

ЭРИКА ДХАВАН

ЦИФРОВОЙ ЯЗЫК ТЕЛА



Руководство
по общению
в онлайн мире

Бестселлер
Wall Street
Journal

Как построить доверительные отношения
и наладить коммуникацию на расстоянии

Б У Д У Щ Е Е С Е Г О Д Н Я

Эрика Дхаван
**Цифровой язык тела. Как
построить доверительные
отношения и наладить
коммуникацию на расстоянии**
Серия «Будущее сегодня»

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67899764

*Цифровой язык тела. Как построить доверительные отношения и
наладить коммуникацию на расстоянии: АСТ; Москва; 2021
ISBN 978-5-17-135819-8, 978-12502-4652-3*

Аннотация

В книге «Цифровой язык тела» Эрика Дхаван, признанный эксперт в области сотрудничества и страстный любитель общения, сочетая результаты передовых исследований с увлекательными историями из жизни, рассказывает о том, как расшифровать новые сигналы и подсказки, пришедшие на смену традиционному языку тела в общении представителей разных полов, поколений и культур, и предлагает вам подробное руководство, как сделать общение результативным, где бы вы ни находились.

Книга «Цифровой язык тела» поможет вам избавиться от бесконечных недоразумений в общении благодаря набору понятных всем законов, позволяющих укрепить связь между собеседниками независимо от расстояния. Эрика Дхаван исследует широкий спектр разных видов коммуникации: от крупных совещаний и видеоконференций до повседневных электронных писем, эсэмэсок, сообщений в мессенджерах и конференц-звонков – и предлагает идеи и решения, которые в нашем постоянно меняющемся мире помогут любому человеку достичь доверия и прозрачности в общении.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

Содержание

Введение	7
Часть I. Основы стиля цифровой коммуникации	25
Глава 1. Что такое цифровой язык тела?	25
Что такое цифровой язык тела (и почему он важен)?	37
Глава 2. «Что ты так переживаешь?»	55
Что делать, если непонятно, как лучше действовать?	58
Благие намерения – удручающий результат	63
Говори то, что имеешь в виду, делай то, что говоришь	64
С каких это пор электронное письмо превратилось в тест Роршаха?	68
Глава 3. Что имеется в виду?	96
Выбор канала общения – новый эквивалент уровня приоритетности	98
Серфинг по каналам	100
(Не) звони мне!	102
Вас не слышно!	105
Знаки препинания и графика – новый эквивалент выражения эмоций	109
Конец ознакомительного фрагмента.	111

Эрика Дхаван
Цифровой язык
тела. Как построить
доверительные отношения
и наладить коммуникацию
на расстоянии

Erica Dhawan

DIGITAL BODY LANGUAGE:

**How to Build Trust and Connection, No Matter the
Distance**

© 2021 by Erica Dhawan

© О. Ю. Семина, перевод, 2021

© Оформление. ООО «Издательство АСТ», 2022

*** * ***

*Кимае и Рохану, которые вдохновляют меня
всегда оставаться любознательной.*

Рахулу, который никогда не перестает в меня

верить.

Введение

После того как вышла в печать моя первая книга «Как вершить большие дела: сила коммуникативного интеллекта», я много путешествовала по миру, общалась с сотрудниками и руководителями компаний, обсуждала с ними проблемы совместной работы в XXI веке. Моя миссия заключалась в том, чтобы помочь и организациям, и их руководителям решать практические задачи управления виртуальными командами сотрудников – сотрудников, разделенных матричной структурой организации, работающих в разных точках земного шара и принадлежащих к разным поколениям.

Куда бы я ни поехала, мне постоянно задавали одни и те же вопросы. Как мне сделать так, чтобы мои сотрудники не утрачивали ощущение связи друг с другом и с людьми из других команд? Как помочь эффективно общаться людям разного возраста и с разными стилями работы, которые очень редко встречаются лично? Почему кажется бесконечно трудным укреплять доверие, заинтересованность и готовность идти на риск? И, наконец, почему мои собственные слова так часто не достигают намеченной цели, вызывая непредвиденные последствия и лишнее беспокойство?

Чем больше я работала со своими клиентами над решением этих проблем, тем очевиднее становилось, что они вызваны теми самыми цифровыми инструментами, которые

во многих отношениях облегчили нашу жизнь. Неспособность справиться в коммуникации с побочными эффектами использования наших новоприобретенных цифровых помощников – электронной почты, мессенджеров, *PowerPoint*, *Zoom* – вызвала повсеместное распространение недопониманий и конфликтных ситуаций, которые, в свою очередь, начали проявляться в поголовном недоверии, тревоге и паранойе.

Хорошая новость заключается в том, что наши коммуникативные проблемы в высшей степени решаемы: нужно только уделить немного внимания навыку, который я называю *цифровым языком тела*¹. Я научила многих руководителей тому, как смоделировать принципы эффективного использования цифрового языка тела в своем коллективе и как внедрить его в корпоративную культуру, и это привело к замечательным результатам. Я обучила многочисленных менеджеров, работников кадровых служб и коучей тому, как встроить навыки цифрового языка тела в их программы лидерства. Я советовала овладеть этим навыком всем: от врачей, принимающих пациентов по видеосвязи, и профессоров, ис-

¹ Элементы поведения человека, помогающие передавать информацию в ходе личного общения – жесты, мимика, интонация, паузы и др., – в лингвистике принято называть невербальными компонентами коммуникации, поэтому более точно фразу *digital body language* можно было бы перевести как «невербальные компоненты цифровой коммуникации» (*Здесь и далее – примечания переводчика обозначены звездочкой и располагаются внизу страницы, примечания автора – цитирами и представлены в разделе «Источники».*).

пользующих платформы онлайн-обучения, до юристов, консультантов и директоров, проводящих виртуальные конференции. Директор одной компании сказала мне, что элементарные изменения в цифровом языке тела не только совершенно трансформировали коммуникацию в ее организации, но и улучшили качество обслуживания клиентов, которое она могла теперь обеспечить, даже будучи на расстоянии. По словам другого руководителя, этот навык помог в корне изменить его отношения с женой и детьми во время деловых поездок.

Теперь я покажу вам, как цифровой язык тела может помочь *вам*.

* * *

Когда люди спрашивают, почему я начала заниматься этой проблемой, я отвечаю, что эта история началась еще в моем детстве. Я американка в первом поколении, родившаяся в семье родителей-индийцев, и мой путь к освоению английского языка был непростым. Я выросла в благополучном районе недалеко от Питтсбурга. Дома мои родители, оба врачи, иммигрировавшие в США в двадцать с небольшим лет, разговаривали на панджаби – языке, близком к хинди, – и очень редко переходили на английский. Мама и папа уделяли первоочередное внимание тому, чтобы мы с братом и сестрой чтили традиционные индийские ценности и обычаи.

Молчание было для нас знаком уважения к старшим, а умение слушать – ценной чертой. Изучение английского языка, школьные оценки – всё это было для нас второстепенным.

Поскольку я росла в пригороде, где большинство жителей были белыми и весьма консервативными, большую часть своего детства я потратила на то, чтобы постараться приспособиться к этому окружению. В моем районе было не так много девочек, которые были похожи на меня или были детьми иммигрантов и садились ужинать каждый вечер в девять часов (в индийских семьях обычно ужинают поздно.) В то же время я почти не чувствовала связи с индийской культурой. Куда бы мы ни приехали в гости, мои родственники называли меня «американской кузиной». И в самом деле, разве в Индии кого-нибудь зовут Эрикой?

Я застряла где-то посередине между двумя культурами, и единственным выходом было уйти в себя. Зачастую можно было даже не заметить моего присутствия в комнате. В школе я вела себя тихо и скромно, больше наблюдала, нежели участвовала в происходящем. Поднять руку или иначе привлечь к себе внимание было для меня чем-то немислимым. Я хорошо училась и сдавала экзамены, но в каждом табеле успеваемости, который я получала с первого по двенадцатый класс, обязательно был один и тот же комментарий: «Хотелось бы, чтобы Эрика больше говорила».

Из-за этой необходимости лавировать между английским языком с сильным акцентом, на котором говорили мои ро-

дители, и моим собственным плохим хинди, я страстно хотела чувствовать себя хоть в чем-то на своем месте, и у меня появилось несколько уловок, одна из которых заключалась в способности расшифровывать язык тела других людей. Язык тела был ключом к пониманию окружающих меня чужих миров. Я стала одержима расшифровкой сигналов языка тела одноклассников, какими бы трудноуловимыми они ни были: тона, темпа, пауз, жестов. Самые популярные девочки всегда ходили с высоко поднятой головой и отведенными назад плечами, буквально глядя на всех нас сверху вниз. Ребята постарше во время школьных собраний проявляли свою незаинтересованность тем, что стояли ссутулившись и глядя друг на друга или на землю – только не на того взрослого, который в этот момент говорил. Дома я отсиживалась в своей комнате и смотрела индийские фильмы на старом родительском видеомagneтoфoне, сосредотачиваясь на лицах и руках актеров, а не на сюжетной линии (хинди всё еще был для меня чем-то чужеродным). Я снова и снова перематывала назад, пытаюсь понять смысл сказанного по невербальным сигналам актеров.

Моя увлеченность расшифровкой невербальных сигналов вскоре стала неким источником силы, когда я научилась имитировать язык тела моих более уверенных в себе сверстников и понимать, что говорили мне члены моей семьи на хинди, по одним только нахмуренным бровям.

После 11 сентября 2001 года практически ко всем людям с

внешностью вроде моей в Америке начали относиться с подозрением в общественных местах. Однажды днем мой отец ждал меня, чтобы забрать после тренировки по теннису в местном филиале YMCA. Кто-то за стойкой регистрации запаниковал – наверное, ему показалось, что мой отец «выглядел подозрительно» – и вызвал полицию. В течение следующих 45 минут мой отец отвечал на вопросы сотрудников, вежливо объясняя, что он работает кардиологом в соседней больнице. Я смотрела, как он сидел за столом и терпеливо разговаривал с офицерами – он поддерживал прямой зрительный контакт, его ладони были широко раскрыты, что свидетельствовало о его уважении к офицерам и полном понимании того, почему это произошло. Кроме того, по его покрасневшим щекам я могла сказать, что он был смущен. Несколько месяцев спустя отец пожертвовал значительную часть своего дохода в фонд жертв теракта 11 сентября.

Я помню, что в тот момент злилась не только на полицию, но и на отца. Как он мог с такой добротой реагировать на то, что для меня было расовой дискриминацией и невежеством? А мой отец лишь терпеливо спросил нас с моими братьями и сестрами, не лучше ли вместо того, чтобы реагировать с возмущением или гневом, подумать о том, что могут в этот момент испытывать другие люди – просто поставить себя на их место. Для меня это был переломный момент, и с этого дня я стала больше задумываться о том, как люди выражают эмпатию с помощью языка тела и чего с его помощью можно

достичь.

Мой интерес к невербальным компонентам общения получил свое развитие в колледже, где я прочитала все книги по этой теме, которые только смогла найти; позже мой растущий багаж знаний пригодился мне в профессиональной деятельности, когда я начала преподавать ораторское искусство. Способность понимать и классифицировать невербальные подсказки и сигналы вкуче со спокойной уверенностью в себе, которую она мне давала, помогла мне получить стажировку и в конечном итоге открыла передо мной невероятно привлекательные возможности трудоустройства. И всё это несмотря на то, что мой отец настаивал на том, что американцы индийского происхождения не могут лидировать в бизнесе и что я должна вместо этого выбрать какую-нибудь сферу вроде медицины или инженерного дела, в которых индийцы традиционно преуспевают. Но я стояла на своем – и, похоже, это того стоило.

Увлеченность невербаликой вселила в меня достаточную уверенность для того, чтобы, еще будучи в аспирантуре, вести курсы лидерства, а чуть позже начать преподавать в Гарварде и Массачусетском технологическом институте. Она побудила меня начать свой собственный бизнес, когда мне не было и 30 лет, и из нереалистичной, казалось бы, идеи мне удалось вырастить глобальную компанию, несмотря на то что я не имела ни малейшего представления о том, что делаю, и у меня не было ни опыта работы со СМИ, ни инве-

стором, ни связей. Не успела я и глазом моргнуть, как уже выступала с обращением к мировым лидерам на Всемирном экономическом форуме, давала интервью ведущей *Good Morning America* Робин Робертс, получала приглашения выступить с лекцией от генеральных директоров и топ-менеджеров и обучала навыкам совместной работы в XXI веке тысячи руководителей из различных отраслей, компаний и стран.

Надеюсь, вы не подумали, что я хвастаюсь? Мне кажется, к этому времени вы уже поняли: путь к тому, что я считаю своим «профессионализмом», был непростым. Он лежал через застенчивость и скромность, нежелание поднимать руку в классе и просмотр индийских фильмов в темноте и в полном одиночестве после школы. Дело в том, что всю мою жизнь я, как и многие другие, полагала, что сущность эмпатии и доверия не в том, *что* мы говорим, а в том, *как* мы это говорим и как часто проверяем себя, чтобы убедиться, что смысл наших слов предельно ясен. Изучение языка тела других людей, а также своего собственного, многому меня научило, однако правильное его применение на практике достигается методом проб и ошибок – в моем случае в основном ошибок. В самом деле, разве не мой собственный опыт научил меня, что моя зажатая поза и вялое рукопожатие производят негативное впечатление на потенциальных работодателей? Разве один учитель не сказал мне, что моя привычка нервно закручивать волосы свидетельствует о неуве-

ренности? Разве я не обнаружила, что плотно сжатые губы или раздутые ноздри преподавателя сигнализируют о том, успешно ли я сдала тест или проект? Разве я не поняла, начав выступать с лекциями, что для успешного выступления необходимо интуитивно понимать, чего хочет аудитория, и соответствующим образом корректировать содержание?

Однажды, в самом начале своей карьеры, я выступала перед большой аудиторией. Это были выходные, четвертый день выездного семинара для юристов. Неудивительно, что люди в аудитории были уставшими, раздражительными, невнимательными и расслабленными. Некоторые смотрели на меня с неприкрытой враждебностью. Остальные развалились на стульях, склонив головы набок и искоса поглядывая на часы. Меньше всего в этот момент они хотели слышать о преимуществах сотрудничества. Их язык тела почти умолял меня: «Пожалуйста, только не еще одна лекция про очередную концептуальную схему!»

Тогда я решила сделать нечто неожиданное. Сняв свои туфли на каблуках, я уселась на край сцены и без обычного предисловия сказала: «Давайте поговорим об эмоциях, которые вы сейчас испытываете. Усталость, напряжение, скука, ожидание, ярость, что угодно...» И настроение в аудитории вдруг изменилось. Я уже не выступала перед слушателями – я с ними разговаривала. Все расслабились, начали улыбаться, смеяться. Выступление, которое могло обернуться катастрофой, превратилось в час интерактивного общения, до-

верия и оживленной дискуссии.

В течение следующих нескольких лет я, как и сегодня, уделяла особое внимание интерпретированию невербальных сигналов аудитории. Я поняла, что пустое выражение лиц слушателей означает, что я взяла слишком быстрый темп и нужно немного сбавить скорость, а скрещенные на груди руки сигнализируют о защитной реакции или негодовании. Что касается моих личных особенностей, я знаю, что, если слишком много жестикулирую или поправляю прическу, это знак моей неуверенности.

Это подводит меня к тому моменту, когда несколько лет назад мне начали снова и снова рассказывать об одной и той же проблеме – опыте неудачного общения на работе.

Как уже сказала, я выступала в качестве основного докладчика и консультировала клиентов по всему миру, обучая их более эффективному сотрудничеству. В числе вопросов, которые мне задавали наиболее часто, были следующие. Как внедрять инновации быстрее и эффективнее, используя навыки сотрудников, свободно владеющих цифровыми технологиями, и при этом задействовать в процессе тех, кто обладает большим опытом, но упорно отказывается осваивать технологические новинки? И как заставить эти две группы по-настоящему сотрудничать друг с другом? Все больше и больше моих клиентов всех возрастов говорили, что испытывают страх, беспокойство, даже паранойю по поводу общения на рабочем месте. Руководители делали то же, что

они делали всегда, например обращались к своим коллегам и сотрудникам со словами поддержки и доверия, однако всё чаще и чаще получалось так, что эти слова неправильно понимали или вообще пропускали мимо ушей. И ведь нельзя сказать, что эти руководители были тупицами или не обладали навыками общения, а многие из них и вовсе были знакомы с передовыми методами построения крепкой корпоративной культуры.

