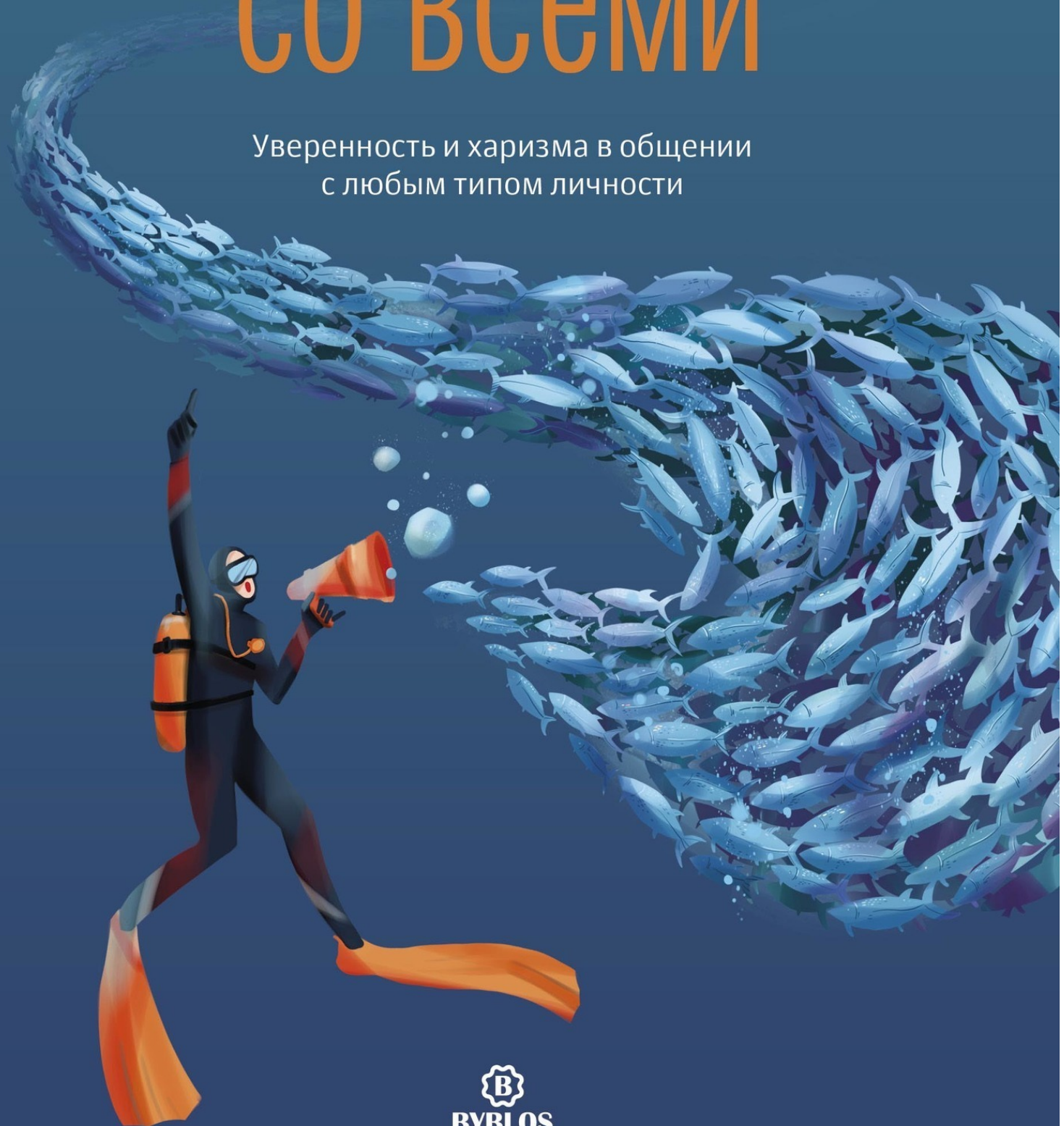


Кэтрин Стотхарт

Как ладить со всеми

Уверенность и харизма в общении
с любым типом личности



Кэтрин Стотхарт

**Как ладить со всеми. Уверенность
и харизма в общении с
любым типом личности**

«Библос»

2018

УДК 316.6
ББК 88.5

Стотхарт К.

