

Тема выпуска:

## Коммуникация



**Что такое коммуникация**



**Язык и коммуникация в цифровую эпоху** *М. Кронгауз*



**Сила слова: речь как инструмент лидерства**



**Роль руководителя в коммуникации изменений**  
*Е. Кудряшова*



**Как сделать эмоциональный разговор конструктивным**  
*Т. Базаров*



**Искусство дипломатии: как достичь консенсуса** *Е. Афанасьев*



**Истина в споре: основы аргументации**



**Как сказать, чтобы вас услышали: принцип пирамиды Барбары Минто** *А. Рожнова*



**Что говорят за вас невербальные сигналы** *Н. Басанская*



**Возможен ли настоящий диалог между человеком и машиной** *И. Субботин*



**Книги по теме**



**Лайфхаки: как упростить деловую переписку**



Как устроена коммуникация и как она меняется в цифровую эпоху? Что отличает речь лидера? Как работать с содержанием и структурой коммуникации, эмоциями и невербальными сигналами для достижения целей?

Выпуск включает материалы, созданные при участии руководителя Дирекции по развитию корпоративной культуры Елены Кудряшовой, которая рассказывает о роли руководителя в коммуникации организационных изменений. В числе экспертов выпуска выступили лингвисты Ирина Кобозева и Максим Кронгауз, психолог Тахир Базаров, дипломат Евгений Афанасьев и другие специалисты.

### Над выпуском работали:

**С. Н. Аведзе**, менеджер Дирекции по развитию корпоративной культуры ПАО Сбербанк

**Т. Ю. Базаров**, доктор психологических наук, профессор, научный руководитель Института практической психологии НИУ ВШЭ

**И. Н. Баранов**, кандидат экономических наук, MBA (London Business School), MPA (Columbia University), проректор по учебно-методической работе и прикладным исследованиям КУ Сбербанка

**А. В. Баснер**, руководитель направления Центра прикладных исследований КУ Сбербанка

**Е. А. Евграфова**, главный редактор Alpina Digital, член редакционного совета издательства «Альпина Паблишер», с 2004 по 2015 гг. – главный редактор «Harvard Business Review – Россия»

**И. М. Кобозева**, доктор филологических наук, профессор кафедры теоретической и прикладной лингвистики филологического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова

**М. А. Кронгауз**, доктор филологических наук, профессор-исследователь, заведующий Лабораторией лингвистической конфликтологии и современных коммуникативных практик НИУ ВШЭ

**Е. Б. Кудряшова**, управляющий директор – руководитель Дирекции по развитию корпоративной культуры ПАО Сбербанк

**А. А. Рожнова**, бизнес-тренер, эксперт в области коммуникаций и командного взаимодействия

**С. Р. Филонович**, доктор физико-математических наук, профессор, декан Высшей школы менеджмента НИУ ВШЭ, директор программы «Сбербанк Мини-MBA» КУ Сбербанка

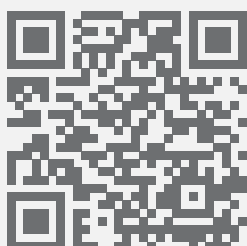
**Ю. В. Шаркова**, директор проектов Дирекции по развитию корпоративной культуры ПАО Сбербанк

### Дизайн:

 Michael Garifullin design

### Контакты:

телефон: + 7 (495) 665 4340,  
доб. (7890) 5069  
почта: sberknow.cu@sberbank.ru



# Что такое коммуникация

**К**оммуникация пронизывает все стороны жизни общества, социальных групп и индивидов. Это одна из важных функций эффективного менеджмента. Коммуникативные навыки относятся к ключевым компетенциям в межличностном взаимодействии. Как же устроена коммуникация?

Слово «коммуникация» имеет массу значений и толкований. В лингвистическом понимании она подразумевает общение как вербальное, так и невербальное. Речь идет не только о звучащих языках, но и о языке жестов. В другом понимании коммуникация – это система информационного обмена внутри того или иного общества или культуры. Получается, что коммуникация связана со множеством общественных наук: лингвистикой, социальной антропологией, экономикой, семиотикой.

Язык – главное средство человеческого общения. Он представляет собой систему знаков и правил их комбинирования в речи. Коммуникация же – это деятельность, одна из функций языка. Коммуникация позволяет осуществлять обмен информацией с другим человеком, устанавливать контакт, выражать чувства и эмоции, побуждать собеседника к действию и так далее.

## Карл фон Фриш

Австрийский этолог, лауреат Нобелевской премии по физиологии и медицине в 1973 году



### Этолог

Специалист, изучающий поведение животных в естественных условиях.

Человеческая коммуникация принципиально отличается от коммуникации представителей других живых систем, например, животных. **Этологи** утверждают, что сигналы, которые используют животные, жестко привязаны к жизненным ситуациям (сигналы опасности или указаний на пищу), их невозможно интерпретировать двояко, как это часто бывает в общении людей. Кроме того, такая коммуникация никак не задействует абстрактное мышление. Животные, в отличие от человека, не могут обмениваться сообщениями о прошлом или будущем, выражать свои представления о том, как надо что-либо делать. Их коммуникация обслуживает главным образом инстинкты, связанные с жизнью.



Танец пчел – характерный пример коммуникации животных. Нобелевскому лауреату **Карлу фон Фришу** потребовались десятилетия, чтобы расшифровать пчелиный «язык». В качестве ориентира в танце используется местонахождение Солнца. Движения танца одной пчелы показывают другим пчелам расположение источника питания, расстояние до него и количество пыльцы и нектара в нем. Например, круговой танец показывает, что источник питания находится не дальше 50–100 метров от улья. Виляющий танец, напоминающий восьмерку, предназначен для более дальних расстояний. Для передачи и восприятия сообщений пчелы используют осязание, обоняние и вибрацию воздуха.



**Источник:**  
Научно-технический  
энциклопедический словарь

## Как развивались подходы к изучению коммуникации?

Существуют разные подходы, которые появлялись с течением времени. Их развитие опиралось на двойственную природу языка: как системы знаков и как коммуникативной деятельности.

### Античность и Средневековье

В эпоху Античности и в Средние века в основе образования лежал классический тривиум, состоящий из грамматики, логики, риторики. Среди этих дисциплин риторика больше других была связана с коммуникацией и в то время представляла собой искусство воздействия на аудиторию со стороны оратора, объясняла, как убедить собеседника, какие приемы использовать для этого.

### XVIII–XIX века

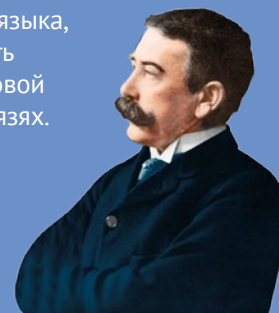
Начиная с XVIII века, риторика стала изучать приемы выразительности в художественном тексте, отошла от исследования взаимодействия в процессе устной коммуникации и сосредоточилась на изучении языковых явлений, придающих тексту эстетическую ценность (тогда была разработана детальная классификация «тропов» и «фигур речи»: метафоры, сравнения и так далее). В таком виде она просуществовала весь XIX век.

### Вторая половина XX века

В 60-х годах XX века произошел переворот в лингвистическом подходе к языку. Язык перестал восприниматься только как система знаков, и лингвисты снова сосредоточились на изучении языка как деятельности. Иными словами, ученые подошли к непосредственному исследованию коммуникации. Соответственно, возникли новые лингвистические подходы, которые не являются конкурирующими, а апеллируют к одним и тем же смыслам, используя разные методы.

### Первая половина XX века – структурная лингвистика

В начале XX века появляется направление языкознания, заложенное швейцарским лингвистом **Фердинандом де Соссюром**. Ученый считал, что язык следует анализировать как систему (совокупность элементов, находящихся друг с другом в определенных отношениях). Он призывал сосредоточить внимание на внутренней структуре языка, а затем уже рассматривать функционирование языковой системы в ее внешних связях.



**Фердинанд де Соссюр**  
«Отец лингвистики»  
XX века

#### Психолингвистический подход

*Психолингвистика – это дисциплина, находящаяся на стыке психологии и лингвистики, которая исследует взаимоотношения языка, мышления и сознания. Часто она основывается на экспериментальных методах, когда люди коммуницируют в заданных условиях, в которых можно наблюдать за ними, фиксировать и анализировать их поведение.*

#### Лингвистическая прагматика

*Это направление связано с теорией речевых актов **Джона Остина**. Его суть в изучении языка как средства осуществления целенаправленных речевых действий в контексте определенной ситуации. Лингвопрагматика представляет особый интерес для тех, кто занимается проблемами коммуникативной эффективности, PR и рекламы, речевого этикета, теории и практики перевода, поскольку учитывает возрастные, половые, общественно-статусные и профессиональные особенности коммуницирующих людей.*

#### Когнитивная парадигма

*Данный подход рассматривает лингвистику как часть когнитивных наук, которые сконцентрированы на изучении процесса познания. Существует когнитивная модель коммуникативного акта: говорящий и адресат предстают в ней прежде всего как ментальные объекты, как два сознания. В ходе коммуникативного акта происходит добавление и изменение информации в сознании.*



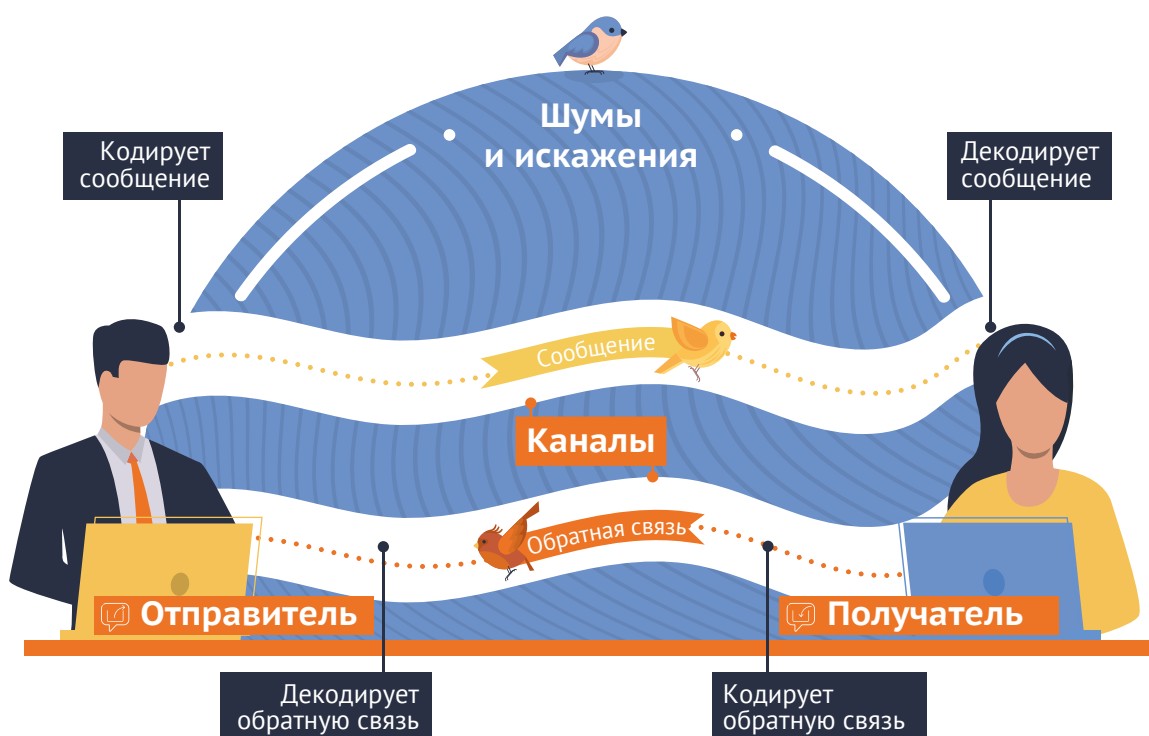
**Джон Остин**  
Британский философ  
языка

## Как строится коммуникация?

Коммуникационный процесс состоит из нескольких элементов.

1. Отправитель (адресант) – лицо, которое формулирует идею.
2. Сообщение – непосредственно информация.
3. Код – набор знаковых средств для передачи информации.
4. Канал – средство, при помощи которого передается сообщение.
5. Получатель (адресат) – лицо, которое получает отправленную информацию.

