

*Моему научному руководителю, советскому
и российскому физику Владимиру Брагинскому,
посвятившему свою жизнь обнаружению грави-
тационных волн.*



ПРЕДИСЛОВИЕ

Для кого эта книга?

Эта книга — не для тебя, если ты считаешь, что результат всегда говорит сам за себя, и ты веришь, что умные люди сами во всем разберутся. Эта книга не будет тебе полезна, если, столкнувшись с трудностями общения с коллегами, начальством или подчиненными, ты предпочтешь уволиться и уйти в другую организацию в надежде найти там родственных душ, вместо того, чтобы попробовать преодолеть коммуникационный разрыв.

Эта книга будет тебе полезной, если ты закончил инженерно-технический или естественно-научный вуз, где тебе забыли рассказать, что

мало хорошо сделать свое дело, надо ещё уметь его презентовать. Что время одиночек давно прошло, и сегодня, чтобы преуспеть, надо, как минимум, уметь работать в коллективе, а еще лучше — суметь зажечь и вести коллег за собой. Эта книга — для тебя, если тебе нужно много общаться с внутренними или внешними клиентами, и ты хочешь прокачать свои «мягкие навыки» (т.е. *soft skills*). Хотя, как сказал один мой коллега: «Я не до конца понимаю, почему навык общения называют «мягким» — ему точно так же нужно учиться, как и любому другому». Ты узнаешь, как планируются коммуникации и как измеряется их эффективность, почему невозможно продвинуть высокотехнологичный продукт или проект, если не заниматься его популяризацией для кажущихся тебе нерелевантными широких народных масс. Если ты, в силу обстоятельств или когда-то сделанного выбора, выполняешь роль коммуникатора в твоей организации, эта книга поможет тебе разобраться: это у тебя всерьёз или не очень. Если ты когда-то увлекся наукой и техникой, ты, возможно, испытываешь определенный когнитивный диссонанс или интеллектуальный голод — с помощью этой книги ты найдешь способ его утолить.

В этой книге я постарался обобщить свой менторский и профессиональный опыт на примерах, о которых сегодня уже можно публично рассказывать. Разумеется, я не мог не дать и внешних примеров, важных для иллюстрации контекста, в котором была написана эта книга, и времени, пришедшегося на очередной всплеск анти-ковидных ограничений. Когда-то, посвятив 12 лет экспериментальной физике, я принял решение уйти в коммерческий сектор. Там меня ждало неприятное открытие: подавляющему большинству жителей нашей планеты, в общем-то, пофиг, чем занимаются эти яйцеголовые в своих лабораториях, если, конечно, они там не печатают на 3D-принтере новые версии iPhone или не варят эликсир молодости. Впрочем, не исключено, что даже если такой эликсир когда-нибудь и появится, то наверняка найдутся и анти-эликсирщики. Так уж устроены люди, и с этим ничего не поделать. Но можно учесть эти нюансы в своих коммуникациях, понимая, какую часть этих людей ты бы хотел привлечь на свою сторону в данный момент. Расширяя цитату Стива Джобса: «Нельзя сделать всех людей счастливыми одновременно, но можно осчастливить часть людей на какое-то время», можно добавить, что ты как коммуникатор мо-

жешь управлять тем, какую часть людей и в какое время ты попробуешь порадовать. Или огорчить — я же не знаю, какие тебе предстоит решать коммуникационные задачи.

Если тебе, как и мне, посчастливилось в годы обучения прикоснуться к большой науке, то ты, возможно, испытываешь чувство интеллектуального голода, которое тебя постоянно гложет. Мне довелось быть частью научного коллектива, идущего в авангарде научно-исследовательской мысли, частью международной коллаборации, занимающейся проблемой обнаружения гравитационных волн. В эту научную работу были вовлечены десятки стран и тысячи людей. Мой научный руководитель, Владимир Брагинский, занимался этой проблемой всю свою жизнь, с 1950-х и до середины 2010-х. Ему посчастливилось дожить до того момента, когда вовлеченные в решение задачи обнаружения гравитационных волн учёные проанализировали все данные и сошлись во мнении, что за ними стоит не что иное, как результат гравитационной пертурбации пространства-времени в результате слияния двух черных дыр, произошедшего более миллиарда лет назад. Уйдя из науки, мне долгое время не хватало этого ощущения причастности к расследованию тайн Все-

ленной, спрятанных в недрах космоса задолго до того, как первый homo sapiens поднял голову и посмотрел на звезды. Но со временем я понял, что любопытство, ради удовлетворения которого я когда-то пошёл в науку, можно удовлетворять и по-другому. И что каждый человек — это если уж не такая же мини-Вселенная, то, как минимум, мини-галактика. А значит, чтобы эффективно общаться с людьми, их тоже нужно изучать.

Хотя... так ли уж и необходимо общение представителям человеческого вида? Именно поиску ответа на этот вопрос мы и посвятим первую главу. Со второй и по шестую главы мы погрузимся в нюансы устройства человеческого мозга и поймем, почему люди иногда остро реагируют на, казалось бы, безобидные вещи. В седьмой и восьмой главах мы поговорим о коммуникации как базовой компетенции для вовлечения коллег, что будет актуально для кросс-функциональных и Agile-команд. В девятой главе я поделюсь советами, как научиться слышать собеседника, а в десятой главе я вкратце поговорю о конфликтных коммуникациях, которых надо не бояться, а планировать. Начиная с одиннадцатой главы и до конца книги я буду раскрывать перед тобой профессиональные секреты коммуникаторов: мы поговорим про

самоознание и принятие своего выбора профессии, что делать, если тебя не воспринимают всерьез или, наоборот, возлагают слишком большие надежды. Ну а завершает книгу глава про кризисные коммуникации, в которой я поделюсь с тобой базовыми практиками сохранения спокойствия и продуктивной работы в моменты стресса.

