
Найти сходства – хороший способ добиться взаимопонимания. Это могут быть общие интересы вне работы (спорт, дети, хобби) или консенсус по некоторым рабочим вопросам. Легче выразить несогласие с человеком, не обижая его, если у вас уже выстроились с ним отношения и между вами много общего.

Внимательно следите за реакцией собеседника на ваши слова, она покажет, действительно ли он понял тот смысл, который вы вкладывали в них. Если его реакция удивит или озадачит вас, то, скорее всего, он интерпретировал ваши слова не так, как вы хотели.

Как выстроить доверие

Доверие в отношениях обычно рождается со временем. Когда люди доверяют друг другу, они больше открывают свои истинные мысли и чувства, что в свою очередь укрепляет доверие между ними. Однако чрезмерная открытость может быть рискованной, так как собеседник не всегда готов к такой открытости и не всегда соглашается с вами.

На рисунке показано, как те или иные темы разговора влияют на качество отношений. Львиная доля нашего общения протекает на нижних уровнях: «Как дела? Ты видел вчера передачу? А футбол смотрел?» Мы не торопимся выражать свои мысли и идеи («Я голосую за партию X, мне нравится, что они занимаются экологией») и еще меньше – свои чувства. По мере того как люди переходят с фактов и идей на чувства и ценности, возрастает риск, но при этом возрастает уровень доверия и интереса. Поэтому, если хотите выстроить доверие, расскажите о своих чувствах, ценностях и убеждениях, тем самым вы поощряете людей доверять вам.



Источник: Powell J. [3].

Умение активно слушать

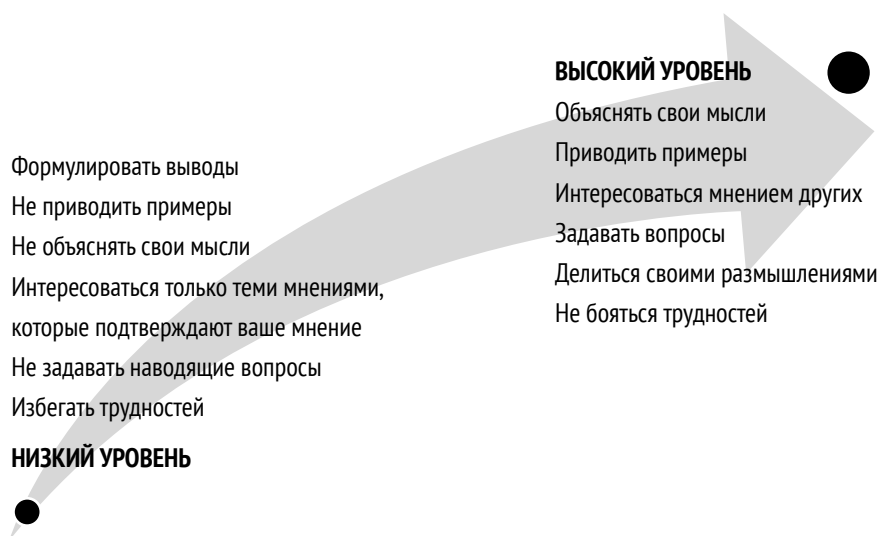
Иногда кажется, что люди слушают, так как они кивают и поддерживают зрительный контакт, но их реакция на ваши слова говорит, что на самом деле они не слушают. Умение активно слушать предполагает не только физические проявления (зрительный контакт, кивки), но также вопросы и резюмирование сказанного, показывающие, что вы поняли человека.

Взаимообмен

Мы часто думаем, что общаться с людьми – значит говорить им, что мы думаем, а не спрашивать, что думают они. Экономист Дж. К. Гэлбрейт [4] сказал: «Если есть выбор – изменить свою точку зрения или доказать, что в этом нет никакой необходимости, большинство займется доказательством». Истинное общение двустороннее, причем когда каждая сторона готова изменить свою позицию.

Взаимообмен в общении предполагает защиту своей позиции (как люди формулируют утверждения) и интерес к позиции собеседника (как люди задают вопросы) [5]. Грамотное владение обоими методами помогает людям узнать мнение друг друга и вместе преодолевать разногласия.

Рисунок показывает поведение при низком уровне взаимодействия (левый нижний угол) и высоком уровне (правый верхний угол).



Планируем, что говорить

На первый взгляд, странно планировать общение. В конце концов, мы общаемся постоянно, не задумываясь об этом. В том-то и проблема: зачастую наше общение не достигает желаемого результата, а продуманный заранее образ действий может многое изменить. Шаблон, предложенный ниже, можно использовать как план для любого типа общения на работе

или дома (телефонный разговор, инструктаж для команды, обсуждение проекта, совещание, анализ результатов работы).

Какого результата вы хотите достичь? Каких изменений вы ждете после общения?
Как вы поймете, что достигли результата? Что вы увидите, услышите, подумаете или почувствуете? Что скажет, сделает, подумает или почувствует собеседник?
Что вы скажете? С какой фразы вы начнете, чтобы заинтересовать аудиторию и четко обозначить тему разговора?
Подумайте, чего ждет аудитория от этого общения. Какие у людей могут быть вопросы или возражения? Какого взгляда на данный вопрос они придерживаются?

Какие эмоции вы хотите передать тоном голоса? Какой стиль взаимодействия поможет передать их?
Какое выражение лица, поза и тон соответствуют вашему сообщению?
Какие основные мысли вы хотите выразить? Как вы их сформулируете?
Какое завершение общения можно считать удачным? Как вы завершите общение?

Сэму пришлось работать над ключевым проектом с новым менеджером из другого подразделения компании, расположенного в США, так что личная встреча была невозможна, а время совместной работы – ограничено. Американским менеджером оказалась женщина, и это стало еще одной причиной волнений для Сэма: он переживал, что не сможет повлиять на нее и получить нужный результат. Он назначил виртуальную встречу с ней на следующей неделе, но заранее ничего не планировал. Мы решили использовать шаблон, предложенный выше, чтобы обговорить его подход. Оказалось, он не успел обдумать, чего хочет от этой встречи и как добьется цели. Он был человеком тихим, сдержанным, со стилем навигатора, и, как правило, не проявлял инициативы на собраниях, поэтому мы проработали, с чего он начнет разговор, как сформулирует задачу. Он порепетировал со мной и скорректировал темп речи, тон голоса и язык тела, усовершенствовал свой подход, чтобы усилить влияние. Он также обдумал, чего ждет американский коллега от этой встречи и что можно назвать успехом с ее точки зрения, и мы обсудили, как завершить встречу на позитивной ноте. Через несколько недель, на нашей следующей сессии, он с радостью сообщил мне, что встреча прошла очень хорошо, и он продолжает пользоваться шаблоном планирования общения.

Позитивное влияние и воздействие

Для каждого стиля взаимодействия характерен свой метод влияния и воздействия на окружающих. Знание своих преимуществ укрепит вашу уверенность и позволит более осознанно применять свои таланты. Если знаете трудности и ошибки каждого стиля, вы сможете избегать их сами и конструктивно реагировать на них, сталкиваясь с ними при общении с другими людьми. Две таблицы показывают сильные и слабые стороны представителей каждого стиля.

Преимущества влияния	НАВИГАТОР	МОБИЛИЗАТОР	ЭНЕРДЖАЙЗЕР	СИНТЕЗАТОР
<p>Как они влияют на окружающих</p>	<p>Настаивают на определенном курсе действий Стремятся сформулировать процесс для достижения цели Стиль общения спокойный Вовлекают людей, чтобы убедить, что все придерживаются плана</p>	<p>Настаивают на действиях, которые приносят результаты Стремятся к цели или выполнению задачи и преодолевают препятствия Стиль общения прямолинейный Добиваются взаимопонимания с коллегами относительно достижения цели</p>	<p>Настаивают на вовлеченности Привносят энергию и энтузиазм в выполнение задачи Стиль общения – убеждение Поощряют, вовлекают и воодушевляют людей</p>	<p>Стремятся к наилучшему результату Обеспечивают актуальной информацией для выполнения задачи Стиль общения – терпеливый Умеют слушать, предлагают поддержку и помощь для выполнения задачи</p>

Преимущества влияния	НАВИГАТОР	МОБИЛИЗАТОР	ЭНЕРДЖАЙЗЕР	СИНТЕЗАТОР
<p>Позитивное воздействие на окружающих</p>	<p>Создают атмосферу порядка Сосредоточенность на плане помогает команде следовать определенному курсу действий Помогают проектам и командам следовать плану</p>	<p>Создают стремительный темп работы Их решительность подталкивает команду к выполнению задачи Помогают добиваться цели</p>	<p>Создают климат единения, сплоченности Их стремление к вовлечению объединяет команду и поощряет сотрудничество Помогают добиться заинтересованности, убеждают людей</p>	<p>Создают демократический климат Их коммуникабельность позволяет собрать данные и выяснить мнение команды Помогают избежать ошибок, собирая всю возможную информацию</p>

	НАВИГАТОР	МОБИЛИЗАТОР	ЭНЕРДЖАЙЗЕР	СИНТЕЗАТОР
<p>Трудности влияния</p> <p>Вероятные трудности</p>	<p>Иногда им не хватает сосредоточенности на задаче из-за чрезмерного внимания к процессам и рискам</p> <p>Кажутся медлительными или зацикленными на процессе</p> <p>Не готовы обсуждать другие варианты</p> <p>Кажутся негибкими в решениях</p>	<p>Не всегда добиваются наилучшего результата, потому что не исследуют все возможности</p> <p>Не всегда делятся информацией</p> <p>Иногда слишком быстро принимают решения, не добившись поддержки и одобрения</p>	<p>Иногда им не хватает сосредоточенности на задаче из-за стремления вовлечь слишком много людей</p> <p>Много времени и сил тратят на сбор информации и мнений</p> <p>Упускают из виду важные действия, необходимые для достижения цели</p> <p>Планирование действий и решений иногда лишено ясности</p>	<p>Им нужно слишком много времени, чтобы достичь результата, так как они стремятся собрать слишком много информации</p> <p>Рассматривают слишком много вариантов и подходов</p> <p>Добавляют информацию уже на поздних этапах процесса</p> <p>Их процесс принятия решений не всегда понятен другим</p>

Трудности влияния	НАВИГАТОР	МОБИЛИЗАТОР	ЭНЕРДЖАЙЗЕР	СИНТЕЗАТОР
<p>Возможное негативное влияние на окружающих</p>	<p>Не всегда здороваются, редко общаются на посторонние темы Кажутся незаинтересованными или невоодушевленными во время общения Не всегда задают людям вопросы, и это ограничивает количество возможных вариантов Могут отстраниться, когда их план игнорируется или не получает поддержки</p>	<p>Не всегда слушают коллег, иногда игнорируют их чувства Не всегда уделяют время достижению взаимопонимания Дают ненужные советы и стремятся всё контролировать Нетерпеливы, агрессивны, когда задачи не выполняются</p>	<p>Иногда слишком много разговаривают и мешают другим высказаться Теряют интерес, если люди не проявляют энтузиазма Мешают коллегам выразить опасения Создают атмосферу хаоса, когда пытаются вовлечь других</p>	<p>Игнорируют мнение других людей, вызывая у них чувство, будто их не ценят Не всегда четко формулируют, кого результата ждут от других Избегают задавать провокационные вопросы Слишком уступчивы, склонны подстраиваться и кажутся слабыми</p>

Как убедиться, что вы максимально используете свои преимущества и оказываете позитивное влияние и воздействие и при этом избегаете возможных недостатков? Как можно изменить свое поведение?

Глава 14

Умение увлечь и заинтересовать

Хорошие лидеры затрагивают эмоции.

ДЭНИЕЛ ГОУЛМАН [1]

Эмоции – неотъемлемая часть всех наших действий и занятий. Хотя мы говорим, что наш мозг «настроен» или «запрограммирован», люди не компьютеры. Наше поведение – сложное переплетение привычек, мыслей, чувств, ценностей, убеждений и отношений. Общение, которое затрагивает все эти аспекты, особенно наши эмоции, намного эффективнее, чем общение, направленное исключительно на разум. Подумайте, как экономист объясняет факты и цифры рациональным методом и как политик использует те же данные, чтобы вызвать эмоциональный отклик у слушателей.

Чтобы привлечь внимание, нужно затрагивать эмоции людей, а также их рациональное мышление. Брайан Кокс, профессор физики элементарных частиц в Университете Манчестера, – по-настоящему увлекательный собеседник. Он способен объяснять сложные концепции и математические формулы понятным и доступным языком и по телевидению, и «в живую». Его турне по Великобритании 2017 года привлекло внимание тысяч людей, причем мало кто из них разбирался в теории относительности, и всё же они решили потратить свое время на то, чтобы послушать его выступление. Потому что он выражает собственные эмоции и затрагивает эмоции аудитории – выбирая нужные слова, мастерски владея тоном голоса и языком тела. Его восхищение наукой и энтузиазм очаровывают слушателей и вызывают схожие эмоции.

Чтобы выстроить увлекательное общение с людьми, мы должны понимать собственные эмоции и уметь управлять ими, чтобы они оказывали именно то воздействие, которое мы хотим. Нужно также знать, как эмоции влияют на действия и решения людей.

В этой главе вы узнаете, как адаптировать свое поведение к ситуации, чтобы затронуть эмоции, внутренние стимулы и убеждения людей, а также их рациональное мышление.

Интерес или уступчивость

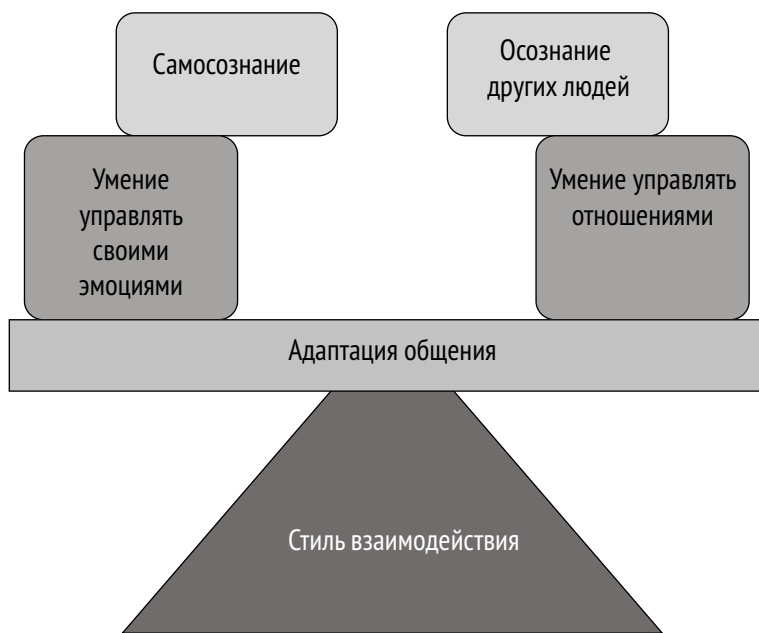
Как мы знаем, чтобы добиться интереса, а не просто согласия, нужно затронуть эмоции людей. Рациональное объяснение поможет убедить их и добиться результата (люди выполняют задачу, потому что вы поручили им сделать это), а обращение к эмоциям возбуждает интерес (люди занимаются данной задачей, потому что сами этого хотят). Вот почему благотворительные организации показывают изображения трагических событий, рождественские кампании против вожделения в состоянии алкогольного опьянения демонстрируют фотографии пострадавших людей, а не приводят голую статистику.

Исследование [2] показывает, что когда люди принимают решение о покупке, оно на 80% продиктовано логикой и на 20% эмоциями – до момента покупки. Но в момент покупки их решение на 80% продиктовано эмоциями и на 20% логикой – то есть люди доверяют интуиции. Итак, выбор продиктован эмоциями, и мы часто принимаем решения бессознательно, а потом подключаем логику, чтобы рационализировать решение. Если у вас есть собака, подумайте, почему вы выбрали именно ее. Скорее всего, взвесив самые разные факторы, конечный выбор вы сделали под давлением эмоций. Точно так же подумайте, как вы покупали машину – что подтолкнуло вас именно к этому решению?

Эмоции играют важную роль в принятии решений. Нейробиологи считают, что эмоции и мышление переплетаются друг с другом [3] и что эмоции (наши и других людей) дают нам информацию, необходимую для принятия решений. Дэвид Иглмен [4] рассказывает о женщине с травмой мозга, у которой рациональная и эмоциональная системы разобщены. Из-за этого она не способна делать выбор – например, какой сыр купить в супермаркете. Для ее рационального мышления слишком много информации, которую нужно взвесить и осмыслить, прежде чем принять решение, а поскольку ее эмоциональная система не действует, она не может сравнить варианты – выбор ей безразличен. У решений есть и рациональный, и эмоциональный компонент. Подумайте, как вы голосуете; скорее всего, частично ваш выбор опирается на интуицию.

На работе люди выбирают (осознанно или неосознанно), сколько усилий прилагать, в зависимости от того, насколько им интересен их менеджер, коллеги, работа и организация. Можно повлиять на интерес окружающих к вам, на их вовлеченность, а не просто уступчивость, подстраивая под них свою энергию и стиль общения, проявляя больший эмоциональный интеллект, чтобы выстроить с ними связь. При этом нужно осознавать свои собственные эмоции и управлять ими, а также считывать и затрагивать эмоции других людей.

Если вы в общении затронете эмоции людей, они проявят больший интерес, и вы добьетесь более качественных результатов для всех.

Баланс эмоционального интеллекта

Как управлять собственными эмоциями и настроением

Эмоции и настроения заразительны. Первый шаг к умению увлечь аудиторию – осознать свои собственные эмоции и управлять ими. Это ключевой компонент эмоционального интеллекта (левая сторона равновесия EQ). Однако зачастую сложно понять, что происходит в нашей голове. Многие в нашем поведении продиктовано бессознательными процессами – мы действуем и говорим, опираясь на машинальные паттерны, без осмысления. Но даже когда мы осознаем наши мысли и чувства, то не всегда можем объяснить их причину. Допустим, мы радуемся, но не знаем почему. Мы ассоциируем улыбку с радостью, но мы улыбаемся потому,

что радуемся, или мы радуемся потому, что улыбаемся? Что появляется первым: эмоции в мозге или действия в теле? Людям, которые работают в колл-центрах, советуют улыбаться, когда они разговаривают по телефону, хотя клиенты не видят их. Считается, что эмоции, связанные с физической улыбкой, отражаются в тоне голоса и позволяют продемонстрировать более позитивный подход к проблеме клиента.

Когда вы готовитесь к общению, то можете выработать у себя позитивный настрой, который вызовет позитивное эмоциональное состояние у ваших собеседников.