Сам процесс коммуникации происходит следующим образом. Изначально отправитель генерирует идею, которую необходимо передать получателю, затем кодирует информацию (то есть подбирает символы, например, слова) и формирует сообщение. После этого отправитель выбирает канал, через который сообщение будет передано. Чтобы понять смысл, заключенный в сообщении, получатель должен декодировать его, интерпретировать и сформировать ответ, который будет отправлен в виде обратной связи.



Однако при передаче информации могут возникать помехи или шумы – внешние и внутренние факторы, препятствующие тому, чтобы та информация, которую имеет в виду отправитель, дошла до получателя.

Необходимо учитывать, что шум есть всегда, поэтому на всех этапах коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания.

**Источник:**

Р. Л. Дафт; при участии П. Лейн.  
Уроки лидерства. – М.: Эксмо,  
2006.

Высокий уровень шума может привести к заметной утрате смысла или полностью блокировать попытку установления информационного обмена, привести к коммуникативной неудаче. Некоторые фонетисты проводили специальные исследования о том, какие слова необходимо подбирать и произносить в чрезвычайной ситуации, чтобы они были распознаны, несмотря на внешние шумы. Вместе с тем коммуникативные ошибки нередко бывают обусловлены различиями между людьми в их знаниях, психологических установках и культурных ценностях, а также социальном окружении.



Коммуникативные неудачи людей могут быть вызваны в том числе и ментальными моделями – укоренившимися идеями, способами понимания и мышления, которые направляют наши действия и влияют на восприятие смыслов. Ментальные модели создаются на основе опыта и поддерживаются посредством вычеркивания, конструирования, искажения или обобщения информации.

Это происходит следующим образом.

- ☑ Мы вычеркиваем часть информации, которую считаем незначительной, и формируем мнение на основе того, что заметили.
- ☑ Если информация неясна, мы трактуем ситуацию по-своему, находим правдоподобные объяснения и потом принимаем придуманные конструкции за реальность.
- ☑ Мы искажаем факты и события, преувеличивая значение одних деталей и преуменьшая роль других.
- ☑ Мы обобщаем информацию, распространяя данные о единичных случаях на целые классы явлений.

**Источник:**

Дж. О'Коннор. Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

К выстраиванию коммуникации необходимо подходить тщательно, ведь именно коммуникация лежит в основе переговоров, принятия решений, преодоления конфликтов, решения проблем – всего, на чем базируется как профессиональное, так и бытовое межличностное общение. Эффективность управленческой коммуникации зависит от точности формулировок, выбора подходящих каналов и устранения шума. Не меньшее значение для лидера имеют образность речи, владение словом и использование уместных коммуникативных стратегий. Кроме того, в цифровую эпоху коммуникация приобретает особенности, которые необходимо учитывать, чтобы добиваться целей.

# Язык и коммуникация в цифровую эпоху

Интервью с М. Кронгаузом

## Максим Кронгауз

Доктор филологических наук, профессор-исследователь, заведующий Лабораторией лингвистической конфликтологии и современных коммуникативных практик НИУ ВШЭ



### Как меняются язык и коммуникация в связи с развитием Интернета?

Появление Интернета, а внутри него блогосферы, социальных сетей, мессенджеров, привело к тому, что мы стали непрерывно и очень много общаться письменно и тем самым изменили соотношение между устной и письменной речью. Если в досетевую эпоху письменная речь использовалась в первую очередь для монологов и нарратива, то сегодня мы пишем реплики, то есть письменно разговариваем, ведем диалог.

Это потребовало перестройки самой письменной речи, которая была не слишком приспособлена для живого общения. Отсюда, в частности, появление смайликов и эмодзи, которые компенсируют отсутствие интонации, мимики и жестов, и, в конце концов, просто оживляют написанное.

Еще две важные особенности коммуникации в Интернете – это ее скорость и охват аудитории, благодаря которым стали очень популярны мемы и усилилась роль фактора моды в языке. Модными становятся и слова, и выражения. Но мода недолговечна, поэтому в сетевом общении так много цитат-однодневок.

Есть и другие особенности речи в Интернете, но в целом направление изменений таково: новые сферы и условия коммуникации влияют на саму коммуникацию, а уже ее изменения воздействуют на речь и язык.

### Каковы особенности новых форм онлайн-общения (от блогов до чатов и каналов)?

Если совсем коротко, то свои особенности есть почти у любого коммуникативного пространства – от Твиттера до Инстаграма, от Фейсбука до Ют्यूба. Они определяются техническими установками, целями общения и социальным составом участников среды. Скажем, значительно различаются коммуникативные пространства, ориентированные на текст, рисунок или видео. Но даже различия в возможности формальной реакции на сообщение (лайк, дизлайк и подобные) влияют на общение. Вполне традиционно влияние на язык таких факторов, как возраст, гендер, уровень образованности участников общения. Наверное, есть и национальные особенности, но они плохо изучены.

### Происходит ли вместе с трансформацией языка трансформация смыслов?

Я думаю, что на этот вопрос не может быть однозначного ответа, хотя бы в силу размытости выражения «трансформация смыслов». В любую эпоху появляются новые смыслы, и наша не стала исключением. Мне кажется, что сегодня важнее говорить о пересмотре отношений между участниками коммуникации и отношения к ней самой. Приведу два примера. Появление в Интернете такого жанра, как комментарий, привело к пересмотру отношений между автором и читателем. Читатель, став комментатором, обрел голос, в частности, критический, а вместе с ним и возможность соучастия в творческом процессе. Автор же вынужден был сойти с пьедестала и вступить в прямую коммуникацию с читателем. Дистанция между ними ощутимо сократилась. Фундаментально изменилось ценностное соотношение между устной и письменной речью. Письменная речь во многом потеряла свою ценность и сакральность, поскольку стала обыденной и даже обязательной, а вот ценность устной речи возросла. Мы теперь не можем просто позвонить человеку, а должны получить на это его письменное разрешение. Вступление в устное общение перестает быть обыденным и требует подготовки.





### Какие последствия для мышления влечет изменение языка в цифровую эпоху?

Одна из неизученных и фундаментальных проблем связана с изменением структуры чтения, что неизбежно влияет на словарный запас. В XXI веке молодой человек читает, наверное, не меньше, чем полвека или век назад, а, может быть, и больше, но читает он другое и иначе. Роль книг, в том числе художественной литературы, значительно уменьшилась, а именно книжное чтение способствует формированию словарного запаса, причем, что крайне важно, пассивного. Иногда мои студенты не знают каких-то совершенно очевидных для меня слов просто потому, что они практически не встречаются в устной речи.

Сужение индивидуального словарного запаса, безусловно, влияет на мышление. Другое дело, что и потребность в широком словарном запасе связана с чтением и написанием книг и больших текстов, то есть необходима не всем. Проблемы начнутся, когда количество перейдет в качество, то есть, когда сужение индивидуальных словарных запасов распространится настолько, что мы будем вынуждены говорить о сужении лексикона в целом и оценивать многие слова как устаревшие.

### Можно ли говорить о последствиях для образования?

Все сказанное имеет прямые последствия для образования и шире для познания. Лексика естественного языка отражает мир в той степени, в которой он нам важен и интересен. Для любой значимой вещи или явления существует краткий – как правило, однословный – способ сказать о ней. Уход слова означает потерю актуальности соответствующего ему феномена.

Сужение словарного запаса означает изменение оптики наблюдения за миром и значительно затрудняет процессы исследования и образования, а в целом – познания. Несколько огрубляя, можно сказать, что познание – это именно расширение языка для нового и более глубокого разговора о мире.

### Какое значение для человека имеет передача некоторых языковых компетенций устройствам?



Спелл-чекер  
Система проверки  
правописания

Очень большое и еще не вполне оцененное. Передавая какую-либо компетенцию устройству, мы постепенно утрачиваем ее. Считая на калькуляторе, мы перестаем считать устно, а используя автомобильный навигатор, мы перестаем ориентироваться в родном городе. Если же говорить о языке, то, например, **спелл-чекеры**, возможно, повысили среднюю грамотность текстов, но зато понизили индивидуальную грамотность. Страшно подумать, к чему может привести создание хороших автоматических переводчиков, особенно устных. Интерес к изучению иностранных языков в этом случае резко упадет.



### Некоторые футурологи предрекают замещение человека машинами, в том числе в области создания литературных текстов. Как вы относитесь к подобным прогнозам?

Программы уже пишут литературные тексты, и это вопрос времени, когда они захватят рынок массовой литературы. Проблема еще в том, что конкурировать с программами, достигшими определенного уровня, человеку чрезвычайно трудно, что мы видим, скажем, в области интеллектуальных игр. А поражение в конкуренции приводит к падению престижа соответствующей деятельности или профессии. Если массовую литературу захватят программы, то снизится престиж писательской деятельности в целом, что скажется и на серьезной литературе.

Вообще, непонятно, где может проходить та граница, за которую человек не пустит искусственный интеллект. Если когда-то речь шла об относительно рутинных и условно «неинтересных» компетенциях (корректор, потом редактор, справочный автоответчик), то дальше программы захватывают уже творческие территории.



Искусственный шахматист обыгрывает человека, а искусственные композиторы и писатели вступают на творческий путь. Наверное, в будущем, следует ожидать и искусственных адвокатов, ведущих сложные диалоги и выступающих с пламенными речами, и искусственных судей, принимающих сложные решения на основе анализа текстов. Что будет чувствовать человек, понимающий, что искусственный интеллект превосходит его во всех традиционных областях? И чем он будет заниматься?

### **Как в эпоху мемов и новых языковых норм Интернета можно воспитывать в детях любовь к русскому языку, формировать культуру речи?**

Любовь – понятие нематериальное и трудно определяемое. Мне кажется, главное – это использовать язык в полном объеме, то есть говорить, писать, слушать и читать во всех существующих коммуникативных сферах.

Совершенно не способствует любви к родному языку и гордости за него создание мифа о когда-то великом и могучем, а сейчас переживающем упадок, гнущем русском языке. К сожалению, этот миф очень популярен и в интеллигентской среде, и в СМИ. Изменение языка под влиянием социальных, культурных и технологических изменений свидетельствует не о его порче или деградации, но, напротив, о его приспособляемости, развитии и, если говорить высоким стилем, жизненной силе. Иначе говоря, мемы не мешают любви к языку, а только способствуют этому чувству.

# Сила слова: речь как инструмент лидерства

**Р**ечь сыграла решающую роль в формировании Homo sapiens, это самый важный инструмент в передаче информации, идей, образов, опыта и знаний. Для лидеров владение словом имеет особое значение.

Действительно, динамическое лидерство – это процесс вовлечения последователей в деятельность, направленную на достижение цели, которую определил лидер. Ясно, что от того, как эта цель сформулирована и как она представлена людям, во многом зависит эффективность лидерства. Попробуем разобраться, какими характеристиками должна обладать речь лидера.

## Джефф Безос

Американский предприниматель, основатель и генеральный директор компаний Amazon и Blue Origin, владелец The Washington Post



**Ясность мысли.** Водомые должны единообразно понимать требования лидера во избежание эффекта «лебедь, рак и щука». Ясная мысль, кроме того, легко запоминается и воспроизводится. Примером может служить выступление главы Amazon [Джеффа Безоса](#) на встрече с сотрудниками компании. Один из участников мероприятия спросил, какие уроки извлек лидер в связи с недавним банкротством розничного гиганта [Sears](#). Ответ основателя одной из самых дорогих компаний США по рыночной капитализации был простым и обескураживающим. «Однажды Amazon падет», – заявил Безос. А затем продолжил: «Если мы

сместим фокус с потребителей на себя, это будет началом конца». Мораль – дольше других живут компании, которые «помешаны на потребителях». Вот так: жестко, но предельно ясно.

**Простота выражения.** Лидер-руководитель компании адресует свои идеи, как правило, широкому кругу людей, обладающих разным опытом, отличающихся друг от друга образованием и взглядом на мир. Следовательно, его сообщения проходят через множество фильтров. Лидеру необходимо, чтобы его поняли все, а для этого его речь должна быть простой. Каждый может вспомнить известных политиков, говорящих вроде бы гладко, но длинными фразами со множеством сложных оборотов. В итоге сказанное трудно понять и тем более запомнить.



### Sears

Американская компания, управляющая несколькими международными сетями розничной торговли. В октябре 2018 года начала процедуру банкротства. В 2019 году было принято решение сохранить несколько сотен магазинов знаменитого бренда.

