

# Оглавление

*Предисловие к книге Саши — 9*

*Введение — 14*

*Как устроена эта книга — 17*

*Глава 1. О партнерстве в переговорах и о том, почему  
иногда не надо удерживать людей — 19*

*Глава 2. Картина мира человека, или Еще о недопустимых  
приемах коммуникаций — 29*

*Глава 3. Что делать, когда на вас кричат — 37*

*Глава 4. Принципы конструктива — 53*

*Глава 5. Алгоритм конструктивной конфронтации — 67*

*Глава 6. О подборе аргументов: «хотелки» → аргументы — 81*

*Глава 7. Типы контроля — 87*

*Глава 8. Особенности алгоритма при работе «вверх» — 95*

*Глава 9. О доверии, прозрачности и Копперфильде — 103*

*Глава 10. Веер решений — 113*

*Глава 11. 19 вопросов для разбора управленческих кейсов — 119*

*Глава 12. Об устойчивых управленческих решениях, когда  
хочется больше денег — 123*

*Глава 13. Сотрудник не присылает вовремя отчеты — 133*

*Глава 14. Техлид матом доносит обратную связь.  
Люди обижаются — 141*

**Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

Глава 15. Заказчик звонит напрямую сотруднику —	149
Глава 16. Применение конструктивной конфронтации к управленческим кейсам —	157
Глава 17. Кейсы наших студентов —	167
Глава 18. Когда алгоритм не работает... Что делать? —	179
Дополнительные ссылки —	185
Заключение —	186
Благодарности —	187
Об авторе —	189

# Предисловие к книге Саши\*

Почему «джедайские»? Сейчас уже трудно вспомнить все детали. Все началось очень давно с какой-то наивной шутки, после неосторожного названия доклада на конференции, где десять лет назад Саша Орлов и я по приглашению Славы Панкратова делились своим опытом\*\*. Потом еще пара докладов на других конференциях, и вот в определенных кругах «Джедайские техники» уже становятся именем нарицательным.

В термин «джедайский» мне хотелось вложить смысл эдакой гиперпродуктивности по аналогии с такими идиомами, как «офисный самурай» или «ниндзя умственного труда»\*\*\*. И мне это удалось. По крайней мере, когда «Манн, Иванов и Фербер» издавал мою первую книгу «Джедайские техники: как воспитать свою обезьяну, опустошить инбокс и сберечь мыслетопливо», отвертеться от этого названия в пользу чего-то более традиционного в области литературы по саморазвитию\*\*\*\* мне не удалось. Ну а название второй книги было уже предопределено: «Путь джедая».

---

\* Сноски в этом разделе можно не читать ;)

\*\* Интернет все еще помнит это событие: <http://links.mnogosdelal.ru/kyiv-2010>.

\*\*\* В оригинале звучало knowledge worker ninja, что воспринимается как-то более серьезно, что ли.

\*\*\*\* «38 секретных секретов успешного успеха» или как-то так.

**Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

Эти книги посвящены работе с личной эффективностью и продуктивностью. Но если уж говорить об эффективности, то тут вылезает одна очень существенная заковыка, даже две.

Заковыка первая.

**Подавляющее число серьезных вещей в современном мире делаются командами. Не одиночками!**

Заковыка вторая.

**Совокупности лично-эффективных индивидуумов НЕ-ДОСТАТОЧНО для того, чтобы получить эффективную команду!**

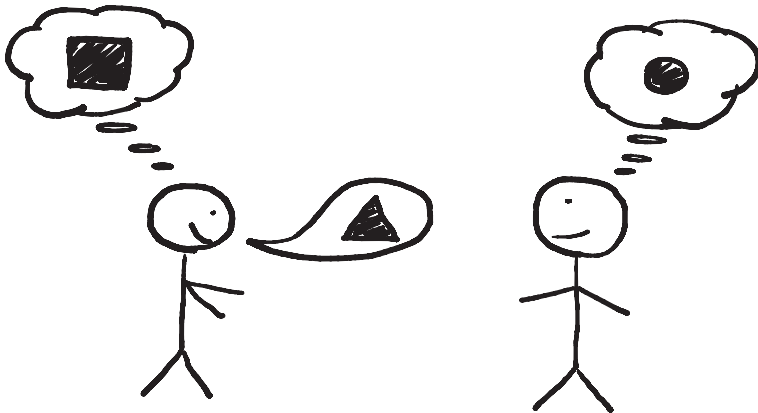
Мало того, я сталкивался с ситуациями, когда команда как целое начинала работать хуже и медленнее, как только некоторые люди начинали работать быстрее и лучше. И наоборот, я видел немало продуктивных команд, где далеко не каждый член уделял хоть какое-то внимание личной эффективности. Конечно, работа на уровне личной эффективности поможет конкретно вам разобраться со сложностями, разгрести завалы, стать спокойнее, но для того, чтобы команда как целое вышла на новый уровень, часто этого мало. Крайне важным является то, как выглядят коммуникации внутри команды и как команда коммуницирует с окружающим миром. Очень важно!