Перечислим три шага для управления вашим настроением.

1. Мысленно **увидеть**, что вы успешно общаетесь. Для этого нужно представить себя в ситуации, увидеть, во что вы одеты и как вы стоите или сидите. Затем не спеша обдумать, что вы делаете и говорите, что вы думаете и чувствуете, какие навыки и качества у вас есть, что для вас важно в этой ситуации и, наконец, какова ваша цель. Полезно пройти этот процесс с другом или коллегой.

Альтернативный подход – вспомнить ситуацию, когда вы успешно общались, и снова пройтись по тем же вопросам. Что вы сделали и сказали, о чем вы думали, что чувствовали, какие навыки и качества вы демонстрировали – чтобы воссоздать то же настроение, когда понадобится. На рисунке, заимствованном из нейролингвистического программирования [5], показаны эти шаги.



2. Услышать собственный позитивный внутренний голос. Крайне важно укрепить свою уверенность, напоминая себе о позитивных аспектах вашего сообщения. Наши мысли влияют на наши эмоции, что в свою очередь влияет на наше поведение и результаты, которые мы получаем.

Мысли → Эмоции → Действия → Результаты

Когда мы нервничаем или беспокоимся о чем-либо, включается автоматическое негативное мышление, и в организме это проявляется как мандраж, трясущиеся руки и дрожащий голос. Это значит, что мы передаем свое сообщение намного менее уверенно, и люди сразу чувствуют эту неуверенность. В большинстве случаев наши негативные мысли не логичны, не реалистичны и совершенно точно не приносят никакой пользы.

Прежде чем общаться, переформулируйте негативные мысли в позитивные, чтобы почувствовать себя более жизнерадостным и уверенным. Это отразится на вашем голосе и языке тела, и вы сможете оказать больше влияния.

В таблице показан пример того, как использовать позитивный внутренний голос, готовясь к собеседованию по работе, – изгнать негативные мысли (перечисленные в колонке слева) и сосредоточиться на позитивных мыслях (из колонки справа).

Возможные негативные мысли	Позитивный внутренний голос
У меня нет нужных навыков для этой работы	У меня есть навыки по X
Они уже решили, кого возьмут	У меня столько же шансов, сколько у других
Я слышал, что в эту компанию трудно попасть	Я знаю людей, которые попали в эту компанию
Конкуренция будет зверская	Это популярная должность
У остальных кандидатов больше опыта работы	У меня есть нужный опыт работы
Я им не понравлюсь	Я умею нравиться людям
Я буду нервничать	Мне понравится это собеседование
Я не смогу ответить на вопросы	Я подготовился ко многим вопросам
Я провалю тестирование	Я и раньше проходил тестирование, никто никогда не получает высший балл
Я не знаю, что надеть	Я спрошу, какой у них дресс-код

Этот подход – превращать негативные мысли в позитивные – ценный метод управления эмоциями для формирования более позитивного взгляда на мир, что в свою очередь позволит улучшить ваши результаты и оказать позитивное влияние на людей, с которыми вы общаетесь.

- 3. Почувствовать** позитивное настроение, вспомнив те ситуации, когда вам было комфортно и спокойно, – попробуйте снова пережить эти чувства.

Тело и разум связаны, поэтому осознание своего тела – важный аспект управления собственными эмоциями. Тело говорит разуму, в каком мы настроении, и наоборот. Если вы сумеете расслабить тело и энергию и вести себя, «как будто» вы чувствуете позитивные эмоции, то мысленно будете чувствовать себя позитивно.

Эмми Кадди [6], исследователь из Гарвардского университета, классифицирует различные положения тела как «сильные» и «слабые». В целом сильные позы открыты и спокойны, а слабые позы закрыты и напряжены. Самая известная и универсальная сильная поза – «Чудо-женщина», когда вы стоите прямо, ноги на ширине плеч, руки упираются в бока. Кадди рекомендует практиковать эту позу по две минуты в день (когда никто не видит), чтобы начать день с уверенного настроения. Это подходит не всем, но попробовать стоит. Осознавая, что происходит в вашем организме, вы сможете контролировать эти процессы. Если вы нервничаете, то дыхание становится коротким и поверхностным, от груди. Один из способов расслабиться и успокоиться – дышать глубже, животом. Его часто

преподают на курсах по самосознанию. Подобное дыхание успокаивает нервы и настраивает на более продуктивное, гибкое мышление.

Вспомните ситуацию, когда вы чувствовали себя расслабленно и уверенно во время общения.

Что вы делали и говорили? Что вы думали и чувствовали?

Следуя этим трем шагам (видеть, слышать, чувствовать), вы станете более уверенным коммуникатором и сможете оказать больше влияния.

Как передать эмоции

Мы передаем эмоции, иногда неосознанно, и люди улавливают эти эмоции, хотим мы того или нет. Поэтому следует обдумать, какие эмоции вы передаете.

Попробуйте передать разные эмоции тоном голоса и языком тела.

Выберите эмоцию из списка (первые шесть – базовые эмоции, узнаваемые в любой культуре). Прочитайте кому-нибудь любой абзац из этой книги таким тоном и используя такой язык тела, которые соответствуют выбранной эмоции. Ваш слушатель правильно угадал эмоцию? Как вы изменили свой голос и язык тела, чтобы передать эту эмоцию?

Эмоция	Что вы сделали/ сказали	Какую эмоцию увидел/услы- шал слушатель
Гнев		
Грусть		
Отвращение		
Радость		
Удивление		
Страх		
Энтузиазм		
Спокойствие		
Сдержанность		
Организованность		
Задумчивость		
Оживленность		
Терпеливость		
Решительность		

Теперь выберите другую эмоцию из списка и на этот раз без слов покажите эту эмоцию какими-либо действиями – например, возьмите стакан воды, донесите до стола и поставьте. Наблюдатель сможет угадать эмоцию, которую вы передаете? Что вы изменили в мимике, движениях и позе?

Какие выводы и действия вы можете сформулировать?

Осознание собственных эмоций и манеры их передачи влияет на реакцию и эмоции, которые ваше поведение вызывает у аудитории – позитивные или негативные. Важно следить за тем, чтобы влияние ваших действий соответствовало вашим намерениям и чтобы вы вызывали у людей позитивный эмоциональный настрой.

Как адаптировать свой стиль, чтобы привлекать и вдохновлять

А теперь поговорим о том, как адаптировать ваш стиль в соответствии с целью, к которой вы стремитесь, стилем взаимодействия и положением человека, с которым вы общаетесь, а также с этапом общения.

Подстраиваем свой стиль под цель

Невозможно изменить поведение людей, можно изменить только свое поведение. Но можно повлиять на поведение людей, если общаться с ними в том стиле, который затрагивает нужные эмоции и ведет к желаемому результату. Подумайте, что люди чувствуют, когда вы общаетесь с ними, – поставьте себя на их место. Какие чувства вы хотите у них вызвать? Скуку, тревогу, гнев, замешательство? Или любопытство, уверенность, спокойствие, понимание? Как нужно изменить содержание и подачу вашего сообщения, чтобы вызвать позитивные эмоции? Управлять собственным настроением (как мы отметили выше) – первый шаг.

Выбор оптимального стиля взаимодействия поможет вызвать позитивные эмоции и реакцию окружающих. К примеру, в экстренной ситуации вы, скорее всего, выбрали бы стиль мобилизатора – двигаться быстро, давать указания и создавать атмосферу срочности. Ответная реакция окружающих: наверняка они будут копировать ваш темп и действовать быстро. Точно так же, если вам нужно глубокое обсуждение сложного вопроса, лучше выбрать стиль синтезатора – открытый, вдумчивый, коммуникабельный, это создаст совещательный климат и вызовет у окружающих более осмысленную реакцию. Если же вы хотите вызвать энтузиазм, стиль энерджайзера – убедительный, вовлекающий, экспрессивный – оптимальный вариант. А чтобы добиться от людей обдуманного, взвешенного ответа, следует выбрать стиль навигатора – спокойный, структурированный, последовательный. Скорректировав свою энергию, вы повлияете на эмоции и настроение людей, и это поможет вам добиться нужного результата и заинтересовать их.

Когда вы подстраиваетесь под движения и энергию другого стиля, вы начинаете чувствовать то, что чувствуют представители этого стиля, и сможете понять и принять их внутренние стимулы. Если хотите казаться уверенным, используйте энергию мобилизатора – говорите и двигайтесь быстро, сосредоточьтесь на движении к цели, – и вы почувствуете уверенность. Если хотите казаться коммуникабельным, используйте энергию синтезатора, – притормозите, делайте паузы, проявляйте спокойствие и дружелюбие, слушайте.

Используйте таблицу из главы 3 (также таблица 2 из Приложения), чтобы вспомнить физические и вербальные характеристики представителей каждого стиля и практиковать другую манеру общения. Рекомендации, как адаптировать ваш стиль для достижения взаимопонимания с представителями других стилей, предложены в главах 9–12.

Подстраиваем свой стиль под конкретного человека

Помимо умения управлять своими эмоциями, чтобы привлекать и вдохновлять людей, нужно понимать их эмоции и гибко реагировать на них – правая сторона равновесия EQ. В таблице перечислены внутренние стимулы и стрессоры каждого стиля.

Если вы распознаете стиль взаимодействия вашего собеседника, то поймете, какие у него потребности, и сможете отреагировать так, чтобы помочь ему реализовать эти потребности и избежать стрессов. В главах 9–12 предложены рекомендации, как помочь людям со всеми стилями взаимодействия реализовать свои потребности.

Стиль взаимодействия	Стимул	Чего следует остерегаться
НАВИГАТОР	Планировать, как добиться цели «Мне нужен курс действий»	Они испытывают стресс, когда не знают, что их ждет впереди Окружающим кажется, что они негибкие
МОБИЛИЗАТОР	Быстро выполнить задачу «Мне нужны действия с результатами»	Испытывают стресс, когда задачи не выполняются Окружающим кажется, что они постоянно торопятся
ЭНЕРДЖАЙЗЕР	Вовлечь всех в процесс «Мне нужно сотрудничество»	Испытывают стресс, когда они или другие не участвуют в процессе Их действия кажутся хаотичными
СИНТЕЗАТОР	Рассмотреть все варианты выполнения задачи «Мне нужна информация, чтобы добиться наилучшего результата»	Испытывают стресс, когда им не хватает информации, времени или признания Окружающим кажется, что их подход занимает слишком много времени

Команде научных сотрудников крупной энергетической компании было поручено улучшить вовлеченность персонала. Мы работали над тем, как развивать их предпочтительные стили общения и научить эффективно взаимодействовать с коллегами. У всех шестерых была склонность к реагированию (интроверсия), а также привычка к групповому мышлению и убежденность в том, что другие стили ошибочны. Изучение стилей взаимодействия позволило им понять собственное воздействие на людей, позитивное и негативное, и научиться практиковать более дружелюбный, вовлекающий стиль, чтобы выстроить более прочные связи со своими коллегами. Один из ученых осознал, что сам создал барьер для общения, когда поставил свой рабочий стол так, чтобы сидеть спиной ко всем, кто хотел к нему обратиться. Достаточно было развернуть стол, чтобы стать более коммуникабельным.

Они составили план действий и изменили метод общения со своей командой. Опрос сотрудников показал, что вовлеченность этой команды выросла с 72 до 86%, в то время как результаты по компании в целом снизились.

Подстраиваем свой стиль под конкретную ситуацию

Иногда полезно применять разные стили и подходы, в зависимости от обстоятельств, сложившихся у человека, с которым вы общаетесь.

Использование матрицы навыков и желаний – полезный метод выбора самого эффективного стиля для воздействия на поведение человека в зависимости от его заинтересованности (желания) и способностей (навыки). Это относится и к коллегам на работе, и к родственникам.

Матрица навыков/желаний



Можно применять разные стили в зависимости от положения человека на матрице навыков и желаний.

- В общении с человеком, у которого низкий уровень интереса и способностей, подходит директивный подход – чтобы объяснить ему, что делать и как делать. В этом случае наиболее эффективны стили мобилизатора и навигатора.
- Если человек не проявляет интереса, но обладает высоким уровнем способностей, то подходит мотивирующий подход, чтобы помочь ему воодушевиться и достичь цели. В данном случае самый подходящий стиль – энержайзер.

- Если у человека высокий уровень интереса, но недостаточно способностей, выберите коучинг, чтобы помочь ему выработать и укрепить уверенность относительно того, как выполнить задачу. В этом случае синтезатор – самый эффективный стиль.
- Для человека с высоким уровнем интереса и способностей делегирующий подход – самый оптимальный вариант, чтобы он мог выполнить задачу так, как считает нужным.

У каждого стиля свои сильные стороны и проблемы. Мобилизатор может плодотворно работать с тем, у кого низкий уровень интереса и способностей, кому нужен директивный стиль. Однако мобилизатор может оттолкнуть человека мотивированного, который предпочел бы коуча, способного помочь ему обдумать, как работать самому, а не под руководством другого человека. Если у вас стиль синтезатора, умение слушать и терпение даются вам легко, и это как раз то, что нужно, если требуется коучинг; однако стиль синтезатора не эффективен и считается слабостью в глазах человека, который не показывает высоких результатов, потому что ему не хватает мотивации.

Важно понимать, когда корректировать свои естественные предпочтения и проявлять характеристики другого стиля, чтобы подстроиться под ситуацию.

Проанализируйте свой собственный стиль и выделите потенциальные сильные и слабые стороны для различных подходов к общению с людьми, на которых вы хотите повлиять в различных ситуациях. Возможно, стоит перечитать главу про ваш стиль взаимодействия.

Подход	Возможные преимущества	Возможные недостатки
Директивность		
Коучинг		
Мотивация		
Делегирование		

Подстраиваем свой стиль под этап общения

На каждом этапе общения каждый стиль проявляет конкретные сильные и слабые стороны. Умение использовать подходящую для каждого этапа общения энергию позволит оказать больше влияния на людей.

- Преимущество мобилизатора – ставить задачи в начале собрания, недостаток – прекращать обсуждение вопроса до того, как он будет подробно изучен.
- Преимущество навигатора – предложить курс действий, недостаток – пренебрегать созданием взаимопонимания.
- Преимущество энерджайзера – мотивировать на действия, недостаток – нереалистичный взгляд на то, чего можно достичь.

- Преимущество синтезатора – собрать как можно большее количество информации, недостаток – откладывать принятие решения.

В таблице показано, что обычно происходит на каждом этапе общения.

Подумайте, на каком этапе ваш стиль взаимодействия способствует общению и на каком этапе создает вам проблемы, и нужно применить другой стиль – для большей продуктивности.			
Этап	Действия	Преимущества, которые вы проявляете	Ваши возможные недостатки
Начало	Добиваться взаимопонимания Обозначить цель Поставить задачи		
Исследование вопроса	Найти факты Проанализировать данные Рассмотреть общую картину		
Сравнение вариантов	Организовать мозговую штурм Обсудить идеи с другими членами команды Быть открытым Задавать вопросы Выдвигать предложения		

Принятие решений	Сформулировать критерии для решений Сравнить варианты Принять решение		
Согласование действий	Поставить задачи и цели Спланировать действия Оценить риски и непредвиденные обстоятельства		
Мотивация на действия	Сообщить о решении и действиях Отслеживать результаты		

Какие действия вы предпримете, чтобы быть более убедительным и увлекательным коммуникатором?

Глава 15

Власть и харизма

Когда я покинула гостиную после общения с Глэдстоуном, то решила, что он умнейший человек в Англии. Но после беседы с Дизраэли я почувствовала, что я умнейшая женщина.

ЛЕДИ РЭНДОЛЬФ ЧЕРЧИЛЬ

Наберите в любом поисковике «харизматичные люди», и появятся такие имена, как Барак Обама, Маргарет Тэтчер, Ричард Бренсон и Опра Уинфри. Однако харизматичными могут быть не только публичные фигуры, любой может обладать харизмой, даже если он не занимает высокое положение в обществе. Харизма – это качество, основанное на поведении и внутренних стимулах, которое притягивает окружающих. Власть и авторитет зачастую появляются вместе с определенной должностью и положением и дают возможность влиять на поведение других людей.

Люди, наделенные властью и обладающие харизмой, способны влиять на окружающих либо благодаря официальному положению, либо благодаря своей харизме, которая вызывает желание следовать за ними и подчиняться им.

Если человек обладает и должностным авторитетом, и личной харизмой, он может оказывать колоссальное влияние на поведение других людей. Гитлер пользовался и тем и другим, однако у него начисто отсутствовал нравственный компас, и он вдохновлял людей на чудовищные поступки. Люди с минимальной официальной властью, но мощной харизмой тоже способны изменить ход событий. Махатма Ганди и Нельсон Мандела – наиболее яркие примеры. Некоторые люди обладают властью, но лишены харизмы. У американских президентов невообразимая власть, сопутствующая их должности, а вот харизма есть далеко не у всех (сравните Билла Клинтона или Барака Обаму с Джорджем У. Бушем или Джимми Картером).

В этой главе мы обсудим, действительно ли некоторые стили взаимодействия пользуются большим авторитетом, чем другие, и как представители каждого стиля могут использовать свои врожденные таланты, чтобы проявлять харизму. Прежде всего, мы рассмотрим, откуда появляется власть [1].

Источники власти

Власть зачастую связана с работой или положением и называется в таком случае «законной» или «должностной» властью. В рамках организации чем выше человек по иерархии, тем больше у него власти над другими людьми. Вне работы люди черпают власть в своей роли, к примеру, родителя в семье или религиозного лидера в определенном сообществе.

Официальная власть позволяет пользоваться двумя другими формами влияния – властью вознаграждения (пряники) и властью принуждения (кнул). Родители применяют эти типы власти, когда хвалят или наказывают своих детей. Менеджеры в организациях могут точно так же использовать побудительные стимулы и санкции. Другой источник власти – обладание информацией и ресурсами, отсюда выражение «знание – сила».

Есть два источника власти, которые обусловлены способностями самого человека, а не его положением, – экспертная власть и референтная власть. Некоторые люди – признанные эксперты в определенных областях, и окружающие прислушиваются к их мнению. Референтная власть опирается на личные качества и связи. Люди, обладающие референтной властью, считаются привлека-

тельными и заслуживающими уважения. Ими восхищаются, и это позволяет им оказывать влияние. Референтная власть – по большому счету и есть харизма.

Обладать властью или харизмой – значит воздействовать на людей и события, то есть неизбежно возникает этический вопрос. Эксперименты Милгрэма [2] иллюстрируют влияние должностной власти на поведение подчиненных. Исследователи обнаружили, что многие безоговорочно следуют инструкциям людей, занимающих авторитетную должность, и готовы даже нанести другим людям серьезные травмы электрическим током.

