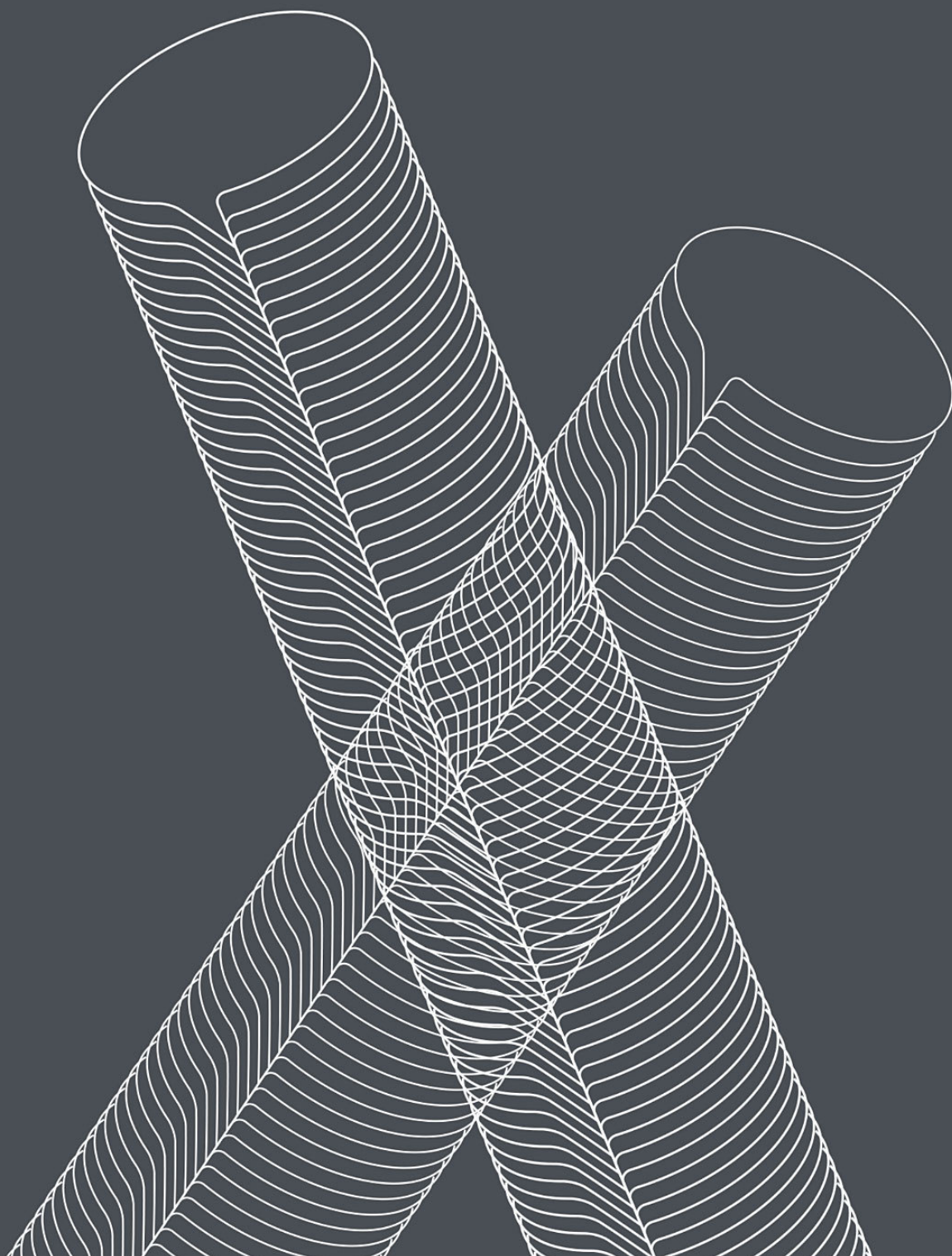


АЛЕКСАНДР  
ОРЛОВ

# ДЖЕДАЙСКИЕ ТЕХНИКИ КОНСТРУКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ



МАКСИМ ДОРОФЕЕВ РЕКОМЕНДУЕТ

МИФ Саморазвитие

Александр Орлов

**Джедайские техники  
конструктивного общения**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2020

УДК 316.6  
ББК 88.5

## **Орлов А.**

Джедайские техники конструктивного общения / А. Орлов —  
«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2020 — (МИФ Саморазвитие)

Александр Орлов – бизнес-тренер, сооснователь школы менеджеров «Стратоплан», которая учит умных людей работать с другими умными людьми. Через обучение в образовательных программах Школы прошли более 20 тысяч человек. В своей книге Александр собрал целый чемоданчик полезных коммуникационных инструментов и алгоритмов, дополнил их примерами из практики.

