



Марк Роудз

КАК
РАЗ
ГОВАРИ
ВАТЬ
С КЕМ УГОДНО

Уверенное
общение в любой
ситуации

Сегодня БИНБАНК — прекрасный пример того, как идея становится целью, а затем и реальностью.

Вот уже более 20 лет мы динамично развиваемся, наращиваем активы и открываем отделения по всей стране.

Но наш опыт — это не только опыт преодоления трудностей, силы духа и нестигаемой воли. Мы неустанно стремимся к совершенству, потому что вы вдохновляете нас на новые достижения. Ради вашей улыбки мы ставим перед собой цели, которых приятно добиваться.

И мы всегда рады видеть вас в наших отделениях — по всей России.

*С уважением,
БИНБАНК*

Эту книгу хорошо дополняют:

Мастерство общения

Пол Макги

Я слышу вас насквозь

Марк Гоулстон

Ключевые переговоры

Керри Паттерсон, Джозеф Гренни
и Рон Макмиллан

Mark Rhodes

HOW TO TALK TO ABSOLUTELY ANYONE

Confident Communication in Every Situation

John Wiley & Sons
2013

Марк Роудз

КАК РАЗГОВАРИВАТЬ С КЕМ УГОДНО

Уверенное общение в любой ситуации

Перевод с английского Ольги Масловой

3-е издание

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2017

УДК 808.5
ББК 88.50
P79

Издано с разрешения John Wiley & Sons, Inc.
и литературного агентства Alexander Korzhenevski
На русском языке публикуется впервые

Роудз, Марк

P79 Как разговаривать с кем угодно. Уверенное общение в любой ситуации / Марк Роудз ; пер. с англ. О. Масловой. — 3-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 192 с.

ISBN 978-5-00100-604-6

Если вы хоть раз в жизни упустили возможность использовать личный контакт с важными для вас людьми, прислушайтесь к советам Марка Роудза. Он поможет вам разобраться, какие именно причины мешают вам свободно общаться в самых разных ситуациях, объяснит, как заставить ваш голос работать на вас и как справиться с подводными камнями, которые абсолютно всегда обнаруживаются при разговоре лицом к лицу. Вы сможете изменить свое отношение к общению и смотреть на него как на приятный процесс, способный изменить вашу жизнь к лучшему.

УДК 808.5
ББК 88.50

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

ISBN 978-5-00100-604-6

© Mark Rhodes, 2013
© Перевод на русский язык, издание
на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	11
Введение. Зачем вам стремиться разговаривать с кем угодно	14
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. Типичные страхи и барьеры, мешающие говорить абсолютно с кем угодно	21
1. Страх: сдерживает ли он вас?	22
2. «Не хочу, чтобы меня отвергли»	36
3. «Я волнуюсь из-за того, что обо мне могут подумать»	42
4. «Я ненавижу разговаривать с посторонними, да и зачем мне это?»	47
ЧАСТЬ ВТОРАЯ. Четыре стадии коммуникативного взаимодействия	53
5. Стадия 1. Желаемый результат и завязывание разговора	59
6. Как подойти к разговору (ментальный и физический аспекты).	73
7. Что говорить?	87
8. Стадия 2. Пробуждение любопытства и интереса.	96
9. Стадия 3. Установление контакта и понимание.	105
10. Стадия 4. Побуждение к действию	132
ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. Как сделать общение еще более эффективным.	147
11. Как заставить ваш голос работать на вас	148
12. Типичные подводные камни	153
13. Трудные разговоры на работе и в бизнесе	159
Заключение	175
Об авторе.	177

Говорят, каждому нужен наставник. Но я всегда считал: да, каждому, кроме меня! Я полагал, что мне-то наставник не нужен. Мне хватает других источников: книг, видеодисков, собственных мыслей — я способен наставлять себя сам!

Но совсем недавно я понял, почему мне не нужен наставник: потому что он у меня уже есть!

Все это время у меня был наставник, который поддерживал, когда меня одолевали сомнения, и подбадривал, когда мне казалось, что у меня что-то не получится.