**Стив Джобс**

Американский предприниматель, генеральный директор и один из основателей компаний Apple и Pixar



**Образность речи.** Задача лидера в коммуникации часто выходит за пределы передачи информации. Ему гораздо важнее донести смысл и пробудить у слушателей эмоции. Решению этой задачи помогает использование образов. Вспомним завершение знаменитой речи **Стива Джобса** перед выпускниками Стэнфордского университета: «Оставайтесь голодными, оставайтесь безрассудными» (в оригинале “Stay hungry. Stay foolish”). Если воспринимать эти слова буквально, они кажутся по меньшей мере странными. Но это образ: речь идет об интеллектуальном голоде и жажде новых впечатлений, о готовности принимать неординарные, рискованные решения. И этот образ надолго остается в сознании слушателя, заставляя его вновь и вновь обращаться к напутствию выдающегося предпринимателя.



Подробнее о том, как использовать метафоры, читайте в материале [HBR – Россия](#).

**Герман Греф**, вступив в должность президента ПАО Сбербанк, на собрании акционеров объявил: «Мы должны доказать, что слоны умеют танцевать», имея в виду масштабную трансформацию компании. Как это часто бывает с удачными метафорами, эта фраза стала заголовком многих статей и легла в основу названия книги Евгения Карасюка «Слон на танцполе. Как Герман Греф и его команда учат Сбербанк танцевать».

**Мартин Лютер Кинг**

Американский баптистский проповедник и активист, получивший известность как самый заметный представитель и лидер движения за гражданские права чернокожих XX века



**Использование риторических приемов.** Лидер-оратор может эффективно использовать разнообразные риторические приемы, например, такие, как рефрен, то есть повторение одних и тех же выражений. **Мартин Лютер Кинг** в своей знаменитой речи на митинге в защиту прав человека, произнесенной в Вашингтоне в августе 1963 года, использует выражение «у меня есть мечта» около десяти раз! Но этот повтор не утомляет, напротив, он порождает у слушателей волнение, надежду и желание бороться против расовой сегрегации.

Сильная речь должна быть яркой и запоминающейся. Однако она не должна производить впечатление избыточной изысканности, вычурности. Вспомним строки из романа Ивана Тургенева «Отцы и дети»: «О, друг мой, Аркадий Николаич! – воскликнул Базаров, – об одном прошу тебя: не говори красиво». Это призыв избавиться от неуместной высокопарности в общении между близкими людьми. Но и у широкой аудитории слишком красивая речь может не вызвать доверия, а напротив, заставит усомниться в искренности говорящего.

**Ицхак Адизес**

Израильский и американский писатель, доктор наук и бизнес-консультант, преподававший во многих зарубежных вузах, включая Калифорнийский, Стэнфордский и Иерусалимский университеты



У устной речи есть еще две характеристики, о которых нельзя не сказать. Первая – это **энергетика**. Даже самые хорошо продуманные слова не будут восприняты аудиторией, если они произносятся без достаточной энергии, часто сопряженной с убежденностью. В то же время это не значит, что любая речь лидера должна напоминать выступление на митинге. В определенных условиях мягкая, не слишком быстрая речь, напоминающая размышление вслух, оказывается более убедительной, чем речь трибунная. Такой формой, в частности, прекрасно владеет **Ицхак Адизес**, известный консультант в области менеджмента. Он **разговаривает** со слушателями так, что создается впечатление, будто его мысли и суждения рождаются прямо здесь и сейчас, и это завораживает. Более того, отсутствие излишнего напора помогает избежать внутреннего сопротивления, которое возникает у слушателей, когда они чувствуют, что на них давят. А это усиливает убедительность речи.



Посмотрите пример интервью с [Ицхаком Адизесом](#) о креативности.



Согласно экспертам, спонтанная или кажущаяся спонтанной речь воздействует на слушателей гораздо сильнее заготовленной, потому что они как бы выступают соучастниками акта творчества. Опытный оратор, даже будучи тщательно подготовленным, может симитировать спонтанную речь. Такая речь не должна быть абсолютно гладкой – грамматически, синтаксически и интонационно – так как она формируется прямо на глазах у слушателей. Также для неподготовленной речи характерны самоисправления и более частые паузы, которые в повседневном общении часто заполняются звуками или словами-паразитами. Однако умелые спикеры не вербализируют пробелы, а связывают свои речевые паузы с дыхательными, чтобы они обрамляли цельные смысловые единицы. Паузы помогают решить несколько задач – собраться с мыслями, ослабить волнение и даже привлечь внимание, например, создав интригу или дав аудитории время на осмысление сказанного.



Источник:  
HBR – Россия:  
Вера  
Подлесская.  
Почему мы  
молчим  
и мычим, 2016.

Другой важной характеристикой речи является **правильная модальность**, то есть соответствие формы и уровня эмоциональности презентации ее содержанию. О светлых перспективах совместной работы лидер не должен рассказывать с выражением трагизма на лице, а при рассказе о печальном событии он не должен улыбаться. Правильную модальность найти не всегда просто, многое зависит от состава и эмоционального настроя аудитории, поэтому выбор модальности должен быть в значительной степени ситуационным.



Требуемый эмоциональный окрас речи нередко достигается с помощью просодии – совокупности таких фонетических признаков, как интонация, громкость, темп и те же паузы. Просодия в устной речи отвечает за функции, которые выполняет грамматика в письменной. Например, с помощью изменения громкости можно акцентировать ту или иную часть фразы (это так называемые фразовые ударения). Меняя направление движения тона, регулируя темп и тембр голоса, мы придаем речи определенный эмоциональный оттенок и управляем вниманием слушателей. Все эти ресурсы можно осознанно развивать и использовать для усиления смыслов сообщения.



КиноПоиск

Часто приходится сталкиваться с суждением, что сила слова – это нечто, что дается человеку от природы. В действительности это не так. Словом можно овладеть, искусству риторики можно научиться. Например, педагоги, адвокаты и представители некоторых других профессий с опытом приобретают умение выступать перед аудиторией, в том числе без предварительной подготовки. Однако для этого требуется желание и упорство. Вспомним оscarоносный фильм «Король говорит!», снятый на основе **реальных событий** из истории королевской семьи Великобритании. Оказавшись вопреки желанию во главе государства, человек, страдающий сильным заиканием, с помощью настойчивых и не всегда приятных упражнений избавляется от нарушения речи и становится оратором, выступления которого слушает вся страна. Подобных примеров в истории великое множество.

Лидером, как известно, человека делает его поведение. Речь – мощнейший инструмент. Поэтому освоение различных форм речи – важная часть дороги к лидерству.



В фильме речь идет о короле Великобритании Георге VI и логопед Лайонеле Логге.

# Роль руководителя в коммуникации изменений

Е. Кудряшова

**В** рамках регулярных организационных диагностик и опросов сотрудников мы оцениваем качество управления изменениями в Банке. В течение последних лет показатели растут, но это по-прежнему серьезная область развития для Банка, и анализ результатов опросов показывает, что эта зона остается в фокусе внимания в первую очередь в силу недостаточно качественной коммуникации изменений. А это означает, что руководители на всех уровнях организации не в полной мере объясняют сотрудникам причины и суть изменений.

## Елена Кудряшова

Управляющий директор – руководитель Дирекции по развитию корпоративной культуры



В процессе трансформации часто принимаются решения, создающие для сотрудников состояние неопределенности: централизация функций, автоматизация процессов, оптимизация численности. Однако перемены, затрагивающими всю организацию, дело не ограничивается. Новый сотрудник в команде, смена роли, новые задачи в подразделении – любые, даже небольшие по масштабу изменения должны быть качественно донесены до команды.

Для сотрудников непосредственный руководитель за последние несколько лет стал главным источником информации об изменениях. Ему сотрудник традиционно больше всего доверяет, и к нему обращены соответствующие ожидания. Результаты диагностик показывают, что сотруднику важно получить информацию прежде всего от руководителя, а не только от коллег или из других источников в Банке.

Но руководители не всегда справляются с задачей коммуникации. Как показывают отчеты консалтинговых компаний и результаты внутренней диагностики, у этого есть несколько причин:

1. Руководителям удобнее переложить ответственность за происходящее на высшее руководство или другие подразделения и занять позицию такой же «жертвы» изменений, как и их подчиненные, особенно если речь идет о непопулярных решениях.
2. Руководители сами не понимают, почему происходит трансформация, и не используют возможности, чтобы это прояснить, не задают вопросы.
3. Руководители не осознают важность коммуникации как таковой.



## Изменения начинаются с вопроса «Зачем?»



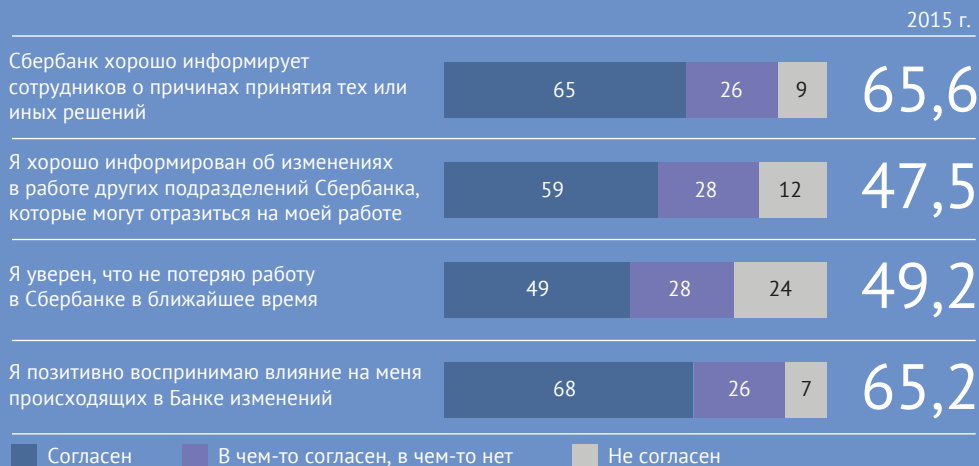
Подробнее о развитии репертуара лидерских стилей можно узнать на программе обучения «Управление людьми».

Прежде всего, следует объяснить членам команды, зачем нужны изменения и какой результат мы ожидаем от них получить. Дальнейшая детализация зависит от того, насколько ясен план будущих действий: можно рассказать о конкретных шагах, сроках и так далее. То есть по возможности нужно прояснить те же вопросы, на которые отвечает руководитель, планируя любой проект. Но самый важный вопрос – «Зачем?». Далеко не всегда управленцу комфортно объяснять цель изменений, но, как свидетельствуют многочисленные исследования, сотрудники готовы легче принимать сложные, влияющие на них решения, если понимают смысл происходящего, и уверены в справедливости того, как организован процесс изменений. В Банке постоянно происходят изменения, поэтому всем руководителям необходимо развивать у себя **визионерский стиль лидерства**, основой которого является навык коммуникации.

Визионерский стиль – это стиль лидерства, подразумевающий четкое и мотивирующее объяснение причин и целей деятельности. Визионерский стиль обеспечивает более высокую вовлеченность сотрудников. Анализ результатов опроса вовлеченности с учетом бизнес-результатов по ВСП показал, что одним из ключевых факторов, влияющих на текучесть сотрудников, является качество коммуникаций руководителя с командой. Так, 63% сотрудников ВСП с высокой текучестью отмечают, что непосредственный руководитель, ставя задачи, никогда не разъясняет причины их возникновения. При этом сотрудники ВСП с низкой текучестью гораздо выше оценивают проявление визионерского стиля своими руководителями (+ 10-15 п.п.).



По результатам общепанковского опроса вовлеченности, сотрудники в Банке лучше информированы о важных для них изменениях в работе других подразделений, но по-прежнему недостаточно знают об их причинах.



### NPS (Net Promoter Score) руководителя

Индекс готовности сотрудников рекомендовать руководителя как лидера команды, который включен в оценку 360. Он показывает, насколько сотрудники удовлетворены работой с руководителем и настроены на совместное развитие, или, напротив, разочарованы сотрудничеством и готовы перейти к другому, как только на рынке или в компании появится более выгодное и перспективное предложение.

Коммуникация – это один из ключевых навыков руководителя. Нельзя научиться грамотно общаться с сотрудниками, если отсутствуют навыки каждодневной работы с командой – и это тоже зона роста, судя по результатам нашего анализа. При расчете **NPS руководителя** мы учитываем характеристики работы с командой. Важный ее элемент – понимание сотрудниками того, на основе каких принципов руководитель принимает решения о найме, продвижении и увольнении. А оно зависит от того, насколько последователен менеджер в своих действиях и как объясняет ключевые решения.

