Глава 3
Как высказать свою позицию

Случалось ли вам когда-нибудь уходить после деловой встречи с чувством раздражения, направленного на самого себя, из-за того что вы не сумели донести свою точку зрения до присутствующих? Или, возможно, испытывать сожаление, так как не смогли собраться с силами и что-то сказать? В таких случаях вопросы остаются без ответа, а решения — непринятыми. Если подобные ощущения возникают у вас чаще, чем хотелось бы, то есть хороший способ изменить ситуацию — стать более уверенным (ассертивным). И я вовсе не имею в виду «стать агрессивным». Это распространенное заблуждение. Ассертивность отнюдь не синоним эгоцентричности или агрессивности. И хотя многие по-прежнему уверены, что так оно и есть, они ошибаются. Ассертивность подразумевает решительность и справедливость, спокойную уверенность и уважение к себе и к остальным. Речь идет о прямой и четкой коммуникации и понимании, как и когда говорить «нет».

О чем вы узнаете из этой главы

Как более высокая степень ассертивности (но не агрессивности) поможет вам сказать то, что вы действительно хотите

Как мимика может оказаться красноречивее, чем слова

О разных способах говорить «нет», не оскорбляя людей

О способах эффективнее справляться с критикой и конфликтными ситуациями

Ситуации, в которых вам особенно пригодятся полученные знания

Обсуждения в команде

Презентации

Аттестации

Управление другими / умение подчиняться

Взаимоотношения с коллегами на всех уровнях

Перегруженность на работе

Агрессивное поведение коллег или конфликт

Коммуникации на всех уровнях (включая письма, электронные письма, телефон или видеосвязь) вплоть до уровня руководства

Ассертивность

Как часто вы чувствуете, что уверенно, четко и внятно общались с людьми? Вот небольшой тест, который поможет вам оценить свой уровень *ассертивности* на работе.

Оцените, в какой степени вы согласны или не согласны с каждым из утверждений теста.

1 – полностью согласен

3 – скорее согласен

5 – ни то ни другое

7 – скорее не согласен

10 – полностью не согласен

Ответы должны отражать, как вы обычно себя ведете бóльшую часть времени в типичных рабочих ситуациях. Не задумывайтесь над ответами слишком долго. Ваша первая реакция, скорее всего, самая верная.

- ☐ Мне порой трудно выступать на деловых встречах и высказывать свое мнение
- ☐ На работе мне сложно отказывать в просьбах
- ☐ В работе мне помогают жесткость и бескомпромиссность
- ☐ Зачастую я позволяю другим добиваться своего, даже когда это не в моих интересах
- ☐ Я чувствую себя неловко, высказывая свое мнение на встречах с коллегами
- ☐ Я извиняюсь чаще, чем мне того хотелось бы
- ☐ Хороший способ получить то, что я хочу, – заставить других чувствовать себя виноватыми
- ☐ Коллеги воспринимают мои действия как должное чаще, чем мне того хотелось бы
- ☐ Мне легче намекнуть, чем прямо попросить то, что я хочу
- ☐ Я скорее отступлюсь, чем буду спорить с коллегой

Запишите столбиком свои оценки в дневник.

Суммируйте баллы и запишите результат.

Теперь определите свой уровень ассертивности по следующей шкале:

86–100 – ассертивен практически всегда,

61–85 – ассертивен бóльшую часть времени,

26–60 – ассертивен иногда,

10–25 – практически не ассертивен.

Теперь узнайте о себе больше.

Вектор всех утверждений был одинаковым, так что фразы, получившие наименьшее число баллов, показывают те области, в которых вы действуете наименее уверенно.

Если какое-то утверждение получило 10 баллов, то, вероятно, в этих ситуациях вы действуете наиболее уверенно и спокойно.

Характерные признаки ассертивности

Можете ли вы припомнить коллегу, который утверждает свой авторитет тем, что кричит и всячески давит на людей? А есть ли в вашей команде полная его противоположность — человек, который всегда выполняет то, что хотят другие, часто извиняется и очень редко высказывает свое мнение? Если представить эти две крайности, то «ассертивность» и «ассертивное поведение» окажутся примерно посередине между ними.

Пассивный ← Ассертивный → Агрессивный

Невозможно не заметить шумного, агрессивного, стремящегося к доминированию человека, но нельзя оставить без внимания и постоянно извиняющегося тихоню. А вот уверенный в себе человек, который спокойно добивается своего, часто менее заметен. Он делает свое дело так, чтобы получить результат, но не привлекает к себе внимание, не конфликтует с остальными и не суетится. Как у него это получается? Сильная сторона ассертивности заключается в ее основной идее: все мы имеем равные права и должны с уважением относиться к себе и другим людям. Именно такое отношение, перенесенное на ежедневное взаимодействие с коллегами, клиентами и обществом, дает столь хороший эффект.