Мой наставник помогал даже тем, что верил в меня, когда мне становилось туго, и регулярно напоминал обо всех моих достижениях.

Помимо наставника у меня есть еще два вдохновителя, побуждающих меня делать больше и совершенствоваться.

А потому я с любовью посвящаю эту книгу моей наставнице и жене Джеки Роудз и, конечно, моим двум вдохновителям — нашим детям Холли и Джеймсу.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Не скрою, я был немного удивлен и озадачен, когда Марк предложил мне написать предисловие к своей книге. Видите ли, я специалист по макияжу, косметике, уходу за телом и стилю. Так что я не очень понимал, почему Марк обратился ко мне с просьбой написать предисловие для такой книги. Но потом, когда я начал читать, все стало ясно!

Как визажисту, косметологу и стилисту мне посчастливилось работать с некоторыми из самых красивых и преуспевающих мужчин и женщин в мире. С теми, кто излучает уверенность, где бы они ни были — на красной дорожке или на сцене перед тысячами зрителей!

С другой стороны, я в течение многих лет снимался в британских телевизионных имидж-шоу, где давал советы и превращал рядовых британцев из серых мышек в шикарных красоток и красавцев. Спрос на такие шоу не ослабевает... Люди *хотят* извлекать максимум из того, что имеют. И это не обязательно должно стоить уйму денег,

отнимать массу времени и требовать огромных усилий. На самом деле шикарно выглядеть и чувствовать себя звездой дано *не только* богатым и знаменитым... Это достижимая цель, вписывающаяся в расписание и бюджет любого человека!

Главное, что нужно, — не прекрасные пухлые губки Анджелины Джоли и не рельефные мышцы Хью Джекмана, а уверенность! Выявив и подчеркнув свои главные достоинства, вы встанете на путь обретения уверенности в себе!

В книге «Как разговаривать с кем угодно» есть простые пошаговые инструкции и идеи, как повысить уверенность в себе, чтобы найти подход к любому человеку в любой ситуации. От разрешения деликатных проблемных ситуаций на работе до нарушения мучительно неловкого молчания в лифте... Эта простая для понимания книга поможет вам пересмотреть свое отношение к ситуациям, которые представляются вам трудными — как в социальном, так и в личном плане.

Думаю, она будет отличной спутницей в путешествиях: пролистав ее, вы легко найдете то, что вас в данный момент интересует, и, кроме того, в ней изложены доступные методы повышения уверенности в себе в разнообразных каверзных случаях.

Эта книга помогает читателю расширить свою зону комфорта, подобно тому как любой женщине могла бы помочь красная губная помада, а любому мужчине — повседневный уход за кожей, если бы не старый добрый Фактор Страх: «Я ни за что не смогу это сказать!», «Я ни за что не смогу это надеть...»

Свежий подход Марка к реальным повседневным ситуациям мгновенно отразится на вашем взаимодействии

с друзьями, родственниками и совершенно незнакомыми людьми. Даже я, с моим многолетним опытом публичных выступлений и проведения разнообразных мероприятий, нашел у него несколько бесценных советов.

Как и аншлаговые семинары Марка, вся эта книга пронизана его чувством смешного и энтузиазмом, и она предоставляет вам возможность справиться с самыми разными ситуациями независимо от вашего опыта.

Приятного чтения!

Арманд Бисли,
международный эксперт
в области косметологии и стиля,
визажист мировых звезд

ВВЕДЕНИЕ

Зачем вам стремиться разговаривать с кем угодно

Умение общаться, разговаривать с людьми — один из важнейших навыков, которые можно у себя развить. Мы постоянно с кем-то общаемся. Иногда это просто, но бывает, что общение кажется невозможным.

Эта книга познакомит вас с инструментами, которые помогут научиться общаться естественнее и эффективнее. Вы станете свободнее разговаривать со знакомыми людьми и узнаете, что мешает вам беседовать с теми, кто вам пока не знаком. К концу книги вы уже будете общаться увереннее и больше, процесс общения станет интенсивнее, и вы начнете чаще достигать тех результатов, к которым стремитесь.

