

1. Сила убеждения по Конгеру	Джей Олден Конгер (американский писатель, международно-признанный эксперт по лидерству). Как вы обычно убеждаете человека в чем-то? Полагаетесь только на авторитет или пытаетесь быть более гибким и использовать самые разные методы? К каждому необходим индивидуальный подход, потому что у всех совершенно разные ценности, уровень образования и культуры, жизненная позиция и точка зрения. Джей Конгер утверждает, что для того, чтобы убедить человека в чем-то, нужно учесть следующие четыре элемента. ✚ ДОВЕРИЕ. Вы не сможете убедить человека, если он не доверяет вам. Нужно набраться терпения и подготовиться к длительному путешествию. Необходимо иметь хорошую репутацию, помогать людям, высказывать оригинальные мысли и идеи, а также быть честным. ✚ ПРИВЛЕЧЕНИЕ. Выясните, чем интересуется ваша аудитория. В открытом диалоге обсудите проблему. Поощряйте людей задавать вопросы. Прислушивайтесь к их идеям. Обсудите свои идеи с теми людьми, кому доверяете больше всего. ✚ ЖИВОЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВО. Используйте сильные метафоры, чтобы связать вашу идею с реальностью. Дополните информацию примерами и рассказом о личном опыте. Используйте аналогии. ✚ ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ СВЯЗЬ. Используйте свои собственные эмоции, т.е демонстрируйте страсть и энтузиазм. Кроме того, развеивайте страхи, недоверие и раздражительность других людей. Прочувствуйте настроение и эмоции аудитории, после чего настройте свой тон соответствующе.
2. Закон Кидлина	Как часто у вас бывает такое, что вы не можете решить какую-то проблему? Так вот, оказывается, если ее четко сформулировать в письменном виде, она наполовину будет решена! Это, по сути, перефразировка известного изречения «Кто ясно мыслит, тот ясно формулирует» и принципа, согласно которому решить проблему можно лишь тогда, когда вы понимаете, в чем она состоит. Что делать со второй половиной? Тут, видимо, придется поработать еще немного, но это все равно потребует в два раза меньше, чем, если проблему не записывать. Письменная речь – это более высокий уровень речевого мышления и именно четкие письменные формулировки являются базовым условием решения проблемы. Чем более четко сформулирована повестка совещания, тем больше шансов, что участники будут говорить по существу вопроса и не отвлекаться на посторонние нюансы, не имеющие отношения к делу. Можно найти и еще более радикальные пояснения закона Кидлина. Например, предложение дополнить закон формулировкой «Если ты можешь нарисовать свою проблему, то ты уже на пути к ее решению» [М. Косакова. 2023]. Многие современные бизнес-тренеры считают наглядность основой понимания и решения проблемы. И не суть важно, будет ли задача изображена стрелками, кружочками или квадратами, нарисована на листе бумаги от руки или в программе Power Point. Написать проблему и сделать понятной для всех означает дать людям возможность вместе работать над решением проблемы, поэтому не зря закон Кидлина можно увидеть в подборках под громкими заголовками в духе «законы Вселенной», «5 важных законов о мире», «5 главных мыслей в мире, которые вы должны знать». На самом деле, пространство для применения закона Кидлина практически безгранично. Мы каждый день принимаем какие-то решения, большие и маленькие, важные и не очень. И, если дело где-то застопорилось, на помощь придет закон Кидлина. Достаточно лишь четко сформулировать в письменном виде, какая у вас возникла проблема, и тогда поиск решения будет более наглядным, а значит, и быстрым. Такой подход применим и на бытовом уровне, и для принятия важных решений. Кто же такой Кидлин? Одна из версий - Чарльз Кидлин был консультантом по вопросам управления в General Motors в 1920 -1940 гг.