Люди, мотивированные стремлением к власти, могут использовать свою власть с позитивным намерением относительно окружающих (социализированная тяга к власти [3]) или же исключительно в собственных интересах (персонализированная тяга к власти). В последнем случае люди видят во власти конечную цель, личную привилегию, и могут вести себя довольно импульсивно, с минимальным самоконтролем и самокритикой, в то время как люди с социализированными побуждениями видят во власти способ достичь желаемых целей для всего общества. Интересно, что, по-видимому, существует «парадокс власти» [4] – люди, проявляющие эмпатию, энтузиазм и любящие решать проблемы других людей, теряют все свои благородные качества, стоит им получить власть.

Власть (или ее отсутствие) может быть связана также с социальным классом, национальностью и полом. Эти типы власти часто используются и чувствуются на подсознательном уровне. Рени Эддо-Лодж [5] считает, что «расизм вплетен в ткань нашего мира», а исследователи гендерного

равенства часто говорят о «стеклянном потолке» [6], который мешает профессиональному росту женщин.

Власть и стили взаимодействия

Некотрые стили взаимодействия кажутся более авторитетными и властными, чем другие. Мобилизатор, с его предпочтением к инициированию и директивному языку, производит впечатление уверенного, решительного и напористого человека. Его командно-контрольный стиль поведения и стремление выполнить задачи действительно вписываются в наш стереотип лидера. Если этот личный стиль дополняется другими источниками власти – положением в иерархии компании, то, например, мобилизатор может расширить свою власть до значительных масштабов, хорошо это или плохо. Дональд Трамп, по-видимому, использует стиль мобилизатора и занимает сейчас самое влиятельное положение в мире, а также демонстрирует ярко выраженное стремление к персонализированной власти. С таким сочетанием он напоминает слона в посудной лавке – настаивает на быстрых действиях, не отличаясь при этом достаточными самоконтролем и самокритикой. «Рукопожатие Трампа» – один из его способов проявлять власть над окружающими через язык тела.

Стиль синтезатора, напротив, не ассоциируется со стереотипом лидера, однако есть довольно успешные лидеры именно с этим стилем, включая Барака Обаму. Синтезаторы с должностной властью кажутся уязвимыми, слабыми, поскольку люди ожидают от лидера других качеств. Это значит, что им нужно найти способ говорить авторитетно, чаще инициировать общение и использовать

более директивный или ассертивный (независимый) стиль общения. Ноам Хомский объяснял непопулярность Джереми Корбина до выборов 2017 года в Великобритании его стилем синтезатора: «Он молчаливый, сдержанный, серьезный, не играет на публику» [7]. Однако во время предвыборной кампании Корбин сумел преодолеть недостатки своего стиля и проявить на публике ассертивность и уверенность.

Люди со стилем энержайзера играют иницилирующую роль в общении. Как и мобилизаторы, они стремятся действовать, налаживать контакт, общаться, так что это хороший старт для того, чтобы оказывать мощное влияние на окружающих. Люди, предпочитающие реагирование, навигаторы и синтезаторы, сосредоточены на себе, они меньше говорят, реже делятся своими мыслями и чувствами. Это значит, что они оказывают на окружающих меньше влияния, так что придется сделать сознательное усилие и активнее общаться, вербально и не вербально. Терезе Мэй сложно общаться на публике, и это, помимо всего прочего, объясняет низкие результаты Консервативной партии на выборах 2017 года.

Склонность к директивному общению, а не информированию также влияет на мнение окружающих. Люди, предпочитающие директивный тон (мобилизаторы и навигаторы), которые привыкли указывать другим, что делать, часто считаются более авторитетными, чем люди, предпочитающие информирование (энержайзеры и синтезаторы), которые склонны задавать вопросы и объяснять; они часто уходят на второй план. Это значит, что им следует найти способ демонстрировать больше ассертивности – в выборе слов, тоне голоса и языке тела, если они хотят казаться авторитетными.

Цзян, мобилизатор, лидер команды HR-менеджеров, в составе которой были в основном энерджайзеры. Все они считали, что у Цзяня талант выстраивать структуру, вносить ясность и указывать направление к цели. Он был решительным и сразу переходил к сути дела. Эти характеристики, в сочетании с тем фактом, что он босс, означали, что его команда редко высказывала несогласие и отстаивала другие подходы. Люди не чувствовали себя вовлеченными и активными (основной мотиватор для энерджайзеров), и Цзян знал, что они не всегда высказывают свое мнение и не всегда предлагают идеи и варианты, в которых он нуждался. Откровенно обсудив разные стили взаимодействия, Цзян стал корректировать свой подход – научился притормаживать, слушать и поощрять активное участие команды, а они почувствовали, что можно более решительно высказывать свою точку зрения.

Когда **Энди** узнал о своем стиле синтезатора на семинаре, то решил чаще говорить, что думает, проще выражать свои мысли, быть более решительным и уверенным. Через два месяца он рассказал о результатах этих изменений: «Окружающие не сопротивлялись, когда я проявлял директивный метод. Это позволило инициировать обсуждения, которых иначе не было бы. А также собрать дополнительную информацию и улучшить отношения».

Авторитетность, приписываемая каждому стилю, зависит также от пола. Женщины, как правило, считаются менее властными и авторитетными, чем мужчины, а в некоторых случаях их стиль лишь способствует этому впечатлению. По-видимому, среди мужчин преобладает директивный стиль мобилизатора и навигатора, а среди женщин – информирующий стиль энерджайзера и синтезатора. Это вписывается в наши гендерные стереотипы: мужчины ориентированы на выполнение задач, а женщины – на людей. Женщинам энерджайзерам

и синтезаторам приходится нести двойное бремя – они женщины, и при этом их стиль ставит их в невыгодное положение. Стиль энерджайзера вписывается в социальные нормы женского поведения (разговорчивые, умеющие объединять людей), а чтобы казаться властными и авторитетными, женщинам с этим стилем следует немного сдерживаться и меньше болтать. Женщинам со стилем синтезатора следует быть более ассертивными и менее уступчивыми – отстаивать свои права, не попирая чужие, чтобы демонстрировать власть и авторитет. Женщины со стилем мобилизатора и навигатора сталкиваются с противоположной проблемой, их часто считают слишком напористыми, а мужчин с этими стилями – ассертивными.

Каждый стиль обладает определенной «врожденной» властью, основанной на убеждениях, стимулах и талантах людей, которым он свойственен. Быть верным своему стилю – хорошая основа для роста влияния. Однако иногда следует практиковать поведение представителей других стилей. Таблица показывает возможные недостатки каждого стиля и как их избегать.

Факты и рекомендации	НАВИГАТОР	МОБИЛИЗАТОР	ЭНЕРДЖАЙЗЕР	СИНТЕЗАТОР
Характеристика	<p>Считает, что перед тем как браться за дело, следует подумать</p> <p>Сосредоточенность</p> <p>Директивный язык</p> <p>Решительность</p> <p>Взвешенный, обдуманный подход</p>	<p>Считает, что стоит рискнуть и действовать или принять решение</p> <p>Решительный</p> <p>Директивный язык</p> <p>Волевой</p> <p>Активно общается</p> <p>Командно-контрольный подход</p>	<p>Считает, что стоит потратить силы и вовлечь и вдохновить всех</p> <p>Вовлеченность</p> <p>Источник идей</p> <p>Вызывает у окружающих чувство вовлеченности</p> <p>Активно общается</p> <p>Проявляет энтузиазм</p>	<p>Считает, что стоит потратить время на интеграцию информации и примирение разных точек зрения</p> <p>Коммуникабельность</p> <p>Источник знаний и сведений</p> <p>Консультируется с другими, чтобы узнать их мнение</p> <p>Поддерживает и помогает</p>

	НАВИГАТОР	МОБИЛИЗАТОР	ЭНЕРДЖАЙЗЕР	СИНТЕЗАТОР
Факты и реко- мендации	Недостаточно об- щительный Кажется негибким	Лишает людей воз- можности работать самостоятельно и нести ответствен- ность за результат Кажется слишком напористым	Перегружает людей слишком большим коли- чеством слов и идей Кажется взбудо- раженным, воз- бужденным	Слишком уступ- чив или же игно- рирует идеи окружающих Кажется нереши- тельными
Рекомендуе- мые изменения	Делитесь мыслями Будьте готовы из- менить свою точку зрения	Сделайте шаг назад и позвольте осталь- ным действовать на свое усмотрение – дайте им такую воз- можность и полно- мочия Слушайте людей	Меньше говори- те и больше слу- шайте Целенаправлен- но распределяй- те свои усилия	Объясняйте, как вы принимаете решения Высказывайте свое мнение уве- ренно

Харизма

Харизма – один из источников власти и представляет собой сочетание внешнего поведения (уверенных слов, тона голоса и языка тела) с внутренней мотивацией (искренность и увлеченность своими целями). Никки Оуэн называет харизму сочетанием особого шарма и сильного характера [8]. Оливия Фокс Кабан [9] говорит, что люди с харизмой проецируют присутствие, власть и душевное тепло через вербальное и невербальное общение. Цель – вызвать у людей позитивные чувства, а это в свою очередь означает, что они готовы подчиниться вашему влиянию. Умение вызывать у людей позитивные чувства – искусство, которому можно научиться, и каждый может для этого скорректировать свой привычный стиль общения.

Харизматичные люди отличаются следующими качествами:

- высокое самоуважение (подробнее об этом в следующей главе);
- умение вызывать у людей позитивные чувства;
- уверенные слова, тон голоса и язык тела;
- увлеченность и энтузиазм по отношению к своим целям.

Умение вызывать у людей позитивные чувства

Общаясь с людьми, мы опираемся на базовые социальные потребности [10]. Мы хотим испытывать позитивные эмоции по отношению к себе и чувствовать, что мы:

- значимы – то есть важны для других;
- компетентны – нас уважают;
- любимы – симпатичны людям.

На наше поведение также влияют соответствующие страхи. Мы боимся, что:

- нас исключают из круга общения, если люди не ценят нас;
- нас унижат, если мы допустим ошибку;
- нас отвергнут, если мы не понравимся людям.

Это фундаментальные страхи, и мозг переживает их настолько остро, словно они угрожают нашему физическому выживанию, что может активировать реакцию «бежать или драться» [11]. Харизматичный человек обезоруживает эти страхи, внушая людям, что их ценят, что они заслуживают уважения, что их любят. Итак, харизму можно развивать, если своим поведением вызывать у людей чувства их значимости, компетентности и ощущение симпатии к ним, а также поддерживать собственную самооценку, веря в то, что вы тоже значимы, компетентны и любимы.

Если у вас нет самоуважения, вы будете испытывать тревогу и сомнения, что помешает создать образ уверенного, харизматичного человека. (Рекомендации, как развивать самоуважение и уверенность в себе, см. в следующей главе.) Помните, что поведение – это всё, что вы делаете, говорите и чувствуете, поэтому, чтобы развивать харизму, нужно делать, говорить и чувствовать «правильные

вещи» – и не только для общения с другим человеком, но и для себя. Уверенность в том, что мы значимы, компетентны и симпатичны и что человек, с которым мы общаемся, тоже значимый, компетентный и симпатичный, – важная отправная точка харизматичного общения. Если человек безразличен вам, если вы не уважаете его, не симпатизируете ему, то это повлияет на ваше поведение с ним, причем влияние будет явно не харизматичным.

Перечислим несколько рекомендаций, как вызвать позитивные чувства у людей.

- **Чтобы люди чувствовали себя значимыми:** развивайте взаимопонимание, покажите, что они вам интересны, что вы слушаете их, вовлекайте их в процесс, поддерживайте зрительный контакт, проявляйте внимание, не перебивайте, пусть чувствуют себя особенными.
- **Чтобы люди чувствовали себя компетентными:** хвалите, избегайте критики, не подчеркивайте их ошибки и промахи, интересуйтесь их мнением, поощряйте их, не смейтесь над ними.
- **Чтобы люди чувствовали себя любимыми:** демонстрируйте симпатию естественной открытой позой, приятными и коммуникабельными манерами, улыбкой, взглядом, дружелюбием; сочувствуйте их переживаниям, проявляйте эмпатию, задавайте вопросы о них, будьте доброжелательны.

Что надо сделать, чтобы вызывать у людей положительные чувства?

Многие считают Барака Обаму харизматичным, и он мастерски умеет вызывать у людей позитивные эмоции. Брендан Кокс, супруг убитой Джо Кокс, члена Парламента Великобритании, встретился с Обамой в Белом доме и записал свои впечатления: «Он был намного доброжелательнее и общительнее, чем я надеялся... он создал непринужденную обстановку... очаровал детей» [12].

Вербальное и невербальное общение

Каждый может быть харизматичным и вызывать позитивные эмоции у людей. В таблице перечислены рекомендации, как вести себя, используя вербальные и невербальные средства, чтобы быть харизматичным.

Язык тела	Уверенная, сосредоточенная поза Копировать язык тела собеседника, чтобы добиться взаимопонимания Зрительный контакт, взгляд спокойный Внимательно слушать и показывать, что вы слушаете Подбадривать (кивать, подтверждать сказанное), но не перегибать палку, чтобы не показаться подобострастным Проявлять физическую энергию и присутствие Передавать позитивные эмоции (см. главу 14)
Голос	Низкий тембр (особенно для женщин) Сбавить темп речи и делать паузы В конце предложений интонация должна опуститься Звучный голос

<p>Слова</p>	<p>Не перебивать Не вызывать у людей негативные эмоции, не внушать им, что они ошибаются Использовать ассертивный язык – я думаю, я бы хотел Использовать «и» вместо «но», чтобы выразить несогласие Избегать «Вы должны» или «Вы обязаны» Задавать открытые вопросы: «Что вы думаете?», «Как вы к этому относитесь?» Знать то, о чем говорите, и высказываться уверенно Демонстрировать убежденность</p>
<p>Внутренние стимулы</p>	<p>Знать, чего хотите достичь (см. главу 13) Проверить, что ваши намерения относительно других людей позитивны</p>

Харизма и стили – используйте врожденные таланты для развития харизмы

Харизма, как и ваш стиль взаимодействия, зависит от внешнего поведения (вербального и невербального общения), а также внутренних стимулов и позитивного намерения.

У каждого есть возможность развивать харизму, расширяя уровень власти и авторитета, присущий его стилю, и обходя ловушки. Харизматичные люди проецируют власть, присутствие и доброжелательность, а также вызывают у людей позитивные эмоции.

Перечислим некоторые идеи о том, как развивать харизму при каждом стиле взаимодействия.

НАВИГАТОР	МОБИЛИЗАТОР	ЭНЕРДЖАЙЗЕР	СИНТЕЗАТОР
<p>Проявлять доброжелательность Инициировать контакт Улыбаться Поддерживать зрительный контакт, когда говорите и слушаете Смягчить взгляд Проявлять интерес к личной жизни людей Подробнее объяснять свои идеи Использовать открытую позу</p>	<p>Проявлять присутствие Говорить и двигаться медленнее Найти время для других людей Интересоваться мнением людей Активно слушать и резюмировать сказанное Расслабить мышцы и дышать глубоко Контролировать свое чувство срочности Практиковать осознанность</p>	<p>Говорить медленнее Снизить тон голоса и добавить паузы Сократить жестикуляцию Использовать меньше слов – сразу переходить к сути дела Слушать и давать другим людям возможность высказаться Четко формулировать, какого результата вы ждете Сосредоточиться на теме и выражаться конкретно Иметь четкое видение и цель, в которую вы верите</p>	<p>Поддерживать зрительный контакт во время разговора Использовать ассертивные фразы Демонстрировать экспрессивный язык тела Говорить громче, более низким тоном Не повышать интонацию в конце предложений Чаще выражать свои мысли – сначала обдумать, потом сказать! Использовать шутки и примеры Не уступать другим людям, не отказываться от своего плана, если он объективно лучше</p>

Какие харизматичные типы поведения вы хотели бы попробовать?

Проявление харизмы может варьироваться в зависимости от ситуации. Люди могут проявлять харизму в одних обстоятельствах и не проявлять в других, и обычно это зависит от самооценки и уверенности в себе (в каждой конкретной ситуации). В следующей главе мы обсудим, как развивать и сохранять самооценку, чтобы общаться уверенно и харизматично.

Глава 16

Как укрепить уверенность в себе

Если внутренний голос говорит: «Ты не умеешь рисовать», – обязательно рисуйте, и этот голос умолкнет навсегда.

ВИНСЕНТ ВАН ГОГ

Люди, харизматичные на сцене, могут показаться совершенно обычными, когда встречаешь их лично. На сцене их убежденность в том, что они делают, придает им уверенность, и они проявляют харизму, а вне сцены у них те же страхи и сомнения, что у нас. Мы не можем быть уверенными всё время, в любой ситуации, но если верить в свои способности и в свою ценность, то это поможет вообще чаще чувствовать уверенность, а уверенность улучшает результаты. Футбольные команды часто играют лучше дома, чем вне дома, потому что поддержка «родных» болельщиков придает им уверенность, а это улучшает их результаты.

Самоуважение – это вера в свои способности и ценность. Если верить, что вы значимы, компетентны и симпатичны людям, вы будете уверены в себе и сможете уверенно общаться с окружающими. Как мы видели в прошлой главе, нужно также верить, что другие люди значимы, достойны уважения и симпатии. Иначе они почувствуют себя изолированными, униженными и отвергнутыми иотреагируют по принципу «бежать или драться». На рисунке показаны различные сочетания уважения к себе и к другим [1].

Уважение к себе	ВЫСОКОЕ	Я ОК, а вы не ОК Критическое или конфликтное положение	Я ОК и вы ОК Оптимальное положение
	НИЗКОЕ	Я не ОК и вы не ОК Положение заблокированного потенциала	Я не ОК, а вы ОК Положение послушания или бегства
		Уважение к другим	ВЫСОКОЕ

В идеале нужно оказаться в верхнем правом секторе, то есть уважать и себя и других, чтобы общаться уверенно и чтобы люди ощущали вашу харизму. Вы поймете, что оказались в такой позиции, если уважаете себя и при этом чувствуете уважение и симпатию к людям, с которыми общаетесь. Вы будете стремиться к взаимовыгодному результату и вести себя соответственно, задавать вопросы и выслушивать точку зрения собеседника, а также отстаивать собственное мнение.