Часть первая посвящена страхам, связанным со вступлением в разговор, от страха быть отвергнутым до беспокойства о том, что о вас могут подумать. Вы также узнаете, как справиться с нежеланием вступать в общение с незнакомыми людьми, которое заложено

во многих из нас еще в детстве, и получать от такого общения удовольствие.

Во второй части подробно анализируются четыре основные стадии коммуникативного взаимодействия. Вы освоите множество новых навыков, которые помогут вам добиваться большего от разговора и общения, — например, узнаете, как определить, с кем нужно разговаривать, а с кем нет; как завязать беседу; как вызвать у собеседника интерес к тому, что вы хотите сказать; как направить разговор с ним в предпочтительное для вас русло.

Часть третья — это мастер-класс по дальнейшему совершенствованию навыков общения, по работе над голосом и прочим приемам ведения разговора. Я расскажу также, как обойти типичные подводные камни и как построить трудный разговор — например, сообщить человеку о допущенной ошибке или попросить его что-то для вас сделать.

Но вооружившись всей этой информацией, вы, конечно, должны будете перейти к действию: вылезти из своей скорлупы и начать общаться с людьми. В результате вы сможете разговаривать абсолютно с кем угодно — если, конечно, этого хотите!

Суть общения — в понимании

Человеку, с которым вы разговариваете, необходимо чувствовать, что вы его понимаете, и, конечно, вас он тоже должен понимать. Только достигнув взаимопонимания, вы сможете добиться реального успеха и установить более тесный контакт.

Информация, передаваемая при общении, имеет два главных уровня.

1. Основная информация: слова, которые вы произносите, и непосредственный смысл, извлекаемый собеседником из этих слов.
2. Побочная информация: то, что собеседник может предположить или заключить из ваших слов, хотя вы этого и не намеревались ему сообщить.

Побочная информация — это то, что передается помимо произносимых вами слов, от впечатления, которое вы производите, до многочисленных интерпретаций, которые допускают ваши слова.

Допустим, вы сообщаете кому-то, что оплачиваете своему другу поездку в отпуск. Вы, возможно, предполагаете, что вас сочтут щедрым человеком, но собеседник в качестве побочной информации может получить негативное впечатление о ваших друзьях. Он может подумать, что у вас есть друзья, живущие на подачки, хотя в разговоре вы преследовали совсем другую цель.

Многие проблемы при общении проистекают из взаимного непонимания — из несоответствия между тем, что вы хотите вложить в свои слова, и *смыслом, который собеседник из них извлекает*.

Откуда берется это несоответствие? Почему появляется взаимное непонимание? Язык — это, помимо всего прочего, средство выражения чувств человека. Эмоции возникают, когда мы размышляем или переживаем что-то, происходящее во внешнем мире. Затем мы складываем слова в предложения, чтобы выразить эти эмоции и сообщить, что мы хотим, о чем думаем, в чем нуждаемся и т. д. Все это происходит на подсознательном уровне, и нам не приходится обдумывать каждое свое слово.

Взаимное непонимание возникает оттого, что разные люди для передачи своих переживаний пользуются разными фразами и словами. Когда вы описываете что-то другому человеку при помощи конкретных слов и фраз, эти слова и фразы могут быть совсем не такими, какие использовал бы ваш собеседник при описании того же события. А это значит, что, скорее всего, никто другой не сможет воспринять и усвоить вашу речь именно так, как это сделали бы вы сами.

Более того, другие люди еще и мыслят не так, как вы. У каждого из нас свой уникальный опыт, и мы по-разному видим мир и свое место в этом мире. Наши взгляды и ценности разнятся. В основе нашего речевого общения лежит то, что *уже* произошло, то, что происходит *сейчас*, и то, чего мы *хотим* от жизни. Мы постоянно обрабатываем информацию, и у каждого человека этот процесс идет по-своему.

