

Глава 1

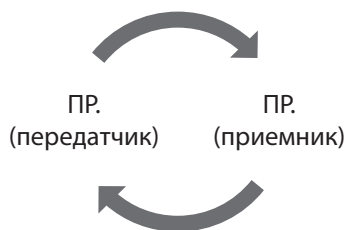
Простые и сложные коммуникации

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

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

Прежде чем начинать обсуждение, давайте договоримся, какие коммуникации мы будем считать сложными, а какие простыми. Для начала примем некоторое рабочее определение коммуникации. Когда на тренинге (особенно если на занятии присутствуют менеджеры высшего звена), мы задаем этот вопрос, то очень часто люди говорят нечто подобное:

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



Короче говоря, коммуникация — это обмен информацией. В человеческом обществе он происходит между двумя и более людьми. Однако информацией обмениваются и различные технические устройства, например компьютеры и телефоны. Передатчик передает данные, а приемник их принимает. Если же говорить о человеческой коммуникации, то приемник и передатчик есть в каждом из нас. И казалось бы, схема очень простая, и не нужно ее усложнять: обмениваемся информацией — и точка. Но не так все просто. Во-первых, обмен происходит по разным каналам. Чаще всего ученые выделяют три: вербальный (слова, тексты), визуальный (внешний вид, жесты, мимика, позы) и аудиальный (звучание речи: интонации, скорость, громкость и другие характеристики). Некоторые авторы выделяют еще назальный (запахи, ароматы), кинестетический (взаимное расположение в пространстве, перемещения, движения) и тактильный

(прикосновения, физический контакт) каналы. Во-вторых, в каждом из этих каналов существуют помехи и барьеры, как реальные помехи в проводах и эфире: шум в том месте, где происходит общение, ношение медицинских масок в разгар эпидемии и прочие. И все это приходится учитывать при обмене информацией. Можно назвать эти сложности техническими. На них мы подробно останавливаться не будем. Нас интересуют психологические сложности. Так чем же отличаются простые коммуникации от сложных в психологическом плане?

Простой коммуникацией считается такой обмен информацией, который протекает свободно и спокойно, а то, что говорит один собеседник, практически не противоречит тому, что думает другой, или же противоречие не имеет для второго большого значения. Например, вечером семья собралась за столом. Родители и дети делятся тем, что происходило за день. Отец рассказывает, что случилось на работе, а ребенок — в школе. Это и есть простая коммуникация.

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

По нашим наблюдениям, в настоящее время сложных коммуникаций становится все больше. Сегодня людям чаще приходится *договариваться*. В корпоративном мире формула «я — начальник, ты — дурак» уже не столь популярна, как было еще каких-нибудь

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

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

- Сторонам очень важно достичь договоренности. Решается важный для одной или обеих сторон вопрос, и нет однозначного выхода (скорее всего, мы столкнулись с проблемой или конфликтом). При этом важно именно договориться, достичь внутреннего

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

согласия, а не просто услышать формальное «Ладно, делай как хочешь».

- Ни у одного из участников нет ресурса (административного или другого), который позволил бы ему утвердить свое решение без согласия второй стороны (в плоских, горизонтальных структурах; в семейных отношениях; в отношениях между коллегами равного статуса и тому подобных случаях), Или же, если такой ресурс есть, пользоваться им по каким-то причинам не хочется.
- Мнения участников относительно решения проблемы сильно расходятся.
- Нам ценны отношения со второй стороной, но что-то во взаимодействии с ней не устраивает.
- Одна или обе стороны испытывают напряжение — чаще всего страх и легкое раздражение, поскольку ранее обсуждение важной темы заканчивалось ссорой или взаимным недовольством (например, три раза заводили разговор об этом, и каждый раз на повышенных тонах).

Примеры сложных коммуникаций

- *Управленческие беседы*: беседы с демотивированным сотрудником; разговор с сотрудником, который постоянно опаздывает; преодоление сопротивления изменениям.
- *Принятие совместных решений*: решение производственной проблемы; назначение ответственных за изменение бизнес-процесса; на худой конец, принятие решения о том, включить или выключить кондиционер в офисе.

- «Плохие» новости: сообщение непопулярных решений; необходимость дать обратную связь о недочетах; различие во мнениях руководителя и сотрудника о ежегодной оценке или размере премии.
- «Выяснение отношений» (не только личных): прояснение конфликтов; улаживание недовольства; исправление «косяков»; просьбы вести или не вести себя определенным образом.

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

Даже простая коммуникация иногда превращается в сложную. На Урале говорят: «Что такое началось-то, так хорошо общались-то!» Например, за ужином сын сообщает, что его бесит учительница по химии. По словам парня, этот предмет его вообще не интересует и никогда в жизни не пригодится, поэтому ходить на него он больше не хочет. Родители, естественно, с такой постановкой вопроса не согласны. Или во время оперативного совещания один из сотрудников вдруг говорит: «Я вообще не понимаю, зачем это делать! Я потрачу на эту задачу кучу времени, и это не принесет никакой пользы!»

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

спорить, но вскоре снова начинает злиться, сопротивляться и противоречить; либо все рассориваются в пух и прах.

Чтобы договориться в сложной коммуникации, нужно соблюдать следующие условия.

- *Точно понимать цель коммуникации.* Очень часто мы не задумываемся о том, какого результата хотим достичь в ходе беседы, и в лучшем случае идем «поговорить» или «обсудить». Неудивительно, что после таких разговоров мало что меняется.
- *Быть готовым услышать мнение другого человека.* В большинстве случаев сделать это очень сложно, потому что, по нашему мнению, собеседник говорит полную ерунду и надо как можно скорее объяснить ему это.
- *Научиться выразить свое мнение,* даже неприятное для партнера, так, чтобы, услышав его, он оставался относительно спокойным.
- *Управлять своими эмоциями,* если другой человек манипулирует вами, провоцирует вас или если его слова задевают или обижают вас.

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

Действительно, есть разные варианты коммуникации, которую каждый из нас считает для себя сложной. Для человека с социофобией, например, все коммуникации сложные. В книге мы будем считать сложной коммуникацией в узком смысле ту, в которой нужно договариваться и согласовывать различные мнения и позиции,

а в широком — *любую*, которая вызывает неприятные эмоции и не доставляет радости и удовлетворения.

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

Упражнение

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



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