3. Шесть принципов влияния Чалдини:	В 1984 году американский психолог Роберт Чалдини опубликовал книгу «Психология влияния», в которой изложил шесть принципов убеждения. 1) ВЗАИМНОСТЬ: обязательство возмещения. 2) ОБЯЗАТЕЛЬНОСТЬ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ: убеждения соответствуют ценностям. 3) СОЦИАЛЬНОЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВО: сила того, что делают другие. 4) ВЛАСТЬ И АВТОРИТЕТ: желание подчиняться ответственным людям. 5) СИМПАТИЯ: обязательства в дружбе. 6) ДЕФИЦИТ: страстное желание того, что может быть недоступно. Эти принципы не рекомендуют использовать для манипуляции людьми. Важно, чтобы общение было искренним и основывалось на дружеской симпатии.
4. Будьте конкретными и краткими (BRIEF)	Этот принцип был создан для написания электронных писем, но подойдет и для повседневного общения. Акроним BRIEF означает: ✚ Background (ПРЕДЫСТОРИЯ) - основание (фундамент). ✚ Reason (ПРИЧИНА) - мотив, объяснение, оправдание, повод или основание для какого-либо действия. ✚ Information (ИНФОРМАЦИЯ) - сообщение о чём-либо или сведения, являющиеся объектом хранения, переработки и передачи. ✚ End (КОНЕЦ) – завершение определённой деятельности или процесса. ✚ Follow-up (ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ) — не потерять связь с партнёром; сделать взаимодействие прозрачным; структурировать работу; — наметить позадачный план действий; устранить недопонимание; напомнить о себе или своём продукте; подтолкнуть человека к определённым действиям Эффективная коммуникация – один из самых важных жизненных навыков, который можно развить.
5. Ненасильственное общение Маршалла Розенберга	Данная концепция была разработана психологом Маршаллом Розенбергом и подробно описана им в книге «Язык жизни. Ненасильственное общение» (1999 г.). Он выделил 4 принципа, руководствуясь которыми можно выражать свои эмоции и при этом не раздражать людей, к которым мы обращаемся. Придерживаться этих принципов необходимо как с друзьями и близкими, так и с незнакомыми людьми. I. НАБЛЮДЕНИЯ. Надо научиться фокусироваться на фактах перед тем, как дать ситуации четкое определение или судить о ней. II. ЧУВСТВА. Необходимо выражать свои чувства и эмоции честно и откровенно. III. ПОТРЕБНОСТИ. Полезно понимать, что практически все чувства и эмоции — это нужды. Поэтому важно говорить о своих нуждах в надлежащей манере, а не как ребенок. IV. ПРОСЬБЫ. Нужды могут принимать формы запросов. При этом важно, чтобы это были запросы, а не требования. Уважайте других людей. От человека можно добиться многого, если он будет знать, что его уважают. Не забывайте о том, что запрос — это ваша просьба и именно этот человек нужен вам, а не наоборот. На основе этих четырех кирпичиков выстраивается уважительная и в то же время целенаправленная и зрелая коммуникация. При этом она двунаправлена: ✚ с одной стороны, мы честно и открыто самовыражаемся; ✚ а с другой, эмпатически принимаем аналогичные элементы общения от нашего партнера.