УДК 316.6  
ББК 88.5

© Орлов А., 2020  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2020

# Содержание

Предисловие к книге Саши	6
Введение	8
Как устроена эта книга	9
Глава 1. О партнерстве в переговорах и о том, почему иногда не надо удерживать людей	10
Конец ознакомительного фрагмента.	13

# **Александр Орлов**

## **Джедайские техники**

### **конструктивного общения**

*Издано с разрешения автора*

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Александр Орлов, 2020

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020

**\* \* \***

*Моему дедушке Ивану Георгиевичу Миронову*

## Предисловие к книге Саши

1

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<sup>2</sup>. 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»<sup>3</sup>. 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»](#), отвергнуться от этого названия в пользу чего-то более традиционного в области литературы по саморазвитию<sup>4</sup> мне не удалось. Ну а название второй книги было уже predetermined: [«Путь джедая»](#).

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 НЕДОСТАТОЧНО 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 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 непонима-

---

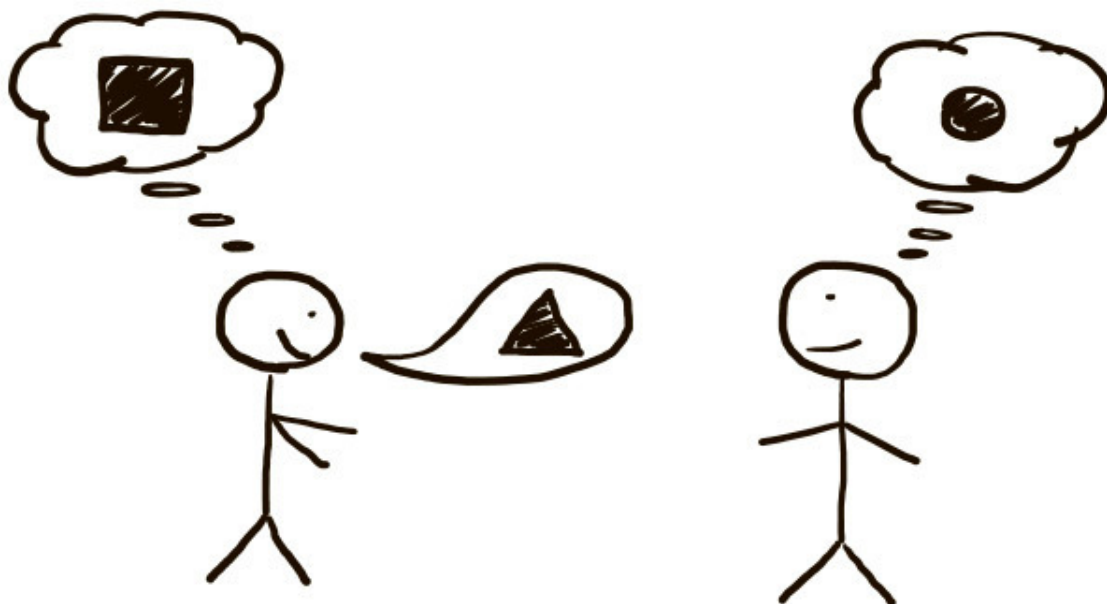
<sup>1</sup> Сноски в этом разделе можно не читать.)

<sup>2</sup> Интернет все еще помнит это событие: <http://links.mnogosdelal.ru/kyiv-2010>.

<sup>3</sup> В оригинале звучало knowledge worker ninja, что воспринимается как-то более серьезно, что ли.

<sup>4</sup> «38 секретных секретов успешного успеха» или как-то так.

ния 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»](#)*

## 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, 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 задуть 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 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.

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

– Саш, по-моему, это какое-то разводилово. Такое ощущение, что вас поматросят и бросят. – Олег понизил голос. – Смотри, подписи тут нет, печати нет, даже логотипа Корпорации нет. Ты, конечно, думай сам, но я свое мнение высказал.

Полчаса назад вице-президент Корпорации вручил мне предложение о работе. Предлагаемая зарплата превышала мою текущую в два раза, к тому же давали бонус, на который можно было купить хорошую квартиру. Корпорация пыталась переманить весь наш коллектив, поэтому похожие оферы получили многие сотрудники.

Как только мозг осознал обозначенные цифры, в душе немедленно наступила весна. Вот! Вот! Наконец! Оценили! – ликовал внутренний голос. Я уже рисовал себе картину, как вечером вернусь домой и мимоходом брошу жене: «Слушай, а может, нам купить коттедж за городом?» То-то у нее челюсть отпадет! И тут Олег.

Олег последние 10 лет работал топ-менеджером в нашей компании, и, конечно, не пришел в восторг от того, что Корпорация решила переманить коллектив. У нас всегда были приятельские отношения, поэтому офер я Олегу показал, наивно полагая, что он за меня порадует. Сильно порадует...