В Банке становится больше подразделений, в которых принято объявлять лучших сотрудников по итогам ежеквартальной или годовой оценки. Благодаря этому, во-первых, команде становится понятно, что надо делать, чтобы получить высокую оценку, и на кого стоит равняться. Во-вторых, механизм оценки становится более прозрачным. Наконец, это дисциплинирует руководителя более тщательно и конкретно формулировать обратную связь сотрудникам, чтобы аргументировать поставленные оценки.



О важности коммуникаций непосредственного руководителя говорят не только результаты диагностики. В 2018 году в Банке был впервые проведен конкурс SberLeaders: у сотрудников была возможность номинировать руководителей, которые их мотивируют, вдохновляют, за кем хочется идти вперед. Претендентов на звание лучших руководителей выдвигали сами команды, а их управленческие практики оценивала специальная комиссия. Среди ключевых навыков и примеров поведения успешных руководителей сотрудники называли в том числе различные аспекты коммуникаций. Наиболее интересные и эффективные практики по развитию команд, выбранные по итогам конкурса, рекомендованы к тиражированию в Сбербанке, а победители и финалисты смогут делиться опытом в рамках обучающих программ. Ознакомиться с практиками и рекомендациями по работе с командой можно в Виртуальной школе в разделе [«Библиотека готовых решений»](#).

## Изменения – это источник энергии



Источник:  
HBR – Россия: Кадровики идут  
в Agile, 2018.

Сопротивление – стандартная реакция любого человека на изменения, потому что перемены означают выход из зоны комфорта. В то же время для организации и для личности постоянные изменения – это источник энергии, избавляющий от застоя и самоуспокоенности. Согласно экспертам, традиции пожизненного найма и долгосрочного планирования преемственности, заложенные в середине XX века, уходят в прошлое. Турбулентность и непредсказуемость сегодняшнего мира настолько велики, что и сотрудникам, и компаниям надо быстрее адаптироваться и постоянно развиваться, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Что может сделать руководитель, чтобы помочь команде справляться со страхом перемен и сохранить работоспособный коллектив? Подробно объяснять суть и последовательность изменений, не пугая мрачными перспективами, но и не давая ложных поводов расслабиться. Регулярно доносить, что непрерывное обучение и переобучение, развитие новых навыков – это необходимость в ситуации постоянной трансформации.



Критическое значение имеет также проактивность сотрудника, его готовность к переменам. Сбербанк предоставляет уникальные возможности для обучения и SMART-инструменты развития карьеры, но ими необходимо ответственно пользоваться. Здоровое отношение к изменениям хорошо проиллюстрировано в биографическом фильме [«Скрытые фигуры»](#). Фильм повествует о группе математиков-афроамериканок, работающих в НАСА в период развития космической программы в 1960-х годах. Одна из героинь, выполняющая работу «человеческого компьютера», выясняет, что функция ручных математических вычислений рано или поздно будет передана компьютеру IBM. Она понимает важность изменений и транслирует их своей команде. Она обучает сотрудников программированию и осваивает навыки сама, ночами штудировав техническую документацию и редкие книги. Впоследствии героиня становится руководителем отдела программирования, в который переходят и 30 ее подчиненных.

Четкая и своевременная информация об изменениях, регулярная обратная связь, диалоги о развитии, прозрачные принципы принятия решений становятся неотъемлемой частью работы руководителя. Это повышает уровень доверия, снижает сопротивление к изменениям и позволяет выстраивать долгосрочные и открытые отношения в команде.



Узнать больше о процедурах коммуникации изменений можно в специальном гайде, размещенном в Виртуальной школе в разделе [«База знаний»](#).



# Как сделать эмоциональный разговор конструктивным?

Т. Базаров

**В** ходе трудного разговора руководитель практически неминуемо сталкивается с защитными психологическими механизмами собеседника. Непонимание внутренних процессов, обуславливающих негативные эмоции, и неверная стратегия поведения могут усугубить проблему и сделать конструктивный диалог недостижимым. Что следует знать, чтобы этого не произошло?

## Тахир Базаров

Доктор  
психологических наук,  
профессор, научный  
руководитель  
Института  
практической  
психологии  
НИУ ВШЭ



В бихевиористской схеме, где исходно важны индикаторы поведения, основанные на стимул-реактивных отношениях, во время тяжелых разговоров чаще всего наблюдаются следующие пары поводов и типичных реакций собеседника:

наказания и штрафы	чувство несправедливости, ощущение отсутствия связи между собственным вкладом и наказанием
кадровые перемещения (понижения)	непонимание причин и страх за свою репутацию
увеличение нагрузки	уменьшение прилагаемых усилий
усиление контроля	ощущение потери свободы и самостоятельности
увольнение	растерянность, подавленность

Что чувствует человек в таких условиях? Он переживает базовые негативные эмоции – тревогу, стыд, обиду и раздражение. С каждой из них в процессе разговора необходимо работать по-своему.

## Стратегия снижения тревоги



Например, можно задать вопросы профессионального характера или предложить совместно разобрать конкретный проблемный кейс.

Типичная реакция на тревогу, а именно попытки ее устранить либо заблокировать, обычно не помогает. Тревога – это вполне естественное состояние беспокойства от неопределенности будущего, она реализуется в воображении человека. При работе с тревогой руководителю важно снять беспокойство и напряжение (в том числе и свои). Как? Воздействуя на эмоциональное состояние сотрудника за счет переключения диалога в [сферу профессиональной деятельности](#). Установить контакт можно, выразив уверенность в способности сотрудника решить проблему. Так как тревога подразумевает переживание некой возможной неудачи, следует понять, что именно ее вызывает. Зачастую тревога порождается конфликтом самооценки, когда есть противоречие между высокими притязаниями и сильной неуверенностью в себе. Как только в ходе разговора удастся снизить планку притязаний и синхронизировать их с возможностями, это дает сотруднику чувство уверенности в своих силах.

Стратегией гармонизации притязаний с возможностями пользуются многие успешные руководители и спортивные тренеры. Например, в боксе тренер перед матчем с сильным соперником, видя волнение спортсмена, может поменять приоритеты: вместо победы поставить цель «показать красивую игру». В результате уровень тревоги снижается, а профессиональная подготовка позволяет боксеру одержать победу.

Снижение уровня притязаний и обсуждение причин тревоги помогает повернуть разговор в практическое русло подготовки человека к ситуации неопределенности, которая его тревожит. Для этого совместно с сотрудником следует составить план, включающий анализ ситуации (или гипотез по ее развитию) и те навыки и знания, над которыми требуется работать, чтобы с ней справиться.



## Стратегия работы со стыдом

В данном случае базовая стратегия – разговаривать человека. Для этого стоит создать безопасные условия: убрать внешние раздражители, например, мобильные телефоны, выразить глубокий интерес и обеспечить безраздельное внимание к собеседнику. В результате устанавливается контакт: у подчиненного формируется готовность рассказать о причинах своего стыда и уверенность, что его не будут осуждать.

Чувство стыда – это состояние, обусловленное эмоциональными связями с другими людьми, прежде всего с теми, чье мнение, чувства и ценности имеют значение для человека. В этой связи важно определить круг значимых людей, перед которыми сотруднику может быть стыдно, и проанализировать вместе с ним (или вслед за ним) ситуации, в которых он испытывал сходные ощущения. Обсуждение этих аспектов позволяет вывести беседу в сферу морально-этических принципов и ценностей. Сегодня мораль выступает мерилем человеческой сущности, а важнейшей чертой лидерства и инструментом воздействия становится моральный авторитет. Морально-этические принципы и ценности лежат в основе выбора, поместившего человека в ситуацию, в которой ему стыдно (за проступок, невыполнение обещания, конфликт и прочее), и их необходимо понять. В процессе разговора для поиска точек соприкосновения руководитель может привести в пример случаи из своего опыта и принятые решения, иллюстрирующие его ценности и принципы. Итогом беседы должно быть согласованное представление о ценностном поле участников диалога.

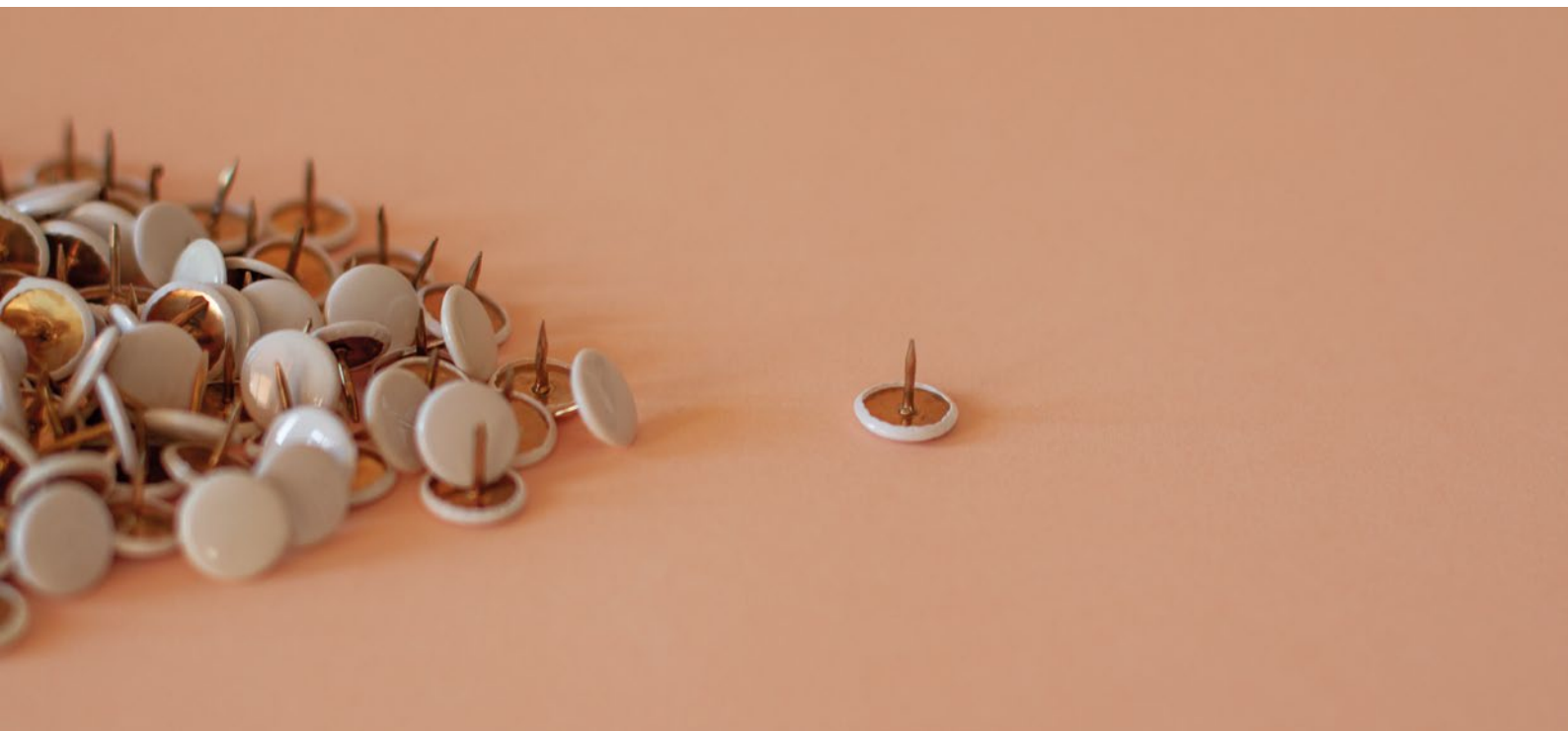


## Стратегия разрешения обиды

Если разговор вызывает у человека обиду, необходимо дать ему выговориться, ни на чем не настаивая, не говоря ничего лишнего и не перебивая. Это способствует снятию острой фазы и переходу к обсуждению причин. Некоторые руководители полагают, что у них нет возможности выслушивать обиды сотрудника, но при грамотном поведении это не занимает много времени. Затаенная обида, напротив, может со временем перейти в гнев и агрессию, управлять которыми будет значительно сложнее. И времени на это понадобится больше.