	Данный подход к коммуникации и отношениям довольно универсален, и главное его достоинство в том, что он помогает сосредотачивать внимание на действительно важном – на удовлетворении потребностей участников общения, что задает конструктивный тон любому взаимодействию. Это делает ненасильственное общение практическим и рабочим инструментом улучшения своих коммуникационных навыков и установления более здоровых и доверительных отношений с окружающими. Соблюдение этих принципов — отличный старт практически для любой коммуникации. Что, конечно, не отменяет того факта, что ваша просьба может быть отклонена, нужда не удовлетворена, чувства не приняты, а наблюдения — оказаться неточными. Чувства — это улица с двусторонним движением. То, что вы чувствуете что-то, не означает, что это найдет понимание у собеседника. Однако памятуя об этих принципах, вероятность взаимопонимания увеличивается многократно.
6. Закон Хика	Закон Хика (1952г.): просто о сложном, или Как сделать правильный выбор? Коротко, простыми словами, закон Хика можно сформулировать так: чем меньше выбор вариантов, тем быстрее принимается решение. Где применяется закон Хика? Он действует во всех ситуациях выбора независимо от сферы. Механизм действия закона абсолютно одинаков, выбираете ли вы из нескольких видов сока, нескольких рубашек, нескольких прямых трансляций спортивных состязаний или нескольких программ для обучения. Основные сферы применения закона Хика: ✚ Бытовые ситуации повседневного выбора. ✚ Ситуации жизненного выбора. ✚ Индивидуальные и массовые коммуникации. ✚ Спортивные и компьютерные игры. ✚ Реклама и PR-технологии. ✚ Тайм-менеджмент. ✚ Дизайн и веб-дизайн.
7. Принцип Оскара Уайльда	Принцип Оскара Уайльда заключается в том, чтобы искать парадоксы и исключения из правил, потому что в них — свежее решение проблем. «Я поверю, чему угодно, лишь бы оно было совсем невероятным». О. Уайльд Оскар Уайльд старался в любом явлении увидеть нечто парадоксальное. Талант Оскара Уайльда состоял в шутках и парадоксах. Его можно применять для решения нетипичных задач, а в памяти хранить, как Метод парадоксов. Ключевые правила: ✚ Не бойся парадоксов! Они приносят в нашу жизнь свежесть и новизну. Учись видеть их даже в обычных явлениях. Помни: многие открытия были сделаны Случайно! ✚ Создавай парадоксы! Придумывай каламбуры, абсурдные ситуации. Всё это – хорошая пища для мозгов. Научившись мыслить парадоксами, ты будешь легко находить решения. ✚ Упражнение на парадоксы: Привыкай к парадоксам. Читай парадоксальные высказывания неординарных людей. Научись играть в логические игры
8. Пять «почему» от компании Toyota	«Пять Почему» используется для выявления первопричин различных проблем. Почему этот вопрос стоит задавать всем, да еще и пять раз подряд? Это метод поиска причинно-следственных связей и первопричин технических проблем, разработанный в компании Toyota основателем компании, Сакити Тойода, и позволяющий решить самую запутанную проблему за 5 шагов. В основе метода лежит вопрос «Почему?», который нужно задавать до тех пор, пока не будет найдена основная причина

	проблемы или поломки. Суть заключается в следующем: констатация проблемы, а затем фильтр из пяти «Почему?» ✚ Первое «Почему»: почему возникла проблема? — первый ответ. ✚ Второе «Почему»: почему получилось то, что названо в первом ответе? — второй ответ. ✚ Третье «Почему»: почему получилось то, что названо во втором ответе? — третий ответ. ✚ И так далее, до пятого. Считается, что пятый ответ и есть первопричина. Важное условие: все причины не должны лежать вне сферы контроля, то есть они должны быть устранимы. Сакити Тойода говорит, что в ответе на пятое «почему» и кроется первопричина, которая, на первый взгляд, не просматривается. Пятое «потому что» выводит на свет то, что скрыто.
9. Метод утенка	Что это такое и как этим пользоваться? Психологический метод решения задачи за счёт делегирования её мысленному помощнику. Метод описан в книге «Программист-прагматик» (1999, Хант Эндрю, Томас Дэвид). Для большей наглядности процесс рекомендуется визуализировать, взяв игрушечного утенка яркой расцветки. В принципе, взять можно любое другое животное, и даже не в виде игрушки, а просто представить его в своих мыслях, но авторы метода предложили утенка. Для того чтобы делегировать задачу, ее сначала нужно внятно объяснить. Настолько внятно, чтобы даже утенок понял, что случилось и начал думать вместе с вами. Для этого приходится подробно изложить практически весь алгоритм действий, который и привел к возникшей проблеме. Суть метода утенка в том, что на каком-то этапе подробного изложения проблемы человек начинает понимать, почему она возникла. Зачастую именно те пункты алгоритма, которые не получается «объяснить» утенку, как раз и содержат недоработки. А если удалось обнаружить момент, когда потерялась нить логического перехода от одного действия к другому, тогда восстановление логики процесса зачастую решает задачу. Собственно, примерно так этот работает и в любой другой области. Когда дело доходит до применения метода утенка, необходимо выполнить несколько ключевых шагов: ✚ Четко и максимально кратко определить проблему или задачу. ✚ Как можно проще объяснить проблему игрушечному утенку или кому-то еще, чтобы прояснить ситуацию. ✚ В процессе объяснения анализировать приходящие в голову решения, их преимущества и недостатки, выбирая лучшее. ✚ Применить лучшие идеи и решения, обнаруженные методом утенка, к проблеме. Предполагается, что в процессе этих рассуждений получится найти решение или, как минимум, выговориться и разрядиться эмоционально. Разница между решением технических и психологических задач заключается в том, что при решении личных проблем мы в большей степени подвержены эмоциям. В процессе межличностного общения культурные люди вынуждены их сдерживать, а утенку или любой другой игрушке мы можем высказать что угодно.
10. Эффект Лачинса, или Барьер прошлого опыта	Мы вынуждены постоянно находить выход из проблемных ситуаций и подходим к решению задач автоматически. Нам кажется, что если мы когда-то сумели решить задачу определенным образом, то выбранный нами способ работает, и даже не задумываемся о его эффективности и существуют ли более простые способы. Такая предвзятость является бессознательной. В результате экспериментов (1940 год) А.Лачинс выявил феномен, который получил название «эффект Лачинса». Склонность мозга выработать универсальный метод решения проблем проявляется в том, что человек склонен использовать знакомый способ решения однотипных задач