Представьте себе, что вы за рулем и прямо перед вами на дорогу выскакивает машина. Прежде чем вы скажете что-нибудь своему пассажиру, ваш мозг обрабатает полученную информацию, учитывая при этом следующие факторы:

- Ваши ценности: что вы считаете важным в жизни.
- Ваши взгляды: как, по-вашему, людям следует и не следует вести себя на дороге и как им следует и не следует обращаться друг с другом.
- Ваш опыт, связанный с вождением и подобными ситуациями.
- Ваши предположения, ожидания и соображения по поводу того, что могло бы случиться в этой ситуации.

Когда вся эта информация будет обработана на подсознательном уровне, вы выберете один из возможных комментариев, который и услышит ваш пассажир.

Возможные положительные комментарии	Возможные негативные комментарии
Какой невнимательный водитель!	Он совсем не думает о моей безопасности.
Он меня не заметил.	Как он смеет так со мной поступать!
Должно быть, он очень куда-то торопится.	Это явно какой-то мерзавец.

Если бы за рулем сидел ваш пассажир, его реакция могла бы быть иной. Одно и то же внешнее событие вызывает разные реакции и разные соответствующие им комментарии.

Слова по-разному воспринимаются разными людьми и в каждой конкретной ситуации разнятся в зависимости от того, кто их произносит.

Если, к примеру, я говорю: «Я чудесно провел отпуск», — то это не значит, что и вы чудесно проведете отпуск, если поедете в то же место и будете там делать то же, что и я.

У вас совершенно другой набор критериев того, что значит «чудесно» в применении к отпуску. Еще один пример: возьмите слово «откровенный». Для одних это комплимент, подразумевающий искренность и честность. Другие слышат в нем порицание.

Все дело в том, как мы воспринимаем происходящее. Восприятие подсказывает вам определенные слова и фразы, но вы никогда не можете быть уверены, что ваш собеседник воспринимает происходящее так же, как вы. Вот почему всегда существует взаимное непонимание.

Мы обращаем внимание на разное

Почему бывает так, что очевидцы одного и того же события интерпретируют его совершенно по-разному? Согласно теории нейролингвистического программирования (НЛП), когда мы переживаем что-либо происходящее во внешнем мире, мозг избирательно пропускает в себя накатывающий поток информации — от пяти до девяти обстоятельств, на которые он может обратить внимание за один раз. Но этот набор у разных людей разный.

Как правило, мы замечаем то, что для нас важнее всего или согласуется с нашим мировоззрением. Вот почему двое людей, присутствующих на одном мероприятии, могут получить от него совершенно разные впечатления: в одной и той же обстановке каждый заметит свое. Предположим, А. боится ходить на футбольные матчи, потому что в толпе может возникнуть напряженная ситуация. Из-за своего предубеждения он больше внимания будет обращать на тех, кто хмурится. А Б. идет на матч, ожидая встретить там людей в хорошем настроении и дружелюбных. Он больше внимания будет обращать на улыбки и смех. Одно и то же событие, но совершенно разные впечатления.

Если вы когда-нибудь покупали машину, возможно, вам знакома следующая ситуация. Вы выбираете марку,

модель и цвет. Вот, наконец, вы ее выбрали, и твердо уверены, что именно такие машины встречаются на дороге редко, а может, и не встречаются вовсе. Ваш мозг не считает значимым для вас то, чего вы только *хотите*. Но стоит наконец купить машину, как вы начинаете повсюду видеть точно такие же! Либо это Вселенная решила выпустить все эти машины на улицы — просто чтобы вас позлить, либо они всегда там были, но вы их не замечали. Так что изменилось? Теперь, когда у вас есть машина, ваш мозг считает факты появления таких же автомобилей особо значимыми, поэтому они попадают в набор «пяти-девяти обстоятельств», информация о которых в данный момент обрабатывается сознанием.