Если вы уверены, что у вас всё хорошо, но не чувствуете уважения и симпатии к собеседникам (верхний левый сектор), вы будете настроены критично, можете соперничать за нужный результат за счет других людей (одна сторона выиграет, другая проиграет), а ваше поведение вызовет у людей негативные чувства. Вы в полной боевой готовности и настаиваете на том, что вам нужно, не учитывая точку зрения собеседника.

Если у вас низкое самоуважение и вам кажется, что все лучше вас (нижний правый сектор), то вы уступаете людям, даже не высказывая свои потребности. Вы не станете объяснять свою позицию или интересоваться их мнением и будете готовы к бегству. Это позиция низкого самоуважения и, вероятно, слишком большого уважения к другим.

Наконец, если вы не уважаете себя и не цените окружающих (нижний левый сектор), то это не принесет пользы никому – безнадежная ситуация.

Перечислим несколько рекомендаций, как развивать самоуважение.

- Не критикуйте себя, не сомневайтесь в себе. Если ваш внутренний голос нашептывает негативные вещи, вы поверите в них («У меня не получается...», «Я всегда ошибаюсь», «Не переживайте за меня», «Неважно, что я думаю», «Мне всегда не везет»). Вместо этого напомните себе о том, что у вас получается, и займитесь позитивным самовнушением (см. главу 14):

«Другие могут, и я смогу». (Я говорю себе это на «американских горках».)

«Я дружелюбный человек, и обязательно понравлюсь им».

«Удача зависит только от меня».

«Я мастер своего дела».

«Моя семья любит меня».

«Я и раньше осваивал новые навыки, смогу и сейчас».

- Игнорируйте негативные комментарии других людей: «Твоя проблема в том, что у тебя нет чувства юмора», «Это так по-женски!» Если будете прислушиваться к таким высказываниям, лишитесь самоуважения.
- Принимайте и запоминайте комплименты. Мы часто отмахиваемся от них, смущаемся, оправдываемся: «Что вы, это такая мелочь» или «Любой сделал бы то же самое». Вместо этого поблагодарите человека, задумайтесь о его словах и обратите внимание, как они подействовали на вас и какое чувство вызвали –

позитивные комментарии окружающих укрепляют вашу самооценку.

- Делитесь проблемами с другими и просите поддержки. Действительно, делиться проблемой – значит уменьшить ее вдвое.
- Каждый день выделяйте время, чтобы заняться тем, что для вас важно. Это вызывает позитивные эмоции, укрепляет уверенность и самооценку. Если каждый день заниматься только тем, что вам не нравится, вы будете злиться, раздражаться и, в конце концов, попадете в один из негативных секторов нашего рисунка.

Теперь перечислим рекомендации, как повышать самооценку в других людях.

- Постарайтесь увидеть ситуацию с точки зрения другого человека – представьте, что он думает и чувствует.
- Выразите, как высоко вы цените его. Мы часто избегаем похвалы, потому что смущаемся или не умеем формулировать ее, однако конкретная позитивная оценка мотивирует людей и укрепляет их уверенность.
- Воздержитесь от критики – ищите сначала позитивные моменты и помните, что внушать людям положительные чувства – намного эффективнее, чем внушать им негативные чувства.
- Не вынуждайте людей защищаться; ваши вопросы лучше начинать со слов «что» и «как», а не «почему».

- Используйте возможности для выстраивания прочных связей. Приглашайте друзей на кофе, общайтесь с коллегами на работе, сходите вместе на обед. Так вы покажете, что цените их, и получите возможность познакомиться с ними ближе, проникнуться к ним уважением.

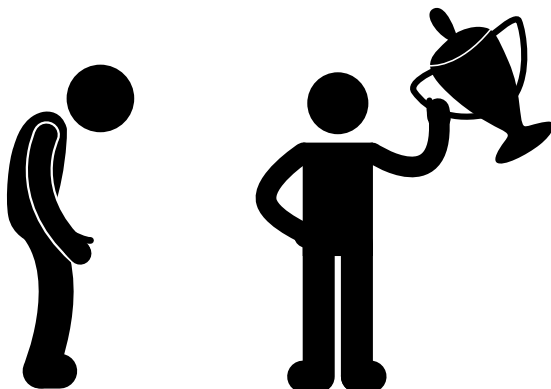
Люси и Эмма были коучами и часто конфликтовали на собраниях, редко достигая согласия. Им поручили проект, который предполагал недельную командировку. Ни одна из них не радовалась перспективе прожить целую неделю вместе. Однако в течение этой недели, в кафе и в дороге, они многое узнали друг о друге и жизни каждой вне работы и начали ценить друг друга как личностей. После командировки они стали больше уважать мнение друг друга и смогли конструктивно обсуждать свои разногласия. Периодически они встречались, чтобы поболтать, и это помогло им ладить на работе.

Стратегии укрепления уверенности

Чтобы ладить с окружающими, нужно научиться ладить с самим собой и ценить себя самого. Если вы ведете себя так, будто не верите в себя, вы попадете в положение «вы ОК, а я не ОК», и это может привести к тому, что люди перестанут доверять вам и прислушиваться к вашему мнению, а это еще больше подорвет вашу уверенность. В этом разделе мы обсудим стратегии укрепления уверенности.

Ведите себя так, будто вы уверены в себе

Разум и тело связаны. Наши мысли и чувства влияют на тело и внешнее поведение. Когда мы чувствуем уверенность, то стоим, выпрямившись, расправив плечи, кажемся даже выше ростом, поддерживаем зрительный контакт и говорим ассертивно. Больше шансов, что люди обратят внимание на то, что мы говорим. Если нам не достает уверенности, мы горбимся, как бы сжимаемся, и говорим нерешительно. Меньше шансов, что люди обратят внимание на наши слова.



Верно также противоположное – язык тела и физическое поведение могут повлиять на мысли и чувства. Если вести себя так, будто вы уверены в себе, вы действительно почувствуете уверенность. Перечислим рекомендации, которые помогут вам в этом.

- Управляйте языком тела: дышите глубоко, чтобы успокоиться, расслабьте челюсти и плечи, стойте прямо, расправьте плечи, поддерживайте зрительный контакт, улыбайтесь, изобразите интерес и сосредоточьтесь на собеседнике, а не на себе.

- Обратите внимание на свой голос: говорите медленнее, не слишком громко и не слишком тихо, то есть не следует орать и шептать, а также снизьте тембр голоса (особенно если вы женщина).
- Не забывайте вести позитивный внутренний диалог: «Я спокоен, нет ничего страшного, если я выскажу свои мысли, я в безопасности».
- Думайте, прежде чем говорить: делайте паузы, чтобы дать возможность рациональному сознанию подключиться к работе, вместо того чтобы доверяться импульсам «бежать или драться». Планируйте, что говорить и как говорить.
- Используйте ассертивный язык: я-утверждения, такие как «я думаю, я бы хотел», вместо агрессивного языка («вы должны, вы обязаны») или фразы покорности («не обращайтесь на меня внимания»).
- Используйте «и» вместо «но», когда выражаете несогласие: «Я понимаю ваши чувства. И вот, что я хочу сказать по этому поводу...»
- Настройтесь на уверенное мышление: сделайте что-то, что порадует вас, в конце каждого дня записывайте три позитивные вещи, которые произошли с вами, и представьте, что действуете уверенно.

Как произвести позитивное впечатление

Первое впечатление важно. Если с самого начала произвести впечатление уверенного человека, то это послужит движущей силой, которая проведет вас через весь

процесс общения. Приведем несколько советов для непринужденного разговора и нетворкинга (установления нужных связей).

- Когда знакомитесь с человеком, повторите его имя (чтобы запомнить его) и обращайтесь к нему по имени, когда говорите с ним, – так он почувствует себя значимым.
- Тренируйтесь обращаться к людям и инициировать разговор в безопасных ситуациях – например, при встрече с почтальоном, соседом, коллегой, при беседе с консультантом в магазине, – и обратите внимание, как они отреагируют и что вы почувствуете.
- Подумайте, какие вопросы задать людям, например, об их хобби и интересах, или где они планируют провести отпуск.
- Запомните или запишите имена их детей и супругов, и вы сможете спросить о них при следующей встрече.
- На нетворкинге поставьте себе достижимую цель (поговорить с тремя людьми), вы вовсе не обязаны «обработать» всю комнату.
- Если вы склонны к экстраверсии, следите за тем, чтобы не разговаривать слишком громко и не доминировать в разговоре.
- Если вы склонны к интроверсии, устройте себе «перерывы» – для этого достаточно на несколько минут выйти из шумной, многолюдной комнаты.

Дженн (энерджайзер с предпочтением к инициированию и экстраверсии) злилась на своего супруга каждый раз, когда они приглашали в гости друзей или устраивали вечеринки. Он часто сбегал на кухню и загружал там посудомойку в самый разгар праздника. Она считала, что он должен наслаждаться компанией и общаться с гостями, как она. Ее супруг предпочитал реагирование (интроверсию) и стиль навигатора и, наконец, объяснил ей, что время, проведенное на кухне, – долгожданная передышка после того, как он поговорит и послушает других, и что это помогает ему «подзарядить батарейки». Когда она поняла его, то перестала раздражаться и научилась уважать потребность своего супруга.

Подумайте, какое впечатление вы производите на людей, когда знакомитесь с ними, и сознательно скорректируйте свое поведение. Перечислим несколько ловушек (как окружающие воспринимают вас) и рекомендаций для каждого стиля.

Стиль	Ловушки	Рекомендации
НАВИГАТОР	Сосредоточенный и серьезный	Практиковать непринужденную беседу и улыбаться
МОБИЛИЗАТОР	Высокомерный и нетерпеливый	Слушать, спрашивать, а не указывать, и притормозить темп
ЭНЕРДЖАЙЗЕР	Взбудораженный и шумный	Сбавить обороты, говорить тише, слушать
СИНТЕЗАТОР	Тихий и скучный	Говорить громче и проявлять энергичность

Ставьте себе цели и вознаграждайте себя

Непосредственный опыт [2] – умение ставить цели и достигать их – придает нам уверенности.

Вам наверняка знакома аббревиатура КИДРО (SMART) – цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными и ограниченными во времени. Слишком часто цели не вдохновляют нас, они кажутся негативными (необходимость похудеть или бросить курить), слишком тяжелыми (повысить доход на 10%, сократить расходы на 20%) или слишком масштабными. Если разбить большие цели на маленькие задачи и планировать действия, учитывая все вероятные проблемы (достижимость и реалистичность), то шансы на успех вырастут. А если добавить к этому еще два фактора – интерес и вознаграждение, то ваши цели станут еще привлекательнее.

Чтобы сделать цель интересной, ее следует сформулировать в позитивном ключе (выглядеть стройным, чувствовать себя здоровым), а в идеале связать с видением или более масштабной задачей (стать лучшим в сфере обслуживания). Умение представлять себя в будущем, когда цель уже достигнута, – мощный мотиватор, как и умение вознаграждать себя за выполнение небольших, промежуточных задач.

На Новый год люди часто обещают себе похудеть (и часто нарушают это обещание). Посмотрим, как правильно формулировать задачи, чтобы повысить вероятность успеха.

- **Конкретность.** Выглядеть и чувствовать себя хорошо в новом модном наряде на выпускном вечере моей дочери.

- **Измеримость.** Влезть в 48-й размер, суметь взбежать по лестнице, получить комплименты от окружающих и добиться веса в 65 кг.
- **Достижимость.** Каждый день гулять по 30 минут, найти интересные рецепты салатов и овощей, есть салаты на обед, протеиновые батончики и овощи вечером, перекусывать фруктами, пить воду и ходить по лестнице на работе.
- **Реалистичность.** Если идет дождь, заняться пилатесом дома вместо прогулки, выбирать разные маршруты для прогулки, чтобы не наскучило; если меня пригласят в гости или в кафе, есть небольшими порциями (не нужно слишком усложнять).
- **Ограниченность во времени.** Выпускной вечер через шесть месяцев, 15 июля; приступить к плану немедленно и взвешиваться каждую неделю, чтобы отслеживать прогресс.
- **Интерес.** Представить себя на выпускном вечере, как я хорошо выгляжу и горжусь своей дочерью.
- **Вознаграждение.** Отмечать каждый этап (неделя как мне удалось гулять каждый день; неделя как я попробовала три новых рецепта; неделя как мой вес снизился). И главное вознаграждение – купить себе новый наряд для выпускного вечера дочери.

Зачастую мы не вознаграждаем себя за достижение целей, а сразу переключаемся на следующую задачу. Однако исследования показывают, что вознаграждение дает нам чувство удовлетворения достигнутым, победы

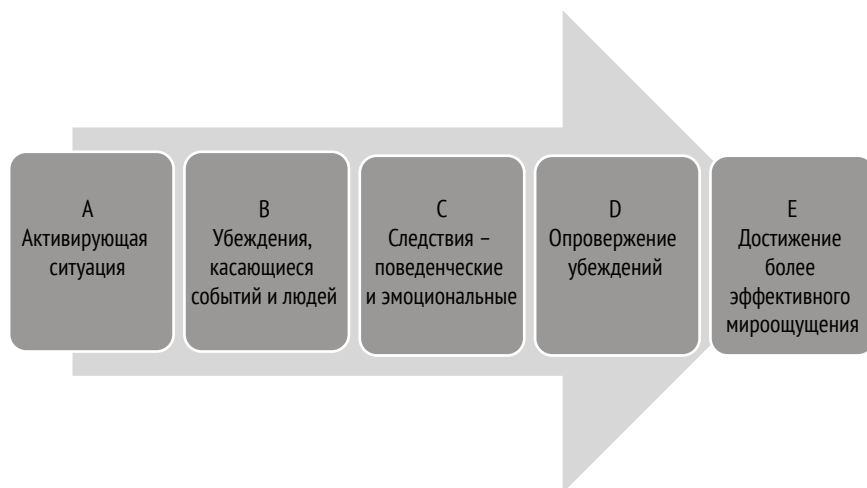
и укрепляет уверенность. Причем вознаграждение не обязательно должно быть грандиозным или денежным – просто позвольте себе заняться любимым делом, это очень мотивирует.

Когда ставите цели, обозначьте конкретные даты. Не говорите «к концу месяца» или «к концу квартала», нужны определенные числа, запишите их в календарь – не просто даты конечных целей, но и даты всех промежуточных шагов. Неудачное планирование равносильно планированию неудачи.

Как избавиться от ограничивающих убеждений

Иногда мы держимся за убеждения, которые не приносят нам никакой пользы и подрывают нашу уверенность. Умение распознать, когда они мешают и тормозят наш прогресс, вместо того чтобы помогать и играть роль ускорителя, важно для укрепления уверенности.

Полезный инструмент анализа своего мышления – метод когнитивно-поведенческой терапии ABCDE [3].



Приведем пример применения этой техники: допустим, новая сотрудница случайно услышала, как двое коллег планируют сходить в бар после работы.

- **Активирующая ситуация:** она услышала, как коллеги обсуждают, что хотят сходить в бар после работы.
- **Убеждения:** она считает, что неправильно исключать людей из совместного мероприятия, и если кто-то остался за бортом, это значит, что его не любят.
- **Последствия:** она расстроена, что ее не пригласили, и считает, что не нравится своим новым коллегам. Весь оставшийся день она избегает их и в целом чувствует себя довольно неловко в их компании. Это значит, что у них даже шанса не будет пригласить ее.
- **Опровержение убеждений:** есть и другие способы интерпретировать их поведение (помимо того, что она им не нравится). Возможно, они пригласили бы ее позже, возможно, между ними давнишняя договоренность. Или же есть другие признаки того, что она им все-таки симпатична (коллеги приглашали ее на ланч или предлагали ей помощь). Анализ альтернативных объяснений случившегося позволяет понять, что ее убеждение (ее не любят) нелогично, нереалистично и бесполезно для нее.
- **Эффективный взгляд на ситуацию:** намного более полезный подход – верить, что существует множество других правдоподобных объяснений того, что ее не пригласили. Если она примет это, то ничто не мешает ей строить отношения со своими новыми коллегами.

Зачастую именно наши убеждения создают недопонимание в общении с окружающими, причем убеждения могут быть настолько сильными, что доминируют над реальными фактами. Однако вполне возможно выработать более конструктивные убеждения, которые позволят достичь плодотворных результатов.

Моин получил несколько повышений в своей компании и занял должность топ-менеджера. Он считал, что своим успехом обязан умению ладить с директорами и простой удаче. Он чувствовал, что нравится им и что именно поэтому его повысили. Он не задумывался, что повышение объясняется его усилиями и способностями. Он был амбициозен и хотел развиваться дальше, но его убеждения мешали ему, поскольку он считал, что повышения зависят от умения нравиться директорам, а не от его собственных способностей. Ему не хватало уверенности в себе, и он боялся действовать решительно. Он держал свое мнение при себе, даже когда считал, что директора принимают ошибочное решение, а они видели, что он недостаточно активен для должности руководителя, поэтому засомневались в том, что он действительно достоин повышения.

Во время коучинга Моин пережил момент озарения: он понял, что умение нравиться – ограничивающее убеждение и что это ни в коем случае не приравнивается к профессиональному росту. Он выработал более полезные для себя убеждения (умение качественно выполнять свою работу и совершенствовать свои навыки связано с профессиональным ростом), и в конце коучинга сказал, что чувствует себя так, словно с его плеч свалился тяжелейший груз.

Вспомните непонимание или конфликт, с которым вы недавно столкнулись, и примените метод ABCDE, чтобы выработать более эффективный подход.

Активирующая ситуация	
Убеждение	
Последствия	
Опровержение убеждения	
Эффективный взгляд	

Что приносит вам радость и что у вас получается

Четко осознавая свои сильные стороны, зная, чем вам нравится заниматься и как справиться с теми аспектами вашей роли, которые не доставляют вам удовольствия или вызывают у вас затруднения (или и то и другое), вы сможете укрепить уверенность в себе. Этот метод также полезен, когда вы ищете работу или оцениваете направление своей карьеры. Его можно использовать и вне работы.

Матрица	Приносит радость	Не приносит радость
Получается	Сильные стороны – старайтесь чаще этим заниматься	Старайтесь реже этим заниматься
Не получается	Потенциальные таланты – старайтесь их развивать	Старайтесь исправить недостатки

Джордан с трудом справлялся с огромным количеством обязанностей, которые взвалил на себя, и знал, что нужно чаще делегировать задачи своим менеджерам, но не мог решить, что и как делегировать. Он воспользовался этой матрицей, чтобы проанализировать, чем ему действительно нравится заниматься на работе и как справиться с теми задачами, которые не доставляют ему удовольствия или просто не получаются. Это помогло ему составить план развития навыков в конкретных областях и определить, что он может делегировать другим. Делегирование дало ему время, чтобы заняться тем, что соответствовало его способностям и талантам (в данном случае финансовый анализ), и это принесло более высокие результаты компании и ему лично. Грамотное делегирование задач также дало его команде возможность развивать свои собственные навыки и взять на себя больше ответственности за бизнес, а также чувствовать себя увереннее. Все в выигрыше.