	вместо нахождения наиболее эффективного. Поэтому данный эффект называют барьером прошлого опыта. Чем больше мы цепляемся за привычный способ решения задач, тем больше игнорируем другие варианты, что приводит к тому, что когда этот способ применить нельзя, нам кажется, что задача не имеет никакого решения. Так наш жизненный опыт становится не только полезным инструментом, но и когнитивной ловушкой, которая способствует снижению нашей эффективности и негативно сказывается на творческих способностях и креативности. Как изменить ситуацию: ✚ Всегда помните о барьере прошлого опыта. Каждый раз, когда вы приходите к какому-то решению, задавайте себе вопрос, является ли оно самым эффективным из всех возможных. ✚ Не принимайте мгновенных решений. Гениальные идеи приходят обычно не сразу, а через какое-то время, причем зачастую не требуют особых усилий и возникают будто бы сами по себе. Если решение необходимо найти в сжатые сроки, рассмотрите альтернативы тому решению, которое первым приходит вам на ум, взвешивая все плюсы и минусы объективно, а не интуитивно. ✚ Освободите свое мышление. Представьте, что вы не имеете абсолютно никакого опыта и вам необходимо принять решение, опираясь только на условия, которыми вы обладаете. ✚ Обращайте внимание на детали ситуации, а не на общую картину. Так вы сможете выявить расхождения между проблемами и понять, что в каждом конкретном случае есть свое оптимальное решение. ✚ Придумайте абсолютно нелепый метод решения проблемы. Переключение внимания с предыдущего опыта к генерированию абсолютно незнакомой ситуации позволит вам избавиться от навязчивого мышления и увидеть проблему с совершенно другого ракурса, в результате чего вы сможете объективно оценивать происходящее.
11. Атомные привычки Джеймса К्लира	Основные идеи из книги Джеймса К्लира «Атомные привычки» (2018). Лучшая деловая книга 2018 года по версии Fast Company. Лучшая книга по самопомощи 2018 года по версии Business Insider. «Атомные привычки» – это практическое руководство о том, как изменить свои привычки и становиться на 1% лучше каждый день. Структура книги очень четкая: автор рассказывает о четырех законах привычек, которые определяют то, как привычки работают. Зная эти законы, можно понять, как создать новую, нужную привычку, и как избавиться от вредной. Джеймс Клар знакомит читателей с простым набором правил, который поможет: ✚ проанализировать свои привычки и выбрать полезные; ✚ избавиться от своих вредных привычек и найти время для нужных; ✚ создать систему работы над собой; ✚ избежать распространенных ошибок, которые совершает большинство людей; ✚ преодолеть недостаток мотивации и силы воли и всегда возвращать себя в нужное русло; ✚ развить в себе более сильную индивидуальность и верить в себя; ✚ создать вокруг себя развивающую среду; ✚ ежедневно вносить крошечные, простые изменения, которые приносят большие результаты; ✚ воплощать свои идеи на практике в реальной жизни. Эти правила касаются всего цикла работы с привычкой – от анализа общей картины до поддержания системы, поэтому каждый читатель после прочтения книги сможет сформировать не только понимание, чего ему не хватает для достижения нужного результата, но и как ему необходимо поступать для исправления ситуации. Вся информация оживает с помощью реальных примеров и четких указаний. И самое главное – эти советы подходят всем.