Обида, как правило, это реакция на несправедливость, то есть на нарушение неких норм и правил по отношению к себе – это и должно стать предметом обсуждения и сферой воздействия. Например, сотрудник может не понимать, почему коллеге поставили более высокую оценку или повысили его в должности, а его самого обошли вниманием, или почему ему увеличили нагрузку. Заметим также, что правила должны быть общими и двусторонними. Скажем, если руководитель не терпит опозданий, он не должен опаздывать сам, иначе у людей появится ощущение обиды из-за двойных стандартов.

Процедурная справедливость, то есть прозрачность принятия решений, находится в зоне влияния руководителя. Следовательно, важный шаг в случае обиды – откровенно обсудить нормы, правила и обстоятельства, стоявшие за конкретным управленческим решением. Если «правила игры» были известны сотруднику ранее или если в дело вмешались чрезвычайные обстоятельства, с большой вероятностью удастся прийти к пониманию. Последнее особенно значимо в условиях постоянных изменений современной турбулентной бизнес-среды, к которым нужно готовить всех членов команды. Таким образом, в ситуации обиды результатом разговора должны стать ревизия правил и принципов принятия решений руководителем и общее их понимание.



## Стратегия снятия раздражения

Если человек раздражен, следует поговорить с ним наедине и попытаться стабилизировать его состояние. Первый шаг по установлению контакта – снизить накал, например, переключив на другую деятельность или сделав паузу. Если негативные проявления нейтрализованы, можно переходить к диалогу о проблеме.

Как и в случае с тревогой, на собеседника стоит воздействовать через эмоционально-волевую сферу и профессиональные вопросы. Причиной раздражения (если речь идет не о реакции на личность руководителя) часто бывают профессиональные неудачи или препятствия на пути к достижению цели, скажем, несработавший план или провалившиеся переговоры. Прежде всего в ходе диалога нужно помочь сотруднику сформулировать свои цели и определить барьеры (не только внешние, но и внутренние, связанные с самим человеком). Здесь руководитель выступает своеобразным коучем, своими вопросами выводящим сотрудника в область самоанализа и рефлексии. После прояснения сути барьеров следует совместно разработать и визуализировать два-три варианта действий – это позволит практически полностью снять раздражение, потому что иначе невозможно мыслить последовательно и логически. В завершение беседы руководитель должен аккуратно подтолкнуть человека к выбору варианта и составлению пошаговой схемы будущих действий.

Вне зависимости от типа эмоции, с которой вы работаете, существуют базовые правила ведения сложного разговора. Соблюдение этих правил и понимание психологических механизмов эмоциональных реакций позволят сделать непростой разговор конструктивным.





## Некоторые правила ведения сложного разговора

1. Всегда готовиться к разговору заранее: продумать структуру и вопросы для обсуждения, переходы от темы к теме, иллюстрации и примеры.
2. Во время диалога демонстрировать уверенность и держать четкую, последовательную позицию.
3. Убедиться в том, что у подчиненного есть все необходимые вводные, чтобы принять информированное решение.
4. По итогам беседы дать подчиненному возможность выбора – принять или не принять ситуацию с соответствующими последствиями – а затем попросить его обосновать свой выбор.

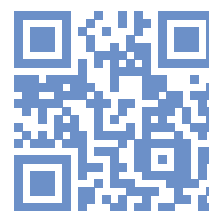
## Стратегии работы с негативными эмоциями

	 Тревога	 Стыд	 Обида	 Раздражение
Базовая стратегия для установления контакта	Выразить уверенность в способности собеседника решить проблему	Обеспечить полное и видимое сосредоточение на собеседнике, разговаривать его	Молчать, внимательно слушать собеседника и дать выговориться о переживаниях	Стабилизировать состояние собеседника, снизить накал, переключить
Сфера воздействия	Эмоциональная; профессиональная деятельность	Морально-этическая; отношения с другими людьми	Процедурная; нормы и правила	Эмоционально-волевая; профессиональная деятельность
Практические рекомендации во время разговора	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Определить причину тревоги и сделать ее предметом обсуждения.</li><li>2. Обговорить необходимость освоения новых знаний и навыков или личного развития для коррекции самооценки</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Понять морально-этические принципы и ценности в основе ситуации, вызывающей стыд.</li><li>2. Создать общее и разделяемое ценностное поле с собеседником (найти точки соприкосновения в предыдущем опыте)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Найти причину обиды, воспринятую как несправедливость в результате принятого руководителем решения или действия.</li><li>2. Обсудить нормы и правила, стоявшие за ним</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Идентифицировать цели и барьеры на пути к ним.</li><li>2. Обговорить альтернативные варианты устранения барьеров.</li><li>3. Подтолкнуть к выбору варианта действий и детализировать его</li></ol>
Выход из контакта	Совместно составить план подготовки к ситуации неопределенности, вызывающей тревогу	Согласовать представление о руководящих этических принципах и ценностях	Актуализировать правила и нормы, регулирующие принятие решений в отношении сотрудника	Совместно составить и визуализировать схему действий по достижению цели

# Искусство дипломатии: как достичь консенсуса

**Е. Афанасьев**

*Дипломат, чрезвычайный и полномочный посол,  
Советник Председателя Правления ПАО «НОВАТЭК»*



①

Какие переговоры для дипломатов самые трудные и как к ним подготовиться?

②

Как быть, если в процессе переговоров нарастает напряжение?

③

Каким образом чувство юмора может помочь во время переговоров?

④

Как прийти к консенсусу в условиях разных интересов?

⑤

Почему важно учитывать протокольные особенности?

⑥

Какие качества отличают хороших переговорщиков?



# Истина в споре: основы аргументации

**К** каждому из нас приходится участвовать в дискуссиях, иногда в неформальной обстановке, иногда в рамках профессиональной деятельности. Умение выносить обоснованные суждения и оценивать качество аргументов, в том числе своих собственных, – это важные элементы критического мышления, признанного навыком XXI века.



Далеко не всегда дискуссии доставляют нам удовольствие, однако есть способы, позволяющие почувствовать себя в них более уверенно. Прежде всего следует понять цель дискуссии: это установление истины или обмен мнениями? Может быть, совместная выработка решения? Осознать это не всегда просто. А система аргументации в этих случаях будет разной.

Начнем с рассмотрения дискуссии, нацеленной на установление истины. Вступая в обсуждение этого типа, нужно быть уверенным, что истина существует и наличествует непротиворечивая система ее доказательства. Вспомним, сколько времени было потрачено на дискуссии о существовании Бога, прежде чем было доказано, что чисто логическим путем ни доказать, ни опровергнуть его существование невозможно. Ученые в области естественных наук верят в то, что объективная истина существует, и их дискуссии, как правило, направлены на установление этой истины. Критерии справедливости аргументов в их спорах – это опыт: в точных науках не принято использовать доводы, которые невозможно, хотя бы принципиально, проверить с помощью эксперимента.

В бизнесе все несколько сложнее. Здесь конкретная ситуация обычно не имеет однозначного решения.

Вы можете дискутировать о способах развития бизнеса (органический рост, рост за счет слияний и поглощений, поиск стратегического инвестора и тому подобное) и искать решения проблем, но выбор варианта, как правило, определяется не объективными критериями, а тем, какие риски готовы взять на себя владельцы бизнеса или лица, принимающие решения. Поэтому здесь принято взвешивать риски, а не искать единственно правильный ответ.

В гуманитарной сфере дискуссии чаще связаны с обменом мнениями и во многих случаях вовсе не предполагают поиск правильного ответа. Возьмем, например, споры вокруг проблем бизнес-этики. Кто-то может занять позицию, что производство сигарет следует запретить, поскольку их потребление может вредить здоровью. А кто-то отстаивает право потребителя самому выбирать объект потребления и рассматривает запрещение производства табака (или курения вообще) как нарушение прав человека. В таких дискуссиях после рассмотрения крайних точек зрения обычно приходят к компромиссам (запрет на курение в общественных местах, ограничение продажи табачных изделий вблизи школ, определение возрастного порога при продаже сигарет и прочее).



Обмен мнениями в бизнесе исключительно важен, поскольку он позволяет посмотреть на одну и ту же проблему с разных сторон. Но польза от такого обмена мнениями возникает лишь тогда, когда он ведется в соответствии с определенными правилами. К ним, в частности, относятся следующие требования:

- ✓ внимательное отношение ко всем аргументам;
- ✓ запрет перехода на личности;
- ✓ уважительное отношение к оппоненту;
- ✓ отказ от избыточных апелляций к авторитетам;
- ✓ умение взвешивать аргументы.



Кадр из фильма «Чужие деньги»

Интересный пример деловой дискуссии приведен в фильме «Чужие деньги». На собрании акционеров небольшого предприятия, производящего металлические кабели, сталкиваются две точки зрения. Одна (ее представляет действующий многолетний председатель Совета директоров) сводится к тому, что, несмотря на резкое ухудшение финансовых показателей предприятия, надо отвергнуть предложение продать его, поскольку это может привести к остановке производства и массовым увольнениям. Вторую точку зрения представляет потенциальный инвестор (которого с презрением называют «Гарри-ликвидатор»), стремящийся убедить аудиторию, что продажа компании – единственный рациональный способ хоть что-то заработать до ее фактического

банкротства. Первый оратор выступает очень ярко, используя преимущественно этические аргументы и апеллируя к эмоциям слушателей. Второй же, напротив, акцентирует внимание на фактах и адресуется к рациональности участников собрания. После первого выступления кажется, что аудитория почти целиком находится на стороне оратора-проповедника, но «Гарри-ликвидатор» мастерски перехватывает инициативу.

Посмотрите фильм и решите, владеете ли вы сами умением вести дискуссию в обоих стилях, или вам ближе один из них – тогда, возможно, стоит попрактиковаться в другом. Не заинтересовал этот фильм? Популярная культура дает массу любопытных примеров дискуссий для анализа – их можно найти во многих драматических сериалах, будь то «Игра престолов» или «Картонный домик».



Кстати, еще Аристотель, излагая в «Риторике» классическую теорию убеждения, приводил три принципа, способных сделать сообщение бьющим точно в цель.

1. Логос: логика и разум, встроенные в сам язык.
2. Пафос: эмоциональное обращение, направленное к аудитории.
3. Этос: репутация и авторитет, ассоциируемые с говорящим.

Политические и бизнес-лидеры нередко используют античные принципы убеждения в публичных выступлениях и дебатах.

Пример из фильма «Чужие деньги» относится к дискуссиям в условиях конфликта, которые явно нацелены на конфронтацию и являются частью игры «с нулевой суммой», когда все, что теряет проигравший, получает победитель. Однако существуют конфликтные ситуации, в которых конфронтация – далеко не оптимальная стратегия.

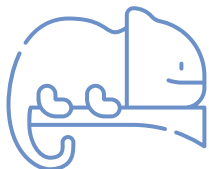
Известный «гарвардский» метод ведения переговоров основан на том, что следует рассматривать не позиции, а интересы сторон. В рамках этого подхода часто удается найти такую комбинацию позиций, которая практически полностью удовлетворяет интересы обеих сторон. В подобных переговорах стороны обмениваются аргументами совсем другого рода, нежели при конфронтационных переговорах.

При конфронтации обычно стремятся продемонстрировать несостоятельность аргументов оппонента, как бы вычеркнуть их из рассмотрения. «Гарвардский» метод скорее нацелен на поиск дополняющих аргументов, что создает атмосферу сотрудничества для поиска решения «выигрыш – выигрыш».

Рассматривая технику ведения дискуссии, нельзя не коснуться типичных ошибок аргументации, тем более что на них может базироваться и принятие решений. Еще древние римляне подчеркивали, что выражение «Post hoc, ergo propter hoc» (в переводе «после этого, значит вследствие этого») – это логическая ошибка. Из того, что одно событие произошло после другого, вовсе не следует, что они связаны друг с другом причинно-следственной связью. Между тем, и в наши дни часто приходится сталкиваться с подобным «обоснованием» позиции.

## Некоторые распространенные логические ошибки и искажения

### Подмена тезиса



Подмена аргумента оппонента с целью его последующего опровержения.

А: «Нам следует делать больше, чтобы наши автомобили были более экологически чистыми».

Б: «Мегаполисы построены для автомобилей. Вы хотите изменить устройство наших городов».

### Ложная дилемма



Рассмотрение только двух альтернатив в качестве исчерпывающих, тогда как в реальности другие опции тоже могут быть допустимыми. Известная фраза «кто не с нами, тот против нас» – хорошая иллюстрация этого приема.