Как ладить со всеми. Уверенность и харизма в общении с любым типом личности / К. Стотхарт — «Библос», 2018

ISBN 978-5-905641-43-5

Развивайте навыки, которые позволят вам общаться с любым типом личности. Большинству нелегко найти выход из затруднительной ситуации и подобрать ключ к сложным людям. Но что если знать секреты успешного общения с любым типом личности? В каждой из частей этой книги вы найдете знания, принципы и навыки, которые нужны, чтобы усовершенствовать общение, укрепить уверенность в себе и изменить свою жизнь. Часть 1: узнайте о четырех стилях межличностного взаимодействия и выясните, какой соответствует вашим предпочтениям. Часть 2: научитесь распознавать стили взаимодействия окружающих, ладить с представителями разных стилей, а также предвидеть и предотвращать конфликты. Часть 3: выберите инструменты и стратегии взаимодействия в типичных ситуациях, чтобы оказывать влияние, управлять стрессом, сохраняя психологическую устойчивость, и направлять энергию в продуктивное русло. Книга научит понимать людей, использовать харизму и эффективно общаться, тем самым выстраивать плодотворные отношения.

УДК 316.6
ББК 88.5

ISBN 978-5-905641-43-5

© Стотхарт К., 2018

© Библос, 2018

Содержание

Об авторе	7
Благодарности	8
Благодарности издателя	9
Вступление	10
Как составлена книга	11
Как читать эту книгу	12
Для кого эта книга	13
Часть 1	14
Глава 1	14
Почему эмоциональный интеллект так важен	15
Новейшие открытия нейронауки	16
Какая польза в четырех стилях взаимодействия	20
Глава 2	22
Стили взаимодействия	22
Четыре стиля взаимодействия	23
Четыре стиля взаимодействия и предпочтения	39
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Кэтрин Стотхарт
Как ладить со всеми. Уверенность
и харизма в общении с
любым типом личности

© Pearson Education Limited 2018

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

© ООО «Библос», 2020.

Об авторе

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

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

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

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

Регулярно публикуется в профессиональных журналах; это первая ее книга.

Благодарности

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

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

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

Я также благодарю:

- Сьюзан Нэш из Академии психологических типов за время, опыт и ресурсы, которыми она поделилась со мной;
- моего редактора Элоиз Кук – за ее советы и предложения, изменившие эту книгу к лучшему;
- Элисон Смит, дорогого друга, за ее время и фантастическое внимание к деталям во время чтения рукописи, за ее советы;
- Стива Темблетта – за помощь в составлении аннотации книги для издателей;
- Георгию Паркер, моего супервайзера по коучингу, за ее идеи и поддержку;
- Джил Харди, Ричарда Моулдса, Джуди Доун и всех остальных друзей и коллег – за советы и помощь;
- Дэвида Ходгсона – за то, что поделился своим писательским и издательским опытом;
- Сью Блэр, коллег из Академии психологических типов и Британской ассоциации психологов – за их интерес и поддержку;
- все команды и всех лидеров, которых я консультировала по стилям взаимодействия последние семь лет и у которых я многому научилась, наблюдая за их личностными особенностями и поведением;
- Билла Стотхарта, моего супруга, за его безграничную любовь и поддержку, особенно во время написания этой книги.

Благодарности издателя

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

Фотографии

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

Иллюстрации

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

Вступление

Главное – общение.
Э.М. ФОРСТЕР

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

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

У людей есть определенные модели поведения, которым они следуют в различных ситуациях, мы называем это «особенностью личности» или «характером» либо говорим «такой уж он человек». Иногда мы говорим о «столкновении личностей» – эта красивая фраза означает, что мы не ладим с человеком. Обычно такое случается потому, что его поступки и слова или его мысли и чувства отличаются от наших, а его стандартное поведение не вызывает у нас ни сочувствия, ни понимания. В других случаях мы мгновенно чувствуем близкую связь с человеком и легко ладим с ним. В этой книге мы обсудим, откуда берутся такие различия и что можно сделать, чтобы ладить со всеми типами личности.