Несмотря на долгую историю, понятия «ассертивность» и «агрессивность» по-прежнему часто путают. Однако это разные вещи. Ассертивностью называют умение высказывать свое мнение и выражать свои потребности спокойно и эффективно, демонстрируя при этом уважение к себе и своим собеседникам (именно здесь и кроется отличие). Таким образом, главным и неотъемлемым элементом ассертивного поведения является взаимное уважение.

Ассертивность характеризуется не каким-то особым поведением, умными фразами или специальными тактическими приемами. Ассертивность — это ваше отношение;

то, как вы воспринимаете окружающий мир и других людей. Если отношение правильное, то остальное приложится само собой.

Шесть основных способов стать более ассертивным на работе

Ассертивность — это не то, что вы делаете, это то, кем вы являетесь!

Шакти Гавейн, популярная американская писательница (род. 1948)

В данной главе содержатся практические рекомендации и предложения, способные повлиять на вашу ассертивность. Для начала поставьте себе цель проявлять бóльшую ассертивность в ситуациях, с которыми вы справляетесь легко. К более сложным ситуациям, например к взаимодействию с трудным в общении коллегой или вашим непосредственным руководителем, переходите, когда почувствуете себя готовым.

Итак, шесть основных способов стать более ассертивным на работе:

1. Помните о своих правах как члена команды и просто как человека.
2. Осознавайте свои потребности.
3. Искренне уважайте себя.
4. Искренне уважайте других.
5. Будьте открыты и честны с другими.
6. Умейте идти на компромисс.

Рекомендации выглядят просто и очевидно, не правда ли? Тем не менее их трудно выполнить, особенно если в прошлом был опыт, существенно пошатнувший вашу веру в себя, например:

— критика со стороны руководителя, коллеги, команды, вашего наставника или учителя;

— общение с чрезмерно критичным партнером, строгими родителями или братьями и сестрами;

— ваш невысокий прежде культурный уровень или социальное положение;

— неприятные последствия высказанного вами мнения.

Время релаксации

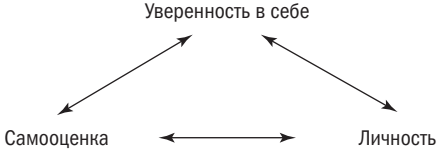
«Марионетка»

Сделайте очень глубокий вдох, наполните легкие воздухом, на секунду или две задержите дыхание, затем сделайте выдох с чувством облегчения, опустив плечи и расслабив все мышцы, словно марионетка, у которой перерезали все веревки.

Повторите упражнение (один раз).

Четыре типа поведения людей с низким уровнем ассертивности

Недостаток ассертивности порой серьезно влияет на взаимодействие с людьми, с которыми вы общаетесь ежедневно, и одновременно на вашу уверенность в себе, самооценку и восприятие себя как личности.



Перечислим четыре типа поведения, характерного для людей с низким уровнем ассертивности.

1. **Агрессивный.** Человек раздражен, груб, ведет себя шумно, оскорбляет других, угрожает, высокомерен, вызывающе агрессивен, старается доказать, что он лучше других, высмеивает окружающих, безапелляционен,

не прислушивается к мнению коллег, настаивает на собственной правоте.

2. **Самоуверенный или высокомерный (умеренная агрессия).** Для этого человека не существует проблем. Он шумный, всегда и все знает лучше других, полон идей, все время перебивает коллег, умеет поставить соперника в неловкое положение, знает всех.
3. **Манипулятор (непрямая агрессия).** Такой человек добивается своего, заставляя коллег чувствовать себя виноватыми или прибегая к детскому поведению. Плетет интриги, часто пребывает в плохом настроении, прибегает к сарказму и грубости.
4. **Пассивный.** Этот человек предпочитает общаться намеками, придумывает оправдания, не может сказать «нет». К нему часто относятся как к мальчику на побегушках и «тряпке». Ему сложно принимать решения. Он поддается чужому влиянию и не может сказать, чего хочет сам. Все время извиняется и ставит своих коллег и клиентов выше себя.

Ключевой вопрос: что означает термин «пассивно-агрессивный»?