Возможность уделять время тому, что у вас получается и доставляет вам удовольствие, вдохновляет и помогает пережить трудности. Об этом мы поговорим в следующей главе.

Глава 17

Как развивать психологическую стойкость и восстанавливать силы

*Что важно в жизни: прежде всего,
семья; работа, которая позволяет
реализовать свой потенциал; друзья,
красота и чувство юмора.*

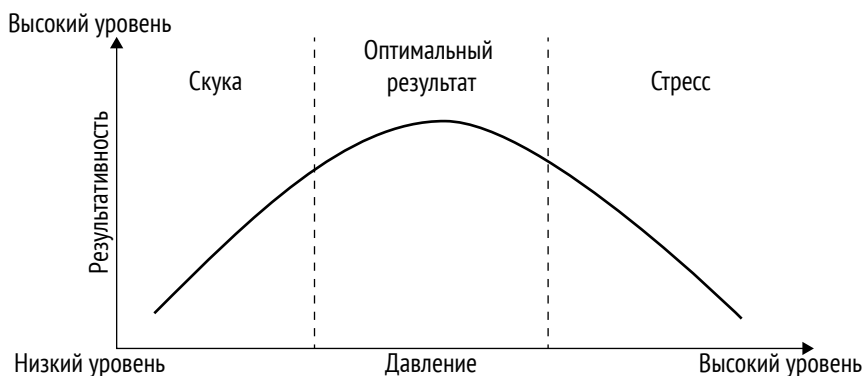
РОБЕРТ ПЕСТОН [1]

Ладить с людьми легко, когда мы довольны и собой, и ими и испытываем позитивные эмоции. Но в жизни приходится сталкиваться с трудностями, которые порождают негативные эмоции – досаду, раздражение, тревогу и депрессию. Эти эмоции мешают нам общаться. Все мы предпочитаем проводить время с людьми, которые внушают нам позитивные чувства, так что даже наши друзья иногда избегают нас, когда мы бьемся с проблемами. Психологическая стойкость – это способность восстанавливаться после неудач и трудностей, которые подбрасывает нам жизнь, и сохранять позитивный взгляд на мир.

В этой главе мы рассмотрим простые методы, которые помогут вам развивать стойкость и выносливость.

Давление и симптомы стресса

Мы знаем, что небольшое давление стимулирует результаты. Слишком мало давления – и нам скучно, мы лишены мотивации, но если слишком много давления, мы испытываем стресс (закон Йеркса–Додсона) [2]. Обе ситуации могут привести к физическому или психическому расстройству. Оптимальный объем давления варьируется в зависимости от человека – насколько стресс сбалансирован его способностью справиться с ним. Важнейшую роль играет самосознание, которое позволяет понять, когда вы превысили свой порог, а также умение управлять реакцией на стресс, чтобы вернуть баланс.



Когда давление превосходит возможность выдержать его, мы испытываем некоторые симптомы стресса.

Изменения в поведении	Физические симптомы	Психические симптомы	Эмоциональные симптомы
Проблемы со сном Изменение привычек питания Больше курения и алкоголя Уклонение от общения с друзьями и семьей Сексуальные проблемы	Учащенное дыхание Повышенное давление Усталость Нарушение пищеварения, тошнота Головные боли Боли в мышцах Учащенное сердцебиение	Нерешительность Проблемы с концентрацией Проблемы с памятью Ощущение собственной неадекватности Низкая самооценка Утрата уверенности	Раздражительность и злость Тревожность Оцепенение Гиперчувствительность Опустошенность, апатия, равнодушие Ощущение незащищенности

Изменения в поведении	Физические симптомы	Психические симптомы	Эмоциональные симптомы
Безрассудное вождение Нервные тики Обсессивно-компульсивное расстройство (навязчивые мысли, страхи)	Панические атаки	Поспешные решения Утрата объективного восприятия	Боязнь критики Ощущение безнадежности Враждебность

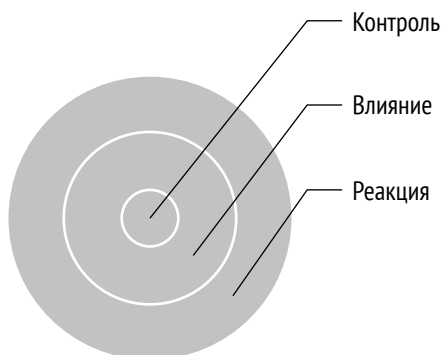
Если стресс продолжается долго, физические и ментальные последствия могут быть крайне серьезными, поэтому важно научиться справляться с ним. Когда людей спрашивают, как они справляются со стрессом, они чаще всего называют пассивные или уединенные занятия, например телевизор, интернет, музыку и чтение книг, а не активные и групповые занятия, хотя доказано, что активные стратегии более эффективны [3]. Активные способы борьбы со стрессом перечислены в разделе о восстановлении сил.

Как управлять источниками стресса

Как правило, мы располагаем следующими вариантами борьбы со стрессом:

- контролировать его – изменить причину или источник стресса;
- повлиять на него – повлиять на источник стресса или изменить метод борьбы с ним;
- реагировать на него – использовать методы управления стрессом, чтобы ослабить его воздействие.

На рисунке самый маленький круг в центре представляет те факторы, которые мы можем контролировать, средний круг представляет те факторы, на которые мы можем влиять, а самый большой, внешний круг представляет те события в нашей жизни, на которые мы способны только реагировать. К примеру, когда я назначаю собрание, я могу контролировать время начала и завершения; когда я посещаю собрания других людей, я, возможно, могу повлиять на начало и конец; но когда мой босс назначает совещание, оно начнется и закончится, когда он хочет. В последнем случае нет смысла переживать, если совещание затянется. Я не могу контролировать время, но я могу управлять своей реакцией и сократить до минимума воздействие стресса.



Классифицируя ситуации в зависимости от уровня контроля, мы сможем выбрать подходящий курс действий. Нет смысла расстраиваться из-за того, что мы не можем контролировать и на что мы не можем влиять. Однако иногда у нас больше возможностей влияния и контроля, чем нам кажется.

Применяя эту модель к стрессорам каждого стиля, мы увидим, какие действия мы можем предпринять на каждом из трех уровней. В центре (те факторы стрессовой ситуации, которые мы контролируем), к примеру, можно предпринять конкретные действия, чтобы реализовать свой основной стимул. Навигатор, который испытывает стресс из-за отсутствия плана, может вернуть себе контроль, предложив определенный курс действий.

В среднем круге (факторы, на которые мы можем влиять), изменив свою собственную реакцию и поведение, мы можем повлиять на ситуацию и помочь себе. Мобилизатор, расстроенный отсутствием прогресса, может намеренно отстраниться. Это позволит другим людям взять контроль в свои руки, что в свою очередь стимулирует движение к цели.

Находясь во внешнем кольце (факторы, которые мы не контролируем и на которые мы не можем влиять), единственный вариант – выбрать правильную ответную реакцию. Мобилизатор, расстроенный отсутствием прогресса, может намеренно отвлечься от ситуации, чтобы расслабиться и успокоиться. Если вы застряли в пробке, лучшая реакция – сохранять спокойствие и использовать эту возможность, чтобы подумать или послушать радио, а не злиться и раздражаться. Хотя нам не всегда удастся изменить причину стресса, мы можем контролировать свою реакцию, а контролируя свою реакцию, мы получим более позитивные результаты. Пол Макги [4] резюмирует это следующим образом:

Событие + ваша реакция на него = результат

Винна (мобилизатор) руководила командой планирования абонентского подключения. Она всегда спешила, двигалась и разговаривала быстро, управлялась с огромным объемом работы и редко устраивала себе перерыв в течение дня. Она говорила, что медлительность окружающих раздражает ее. Она редко делегировала задачи своим менеджерам, потому что знала, что они не справятся с ними так же хорошо, как она. Она подвергала не только себя чудовищному стрессу, чтобы выполнить множество задач, ее стиль создавал стрессовую ситуацию для всей команды, а ее внутреннее напряжение отразилось и на семейной жизни. В итоге она поняла, что не может контролировать темпы работы других людей и что ее собственный стиль мешает ей достичь цели с помощью других сотрудников. Управляя собственной реакцией, притормозив темп работы, делая паузы и отстраняясь, позволяя другим внести свой вклад так, как они считают нужным, она стала поощрять более активное участие команды, а ее менеджеры стали брать на себя больше ответственности, то есть стало выполняться больше задач.

Вспомните недавнюю ситуацию, когда вы испытывали стресс.

Определите свое место на карте контроль/влияние/реакция. Что бы вы могли сделать, чтобы контролировать ситуацию или влиять на нее? Как бы вы могли изменить свою реакцию?

Умение контролировать и говорить «нет»

Слишком большой объем работы – распространенный источник стресса для людей. Иногда мы соглашаемся на просьбы, хотя намного более разумным решением было бы сказать «нет». Отказывать нелегко по нескольким причинам:

- нам кажется, что это эгоистично и грубо;
- мы чувствуем себя виноватыми, когда отказываемся помочь;
- мы не умеем грамотно отказывать;
- мы боимся навредить отношениям с человеком.

Однако если никому никогда не отказывать, то последствия для вас и для других будут хуже, чем если вы наберетесь смелости и скажете «нет».

Приведем несколько советов для тех, кто хочет научиться говорить «нет».

- Следите за своей первой реакцией на просьбу: если у вас появилось тревожное чувство, это верный признак того, что лучше отказать.
- Если ваша реакция менее определена, выиграйте время, чтобы подумать: «Не знаю, мне нужно больше информации», «Мне нужно обдумать этот вопрос» или «Я сейчас занят, мне нужно время, чтобы всё взвесить».
- Если вы решили отказать, не нужно сто раз извиняться и оправдываться. Достаточно сказать: «Я не хочу...», «Мне не нравится...», «Мне это не подходит» или «Я не могу это сделать».
- Не следует объяснять, почему вы отказываете; избегайте слов, которые передают сомнения: возможно, вероятно, может быть.
- Решение принимаете только вы, не используйте других людей в качестве оправдания.
- Не скрывайте своих чувств («Мне это нелегко») и признайте чувства другого человека («Понимаю, вы разочарованы, но на этот раз не могу вам помочь»).
- Говорите уверенно: спокойно, медленно, низким тоном, интонация должна снижаться в конце предложения, чтобы было ощущение безоговорочности и решительности.
- Используйте уверенный язык тела – не ерзайте, поддерживайте зрительный контакт, стойте прямо, расправьте плечи.

- Когда скажете «нет», не задерживайтесь и не демонстрируйте сомнения – откажите и уйдите или смените тему разговора.
- Неуверенное «да» вместо твердого «нет» не приведет ни к чему хорошему. Язвительные замечания в адрес человека, презрительные взгляды – он обязательно это заметит, и у него будет такое чувство, будто вы его предали.
- Помните, что когда вы говорите «нет», вы отказываетесь выполнить просьбу, но не отвергаете самого человека.

Просьба о помощи

Просьба о помощи – еще один способ контролировать ситуацию или влиять на нее, вместо того чтобы быть жертвой чужих требований. Возможно, вы считаете, что просить о помощи – признак слабости или неудачливости, однако в большинстве случаев людям приятно, когда к ним обращаются за помощью, так как это подчеркивает их значимость и компетентность.

Приведем несколько советов.

- Подумайте, какая именно помощь вам нужна, и попросите о ней конкретно и прямо: «Пожалуйста, занеси покупки в дом, они лежат в машине» или «Помоги мне, пожалуйста, доделать отчет».
- Сформулируйте просьбу так, чтобы легко было сказать «да» и сложно сказать «нет». Если просьба негативна, человеку легко отказать, например: «Вряд ли

ты сможешь помочь мне помыть посуду?» и позитивный вариант «Ты сможешь помочь мне помыть посуду?»

- Если человек откажет, не нужно его упрашивать, однако если он уклонится от вопроса, повторите просьбу.

Делегирование

Одна из сложнейших задач для неопытных менеджеров – научиться делегировать задачи. Сложно сбалансировать необходимость их делегировать с желанием удержать контроль. Однако для большинства подчиненных это хорошая мотивация – почувствовать, что могут работать самостоятельно, решать, что делать и как делать [5], поэтому важно делегировать так, чтобы максимально расширить их возможности и полномочия.

Приведем несколько советов.

- Подумайте, какие сферы ответственности можно делегировать (например, составление ежемесячного финансового отчета), не ограничивайтесь разовыми задачами («Составьте отчет сегодня»).
- Разъясните человеку свои ожидания (содержание отчета, когда нужен конечный вариант).
- Делегируйте обязанности вместе с соответствующими полномочиями.
- Задавайте открытые вопросы, чтобы гарантировать понимание и согласие: «Что вы об этом думаете?», «Как это повлияет на вас?», «Какой подход вы выберете?» и «Когда мы сможем оценить результаты?»

- Обсудите с человеком, как вы будете отслеживать его работу – какая отчетность нужна.
- Отслеживайте прогресс в оговоренные дни, не раньше.
- Убедитесь, что человек согласен выполнить задачу и обладает необходимыми для этого навыками, а также выясните, какая помощь ему может понадобиться от вас или от других.
- Используйте делегирование как способ дать людям возможность учиться и развиваться.

Сэмюел (мобилизатор) работал менеджером в автосалоне. Он очень расстраивался, когда персонал не выполнял поставленные задачи сразу. Хотя эти задачи были приоритетом для него, у сотрудников часто находились другие, более срочные дела и клиенты. Он проверял, что было сделано по его просьбе, и очень раздражался, когда видел, что ничего не сделано. Сотрудники чаще слышали обвинения, чем похвалу, и это деморализовало их. Сэмюел прошел коучинг и научился обсуждать со своими сотрудниками конкретные даты и сроки выполнения задач и не проверять их работу до оговоренной даты, а также сдерживать свое нетерпение и желание как можно быстрее выполнить задачи. Со временем он стал больше доверять команде, сотрудники почувствовали, что могут сами контролировать работу, и атмосфера улучшилась.

Наконец, если нужно делегировать задачу, которую вы обычно выполняете сами (например, посетить собрание вместо вас, потому что вы слишком заняты), то вы не

делегируете, а просите о помощи. Если вы четко это объясните, люди чаще всего отреагируют позитивно, в противном случае они решат, что вы просто взвалили на них дополнительную работу.

Как реагировать на источники стресса

Если мы не способны контролировать факторы, которые вызывают у нас стресс, или влиять на них, то остается только один выход: найти позитивную реакцию. Некоторые методы похожи на методы решения конфликтных ситуаций, которые сами по себе часто становятся причиной стресса.

Оказавшись в стрессовой ситуации, мы включаем реакцию «бежать или драться», и наши эмоции могут подавить рациональное мышление. Чтобы избежать этого, попробуйте:

- сделать паузу и подумать, как контролировать свою реакцию;
- перейти в другое место;
- говорить тихо, использовать спокойный язык тела;
- осознать и контролировать свои эмоции – расслабить тело и дышать медленно.

Эти шаги помогут облегчить стресс и придумать более плодотворные решения проблемы.

В случае продолжительного стресса Американское психологическое общество, которое исследовало психологическую стойкость населения после трагедии 11 сентября, дает следующие рекомендации:

- общаться;
- не воспринимать кризис как непреодолимую проблему;
- смириться с тем, что изменения – часть жизни;
- двигаться к своим целям;
- предпринимать решительные действия;
- искать возможности для самопознания;
- вырабатывать позитивное отношение к самому себе;
- не терять объективности;
- не терять оптимизма;
- заботиться о себе.

Способность выдерживать стресс можно также развивать, если восстанавливать ресурсы энергии. Намного проще справиться с трудностями, если у нас достаточно физической, ментальной и эмоциональной энергии, и намного сложнее, когда мы устали, опустошены или встревожены. Развитие ресурсов энергии – ключевой фактор ослабления симптомов стресса.

Энергия и восстановление сил

Когда мы говорим об энергии, мы вспоминаем в первую очередь физическую энергию. Однако есть и другие типы и источники энергии, и, если уделить всем им внимание, вы сможете быстрее восстанавливаться.

- **Духовная энергия:** то, что наполняет жизнь смыслом, причина, по которой вы встаете по утрам, то, что важно для вас и позволяет чувствовать связь с высшей целью.
- **Физическая энергия:** это энергия вашего тела, то есть насколько физически активным и энергичным вы себя чувствуете.
- **Интеллектуальная энергия:** это ваш разум, насколько он участвует в ваших действиях и стимулируется фактами, идеями, мыслями и чувствами.
- **Профессиональная энергия:** это та энергия, которая связывает вас с работой и показывает, насколько вы мотивированы и вовлечены. Для многих людей профессиональная энергия может также стать источником духовной и интеллектуальной энергии, дать цель в жизни и возможность использовать свой разум (или тело, если вы спортсмен).
- **Эмоциональная энергия:** это энергия, которую вы черпаете из отношений с семьей, друзьями, когда чувствуете, что вас ценят, считают значимым, компетентным и приятным, а также это энергия здоровой самооценки.

Умение управлять этими типами энергии важно для стойкости и восстановления душевных сил. Они – ресурсы психологической стойкости, но легко истощаются, если не уделять им внимания. Зацикленность на одной области деятельности обычно не приносит пользы. Исследования показывают, что регулярные перерывы в работе помогают стимулировать энергию [6]. Достаточно встать из-за стола, пройтись по офису, подойти к кофе-аппарату или выйти на свежий воздух на несколько минут, чтобы восстановить энергию и сохранить высокую результативность. То же самое касается студентов и, по большому счету, всех остальных. Если слишком много времени тратить на одну задачу без перерыва, то это истощает энергию и энтузиазм, а регулярные перерывы восстанавливают энергию.

Уровень энергии варьируется в течение дня, и то же самое можно сказать о более длительных периодах времени – неделя, месяц и даже год. В конце рабочей недели люди чувствуют себя ментально и эмоционально истощенными и больше спят по выходным, чтобы восстановиться. Подключение других типов энергии оказывает позитивное влияние. Физические упражнения или поиск смысла и цели жизни вне работы – важный способ перезагрузки психической и эмоциональной энергии. Люди, которые страдают сезонной аффективной депрессией, испытывают разный уровень энергии в зависимости от сезона.