12.

ВОПРОСЫ Редьярда Киплинга

Джозеф Редьярд Киплинг — английский писатель, поэт и новеллист. В 1907 году стал первым англичанином, получившим Нобелевскую премию по литературе. Многие его произведения считаются жемчужиной мировой классики. Небольшое стихотворение под названием «Шесть слуг» содержит вопросы, которые можно задать себе при сомнении или решении проблемы.

Есть у меня шестерка слуг,
Проворных, удалых,
И все, что я вижу вокруг —
Все знаю от них.

Они по знаку моему
Являются в нужде.
Зовут их: **Как и Почему,
Кто, Что, Когда и Где.**

ЧТО? Этот вопрос обычно предлагает нам отыскать существительное, которое поможет в решении проблемы. Но может означать и глагол — и тогда мы начнем думать о действии. Вопрос «Что?» включает:

- ☞ Что я сейчас делаю? Что я должен сделать сейчас? Что произошло?
- ☞ Что мешает мне преуспеть? Что самое главное в данной ситуации?

Есть техника «трех что» для принятия решений, которую нужно использовать последовательно — то есть отвечать на 1-й вопрос, потом переходить ко второму, а затем к третьему:

- 1) Что я пытаюсь достичь?
- 2) Что за проблема стоит передо мной?
- 3) Что за решения есть?

ПОЧЕМУ? Этот вопрос показывает причинно-следственную связь. Если вы знаете причину, по которой человек что-то сделал, то лучше понимаете его. Если вы знаете, как работает что-то, то можете повлиять на это. Чем чаще вы задаете себе вопрос «Почему?», тем чаще ищете логические связи и развиваете мышление.

- ☞ Почему ты это сделал?
- ☞ Почему это произошло?
- ☞ Почему для меня важно вновь попробовать сделать это?
- ☞ Почему я совершил ошибку?

КОГДА? Этот вопрос ищет место во времени и может подразумевать два разных типа времени. «Когда» может отсылаться к конкретной минуте, когда что-то будет начато или завершено. А может означать длительность, период.

- ☞ Когда мы закончим этот проект?
- ☞ Когда вы поедете в отпуск?

КАК? «Как» ищет глаголы процесса. При помощи него можно разобраться в подробностях того, что произошло или произойдет.

- ☞ Как у тебя получилось это?
- ☞ Как мы туда доберемся?
- ☞ Как мы узнаем, что у нас получилось?

«Как» можно использовать и с другими словами, чтобы исследовать время и количество: Как часто мне нужно заниматься этим? Как много мы ему должны?

ГДЕ? «Где» пытается отыскать действие или событие в трехмерном пространстве. Это может быть простое пространство: под и над. Может быть объёмным: рядом или в другом здании. Или географическим: Воронеж или Москва.

- ☞ Где это находится?
- ☞ Где я окажусь, если пойду туда?

КТО?

Вопрос «Кто?» вопрошает о людях, связывая их с действиями или вещами. Он выясняет, кто является действующим лицом и какое влияние имеет. Это модификация вопроса: «Кого?» и «Кому?».

- ☞ Кто несет ответственность за это?
- ☞ Кто в выигрыше в этой ситуации?
- ☞ Кто еще заинтересован в этом?