Все мы уникальны. Мы видим мир по-разному даже при одних и тех же внешних стимулах. Неудивительно, что многие из нас чувствуют неуверенность, когда предстоит начать разговор. Общение — это настоящее минное поле, но ваши перспективы, успех и счастье зависят именно от взаимодействия с другими людьми; здесь-то вам и пригодится эта книга. С ее помощью вы сможете развивать у себя навыки общения, какие бы цели вы перед собой ни ставили: больше общаться, быть уверенным человеком, способным завязать разговор с кем угодно, или совершенствоваться в умении продавать, налаживать связи. Так или иначе, здесь вы найдете все необходимые стратегии, идеи и приемы!

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

**Типичные страхи
и барьеры, мешающие
говорить абсолютно
с кем угодно**

1

Страх: сдерживает ли он вас?

Как и большинству людей, вам, должно быть, случается попадать в ситуации, когда вы не решаетесь что-то сказать или начать разговор. При этом перед вами может быть и хорошо знакомый вам человек, и незнакомый. Отчасти это происходит из-за нехватки нужных навыков: вы просто не знаете, как завязать или вести разговор. Но есть и еще один сдерживающий многих фактор — страх. Возможно, вы не считаете свои ощущения страхом. Возможно, вы называете их неуверенностью, а может, момент вам «кажется неподходящим». Но чем бы вы их ни оправдывали, останавливает вас именно страх — как бы он ни проявлялся.

Это может быть беспокойство о том, что о вас подумают, опасение, что вы будете глупо выглядеть или сделаете ошибку. Наконец, это может быть страх быть отвергнутым. Вы ведь колеблетесь не потому, что боитесь понравиться!

Итак, что такое страх и как можно трансформировать это чувство, чтобы действовать спокойно и уверенно?

Страх — это эмоциональная реакция на ситуацию, в которой вы находитесь или которую себе представляете. Ваши мысли о ситуации определяют ваше самочувствие и эмоции, которые побуждают вас действовать (или воздерживаться от действия). Качество действия, в свою очередь, определяет конечный результат, а он — в порядке обратной связи — отражается в мыслях, которые в дальнейшем вы будете связывать с данной ситуацией.

Например, если вам не терпится поделиться какой-то информацией, предстоящая встреча, скорее всего, будет вызывать у вас приятные чувства. Такой энтузиазм означает, что вы, скорее всего, отлично себя проявите и добьетесь хороших результатов. И благодаря прошлым результатам, когда в следующий раз будет назначена подобная встреча, у вас будет весьма позитивный настрой.

Естественно, то же происходит и когда вы чего-то боитесь. Если вы считаете, что все пройдет плохо, значит, ситуация вызывает у вас неприятные ощущения и вам вряд ли удастся проявить себя с лучшей стороны.

Запомните важную формулу:

Мысли → Ощущения → Действия → Результаты

Что же такое страх?

Страх — это эмоциональная реакция на ситуацию, в которой вы находитесь или которую представляете себе как возможную. Эта реакция индивидуальна: бывает ведь, что в одной и той же ситуации из двух людей только один испытывает страх. Страх также может быть связан с «первобытной» областью сознания, которая, когда вы ей

подчиняетесь, вызывает инстинктивную реакцию: вы либо боретесь, либо спасаетесь бегством.

То, чего вы боитесь в повседневности, как правило, не представляет совершенно никакой угрозы для жизни, но первобытной области сознания до этого мало дела. Неважно, какая именно ситуация вызывает у вас страх: вас попросили встать и сделать презентацию, вы разговариваете с незнакомым человеком, вы делаете что-то по-настоящему опасное, — первобытной области сознания все равно.

Ответные реакции в виде страха со временем — когда мы наблюдаем, как реагируют на что-то наши родители, сами попадаем в пугающие ситуации или узнаем о них от других людей — только укрепляются. Поэтому, чтобы уменьшить чувство страха или избавиться от него, нужно прежде всего изменить мысли и ощущения в формуле

Мысли → Ощущения → Действия → Результаты

Необходимо уменьшить или избавиться от эмоционального напряжения, вызываемого страхом, ведь именно оно удерживает вас от действия.

Насколько вам страшно?