Для вашего благополучия и психологической стойкости нужен энергетический микс. Это как сбалансированная диета. Перечисленные категории энергии похожи на углеводы, протеин, овощи и витамины, которые входят в сбалансированную диету. Если заботиться об этом

энергетическом миксе и использовать его возможности, то мы сможем развивать психологическую стойкость.

Многие из нас проводят массу времени на работе, используя две формы ментальной энергии – интеллектуальную и профессиональную. Мы почти не затрагиваем физическую энергию в течение дня, и можно подумать, что после работы мы должны быть переполнены физической энергией и готовы бегать, прыгать и потеть в спортзале. Как ни удивительно, нам больше хочется поваляться на диване у телевизора, хотя это никак не поможет освободиться от стресса. Однако если мы всё же займемся физическими упражнениями, то почувствуем себя бодрыми и оживленными.

Если мы сосредоточимся на одном типе энергии и будем игнорировать остальные, то нарушим баланс и почувствуем глубокую неудовлетворенность жизнью. Самая распространенная ситуация для работающих людей – бросить все силы на развитие профессиональной энергии и пренебрегать духовными, физическими и эмоциональными нуждами. Иногда наша работа восполняет и духовные потребности, давая цель и смысл. Но когда столько времени тратим на работу, мы пренебрегаем качественным общением с семьей и друзьями и не можем задействовать эмоциональную энергию, чтобы добиться баланса. Иногда люди восполняют эмоциональные потребности на работе, общаясь с коллегами, строя дружеские отношения и даже вступая в интимные связи. Если не задействовать и не восстанавливать эмоциональную энергию, вы начнете терять чувство собственной значимости, компетентности и ценности вне работы. Ваша самооценка и отношение к себе будут опираться исключительно на работу, а не на жизнь вне работы, и это может привести к проблемам в семье.

Люди, чья работа или обязанности требуют эмоционального труда (медсестры, социальные работники, матери маленьких детей), часто говорят об эмоциональном истощении после того, как весь день растрачивают свои эмоциональные ресурсы. Их эмоциональные ресурсы исчерпаны, и, чтобы восстановить их, нужно переключить внимание на другие формы энергии. Интеллектуальная стимуляция или физические упражнения помогут вернуть баланс.

Точно так же профессиональные спортсмены тратят огромное количество физической энергии (и эмоциональной тоже, когда соревнуются), так что после тренировок и матчей они часто выбирают ментальную активность как способ восстановить физическую энергию. Теннисист Энди Мюррей играет на приставке Playstation, чтобы расслабиться – он задействует ментальную энергию для физического восстановления.

Ресурсы духовной энергии тоже могут истощаться. Люди, чья работа предполагает служение общему благу, чувствуют себя перегруженными, если не уделяют время энергетическому балансу.

К счастью, есть способ избежать ловушек энергетического истощения и предпринять позитивные шаги для развития энергии и психологической стойкости.

Джейми знал, что его баланс работы и жизни оставляет желать лучшего. Обычно он приезжал домой, когда дети уже спали, ужинал с супругой, затем час или два занимался электронной почтой, так что они почти не проводили время вдвоем, как пара. Он также понимал, что такой образ жизни становится совершенно нездоровым – он редко делал перерыв на обед, перекусывал на ходу и мало занимался спортом. Когда он узнал о пяти типах энергии, то смог разбить проблему на конкретные задачи и приоритизировать несколько ключевых факторов, которые мог изменить: он решил раз в неделю возвращаться домой к 17:00, не заниматься электронной почтой в выходные и каждую неделю ездить на велосипеде с другом. Эти простые действия сильно повлияли на его самочувствие, мировоззрение и отношения с супругой.

Опросник пяти типов энергии (адаптирован из Harvard Business Review [7]) поможет вам оценить, уделяете ли вы должное внимание своим уровням энергии.

Отметьте «галочкой» утверждения, с которыми вы согласны.	
Духовная энергия	
	На работе я недостаточно времени занимаюсь тем, что у меня получается лучше всего и что доставляет мне наибольшее удовольствие
	Существует значительный разрыв между тем, что действительно важно для меня, и тем, как я распределяю свое время и энергию
	Мои решения на работе больше зависят от внешних требований, чем от ясного и уверенного осознания своей цели

	Я не вкладываю достаточно времени и энергии в то, чтобы позитивно влиять на жизнь людей и мир в целом
Физическая энергия	
	Мне не удается спать по семь-восемь часов регулярно, и я часто просыпаюсь с чувством усталости
	Я часто обхожусь без завтрака или ем то, что непитательно и бесполезно
	Я мало занимаюсь спортом – аэробные тренировки три раза в неделю и силовые упражнения раз в неделю
	Я не делаю регулярные перерывы в течение дня, чтобы восстановиться, и я часто ем прямо за рабочим столом, если вообще ем
Интеллектуальная энергия	
	Я редко читаю книги, или хожу в музеи/галереи, или гуляю за городом
	Почти всё свое время я трачу на то, чтобы реагировать на кризисные ситуации и требования, вместо того чтобы заниматься теми делами, которые имеют долгосрочную ценность и значимость
	Я мало времени уделяю анализу, стратегии и креативному мышлению
	Я работаю по вечерам или по выходным и почти каждый день занимаюсь электронной почтой

Профессиональная энергия	
	Мне сложно сосредоточиться на одной задаче, я легко отвлекаюсь в течение дня, особенно на электронную почту
	У меня нет времени и ресурсов, чтобы выполнить работу так хорошо, как мне хотелось бы
	Я слишком много времени трачу на выполнение чужих требований и практически не контролирую, как я делаю свою работу
	Я чувствую, что мои усилия на работе не приносят никакой продолжительной ценности или не связаны с общей картиной
Эмоциональная энергия	
	Я часто проявляю раздражение, нетерпение или тревожность на работе, особенно когда повышаются требования
	Я мало времени провожу с семьей и любимыми, и даже когда я с ними, я мысленно отсутствую
	У меня слишком мало времени для занятий, которые приносят мне радость
	Я недостаточно часто хвалю людей или отмечаю свои достижения и редко радуюсь тому, что имею

<p>Ваш общий уровень энергии Суммируйте количество утверждений, отмеченных «галочкой»: ___</p>	<p>Над чем нужно поработать в первую очередь? Количество «галочек» в каждой категории: Духовная ___ Профессиональная ___ Физическая ___ Эмоциональная ___ Интеллектуальная ___</p>
<p>Результаты и их значение 0–4: блестящие навыки управления энергией 5–8: удовлетворительные навыки управления энергией 9–12: почти удовлетворительные навыки управления энергией 13–16: значительный дефицит управления энергией 17–20: серьезный кризис управления энергией</p>	<p>Результаты по категориям 0: блестящие навыки управления энергией 1: сильные навыки управления энергией 2: значительный дефицит 3: слабые навыки управления энергией 4: серьезный кризис управления энергией</p>

Теперь обсудим, какие действия вы могли бы предпринять по пяти категориям энергии, чтобы уделять им достаточно внимания. Перечислим вопросы, которые помогут вам.

- **Духовная энергия.** Перечислите свои три основные ценности. Как вы их проявляете? Что для вас важно? Чем вы хотите запомниться?
- **Физическая энергия.** Насколько хорошо вы заботитесь о своем организме? Вы хорошо спите, регулярно занимаетесь спортом и правильно питаетесь?

- **Интеллектуальная энергия.** Как вы поддерживаете активность и ясность мысли? Что вас стимулирует интеллектуально? Чем вам нравится заниматься?
- **Профессиональная энергия.** Чего вы хотите достичь? За что вас хвалят?
- **Эмоциональная энергия.** Как вы показываете, что цените и уважаете других? Как и кому вы выражаете свои чувства? Что поднимает вам настроение?

План управления энергией

Перечислим возможные действия, которые позволят усилить уровень энергии. Выберите несколько вариантов, актуальных для вас, и запишите свой собственный план управления энергией.

Тип энергии	Идеи по усилению энергии
ДУХОВНАЯ	Перечислите свои основные ценности – насколько вы демонстрируете их в жизни? Каждый день обязательно занимайтесь хотя бы одним делом, которое приносит вам удовлетворение Представьте себя через пять лет (при условии, что всё у вас складывается замечательно) и подумайте, какими достижениями вы гордитесь. Что нужно сделать сейчас, чтобы воплотить это в жизнь? Найдите способ чаще заниматься тем, что вас радует

Тип энергии	Идеи по усилению энергии
ФИЗИЧЕСКАЯ	<p>В течение рабочего дня делайте перерывы каждые 90–120 минут</p> <p>Приведите в порядок питание, чтобы контролировать уровень сахара в крови</p> <p>Регулярно занимайтесь спортом – выберите те упражнения, которые доставляют вам радость</p> <p>Высыпайтесь</p> <p>Каждый день делайте перерыв на обед и выходите на свежий воздух</p> <p>Научитесь замечать физические признаки спада энергии</p>
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ	<p>Грамотно приоритизируйте свои задачи, обратите внимание на привычку выбирать «срочные, но не самые важные дела»</p> <p>Поставьте себе задачи «повышенной ценности» и составьте простой поэтапный план действий</p> <p>Запишите важные цели и прикрепите список к столу или компьютеру, каждый день предпринимайте шаги, которые приближают вас к ним</p> <p>Постарайтесь не отвлекаться, когда выполняете задачи, требующие высокой концентрации; отключите телефон, закройте электронную почту</p>

Тип энергии	Идеи по усилению энергии
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ	<p>Научитесь управлять электронной почтой: закрывайте ее, когда нужно подумать, установите для себя правила – например, копии писем отправлять в отдельную папку и заходить в почту только в конкретное время дня</p> <p>Не участвуйте в собраниях, если не знаете цель собрания и причину вашего присутствия</p> <p>Выделяйте время в своем графике для важных задач</p> <p>Делайте перерывы между собраниями и после собраний</p> <p>Каждый вечер формулируйте самую важную задачу на следующий день и начните именно с нее</p>
ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ	<p>Создавайте возможности, чтобы проводить время с теми, кто вам нравится</p> <p>Придумайте общие занятия для друзей и семьи</p> <p>Переосмысливайте негативные ситуации</p> <p>Проговаривайте проблемы с кем-нибудь</p> <p>Управляйте своим физическим состоянием – практикуйте релаксацию и медитацию осознанности</p> <p>Развивайте позитивные эмоции в других людях, чаще отмечая, что вам в них нравится</p>

Используя разные ресурсы энергии и заботясь о них, вы сможете развивать психологическую стойкость. Как организму нужен покой и сон, так и всем типам энергии

нужна тишина – дайте отдых своим мыслям, отвлекитесь от работы, дайте себе передышку в поисках смысла и цели и отдохните от эмоционального напряжения.

Связь с природой, время, проведенное на свежем воздухе, благотворно влияют на ментальную и эмоциональную энергию и помогают справляться с трудностями [8].

Когда оба моих престарелых родителя оказались в больнице, я потратила немало эмоциональной энергии, и это истощило мои силы. Мне посоветовали сделать паузу, поиграть в теннис (физическая энергия) и почитать книгу (интеллектуальная энергия). Прекрасный совет – дать себе передышку и заняться чем-то другим, это стало для меня долгожданным утешением и помогло восстановить душевные силы, и мне было легче справиться с такой тяжелой ситуацией.

Реагирование и иницирование

Осознавать, сколько внимания вы уделяете внутреннему и внешнему миру, крайне важно, когда вы управляете своей энергией (см. главу 2). Каждому нужно и время для общения с другими, и время побыть в одиночестве, однако оптимальный баланс зависит от человека. Слишком много общения может иссушить энергию людей, которые склонны к одиночеству, а слишком мало общения может иссушить энергию людей, которые нуждаются в людях. Подумайте, как выглядит ваш баланс, чтобы учесть это, когда планируете управление пятью типами энергии.

Хороший уровень энергии по всем пяти категориям поможет направить энергию вашего стиля взаимодей-

ствия в позитивное русло для достижения высоких результатов. Однако когда уровень психологической стойкости и энергии низкий, энергия вашего стиля будет выражаться в негативном ключе, что приведет к нежелательным последствиям.

Стиль	Энергия в удачный день	Энергия в неудачный день
НАВИГАТОР	Сосредоточенность	Напряженность
МОБИЛИЗАТОР	Решительность	Гнев
ЭНЕРДЖАЙЗЕР	Вовлеченность	Суматошность
СИНТЕЗАТОР	Коммуникабельность	Тревожность

Если вы научитесь управлять пятью типами энергии, у вас будет намного больше удачных дней, чем неудачных.

Психологическая стойкость, энергия и уверенность в себе связаны между собой. Управляя ресурсами энергии, вы станете более стойким и уверенным. Это позволит извлечь максимальную пользу из своего стиля взаимодействия, проявить позитивную энергию и личную харизму.

Чтобы еще больше укрепить уверенность, напомните себе о тех преимуществах и положительных моментах, которые вы приносите в общение, – и вспомните, что

нужны таланты и способности представителей всех стилей, чтобы получить оптимальные результаты для всех.

Вы можете дописать в таблицу свои сильные стороны и таланты.

Стиль	Потенциальные таланты
<p>НАВИГАТОР</p> 	<p>Стремление к конкретному курсу действий и сосредоточенной работе Планирование, мониторинг, инструктаж и регулирование процесса</p>
<p>МОБИЛИЗАТОР</p> 	<p>Стремление к действиям и результатам, решительность Принятие решений, управление, мобилизация и исполнение</p>
<p>ЭНЕРДЖАЙЗЕР</p> 	<p>Стремление к вовлеченности и соответствующая энергия Убеждение, воодушевление, помощь, обсуждение идей</p>
<p>СИНТЕЗАТОР</p> 	<p>Стремление к наилучшему возможному результату, коммуникабельность Формулировки, разъяснения, поддержка и интеграция мнений</p>

Пару слов в заключение

*Оказалось, люди забывают, что вы говорите,
люди забывают, что вы делаете, но люди никогда
не забывают, какие чувства вы у них вызвали.*

МАЙЯ ЭНДЖЕЛОУ

Мы переживаем удивительный период развития нейронауки. Наше понимание себя – нашего разума, мозга и тела – постоянно совершенствуется. Однако, несмотря на это, остаются недопонимания и конфликты в семьях, между друзьями и коллегами, с незнакомыми людьми. Взаимодействие с людьми, которых мы не знаем, усложняется из-за разного общественного положения, культуры, национальности и личных характеристик. Изучение четырех стилей взаимодействия и готовность адаптировать свой стиль – первый шаг на пути к самопознанию и выстраиванию тесных связей с другими. С помощью этих знаний мы можем общаться увереннее и харизматичнее, чтобы лучше ладить с людьми и оказывать позитивное воздействие на окружающих.

Приложение

Таблица 1. Резюме ключевых типов поведения

Таблица 2. Внешние проявления

Таблица 3. Внутренняя мотивация

Таблица 4. Развитие эмоционального интеллекта –
самосознание

Таблица 5. Развитие эмоционального интеллекта –
осознание других

Таблица 1. Резюме ключевых типов поведения – они стремятся...

НАВИГАТОРЫ Стремятся определить курс действий	МОБИЛИЗАТОРЫ Стремятся действовать и добиваться результата	ЭНЕРДЖАЙЗЕРЫ Стремятся к вовлеченности	СИНТЕЗАТОРЫ Стремятся к наилучшему результату
Они двигаются неторопливо, размеренно, разговаривают обдуманно, неспешно, кажутся спокойными и сосредоточенными	Они двигаются порывисто, разговаривают довольно быстро и кажутся прямолинейными и решительными	Они склонны двигаться и разговаривать довольно быстро и экспрессивно, воодушевляют, вовлекают	Они двигаются и разговаривают скромно, не приметно, кажутся теплыми, общительными
Они выстраивают план действий, чтобы достичь нужного результата	Они мобилизуют ресурсы (включая людей), чтобы получить достижимый результат	Они вовлекают людей в процесс, чтобы получить всеобъемлющий результат	Они собирают информацию и мнения других людей, чтобы добиться наилучшего результата

НАВИГАТОРЫ Стремятся определить курс действий	МОБИЛИЗАТОРЫ Стремятся действовать и добиваться результата	ЭНЕРДЖАЙЗЕРЫ Стремятся к вовлеченности	СИНТЕЗАТОРЫ Стремятся к наилучшему возможному результату
Они принимают взвешенные решения в соответствии с обдуманным процессом	Они быстро и уверенно принимают решения	Они за коллективные решения, убеждают, добиваются поддержки	Они за совещательные решения, интегрируют многие ресурсы и мнения
Им легко дается планирование, мониторинг, инструктаж и регулирование процесса	Им легко решать, направлять, мобилизовать и исполнять	Им легко убеждать, воодушевлять, помогать и обсуждать идеи	Им легко даются формулировки, разъяснения, поддержка и интеграция мнений
Они помогают группе придерживаться верного пути и прогнозировать проблемы	Они ведут группу к цели и помогают выполнять задачи	Они способствуют групповым процессам и помогают повысить уровень интереса и вовлеченности	Они поддерживают групповой процесс и помогают избежать ошибок

НАВИГАТОРЫ Стремятся определить курс действий	МОБИЛИЗАТОРЫ Стремятся действовать и добиваться результата	ЭНЕРДЖАЙЗЕРЫ Стремятся к вовлеченности	СИНТЕЗАТОРЫ Стремятся к наилучшему результату
Они испытывают стресс, когда не знают, что будет дальше, или когда план меняется, а нового курса действий пока нет, или когда не видят прогресса	Они испытывают стресс, когда остальные не разделяют их чувства срочности, или когда не удается достичь результата, или когда они не могут контролировать ситуацию	Они испытывают стресс, когда сами или другие не участвуют в процессе или когда не чувствуют себя частью коллектива	Они испытывают стресс, когда им не хватает времени, или их усилия не получают должной оценки, или когда от них требуют быстрого решения

Адаптировано из работ Л. Беренс [1] и С. Нэш [2].

1. Berens L. (2011) Interaction Essentials: three keys to effective relationships in the workplace and beyond.
2. Nash S. (2011) Contextual Coaching.