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

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

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

Как составлена книга

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

- Глава 1 представляет стили общения в общем контексте эмоционального интеллекта и последних открытий нейронауки.
- Глава 2 дает возможность оценить собственный стиль общения.
- Глава 3 предлагает обзор всех четырех стилей – как люди ведут себя, используя каждый из них, и что мотивирует их поведение.
- Главы 4–7 подробно описывают каждый из четырех стилей, рассказывают, как развивать сильные стороны, распознавать эмоциональные стимулы и корректировать ответную реакцию на конфликт и стресс.

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

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

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

- Глава 13 рассказывает, как выстроить прочные доверительные отношения, как достичь позитивных результатов и планировать общение, чтобы оказать нужное вам воздействие.
- Глава 14 дает рекомендации, как адаптировать ваш стиль общения, чтобы не только добиться согласия, но и заинтересовать людей и вдохновить их.
- Глава 15 анализирует источники власти и как развивать преимущества вашего стиля, чтобы усилить харизму.
- Глава 16 описывает стратегии развития самосознания и уверенности в себе.
- Глава 17 посвящена борьбе с внешним давлением, стрессом и умению восстанавливать силы.

В приложении вы найдете ссылки и справочные таблицы.

Как читать эту книгу

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

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

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

Все примеры взяты из реальной жизни, имена изменены.

Для кого эта книга

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

Эта книга поможет вам:

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

Надеюсь, эта книга поможет вам максимально насладиться вашими отношениями.

Часть 1

Ваш стиль взаимодействия

Глава 1

Ваш мозг и вы

Мы видим то, что находится за нашими глазами.
КИТАЙСКАЯ ПОСЛОВИЦА

Наше сознание – лишь крошечная верхушка айсберга в темном океане бессознательного.
ОЛИВЕР БУРКЕМАН [1]

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

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

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

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

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

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

- **МОБИЛИЗАТОРЫ:** стремятся к действиям и результату; как правило, двигаются и разговаривают быстро, производят впечатление людей прямолинейных и решительных.
- **НАВИГАТОРЫ:** стремятся выработать план действий; как правило, двигаются и разговаривают размеренно, обдуманно, кажутся серьезными и сосредоточенными.

• **ЭНЕРДЖАЙЗЕРЫ:** их интересует участие и вовлеченность в процесс; как правило, двигаются стремительно, разговаривают с энтузиазмом и кажутся эмоциональными, экспрессивными, располагающими и притягательными.

• **СИНТЕЗАТОРЫ:** их интересует наилучший возможный результат; двигаются неспешно, разговаривают терпеливо; кажутся невзыскательными и контактными.

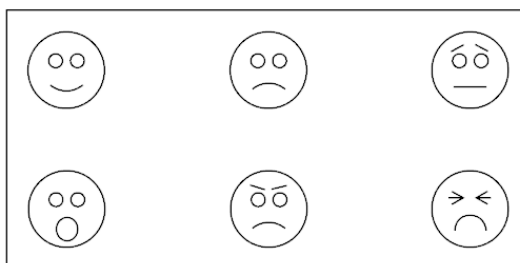
Прежде чем исследовать четыре стиля взаимодействия, обсудим следующие вопросы:

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

Почему эмоциональный интеллект так важен

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

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



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

Эмпатия – одна из важнейших характеристик, фундаментальная для всех человеческих взаимодействий, и без эмпатии сложно строить отношения. (Есть свидетельства, что млекопитающие тоже обладают эмпатией и подвержены эмоциональному воздействию.) [8]. Эмпатия

и эмоциональный интеллект важны для всех, кто работает с людьми, особенно для тех, кто занимает лидерское положение, поскольку «в современном мире лидерство – весьма эмоциональная роль» [9]. Уве Крюгер [10], генеральный директор компании Atkins, которая занимается архитектурным проектированием, называет эмоциональный интеллект «искусством лидерства»: «эмоциональная составляющая делает вас искренним и настоящим, именно это нужно людям, чтобы доверять вам».

