



#70 Эффект социальной желательности

Чаще всего отсутствие или однообразность мнений продиктовано желанием давать ответы, которые предпочтительнее для окружающих. Кто-то может отвечать «предпочтительнее», чтобы понравиться руководству, кто-то, чтобы избежать конфликтов ([#30 Эффект страуса](#)), а кто-то, чтобы избежать вопрос т.к. у него нет интереса в дискуссии. Сперва нам нужно понять причину молчания/пустого мнения (при этом для каждого участника команды она может быть своей), а затем прорабатывать действия по вовлечению коллеги в дискуссию.

#69 Эффект сверхуверенности

Часто причиной молчания коллег является чрезмерная уверенность с которой другие участники команды отстаивают свои идеи. В таких случаях нам следует попросить уверенного коллегу, чтобы он сам вовлекал коллег в диалог. При этом важно, чтобы это делалось с уважением, и без доли иронии, которая присуща некомпетентным сверхуверенным людям ([#74 Эффект Даннинга-Крюгера](#)).

#73 Эффект «сложно-легко»

Иногда сама атмосфера и негласные правила, которым следует команда создают чувство сложности, не позволяя открыто поделиться мнением, либо задать вопрос. Чтобы этого избежать, нам следует контролировать обсуждения с помощью повестки (agenda), а также назначить модератора, который будет вовлекать всех в разговор.

#58 Смещение нормальности

Иногда наши коллеги не понимают, как их мнение может повлиять на проект. Им кажется, что завтра «все будет так же», и как следствие, они ведут себя нейтрально, избегая всякого вовлечения в дискуссию. Чтобы вовлечь таких коллег в диалог, нам следует показать им, почему мы считаем их мнение важным. Наши слова нам следует подкреплять действиями, которые выполняются с учетом их мнений.

#72 Эффект ложного согласия, #62 Иллюзия прозрачности

Еще одна распространенная проблема, из-за которой люди говорят меньше чем нужно, это уверенность, что «все думают также». Лично я, на первой встрече с участниками нового проекта несколько раз подчеркиваю что «то, что очевидно для вас, очевидно только для вас». Я всегда стремлюсь создать атмосферу, где люди не будут бояться, что их вопрос будет казаться «глупым», «поверхностным», либо «слишком очевидным».

#48 Эффект авторитета

Еще одна популярная причина, по которой наши коллеги молчат или бездумно с нами соглашаются – склонность к принятию мнения авторитетной фигуры. Грамотный менеджер еще в самом начале обсуждения должен подчеркнуть, что его мнение ни чем не отличается от мнения остальных.

#

В заключение добавлю, что плурализм мнений, также как и привычка задаваться «очевидными» вопросами и ставить под сомнение уже принятые нами решения – это то, к чему мы в команде должны стремиться постоянно. Поощряя в команде практики при которых коллеги делают социально желаемые/популярные действия, мы убиваем талант и индивидуальность наших коллег ([#50 Присоединение к большинству](#)).