Когда предстоит начать трудный разговор или завязать беседу с незнакомым человеком, насколько это для вас страшно? Важно понимать, насколько сильный страх вы испытываете в конкретной ситуации. Многим людям не обязательно полностью избавляться от страха, чтобы обрести способность действовать, — достаточно просто снизить его до приемлемого уровня.

Некоторые считают страх в таких ситуациях естественным и не отступают, даже испытывая умеренный или сильный страх. Другим же достаточно совсем мало, чтобы отказаться от действия. Если вам уже случалось добиваться чего-то вопреки страху, то вы, скорее всего, легче переносите страх. Когда вы выполняли задуманное, несмотря на то что вам было страшно, вы, должно быть, убеждали себя, что страх — это не повод отступить и отказываться от действия.

Отпустите свой страх

Очень полезное упражнение, к которому можно приступить уже сейчас, — измерение уровня страха, который вы испытываете в разных ситуациях. Определив свой исходный уровень, вы сможете в дальнейшем оценивать успехи, когда будете действовать, несмотря на страх, или делать упражнения, призванные его уменьшить.

Для измерения страха мы будем использовать показатель под названием уровень СЕД, где СЕД расшифровывается как Субъективная Единица Дискомфорта. Измерениями вы займетесь сами: это ваша, совершенно индивидуальная шкала.

Чтобы определить свой уровень СЕД в конкретной ситуации, не обязательно находиться в этой ситуации и испытывать реальный страх. Если вы представите себе данную ситуацию, этого, как правило, будет достаточно, чтобы понять, насколько сильный страх вы бы испытали.

Вот как работает этот метод.

Когда вы попадаете в ситуацию, которая внушает вам страх, спросите себя:

«Насколько мне страшно? Насколько высок мой уровень страха по шкале от 0 до 10, где 0 — “Это совсем

не проблема, я могу сделать это с легкостью», а 10 — «Я точно знаю, что умру, если сделаю это»».

Следующие пошаговые инструкции помогут вам измерять свой уровень страха.

1. Вспомните, когда вы в последний раз попадали в ситуацию, которая внушает вам страх.
2. Мысленно представьте себе, что вы видели в тот момент.
3. Вообразите, что вы способны услышать любые звуки, которые тогда раздавались, или слова, которые вам кто-то говорил, или то, что вы говорили самому себе.
4. Спросите себя: «Насколько мне было страшно в той ситуации по шкале от 0 до 10?»

Если вам трудно испытать страх, просто представляя себе что-то, поставьте себя в ситуацию, вызывающую страх, и измерьте его.

Например, если вам страшно разговаривать с незнакомыми людьми, выполните следующее упражнение:

1. Пойдите в какое-нибудь людное место.
2. Скажите себе, что вы намерены заставить себя с кем-нибудь заговорить.
3. Придумайте, что вы скажете или какой вопрос зададите — сойдет даже **«Скажите, пожалуйста, который час?»**
4. Начните двигаться по направлению к незнакомому человеку.
5. Заговорите с ним.

Действительно вы с ним заговорите или нет, это не имеет значения. Главное, чтобы вы измерили показатель СЕД, спросив у себя: «Насколько высок был мой уровень страха по шкале от 0 до 10?»

Неважно, какой показатель у вас сейчас. Это всего лишь точка отсчета для вас, и только для вас. Теперь, работая с этой книгой, вы сможете регулярно измерять у себя уровень СЕД и оценивать свои успехи.

Некоторым достаточно понимать, что они владеют набором навыков, позволяющих заводить и поддерживать разговор и разрешать сложные ситуации, — тогда они начинают вступать в разговоры, несмотря на свой уровень страха или значение показателя СЕД. Других же страх сковывает до такой степени, что к нему следует отнести со всем вниманием и постараться снизить его до приемлемого уровня по шкале СЕД. Таким случаем мы сейчас и займемся.

Страх и беспокойство

Важно понимать, в чем различие между страхом и беспокойством.

Страх, как правило, связан с конкретной текущей ситуацией. Допустим, вам говорят: «Встаньте и расскажите нам, чем вы занимались всю эту неделю». Если для вас невыносимо это сделать, вы испытаете страх.