Люди часто используют определение «пассивно-агрессивный» в повседневном общении, чтобы описать человека, который всем недоволен, все критикует или постоянно саркастичен; когда к такому поведению прибегают, чтобы получить желаемое или чтобы покритиковать кого-нибудь. Однако в медицине также используется термин «пассивно-агрессивное расстройство личности», обозначающий серьезное заболевание, которое требует лечения. В связи с этим мне кажется, что при описании повседневного поведения целесообразнее придерживаться определений «непрямая агрессия» или «манипулятивное поведение».

Давайте притворимся: язык тела

> Если вы ведете себя уверенно, то можете добиться своего практически в любой ситуации.
>
> *Кэти Перри, американская певица и автор песен (род. 1984)*

Итак, с чего начать? Изменить свое отношение? Научиться работать со стандартными сценариями? Выучить наизусть фразы, которые можно использовать, и разные варианты ответов? Вообще-то нет. Самое простое, с чего можно начать, — с того впечатления, которое вы производите своим внешним видом и манерой поведения. Поэтому прежде всего давайте потратим немного времени на то, чтобы лучше понять невербальный язык, который способен в мгновение ока многое рассказать о нас, — поговорим о мимике и жестикуляции.

Хорошая новость: для того чтобы производить впечатление уверенного человека, вовсе не обязательно чувствовать уверенность. Возможно, вам не суждено стать настоящим актером, способным каждый день изображать того, кем он не является, и, скорее всего, вам не светит «Оскар». Однако просто выглядеть уверенным в себе человеком не так сложно. Примените свои артистические способности, чтобы использовать язык тела ассертивного человека. Практикуйтесь, когда никого нет рядом, пока не почувствуете, что у вас получается. Пара упражнений типа описанных ранее — и вы готовы. Еще немного практики — и вы почувствуете себя настолько естественно, словно не притворяетесь, не нужно будет даже думать об этом. Самое лучшее, что в такой ситуации в выигрыше оказываются все. Ведь если вы ведете себя уверенно, то в конце концов и почувствуете себя так. Окружающие немедленно проявят к вам внимание и интерес, что еще более повысит вашу уверенность в себе, и так далее. В следующем

разделе вы узнаете, как это сделать (подробнее о языке тела см. в главах 4 и 5).

В зоне уверенности

Будьте активны

Старайтесь чаще расслабляться — запишитесь в театральную студию или начните играть в боулинг, заниматься йогой, стрельбой из лука, танцами, кикбоксингом или вокалом — словом, всем, что нравится и что поможет вам научиться владеть своим голосом и своим телом.

Как использовать язык тела?

— *Старайтесь принять открытую и непринужденную позу,* установите визуальный контакт с собеседником, лучше ничего не держите в руках. Если ситуация позволяет, улыбайтесь (женщинам не стоит улыбаться слишком много, так как мужчины могут воспринять это как заигрывание). Открытая поза означает прямую осанку, опущенные плечи — и никаких барьеров, выстраиваемых руками. Сидячая поза с непринужденно опущенными или лежащими на коленях руками отражает спокойствие и уверенность в себе. Это особенно полезно, если вы хотите придать своей персоне больше значимости во время совещаний с коллегами или клиентами. Любая из техник релаксации поможет вам легко овладеть данной позой, а соответствующие примеры вы найдете в каждой главе. Так что обязательно испробуйте предлагаемые приемы и выберите те, что подходят вам. Они действительно помогают!

— *Установите визуальный контакт.* Не стоит смотреть на собеседника слишком пристально, это может быть воспринято как угроза, но и не отводите взгляд слишком быстро, чтобы не показаться боязливым или незаинтересованным собеседником.

— *Если вы сидите, следите, чтобы ваша осанка была прямой, и слегка наклонитесь в сторону собеседника.* Это демонстрирует ваш интерес и подбадривает людей. Откинувшись в кресле, вы, конечно, примете более удобную для себя позу, но она воспринимается коллегами или потенциальными клиентами как оборонительная и отстраненная или, что хуже, как демонстрация безразличия. В данном положении гораздо сложнее участвовать в обсуждении и доносить свою точку зрения.

— *Не позволяйте рукам выдать вас.* Недостаток уверенности часто проявляется в том, что человек бессознательно сжимает кулаки, не выпускает из рук папку, портфель или стакан с водой. Окружающие непременно это заметят. Слишком активная жестикуляция снижает доверие к вам. Если у вас иногда дрожат руки, используйте техники релаксации, чтобы избавиться от напряжения. Довольно эффективный прием — представьте, что ваши руки тяжелеют, будто наливаясь свинцом, и успокаивающе теплеют.

— *Не создавайте барьеры.* Не обхватывайте себя руками — это стандартная реакция нервничающего человека, ведь так он фактически прячется от собеседников и обнимает себя, чтобы защититься. В то же время данная поза создает определенный барьер и может быть истолкована вашим начальником или коллегами как отсутствие интереса или чаще всего как знак несогласия или неодобрения.