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

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

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

Новейшие открытия нейронауки

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

Это непросто. Нейроученые показали, что восприятие окружающего мира подвержено искажениям и ошибкам – наш мозг не просто черпает информацию из мира, а активно создает ее [12]. Мы заполняем пробелы и строим предположения, которые выходят за рамки восприятия внешнего мира. Это касается и восприятия людей: иногда мы способны абсолютно точно улавливать суть их слов, тон голоса и язык тела, а иногда допускаем чудовищные ошибки. Мы по-своему интерпретируем слова и поступки людей, пропуская их через свои искривленные линзы.

Нам не понять, что значит – быть другим человеком. Часто цитируют поговорку коренных американцев «не суди о человеке, пока не пройдешь долгий путь в его мокасинах», потому

что она акцентирует внимание на важном аспекте. Мы строим предположения о мыслях, чувствах и мотивации людей, опираясь на их поведение, но это неправильно. Каждый из нас бывал в ситуации, когда мы неверно понимали происходящее или даже не подозревали о скрытых мотивах разговора. Точно так же мы иногда не осознаем собственные эмоции, как они воздействуют на наши слова и дела и как наше поведение влияет на других людей.

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

Проблемы сенсорного восприятия и памяти

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

На память тоже влияют факторы, выходящие за рамки сенсорных данных. В ходе эксперимента, проведенного Элизабет Лофтус [18], исследователи смогли убедить взрослых респондентов, что в детстве они потерялись в супермаркете. Им дали несколько базовых сведений об этом вымышленном происшествии и спросили, что они чувствовали, когда потерялись. Примерно 25 % утверждали, что помнят этот инцидент. Они не только смогли рассказать о своих чувствах во время эксперимента; когда их спросили о том же (вымышленном) событии неделю спустя, многие из них добавили фактические детали, которых никогда не было и о которых им никто не говорил. Люди запоминают основную суть события, но не детали, и могут со временем добавлять подробности, которых никогда не было, будучи в полной уверенности, что это и есть истинная правда. Их память – это память о мыслях и чувствах, а не о реальном событии из внешнего мира. Даже на опознании преступников бывают ошибки: в 20 % случаев люди «опознают» тех подозреваемых, которые, как достоверно известно полиции, никак не могли совершить преступление [19].

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

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

Проблемы восприятия людей

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

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

Общаясь с другими людьми, мы обращаем внимание не только на их слова, но и на манеру говорить, на выражение лица и тон голоса. Исследование Альберта Мейерабиана [23] часто неверно толкуют, но, по сути, его работа в области эмоционального общения показала, что когда наблюдается противоречие между словами и тоном голоса и выражением лица, мы больше доверяем информации, которую передает голос и мимика, а не слова. Обратите внимание, что это исследование касается именно восприятия эмоций, а не всех типов общения.

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

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

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



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



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

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

Анализ собеседований по поводу работы [27] неоднократно показывает, что мы выносим суждения о людях, как только они переступают порог, хотя если дать им шанс всё же ответить на вопросы собеседования, скорее всего, окажется, что изначальное впечатление было оши-

бочным. Несмотря на все эти доказательства, мы уверены в своей способности судить о людях – будь то их компетентность, честность или доброта.

Вспомните недавний пример общения из своего опыта.
Какую информацию вы уловили по мимике собеседника и тону его голоса? Насколько точной оказалась эта информация? Откуда вы знаете?

Проблемы самопознания

Даже если мы все согласны, что понять другого человека нелегко, большинство убеждены, что прекрасно понимают себя. Однако нейронаука приводит массу доказательств того, что мы довольно плохо знаем себя. Яркий пример – эксперименты Милгрэма (одну группу участников инструктировали включать электрический ток каждый раз, когда другая группа дает неверный ответ на вопрос, причем некоторые разряды были настолько сильными, что могли убить человека; на самом деле ток не подавался, но первая группа об этом не знала). Многие считают, что не стали бы подчиняться распоряжению подавать ток, однако результаты эксперимента показывают, что большинство как раз подчинялись.