Муравейник — это не простая совокупность муравьев. Очень важную роль в работе муравейника играют механизмы взаимодействия муравьев друг с другом. Наверное, здесь будет уместна еще одна метафора. Что делает кирпичную стену прочной? Идеальная геометрия каждого кирпичика или смесь, скрепляющая их между собой? Если вы видели, как делают кирпичную кладку, то легко можете представить, как получается ровная и прочная стена, несмотря на далекую от идеала точность изготовления отдельных кирпичей. Подобных метафор

**Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

можно привести еще много. Важным является то, что никакая работа на уровне личной эффективности не принесет команде пользы при отсутствии должных навыков взаимодействия и коммуникации.

А тема коммуникаций, в свою очередь, очень непростая тема. Будь мы с вами рационально мыслящими биороботами, то проблем у нас не было бы: мы общались бы однозначно понятными всем сигналами по однозначно понятному всем протоколу, а непонимания и ошибки разрешали бы по однозначно понятному всем регламенту. Но вот беда (или, наоборот, радость) мы с вами живые люди, а живые люди — это те, кто большую часть времени иррациональны, импульсивны, говорит не то, что думает, а слышит не то, что подразумевалось. Из-за этого в общении имеют место весьма интересные глюки. Интересные (как правило) для стороннего наблюдателя, но вот далеко не всегда приятные для непосредственного участника.



Таким образом, я хочу признаться, что сам считаю тему коммуникаций и взаимодействия куда более важной для компаний

и команд, чем тему личной эффективности. «Но раз так, то почему бы тогда тебе не взять и не написать на эту тему книгу» — спросите вы?

К сожалению, я не являюсь экспертом в теме коммуникаций. Да, я давно и плотно изучаю как классическую психологию, так и всякие ее интересные разновидности в виде нейролингвистического программирования, эриксоновского гипноза, светских практик осознанности и всякого такого. Но этого далеко не достаточно, чтобы написать хорошую книгу самому, однако этого достаточно, чтобы разглядеть эксперта в этой области. И, к счастью, я знаю такого эксперта, и уже очень давно! Как только Артём Степанов (директор «Манн, Иванов и Фербер») поделился со мной идеей создать «Джедайскую библиотеку» — серию книг, посвященных различным аспектам методов продуктивной работы, каждую из которых напишет лучший в своей области, имя Саши тут же всплыло у меня в голове.

Да, я считаю тему коммуникаций очень важной. Возможно, фундаментальной для построения продуктивной команды. И да, я считаю, что лучше Саши никто такую книгу не написал бы! Живо, бодро, с обилием примеров из реальной жизни при полном отсутствии занудства!

*Максим Дорофеев,  
прокрастинатолог, специалист по продуктивности,  
автор бестселлеров «Джедайские техники», «Путь джедая»*

*Моему дедушке Ивану Георгиевичу Миронову*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

# Введение

В школе я больше всего не любил уроки литературы. На них приходилось вникать в мысли непонятных людей, назначенных великими писателями. И еще пытаться понять чувства главных героев, которые вели себя по-идиотски — я бы так себя никогда не повел. Какие-то душевные метания, сомнения, ахи и охи — полная ерунда.

Это потом уже, в 30 лет, я с большим удовольствием открыл для себя Достоевского и Гоголя. Оказалось, они настолько здорово, местами смешно до колик пишут, что не оторваться. А в 10-м классе все виделось совсем иначе.

Самое отвратительное — на литературе требовалось выступать. И делиться с одноклассниками и учителем мыслями, которые должны быть не простыми, как топор, а нетривиальными. Мысли в голову не приходили совсем, тридцать взирающих на тебя одноклассников вводили ступор, и по спине пробегал холодок. А учительница, глядя на мои мучения, ставила четверку за то, что хотя бы попробовал. Чаще все же ставила тройки.

Так получилось, что вскоре после окончания института я стал руководителем команды. И следующие несколько лет мне пришлось вникать в чувства и сомнения главных героев уже моей повести — сотрудников, коллег, начальников,

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



заказчиков. И теперь отмолчаться перед товарищами уже было нельзя. Пришлось срочно учиться как-то понимать других людей, мотивы их поступков, подбирать слова, развивать, прости господи, эмпатию.