### Отвлекающий маневр



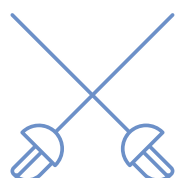
Использование в аргументации проблемы, которая в действительности может не относиться к обсуждаемой теме и призвана отвлечь внимание слушателей от главного вопроса. «Наша прибыль должна быть больше, чтобы реализовывать наши существующие программы. Дети – наше будущее. Давайте вкладывать в детей».

### Ссылка на популярность



Выдвижение идеи о том, что теория или убеждение являются правдоподобными, поскольку их разделяет большинство. «Нам необходимо заключить эту сделку, так как все сотрудники компании считают ее удачной».

### Личные выпады



Критика аргумента посредством критики личностных качеств или характеристик выдвинувшего его человека. Известные примеры описаны сатириком Михаилом Жванецким: «О чем может спорить человек, который не поменял паспорт? Какие взгляды на архитектуру может высказать мужчина без прописки?».

Если описанные ошибки аргументации чаще всего являются непреднамеренными, то в современных дискуссиях, ведущихся в Сети, можно встретить и умышленные искажения аргументации для достижения часто неблагоприятных целей. Одним из таких искажений является троллинг, то есть широкий круг приемов для нанесения репутационного ущерба оппоненту. Например, ему приписывают высказывание, которое ему не принадлежит, с целью последующей уничтожающей критики. Можно ли бороться с троллингом? Конечно, можно. Необходимо выработать навык сохранять спокойствие, сталкиваясь с провокацией, и научиться анализировать доводы провокатора.

Современные СМИ (прежде всего, телевидение) дают яркие примеры корректного и некорректного ведения дискуссий. Так, например, информационно-аналитические или просветительские передачи, идущие на канале «Культура», чаще всего представляют собой образцы конструктивного обсуждения заявленной темы, в рамках которого участники не стремятся к победе над другими дискуссантами. Многочисленные политические ток-шоу, заполняющие эфир других каналов и страницы в социальных сетях, напротив, пестрят нарушениями логики, ошибками аргументации и, к сожалению, переходами от обсуждения сути вопроса на личности участников дискуссии. Хотя часто просмотр такого контента не доставляет удовольствие, иногда он полезен как практикум для анализа ошибок и выработки собственного стиля ведения дискуссии.



# Как сказать, чтобы вас услышали: принцип пирамиды Барбары Минто

А. Рожнова

**Р**езультативное сообщение – это сообщение хорошо структурированное. Неважно – пишем ли мы письмо, готовим презентацию или доклад – от того, как наши идеи организованы, зависит, сможем ли мы донести их до адресата, а значит, появится ли у нас шанс его убедить.

## Анна Рожнова

Бизнес-тренер, эксперт в области коммуникаций и командного взаимодействия



У любого руководителя очень мало времени, следовательно, зачастую у нас есть всего несколько минут, чтобы донести до него свою идею. Можно потратить много времени на подготовку отчета или презентации, а ее просмотрят по верхам и зададут вопросы «немного про другое». И это объяснимо. Получая информацию, человек непроизвольно ее структурирует, пытается сгруппировать по каким-то признакам и выстраивает логические связи между идеями. Количество объектов, которые он может запомнить, ограничено – по разным исследованиям, от трех до пяти. В идеале к большой презентации имеет смысл сделать резюме на пять минут, и иногда именно об этом нас и просит руководитель, увидев наш объемный доклад.

## Барбара Минто

Автор книги «Принцип пирамиды Минто», в прошлом консультант компании McKinsey



Если мы хотим, чтобы адресат обратил внимание на самое важное в сообщении, нужно с помощью структуры показать, что в нем главное, что второстепенное и как одно связано с другим. Этому способствует принцип пирамиды **Барбары Минто** – подход к коммуникации, который используется для краткого, емкого и убедительного представления сложных идей. Он зародился в консалтинге, и теперь его изучают в ведущих бизнес-школах. Принцип пирамиды подходит для подготовки любых документов, отчетов и рабочих писем, может пригодиться и в повседневном общении – с коллегами или с близкими – когда нам важно, чтобы нас поняли правильно. Он помогает более четко сформулировать идеи и в конечном счете навести порядок в собственных мыслях, то есть организовать процесс мышления.



### Как принцип пирамиды используется в консалтинге?

Навыки решения проблем, анализа, синтеза и коммуникации тесно переплетены. В консалтинге процесс решения бизнес-проблем начинается с составления структурированных схем, чтобы затем подвергнуть их тщательному анализу на основе фактов и выработать гипотезы. Рекомендации, сформированные по итогам анализа и проверки гипотез, выстраиваются в пирамиду рассуждений в документах и презентациях для клиентов.

## Начинаем со структуры

Структура – это каркас сообщения: формулирование ключевых идей и аргументов, выстраивание их в логической последовательности. Структура помогает слушателю или читателю быстрее ухватить суть и запомнить сообщение, а нам – быстрее и лучше его подготовить.

Сравните два сообщения.

### Неструктурированное сообщение

*«Слушай, у нас тут возникла одна проблема. Мы вчера договаривались о встрече, но позвонил Максим – они с Ольгой могут не успеть к этому времени и в целом не возражают, если встреча будет перенесена. И я не до конца подготовил документ, мне бы посмотреть его еще пару раз. Плюс переговорные комнаты могут быть заняты – сегодня много тренингов проходит. Конечно, можно уточнить, но, мне кажется, лучше перенести встречу на пятницу. Ок?»*



### Структурированное сообщение

*«Привет!  
Мы можем перенести встречу на пятницу?  
Максим и Ольга не успевают сегодня подъехать. Я смогу тогда более тщательно поработать над документом, и мы точно сможем забронировать комнату»*



Чем второе сообщение отличается от первого?

- ✓ Основная мысль – четкая понятная – сформулирована в самом начале сообщения.
- ✓ Представлено три аргумента, подтверждающие основную мысль.

Структура, в которой сформулирована основная идея, подкрепленная аргументами, которые, в свою очередь, обосновываются следующим уровнем аргументов или фактов, визуально напоминает пирамиду. Изучив большое количество документов, Барбара Минто пришла к выводу о **ключевом отличии хорошо составленных текстов** – они построены именно по «пирамидальному» принципу.



Подробнее о правилах построения пирамиды, соблюдении логики в рассуждениях, решении проблем и презентациях читайте в книге Библиотеки Сбербанка «Принцип пирамиды Минто».

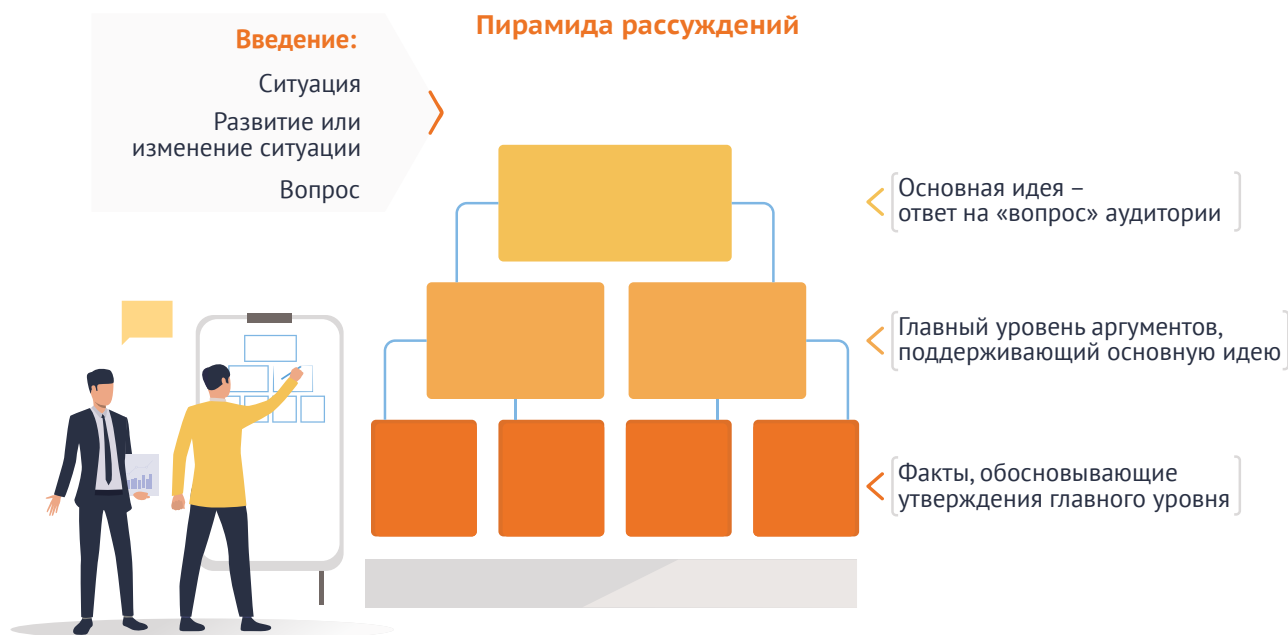


## Как это работает

Структурируя сообщение по принципу пирамиды, мы следуем логике трех пунктов:

1. Что хочет знать наш читатель или собеседник?
2. Каков наш ответ на этот вопрос?
3. Как мы его аргументируем?

**Структурирование сообщения начинается с определения вопроса**, порой прямо не высказанного, который волнует нашего читателя или слушателя. Сегодня человек тонет в потоке информации и выбирает из него только то, что ему интересно. Сформулировать вопрос, который зацепит его внимание, помогает введение. Оно строится по классической схеме. Мы начинаем с информации о ситуации – контексте, который известен и понятен слушателю. Далее упоминаем об изменениях привычного хода вещей, развитии ситуации, возникших противоречиях, сложностях, которые естественным образом приводят к появлению вопроса в голове у слушателя/читателя. Этот вопрос помогает точнее сформулировать ответ, который и будет главной идеей нашего сообщения.

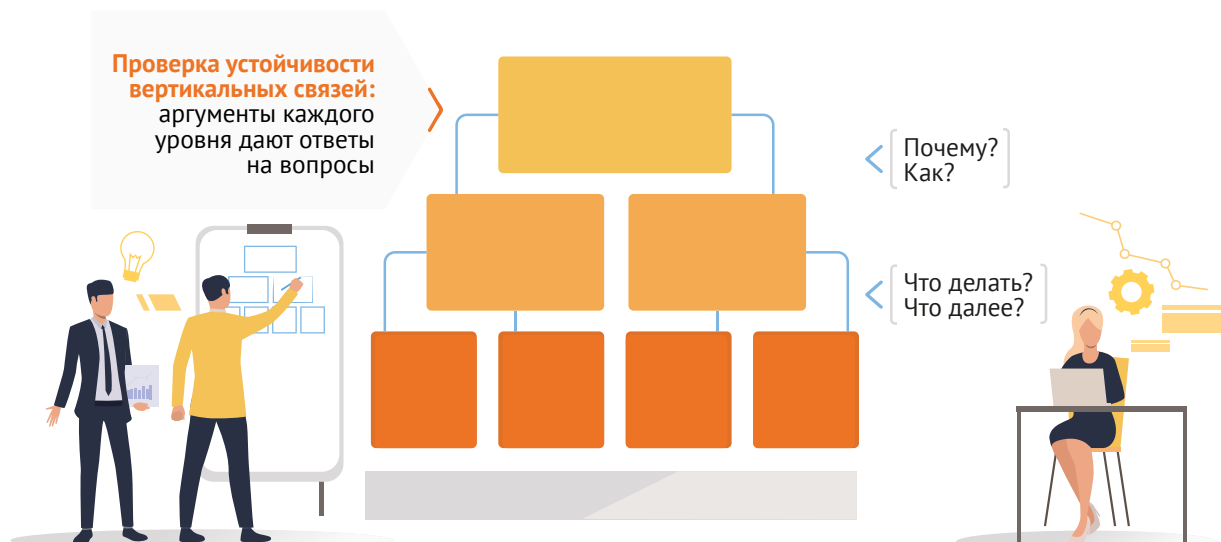


**Следующий шаг в структурировании – сформулировать ответ на вопрос**, который был определен во введении. Это и есть наша основная идея, вершина пирамиды, которая обобщает все, что мы хотим сказать или написать.