13. Формула AIDMA	AIDMA - известная рекламная формула, которая отражает психологическую схему поведения человека A – Attention (ВНИМАНИЕ) I – Interest (ИНТЕРЕС) D – Desire (ЖЕЛАНИЕ) M – Motivation (МОТИВАЦИЯ) A – Action (ДЕЙСТВИЕ) ✚ сначала привлекают внимание к рекламе (например, используя цвет), ✚ затем вызывают интерес («знаете, как порадовать ребёнка?»), ✚ после этого вызывают желание («вы хотите»), ✚ мотивируют на покупку («ваш сын/дочь очень удивится и обрадуется») ✚ и наконец доводят до реального совершения действия. Для этого, например, используют ограничение по времени (акция действует только сегодня).
14. Эффект Рингельмана	Эффектом Рингельмана в психологии называют тенденцию к уменьшению производительности отдельных членов группы по мере увеличения ее состава. Этот эффект обнаружил французский инженер Максимилиан Рингельман (1861–1931). В своих экспериментах он показал обратную зависимость, которая существует между размером группы и величиной индивидуального вклада в выполнение общей задачи: человек более продуктивен тогда, когда работает над проектом без участия коллег. Нарушение производительности можно объяснить снижением уровня мотивации и проблемами с координацией. Когда человек работает один, он полностью рассчитывает на свои силы. Если к нему присоединяется кто-то другой, расчет идет на силу этого другого человека. Так происходит всегда, и это не зависит от предварительной договоренности между участниками группы. Современные психологи не могут дать более точного объяснения этому феномену и пока не придумали социальных инструментов, позволяющих его полностью устранить. Поэтому какие бы действия вы не предпринимали, рост группы неизбежно отразится на производительности. Люди, которые демонстрируют социальную лень, не стремятся к установленному стандарту деятельности. Они полагают, что другие заполнят их провал. Поэтому отдельные члены должны чувствовать, что они являются обязательным активом. С повышением важности личных ролей все участники стремятся больше работать для достижения групповых целей. Подобного эффекта можно достичь только за счет уменьшения размера группы — так убирается социальная лень и каждый участник начинает работать в том режиме, который близок к его максимальному значению. Общие способы, которые позволяют уменьшить влияние Эффекта Рингельмана: ✚ сокращение группы, ✚ составление подробных заданий, ✚ создание индивидуальных стимулов ✚ правильное координирование команды.
15. Модель Такмана	Американский психолог Брюс Такман в ходе исследований выявил 4 этапа, через которые должна пройти группа людей, чтобы стать командой. Этапы формирования команды по модели Такмана: ✚ ФОРМИРОВАНИЕ. Пока это просто группа людей. Люди ещё не знакомы между собой, поэтому ограничивают себя в проявлении некоторых качеств, стараются произвести хорошее впечатление. Члены команды впервые собираются вместе и начинают узнавать друг друга. Задача лидера — познакомить участников, обозначить цель совместной работы, распределить задачи и назначить ответственных.

-  **КОНФЛИКТ (бурление).** Командные отношения характеризуются конфликтами и сопротивлением задачам или лидерству. На этом этапе члены будущей команды открываются друг другу. Первое впечатление получено, цели выявлены. Возникают первые разногласия. Могут оспариваться пути к достижению цели, под сомнение могут поставить компетентность руководителя, справедливость распределения ролей и обязанностей. Задача лидера — помогать участникам разрешать конфликты и разногласия.
-  **НОРМИРОВАНИЕ.** Команда начинает работать более эффективно. Члены группы определяют правила и нормы, которые будут регулировать дальнейшую рабочую деятельность. Определяется стиль руководства, план работы и т.п. Роли окончательно распределены, сценарии взаимодействия продуманы. Также лидер обязан сплотить коллектив, сделать его именно командой, одним целым. В том числе необходимо согласовать индивидуальные интересы каждого члена команды с общими целями с задачами.
-  **ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ.** На финальном этапе формирования команда уже представляет собой единое целое, эффективно организована и способна достигать необходимых целей. Проблемы команды становятся общими и не остаются без внимания всех её членов. Также на этапе функционирования члены команды активно помогают друг другу, устанавливаются крепкие межличностные отношения. Комфортная атмосфера в коллективе способствует росту продуктивности и повышению уровня мотивации всех членов команды. Наблюдается как активный командный рост, так и личностный.

Расформирование или преобразование - когда проект или задача завершены, и команда распускается или преобразуется для новых задач.