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

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

Какая польза в четырех стилях взаимодействия

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

Понимание этих стилей помогает интерпретировать наше поведение и поведение других людей, а также практиковать эмоциональный интеллект. Важно, что эта способность связывает воедино внутренний и внешний мир, внутреннюю мотивацию и внешнее поведение. Помогает развивать самопознание и управлять эмоциями, которые определяют наше поведение, а также анализировать поведение других людей и его причины. Помогает заполнить пробелы чем-то

более существенным, чем догадки, чтобы преобразовать свою манеру общаться и выстроить качественные связи с людьми.

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

Баланс эмоционального интеллекта



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

Глава 2

Четыре стиля взаимодействия, и какой из них ваш

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

РОБЕРТ БЕРНС

Стили взаимодействия

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

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

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

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

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

Чем поможет вам знание стилей взаимодействия

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

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

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

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

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

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

Перечислим несколько важных аспектов стилей взаимодействия.

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

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

Четыре стиля взаимодействия

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

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

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

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

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

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

- Вам нужен быстрый и «достаточно хороший» результат (мобилизатор)?
- Вы хотите вовлечь людей и убедить их достичь результата (энерджайзер)?
- Вы любите взвешивать решения и тщательно обдумывать, как достичь результата (навигатор)?
- Или вы стремитесь убедиться, что это лучший возможный результат, учитывающий все актуальные факторы и мнения (синтезатор)?

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

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

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

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

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

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

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

Перечислим ключевые моменты.

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

Эти обуславливающие предпочтения подскажут, какие общие паттерны близки вам.

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

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

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

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

Поляризация ролей – кто определяет темп и тон общения

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

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

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

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

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

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

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

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

Адаптировано из работ Линды Беренс и Сьюзан Нэш.

Типичное поведение реагирования и инициирования

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

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

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

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

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

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

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

Перечислим некоторые преимущества и недостатки людей с этими типами поведения.

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

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

Экстраверсия и интроверсия

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

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

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

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

Проблемы возникают, когда люди видят негативные стороны другого типа поведения и не чувствуют, что их ценят за их позитивные характеристики. Позвольте привести пример: вот как преподаватели описывают иницирующий и реагирующий тип поведения (материал с семинаров). Вы сразу увидите, насколько негативно мы можем воспринимать представителей противоположного типа и какие свои качества мы хотели бы подчеркнуть.

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

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

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

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

- в групповом общении сложно познакомиться с ними поближе, они сдержанные, с ними непросто разговаривать;

- внешне спокойны;
- общаются, когда есть цель.

Как характеризуют себя люди со склонностью к реагированию:

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

Как характеризуют себя люди со склонностью к инициированию:

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

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

Помимо более качественного общения с коллегами, понимание отличий между реагированием и инициированием помогло этим группам преподавателей использовать самые разные стратегии обучения, чтобы «достучаться» до учеников с обоими типами поведения. Они создали условия и для индивидуальной, и для групповой работы, добавили время для самостоятельной работы и для дискуссии во время уроков.

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

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

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

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

Итак, вы прочитали о преимуществах и недостатках реагирующего и инициирования и можете переосмыслить свои предпочтения. Когда они проявляются наиболее ярко?
В каких ситуациях, с кем, когда?
Как это влияет на достижение желаемой цели?
Как это влияет на отношения с окружающими?
Какие возможности для взаимопонимания с окружающими вы упускаете из-за своих предпочтений?
Если бы вы выбрали противоположный тип поведения, что бы вы сделали и что бы вы сказали в конкретной ситуации?

Какой результат вы бы получили?

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

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

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

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

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

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

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

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

Противоположности общения – как мы стремимся влиять на окружающих

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

Если на работе нужно решить проблему, человек с директивным стилем даст указание: «Думаю, нужно сделать...» или «Вам следует сделать это так...», – а человек с информиру-

ющим стилем захочет высказать свое мнение и услышать мнение команды: «Следует учесть множество аспектов» или «Что вы думаете?»