Подпись, печать и логотип Корпорации действительно отсутствовали. В душе догорали остатки весны и преждевременно наступала противная питерская осень. Следующие два часа прошли в попытке осмыслить произошедшее. Все спас звонок моего прямого начальника Вадима.

У Вадима в Кремниевой долине как раз наступило утро, и он решил обзвонить свой питерский коллектив, которым я руководил. Услышав цифры из офера, Вадим обрадовался: «Саша, такие предложения бывают раз в жизни! Нет никакого смысла от него отказываться! Давай договоримся так: когда я прилечу в Питер, ты меня сводишь в хороший ресторан?»

Ситуация разрешилась: кто-то остался в компании, кто-то (как я) ушел в Корпорацию. С Вадимом мы продолжаем общаться, и даже делаем кое-какие материалы, когда я полностью ушел в образовательный бизнес. С Олегом я не предпринял ничего, хотя возможности были.

Не люблю, когда на меня давят. Вы тоже?

Переговоры можно классифицировать по-разному. Мы разделим их на две категории: *позиционные* и *партнерские*. Позиционными мы будем считать переговоры, после которых у сторон нет общего будущего.

Простой пример: вы решили продать машину. Подали объявление на Avito, и вот вам пошли звонки. Встречаясь с покупателем, вы понимаете, что после продажи машины вы его больше не увидите. Что вы расскажете о машине? Не битая, не крашенная, обслуживалась в одном техцентре, на машине ездила бабушка на дачу раз в два месяца в високосные годы. Вряд ли станете упоминать, что у вас отвалился стопор на коробке передач и теперь на ходу можно попробовать включить заднюю. Вы не говорите, что при температуре –20 и ниже лампочки приборной панели начинают загораться сами по себе. А в жару, напротив, резинки дверей все пытаются расплавиться и прилипнуть к ноге, когда садишься.

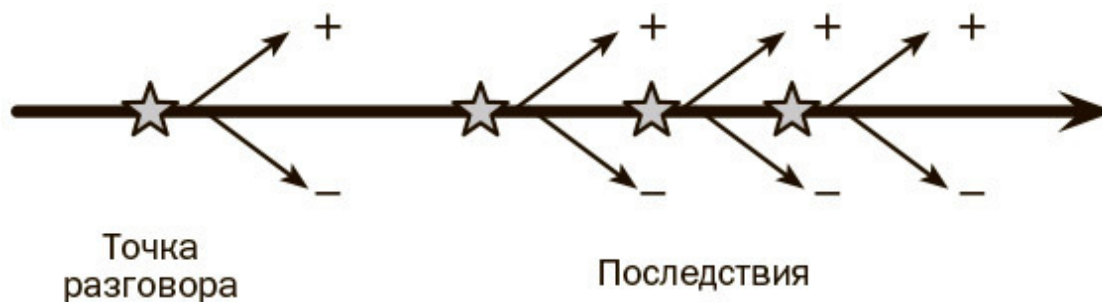
Ваша цель (позиция) – продать машину и получить за нее как можно больше денег. Покупателя вы больше не увидите. Ура!

Ситуация меняется, если вы продаете машину своему тестю. Вы расскажете, что с машиной было, чего не было, что может быть, а что произойдет обязательно. Потому что, если, не дай бог, что-то там внезапно отвалится, то тесть может подумать, что вы это скрыли. Как это скажется на ваших отношениях в семье? Да кто ж знает.

Отношения! Вот что стоит на первом месте в партнерских переговорах. Нам нужно не только решить вопрос, но и сделать так, чтобы наши отношения улучшились. По крайней мере, не ухудшились. Потому что с этим человеком у нас есть общее будущее.

В приведенном в начале главы примере два менеджера первоначально пытались убедить остаться сотрудника, которому поступило очень сильное предложение о другой работе. Оба менеджера с этой задачей не справились. По факту не справились. Но один смог сохранить отношения, второй – нет. О первом я рассказываю хорошие истории на тренингах и даже пишу в книге, о втором хорошего не говорю. И работать с ним не посоветую. Может быть, зря, но таков итог ситуации.

Что интересно, после нашего разговора Вадим обзвонил каждого инженера в моей команде, убеждая их остаться в компании. Из 17 человек остались 14. Но это не изменило наших отношений – мое уважение к нему только выросло.



По итогам разговора мы все так или иначе меняем мнение о собеседнике. Начинаем думать лучше, если разговор нам понравился, и хуже – если не понравился. Иногда мнение не меняется, если ничего интересного не обсудили.

Однако мнение о человеке может измениться и позже. Например, менеджер запугал сотрудника тем, что в новой компании его обманут и не дадут желанного повышения. И сотрудник остался. В этой точке разговора он даже может почувствовать благодарность к менеджеру: уберег! А вот его коллега не испугался и ушел. И повышение ему в новой компании дали, не обманули. Вот разрешилась ситуация.