Я начала более углубленно изучать то, что говорили мои клиенты, и у меня создавалось ощущение, что недовольство неизменно связано с неправильной интерпретацией информации, которую передают друг другу коллеги. Сообщение, которое казалось отправителю дружественным и совершенно понятным, может быть воспринято получателем как сердитое или обиженное, в результате чего можно получить снижение уровня заинтересованности и новаторства и даже потерять лучших работников.

Отличной иллюстрацией этой проблемы может послужить моя встреча с одним из клиентов, топ-менеджером *Johnson & Johnson* – назовем ее Келси, – которая получила жесткие отзывы от своих коллег из-за неумения поддерживать в коллективе дисциплину. Давая оценку эффективности работы Келси, ее начальник отметил, что у нее «недостаточные навыки эмпатии». Когда мы с Келси впервые встретились и начали разговаривать, я внимательно наблюдала за ней, стараясь не упустить из виду типичные признаки пло-

хо развитой эмпатии: неспособность понимать потребности собеседника, недостаточное умение читать и использовать язык тела, неумение слушать собеседника, неспособность задавать адекватные вопросы. Я была сбита с толку. Мне казалось, что у Келси способность к эмпатии просто фантастическая. Общаясь с ней, я чувствовала себя непринужденно, ее язык тела сигнализировал об уважении и понимании, и она слушала внимательно и вдумчиво. В чем же дело?

Дело в том, что проблема была не столько в Келси, сколько в специфике современного высокотехнологичного рабочего места. Келси, как и почти все, кого я консультировала, не понимала, что значит эмпатия в мире, где цифровое общение совершенно лишило значения некогда ясные сигналы, подсказки и нормы общения. Какой тон голоса, какие жесты? Всё это уже не имело значения. Цифровой мир требовал нового языка тела. Проблема заключалась в том, что никто не мог прийти к единому мнению о том, что такой язык тела вообще собой представляет.

Например, Келси считала, что делает всем одолжение, формулируя свои электронные письма максимально кратко. А вот ее коллегам они казались холодными и двусмысленными. Келси отправляла приглашения на события из своего календаря в последнюю минуту без каких-либо объяснений, из-за чего ее коллеги по команде чувствовали неуважение, как будто расписание Келси имело большее значение, чем их собственное расписание. Во время презентаций, посвящен-

ных стратегии компании, Келси постоянно смотрела в свой телефон, от чего у других было ощущение, что она не слушает.

Получается, что цифровой язык тела Келси был просто ужасен. Он сводил на нет ту физически ощутимую ясность, которая появляется, когда коллеги по работе (да и люди вообще) чувствуют связь друг с другом благодаря невербальным сигналам.

Я поняла, что привычные нам представления о том, что такое язык тела, необходимо пересмотреть с учетом современного рабочего места. Мы все сейчас стали «иммигрантами»: мы изучаем новую культуру и язык, только на этот раз всё происходит в цифровом пространстве. Быть хорошим руководителем сегодня означает не только замечать сигналы и подсказки в поведении других людей, но и овладеть этим новым «языком» – цифровым языком тела, которого двадцать лет назад не существовало вовсе и на котором большинство людей сегодня «говорят» так же плохо, как я в детстве говорила на хинди.

У меня было ощущение, что я открыла маленький секрет этого мира: иногда – даже не иногда, а большую часть времени – люди вокруг меня не способны были распознать тон сообщений, которые они получали: содержание электронных писем, эсэмэсок, конференц-звонков и т. д. Не лучше они были осведомлены и о том, как получатели интерпретируют их собственные сообщения. И дело было не просто в техни-

ческих неполадках (хотя для многих новые технологии – и впрямь сплошное мучение). Сами наши замечательные суперсовременные средства связи были источником серьезных проблем. Работа и принятие решений замедлились. Рабочие коллективы становились разрозненными. Среди сотрудников царили подозрительность, неуверенность в себе, недоверие друг к другу и отсутствие мотивации.

Складывалось ощущение, что во всем мире неправильное понимание цифрового языка тела – или, скорее, отсутствие каких-либо общепринятых правил – приводило к большим проблемам на работе, вне работы и даже в личной жизни. Об этих проблемах знали все, но никто о них не говорил, разве что в шутку. Мы все еще в детстве научились читать и писать, некоторые из нас лучше, чем другие [это говорит девочка, которая до сих пор помнит день в школе, когда, читая вслух отрывок из «Скотного двора» Джорджа Оруэлла, произнесла слово *peculiar* (англ. «странный») как *peck you liar* (англ. «клюнула тебя, лжец»), – одноклассники долго потом припоминали ей этот случай], но никто не учил нас считывать невербальные сигналы в цифровом мире. Не умея этого делать, люди целые часы или даже дни рабочего времени проводили впустую, обуреваемые неуверенностью и волнением.

Я тоже не была в этом деле асом. Нередко я проводила всё утро впустую, бесконечно перечитывая одно и то же электронное письмо и тщетно пытаюсь понять, что стоит за

многообразием или за вопросом из одного-единственного слова: «Идеи?». Мне приходилось слышать истории о том, как чья-нибудь дружба разрушилась из-за одного разговора в *WhatsApp*. А как быть с «лайком» в *Facebook*² или *Instagram* от коллеги, который не ответил на ваши два недавних телефонных звонка? (Расценивать ли это как извинение? Или это прелюдия к тому, чтобы перезвонить вам, попытка «прощупать», не обижены ли вы? Или сигнал о том, что отныне с этим человеком вы будете общаться исключительно через социальные сети? Что всё это значит? Или не значит ничего?) А как насчет руководителя, который в конце каждого электронного письма пишет «Спасибо», разве это не признак отличного взаимопонимания? Конечно, скажете вы. Так почему же его коллегам это «спасибо» кажется неискренним и фальшивым?

Я искренне верю, что у большинства людей добрые намерения. Они могут просто не знать, как эти намерения передать.

Как нам восстановить подлинное доверие и взаимопонимание, которым не могут стать помехой даже большие расстояния? Нужно создать свод практических правил четкой коммуникации в современном цифровом мире. Чтобы уметь передавать то, что мы на самом деле имеем в виду, в наше время необходимо научиться интерпретировать сигналы и

² Здесь и далее: по состоянию на май 2022 года *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* и *LinkedIn* внесены в реестр запрещенных сайтов на территории РФ.

подсказки на микроскопическом уровне, развивая повышенную чувствительность к словам, нюансам, подтексту, тону, пунктуации – к тому, что нам в основном кажется сферой деятельности профессиональных писателей.

Но если вам кажется, что умение ясно выражать свои мысли в письменном виде – это навык несущественный или нужный лишь небольшой группе специалистов, лучше подумайте еще раз. На вопрос о том, что для специалиста является лучшей инвестицией в карьеру, Джули Свит, генеральный директор *Accenture*, ответила: «Развивайте коммуникативные навыки»³. Свит добавляла, что любой работник, даже низшего уровня, может значительно повысить свою ценность, если будет уметь «четко подвести итоги встречи... подготовить презентацию и [написать] электронное письмо, в котором всё будет существенно и по делу»⁴. Многие говорили о важности развития первоклассных навыков презентации и публичных выступлений, но Джули Свит предвидела будущее, в котором якобы не имеющий отношения к профессиональной деятельности навык – навык успешного об-

³ Marguerite Ward, “CEO of a \$16 Billion Business Says the Way You Write Emails Can Break Your Career,” CNBC Careers, November 30, 2016, <https://www.cnbc.com/2016/11/30/ceo-of-a-16-billion-business-says-the-way-you-write-emails-can-break-your-career.html>

⁴ Marguerite Ward, “CEO of a \$16 Billion Business Says the Way You Write Emails Can Break Your Career,” CNBC Careers, November 30, 2016, <https://www.cnbc.com/2016/11/30/ceo-of-a-16-billion-business-says-the-way-you-write-emails-can-break-your-career.html>

щения, особенно в письменной форме – станет критическим конкурентным преимуществом.

Что представляет из себя навык цифровой невербальной коммуникации в действии? Он предполагает, что никогда нельзя считать, будто наши собственные «цифровые привычки» (например, всегда отвечать на полученное электронное письмо в течение 30 секунд или никогда не прослушивать голосовую почту) совпадают с «цифровыми привычками» остальных людей. Он предполагает, что нужно не пожалеть несколько дополнительных секунд и спросить себя, не могут ли наши высказывания, слова или даже знаки препинания быть неверно истолкованы. Он предполагает, что нужно крайне внимательно относиться к сигналам и подсказкам, которые мы даем своим собеседникам, постоянно проверять себя и ни на минуту не переставать учиться.

Книга, которую вы держите в руках, дает ключ к пониманию того, что происходит в нашем постоянно меняющемся мире, и к тем подсказкам и сигналам, которые позволяют говорящему быть услышанным и получить признание. Она будет служить вам практическим пособием по тому, как обмениваться идеями, вести переговоры о взаимоотношениях, говорить правду, укреплять доверие и уверенность в отношениях с людьми, которые очень отличаются от вас. Я представляю вашему вниманию простые приемы, которые помогут вам и вашим коллегам понять друг друга и избавиться от путаницы, разочарования и недопонимания, возникающих при

общении с помощью электронной почты, видеосвязи, мессенджеров и даже в ходе встреч лицом к лицу. Моя задача – помочь вам стать ближе к другим людям в интеллектуальном, эмоциональном, личном и профессиональном плане и приобрести репутацию руководителя, который пользуется авторитетом и доверием своих сотрудников независимо от того, какое расстояние их разделяет.

Часть I. Основы стиля цифровой коммуникации

Глава 1. Что такое цифровой язык тела?

К моменту, когда произошла эта ссора, Лора и Дэйв встречались уже три года. Ссора началась в СМС-переписке: они несколько часов кряду обменивались гневными сообщениями, пока наконец Лора, окончательно измученная и расстроенная, не набрала: «Это всё?»

«Думаю, да», – ответил Дэйв.

Лора была просто в шоке. На следующий день она отпросилась с работы и целые сутки оплакивала свои отношения – жаловалась подругам, перебирала старые фотографии и рыдала. А еще через день на пороге ее дома появился Дэйв. Когда Лора, опухшая от слез, открыла дверь, он спросил:

– Ты что, забыла, что мы договаривались сегодня вместе поужинать?

– Ты же сказал, что это всё, всё кончено, – сказала Лора.

– Я имел в виду, что разговору конец. А не нашим с тобой отношениям.

У большинства из нас бывали подобные случаи в личном

общении (хотя, может быть, и не столь драматичные) – моменты, когда в переписке оказывалось столько непонятного и двусмысленного, что приходилось полдня разбираться в том, что имел в виду собеседник.

А теперь возьмем эту модель развития событий и перенесем ее в контекст среднестатистического рабочего места. Джек, менеджер среднего звена, получает электронное письмо от своего начальника. Прочитав последнее предложение, он начинает нервничать:

Это было бы прекрасно.

Точка в конце предложения угрожающе растет, занимая половину экрана – как черная пуля, как какая-то микробомба, полная скрытого смысла и (Джек готов в этом поклясться!) выражающая осуждение. Может, он где-то накосячил? Или он зря себя накручивает, и точка ничего не значит? А если это и так, то как ему работать дальше с начальником, который столь легкомысленно относится к скрытому значению точки в конце сообщения?

Вот еще один пример: позитивная, полная энтузиазма женщина, работающая в Нью-Йорке, назначена руководить удаленной командой сотрудников, базирующейся в Далласе. Один из членов команды, молодой парень по имени Сэм, несколько месяцев спустя летит в Нью-Йорк на свою первую личную встречу с новым боссом. Во время их разговора начальница спрашивает: «Скажите, какими были ваши первые впечатления от общения со мной?» После недолгих ко-

лебаний Сэм признает, что впечатления были не очень-то. Почти все ее письма были излишне лаконичными и строгими по стилю, что заставило Сэма думать, что его начальница – человек недружелюбный, скрытный и, вероятно, холодный в общении, однако при личной встрече стало ясно, что она – полная противоположность. Что же заставило его так себя чувствовать, поинтересовалась она. Сэму пришлось признать: это потому, что она не использовала в своих письмах сокращения или восклицательные знаки.

!!!!!!!!!

Если от одних только знаков препинания и аббревиатур нас охватывает неуверенность, тревога, злость, ненависть к самим себе и недоверие к другим, то следует признать: мы живем в очень непростые времена.

* * *

Я выросла на книгах Деборы Таннен. В 1990 году Таннен, профессор лингвистики в Джорджтаунском университете, опубликовала книгу «Ты меня не понимаешь! Почему женщины и мужчины не понимают друг друга». Я перечитывала ее снова и снова – и я была не одна: ее в то время, казалось, читали все мои знакомые. Книга была о том, какую роль в общении играют такие явления, как скрытый смысл, перебивки, паузы, юмор, темп речи, и на время она стала главной темой всех разговоров в стране; она четыре

года продержалась в списке бестселлеров *New York Times* и была переведена на 30 языков.

Не нужно быть дипломированным лингвистом, чтобы понять, что используемые в наше время способы передачи информации вызывают еще больше недопонимания, чем когда-либо. Почему? Таннен изучала невербальные компоненты коммуникации почти исключительно на примерах очного общения. Ее работа была основана на лингвистике, гендерных исследованиях и эволюционной биологии, а также на практических знаниях о том, какие сигналы мы с вами передаем, когда скрещиваем руки на груди, отводим взгляд в сторону или моргаем. Никто из нас, включая Таннен, не мог предсказать, что подавляющая часть нашего общения сегодня будет виртуальной. Современная коммуникация больше, чем когда-либо, зависит не от того, что мы говорим, а от того, как мы это говорим, то есть от цифровых невербальных сигналов. Когда появился Интернет, каждому из нас словно дали микрофон и ораторскую трибуну, но при этом не объяснили, как ими пользоваться. Нам пришлось учиться самим по ходу дела, и ошибки, которые мы совершили на этом пути, имели реальные последствия для бизнеса.

Теперь нас судят не по словам и даже не по делам, а по написанным нами сообщениям.

СМС, электронная почта, мессенджеры, видеозвонки – всё это в конечном счете средства визуального общения. Более того, у каждого из нас есть собственные ожидания

и представления относительно того, уместнее ли в каждом конкретном случае послать собеседнику электронное письмо или СМС, нужно ли смотреть в камеру во время видеозвонка, как долго ждать, прежде чем написать кому-то ответ, и как выразить в цифровой форме благодарность или извинение, чтобы оно не показалось небрежным или неискренним. Выбор слов, время ответа, стиль общения по видеосвязи, заключительная фраза и даже подпись в электронном письме – всё это производит определенное впечатление, которое может либо улучшить, либо разрушить даже самые теплые отношения с коллегами (не говоря уже о личной жизни).

Сегодня примерно 70 % всего общения между коллегами является виртуальным. Каждый день мы отправляем около 306 миллиардов электронных писем, при этом в среднем один человек ежедневно отправляет по 30 и отвечает на 96⁵. По данным журнала *Journal of Personality and Social Psychology*, в 50 % случаев «тон» наших электронных писем оказывается истолкован неверно⁶. В пятидесяти процентах!

⁵ The Radicati Group, Inc., “Email Statistics Report, 2020–2024,” February 2020, <https://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2019/12/Email-Statistics-Report-2020–2024-Executive-Summary.pdf>; The Radicati Group, Inc., “Email Statistics Report, 2015–2019,” March 2015, <https://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2015/02/Email-Statistics-Report-2015–2019-Executive-Summary.pdf>

⁶ Justin Kruger, Nicholas Epley, Jason Parker, and ZhiWen Ng, “Egocentrism over E-mail: Can We Communicate as Well as We Think?” *Journal of Personality and Social Psychology* 89, no. 6 (December 2005): 92536, <https://doi.org/10.1037/0022–>

Представьте, что вы говорите своему партнеру: «Я люблю тебя», но в половине случаев он отвечает: «Ну да, как бы не так». Было ли у меня такое чувство после обмена сообщениями с моим мужем Рахулом? Врать не буду: я и сама не без греха.