Таблица 2. Внешние проявления – когда применяете тот или иной стиль, скорее всего, вы демонстрируете следующее поведение

Внешние проявления	НАВИГАТОР «Какой у нас план? Сделаем все правильно»	МОБИЛИЗАТОР «Пора выполнить задачу!»	ЭНЕРДЖАЙЗЕР «Давайте сделаем это вместе»	СИНТЕЗАТОР «Какой результат нам нужен?»
ГОЛОС	Спокойный, размеренный тон Неспешный темп речи Делаете паузы, чтобы подумать Тишина не беспокоит вас	Категоричный, директивный тон Темп речи быстрый Паузы кажутся вам бесконечными Спешите заполнить тишину	Воодушевленный и оживленный тон Темп речи быстрый Паузы кажутся вам бесконечными Спешите заполнить тишину	Мягкий и терпеливый тон Темп речи неспешный, вдумчивый Делаете паузы, чтобы подумать Тишина не беспокоит вас

Внешние проявления	НАВИГАТОР «Какой у нас план? Сделаем все правильно»	МОБИЛИЗАТОР «Пора выполнить задачу!»	ЭНЕРДЖАЙЗЕР «Давайте сделаем это вместе»	СИНТЕЗАТОР «Какой результат нам нужен?»
ЯЗЫК ТЕЛА	<p>Походка легкая</p> <p>Аккуратно кладете вещи</p> <p>Двигаетесь целенаправленно, в определенном направлении, делая на ходу коррективы</p> <p>Торопливые, указующие жесты</p>	<p>Неповоротливый, неловкий</p> <p>Двигаетесь быстро и прямо к цели</p> <p>Разящие, машущие жесты</p>	<p>Неповоротливый, неловкий</p> <p>Двигаетесь к цели по кривой, по дороге берете с собой людей и формируете их на ходу</p> <p>Рубящие жесты</p>	<p>Походка легкая</p> <p>Кладете вещи бесшумно</p> <p>Двигаетесь к цели по кривой, по дороге берете с собой людей и формируете их на ходу</p> <p>Движения невесомые, едва касающиеся предметов</p>
ТЕМА РАЗГОВОРА	<p>План, кого подключить к работе и чего избежать</p> <p>Причины и последствия</p>	<p>Результаты и необходимые действия</p> <p>Причины и последствия</p>	<p>Что происходит с людьми и кто участвует в процессе</p> <p>Точки согласия</p>	<p>Результат и необходимая информация</p> <p>Точки согласия</p>

Внешние проявления	НАВИГАТОР «Какой у нас план? Сделаем все правильно!»	МОБИЛИЗАТОР «Пора выполнить задачу!»	ЭНЕРДЖАЙЗЕР «Давайте сделаем это вместе»	СИНТЕЗАТОР «Какой результат нам нужен?»
МАНЕРА	Формальная, деловая	Прямолинейная и директивная	Убедительная и воодушевляющая	Непритязательная и скромная
ЭНЕРГИЯ	Сосредоточенность	Решительность	Вовлеченность	Контактность
ПРОИЗВОДИМОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ	Тихий, спокойный, напористый и серьезный	Стремительный, уверенный и решительный	Экспрессивный, жизнерадостный, непринужденный	Тихий, невозмутимый, дружелюбный и терпеливый

Адаптировано из работ Л. Беренс [1] и С. Нэш [2].

1. Berens L. (2011) Interaction Essentials: three keys to effective relationships in the workplace and beyond.
2. Nash S. (2011) Contextual Coaching.

Таблица 3. Внутренняя мотивация – когда вы применяете тот или иной стиль, скорее всего, вами движут следующие факторы

Внутренние мотиваторы	НАВИГАТОР Стремится составить план действий	МОБИЛИЗАТОР Стремится к действиям и результатам	ЭНЕРДЖАЙЗЕР Стремится к вовлеченности	СИНТЕЗАТОР Стремится к наилучшему результату
ЦЕЛЬ	Получить желаемый результат	Получить достижимый результат	Получить всеобъемлющий результат	Получить наилучший возможный результат
СТИМУЛ	Острая необходимость прогнозировать препятствия	Срочная необходимость выполнения действия	Срочная необходимость вовлечь остальных	Острая необходимость интегрировать мнения всех участников процесса
ОСНОВНОЕ УБЕЖДЕНИЕ	Стоит постараться и заранее обдумать ситуацию, чтобы достичь цели	Стоит рискнуть и действовать или принять решение	Стоит приложить усилия, чтобы вовлечь всех в процесс и убедить их в чем-либо	Стоит потратить время, чтобы интегрировать и примирить всех

Внутренние мотиваторы	НАВИГАТОР Стремится составить план действий	МОБИЛИЗАТОР Стремится к действиям и результатам	ЭНЕРДЖАЙЗЕР Стремится к вовлеченности	СИНТЕЗАТОР Стремится к наилучшему результату
РЕШЕНИЯ	Обдуманные и целеустремленные	Быстрые и рациональные	Коллективные и вовлекающие	Совещательные и интегрированные
ПРИОРИТЕТ	Выстроить план действий и достичь желаемого результата	Мобилизовать ресурсы и получить достижимый результат	Вовлечь других и получить коллективный результат	Собрать информацию и мнения окружающих, чтобы получить наилучший результат
ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ТАЛАНТЫ	Планирование, мониторинг, инструктаж и регулирование процесса	Принятие решений, управление, мобилизация и исполнение	Убеждение, воодушевление, поддержка и обсуждение идей	Формулировка, разъяснение, поддержка и интеграция мнений

Внутренние мотиваторы	НАВИГАТОР Стремится составить план действий	МОБИЛИЗАТОР Стремится к действиям и результатам	ЭНЕРДЖАЙЗЕР Стремится к вовлеченности	СИНТЕЗАТОР Стремится к наилучшему результату
ЖЕЛАНИЯ	Следить, чтобы группа не сбилась с пути, и прогнозировать проблемы	Вести группу к цели и помогать в выполнении задач	Способствовать всем групповым процессам, повышать вовлеченность и ответственность	Поддерживать все групповые процессы, избегать ошибок
СТРЕССОРЫ	Не знать, что будет дальше Не видеть прогресса	Нет результата Нет чувства контроля	Не участвовать в происходящем Чувствовать, что тебя не любят или не принимают	Чувствовать дефицит информации, времени или доверия Когда тебя вынуждают принять решение до того, как ты готов это сделать

Адаптировано из работ Л. Беренс [1] и С. Нэш [2].

1. Berens L. (2011) Interaction Essentials: three keys to effective relationships in the workplace and beyond.
2. Nash S. (2011) Contextual Coaching.

Таблица 4. Развитие эмоционального интеллекта – самосознание

	НАВИГАТОР	МОБИЛИЗАТОР	ЭНЕРДЖАЙЗЕР	СИНТЕЗАТОР
<p>Если Вы демонстрируете данный стиль...</p> <p>Какое впечатление вы производите</p>	<p>Напряженный и серьезный</p> <p>Медленно реагирующий</p> <p>Заиклен на деталях и процессах</p> <p>Не вовлечен в работу команды</p> <p>Сдержанный и лишенный энтузиазма</p> <p>Навязывает жесткую структуру и процесс</p> <p>Не желает рассмотреть все имеющиеся варианты</p>	<p>Слишком прямой</p> <p>Требовательный</p> <p>Нетерпеливый</p> <p>Не осознает чувств других людей</p> <p>Не желает анализировать другие возможные результаты</p> <p>Отталкивает людей из-за желания контролировать ресурсы</p>	<p>Чрезмерный оптимист</p> <p>Не сосредоточен на выполнении задачи</p> <p>Слишком разговорчивый</p> <p>Легко впадает в уныние</p> <p>Не учитывает детали или потребность в структуре и плане</p>	<p>Нерешительный</p> <p>Слишком глубоко вникает в любой вопрос</p> <p>Слишком много времени тратит на рассмотрение вопроса</p> <p>Лишен четкого направления</p> <p>Медлительный, когда нужно быстро принять решение и действовать</p>

	НАВИГАТОР	МОБИЛИЗАТОР	ЭНЕРДЖАЙЗЕР	СИНТЕЗАТОР
<p>Если Вы демонстрируете данный стиль...</p>		<p>Не интересуется идеями команды</p>	<p>Фанатично вовлекает людей в процесс и стремится вдохновить их Предлагает слиш-ком много идей</p>	<p>Стремится всем угодить и удовлетворить слиш-ком много потребностей Всё усложняет</p>
<p>Как вы можете помочь себе...</p>	<p>Говорить, когда это нужно Использовать открытый язык тела, чтобы казаться общительным и дружелюбным Быть открытым для новых идей Попросить время, чтобы подумать</p>	<p>Осознать, когда вы расстроены Использовать методы релаксации, такие как глубокое дыхание Сделать шаг назад и дать людям время подумать</p>	<p>Сдерживать свой энтузиазм, чтобы добиться доверия Найти человека, который станет вашим «референтным слушателем», то есть того, кто первым услышит ваши идеи и выскажет свое мнение</p>	<p>Выделить время и место, чтобы сформулировать свои мысли Использовать более экспрессивный язык тела, когда хотите высказать свою мысль</p>

	НАВИГАТОР	МОБИЛИЗАТОР	ЭНЕРДЖАЙЗЕР	СИНТЕЗАТОР
<p>Если Вы демонстрируете данный стиль...</p> <p>Как вы можете помочь себе...</p>	<p>Записывать всё, чтобы разъяснить свои мысли</p> <p>Подумать, как грамотно сформулировать свои мысли, вместо того чтобы молчать</p> <p>Давать информацию, а не указания, чтобы продемонстрировать, что вы открыты чужим идеям</p> <p>Обязательно выделять время лично для себя</p>	<p>Притормозить и дать людям возможность высказаться</p> <p>Внимательно слушать</p> <p>Не критиковать людей и их идеи</p> <p>Рассчитывать время на то, чтобы подумать, прежде чем действовать</p> <p>Признавать чувства людей</p> <p>Давать информацию, а не указания</p> <p>нания – не нужно все решения принимать самому</p>	<p>Притормозить и подумать</p> <p>Узнать мнение других людей и выслушать их</p> <p>Пересмотреть негативные реакции – взглянуть со стороны</p> <p>Давать указания, а не информацию – четко формулировать, чего вы хотите</p> <p>Использовать методику восстановления веры в себя, например, позитивное мышление</p>	<p>Быть более решительным, говорить уверенно</p> <p>Режюмировать, говорить по существу, конкретно</p> <p>Найти способ озвучить свое мнение в группе, чтобы вас выслушали и не перебивали</p> <p>Давать указания, а не информацию – четко говорить, чего вы хотите</p> <p>Вознаградить себя, когда вы достигнете важной для вас цели</p>

Таблица 5. Развитие эмоционального интеллекта – осознание других

Если ЛЮДИ демонстрируют данный стиль...	НАВИГАТОР	МОТИВАТОР	ЭНЕРДЖАЙЗЕР	СИНТЕЗАТОР
<p>Помните, что они...</p>	<p>Проявляют сосредоточенность Нацелены на получение желаемого результата Руководствуются острой потребностью прогнозировать трудности Считают, что стоит потратить силы на то, чтобы зараннее все обдумать и достичь цели Принимают обдуманные решения</p>	<p>Проявляют решительность Стремятся к достижению результата Чувствуют настоятельную потребность действовать Считают, что стоит рискнуть и действовать или принять решение Требуют быстрых решений Испытывают стресс, когда задачи не выполняются или когда они не контролируют ситуацию</p>	<p>Проявляют вовлеченность Стремятся к всеобъемлющему результату Руководствуются острой потребностью волекать людей в процесс и самим участвовать в нем Считают, что стоит потратить энергию и волевать людей, вдохновить их</p>	<p>Проявляют коммуникабельность Стремятся добиться наилучшего возможного результата Руководствуются острой потребностью интегрировать мнения и информацию Считают, что стоит потратить время, чтобы интегрировать и примирить разные точки зрения</p>

	НАВИГАТОР	МОТИВАТОР	ЭНЕРДЖАЙЗЕР	СИНТЕЗАТОР
Если ЛЮДИ демонстрируют данный СТИЛЬ...	<p>Испытывают стресс, если не знают, что будет дальше, или не видят прогресса</p>	<p>Испытывают стресс, когда задачи не выполняются или когда они не контролируют ситуацию</p>	<p>Стремятся к коллективным решениям Испытывают стресс, когда не участвуют в происходящем</p>	<p>Стремятся к советательным решениям Испытывают стресс, когда не получают достаточно времени или уважения либо когда их торопят с решением</p>
Как подстроиться к НИМ	<p>Быть спокойным, говорить прямо, по существу Притормозить, сделать паузу и послушать, психически устоять, навливая зрительный контакт</p>	<p>Выражаться четко, кратко, по существу Говорить быстро, уверенно, поддерживать прямой зрительный контакт Показать, что вы принимаете всю срочность вопроса</p>	<p>Начать с отвлеченного разговора Говорить быстро, проявлять оживленность и экспрессивный язык тела</p>	<p>Быть открытым и дружелюбным, но не слишком экспрессивным Поддерживать зрительный контакт, говорить тише, сдержаннее</p>

Если ЛЮДИ демонстрируют данный стиль...	НАВИГАТОР	МОТИВАТОР	ЭНЕРДЖАЙЗЕР	СИНТЕЗАТОР
<p>Как подстроиться к ним</p>	<p>Быть сосредоточенным, не отклоняться от темы Проявлять терпение, когда они высказывают свое мнение Не вторгаться в их пространство Ограничить разговоры, не касающиеся данной темы Информировать их об изменениях в плане</p>	<p>Разговор на постоянные темы допустим, только когда основной вопрос решен Объяснить, что вы делаете и к какому сроку закончите Не разговаривать слишком много Помочь им притормозить, сделать шаг назад и наблюдать Объяснить им причины тех или иных действий</p>	<p>Слушать, когда они обсуждают те или иные вопросы, проявлять интерес Быть открытым и проявлять энтузиазм Подкреплять идеи позитивными комментариями Предлагать информацию жизнерадостным тоном</p>	<p>Делать паузы, чтобы дать время подумать Слушать, не перебивая Задавать вопросы и внимательно слушать ответы Дать время подумать и осмыслить Поинтересоваться их мнением Не настаивать на незамедлительном решении</p>

Если ЛЮДИ демонстрируют данный СТИЛЬ...	НАВИГАТОР	МОТИВАТОР	ЭНЕРДЖАЙЗЕР	СИНТЕЗАТОР
	<p>Подчеркнуть ключевые этапы и контрольные точки</p> <p>Обсудить цели и план действий</p> <p>Поощрять их поделиться мыслями и подробно-стями</p> <p>Обдумать всё, не спешить с ответом</p>	<p>Снабжать конкретной информацией/ деталями</p> <p>При необходимости возражать, они не будут против</p> <p>Шутить вместе с ними</p>	<p>Приводить личные примеры</p> <p>Подчеркивать преимущества тех или иных вариантов</p> <p>Предлагать свои идеи в позитивном ключе</p> <p>Стать для них «референтным слушателем», чтобы помочь обдумать вопросы</p>	<p>Предлагать выбор, а также обозначить плюсы и минусы различных вариантов</p> <p>Отмечать ценность их вклада</p>

Примечания

Благодарности и вступление

1. Jung, C G (1923) Psychological Types
2. Keirsey, D and Bates, M (1978) Please Understand Me: Character and Temperament Types
3. Merrill, D W and Reid, R H (1991) Personal Styles and Effective Performance
4. Bolton, R and Bolton, D G (2009) People Styles at Work....and Beyond
5. Marston, W M (1928) Emotions of Normal People
6. Geier, J and Downey, D (1989) Energetics of Personality, Personality Analysis
7. Vaillant, G, (2012) Triumphs of Experience: The Men of the Harvard Grant Study
8. Berens, L (2011) Interaction Essentials: Three keys to effective relationships in the workplace and beyond

Chapter 1

1. Burkeman, O from an article in The Guardian newspaper 7 January 2016
2. Berens, L Understanding yourself and others: An Introduction to Interaction Styles 2.0
3. Goleman, D (1996) Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ
4. Gardner, H (1983) Frames of Mind
5. Ekman, P (1992) 'Facial expression of emotion – new findings, new questions', Psychological Science
6. Salovey, P and Mayer, J D (1990) 'Emotional Intelligence', Imagination, Cognition and Personality
7. Goleman, Boyatzis and McKee (2013) Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence

8. De Waal, F (2009) The Age of Empathy; Nature's Lessons for a Kinder Society
9. Newman, M (2014) Emotional Capitalists: The Ultimate Guide to Developing Emotional Intelligence for Leaders
10. Uwe Krueger on BBC Radio 4 'In the Balance – EI and Business', January 2014
11. Sigal Barsade, Professor of Management, Wharton School, University of Pennsylvania on BBC Radio 4 as above
12. Mlodinow, L (2012) Subliminal: The New Unconscious and what it teaches us
13. Eagleman, D (2015) The Brain: The Story of You
14. Mlodinow, L (2012) Subliminal: The New Unconscious and what it teaches us
15. Adelson, E, Professor of Vision Science at MIT, 1995
16. McGurk, H and MacDonald, J (1976) 'Hearing Lips and Seeing Voices', Nature 264
17. Berger, J (2016) Invisible Influence: the hidden forces that shape behaviour
18. Loftus, E (1999) 'Lost in the mall: Misrepresentations and misunderstandings', Ethics & Behavior
19. Mlodinow, L (2012) Subliminal: The New Unconscious and what it teaches us
20. Eagleman, D (2015) The Brain: The Story of You
21. Mlodinow, L (2012) Subliminal: The New Unconscious and what it teaches us, p 104
22. Peters, S The Inner Chimp
23. Mehrabian, A (1981) Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes
24. Epley, N (2014) Mindwise: How we understand what others think, believe, feel and want
25. Mlodinow, L (2012) Subliminal: The New Unconscious and what it teaches us
26. Self, R (ed) (2005) The Neville Chamberlain Diary Letters: The Downing Street Years

27. Cook, M (1998) Personnel Selection: Adding Value through People
28. Epley, N (2014) Mindwise: How we understand what others think, believe, feel and want, p 31
29. Vanderbilt, T (2016) You May Also Like: Taste in an Age of Endless Choice
30. Maddocks, J (2014) Emotional Intelligence at Work – how to make change stick

Chapter 2

1. Nash, S (2011) Contextual Coaching
2. Costa, P and McCrae, R (1985) The NEO Personality Inventory Manual
3. Cain, S (2012) Quiet: The Power of Introverts in a World that Can't Stop Talking
4. Kendall, E (1998) Myers Briggs Type Indicator: European English Edition

Chapter 3

1. Marston, W M (1928) Emotions of Normal People
2. Berens, L (2011) Interaction Essentials: Three keys to effective relationships in the workplace and beyond
3. Nash, S (2011) Contextual Coaching
4. Cole, A www.cole-face.co.uk

Chapter 4

1. Thomas Kilmann conflict inventory

Chapter 5

1. Thomas Kilmann conflict inventory

Chapter 6

1. Thomas Kilmann conflict inventory

Chapter 7

1. Thomas Kilmann conflict inventory

Chapter 8

1. Newman, M (2014) Emotional Capitalists: The Ultimate Guide to Developing Emotional Intelligence for Leaders
2. Heinrichs, J (2013) Thank you for Arguing: What Aristotle, Lincoln, and Homer Simpson can teach us about the Art of Persuasion