Что в этот момент оставшийся сотрудник подумает о своем начальнике? Мы не знаем. Весьма вероятно, что-то не очень хорошее. И веры словам такого начальника поубавится. И столь же вероятно, что этот сотрудник будет искать новое место работы и уйдет потом в неожиданный момент. Да, точно менеджер свою задачу решил, но на будущее сам под себя заложил мину.

То есть, скажете вы, если человек собирается уволиться, удерживать его не надо? Конечно, стоит попробовать. Как именно – поговорим чуть позже. А пока разберемся, почему мы начинаем думать о людях плохо после разговора.

В позиционных переговорах часто используются приемы, которые затрагивают эмоции, включающие эмоциональное полушарие головного мозга.

Предположим, ваша цель – заставить человека принять решение на эмоциях, взять деньги, пожать руку и исчезнуть. Почему на эмоциях? Да потому что с помощью логики нельзя, например, принять решение купить пылесос стоимостью в годовой доход. Через какое-то время

эмоции человека отпустят, и он останется с нелогичным решением в руках и ощущением, что его обманули.

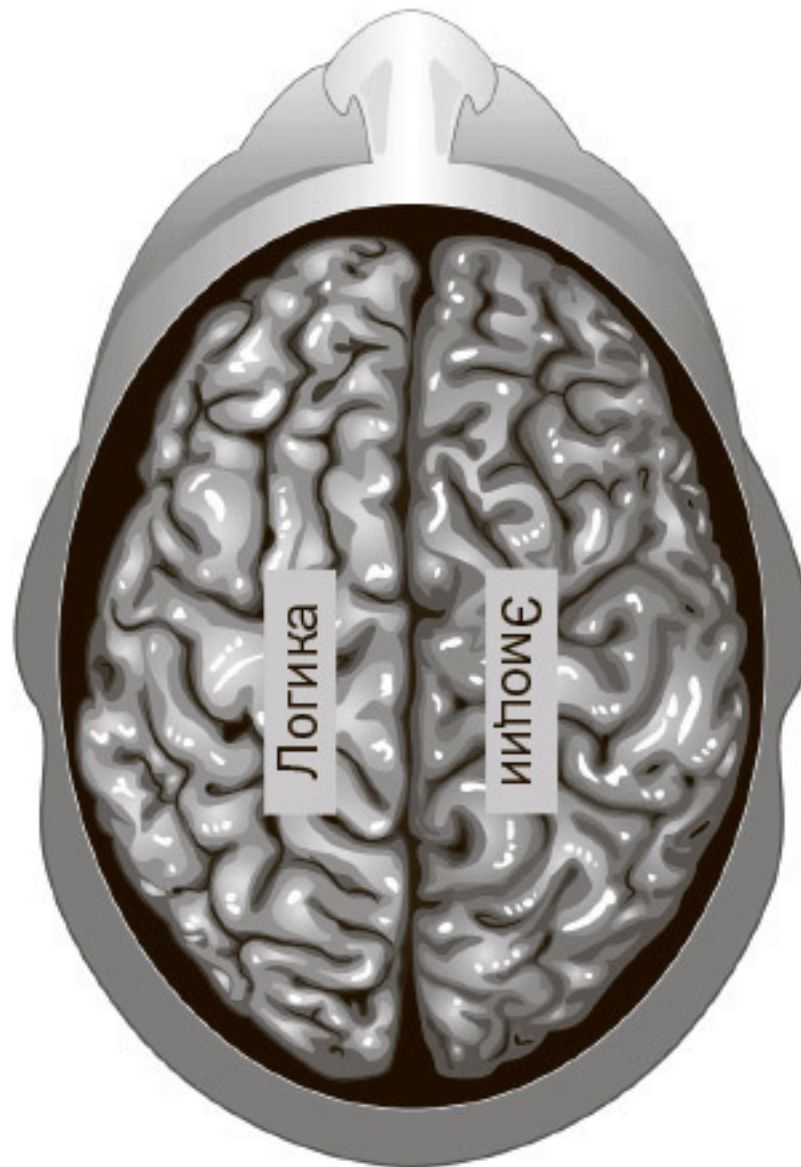


Схема головного мозга человека. Вид сверху

В науке переговоров есть такое понятие, как три роли манипулятора. Три роли, в которых выступает человек, чтобы вызвать у собеседника эмоции.

**Роль № 1. Агрессор. Вызываемая эмоция: страх.**

– Куда ты собрался перейти? В компанию X? Да ты что, они только открываются, сколько офис протянет – непонятно. В таких крупных компаниях офисы закрываются один за другим. Вот в прошлом году закрыли офис в Аргентине.

## **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.