А вот еще данные: *New York Times* сообщает, что 43 % работающих американцев по крайней мере некоторое время вынуждены работать удаленно⁷, и это количество резко возросло с началом пандемии *COVID-19*. По данным другого исследования, 25 % респондентов заявили, что они чаще общаются в Интернете, чем лично⁸. Опрос, проведенный исследовательским центром *Pew* в 2015 году, показал, что 90 % владельцев мобильных телефонов «часто» носят их с собой, при этом 76 % признались, что они выключают свои телефоны «редко» или «никогда»⁹. Средний человек тратит почти 116 минут в день – это около 2 часов – на социальные сети, что в среднем за всю жизнь составит 5 лет и 4 месяца¹⁰.

3514.89.6.925

⁷ Niraj Chokshi, “Out of the Office: More People Are Working Remotely, Survey Finds,” *New York Times*, February 15, 2017, <https://www.nytimes.com/2017/02/15/us/remote-workers-work-from-home.html>

⁸ Annalise Knudson, “Teens Prefer Texting to Talking, New Survey Shows,” *silive*, September 11, 2018, https://www.silive.com/news/2018/09/teens_prefer_texting_to_talkin.html

⁹ Lee Rainie and Kathryn Zickuhr, “Americans’ Views on Mobile Etiquette,” *Pew Research Center*, December 31, 2019, <https://www.pewresearch.org/internet/2015/08/26/americans-views-on-mobile-etiquette/>

¹⁰ Carolyn Sun, “How Do Your Social Media Habits Compare to the Average

Психолог и автор научно-популярных статей Дэниел Голман в 1990 году первым начал популяризацию концепции «эмоционального интеллекта» (ЭИ). Под эмоциональным интеллектом подразумевается наша способность считывать сигналы других людей и реагировать на них соответствующим образом, интерпретируя и оценивая происходящее вокруг с точки зрения других людей.

Сегодня слова «эмоциональный интеллект» и «эмпатия» у всех на устах. Им посвящают семинары и круглые столы. Без них не обходится ни одна программа общеобразовательной школы. Они фигурируют в программных заявлениях компаний самых разных отраслей – от профессионального обслуживания до здравоохранения и высоких технологий. И, конечно, такими словами пестрят политические выступления и дебаты в СМИ. Наши лидеры убедили нас в том, что достаточно уметь видеть ситуацию с точки зрения других людей, чтобы изменить стиль руководства, атмосферу в коллективе и стратегию ведения бизнеса. Получается, что эмпатия поднимает моральный дух, способствует инновациям, повышает уровень заинтересованности, уменьшает текучесть кадров и увеличивает прибыль. Да и вообще едва ли кто-то будет спорить с тем, что миру не повредит побольше эмпатии.

Так почему же тогда на работе нам всем неизбежно при-

ходится сталкиваться с непониманием?

Большая проблема заключается в том, что «цифровизация» современного рабочего места делает очень сложной передачу эмоций. Когда началась популяризация концепции эмоционального интеллекта, цифровая эра находилась в зачаточном состоянии. Электронная почта для большинства людей была еще диковинкой. Первые смартфоны представляли собой толстенные «кирпичи», и их редко можно было увидеть на совещаниях. Эсэмэски использовали для общения только подростки, а видеозвонки вообще были чем-то с другой планеты. Сейчас многие организации и сообщества существуют исключительно на экране. Изменился сам способ образования связей между людьми и, следовательно, то, как мы работаем с нашими коллегами, клиентами, членами сообщества и аудиторией.

Утрата невербальных сигналов является одной из главных и при этом обычно игнорируемых причин, по которым сотрудники чувствуют себя настолько оторванными от других. Эмпатический невербальный язык тела при правильном использовании повышает заинтересованность и участие всех сотрудников. Разрозненность происходит не от того, что люди не хотят проявлять эмпатию, а от того, что они просто не знают, как это сделать в условиях современного цифрового общения. Да, генеральный директор может сказать: «Дверь моего офиса всегда открыта»; что он «доступен для общения» и «открыт». Но что, если он вообще никогда не бывает

в офисе, и единственный способ общаться с ним – это стоять в его ежедневной «очереди» из 200 с лишним электронных писем или сообщений в *Slack*?

На большинстве современных рабочих мест сведены к минимуму условия, необходимые для стимулирования и развития четкой коммуникации, что ведет к распространению недоверия работников друг к другу, недовольства и разочарования. Между командами сотрудников растет физическое расстояние, а для личного взаимодействия возможности почти не остается, поэтому практически не остается и невербальных сигналов, которые можно было бы прочесть. Кроме того, темп жизни с каждым годом ускоряется (или, может быть, нам просто так кажется), и у нас не остается другого выбора, кроме как адаптироваться к этой новой норме. Мы становимся более невнимательными. Мы становимся более терпимыми к отвлекающим факторам и помехам, более равнодушными к потребностям и эмоциям коллег и товарищей по работе. Между нами возникла цифровая стена, заставляющая нас неправильно интерпретировать или попросту игнорировать сигналы и подсказки, создавая лавину принципиально новых организационных дисфункций.

Вопрос в том, почему.

Мы остались без подсказок. Позволю себе напомнить: при общении лицом к лицу на невербальные сигналы прихо-

дится от 60 до 80 % коммуникации¹¹. Антрополог Эдвард Т. Холл назвал эти сигналы и подсказки – позу, расстояние до собеседника, улыбки, паузы, зевание, тон, выражение лица, зрительный контакт, жесты рук и громкость речи – «молчаливым языком».

Как создать в коллективе прочные связи, если до 70 % общения между командами происходит в цифровом формате?

Нам стало сложнее показывать другим, что мы их ценим. Помните, раньше, если вы хорошо выполнили работу и коллега пожал вам руку, вы сразу ощущали, что вас ценят? Теперь, когда члены команды порой работают в разных отделах, офисах и даже странах, рукопожатие стало невозможно. Было проведено исследование: во время видеосвязи намеренно создавались небольшие задержки, а потом коллег просили оценить друг друга. Даже когда в связи возникали задержки всего в 1,2 секунды, люди с большей вероятностью оценивали своих собеседников как менее внимательных, дружелюбных и дисциплинированных, чем когда задержек не было¹². Если уж даже в видеочатах застывший экран или эхо мешают участникам почувствовать, что их вклад

¹¹ Allan Pease and Barbara Pease, *The Definitive Book of Body Language* (New York: Bantam Books, 2006), 10.

¹² Katrin Schoenenberg, Alexander Raake, and Judith Koeppel, “Why Are You So Slow? Misattribution of Transmission Delay to Attributes of the Conversation Partner at the Far-End,” *International Journal of Human-Computer Studies* 72, no. 5 (May 2014): 477–87, <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2014.02.004>

услышан и оценен, то встает вопрос:

Как в наше время выразить признательность?

Мы разучились следить за временем. Когда нам задаст вопрос человек, стоящий в двух шагах от нас, мы отвечаем мгновенно. Мы сразу понимаем, когда разговор подошел к логичному завершению. Но сейчас нам всё время кажется, что мы не обязаны отвечать немедленно (у нас ведь есть неотложные дела!). В то же время, если отвечать на «срочные» сообщения сотрудников или клиентов через пять часов, у них может создаться ощущение, что их игнорируют.

Как найти баланс между переполненным почтовым ящиком и временем ответа, демонстрирующим уважение?

Наши экраны навсегда изменили невербальную коммуникацию в традиционном понимании. Когда мы смотрим на экран телефона или отвечаем на сообщения во время деловых переговоров, совещания или бизнес-ланча, мы, как правило, теряем представление о том, что нас окружает. Мы завершаем встречу быстрее, чем следовало бы, не обращая внимания на выражение лица собеседника, его улыбку или тот факт, что он только что отложил ручку, чтобы слушать более внимательно, а в результате упускаем удачный момент для заключения сделки.

Как помешать цифровым инструментам разрушать наше межличностное взаимодействие?

Наконец, как мы все знаем, **современные технологии – это маска**. Сегодня у всех нас есть возможность скрыть то, что мы действительно чувствуем и думаем. Если вы делаете выбор в пользу электронного письма или текстового сообщения, это поможет скрыть неприятные чувства, но также может привести к появлению двусмысленности и недопонимания. Для людей, которые любят держать свои мысли и чувства при себе, экран обеспечивает хорошую маскировку. Но в таких условиях быть лидером очень сложно. Даже когда вы на видеоконференции, вы всё время видите на экране только свое собственное лицо, и вам труднее расслабиться и разговаривать с коллегами естественно.

Как сохранить искренность и найти общий язык, если нас разделяет экран?

Ответ заключается в том, чтобы научиться понимать сигналы и подсказки, которые мы посылаем посредством **цифрового языка тела**, и с их помощью делать свои сообщения точными и ясными.

То, что всегда было зашифровано в сигналах языка тела, теперь должно быть явно выражено с помощью цифрового языка тела.

Что такое цифровой язык тела (и почему он важен)?

В этой книге я предлагаю систематический подход к интерпретации сигналов цифрового общения точно таким же образом, как мы интерпретируем невербальные сигналы в реальном общении. В ней подробно описаны стремительно меняющиеся нормы и сигналы цифрового общения в рабочем коллективе, что позволяет создать набор общих требований к коммуникации вне зависимости от расстояния. Моя книга – что-то вроде англо-русского словаря, но в данном случае моя миссия состоит в том, чтобы перевести язык физического тела на язык таких вещей, как знаки препинания, сокращения, первые впечатления от видеосвязи, заключительные фразы в письме и время, которое требуется человеку, чтобы отправить ответное сообщение.

Внедряя понимание языка цифрового тела в своей организации или команде сотрудников, вы активизируете процессы коммуникации, создавая необходимую структуру и инструменты для преодоления разобщенности и создания атмосферы доверия. Приобретение навыка цифрового общения, в свою очередь, приведет к резкому повышению эффективности, поскольку люди будут тратить меньше времени на размышления о том, что значит какая-нибудь точка или восклицательный знак (или его отсутствие).

Ниже приведены несколько практических примеров, которые помогут вам понять, как традиционный язык тела «переводится» на цифровой язык тела.

- **Традиционный язык тела:** склоненная набок голова сигнализирует о том, что собеседник внимательно слушает.

Цифровой язык тела: «лайкните» сообщение в общем чате. Похвалите человека за его вклад в работу в электронном письме. Если кто-то во время видеоконференции предложил хорошую идею, вместо простого «я согласен» дайте развернутый комментарий устно или в чате.

- **Традиционный язык тела:** поглаживание подбородка или пауза длительностью несколько секунд сигнализирует о том, что вы думаете о сказанном собеседником.

Цифровой язык тела: подождите несколько минут, прежде чем отвечать на СМС: тем самым вы демонстрируете внимательное отношение к его содержанию. На электронное письмо отвечайте развернуто: это сигнализирует о внимании и сосредоточенности. Во время конференцсвязи не торопитесь выпаливать первое, что приходит в голову, а делайте паузы, чтобы осознать сказанное.

- **Традиционный язык тела:** улыбка. (Улыбка – дело заразное. Когда мы улыбаемся, активизируются

зоны мозга, связанные с ощущением счастья, поэтому люди, которым мы улыбаемся, как правило, улыбаются в ответ и/или чувствуют более сильную связь с нами.)

Цифровой язык тела: используйте восклицательные знаки и смайлики (конечно, в разумных пределах). Добавьте в конце письма простую фразу вроде «хорошего дня». Во время видеоконференции не бойтесь смеяться.

- **Традиционный язык тела:** кивание. Когда мы киваем, мы показываем, что одновременно заинтересованы и доступны для общения. Кивание, как и улыбка, напрямую передает положительный сигнал от одного собеседника к другому: если мы киваем во время разговора, собеседник с большей вероятностью согласится с нашими словами.

Цифровой язык тела: на СМС отвечайте сразу. Отвечая на электронное письмо, давайте развернутые комментарии. Во время собрания в Microsoft Teams используйте в групповом чате фразы вроде «я полностью согласен с тем, что вы говорите». На видеоконференции используйте смайлик с поднятым вверх большим пальцем.

Совокупность навыков, которым учит эта книга, поможет вам стать лучшим – предлагать новые идеи, смело говорить начальству правду, уверенно действовать в непонятных ситуациях и привлекать к участию в работе других таким образом, чтобы приносить пользу своей компании. Эти на-

выки помогут восстановить эмоциональные нюансы взаимодействия между сотрудниками, сделав его понятным и прозрачным. Используя эту книгу в качестве руководства к действию, вы сможете заложить основу норм сотрудничества и поведения, которые позволят вам устранить недопонимания и привнести четкость и ясность в свой стиль руководства.

Отнюдь не в последнюю очередь задача этой книги состоит в том, чтобы помочь лично вам достичь высот в успешной коммуникации (и, как следствие, стать отличным руководителем).

Чтобы по-настоящему понимать этот новый идеал общения, нам нужно знать четыре закона цифрового языка тела: *демонстрировать уважение, общаться внимательно, сотрудничать уверенно и доверять полностью.*

Давайте разберем их по порядку.

Демонстрировать уважение

Первый закон основан на том, что традиционные сигналы и подсказки, которые мы используем, чтобы выразить нашу признательность другим людям, – непринужденная улыбка, рукопожатие, написанная от руки записка с благодарностью, – либо не видны в цифровой коммуникации, либо требуют слишком много времени и усилий для реализации. *Демонстрация уважения* заключается в том, чтобы в общении быть всегда внимательным к собеседнику и показывать ему,

что вы его понимаете и цените.

Демонстрировать уважение – значит быть всегда чувствительным к потребностям и делам других людей. Этот закон подразумевает понимание того, что внимательно читать письма в электронном почтовом ящике – это новое искусство слушания. Если мы *демонстрируем уважение*, мы готовы смириться с дискомфортом, который причиняют нам другие, не стремясь немедленно исправить или устранить его. *Демонстрировать уважение* – значит ценить других людей по достоинству и при этом не торопиться с выводами.

Если мы *демонстрируем уважение*, это неизбежно ведет к повышению уровня доверия. Однажды я пыталась договориться о телефонном разговоре с женщиной-руководителем высшего звена, которая выразила заинтересованность в работе со мной. В течение следующих пяти месяцев она трижды переносила встречу. Причем она не просто отменяла встречи – она меня *подставляла*. После того, как она не явилась на встречу в первый раз, я отправила ей электронное письмо, и ее помощница перенесла наш запланированный звонок. (От самой руководительницы я не получила ни извинения, ни даже какого-нибудь дежурного оправдания.) Во второй раз, когда она не появилась, ее помощница извинилась и снова перенесла встречу. В третий раз вообще не было ни слуху ни духу. Несколько месяцев спустя та же самая руководительница написала мне электронное письмо, в котором, словно между нами ничего и не произошло, просила

помочь ей попасть в клуб, членом которого я была. На этот раз была моя очередь не отвечать. И в самом деле, разве я могла после всего этого рекомендовать ее своим коллегам по клубу?

Говоря об уважении, я не имею в виду любезности или извинения. Уважение означает, что люди, с которыми вы общаетесь, чувствуют, что их ценят, их мнение учитывают, а их заслуги признают. Уважение подразумевает, что нужно перечитать свое электронное письмо, прежде чем отправлять. Уважение означает, что нужно ценить время других людей, а не отменять встречу в последнюю секунду и не задерживаться с ответом на электронное письмо так долго, что людям приходится требовать его от вас. Уважение означает, что не следует использовать кнопку отключения микрофона¹³ во время конференцсвязи, чтобы сделать еще пять дел, пока выступает другой человек. Уважение означает четко формулировать тему в приглашении на встречу, чтобы человек точно знал, на что вы просите его потратить свое время. (И уж как минимум, уважение – это правильно написать имя своего собеседника!)