Почему «прости господи»? Потому что до сих пор, когда я слышу от консультантов, тренеров с гуманитарным складом ума фразы вроде «Почувствуйте его энергию» или «Поставьте себя на его место», для меня это звучит как совет из анекдота про мышей «Вы станьте ежиками». Как? Как стать ежиком? Как почувствовать энергию? Как встать на его место? Делать-то что надо?

Помню, на одной конференции дама-коуч решила пояснить: «Как известно, существует четыре измерения. Длина, ширина, высота и глубина». Кажется, я услышал, как в этот момент где-то далеко в Греции заворочался в гробу Евклид со своей геометрией.

В общем, не оставалось ничего другого, кроме как найти для себя простые и понятные инструменты, чтобы понимать других людей, становиться-таки на их место, подбирать аргументы, убеждать в своей точке зрения — заниматься тем, чем должен заниматься хороший руководитель. Со временем таких инструментов набрался целый чемоданчик, а окружающие даже стали считать меня неплохим менеджером.

Этот чемоданчик очень пригодился, когда десять лет назад я начал вести тренинги. Оказалось, моя, гм-гм, неэмпатичность не уникальна. Масса людей испытывает недостаток в инструментах общения с людьми. В итоге все методики, о которых пойдет речь в этой книге, были опробованы и внедрены тысячами людей, слушателями наших тренингов. По словам многих из них, эти простые схемы стали той точкой, с которой

они открыли для себя менеджмент и управление людьми как свое призвание.

И уж совсем неожиданным было узнать от наших слушателей, что с помощью этих же инструментов они начали решать семейные проблемы. Думаю, пройдет еще немного времени, и данной книгой можно будет заряжать воду.

Если серьезно, надеюсь, что мой чемоданчик окажется полезным и вам. После прочтения каждой главы рекомендую делать небольшой перерыв и думать, как и где вы это сможете применить у себя. Я старался написать книгу без лишней «воды», но при этом живо. Чтобы вы ее и не бросили сразу, и получили пользу как можно быстрее.

В любом случае, успехов! Менеджмент — потрясающе интересная область. И да, почитайте Гоголя с Достоевским, если еще не читали. Они очень крутые.

# Как устроена эта книга

Книга состоит из 18 глав. Главы 1 и 2 посвящены недопустимым приемам коммуникаций. Почему, когда мы пытаемся решить ту или иную проблему, через пять минут уже хочется задушить собеседника? Какие коммуникационные приемы, унаследованные нами от родителей, а также приобретенные в детском саду и школе, мешают нормально разговаривать с людьми, портят отношения и совсем не помогают? В этой части книги вы, скорее всего, узнаете себя, родных и близких, коллег и сможете понять причины того, почему с некоторыми людьми разговаривать неприятно.

Глава 3 описывает варианты поведения, когда на вас «наезжают»: как не спрятаться в свой кокон и сделать общение конструктивным.

В главе 4 перейдем к принципам конструктивного общения и продолжим разбираться, почему мы иногда не можем, даже если очень хотим, найти с собеседником общий язык. Поговорим о том, как это изменить и на чем сосредоточиться.

В главах 5–7 подробно рассмотрен алгоритм решения любых проблем с людьми. Все четыре фазы этого алгоритма

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

абсолютно необходимы, в чем на собственном печальном опыте убедились тысячи наших слушателей. Алгоритм может быть применен как на работе (например, в управлении командами), так и в обычной жизни (например, семейной).

Главы 8–10 полностью посвящены тому, как применять алгоритм, описанный в главе 5, при общении с руководством и заказчиками. Есть ряд нюансов, не учитывая которые, вы рискуете столкнуться с серьезными проблемами в отношениях с вышестоящими.

Глава 11 представляет собой одну страничку с 19 вопросами для анализа управленческих ситуаций. Если сегодня или завтра вы планируете обсуждение непростой проблемы с каким-то человеком, с помощью этой странички вы сможете подготовиться к разговору.

Главы 12–17 — это примеры разбора управленческих кейсов, присланных нашими слушателями. Вы увидите, как алгоритм конструктивной конфронтации применяется на практике, позволяя за несколько минут понять, в чем конкретно заключаются причины проблемной ситуации и что рекомендуется делать.

В главе 18 говорится о том, почему конструктивная конфронтация может не работать, и важных вещах, о которых не стоит забывать.

И главное. После прочтения каждой главы *постарайтесь что-то сделать* в реальной жизни. Цель обучения не в том, чтобы получить новые знания. Цель — начать *делать* что-то по-другому.