Chapter 13

1. Mehrabian, A (1981) Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes
2. O'Connor, J and Seymour, J (1990) Introducing NLP: Psychological Skills for Understanding and Influencing People
3. Powell, J (1999) Why am I afraid to tell you who I am?
4. Galbraith, J K (1971) Economics, Peace and Laughter
5. Senge, P (1994) The Fifth Discipline Fieldbook

Chapter 14

1. Goleman, D, Boyatzis, R and McKee, A (2004) Primal Leadership
2. Corporate Leadership Council
3. Sigal Barsade, Prof of Management, Wharton School, University of Pennsylvania on BBC Radio 4 'In the Balance – EI and Business', January 2014
4. Eagleman, D (2015) The Brain: the Story of You
5. O'Connor, J and Seymour, J (1990) Introducing NLP
6. Cuddy, A (2015) Presence: Bringing Your Boldest Self to Your Biggest Challenges

Chapter 15

1. French, J and Raven, B (1959) The Bases of Power
2. Milgram, S (1963) 'Behavioral Study of Obedience' Journal of Abnormal and Social Psychology 67
3. McClelland, D and Burnham, D (1976) 'Power is the great motivator' Harvard Business Review
4. Keltner, D (2016) The Power Paradox: how we gain and lose influence

5. Eddo-Lodge, R (2017) Why I'm No Longer Talking to White People about Race
6. Hymowitz, C and Schellhardt, T (1986) 'The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks them from the Top Jobs', Wall Street Journal
7. Noam Chomsky quoted in The Guardian newspaper, 11 May 2017
8. Owen, N (2015) Charismatic to the Core: a fresh approach to authentic leadership
9. Fox Cabane, Olivia (2012) The Charisma Myth: master the art of personal magnetism
10. Schutz, W (1958) FIRO: a three-dimensional theory of interpersonal behaviour
11. Burnett, D (2016) The Idiot Brain: a neuroscientist explains what your head is really up to
12. Cox, B (2017) Jo Cox: more in common

Chapter 16

1. Ernst, F (1971) The OK Corral: the grid for get-on-with in Transactional Analysis Journal
2. Pink, D (2009) Drive: The surprising truth about what motivates us
3. Neenan, M and Dryden, W (2002) Life Coaching: A Cognitive Behavioural Approach

Chapter 17

1. Peston, Robert, BBC's Economics editor writing in 2013 in The Telegraph about his wife's death from cancer
2. Yerkes, R M, Dodson, J D (1908). 'The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation'. Journal of Comparative Neurology and Psychology.
3. Hackston, J and Moyle, P (2013) Stress doesn't have to be distressing: understanding stress and building resilience
4. McGee, P (2011) S.U.M.O. The Straight-talking Guide to Succeeding in Life
5. Pink, D (2011) Drive: the surprising truth about what motivates us

6. Kleitman, N, 'Basic rest-activity cycle—22 years later', *Journal of Sleep Research & Sleep Medicine*, Vol 5(4), Dec 1982, pp 311–17
7. Schwartz, T and McCarthy, C, 'Manage your Energy not your Time', *Harvard Business Review*, October 2007
8. Friedman, L F and Loria, K (2016) '11 Scientific Reasons you should be spending more time outside', *Business Insider UK*

КЭТРИН СТОТХАРТ

КАК ЛАДИТЬ СО ВСЕМИ

Уверенность и харизма
в общении с любым типом личности

Научно-популярное издание

Издатель – Дмитрий Пасечник

Переводчик – Мария Чомахидзе-Доронина

Литературный редактор и корректор – Анна Амелина

Макет и верстка – Елена Артемьева

Иллюстрация на обложке – Студия Артемия

Лебедева, арт-директор Артемий Лебедев, иллюстратор
Анастасия Тимофеева, верстальщик Ярослав Бондаренко,
менеджер Мария Иванова

Подписано в печать 31.03.2019.

Формат 70x100/16 (165x235 мм).

Печать офсетная. Бумага офсетная.

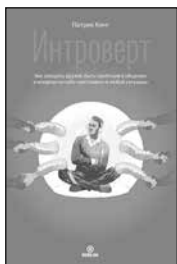
Гарнитура Aelita Book, PT Sans, PT Sans Narrow, Calendula

Тираж 500 экз.

Усл. печ. л. 31,2. Уч.-изд. л. 16,8. Заказ №

ООО «Библос». E-mail: info@ibyblos.ru, www.ibyblos.ru.

Отпечатано с готовых файлов заказчика
в ОАО «Первая Образцовая типография»
филиал «Ульяновский Дом печати»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14



ИНТРОВЕРТ

Как заводить друзей, быть приятным в общении и комфортно себя чувствовать в любой ситуации

Патрик Кинг

Твердый переплет. 156 с. ISBN 978-5-905641-58-9

Вас считают некомпанейским человеком, потому что вы отклоняете приглашения?

Если вы (1) чувствуете, будто гора свалилась с плеч, когда общение с друзьями отменяется; (2) не любите или даже ненавидите большие собрания, где много незнакомых людей; (3) хотите узнать, как лучше и эффективнее наладить социальное взаимодействие, не истощая запас энергии, тогда эта книга для вас – ведь ее написал в точности такой же интроверт, как и вы.

Это руководство по тактике выживания в социуме.

«Интроверт» расширит для вас горизонты самопознания и раскроет уникальную и действенную тактику выживания в социуме и поведения на вечеринках, чтобы вы продуктивно использовали свой запас социальной энергии и каждый раз получали максимальный эффект.



КАРТА КУЛЬТУРНЫХ РАЗЛИЧИЙ

Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде

Патрик Кинг

Твердый переплет. 282 с. ISBN 978-5-905641-56-5

Международный бизнес-эксперт предлагает обстоятельное практическое руководство, которое поможет вам разобраться в отличиях между деловыми культурами разных стран.

Любой негативный комментарий американцы всегда предвосхищают тремя положительными; французы, голландцы, израильтяне и немцы сразу переходят к делу; латиноамериканцы и азиаты неизменно соблюдают четкую иерархию; скандинавы считают, что хороший босс это «свой парень». Не удивительно, что когда все эти люди пытаются сотрудничать друг с другом, получается хаос и путаница.

Профессор INSEAD Эрин Мейер готова провести вас по этому опасному, временами коварному лабиринту, в котором люди с абсолютно разным воспитанием и опытом вынуждены работать вместе – слаженно и плодотворно. Автор предлагает проверенную модель, которая позволяет понять, как культурные различия влияют на международный бизнес, а также дополняет аналитические данные полезными практическими советами.



КАК ДОБИТЬСЯ ВСТРЕЧИ С КЕМ УГОДНО

Скрытая сила контактного маркетинга

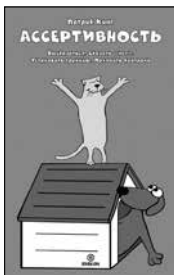
Сью Хейнеке

Твердый переплет. 340 с. ISBN 978-5-905641-46-6

Вы знаете, как продавать, – это ваша работа, в конце концов, – но как добиться, чтобы высшие руководители и важные персоны перезванивали вам? Непростая задача.

Номинант «Зала славы маркетинга», иллюстратор-карикатурист Wall Street Journal Сью Хейнеке обнаружил, что способен преодолеть все традиционные преграды и добраться до неуловимых управленцев с помощью нестандартных решений и персонализированного подхода, которые он назвал контактными кампаниями.

Президенты, премьер-министры, знаменитости, бесчисленное количество гендиректоров и даже датская модель, которая стала его супругой, – благодаря общению с ними Хейнеке понял, что добиться встречи с якобы недоступными людьми намного проще, чем кажется. В книге он делится своим опытом со всеми, кто хочет научиться устанавливать контакт.



АССЕРТИВНОСТЬ

Высказаться. Сказать «нет». Установить границы.
Получить контроль

Патрик Кинг

Твердый переплет. 208 с. ISBN 978-5-905641-50-3

Кто принимает решения в вашей жизни вместо вас? Убедитесь, что обладаете достаточной ассертивностью, чтобы самому выбирать, что делать, и противостоять давлению со всех сторон. Всю свою жизнь вы ставили себя на последнее место. Пора это изменить.

Хватит приспосабливаться, угождать другим и идти на компромиссы. Завоюйте доверие, установите границы и просите то, чего вы хотите на самом деле.

Вы живете жизнью, которую навязывают окружающие? Вы вынуждены решать чужие проблемы? Ассертивность – первый шаг к той жизни, о которой вы мечтаете. Занимайтесь тем, что делает вас счастливым. Избегайте того, что делает вас несчастным.



КТО СКАЗАЛ, ЧТО ТЫ НЕ МОЖЕШЬ? ТЫ – МОЖЕШЬ!

Даниэль Чидиак

Твердый переплет. 156 с. ISBN 978-5-905641-49-7

Эта феноменальная книга уже у всех на слуху, и она меняет жизнь людей во всем мире, позволяя им раскрыть свою истинную сущность и уникальный потенциал.

Хотите изменить свою жизнь? Кто сказал, что вы не можете?

В жизни Даниэля Чидиака наступил момент, когда он понял, что не живет так, как хочет. Работа не приносила радость, отношения причиняли боль, а решения, которые он принимал, не сочетались с его подлинными ценностями. Однако он смог найти цель в жизни – этой способностью обладаем все мы, – и так начался его путь.

Даниэль стал изучать жизнь величайших людей в человеческой истории, искал советов у духовных лидеров и открыл секреты влияния на собственную судьбу. Он использовал свой личный опыт преображения, чтобы составить руководство из семи шагов, которое поможет найти свое истинное «я», жить той жизнью, которой вы всегда мечтали жить, и выйти за рамки привычных ограничений.



КАК УЛУЧШИТЬ НАВЫКИ ОБЩЕНИЯ

Строить отношения и управлять ими, эффективно общаться, понимать других и стать душой компании

Патрик Кинг

Твердый переплет. 240 с. ISBN 978-5-905641-48-0

Умение общаться открывает двери в жизни так, как ничто другое – в буквальном смысле. Мир не создан по принципу меритократии, когда высшее положение занимают наиболее талантливые люди; и это шокирующее открытие для большинства и приятное озарение для тех немногих, кто обладает навыками общения. Технические навыки практически всегда можно приобрести и развить, а вот навыки общения – крайне редки и ценны. Овладев ими, вы сможете строить плодотворные отношения практически везде и совсеми. Вы руководите людьми в офисе или хотите познакомиться с кем-то на вечеринке? Или просто пришли к другу в гости? И там и здесь главную роль играют люди, которые умеют общаться. Ваши отношения значительно улучшатся, вы сможете намного проще добиться того, о чем всегда мечтали, и в вашем присутствии люди никогда не будут чувствовать себя неловко и некомфортно. Когда вы заговорите, они прислушаются. Станьте общительным, душой компании, и успех придет к вам.



ЗДОРОВЬЕ БЕЗ ЛЕКАРСТВ

Элен Лурье

Твердый переплет. 240 с. ISBN 978-5-905641-60-2

Самое важное в жизни каждого человека — здоровье. Его не купить ни за какие деньги, но зато можно восстановить и сохранить. В этом нам помогут рецепты народной медицины. Простые и доступные, проверенные временем, они помогли уже тысячам людей и, конечно, помогут и Вам.

Матушка-природа позаботилась о том, чтобы мы были здоровы без химии, без таблеток. Ведь что такое «таблетки»? Это заменители природных средств! А зачем нам подменять то, что уже дано самой природой? Травы, листья, цветы, настойки и отвары известны своими целебными свойствами с незапамятных времен. Мы же можем использовать все сотворенное природой на благо себе и своим близким.

Собранные в этой книге рецепты от многих хворей человеческих реально помогут вам исцелиться. Главное — дайте себе шанс обрести истинное здоровье с помощью натуральных природных средств. Эта книга поможет вам быть здоровыми в любом возрасте.



ПРАВИЛА ЛУНЫ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ

Элен Лурье

Твердый переплет. 154 с. ISBN 978-5-905641-10-7

Энергия лунных дней влияет на состав формулы крови человека и на все органы. Именно на них направлена энергия конкретного лунного дня. Она может как восстановить работу органа, так и разрушить его, если используется неверно или не по назначению. Тогда возникают болезни, причины которых скрыты в неправильной циркуляции энергии или ее блокировании в больном органе.

В своей книге Элен Лурье дает рекомендации по оздоровлению в зависимости от лунного цикла и практические советы по многим вопросам:

- Луна и знаки зодиака;
- Луна и медицина, органы человека;
- Луна для сада, огорода и дома;
- камни и минералы.

Осознанное соблюдение лунных правил дает возможность каждому из нас прожить полноценную здоровую и счастливую жизнь.



КАК ПОБЕДИТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТРЕСС

Сергей Хлыстунов

Твердый переплет. 288 с. ISBN 978-5-905641-53-4

«Все есть яд и все есть лекарство. И только доза делает лекарство ядом, а яд – лекарством» – справедливо утверждали древние. Это гениальное прозрение идеально подходит к определению профессионального стресса – вечного спутника современного делового человека.

С одной стороны, профессиональный стресс – важнейший фактор, под влиянием которого формируется профессионализм в любой сфере деятельности, с другой – это фактор, разрушающий здоровье, карьеру и личную жизнь. Все дело именно в дозе самого стресса: в его силе и продолжительности. Для значительного числа деловых людей эта доза становится в буквальном смысле смертельной.

Эта книга для тех, для кого доза профессионального стресса уже стала ядом, отравляющим жизнь, как это было когда-то с автором. В ней описаны те простые и надежные шаги-действия, которые автор много лет нащупывал методом проб и ошибок и которые, в случае их реализации, быстро приблизят вас к победе над профессиональным стрессом.



КАК СТАТЬ КОРПОРАТИВНЫМ АТЛЕТОМ

Сергей Хлыстунов

Твердый переплет. 192 с. ISBN 978-5-905641-28-2

Огромное число участников делового мира испытывают острую потребность вести профессиональную и личную жизнь на пике своих возможностей. Для того чтобы жить и трудиться на полную мощность, нужно иметь высокую работоспособность и уметь ею управлять. Сегодня многие уже догадываются, что управлять своей работоспособностью можно, лишь научившись управлять собственной энергетикой. Но как это сделать, для большинства остается загадкой.

Эта книга – самоучитель по освоению уникальной системы управления работоспособностью и качеством жизни для всех профессионалов, занятых интеллектуальным трудом. Она дает возможность овладеть базовыми приемами и методами управления собственной энергетикой и создать на их основе свою индивидуальную операционную систему управления работоспособностью и качеством жизни.



ХАРИЗМА

Как выстроить раппорт, нравиться людям и производить незабываемое впечатление

Патрик Кинг

Твердый переплет. 208 с. ISBN 978-5-905641-51-0

Когда входите в комнату, вы хотите почувствовать себя невидимкой? Или мечтаете производить сногшибательное впечатление на окружающих? Тогда вам понадобится совет посерьезнее, чем «делать вид» и «быть самим собой».

Вы держите в руках книгу, которая может кардинально изменить ваши взаимоотношения с людьми – знакомыми и незнакомыми. Ведь вам еще никогда не доводилось заглядывать за кулисы харизматичного поведения и мышления. Чтобы люди пошли за вами, нужно вести себя определенным образом – вы узнаете, как именно и почему, – и найдете множество наглядных примеров.

Принято считать, что навыки межличностного общения – ключ к счастью, и это правда. Практические советы, методики и инструменты, собранные в этой книге, помогут вам развивать личный магнетизм и харизму.



ЗАКОНЫ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

Как произвести незабываемое первое впечатление и завязать дружбу с первого взгляда

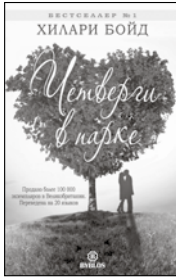
Патрик Кинг

Твердый переплет. 159 с. ISBN 978-5-905641-57-2

Небольшие изменения способны кардинальным образом преобразовать вашу социальную жизнь и отношения. Узнайте, как стать обаятельным, запоминающимся и притягательным.

Привлекательность – одно из важнейших качеств. Оно даже важнее, чем интеллект, внешность, статус, достаток, престиж и образование. Вы переживаете, что люди забывают о вас, как только заканчивается разговор? Гоните от себя страх быть отвергнутым и разочарованным?

«Законы привлекательности» исследуют те аспекты человеческой природы, которые оказывают на нас наибольшее влияние, задаваясь вопросом, что тянет нас к людям на подсознательном уровне? Именно этого мы добиваемся каждый день, именно от этого зависит наше настроение. Вы узнаете, как произвести сильнейшее первое впечатление и выстроить эффективный круг общения.



ЧЕТВЕРГИ В ПАРКЕ

Хилари Бойд

Твердый переплет. 400 с. ISBN 978-5-905641-11-4

Романтические отношения между мужчиной и женщиной хороши, но, как правило, недолговечны.

Даже после того как Джордж, муж главной героини Джинни, после долгих лет благополучной семейной жизни внезапно покинул супружескую постель, Джинни восприняла это если не с пониманием, то со смирением. Может быть, она сделала что-нибудь не так? Или у него появилась другая? Сам Джордж говорить об этом не желал. Дни складывались в недели, а те в месяцы.

Встреченный на прогулке в парке Рэй обладает всем, чего нет у ее мужа – с ним легко говорить, он готов слушать – и он сексуален! Джинни вновь ощущает себя привлекательной. Она понимает, что ее новая страсть угрожает всему, что дорого ее сердцу, и должна сделать выбор...



ВЕНЕЦИАНСКИЙ КОНТРАКТ

Марина Фиорато

Твердый переплет. 381 с. ISBN 978-5-905641-06-0

Сюжет этой книги основан на реальных событиях, происшедших в Венеции в 1576 году, спустя пять лет после сокрушительного поражения Османской империи в морском сражении при Лепанто.

Под покровом ночи корабль со смертоносным грузом на борту незаметно подкрадывается к Венеции. С корабля сходит человек, в котором еле теплится жизнь, и направляется к площади Сан-Марко. Он несет жителям Венеции «дар» Константинополя. Через несколько дней уже весь город охвачен чумой – и турецкий султан наслаждается своей мезью.

На том же судне плыла беглянка – красавица Фейра, врач гарема, сбежавшая от султана, который пожелал сделать ее наложницей. Только благодаря своей находчивости и медицинским познаниям ей удается выжить в Венеции, в которой бушует чума.

Для поклонников Филиппы Грегори, Сары Дюнан и Элисон Вейр.