Принцип *демонстрации уважения* также подразумевает осознание того, что решения, которые могут работать в одном контексте, могут не работать в других. Представьте, что

¹³ Здесь и далее – кнопку отключения микрофона стоит использовать, когда в видеоконференции принимает участие большое количество человек. Таким образом не будет создаваться лишних помех во время речи говорящего. Когда настанет ваша очередь, микрофон можно включить (*Прим. ред.*).

вы только что всю ночь работали над проектом, а ваш босс отвечает вам «спс». Этого недостаточно, верно? Более того, это может привести в ярость. А теперь представьте, что вы лично передаете этот же проект своему боссу и получаете улыбку и «спасибо». *Демонстрировать уважение* – значит потратить время и усилия на то, чтобы передать эквивалент улыбки или благодарности по цифровым каналам.

Общаться внимательно

Второй закон цифрового языка тела, *«общаться внимательно»*, подразумевает, что нужно непрерывно прикладывать усилия, чтобы свести к минимуму риск недопонимания и неправильной интерпретации, добываясь максимальной ясности в своих словах и сигналах цифрового языка тела. Мы *общаемся внимательно*, когда устанавливаем недвусмысленные ожидания и нормы относительно того, какие каналы связи мы используем, какую информацию сообщаем и кого включаем в список получателей. Мы *общаемся внимательно*, когда точно знаем, почему поставили в копию того или иного получателя письма, чего мы от него ожидаем и кто несет ответственность за то, что будет дальше.

Внимательное общение имеет большое значение для исключения недопонимания. Оно позволяет достичь четкого понимания потребностей каждого члена команды, помогая оптимизировать коммуникацию и повысить эффективность

командной работы. В конечном итоге, если мы руководствуемся принципом *внимательного общения*, результатом становится отлаженность и скоординированность совместной деятельности.

Вполне вероятно, что вам знакома такая ситуация: вы и ваша команда усердно работали, чтобы внедрить новую замечательную идею. И вот всё готово, все безумно устали, но не скрывают радостного волнения. Пришло время пожинать плоды своих трудов! Однако в этот момент за работу берутся юристы компании, задают несколько вопросов и либо совсем «зарубают» проект, либо переделывают его до неузнаваемости.

А как насчет маркетинговой команды в фирме по предоставлению профессиональных услуг, которая тратит месяцы на проект нового продукта только для того, чтобы понять, что другая операционная команда уже создала то же самое год назад?

А как насчет команды сотрудников, которые не могут прийти к единому мнению относительно того, был ли проект успешным, потому что они не согласовали заранее показатели успеха?

Какой из этих сценариев ни возьми, получается, что время потрачено впустую, энергия на исходе, а на смену бодрому настроению на рабочем месте приходит удрученность. Почему проблему не заметили вовремя? Ответ: из-за отсутствия четкой связи между подразделениями. Команду юри-

стов привлекли только в последнюю секунду. Ответственные за соблюдение требований не имели права голоса на этапах планирования. К мнению клиентов не прислушивались. Руководители отдела маркетинга и отдела учета ни разу не собрались вместе и не сказали друг другу: «Я ожидаю таких-то результатов, я думаю так-то и так-то, давайте сразу придем к соглашению».

Внимательное общение подразумевает, что нужно сразу прийти к единому мнению о том, является ли тот или иной проект необходимым и в какой степени он отвечает потребностям организации. *Внимательное общение* означает, что нужно предоставлять командам сотрудников актуальную информацию, а также регулярно сверять данные, чтобы их усилия не пропали впустую. Необходимо четко знать, кто над чем работает и почему. Лично я могу привести бесчисленное количество примеров того, как люди приступали к проекту, не удосужившись даже подумать о том, кто им руководит, а через три месяца узнавали, что другая команда сотрудников все это время выполняла *точно такую же работу*.

В конечном итоге главным препятствием для скоординированной деятельности является отсутствие ясности. Принцип *внимательного общения* позволяет достичь необходимой слаженности усилий с помощью разнообразных тонкостей цифрового языка тела: от понимания того, что краткое сообщение не всегда то же самое, что понятное сообщение, до исключения неподходящей по тону лексики.

Сотрудничать уверенно

Третий закон, «*сотрудничать уверенно*», касается готовности сознательно идти на риск, рассчитывая на то, что другие люди поддержат ваши решения.

Уверенное сотрудничество подразумевает умение держать под контролем страх, неуверенность и беспокойство, столь часто доминирующие в атмосфере на рабочих местах, и понимание того, что, даже когда дела идут плохо, сотрудники готовы поддерживать друг друга и работать вместе, чтобы избежать неудачи.

Уверенное сотрудничество означает предоставление людям возможности действовать обдуманно и без лишней спешки, а не требовать немедленной реакции, тем самым заставляя их работать круглосуточно.

Уверенное сотрудничество подразумевает приоритизацию вдумчивого отношения к работе и отказ от следования стадному инстинкту. Что этот принцип означает на практике? Ну, например, что единственный работающий удаленно член команды может модерировать совещание. Это позволит ему чувствовать себя частью команды и уменьшить предвзятость, которую мы склонны ощущать к коллегам, которые не присутствуют в комнате физически. Или он может означать, что на видеоконференции вы используете инструмент виртуального чата, чтобы узнать мнение всех членов команды,

а потом предложите высказаться людям с разными идеями, вместо того, чтобы слушать вечных «активистов», которые заведомо друг друга поддерживают. Он может означать, что вы разработаете шаблон для всех рабочих запросов по электронной почте, чтобы никому не приходилось ломать голову о значении сообщения, состоящего из одной-единственной буквы «к». Или он может означать что-то еще более простое: например, вы можете проследить за тем, чтобы у членов команды всегда было всё необходимое для дальнейшей работы.

Уверенное сотрудничество позволяет снизить вероятность того, что вы окажетесь в сложном положении, показавшись сотрудникам одновременно *чрезмерно* внимательным и *слишком* невнимательным: например, когда вы заикливайтесь на незначительных деталях письма, при этом упуская другие, гораздо более важные вещи.

Уверенное сотрудничество освобождает нас от наших привычных страхов и неуверенности и позволяет двигаться вперед, к реальным действиям. Оно дает возможность перестать заикливаться на таких вопросах, как «Действительно ли мой собеседник имел в виду именно это?», или «Может, он сердится на меня, но просто не говорит об этом?», или «Может, он просто уваливает от ответа?». Вместо этого мы начинаем исходить из того, что у наших коллег наилучшие намерения, точно зная, что никто не попытается добиться успеха за чужой счет, вводя других в заблуждение или диктуя свои условия.

Доверять полностью

Четвертый и последний закон цифрового языка тела, «*доверять полностью*», работает только тогда, когда реализованы первые три закона, что приводит к всестороннему взаимодействию. В словосочетании «доверять полностью» ключевым является слово «полностью»: именно оно подразумевает самый высокий уровень доверия внутри организации, когда все сотрудники говорят правду, держат слово и выполняют свои обязательства.

Полное доверие подразумевает, что у вас в организации открытая командная культура, где каждый знает, что его слушают, где каждый всегда может попросить коллегу о помощи и сам может оказать услугу, совершенно не ожидая немедленной отдачи. Если первые три закона цифрового языка тела в вашей организации уже вступили в силу и результатом стало *полное доверие*, вас можно поздравить! Вам удалось вырваться из мертвой хватки страха и неуверенности, и вы находитесь на пути к созданию идеальной команды, о которой мечтает любой.

Почему? Потому что, когда существует *полное доверие*, мы получаем от людей максимум отдачи. Когда наши действия способствуют созданию в коллективе атмосферы психологической безопасности (а для этого надо начинать с цифрового языка тела самих руководителей!), результатом

становится размеренность и спокойствие. Когда существует доверие, всё, что помогает поддерживать его, становится приоритетным, а всё, что мешает ему или отвлекает от него, немедленно устраняется.

Но давайте внесем ясность: принцип *«доверяйте полностью»* не означает, что мы распространяем безусловное доверие на всех – особенно на людей, с которыми у нас был негативный или неоднозначный опыт в прошлом. Нет, *полное доверие* подразумевает, что в вашем рабочем коллективе никто не тратит время на пустяки, что нечетко сформулированное сообщение или запоздалый ответ не вызывают страха, тревоги или неуверенности и каждый уверен в том, что все коллеги на его стороне. В наши дни этого не так просто добиться, но могу сказать одно: этот принцип действительно *работает*.

На протяжении многих лет мне приходилось иметь дело с несколькими очень авторитарными людьми. Как-то я работала на начальницу, которая не оставляла меня в покое ни на один миг. Она начинала заваливать мой почтовый ящик электронными письмами в девять часов вечера, когда я в конце долгого рабочего дня толкала в супермаркете тележку с продуктами. Если я не успевала ответить за пять минут, начинали сыпаться сообщения: «Мне нужен отчет о встрече в Чикаго! Ты закончила? Где он?» Я бросала свою наполовину заполненную товарами тележку, бежала домой, работала допоздна, отправляла ей отчет к полуночи и ложилась спать.

В шесть утра я просыпалась от новой эсэмэски: «Давай поговорим утром, обсудим отчет».

Очевидно, что это был один из тех случаев, когда реализовать принцип «*доверяйте полностью*» было невозможно. Я не чувствовала, что мне *демонстрируют уважение*; сообщения моей начальницы не имели ничего общего с *внимательным общением*, и мы явно не *сотрудничали уверенно*. В последующие годы я обнаружила, что при наличии в организации фундамента *полного доверия* люди гораздо охотнее говорят то, что имеют в виду, не опасаясь критики или репрессий, и поэтому могут предложить значимые улучшения даже в сложных ситуациях, подобных той, в которой оказалась я со своей бывшей начальницей. *Полное доверие* может помочь превратить пассивно-агрессивного или доминирующего коллегу из сплошного наказания в – хотите верьте, хотите нет! – порядочного человека.

Наконец, *полное доверие* ведет к расширению прав и возможностей. Да, я знаю, слова «наделение полномочиями» и «расширение прав» настолько часто употребляют, что они стали бессмысленными. Как часто руководители говорят своим подчиненным: «Я хочу наделить вас полномочиями», но на деле оказываются не готовы отказаться даже от частички контроля, чтобы позволить другим сотрудникам внести свой вклад! В результате эти слова не могут не звучать немного фальшиво. А вот в контексте принципа *полного доверия* расширение прав и возможностей означает предо-

ставление людям полной ответственности за свою работу, а также ресурсов, необходимых для ее завершения.

Расширение прав и возможностей означает, что каждый знает, что может совершенно свободно высказать свое мнение, представить спорную точку зрения или просто сказать: «Мне это не подходит», не боясь при этом нажать себе нового врага. Расширение прав и возможностей подразумевает высокий уровень психологической безопасности, четкие каналы передачи информации, откровенное обсуждение неудач и четкие пути продвижения вперед, неотъемлемой частью которых являются уважение, согласованность и совместные действия всех сотрудников.

* * *

Книга «Цифровой язык тела» предназначена для людей, чье начальство и коллеги постоянно говорят о командной работе, но, похоже, никогда не делают того, что для нее необходимо. Эта книга для тех, у кого нет ни одной свободной минутки – только конференц-звонки, электронные письма, мессенджеры и социальные сети, – для тех, кто хочет раз и навсегда всё это изменить.

В следующих нескольких главах вас ждут истории из жизни, стратегии поведения и простые правила, которые помогут улучшить рабочую атмосферу в любой организации. Вы узнаете много нового о подтексте, пунктуации, темпе, пау-

зах, о сигналах власти и доминирующего положения, а также о различиях в цифровом языке тела между представителями разных полов, поколений и культур. Если вы возглавляете команду сотрудников, если вы работаете с кем-то, кого вам сложно понять, если вы просто не понимаете, почему вокруг вас так мало эмпатии, эта книга для вас. Моя цель проста: помочь вам сэкономить время, освободить вас от страха и беспокойства и сделать недоступные, казалось бы, для понимания сигналы и подсказки такими же понятными, как рукопожатие, кивок, улыбка или одобрительное «Молодец!»

Итак, если вы хотите продемонстрировать

Доверие

- Традиционный язык тела: держите ладони открытыми; не скрещивайте руки на груди и не кладите ногу на ногу; улыбайтесь и кивайте.

- Цифровой язык тела: используйте понятные формулировки, четко указывайте тему сообщения; заканчивайте электронные письма дружеским «жестом» («Напишите мне, если вам что-то понадобится!»; «Надеюсь, это поможет»); не используйте без предупреждения опцию «Скрытая копия»; старайтесь подражать тому, как ваш собеседник использует эмодзи и/или неофициальный стиль пунктуации.

Заинтересованность

- Традиционный язык тела: наклонитесь вперед, когда говорит ваш собеседник; не скрещивайте руки на груди и не кладите ногу на ногу; улыбайтесь; кивайте; поддерживайте прямой зрительный контакт.

- Цифровой язык тела: отвечайте на сообщения без промедления; в тексте письма отвечайте на все вопросы или утверждения, которые содержатся в письме вашего коллеги (а не только на один или два); отправьте простое «Понял» или «Получил», если сообщение не требует более развернутого ответа; не используйте кнопку отключения микрофона, чтобы одновременно делать несколько дел; используйте позитивные эмодзи, такие как улыбка или поднятый вверх большой палец.

Энтузиазм

- Традиционный язык тела: говорите быстро и громко; выражайте энтузиазм физически, подпрыгивая на месте или постукивая пальцами по столу.

- Цифровой язык тела: используйте восклицательные знаки и заглавные буквы; отвечайте быстро; отправляйте несколько сообщений подряд, не дождавшись ответа; используйте позитивные эмодзи (улыбка, поднятый вверх большой палец, «дай пять!»).

Срочность

- Традиционный язык тела: говорите громче, говорите быстро, поднимите указательный палец (или используйте любой другой выразительный жест).

- Цифровой язык тела: пишите заглавными буквами; используйте однозначные формулировки; поставьте несколько восклицательных знаков в конце предложения; сообщению по цифровому каналу связи предпочтите телефонный звонок или встречу; пропустите приветственные фразы; используйте официальную завершающую формулу, опцию «Ответить всем» или «Отправить копию», чтобы привлечь внимание к письму; отправьте одно и то же сообщение по нескольким цифровым каналам одновременно.

Глава 2. «Что ты так переживаешь?»

Демонстрация власти и вечное чувство тревоги

Нам всем нравится осуждать ужасных боссов, которых мы видим в таких фильмах, как «Уолл-стрит», «Офисное пространство», «Среди акул» и «Дьявол носит *Prada*» (если вы никогда не видели, как Мерил Стрип одаривает свою ассистентку испепеляющим взглядом, сардонически цедя сквозь зубы: «Пожалуйста, не утомляйте меня вопросами», – сегодня вечером обязательно посмотрите «Дьявол носит *Prada*»)¹⁴. Но действительно ли эти голливудские архетипы так уж преувеличены? Или они не слишком отличаются от некоторых людей, с которыми мы все сталкивались на работе?

У меня есть своя собственная правдивая история о кошмарной коллеге, которой я люблю делиться на коктейльных вечеринках. Первая работа, которую мне удалось найти после бизнес-школы, была в торговом зале банка *Lehman Brothers*, когда он еще не обанкротился. Главным принципом корпоративной культуры банка в то время был принцип «заткнись и делай, что тебе говорят». Моя коллега – назо-

¹⁴ *The Devil Wears Prada*, directed by David Frankel (Beverly Hills, CA: 20th Century Fox Home Entertainment, 2006).