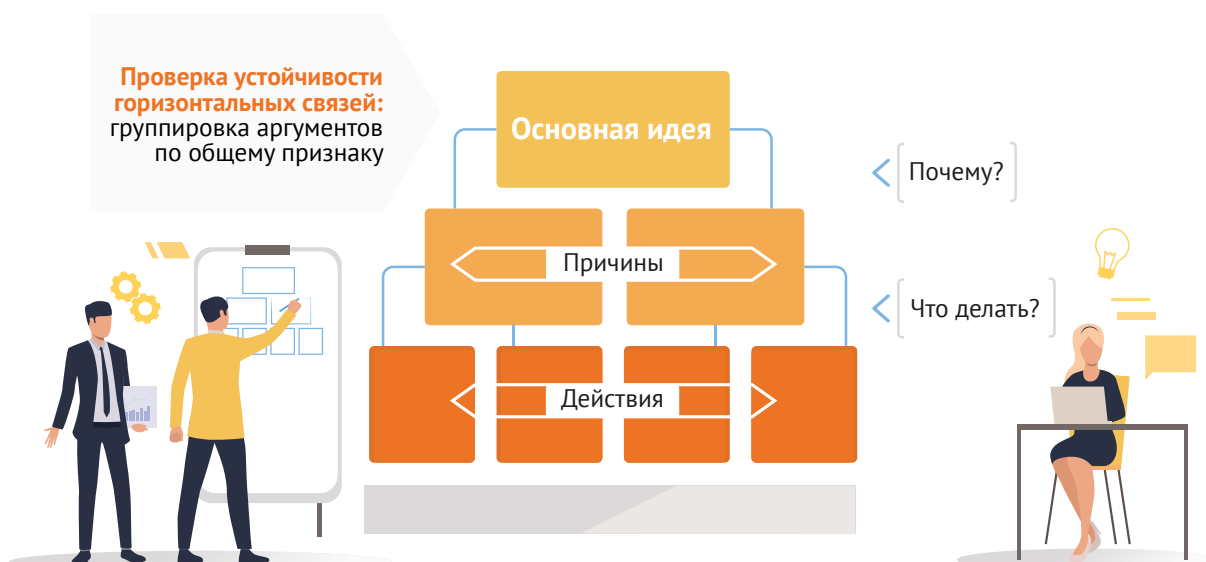
Вернемся к рассмотренному примеру структурированного телефонного разговора. Ключевой вопрос, который волнует собеседника: когда мы сможем обсудить документ? Именно на него и дается ответ, а детали расположены далее, на уровне ниже.

**Основная идея обосновывается и развивается на следующем уровне** – уровне аргументов, которые помогают сгруппировать факты. Структура в виде пирамиды позволяет проверять целесообразность и логичность наших рассуждений. Мы делаем это, тестируя устойчивость вертикальных и горизонтальных связей.

Двигаясь по пирамиде рассуждений сверху вниз, мы следуем логике своеобразного диалога с читателем/слушателем. Каждое утверждение вызывает у него вопросы: почему? или как? или что далее? Мы отвечаем на эти вопросы на следующем уровне и доходим до самой нижней ступени – уровня объективных фактов, на котором собеседнику уже не требуются пояснения.



Горизонтальные взаимосвязи объединяют факты в группы: показывают, в какой последовательности мы располагаем аргументы на одном уровне. Они должны не только отвечать на вопрос собеседника, но и иметь общее логическое основание – это могут быть причины, действия, проблемы, факторы успеха. Главное, мы должны четко понимать, как идеи на одном уровне связаны между собой. «Пирамидальная» структура помогает критически оценить, так ли это на самом деле.



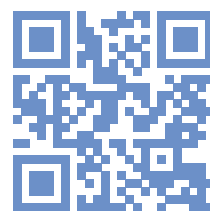
Эти простые правила, лежащие в основе принципа пирамиды, не только помогают готовить убедительные письменные и устные сообщения, но и развивают навыки анализа, синтеза и структурированного решения проблем, ведь процессы мышления и коммуникации взаимосвязаны.

Конечно, это не единственный способ подготовки и структурирования сообщений, он подходит не для каждой аудитории и не для всех форматов коммуникации, но это действенный метод тренировки мышления и логики в рассуждениях. Использование принципов структурирования помогает сделать сообщение интересным, понятным и убедительным.

# Что говорят за вас невербальные сигналы

**Н. Басанская**

Хореограф, бизнес-тренер, коуч



①

Как связаны танец и бизнес?

②

Почему невербальная коммуникация считается фундаментальной частью общения?

③

Над какими невербальными сигналами следует работать в первую очередь?

④

Каким образом может меняться жестикуляция в зависимости от сообщения?

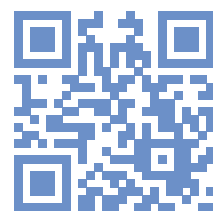
⑤

Как можно развивать эмоциональный интеллект посредством осознанной невербальной коммуникации?

⑥

Что может помочь преодолеть барьеры и зажимы на пути к выразительной жестикуляции?

# Возможен ли настоящий диалог между человеком и машиной



**И. Субботин**

Менеджер продукта голосовой помощник «Алиса» до 2018 года



①

Сейчас активно развиваются голосовые помощники, разговаривающие с людьми на естественном языке. Почему это направление перспективно для бизнеса?

②

Как устроены голосовые помощники?

③

Какие задачи сейчас можно решать с помощью голосового ассистента?

④

При каких условиях будет возможен полноценный диалог с голосовым помощником?

⑤

«Алиса» известна своей ироничной манерой ответов. Как создавалась ее «личность» и почему она сделана именно такой?

⑥

Почему на фразу «Мне грустно» зарубежный ассистент говорил: «Я бы хотел тебя обнять», а «Алиса» отвечала: «Никто и не обещал, что будет легко»?

⑦

Нужны ли голосовым помощникам эмпатия и эмоции?

# Книги по теме



**Бернард Феррари**

«Умение слушать.  
Ключевой навык менеджера»



**Майкл Вилкинсон**

«Секреты фасилитации:  
SMART-руководство по  
работе с группами»



**Роберт Макки,  
Том Джерас**

«Сториномика: Маркетинг,  
основанный на историях,  
в пострекламном мире»

## «Умение слушать. Ключевой навык менеджера»



**Бернард  
Феррари**

Основатель и директор собственной консалтинговой компании, созданной в 2008 году. До этого 20 лет проработал в McKinsey. В консалтинг пришел из медицины, где специализировался по хирургии, в том числе занимал должность главы хирургического отделения в Ochsner Clinic в Новом Орлеане.

### О чем книга

Для того чтобы эффективно общаться с людьми, необходимо уметь слушать. Это свойство позволяет получить массу информации по существу дела, а также понять приоритеты и склонности собеседника. А все это вместе дает возможность принять правильное решение и преподнести его наиболее убедительным способом.



## Фрагмент из книги

## О том, как важно молчать во время беседы



Думаю, вам не раз приходилось слышать о правиле 80/20. Оно применимо и к нашей теме. Я считаю, что мой собеседник должен говорить 80% времени, а я – только 20%. И я стараюсь максимально использовать свои 20%. Можно извлечь из разговора больше пользы, если потратить основную часть на то, чтобы задавать вопросы, а не излагать собственные взгляды.

Однажды, когда я рассказывал об этой формуле в университетской аудитории, слушатель задал вопрос: «А что если в разговоре сойдутся два хороших слушателя?»

Я нашелся, что ответить: «Примите мои поздравления! У вас будут разговоры только по делу, и притом чрезвычайно короткие!» <...>

Понимаю – высокопоставленные руководители считают обязанностью контролировать разговоры в своих компаниях. Но, выбрав позицию «меньше говорить и больше слушать», вы не выпустите из рук бразды правления. Наводящие вопросы и своевременные реплики побудят ваших подчиненных сообщать новые факты, высказывать свое мнение, мыслить нестандартно и выдвигать ценные идеи. Хороший слушатель путем искусно сформулированных вопросов (как это делал Сократ) способен направить разговор в нужное русло не только с целью получить желаемый результат, но и чтобы не упустить важное. Главное, что такие методики способны извлекать информацию из тайников памяти собеседников и тем самым повышать эффективность процесса принятия решений. <...>

Чтобы стать хорошим слушателем, нужно отыскать золотую середину между молчанием и умением развивать диалог. Но как понять, в какой момент заговорить? Я обычно спрашиваю себя: «Смогу ли я этим вопросом побудить собеседника высказаться подробнее?» Речь идет не о многословии, а о его желании дать больше информации и аналитических заключений. Это очень полезный тест: если моя реплика заставит собеседника углубиться в тему, привести больше подробностей или иным путем поможет упорядочить ход рассуждений, значит, я вступил в разговор вовремя. Возможно, в этом мой долг. Но если моя реплика отвергает или искажает идеи собеседника, выпячивает мою точку зрения, то моя задача – держать язык за зубами. <...>

В условиях бизнеса склонность перебивать собеседников связана с нетерпением или со стремлением самоутвердиться. А распространение новых информационных технологий только усугубило наше положение. Теперь у каждого под рукой доступ к неисчерпаемым источникам информации и возможность мгновенно связаться с кем угодно. Электронная почта, сотовый телефон, сервис мгновенного обмена сообщениями или размещение постов на своей виртуальной страничке приучают нас к разноголосице мнений и распылению внимания. Неудивительно, что порождаемый этим образ мышления накладывает свой отпечаток на межличностное общение, особенно среди молодых сотрудников.

Первое, что следует сделать, когда у вас возникает желание перебить собеседника, – прикусить язык! Слушая, вы обязаны сдерживать свои рефлексy. Не давайте никаких комментариев, не произносите ни слова, пока не поймете, как это отразится на ходе разговора. Когда я хочу выдержать паузу в процессе беседы, то применяю простой прием – считаю про себя до пяти. Позже, когда вы освоите искусство молчать, в разговорах иногда будут возникать заминки. Не бойтесь этого. Известно, что природа не терпит пустоты, а большинство людей – тишины, поэтому они инстинктивно заполняют паузу своими комментариями. Вас удивит, сколько пронизательных суждений может высказать ваш собеседник из простого желания прервать молчание. Иногда достаточно кивнуть, чтобы показать человеку, что его внимательно слушают. В остальных случаях я молчу и жду, что скажет собеседник.

И еще один совет: не рассматривайте смысловую паузу в конце произнесенного собеседником предложения как сигнал, что он закончил говорить и ждет ответных слов. Остались еще люди, которые мыслят и говорят абзацами и замолкают, чтобы сделать смысловую паузу, прежде чем перейти к следующему пассажиру. Поэтому, когда собеседник замолчал и вроде бы приглашает меня ответить, я намеренно выдерживаю небольшую паузу, чтобы выяснить, не заговорит ли он снова. Если вы чувствуете, что собеседник сказал не все, что хотел, но по какой-то причине остановился, произнесите несколько слов, чтобы он очнулся от задумчивости и закончил свою мысль. Никогда не знаешь заранее, не в следующей ли его фразе содержится ключ к решению проблемы, над которой вы бьетесь. Из поощрительных реплик мне больше всего нравится «Расскажите об этом подробнее». Постарайтесь произнести эти слова заинтересованным тоном; ведь они должны прозвучать как приглашение развить его идею. Эта бесхитростная фраза способна вызвать мощный эффект.

 Книга серии «Библиотека Сбербанка» доступна пользователям Виртуальной школы в разделе «База знаний».

### «Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами»

Майкл  
Вилкинсон



Основатель и генеральный директор The Facilitation Company.  
Автор популярного курса лекций «Эффективный фасилитатор».

#### О чем книга

Совещание с целью выработать решение – это очень эффективный управленческий инструмент при условии, что оно хорошо подготовлено и четко проведено. Фасилитация – это процесс и техники управления подобным совещанием. Неважно, кто за нее отвечает – сам лидер встречи или специально подготовленный человек – умелая фасилитация всегда дает конкретные результаты по итогам группового обсуждения.

#### Фрагмент из книги

##### О том, когда уместна фасилитация



Фасилитация необходима, когда налицо несколько общих ключевых элементов.

- Выявлена важная проблема. Имеется проблема, требующая внимания: неэффективный процесс, клиент, желающий получить гарантии качества, или проект, по которому уже был превышен бюджет.
- Решение не очевидно с первого взгляда. Если решение кажется ясным, то велики шансы, что оно уже внедряется в той или иной форме. В описанных случаях поиск решения потребует более глубокого анализа ситуации и привлечения к этому большого числа людей.
- Для успешного решения проблемы необходимо согласие. Задача требует понимания и принятия со стороны некоторого количества людей, а часто и изменения их поведения. Без этого даже самое хорошее решение обречено на провал. <...>

Техники фасилитации приемлемы для любых ситуаций, в которых для достижения успеха необходимы понимание и согласие со стороны группы.