— *Если вы указываете на человека во время выступления* или пристально на него смотрите, это часто выглядит агрессивно и угрожающе.

— *Не суетитесь.* Даже лучшие из нас, нервничая и испытывая неуверенность, совершают мелкие движения — вертят в руках ручку, теребят сережку в ухе, звенят

монетами в кармане, бесконечно поправляют волосы или бумаги.

— *Попробуйте сделать видеозапись* своего поведения в разных ситуациях, чтобы увидеть себя со стороны, или попросите друга или коллегу, которому доверяете, прокомментировать ваши мимику и жестикуляцию.

Практическое задание

«Записываем все действительно полезное»

Откройте дневник на последней странице и начните страницу заголовком «Полезные советы» (или выберите любое другое название).

В процессе чтения книги, встретив идею, мысль или объяснение, которые могут быть вам действительно полезны, кратко зафиксируйте их с указанием номеров страниц, на которых вы их нашли.

Знаете ли вы о своих правах?

Одна из причин пассивного и подчиненного поведения состоит в следующем: вы не отдаете себе отчета в том, что права имеют не только другие люди, но и вы сами. Сейчас я говорю не о юридических правах или правах сотрудника компании. Речь идет о тех правах, которыми все мы наделены в равной степени как обычные люди. Недостаток уверенности в своих личных правах может постепенно укрепляться, особенно если с детства вы воспитывались в атмосфере послушания. Аналогично может влиять на ваше поведение и рабочая обстановка в прошлом или настоящем.

Ваш рабочий «билль о правах»

Я имею право на:

— собственную точку зрения;

— собственный набор ценностей;

— обращение со мной как с равным;

— обращение к другим с просьбой прислушаться ко мне;
— самовыражение тем способом, который мне нравится;
— ошибку;
— отказ;
— провал, если я пробую что-то сделать;
— еще одну попытку;
— лидерство;
— уважительное отношение;
— просьбу о том, что мне нужно.

Внимательно прочитайте и отметьте все те права, которые сейчас вам трудно применить к себе. Всегда помните: каждый из нас обладает ими, и вы заслуживаете их так же, как любой другой человек.

Как пользоваться приемами вербального общения на работе

Не позволяйте шуму других мнений заглушить ваш внутренний голос.

Стив Джобс, соосновательApple (1955–2011)

Теперь, скорректировав язык тела и осознав, что тоже имеете права, вы готовы к эффективному вербальному общению. Вот несколько основных техник ассертивного поведения, которые могут оказать в этом неоценимую помощь. В этих техниках нет ничего магического. Многие люди все время используют их в общении с вами. Вспомните своих коллег и руководителей, которых считаете справедливыми, уважительными и контактными. Они пользуются техниками ассертивного поведения, но так, что вы даже не замечаете этого.

Действительно полезные техники ассертивного поведения

Проявляйте уважительность	Основой основ является уважение к себе и своим потребностям и в равной степени уважение к другим и их потребностям. Это фундамент для всех остальных навыков
Будьте лаконичны, конкретны и говорите прямо	Всегда говорите четко и по существу, особенно на деловых встречах. Формулируйте все, что хотите сказать, просто. Избегайте ненужных подробностей и пустой болтовни. Приступайте к главному сразу и выражайтесь ясно
Просите дополнительную информацию или разъяснения	Это хороший способ привлечь к себе внимание, чтобы высказать свое мнение на совещании, продемонстрировать свой интерес или выиграть время на размышление. Также прием необходим для уточнения предмета обсуждения
Не позволяйте отвлечь себя от главного	Не попадайтесь на уловки типа «Вам хорошо говорить…» или «Как насчет того раза, когда вы…» В итоге вы лишь потеряете драгоценное время в споре по поводу незначительных деталей, так и не высказав свое мнение по главному вопросу
Планируйте свои слова заранее и репетируйте	Используйте возможность подготовиться заранее. Продумайте, что хотите сказать и какой результат вас точно не устроит. Подберите необходимые точные слова. Произнесите их вслух, чтобы привыкнуть к тому, как они звучат. Однако не перестарайтесь, иначе вам это наскучит и вы будете звучать фальшиво
Расслабьтесь	Если вы нервничаете во время деловых встреч или в других ситуациях, то время от времени до мероприятия и во время него используйте какие-то быстрые и легкие техники релаксации, описанные в книге
Повторите еще раз	Спокойное повторение своей точки зрения или просьбы поможет вам не уйти от темы. Если ваш собеседник пытается отвлечь вас отговорками или манипулятивными комментариями, чтобы спровоцировать спор, просто спокойно и доброжелательно повторите свою позицию еще раз. Иногда это называют техникой заезженной пластинки: «Я очень хорошо вас понимаю, но материал мне действительно нужен к концу дня»
Используйте возможности своего голоса	Ваш голос — это огромный актив в ассертивном поведении. Вспомните о сотрудниках, которые, по вашему мнению, умеют убеждать. Какой стиль речи они обычно используют? Как правило, располагающий, спокойный, дружелюбный. Недостаток уверенности в себе или волнение обычно приводят к тому, что голос повышается или становится резким, неприятным, а значит, менее убедительным. Запишите себя на диктофон и практикуйтесь, если это вам помогает. (Подробнее об этом читайте в главах 4 и 5.)
Вступайте в переговоры и соглашайтесь на компромиссы	Это фундаментальный навык ассертивного поведения. В конце концов, вы стремитесь добиться признания и уважения своих собственных потребностей и потребностей других людей, вовлеченных в ситуацию. Ассертивное поведение отнюдь не означает победу любой ценой. Поэтому вступайте в переговоры и соглашайтесь на разумные компромиссы, когда ситуация это позволяет