вем ее Харриет – была молодой сотрудницей, которая работала в штате уже в течение нескольких лет. Помимо прочего в число моих обязанностей входило обновление данных по командному проекту, а это включало получение информации от... Харриет. Каждый раз, когда мне нужно было получить ответ на какой-то вопрос, я отправляла Харриет электронное письмо. И практически каждый раз, отвечая на мое письмо, она ставила в копию моего босса. Это было похоже на какую-то странную форму запугивания: она будто предупреждала руководство, что за мной надо на всякий случай пристально следить. Потом я начала замечать, что Харриет не приглашает меня на собрания. Когда я спросила ее об этом, она сказала, что это вышло случайно. Так почему же тогда это продолжало повторяться? В конце концов я поняла, что причина, по которой она не включала меня в список участников собраний, заключалась в том, что это позволяло ей представить мою работу как свою собственную (я поняла это, только когда увидела, что она использует «я» вместо «мы» в электронных письмах на тему командного проекта).

Многим из нас хорошо знакомы способы демонстрации власти, используемые на очных встречах. Мы все были в такой ситуации, когда начальник или старший партнер по команде во время встречи физически отстраняется или поворачивается к другому члену команды, избегает зрительного контакта, пренебрежительно поднимает бровь или перестает улыбаться и делать дружеские жесты. Или, может быть, това-

рищ по команде во время совещания начинает перебивать, игнорировать или торопить вас, ясно давая понять, что он слишком занят, чтобы болтать о пустяках.

Агрессию Харриет было трудно не заметить, но в цифровой среде такое типичное для демонстрации власти поведение обычно интерпретировать сложнее. Оно может проявляться в виде небрежных односложных ответов на электронные письма, длительных задержек с ответами на простые вопросы, чрезмерно официальных формулировок или вообще отсутствия ответа на письмо.

Очень трудно быть объектом подобной демонстрации власти, особенно потому, что в условиях неоднозначности цифровой коммуникации становится возможным как непонимание (со стороны менее могущественных), так и психологическое манипулирование (со стороны более могущественных). В этой главе мы поговорим о сигналах цифрового языка тела, наиболее часто вызывающих тревогу, и о том, как избежать паранойи и путаницы в общении, с кем бы вам ни приходилось иметь дело.

Что в цифровом общении вызывает у вас тревогу?

- Не слишком ли много я говорю?
- Не пытаются ли другие люди присвоить себе мою работу?
- Что если они сочтут мою идею глупой? Будут ли они думать обо мне хуже?
- Имеет ли молчание во время конференцсвязи или

видеоконференции какое-то отношение ко мне?

- Понятно ли, что я имею в виду в этом письме?
- Не может ли получатель неправильно интерпретировать это сообщение?

Что делать, если непонятно, как лучше действовать?

Ваш менеджер напоминает вам о том, что приближается дедлайн. Пытается ли он просто помочь или демонстрирует свое доминирующее положение в иерархии? Как определить разницу?

Если вы столкнулись с отсутствием ясности в поведении другого человека, вот два вопроса, которые могут помочь вам решить, что делать дальше:

У кого из нас двоих больше власти?

Насколько мы доверяем друг другу?

Власть = скорость

Подумайте о том, как быстро вы бы ответили на запрос от своего начальника, который имеет над вами определенную власть. В этом случае ваша быстрая реакция является подтверждением этой власти. А теперь подумайте, как быстро вы бы отреагировали на аналогичный запрос от своего сек-

ретаря или нижестоящего сотрудника, у которого не так много власти. Мы уделяем особое внимание скорости, ясности и содержательности сообщений в переписке с начальством и клиентами, но при этом в общении с нижестоящими сотрудниками обходимся письмом в одну строчку без указания темы. Почему? Да потому что именно более высокий уровень власти начальства побуждает нас быть более осторожными с цифровым языком тела, особенно когда мы во время напряженного рабочего дня изо всех сил пытаемся разделить дела на более и менее важные.

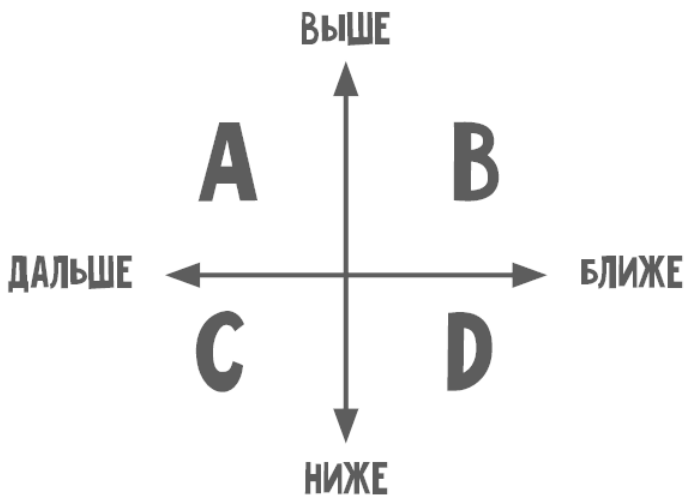
Доверие тоже имеет значение

То, как и о чем мы сигнализируем, зависит также от того, насколько мы доверяем человеку, с которым общаемся. Если вы отправите очень короткое письмо близкому коллеге, который работал с вами в течение многих лет, и уровень доверия между вами достаточно высок, он, скорее всего, истолкует такую лаконичность как сигнал о том, что вы заняты. Но если уровень доверия между вами низок из-за борьбы за сферы влияния на работе, он может истолковать краткость как признак того, что вы обижаетесь или сердитесь. В доверии важны и факторы другого уровня: такие переменные, как возраст, пол, культура и расовая принадлежность, играют ключевую роль в том, исходим ли мы в интерпретации сообщений из того, что у нашего собеседника добрые

намерения.

Лучший способ разобраться с неоднозначными сообщениями – использовать то, что я называю «Матрицей доверия и власти»: инструмент, указывающий, какие цифровые сигналы языка тела следует иметь в виду при анализе различных уровней отношений на рабочем месте. Эта матрица представлена в схематическом виде на рисунке ниже. Ось y обозначает ваш уровень власти по отношению к человеку, с которым вы общаетесь. Если у вас больше власти (человек – ваш подчиненный), посмотрите на верхнюю половину матрицы. Если вы общаетесь со своим начальником или клиентом, посмотрите на нижнюю половину. Ось x указывает на уровень доверия. Если у вас близкие, доверительные отношения с этим человеком, посмотрите на правую сторону матрицы. В противном случае посмотрите на ее левую часть.

МАТРИЦА ДОВЕРИЯ И ВЛАСТИ



Если вы находитесь в секторе *A* (это означает, что у вас больше власти и низкий уровень доверия), вам необходимо чаще показывать другим людям, за что вы их цените. Простые вещи, такие как фразы «Спасибо за сообщение» или «Я не могу посмотреть это сейчас, но обязательно посмотрю чуть позже», играют большую роль в том, чтобы помочь сотрудникам установить для себя правильный уровень ожиданий.

Если вы находитесь в секторе *B* (это означает, что у вас

больше власти, но вы пользуетесь высоким уровнем доверия), вполне может быть, что вы привыкли злоупотреблять краткостью в общении с этим человеком. Четко формулируйте сроки и свои ожидания и не предполагайте, что другие люди «поймут, что вы имеете в виду».

Если вы находитесь в секторе *C* (то есть у вас меньше власти и низкий уровень доверия), сделайте своим приоритетом реагировать на поручения быстро, но с должным вниманием и не бойтесь просить уточнений. Ваша цель должна состоять в том, чтобы повысить доверие в отношениях. А если вы совсем запутались, найдите кого-нибудь, кто сможет подсказать вам, что делать.

Наконец, если вы находитесь в секторе *D* (то есть у вас меньше власти и очень доверительные отношения), не теряйте бдительности и не допускайте небрежности в работе и общении только потому, что между вами по большей части есть взаимопонимание.

Мои клиенты говорили, что эта простая схема действительно помогла им лучше ориентироваться в соотношении между властью и доверием. «Матрицу доверия и власти» можно использовать, чтобы лучше понять, какие цифровые сигналы языка тела имеют наибольшее значение для улучшения вашей коммуникации.

Благие намерения – удручающий результат

Намерения имеют большое значение в динамике власти, и цифровой язык тела имеет неприятное свойство их искажать. Как-то в начале своей карьеры я написала по электронной почте финансовому директору крупной организации, которая незадолго до этого предложила дать мне контакты своего коллеги. Намереваясь показать, как сильно я ценю ее время и ее перегруженное (как я себе представляла) расписание, я написала по электронной почте: «Просто напоминаю о себе; я знаю, что Вы очень заняты, и хотела уточнить насчет контактов Джона».

Эффект был совершенно противоположным тому, чего я ожидала. Она ответила: «Рекомендую Вам никогда в дальнейшем не начинать письма с напоминания человеку о том, что он очень занят». (Это, кстати, был последний раз, когда я получала от нее письмо.)

Я ни в коем случае не хотела проявить к ней неуважение – как раз наоборот. Наверное, мне нужно было быть осторожнее в выборе слов, поскольку разрыв в наших уровнях власти был высоким, а уровень доверия между нами – низким.

Что если она была в отпуске или у нее был свободный день, и она решила, что я нарочно хочу ее пристыдить? Я использовала фразу «Я знаю, что Вы очень заняты», чтобы

компенсировать свое стеснение от того, что мне приходится напоминать о себе, но мне, видимо, следовало выражаться яснее.

Из всего этого я извлекла урок: нужно быть осторожнее в такого рода отношениях и адаптировать свой цифровой язык тела с учетом большого разрыва в доверии и власти. Бывает, что у человека просто был неудачный день. Бывает, что ему просто выгодно неправильно истолковывать ваши намерения. А может быть, он хочет продемонстрировать свою власть и неверно интерпретирует ваши намерения из принципа. Постарайтесь так не делать, потому что это может навсегда испортить отношения.

Говори то, что имеешь в виду, делай то, что говоришь

Столь часто наблюдаемое несовпадение между *намерениями* и *их интерпретацией* в цифровом мире еще больше усугубляется явлением, известным как *эффект растормаживания в Сети*. Он имеет место, когда мы теряем бдительность, отказываемся от формальностей и выражаем себя в Интернете откровенным, свободным от всякой цензуры образом – как мы бы и не подумали выразить себя в личном общении. Согласно статье Джона Сулера в журнале «Киберпсихология и поведение», эффект растормаживания в Сети возникает из-за «анонимности, невидимости, асинхронно-

сти, интроекции, диссоциативного воображения и минимизации авторитета», которые обычно характерны для виртуального общения¹⁵. Когда мы взаимодействуем в личном общении, наши невербальные сигналы – выражение лица, тон голоса, жесты и т. д. – играют роль поведенческих ограничений. Вы ведь вряд ли скажете: «Сделай это сейчас же!» подруге, которая вот-вот расплачется – ну, разве что вы очень злитесь, потому что вам пришлось повторять одно и то же уже двадцать раз.

Когда членам команды сложно понять, какие намерения кроются за тем или иным сообщением, за этим обычно следуют игры власти, враждебность и обиды, подрывающие доверие, уменьшающие эффективность сотрудничества и мешающие инновационному мышлению.

Прежде чем мы перейдем к анализу некоторых наиболее распространенных в цифровом общении источников тревоги, которые препятствуют нашей цели – достижению оптимальной ясности, – запомните одну вещь:

Всегда будьте безупречны в своих словах.

В годы преподавания в Гарварде я заметила, что один из моих студентов *всегда* делает паузу, прежде чем заговорить. Независимо от того, отвечал ли он на вопрос или выступал с докладом, было сразу видно, сколько времени и усилий он уделяет тому, чтобы обдумать то, что он собирается сказать.

¹⁵ John Suler, “The Online Disinhibition Effect,” *CyberPsychology & Behavior* 7, no. 3 (2004): 321–26, <https://doi.org/10.1089/1094931041291295>

Тогда (как и сейчас) это показалось мне важным навыком лидерства, который выделял его из толпы. Быть безупречным в своих словах означает действительно слушать и понимать, что говорит кто-то другой, а потом давать внимательный и хорошо обдуманый ответ – причем как в очном, так и в цифровом общении.

Менеджер по маркетингу одной организации, ориентированной на потребителя, однажды отправил генеральному директору письмо, написанное в саркастическом, совершенно неуместном тоне. Вместо того, чтобы ответить первое, что пришло в голову («Да возьмите же себя В РУКИ!»), генеральный директор нашел время, чтобы ответить с достоинством: «Мне бы хотелось, чтобы Вы понимали, что сарказм в настоящее время не лучший выход». Если кто-то отправит вам пассивно-агрессивное электронное письмо типа «Я надеюсь, Вы заканчиваете работу, которую я поручил??», сопротивляйтесь желанию ответить: «Нет, я совершенный идиот, который за всю свою жизнь ничего сам не сделал!» Вместо этого отвечайте конкретно, используя факты: «Я работаю над этим заданием прямо сейчас, и Вы получите его к тому сроку, который мы с Вами установили, в пятницу в 10:00» или «Наш план работы предполагал, что я закончу отчет в среду; вот черновой вариант. Не могли бы Вы дать мне знать, если Вам понадобится что-нибудь еще?».

Делая свои формулировки безупречными, вы не только привлекаете внимание к необдуманному или неуместному

по тону сообщению собеседника, но и показываете другим на собственном примере, как правильно реагировать в таком случае.

Я получил запутанное письмо, что мне делать?

Как быть с двусмысленностью

- Спросите себя, что вас смущает. Выбор канала связи, тон или само сообщение? Если это канал связи, переключитесь на другой. Иногда телефонный разговор действительно лучше, чем электронная почта, точно так же, как электронная почта гораздо лучше подходит для вдумчивого и рассудительного диалога, чем СМС. Если речь идет о тоне, исходите из того, что у вашего собеседника были наилучшие намерения, и отвечайте фактами. Если проблема заключается в самом сообщении, попросите собеседника внести ясность.

- Если сообщение несмотря ни на что остается двусмысленным, воспользуйтесь независимым мнением надежного эксперта.

- Соберитесь с духом и признайте, что вам нужны разъяснения. Попросите автора сообщения ответить на следующие вопросы: в чем проблема, что нужно сделать, как я могу помочь.

А может, проблема во мне?

Как избежать нагнетания тревоги в цифровом общении

Когда вы пишете другим, всегда задавайте себе следующие вопросы:

- Понятно ли мое сообщение?
- Есть ли другой вариант (а может быть, целых два или три), как получатель может интерпретировать мое сообщение?
- Если мое сообщение сбивает с толку, есть ли другой способ и стиль, который я мог бы использовать, чтобы передать свою мысль более четко?
- Если у меня больше власти, не воспринимается ли мое сообщение как излишне сухое, расплывчатое или написанное второпях?

С каких это пор электронное письмо превратилось в тест Роршаха?

Тест Роршаха, также известный как тест с чернильными пятнами, был придуман швейцарским психиатром Германном Роршахом еще в 1921 году. Испытуемого просят посмотреть на ряд картинок с чернильными пятнами и сказать, какую фигуру или очертание он видит на каждой из них. Затем по результатам судят о мыслях, желаниях и личностных

характеристиках испытуемого. Например, на одном из чернильных пятен один человек может видеть крылья летучей мыши или бабочки, другой – две руки, сложенные для молитвы, третий – демона в плаще, четвертый – мороженое, тающее в луже на тротуаре. Каждый из этих ответов почти ничего не говорит нам о самом чернильном пятне, но зато он может многое рассказать об эмоциональной жизни испытуемого.

На работе мы регулярно сталкиваемся с чем-то вроде этих чернильных пятен. Вот вам пример:

От кого: Джейн Робинсон

Кому: Эрика Дхаван

Re:

Почему Вы это не доделали?

Джейн

На первый взгляд кажется, что это простое и понятное сообщение, разве что написанное в спешке. Но что Джейн на самом деле имела в виду? Может быть, ее так научили писать электронные письма в университете? А может быть, здесь присутствует и что-то еще, например демонстрация силы в цифровом формате общения?

Предоставляю вам решить, что это значило – как в настоящем тесте Роршаха. А пока давайте рассмотрим подробнее четыре типа сигналов цифрового языка тела, которые наиболее часто вызывают тревогу. Я расположила их в произволь-

ном порядке:

- Краткость
- Пассивная агрессия
- Длительное время ответа
- Официальный тон

Краткость

что это значит?????????? надо поговорить

ПОСТАРАЙТЕСЬ ПРИСЛАТЬ СЕГОДНЯ

Кратко? Да. А страшно? Еще как! В начале карьеры я работала в одной крупной консультационной фирме, где мне пришлось много узнать о том, сколько стресса могут вызывать короткие и деловые сообщения. На тот момент мне казалось, что я уже достаточно хорошо научилась интерпретировать невербальные сигналы, но на самом деле мне еще было далеко до совершенства.