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

Приведем другие примеры:

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

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

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

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

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

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

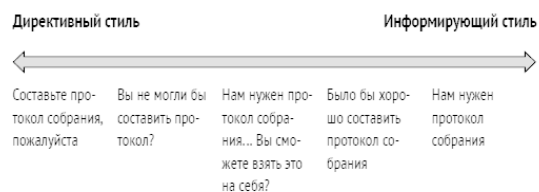
ДИРЕКТИВНЫЙ СТИЛЬ	ИНФОРМИРУЮЩИЙ СТИЛЬ
	
Могут показаться бескомпромиссными, но быть открытыми для идей	Могут показаться открытыми для обсуждения, но стремятся принять окончательное решение самостоятельно
Нравится указывать людям, что делать	Нравится предоставлять информацию
Распоряжаются и ждут подчинения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

Адаптировано из работы Линды Беренс и Сьюзан Нэш.

Отметьте, какой стиль общения вам больше подходит:

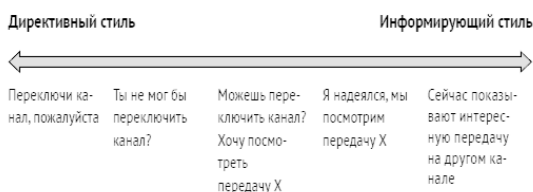
_____.

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



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

Приведем другой пример утверждений – из семейной жизни.

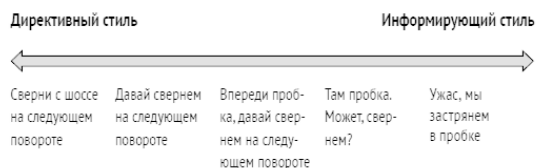


И вновь этот пример показывает предельно четкую инструкцию с директивной стороны. Нет сомнений, чего хочет «спикер», и собеседник, скорее всего, решит, что у него нет выбора и нужно согласиться, хотя на самом деле «спикер» вполне может быть готов к переговорам. С информирующей стороны спектра намерение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

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

Предпочтение директивного или информирующего стиля не всегда можно оценить самостоятельно, поскольку, когда мы взрослеем, мы учимся добиваться от людей результата, формулируя свои желания определенным образом. Когда будете оценивать свой стиль, подумайте, какой способ выражать мысли вы предпочитаете, когда говорите спонтанно, а не заранее планируете, что сказать и как сказать. Вы склонны сначала предоставлять информацию, а затем инструкции, или же вы предпочитаете сначала давать указания, а затем объяснения?

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

Даже когда люди разделяют схожие предпочтения, всё равно остается масса причин для трений. Люди с директивным стилем могут конфликтовать, когда у каждого есть четкий взгляд на ситуацию, потому что каждый производит впечатление человека нестигаемого и беском-

промиссного, и кажется, что обсуждение и консенсус просто невозможны. Точно так же люди с информирующим стилем могут вступить в конфликт, когда обсуждают варианты действий, потому что каждый кажется открытым и способным к обсуждениям, и для них будет шоком – обнаружить, что другая сторона не собирается вести переговоры.

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

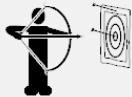
Подумайте, когда и как ваши предпочтения относительно директивного и информирующего стилей проявляются наиболее очевидно.

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

Цель – результат или процесс

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

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

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

Адаптировано из работ Линды Беренс.

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

К чему вы испытываете врожденную склонность:

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

Отметьте, что вы предпочитаете:

_____.

Четыре стиля взаимодействия и предпочтения

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

	Реагирование	Реагирование	
Директивный	НАВИГАТОР 	СИНТЕЗАТОР 	Информирующий
Директивный	МОБИЛИЗАТОР 	ЭНЕРДЖАЙЗЕР 	Информирующий
	Инициирование	Инициирование	

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

Скорее всего, мой предпочтительный стиль взаимодействия _____.

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

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

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.