Фасилитационная сессия – это хорошо структурированное собрание, в ходе которого его лидер (фасилитатор) проводит участников через ряд заранее определенных шагов, чтобы они достигли результата и чтобы этот результат был разработан, понят и принят всеми участниками.



Давайте рассмотрим некоторые ключевые аспекты этого определения.

- Каждая фасилитационная сессия имеет конкретную цель, результат, который нужно достичь. К примеру, это может быть создание стратегического плана для организации, повышение эффективности определенного процесса или поиск решения сложной проблемы.
- Для достижения результата участники совершают ряд заранее определенных шагов. К примеру, в случае создания стратегического плана фасилитационная сессия может включать в себя следующие шаги:
  - оценка ситуации: «Где мы находимся?»;
  - определение целей: «Где мы хотим оказаться?»;
  - разработка стратегии: «Как мы туда доберемся?»;
  - планирование действий: «Как мы будем отслеживать прогресс?»
- Роль фасилитаторов состоит в том, чтобы проводить участников совещания через определенные этапы работы. Фасилитаторы не навязывают решения. Вместо этого они используют свое понимание этапов процесса и групповой динамики, для того чтобы помочь участникам добиться желаемых результатов и учесть специфические потребности и особенности отдельных людей. Благодаря этому результаты достигаются силами участников совещания и оказываются понятны и приемлемы для всех из них.

Зачем это нужно? Эффективное решение равно произведению правильного решения на уровень приверженности ему участников совещания. Даже если вы, будучи лидером, знаете правильное решение, его эффективность может оказаться нулевой, если другие члены группы не посчитают его верным. Фасилитация как раз и позволяет добиваться понимания и принятия решений всем коллективом.

Вот различные задачи, которые может выполнять фасилитатор.

- Консультант. Фасилитатор помогает лидеру планировать собрание; однако во время сессии фасилитатор в основном находится на периферии собрания и вступает в действие, только когда его об этом просят или когда возникает ситуация, с которой участники не могут справиться самостоятельно.
- Менеджер собрания. Фасилитатор задает повестку, формулирует основные правила, инициирует обсуждение и позволяет сессии развиваться, включаясь, только когда это необходимо.
- Лидер собрания. Фасилитатор задает повестку, формулирует основные правила и инициирует обсуждение точно так же, как это делает менеджер. Кроме того, фасилитатор рассказывает о том, почему встреча важна, помогает участникам заинтересоваться происходящим, сохраняет нужную степень концентрации группы на работе при обсуждении, задает (в уместных случаях) провокационные вопросы и делает все возможное для того, чтобы каждый из собравшихся внес свой вклад в обсуждение.
- Участвующий фасилитатор. Фасилитатор начинает работу почти так же, как лидер собрания: задает повестку, формулирует основные правила и инициирует обсуждение. Однако также он активно участвует в обсуждении, предлагая свою точку зрения, делаясь мнениями по тем или иным вопросам и выражая несогласие с чужими комментариями. <...>

Исполнение всех этих ролей требует навыков и опыта в применении целого ряда техник.

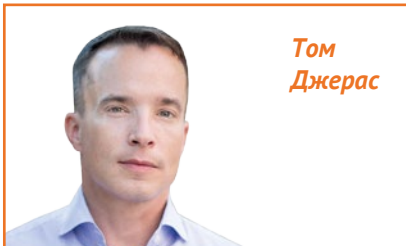
## «Сториномика: Маркетинг, основанный на историях, в пострекламном мире»

**Роберт  
Макки**



Американский сценарист, теоретик искусства, преподаватель сценарного мастерства.

**Том  
Джерас**



Основатель и генеральный директор маркетинговой компании Skyword.

### О чем книга

Так уж устроен человек, что завладеть его вниманием можно, упаковав информацию определенным образом – превратив ее в историю. Неважно, какова наша аудитория – один человек или несколько сотен, клиенты или сотрудники, руководители или деловые партнеры: сторителлинг – это самый надежный способ заинтересовать людей. В основе создания историй лежат несколько универсальных принципов, которые можно использовать, чтобы сделать коммуникации действенными и выразительными.

### Фрагмент из книги

#### О том, почему сторителлинг работает



Ментальный механизм сторителлинга работает следующим образом: в течение дня человек поглощает миллионы битов сенсорных данных. Где-то ниже уровня сознания так называемое подсознание принимает этот непрерывный поток и, применяя определенные правила, сортирует данные на важные и неважные. Почти 99% всего потока информации признается неважным и отсортировывается, в результате чего наше сознание сосредотачивает внимание на оставшемся 1%.

Так что же привлекает наше внимание? Изменения. Пока окружающий мир остается неизменным, мы спокойно занимаемся своими делами. Но любое изменение привычной обстановки может означать угрозу или неожиданную удачу. В том и другом случае наш разум не может не отреагировать на это событие. Он мгновенно активизирует заложенные на подсознательном уровне механизмы выживания, одним из которых является сторителлинг, предназначение которого – осмыслить это событие в формате истории.

<...> Разумеется, наш разум не старается историфицировать любые тривиальные изменения. Эволюция научила нас сосредотачиваться только на значимых ключевых переменных.

Любое событие наш разум оценивает, прежде всего, с точки зрения его ценностного значения. В ментальном сторителлинге под ценностью понимаются не единичные концепции, такие как успех, правда, лояльность, любовь или свобода, – это всего лишь половина общей ценности – а пары ценностей с положительным и отрицательным зарядом. Ключевые события могут изменить нашу жизнь между двумя полюсами – такими как успех/неудача, правда/ложь, верность/предательство, любовь/ненависть, правильно/неправильно, богатство/бедность, жизнь/смерть, победа/поражение, мужество/трусость, сила/слабость, свобода/неволя, интерес/скука и так далее. Эти парные ценности составляют суть истории.

Чтобы разум признал событие значимым, он должен считать, что оно может привести к изменению «заряда» хотя бы одной ценности. Другими словами, если событие не может превратить ненависть в любовь или победу в поражение (а может, наоборот), нет смысла уделять ему много внимания. Но когда событие потенциально может изменить заряд ценности с плюса на минус или с минуса на плюс, оно воспринимается разумом как значимое и сопровождается всплеском эмоций. Поскольку хорошая история обязательно задействует эмоционально заряженные ценности, она глубоко отпечатывается в нашем сознании.

Вот почему вымышленное событие может быть более запоминающимся, чем реально произошедшее. И именно поэтому хорошие истории способны внедрять в наше сознание нужные поведенческие модели так, как если бы они были реально пережитым опытом, и делать эти привитые модели матрицами для будущих решений и действий. Из-за своего расплывчатого ценностного значения события реальной жизни зачастую не фиксируются в памяти, тогда как вымышленные события с их четкой расстановкой ценностей и сильным эмоциональным зарядом прочно отпечатываются в нашей памяти и становятся мощными ориентирами в будущем.

В своем стремлении осмыслить жизнь человеческий разум связывает значимые события во временные цепочки и пытается найти между ними причинно-следственные связи. А поскольку значимое событие всегда несет в себе эмоциональный заряд, история доносит свою идею до слушателя не только на уровне рационального понимания, но и на уровне эмоционального переживания.

История в самом простом виде имеет следующую форму: в начале истории жизнь главного героя находится в относительном равновесии между двумя полярными ценностями, например, счастьем и несчастьем. Но вдруг случается нечто, что коренным и неотвратимым образом нарушает этот баланс, меняя заряд ценности с положительного на отрицательный или наоборот. Например, он может влюбиться (минус меняется на плюс) или разлюбить (плюс меняется на минус). Главный герой предпринимает первый шаг, чтобы восстановить привычное равновесие, и тем самым запускает цепочку связанных причинно-следственными связями событий, которые динамично меняют ценностный заряд то в положительную, то в отрицательную сторону. В кульминационный момент происходит решающее событие, которое полностью и окончательно меняет полярность и возвращает жизнь главного героя к гармонии – как правило, на новом уровне.

Формат истории давал человеческому сознанию возможность упорядочить лавину информации, обрушиваемую на него окружающим миром, и преобразовать ее в управляемую, познаваемую и понятную реальность. Структуризация посредством историй позволила привнести порядок, последовательность и смысл в хаотичное, полное неопределенности существование. Благодаря сторителлингу человечество научилось не просто выживать, но придавать своей жизни смысл и гармонию.

# Лайфхаки: как упростить деловую переписку

**В** общении очень важно переносить фокус внимания с себя на того, к кому мы обращаемся. Это не так просто, как кажется. По умолчанию мы прежде всего думаем о себе – что я напишу, с чего начну и чем закончу, какими примерами проиллюстрирую мысль и какими доводами ее подкреплю. Но стоит представить себя адресатом письма – не абстрактным, а конкретным человеком, к которому обращаемся, и прочитать текст его глазами, как отношение к написанному меняется. Мы сразу почувствуем, что в нашем письме заинтересует этого человека, что у него вызовет раздражение, какие аргументы подействуют лучше, а какие хуже.

## 01.

### Осмысляйте цель запроса: я пишу, чтобы что?

Кто ясно мыслит, тот ясно формулирует. Задать себе вопрос о том, зачем пишу – это отличный способ упростить процесс общения. «Обсудить» – это не цель запроса, «получить экспертное заключение» – уже что-то на нее похожее. В основе запроса должно быть действие, которое вы ждете от адресата. Чем четче вы его обозначите, тем легче человеку будет его совершить. Осмысление сути запроса также поможет понять, кого ставить или не ставить в копию.

## 02.

### Берите быка за рога

Если в первом абзаце сформулировать суть сообщения и вынести ее в название письма, резко возрастут шансы, что адресат откроет его немедленно и ответит без задержек. Многие почтовые программы показывают новые сообщения во всплывающих окнах, поэтому нужно «зацепить» адресата в строках, которые видны в таком окне. Одного интересуют технические подробности, другому важны действующие лица, третьего волнует увлекательность задачи. Чтобы найти верные слова, подумайте об адресате.

## 03.

### Короче! У людей нет времени

Практически всех раздражают длинные письма. Не надо лишней информации, интересных речевых оборотов и словоформ, избыточных извинений, псевдовежливых фраз. Если после того как вы убрали слово или фразу, смысл и тон сообщения не изменились, значит это лишние слова. Для деловой переписки больше подходит формат Твиттера, чем блога. Если информации много, ее стоит разбить на короткие смысловые блоки, отделив их пустыми строками.

## 04.

### Выбирайте слова

Не стоит использовать слова и речевые обороты, которые замедляют и затрудняют восприятие текста, а именно: не очень распространенные англицизмы, сокращения, профессиональный жаргон, элементы новояза (смесь канцеляризов и кальки с английского, вошедшая в корпоративный язык благодаря тренингам). Ваш адресат, как и все мы, часто читает почту на ходу или на бегу, поэтому слово, на котором он споткнется, усложнит для него восприятие письма.

**05.****Еще раз перечитайте то письмо, на которое отвечаете**

Подчас мы читаем сообщение «одним взглядом», то есть выхватываем слова, которые кажутся нам ключевыми, и на их основе выносим мгновенное суждение о смысле написанного. Но такой способ чтения может искажать восприятие – мы видим то, что хотим увидеть, а не то, что написал человек. Важно также правильно понять эмоцию, которая стоит за сообщением. Все это дает повод еще раз прочесть полученное письмо перед написанием ответа.

**06.****Отложите и перечитайте ответ, прежде чем отправить**

Если есть такая возможность, важные письма лучше не отсылать немедленно, а сохранить в «черновиках» на некоторое время, а потом перечитать. Это поможет увидеть стилистические изъяны, смысловые неточности, выровнять эмоциональный заряд и тон письма. В письмах лаконичность может восприниматься как резкость. Сдержанно-теплый, вежливый тон и разговорный стиль оптимальны для деловой переписки.

**07.****Исправляйте ошибки и опечатки**

Ошибки воспринимаются как небрежность. Возможно, адресат их не заметит, но, скорее всего, они вызовут у него раздражение, дадут повод при случае упомянуть, что вы безграмотно пишете. Любое правило орфографии или пунктуации, в котором вы не уверены, легко прояснить, просто заглупив его. Это относится и к смыслу слов. Они не всегда означают то, что кажется. Если есть малейшее сомнение, стоит пойти в тот же поисковик и проверить слово, прежде чем его использовать.