Я жила и работала в Нью-Йорке, и почти каждый день мне приходилось общаться со старшим по должности сотрудником из британского офиса, расположенного в Лондоне. Мы ни разу не встречались лично, нас разделяли 5500 км, и всё общение проходило исключительно по телефону и электронной почте. Как менее опытный партнер, я горела желанием проявить себя в работе, и мой лондонский коллега, казалось,

тоже был рад работать со мной. К сожалению, 90 % времени я понятия не имела, чего он хочет и о чем думает.

Естественно, поскольку он занимал более высокую должность в рамках проекта, над которым мы работали, он задавал тон нашего общения. Его электронные письма по лаконичности стиля не уступали хайку. Сообщение типа «Пришлите информацию по этому клиенту», по-моему, немногим отличается от «Туман и осенний дождь. Но пусть невидима Фудзи». Стараясь подражать его краткости, я отвечала: «Подробнее, пожалуйста». По телефону мне удавалось с ним переговорить минут семь-десять, не больше, в перерывах между его встречами с клиентами и перелетами, и обрывки информации, которые мне удавалось выцарапать за эти так называемые разговоры, только еще больше приводили меня в замешательство. Он говорил что-нибудь типа «Поработайте над этим еще немного», а через несколько дней «Давайте пройдемся по этим моментам еще раз», но никакой совместной работы, которую предполагает эта фраза, между нами не было. Он ни разу не сказал мне, над чем конкретно нужно поработать еще немного или по каким моментам нужно пройти. Со временем я начала ощущать, что добиться успеха в такой ситуации для меня просто невозможно. Более того, он был недоволен моей работой – я точно это знала, – но в таких условиях, когда вся помощь и обратная связь ограничивалась электронным письмом в пару строк длиной, исправить что-либо было нереально.

Я не могла выполнять работу, на которую, по моему мнению, была способна, поскольку а) я никогда не получала надлежащей информационной поддержки по цифровым каналам, и б) различие между нами в уровне власти не позволяло мне ее потребовать. Мне ничего не оставалось, как жить в состоянии постоянного беспокойства, связанного с проектом. Конец этому беспокойству пришел, только когда я уволилась.

Излишняя краткость – нередкое явление со стороны представителей высших эшелонов власти. В *Morgan Stanley* ходила шутка, что чем выше по должности становится человек, тем меньше символов ему нужно, чтобы выразить свою благодарность в сообщении или электронном письме. Начинаем мы карьеру со слов «Большое спасибо!», а поднявшись по служебной лестнице на ступеньку или две, сокращаем его до «Спасибо!». Еще одно повышение – и вот уже осталось только «спс». А один топ-менеджер так и вовсе писал «с». Это ведь был такой важный и занятой человек, что даже его собственная мать не вправе была бы потребовать, чтобы он нашел для нее время нажать еще пару клавиш.

Руководители давно известны тем, что любят отправлять небрежные сообщения и еще более небрежные электронные письма. Безграмотные предложения, плохая грамматика, ужасающая орфография – у них ведь просто нет времени обо всем этом беспокоиться! Краткость, конечно, выглядит очень внушительно, но она ведь может также повредить ва-

шему бизнесу. Небрежно написанное письмо подразумевает, что получателю придется потратить время на расшифровку того, что оно означает; это вызовет задержки и потенциально приведет к дорогостоящим ошибкам.

Один руководитель – назовем его Томом – был известен как своей небрежностью, так и своей краткостью. Однажды, когда его подчиненный отправил ему электронное письмо с вопросом: «Том, вы хотели бы, чтобы мы продолжали работать по этому плану, или нам лучше собрать дополнительную информацию?», Том ответил: «Да». Спасибо, Том! Будем продолжать выполнять этот план. Или другой. Или оба сразу. Или ни тот, ни другой не будем выполнять. Представьте себе, сколько времени его команда потратила впустую, обсуждая его ответ, и как долго им пришлось ждать, прежде чем кто-то решился указать Тому, что он не ответил на вопрос!

Эксперт по взаимодействию с сотрудниками доктор Жаклин Костнер обращается к руководящим работникам с такими словами о небрежности: «Вы обязаны найти время; в противном случае вы не подходите для своей должности, и ее должен занять кто-то другой. Или, может быть, вас нужно освободить от некоторых из ваших обязанностей, потому что нет никакого оправдания тому, чтобы отправлять людям электронные письма, больше похожие на шифровки»¹⁶. Ру-

¹⁶ Keith Ferrazzi, “How to Avoid Virtual Miscommunication,” Harvard Business Review, March 31, 2020, <https://hbr.org/2013/04/how-to-avoid-virtual-miscommun>

ководители не обязаны отвечать на каждое сообщение, но, когда требуется важное распоряжение по работе, их сообщения должны быть, по крайней мере, ясными. Представьте себе, насколько лучше у меня всё сложилось бы с моим первым проектом, если бы мой босс, общавшийся со мной письмами-хайку, потратил лишних десять минут на то, чтобы в доступной форме объяснить, чего он хочет?

Получая загадочные сообщения, мы ломаем голову над их истинным смыслом, пытаюсь добавить недостающие слова и отсутствующие компоненты значения, что вызывает кучу стресса и путаницы. Однажды у меня была клиентка – я буду называть ее Джанет, – с которой у меня были многолетние деловые отношения. Мы с Джанет планировали предстоящее мероприятие, до которого оставалось еще несколько месяцев. За два дня до нашего созвона я отправила ей по электронной почте список вопросов, которые нам нужно было обсудить. Она ответила: «Да, давайте обсудим. И еще нужно обсудить бюджет». У меня сердце упало. Я предположила, что она собирается сказать, что у нее иссякли средства и мне не заплатят за работу, сколько было обещано. От возмущения я почти не сомкнула глаз всю ночь и всё еще была в плохом настроении, когда она позвонила по телефону.

«Я забыла, сколько я обещала вам заплатить, – сразу сказала Джанет. – Не могли бы вы напомнить мне, чтобы я могла включить эту сумму в свой бюджет?»

Я напрасно потратила время и энергию, готовясь к худ-

шему. Мои отношения с Джанет оставались неизменными, но из-за дисбаланса власти я была склонна к лишним переживаниям по поводу нашей договоренности, и это отвлекло меня от того, что мне действительно нужно было делать.

Как реагировать на сбивающие с толку сообщения?

Вот несколько советов на тот случай, если вы получаете слишком короткие и непонятные сообщения:

- Если это какое-то поручение по работе, задайте уточняющие вопросы, например: «Не могли бы Вы сообщить, что от меня требуется?» или «Спасибо за информацию. К какому времени это нужно сделать?».

- Если вы в чем-то не уверены, попросите уточнить детали, которые вас интересуют, чтобы лучше понять намерения отправителя и поставленную перед вами задачу.

- Измените канал связи, чтобы получить дополнительную информацию о ситуации: выберите телефонный звонок, видеочат или личную встречу.

Если вам постоянно кажется, что между вашими сообщениями и ответами, которые вы получаете, существует несоответствие:

- Спросите себя: понятно ли я объясняю, что должен сделать получатель, почему он должен это сделать и

когда он должен это сделать?

- Спросите себя: правильный ли я использую канал связи? Может быть, короткий телефонный звонок позволит дать больше информации о контексте, чем электронное письмо?

Пассивная агрессия

Как я уже упоминал в своем предыдущем письме...

Начну прямо сейчас...

Я что-то упустил?????

Это чувство наверняка знакомо каждому: то чувство, когда мучительно пытаешься понять истинное значение фразы, которая звучит совершенно безобидно, но от которой на сердце всё равно становится тяжело. Что человек на самом деле имеет в виду, когда пишет: «Как я уже упоминал в предыдущем письме» или «Просто хотел напомнить...»?

Звучит вроде бы рассудительно и спокойно, как изречение какого-нибудь скандинавского божества. Но что если на самом деле этот человек имеет в виду: «Ты что, не читал мое письмо? Будь внимательнее, черт возьми!» или «Когда ты уже сдашь работу? Уже поздно! Я жду!»?

Иногда мы воспринимаем такие «шифровки» как микроагрессию, которая подпитывает и без того недоброжелательную атмосферу в штате. В других случаях мы говорим себе, что это, вероятно, просто клише, которому наш босс на-

учился еще в бизнес-школе, и он даже не осознает, насколько пафосно и скучно оно выглядит в письме.

Вот пример: коллеги Мелисса и Розали сразу же поладили. Но когда они начали работать вместе над одним проектом, их отношения пошли под откос.

Давайте посмотрим на их переписку в *GChat*:

Мелисса: Привет, подруга! Я знаю, что ты занята, но ты не пришлешь мне проект отчета сегодня?

Розали: О, привет! Да, конечно, амига¹⁷. Теоретически у меня есть время до завтра, но, конечно, для тебя что угодно!

Мелисса: Спасибо огромное! На самом деле в графике проекта он значится на вчерашний день, но я не хотела тебя беспокоить. Я тебе пришлю ссылку на график – просто чтобы точно знать, что мы на одной волне JJJ И спасибо за оперативность с отчетом! Не хочешь как-нибудь выпить кофе со мной?

Розали: Спасибо за предложение, но нет, на самом деле мне нужно сейчас работать над этим отчетом. Но ты не волнуйся, и график я тоже обязательно посмотрю, прямо сейчас. Хорошего дня, Мелисса.

Осмелюсь предположить, что обедать вместе эти две подруги в ближайшее время не пойдут. Вместо того, чтобы смягчить разговор предложением вместе перекусить, Мелиссе следовало с самого начала говорить прямо, сразу переходя к сути и избегая расплывчатых формулировок, таких как

¹⁷ Исп. «подруга».

«я знаю, что ты занята, но» и «просто чтобы точно знать, что мы на одной волне». Мелисса могла бы написать: «Привет! У меня в календаре написано, что ты должна закончить отчет сегодня. Ты не подскажешь, когда сможешь его прислать?» Очень простое сообщение, в котором содержится указание на источник информации (ее календарь), а также четкий, прямой вопрос.

Писательница и маркетолог из Вашингтона Даниэль Рене написала в *Twitter* о том, как люди используют язык повседневного цифрового общения, чтобы в завуалированной форме выразить пренебрежение друг к другу¹⁸. По ее словам, фразу «как я уже писал в предыдущем письме» чаще всего используют для того, чтобы аккуратно поправить или даже пристыдить получателя письма. Рене также попросила своих подписчиков в *Twitter* написать свои излюбленные фразы с завуалированным смыслом, и этот вопрос вскоре стал вирусным (10 000 ретвитов, 40 000 лайков, более 1 000 ответов)¹⁹. Явным победителем, на мой взгляд, стало электронное письмо с темой «Дружеское напоминание» и со словами: «Я просто хотел переместить свое предыдущее письмо в топ твоего почтового ящика, потому что знаю, что ты сейчас очень

¹⁸ Alina Dizik, “How to Avoid Writing Irritating Emails,” BBC Worklife, September 5, 2017, <https://www.bbc.com/worklife/article/20170904-how-to-avoid-writing-irritating-emails>

¹⁹ Alina Dizik, “How to Avoid Writing Irritating Emails,” BBC Worklife, September 5, 2017, <https://www.bbc.com/worklife/article/20170904-how-to-avoid-writing-irritating-emails>

занят».

Вот еще несколько ответов из опроса Рене в *Twitter*:

@chocolateelixir: Я люблю пересылать предыдущее письмо с комментарием: «Поправьте меня, если я ошибаюсь, но вот здесь Вы утверждаете...»

@darkandluuney: Пишу «На всякий случай повторяю...», а потом выделяю цветом и жирным шрифтом то, что было четко сказано в цепочке писем.

@crumr018: «Не уверен, что мое письмо дошло до Вас, так как я не получил ответа».

@_verytrue: Мне **ОЧЕНЬ** нравится фраза «Есть какие-нибудь новости по этому поводу?». (Этот автор даже не поленился прикрепить к письму другое письмо в качестве приложения!)

Во всех этих случаях получатель может не понять подтекста, но разве смысл только в этом? Отправители просто получают моральное удовлетворение от самого использования фраз типа «На всякий случай повторяю...» и «Есть какие-нибудь новости по этому поводу?». Мелочно? Несомненно.

Хорошо это или нет, но цифровые коммуникации не позволяют нам видеть немедленную реакцию собеседника – вот почему мы ищем способы «вежливо» выразить раздражение. Ключевое слово – «вежливо». Хотя некоторые из этих фраз могут быть истолкованы как проявление пассивной агрессии, правда в том, что занятые люди (особенно люди в возрасте) часто воспринимают их как реальный запрос инфор-

мации или напоминание, не замечая за ними никакой скрытой агрессии.

У меня всегда вызывает недоумение одна фраза, которую нередко используют мои клиенты: «Спасибо за ваше терпение». Всякий раз, когда я вижу в электронном письме «Спасибо за ваше терпение», я не могу решить, отмахивается ли человек от меня на неопределенное время, не назначая конкретной даты на будущее, или ему действительно нужно всего лишь на несколько дней больше, чем ожидалось, чтобы связаться со мной. Я знаю, знаю – в большинстве случаев имеется в виду: «Извините, что задержался с ответом, это займет больше времени, чем я думал». И все. Не нужно из-за этого не спать ночами.

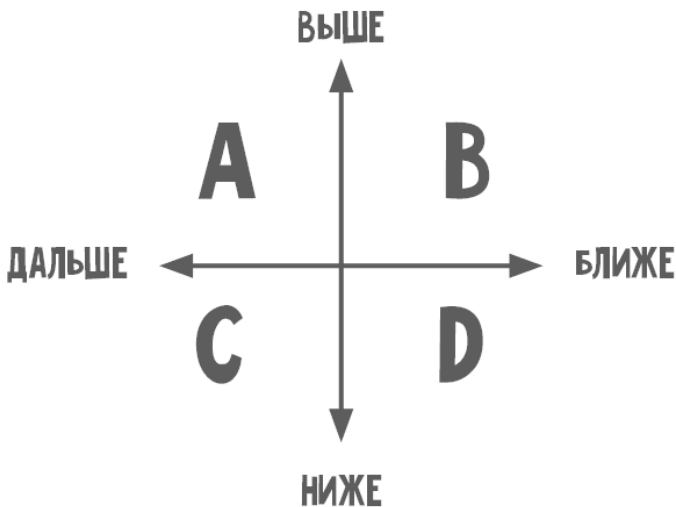
Пассивно-агрессивные чувства, стоящие за общими фразами

Как говорилось в моем предыдущем письме	Вы на самом деле не читали то, что я написал. На этот раз будьте внимательнее!
Для дальнейшего использования	Позвольте мне исправить Вашу вопиющую ошибку, о которой Вы уже и так знаете.
Пишу, чтобы поднять свое письмо в списке входящих	Вы мой босс, но я уже три раза об этом напоминал, и мне позарез нужно, чтобы Вы это сделали!
Просто хочу убедиться, что мы на одной волне	Просто хочу прикрыть свою задницу, чтобы, если что, показать другим это письмо и доказать, что я с самого начала был прав.
В дальнейшем...	Никогда так больше не делайте.

Но как же нам формулировать сообщения на тему «просто хотел напомнить», не прибегая при этом к пассивной агрессии? В каких случаях нормально включить в переписку начальника и при этом не выглядеть сволочью? Когда написать вместо электронного письма СМС, а когда лучше позвонить и что-то уточнить?

Что ж, давайте вернемся к «Матрице доверия и власти».

МАТРИЦА ДОВЕРИЯ И ВЛАСТИ



У кого из вас больше власти? Насколько вы с собеседником доверяете друг другу?