Не можете сказать коллегам «нет»?

Одна из самых распространенных трудностей — необходимость отказывать людям. И хотя на работе возникают ситуации, в которых в силу своих профессиональных обязанностей вы просто не сможете сказать «нет», изо дня в день будут складываться и другие обстоятельства, предоставляющие вам определенную свободу выбора. По меньшей мере это может быть возможность достигнуть компромисса, например чтобы вам дали больше времени на выполнение какого-то задания. Рассуждайте следующим образом: не сказав «нет» в нужный момент, вы поставите потребности другого человека выше своих собственных. Вы действительно этого хотите? На работе бывает очень много ситуаций, когда ваши потребности не менее важны, а в некоторых обстоятельствах даже важнее потребностей коллег. Вспомните, как часто коллеги отказывали вам. И вы спокойно и без раздражения принимали этот ответ. Так зачем же переживать из-за того, что кто-то расстроится, если вы поведете себя аналогичным образом?

Настоящая проблема заключается в том, что постоянное «да» легко входит в привычку, а изменить закрепившуюся модель поведения действительно сложно. Вспомните своих коллег. Вы можете предположить, чего ожидать от каждого из них? Вероятно, да. Аналогично ваши коллеги, привыкнув к вашей безотказности, скорее всего, станут обращаться к вам с таким количеством просьб, что вы просто не сможете их выполнить. Таким образом, привычка постоянно соглашаться на просьбы по работе приведет вас к перегруженности, ведь вы взваливаете на себя больше, чем можете сделать или чем действительно должны делать. Это ведет к стрессу, расстройству, неприязни, конфликтам и ошибкам, и со временем ситуация лишь усугубляется.

Итак, умение отказывать, когда вы считаете нужным, — важный навык, которым необходимо овладеть. Тут нет никакой связи с эгоизмом. У вас наверняка будут ситуации, когда вы захотите помочь кому-нибудь, даже если это вам неудобно. Помните: ассертивность означает уважение к вашим потребностям и правам в той же мере, как к правам других, а также согласие, когда нужно, пойти на компромисс.

Обратите внимание: одно изменение за один раз

Как и во всем остальном, что касается данной книги, действуйте постепенно и не пытайтесь выполнить все сразу. Это особенно верно в отношении ассертивности. Пробуйте один новый навык за один раз и оттачивайте его, пока не добьетесь результата. Будьте готовы к тому, что не все получится сразу. Вы хотите овладеть новыми навыками, а в процессе обучения чему-то новому всегда бывают как взлеты, так и падения.

Многие не любят говорить «нет», считая, что существует единственный способ это сделать — прямой отказ. Такое «нет» может показаться грубым и агрессивным. А это обычно не то впечатление, которое хочется произвести на работе. Вы стремитесь установить хорошие отношения с коллегами, но вам неизбежно придется отказывать кому-то ради самого себя — своего здоровья и благополучия. Значит, вы должны уметь сказать «нет», но так, чтобы продемонстрировать уважение к потребностям другого человека. Есть разные способы отказывать, которые зависят от ситуации. Вот три основных варианта.

— *Прямой отказ* — самый бескомпромиссный способ, и он редко подходит для использования на работе. К нему чаще всего прибегают, когда нарушаются чьи-то права. В таких случаях вы можете громко и твердо добавить: «Вы что, не слышите, я сказал нет».