1

ЗАЧЕМ НУЖНО ОБЩЕНИЕ?

*Как бы растолковать,
бездари: никто к вам не
придет, потому что от
вас нечего взять.*

Фаина Раневская

Я убежден в том, что любое действие должно быть осмысленным, а коммуникация — точно такое же действие, как и любое другое. Поэтому первую главу я хочу начать именно с осмысления — с поиска ответа на вопрос: «А зачем мне это надо?» Тематике осмысленности посвящено много книг и онлайн-ресурсов, и я не питаю иллюзий, что мне удастся уместить всё в одну главу, но

я постараюсь донести до тебя основные принципы, которые позволят тебе сделать свои коммуникационные действия более осмысленными.

Не общаться — вредно для здоровья

Поскольку эта книга ориентирована в первую очередь на людей с инженерно-техническим складом ума (в дальнейшем, часто, я буду сокращать до «технарей»), я хочу позаимствовать из математики подход «от противного». Существуют ли такие сферы современной человеческой жизни, где коммуникации не являются чем-то обязательными? В принципе, да, такие варианты есть — например, можно быть смотрителем маяка на острове, причем в такой достаточно густонаселенной местности, как Европа. Если быть точным — в акватории Балтийского моря¹.

¹ Данный пример вдохновлен реальной вакансией, опубликованной ВМФ РФ в феврале 2021 года, о поиске смотрителя (или семьи смотрителей — и мужчину, и женщину флот был готов взять к себе в штат) на маяк Толбухин в Балтийском море. — *Прим. авт.*

Всё, что нужно делать — не забывать включать маяк, следить за его техническим состоянием да делать периодические обходы территории. Общаться с доставщиками еды, слушать радио или смотреть телевизор при этом совершенно необязательно. Или можно, как Агафья Лыкова¹, уйти от мира и жить в тайге Восточной Сибири. Однако в обоих примерах в нагрузку к отсутствию человеческой компании вы получите и нехватку медицинской помощи. Конечно, в экстренной ситуации за смотрителем маяка может приехать лодка МЧС, а к Агафье Лыковой — вертолет. Но, так или иначе, ты должен понимать, что математическое ожидание продолжительности твоей жизни в таком отшельническом варианте будет меньше, чем если существовать где-то поближе к другим хомо сапиенсам.

Впрочем продолжительность человеческой жизни зависит не только от доступности медицинской помощи. Человек — социальное существо, и нехватка общения с другими людьми, как

¹ Агафья Лыкова — последняя из семьи старообрядцев в Хакасии (Восточная Сибирь), ушедших в леса, спасаясь от гонений на церковь в начале XX в. — *Прим. авт.*

показывают сравнительно недавние исследования (1), оказывает негативное влияние не только на когнитивном, но и физиологическом уровне. Как оказалось, глобальная тенденция к урбанизации населения несет в себе и позитивный момент: жители крупных городов имеют возмож-



ность общаться с друзьями гораздо чаще, чем жители сел и деревень, и это позитивно сказывается на их психическом и физическом здоровье.

То есть, общаться с людьми все же нужно. Но так ли нужно общаться со всеми? Неужели нельзя ограничить свой круг общения только теми, с кем нравится?

Безусловно, общаться со всеми не нужно. Более того, это просто физически невозможно. Не потому, что людей на планете слишком много, а потому что у каждого человека, даже с высоко развитыми коммуникационными навыками, есть свой предел. У каждого он свой — кто-то может без особого труда поддерживать интерактивный контакт с огромной аудиторией в несколько сотен человек, а кто-то с трудом находит в себе силы поговорить с одним. Но главная проблема в том, что мы не можем полностью ограничить свой круг общения. Во-первых, те,

кто нам интересен, не всегда могут ответить нам взаимностью, и это значит, что нам так или иначе приходится подстраиваться под тех, кто всё же изъявил желание с нами разговаривать. Или, наоборот, вы можете попытаться всех окружающих подстроить под себя. Но если ты не звезда масштаба Фаины Раневской или Андре Гейма, то ты или распугаешь всех своих друзей, или вокруг тебя останутся только патологические мазохисты. Но что-то мне подсказывает, что раз ты читаешь эту книгу, то общение с патологическими мазохистами тебя либо не прельщает, либо не очень-то складывается.

Во-вторых, опция жизни в отдельном доме за высоким забором в современных экономических реалиях доступна очень немногим. А это значит, что вероятность пересечься с соседями по дому, случайными прохожими на улице или пассажирами в общественном транспорте остается очень высокой, даже если ты работаешь на удаленке и заказываешь всё необходимое исключительно через интернет. Как минимум, надо быть готовым к внезапному включению речевого аппарата, а ещё лучше — оттачивать навыки общения, чтобы быть способным обратить любой контакт, в том числе внезапный, в свою пользу.

Как оказалось, глобальная тенденция к урбанизации населения несет в себе и позитивный момент: жители крупных городов имеют возможность общаться с друзьями гораздо чаще, чем жители сел и деревень, и это позитивно сказывается на их психическом и физическом здоровье.