Если у вас высокий уровень доверия, выберите телефонный звонок и не стесняйтесь отвечать быстро и в неофициальном стиле. Если между вами меньше доверия или разрыв в уровне власти очень значителен, используйте официальные каналы связи и старайтесь высказываться вежливо и по существу (и не забудьте, что грань между вежливостью и

пассивной агрессией бывает очень тонкой).

Как вести себя с пассивно-агрессивным коллегой или начальником?

- **Старайтесь не отвечать на сообщения или электронные письма, когда вы сердиты или раздражены.** Это поможет избежать недопонимания, потерянного времени и раскаяния впоследствии. Если вы чувствуете, что вами завладели эмоции, сохраните свое письмо в виде черновика: лучше еще раз перечитать его и отправить, когда у вас улучшится настроение.

- **Руководствуйтесь разумными доводами.** Продумывайте свои ответы и сообщайте людям именно то, что им нужно для дальнейших действий. По умолчанию исходите из того, что у вашего собеседника добрые намерения. Поставьте себя на его место и спросите, почему он мог допустить такую ошибку. Иногда полезно просто добавить к письму немного информации, чтобы получателю не приходилось перечитывать предыдущие письма («Вот что мне от Вас нужно...» или «Вот примерные даты...»).

- **Проявляйте эмпатию и поддержку.** Замените предложения в повелительном наклонении типа «Сделайте это» предложениями в условном «Не могли бы Вы это сделать?». Отвечая на письмо, начните свое

сообщение с выражения признательности, используя такие слова, как «Спасибо» или «Отличная работа».

Длительное время ответа:

Почему. Ты. Мне. Больше. Не. Звонишь.

Если обычно приветливый коллега проигнорирует ваше радостное «Привет!» при встрече в коридоре, вы сразу поймете – что-то не так. Если молчание продолжится и после вашего возвращения за свой стол, вы попытаетесь выяснить, что произошло. Вас будет беспокоить не столько молчание вашего коллеги, сколько сам факт изменения его модели поведения.

В нашем цифровом мире так называемое молчаливое обращение может проявляться в виде задержки с ответом на электронные письма и текстовые сообщения или даже игнорирования. А это, в свою очередь, вызывает явление, которое я называю «тревогой из-за времени ответа»: сильное беспокойство, которое мы испытываем, когда размышляем о потенциальном значении времени отклика на сообщения по цифровым каналам. Иногда мы пребываем в состоянии временной тревоги часами, днями и даже неделями. Может, адресат просто занят? А может, письмо вообще не дошло?

Оно попало в папку со спамом? Или человек не отвечает на ваше сообщение намеренно и прибегает к тому, что я называю «молчаливым ответом»?

О чем говорит молчание?

Бывает, что в ответ на свое электронное письмо мы получаем послание, в котором не больше экспрессии или эмоций, чем в брошенной в почтовый ящик рекламной листовке какой-нибудь забегаловки. В таких случаях невозможно не задаться вопросом, а не слишком ли я остро реагирую? Может быть, отправитель письма просто говорит прямо и по существу?

Наша коллективная всеобъемлющая зависимость от обмена текстовыми сообщениями в режиме реального времени нередко заставляет нас испытывать какое-то неестественное разочарование, когда мы не получаем мгновенного ответа при общении по другим каналам. Представьте, что вы только что написали по электронной почте коллеге из другой команды со словами «Поужинаем как-нибудь вместе?». Два дня спустя ответа так и не последовало, однако при этом ваш коллега нашел время, чтобы опубликовать новую фотографию своего корги в *Facebook* и *Instagram*. Вместо того, чтобы отправить еще одно письмо, вы решаете «лайкнуть» фотку его собачки в социальных сетях, надеясь, что это красное сердечко заставит его чувствовать себя виноватым и отве-

тить на ваше письмо. Проходит неделя, и, наконец, он отвечает: «Прости, что не ответил сразу!!!» Когда вы, наконец, встречаетесь, выясняется, что у него действительно выдался сложный период (воспитывать щенка корги – дело непростое!) и просто не оставалось эмоциональных сил для встречи за ужином. А вспомните – было время, когда мы общались с помощью голосовой почты и получить ответ в течение недели считалось приемлемым! Вот иллюстрация того, какие эмоциональные встряски мы испытываем, не получив сразу ответа на свое сообщение:



Бывают и другие, не менее неоднозначные варианты развития событий. Моя подруга Маргарет рассказывала, что,

когда она ушла из одной компании в другую, ее коллега перестал с ней разговаривать. Маргарет написала коллеге, что уезжает, и получила ответ только через восемь дней – а для нее даже двухдневное молчание было равносильно полному прекращению отношений. Другая подруга, Джули, рассказала, что, когда какой-то знакомый только через неделю отреагировал на ее срочное сообщение, она так разозлилась, что даже не захотела ему отвечать. Истолковав недельное молчание как игнорирование, она тоже проигнорировала этого человека. К сожалению, нет однозначных правил, которые бы помогли точно понять, использует ли кто-то молчание для демонстрации силы. Гораздо важнее то, что мы все должны понять: наш цифровой язык тела является источником сигналов, будь то преднамеренно или нет.

Гостинг – это относительно новый термин, используемый для описания случаев, когда сообщения или электронные письма остаются без ответа, особенно когда вдогонку было отправлено еще одно сообщение, но тоже безрезультатно. Несколько месяцев назад еще один мой друг Нилл отправил своей подруге Шелли сообщение в *WhatsApp*: «Можешь позвонить мне, когда получишь это сообщение?» Шелли увидела уведомление о сообщении, но в тот момент она была обижена на Нилла, у нее не было настроения отвечать, поэтому она решила сделать вид, что не читала сообщение, сдвинув его вниз и прочитав только в режиме предварительного просмотра. Нилл, увидев, что Шелли так и не открыла

его сообщение, решил, что она действительно его не читала. Со своей стороны, Шелли чувствовала себя в безопасности, пока воздерживалась от нажатия на уведомление. Когда прошло достаточно времени, Шелли наконец открыла сообщение в *WhatsApp* и ответила «О, привет, только что получила! Позвоню тебе через секунду». (По крайней мере, они оба рассказали всё именно так.)

Современные системы обмена сообщениями практически не позволяют нам отдохнуть друг от друга: мы находимся в постоянном ожидании немедленного ответа. Нам всем приходилось в определенный момент быть на месте Шелли или Нилла. Нельзя рассчитывать, что если мы всегда отвечаем на сообщения быстро (или медленно), то другие поступают точно так же. Однако на рабочем месте очень важно установить общие нормы использования мессенджеров и временные рамки, чтобы не приходилось прибегать к гостингу, скажем, из-за простого сообщения о предстоящей встрече.

Избегайте гостинга в цифровом общении

Если вы ждете ответа:

- Не спешите с выводами. Если для вас не критически важно получить ответ как можно скорее, помните, что у людей может быть много дел.
- Если вы дважды повторили вопрос, но ответа не последовало, переключитесь на другой канал связи.

Если ответа ждут от вас:

- Если можете ответить за 60 секунд или меньше, ответьте немедленно.
- Если это срочно, немедленно ответьте или сообщите отправителю, что вы работаете над этим. Поставьте напоминание об этом в своем календаре.
- Если дело не срочное, не напрягайтесь. Выделите время на ответ позже, когда вам будет удобно.

Официальный тон:

Без формальностей никуда

Рабочие взаимоотношения, бесспорно, стали куда менее официальными, чем десять лет назад. Времена определенно изменились, причем во всем: от того, как мы одеваемся, до того, как мы взаимодействуем с вышестоящими и нижестоящими по служебной иерархии. Даже мои клиенты из сферы корпоративного права или из «Большой четверки» аудиторов согласны с тем, что в рабочих отношениях стало в целом значительно меньше официальности. По этой причине даже незначительное повышение уровня официальности может ощущаться как скрытая демонстрация силы. А излишняя официальность иногда может заставить вас казаться-

ся недружелюбным или отчужденным, что приведет к разногласиям с коллегами.

Слово «спасибо», безусловно, является одной из главных составляющих этикета. «Спасибо за ужин». «Спасибо, что так быстро перезвонили». «Спасибо, что уделите мне время». Но вот как насчет коллег, особенно равных по служебному положению, которые используют эти два слова как средство демонстрации власти? «Мне нужен отчет к 5:00. Спасибо». «Я буду готов в 8:00 утра, спасибо». Когда «спасибо» используется подобным образом, оно превращается из простого выражения благодарности в королевский указ – и, само собой разумеется, трудно не ошетиниться, когда твой коллега размахивает направо и налево короной и скипетром.

Когда люди, с которыми вы работаете, переходят от дружеского тона к официальному, это может вызывать беспокойство. Например, когда ваш босс начинает электронное письмо со слов «Дорогой Стив», хотя обычно он сразу начинал писать о делах, даже не обращаясь к вам по имени, как вы, Стив, должны это понимать? А что если в письме от давнего коллеги вы видите «Всего наилучшего» вместо привычного «Спасибо!»?

Трина, например, в своем рабочем коллективе всем известна своим неофициальным стилем общения. Однажды она застала коллег врасплох, отправив длинное электронное письмо с перечислением нескольких поручений, каждое из которых было выделено жирным шрифтом другого цвета.

Трина очень гордилась своей ясностью и прямоотой и была уверена, что это приведет к хорошим результатам. Подтверждая получение информации, одна из коллег, Диана, решила немного пошутить и ответила всем участникам переписки беззаботным комментарием: «Вау, какое красочное письмо!;) А давайте попрепираемся, прежде чем выполнять задания!» Трина ответила: «Ну, вообще-то я здесь менеджер...» Мда. Трине показалось, что Диана зарывается, и она выразила свое недовольство, поставив ее на место. Конечно, такой тон действительно помог напомнить Диане, что Трина главная, но он также серьезно подпортил их отношения.

Подписано, скреплено печатью, вручено

Степень официальности приветствия, заключительной формулы и подписи в письме также может указывать на эмоциональное состояние отправителя. Если вы обычно подписываете письмо фразой «С уважением», то, скорее всего, вы предпочитаете держать получателей на вежливом расстоянии. Если вы всегда так официальны в общении, ничего плохого нет в том, чтобы так же выразаться и в письме. Но если вы пытаетесь завязать на работе дружеские отношения, то такая официальность может дорого вам обойтись.

Эта закономерность с варьированием тона письма распространяется и на указание должности. Бывший исполнительный директор *Bank of America* однажды так рассказал об

этом: «Всякий раз, когда мне нужно было получить информацию от кого-то в организации, кто не знал меня лично, я использовал официальный вариант подписи электронного письма, в котором говорилось, что я вице-президент. В таких случаях я всегда получал ответ гораздо быстрее». С другой стороны, если вы начинаете электронные письма со слова «Привет» или заканчиваете однострочное письмо смайликом, получатели могут быть уверены, что вы предпочитаете неофициальный тон общения.

Даже местоимения, которые мы используем в своих электронных письмах, сигнализируют об уровне официальности, который мы предпочитаем, не говоря уже о динамике власти в отношениях. Психолог Джеймс Пеннебейкер обнаружил, что «в любом взаимодействии человек с более высоким статусом использует слово „я“ реже (да, реже!), чем человек с низким статусом»²⁰. Пеннебейкер проверил эту теорию на своей собственной переписке, проанализировав электронную почту в университете, где он преподавал. О своих выводах он говорит следующее: «Я всегда считал себя теплым в общении, эгалитарным человеком, который относится ко всем людям практически одинаково. Когда мне писали студенты, в их электронных письмах на каждом шагу были “я”, “мне” и “мое”. Мои ответные письма были хотя и довольно дружелюбными, но на удивление отстраненными – слово

²⁰ Gareth Cook, “The Secret Language Code,” *Scientific American*, August 16, 2011, <https://www.scientificamerican.com/article/the-secret-language-code/>

«я» встречалось не чаще, чем один раз на страницу. А потом я проанализировал свои электронные письма декану колледжа. Мои электронные письма выглядели как салат из слов “я”, “мне” и “мое”, а его ответные письма были практически от них свободны»²¹.

Если руководитель хочет уменьшить беспокойство среди своих сотрудников и одновременно повысить уровень прозрачности отношений внутри коллектива, ему необходимо создать четкие рекомендации по использованию опций «Отправить копию» и «Ответить всем», указанию должностей в подписи и любых других сигналов, используемых для обозначения иерархии. Майк, президент крупной технологической компании, сказал своим сотрудникам, что любое сообщение, в котором он поставлен в копию, попадает в отдельную папку электронной почты, которую он проверяет еженедельно и на которую не следует ожидать ответа. Сотрудники Майка были значительно более целеустремленными, чем большинство команд, с которыми я сталкивался. Благодаря четким нормам они знали, в каких случаях использовать какую-либо опцию электронной почты и что делать, если ты стал участником бесконечной цепочки из писем.

²¹ Eugene Wei, “Pronoun Usage: A Psychological Tell,” Remains of the Day, August 26, 2011, <https://www.eugenewei.com/blog/2011/8/26/pronoun-usage-a-psychological-tell.html>

Насколько официальным должен быть мой цифровой язык тела?

- Если это новые отношения, ориентируйтесь на уровень официальности человека, у которого больше власти.
- Если это давние доверительные отношения и уровень официальности вдруг изменился (внезапно или постепенно), спросите себя, почему это произошло, или подумайте о том, чтобы напрямую обсудить это с вашим коллегой.
- Если это давние отношения с очевидным разрывом в уровне власти и ситуация меняется, последуйте примеру вашего более влиятельного коллеги и измените соответствующим образом свое поведение.

Как и в случае с любой другой формой общения, при интерпретации цифрового языка тела других людей полезно исходить из того, что у них благие намерения. Не делайте автоматически вывод, что вами пренебрегают, только на том основании, что вас сбивает с толку поведение вашего собеседника в цифровом общении. Сомнение должно быть в пользу другого человека: возможно, он спешил, не уложился в срок или (более чем вероятно) просто забыл ответить. Это может с кем угодно случиться. Часто мы и сами последними узнаем, что невольно кого-то обидели.

Если ситуация всё же вызывает у вас беспокойство, обратитесь к этому человеку по телефону или видеосвязи, а лучше – лично. Объясните источник вашего беспокойства открыто, без лишних извинений или обвинений, и попросите прояснить ситуацию. Это поможет вам укрепить доверие и связь, независимо от расстояния.

Глава 3. Что имеется в виду?

Как научиться читать между строк

В детстве мама всё время мне повторяла: «Эрика, не сутулься!» Я очень старалась, но сутулиться мне было гораздо комфортнее, чем стоять прямо. Не могу сказать, что дело было в моей маме – учителя тоже ругали меня за плохую осанку. Но навсегда я распрямила спину лишь тогда, когда получила свою первую работу. «Осанка сигнализирует об уровне уверенности в себе, – сказал мне один из моих наставников. – Сутулясь, ты производишь впечатление недостаточно компетентного человека». Я всегда связывала осанку с собственной ленью (думала, что мне просто лень стоять прямо), но теперь я поняла: совершенно не важно, как к своей осанке отношусь я. Важно, какие выводы в отношении нее делают другие люди.

Вспомните последний раз, когда вы были на собрании. Кто был во главе стола? Кто на несколько минут опоздал? Кто особенно настаивал на том, чтобы сидеть рядом с кем-то еще? Чей стул был небрежно отодвинут от стола? Кто всё собрание просматривал сообщения в телефоне? Эти и другие сигналы и подсказки косвенным образом указывают на уровень уверенности в себе, влияния и власти на рабочем месте.

А теперь скажите: можно ли заметить аналогичные сигналы и подсказки во время звонка в режиме конференцсвязи, видеоконференции, в групповом чате или обсуждении в *Slack*? Переписка в мессенджерах и по электронной почте во время конференцсвязи заняли место отвлекающего шушуканья во время обычных собраний. Стратегия рассадки по местам реализуется теперь через опции «Кому», «Копия» и «Скрытая копия», а также через то, какое место в списке занимает ваше имя (Первое в списке? Последнее? Или где-то в середине, затерялось среди множества других?). В общении офлайн огромную роль играет прямой зрительный контакт. А в наше время электронное письмо, написанное в сдержанном тоне, четким шрифтом и с точкой на конце последнего предложения, способно повергнуть в ужас получателя, находящегося за тысячу миль. Если при личной встрече мы выражаем энтузиазм, кивая головой и улыбаясь, то теперь этот энтузиазм проявляется в виде восклицательных знаков, смайликов и быстроты реагирования. Раньше показателем того, как прошла встреча, было приветствие, прощание, рукопожатие. Сейчас, читая приветственные и заключительные фразы в электронном письме после той же встречи, можно лишь догадываться о том, как она прошла.

Может быть, цифровому языку тела и свойственна явная неофициальность, но неофициальность не должна превращаться в небрежность. В любом общении имеет значение каждое слово и каждый невербальный сигнал, и тем более в

эпоху, когда у нас уже нет возможности судить по громкости и интонации высказывания и когда мы лишены зрительного контакта.

В этой главе мы поговорим о том, как привычные для межличностного общения невербальные сигналы превращаются на экранах наших устройств в слова, знаки пунктуации, время отклика и выбор канала связи. Мы также рассмотрим, как получатель может истолковать одни и те же ваши слова бесчисленным количеством способов и как разобраться с этими словами до того, как вы нажмете на кнопку «Отправить».

Вот важнейшие сигналы цифрового языка тела, которые мы отправляем своим собеседникам каждый день, и вот чему они соответствуют в реальной жизни:

- Уровень приоритетности = выбор канала общения
- Выражение эмоций = знаки препинания и графика
- Уважительное отношение = тайминг
- Приглашение включиться в обсуждение = опции «Кому», «Копия», «Скрытая копия», «Ответить всем»
- Имидж = электронная личность

Выбор канала общения – новый эквивалент уровня приоритетности

Выбор того, какое средство связи лучше использовать – электронную почту, *Slack*, телефонный звонок или СМС, – крайне важен и зависит от ситуации. Во-первых, нужно ре-

шить, насколько приоритетно или срочно ваше послание. Во-вторых, кто является вашим собеседником? Допустим, вы хотите сообщить своей коллеге о небольшой опечатке в ее презентации. Что лучше выбрать – электронную почту, *Slack*, телефон или эсэмэску? А что если это не просто коллега, а ваш начальник?

Каждый из этих каналов общения эффективен, однако с каждым из них связан целый ряд скрытых смыслов и подтекстов. Умение разобраться в этом беспорядочном клубке скрытых смыслов – один из явных показателей умения уверенно работать в цифровой среде и в конечном счете профессионализма.

Возьмем пример: Адриэль недавно была назначена исполнительным директором крупной организации, и ей нужна была информация об одном непростом клиенте. Она отправила Брайану, менеджеру по работе с клиентами, приглашение через календарь на встречу, назначенную на раннее утро следующего дня. Выглядело оно вот так:

8:00–9:00 пятница

От кого: adriel@doe.com

Кому: brian@doe.com

Новая встреча: (без темы)

Брайан явился на встречу в назначенное время, хотя и казался необъяснимо встревоженным. Как только они с Адриэль начали разговор, по его языку тела сразу стало заметно, что он испытал облегчение. Когда Адриэль об этом сказала,

Брайан выпалил: «После того, как я вчера получил приглашение на встречу, я всю ночь не мог уснуть. Я думал, меня уволят». Его начальница была очень удивлена. Для Адриэль приглашение через календарь всегда было эквивалентом совершенно нейтрального высказывания: «Уделите немного времени своему боссу. Вот дата». А для Брайана получение приглашения через календарь без указания каких-либо деталей было таким холодным и безличным, что могло означать только одно: он больше не заслуживает даже самых стандартных для офисного общения любезностей и его, скорее всего, вышвырнут за дверь – возможно, даже в наручниках. Не зная, как интерпретировать такое письмо, Брайан предположил худшее.

Серфинг по каналам

Переключение с одного канала общения на другой может указывать на изменение в уровне срочности или даже являться показателем близости отношений. Когда я была маленькой, мой папа, врач, всегда носил с собой пейджер. Всякий раз, когда раздавался звуковой сигнал, мы с братьями и сестрами знали, что он сейчас извинится, пойдет в свой кабинет и позвонит в больницу, потому что одному из пациентов нужна его помощь. В то время у меня был свой собственный аналог пейджера, свой личный код для экстренных случаев: мессенджер AOL. Если моя лучшая подруга присылала

мне сообщение «911», я должна была немедленно позвонить ей с домашнего телефона, чтобы узнать последние горячие сплетни.

Когда мы находим время, чтобы написать, позвонить или даже заглянуть в офис коллеги, чтобы сказать: «Так держать!», мы тем самым выражаем хорошее отношение. А вот если начальник отправляет по электронной почте положительный отзыв на проект, но при этом обходится без «Так держать!» и продолжает засыпать сотрудника текстовыми сообщениями с вопросами, сотрудник может серьезно задуматься о том, что происходит. Что это за странное пристальное внимание? Что-то не так с проектом? Почему начальник сыплет вопросами с такой быстротой, что у сотрудника нет времени ни разобраться, ни ответить? Поскольку у начальника есть превосходство в положении (ведь без этого он бы не был начальником!), все, что он делает или говорит, автоматически приобретает вес, поэтому мы придаем еще больше значения любым изменениям, происходящим по его инициативе.

Тем не менее переключение с одного средства связи на другое может быть использовано в интересах любого пользователя. Каждый начальник (или сотрудник) может восстановить контроль над входящими запросами, переключившись на выбранное им средство связи. Например, если вы только что получили СМС, но хотите взять паузу и обдумать свой ответ, то ответ по электронной почте безошибочно даст

понять, что проблема требует более вдумчивого подхода. С другой стороны, если это вы пытаетесь добиться реакции на сообщение, то вы можете наладить более тесную связь (и, возможно, получить более удовлетворительный ответ), отправив запрос по тому каналу, который предпочитает ваш адресат.

Наконец, бывают такие моменты, когда вы понимаете, что выбрали не тот канал, и точка. Например, прочитав третий подряд ответ в цепочке электронной почты, вы можете понять, что детали этой темы слишком сложны для асинхронного обсуждения и что гораздо лучше запланировать видеозвонов или встречу в очном формате.

(Не) звони мне!

Несколько лет назад мы с Алисой, которая работала в той же сфере, что и я, еще плохо знали друг друга и общались в основном по электронной почте. В какой-то момент мы договорились встретиться за ужином в субботу вечером. Через пару дней я поняла, что мне придется перенести встречу. Я уже третий раз за три недели отменяла встречу и чувствовала себя ужасно. Я не хотела отправлять Алисе еще одно электронное письмо, чтобы она не сочла меня ненадежной, и решила позвонить ей, а когда она не взяла трубку, оставила голосовое сообщение. Два часа спустя Алиса написала мне: «Что-то случилось?» Когда я сказала ей, что мне нужно

отменить наш субботний ужин, она вздохнула с облегчением. Как я позже узнала, она решила, что произошло что-то ужасное – иначе с чего бы вдруг я так резко переключилась с одного средства связи на другое?

Большинству из нас этот безумный всплеск эмоций знаком не понаслышке. Более обескураживающим, чем то, что сказано (или не сказано), может быть только изменение модели того, как или когда это сказано. Часто мы предполагаем худшее, когда сталкиваемся с неожиданными сигналами в цифровом языке тела, хотя в большинстве случаев они вообще ничего не подразумевают. *И я в данном случае неверно истолковала сигналы, потому что беспокоилась.*

Когда мы с Алисой наконец встретились лично, она призналась, что у нее «телефонофобия». В свои 40 с небольшим лет она так привыкла к тому, что коллеги и друзья общаются с помощью текстовых сообщений и электронной почты, что начинала волноваться, даже паниковать, когда у нее ни с того ни с сего звонил телефон. И она такая не одна. Для многих из нас СМС и мессенджеры являются основной формой общения, и мы настолько привыкли контролировать, когда и как мы отвечаем на текстовые сообщения и электронные письма, что, когда поступает телефонный звонок, мы относимся к нему как к бомбе на тротуаре, которая вот-вот взорвется. Мы чувствуем себя уязвимыми, неподготовленными, мы даже ощущаем это как вторжение в личное пространство, особенно если еще не успели наладить отношения с этим чело-

веком по электронной почте.

У всех нас есть свои предпочтения: мы чаще выбираем одни средства связи (при этом несомненным лидером являются текстовые сообщения) и испытываем отвращение к другим, скажем, к конференциям в *Zoom* или разговорам по телефону. Сара, 25-летняя девушка, работающая в рекламном агентстве, однажды так выразила свое недовольство выбором своего начальника: «Каждый раз, когда я отправляю своему боссу отчет по электронной почте, он перезванивает мне со своими комментариями и вопросами вместо того, чтобы просто отправить мне ответ по электронной почте! Тьфу!» Ее раздражение напоминает телефонофобию Алисы, у которой любой незапланированный, неожиданный звонок вызывает «чувство, что ее застали врасплох или приперли к стенке».

Тем не менее некоторые люди считают телефонный звонок более эффективным с точки зрения сотрудничества, чем электронное письмо. Так оно и есть, но с одной оговоркой. Хотя телефонные и видеозвонки являются популярным средством связи, они также приводят к безудержной многозадачности, не говоря уже о том факте, что неловкие паузы, характерные для этих средств связи, часто заставляют нас воспринимать людей по-другому, особенно если мы встречаемся с ними впервые²².

²² Katrin Schoenberg, “Awkward Pauses in Online Calls Make Us Cm. People Differently,” *The Conversation*, April 2, 2020, <https://theconversation.com/awkward->

– Здравствуйте! Вы меня слышите?

– ...Что? А, да, я вас слышу! Здравствуйте!

– Я говорю, вы меня... А, отлично! Ну, тогда давайте начнем...

– Что отлично?

– [Тяжелый вздох]...Мне кажется, у нас задержка на линии...

– ...Да...

Вас не слышно!

Я достаточно стара (или, может, еще достаточно молода?) чтобы помнить серию рекламных роликов *Verizon TV* начала 2000-х годов, в которых человек с телефоном в руке стоял на кукурузном поле, потом в лодке, плывущей по реке Гудзон, потом на детской игровой площадке и, наконец, на вершине заснеженной горы. «А сейчас меня слышно?» – снова и снова вопил он. Так вот, если уже в 2001 году, со связью 2G, его было слышно даже на вершине горы, почему же я не могу разобрать, что говорят другие люди во время конференции в *Zoom* из собственной гостиной? Оказывается, у технологий всегда есть свои пределы.

Мита Маллик, бывший руководитель отдела социокультурного многообразия и учета индивидуальных особенностей персонала в компании *Unilever*, а ныне – в компании

Carta, однажды попыталась высказать свое мнение во время видеоконференции *Zoom*, в которой приняли участие 25 коллег. «Меня прерывали раза три, а потом, только я попыталась заговорить снова, два других человека начинали говорить одновременно, перебивая друг друга», – говорит Маллик²³. Когда ей наконец удалось вставить слово, она не могла оценить реакцию коллег. То же самое произошло, когда она пошутила – непонятно было, засмеялся ли кто-нибудь? Соглашались ли люди с тем, что она говорила? Как понять, что означали их ничего не выражающие лица?

Задержки, с которыми мы сталкиваемся при использовании таких приложений, как *Microsoft Teams* и *Zoom* (и даже во время некоторых телефонных звонков), имеют накопительный эффект. Мы делаем паузы между предложениями в ожидании ободряющего кивка от наших коллег, а когда никто не кивает, тишина начинает казаться буквально невыносимой. Не выдержав вовремя паузу, мы рискуем невольно перебить кого-то другого. Сделаем долгую паузу – и все участники конференции замолчат. Эти задержки не только тратят наше время, но и меняют то, как мы воспринимаем друг друга. Что еще хуже, техническое устройство видеозвонков подразумевает, что мы можем смотреть либо на экран, либо в камеру, но не на то и другое одновременно, что

²³ Alisha Haridasani Gupta, “It’s Not Just You: In Online Meetings, Many Women Can’t Get a Word In,” *New York Times*, April 14, 2020, <https://www.nytimes.com/2020/04/14/us/zoom-meetings-gender.html>

делает невозможным прямой зрительный контакт.

Позвольте дать несколько советов. Перед любым сеансом *Zoom* или *Webex* признайте очевидное: формат видеозвонков по своей сути неудобен. В этом никто не виноват. Это просто издержки технологии. Чтобы свести к минимуму неловкость, попросите, чтобы у всех были включены камеры, чтобы люди сигнализировали о своем желании говорить с помощью функции поднятия руки и чтобы не использовали отвлекающий внимание фон. Еще один совет: возьмите паузы под контроль. Как только закончите говорить, спросите, все ли поняли, что вы сказали. Есть ли какие-либо вопросы? Если они есть, добавьте их в групповой чат и подождите пару минут, прежде чем начать их обсуждение²⁴. Это позволит замаскировать неловкую паузу, которая обычно повисает, пока участники обрабатывают и формулируют свои вопросы.

Выбор средства связи для общения внутри коллектива варьируется в зависимости от корпоративной культуры, но любой руководитель должен устанавливать для своих сотрудников разумные, простые в соблюдении нормы. Как правило это означает, что тот, кто отвечает за это, должен потратить время на то, чтобы проанализировать, какие средства связи предпочитают использовать члены команды, спросить, что у них чаще всего вызывает непонимание или неловкость,

²⁴ Jessica Stillman, "A Simple Way to Make Conference Calls Less Awkward," Inc., November 18, 2014, <https://www.inc.com/jessica-stillman/the-5-second-secret-to-less-awkward-online-meetings.html>

и уточнить план продвижения вперед. Отличный пример такого плана можно найти в главе 5, параграфе «Все дело в деталях».

В каждой среде важно соблюдать границы. Нештатные ситуации, как правило, могут подождать до начала рабочего дня. Если электронное письмо о встрече, запланированной на следующее утро, отправлено в нерабочее время (с 7:00 вечера до 7:00 утра), то вдобавок к нему, вероятно, нужно отправить текстовое сообщение. Старайтесь не отправлять несколько мгновенных сообщений подряд, если вы не получили ответа на одно или два. Электронную почту используйте для передачи оперативной информации или поручений (это также позволит гарантировать, что сохранятся записи вашего общения). Телефонные звонки или видеоконференции лучше всего подходят для более сложных совместных обсуждений и принятия решений.

Конечно, из этих правил есть исключения. Вы можете отправить быстрое сообщение в 10:00 вечера, если внезапно изменилось время завтрашней встречи с клиентами. Но если вы намерены пересечь границы, у вас должна быть для этого очень веская причина, и не следует превращать это в привычку. Пересечение границ, вошедшее в привычку, – самый быстрый путь к выгоранию команды.

Электронное письмо, текстовое сообщение или звонок?

Прежде чем выбрать средство связи, не лишним будет задать себе следующие вопросы:

- Нужно ли мне поговорить быстро?
- Содержит ли мое сообщение много деталей?
- Как быстро мне нужен ответ?
- Насколько официальные отношения у меня с получателем?

** Мы подробнее рассмотрим, какие факторы повлияют на выбор средства связи, в главе 5 «Общаться внимательно».*

Знаки препинания и графика – новый эквивалент выражения эмоций

Допустим, вы получили от коллеги сообщение: «Только что отправил план Джейсону!» Эмм... И что??? Вы пишете ответ, снова стираете и переписываете, передумываете полдюжины раз и никак не можете решить, как ответить. Но зачем вообще переживать из-за чего-то столь несущественного? Затем, что каждый из следующих четырех вариантов несет в себе определенный – и при этом практически неуловимый – смысл.



Как я уже писала во введении, в личном общении невербальные сигналы (выражение лица, жесты, тон и высота голоса) почти на три четверти определяют то, как мы понимаем друг друга. Как мы уже знаем, экраны наших компьютеров отфильтровывают эти и другие сигналы и подсказки, тем самым лишая нас многих качеств, которые делают нас людьми, и заставляя нас использовать эмоциональную логику компьютеров (если таковая вообще существует).

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.