Беспокойство — это несколько иное, хотя оно и имеет сходные со страхом симптомы и проявляется в похожих ощущениях. Беспокойство — тревожное чувство, связанное с будущей ситуацией, которая на самом деле может никогда и не состояться. Следовательно, мы имеем дело не со страхом по отношению к чему-то, а о беспокойстве в связи с чем-то, и многим сама эта смена понятий помогает сделать ситуацию, которую им предстоит пережить, менее пугающей.

Как уменьшить страх или действовать несмотря на него

Существует несколько способов снизить уровень СЕД. Кому-то подходят одни способы, кому-то — другие.

1. Вам может помочь освоение необходимых навыков в сфере, вызывающей у вас страх. Снова и снова повторяя какие-то действия, вы испытываете все меньше и меньше страха, и зачастую он совершенно исчезает. Но даже если его уровень и не снизится до нуля, то для большинства людей единица или двойка по шкале СЕД — уже достаточно хорошие показатели. Легкий страх естествен, нормален и совершенно безвреден.
2. В основе страха лежат представления о ситуации и, как правило, предположения относительно ее итогов. Один из простых способов уменьшить чувство страха — взглянуть на ситуацию по-другому. Попробуйте представить себе пугающую вас ситуацию так, как представляете что-нибудь нестрашное. Я, например, понимал, что мой страх перед публичными выступлениями стал сильнее из-за того, что я воображал себе, что у меня ничего не получится. В то же время встреч, на которых обсуждались вопросы организации продаж, я не боялся, они мне нравились. И я понял, что от таких встреч я всегда ждал хорошего. Тогда я решил применить тот же подход к публичным выступлениям: перестал думать о том, что может пойти не так, и выработал привычку представлять себе, что все пройдет хорошо. Кроме того, я заметил, что когда представляю себе встречу по вопросам организации продаж, мой внутренний голос полон оптимизма, а когда думаю о публичном выступлении, он безрадостен и уныл.

Я изменил и эту привычку: поймав себя на том, что разговариваю сам с собой голосом, полным печали, я стал мысленно повторять те же слова, наполняя свой внутренний голос оптимизмом. Меняя образ мыслей, вы меняете свои ощущения, а в них-то и коренится страх. Полезной может оказаться консультация гипнотерапевта или специалиста по НЛП.

НЛП помогает изменить образ мышления так, чтобы эмоции, порождаемые вашими мыслями, стали более позитивными или хотя бы менее негативными. Как и в случае с гипнотерапией, НЛП лучше заниматься под руководством компетентного практикующего специалиста, хотя существует множество приемов, которые вы можете освоить и применять самостоятельно.

3. Уменьшить страх, беспокойство и другие отрицательные эмоции поможет упражнение по «осознанию своего тела», выполнять которое станет очень легко, когда вы немного потренируетесь. Сам процесс очень, очень прост и разъясняется ниже. Суть в том, чтобы управлять эмоциями напрямую — управлять страхом на уровне ощущений и отпустить его.

Упражнение: работаем со страхом через осознание своего тела

От действия вас удерживают не мысли: вас останавливает порождаемое ими чувство страха, которое вы ощущаете у себя в животе или еще где-нибудь в глубине своего тела. Но что если чувству страха просто не дать проявиться? Научиться этому можно, опираясь на очень древнюю практику.

Наше сознание постоянно «включено». Даже когда оно решает какую-нибудь задачу, часть его представляет

себе возможные сценарии или заново проигрывает уже случившееся. Мало того: у большинства людей сознание как раз преимущественно может быть занято мыслями о будущем и прошлом и лишь в малой степени сосредоточено на том моменте, который человек проживает сейчас.

Почему это важно понимать? Дело в том, что ваше беспокойство в основном вызвано мыслями о событиях будущего, которые еще не произошли, а может, и вовсе не произойдут. Присутствовать в настоящем моменте помогает медитация — правда, практиковать ее способны не многие. Предлагаю вам опробовать следующий метод, позволяющий прервать поток сознания.

— Заметив, что ваше сознание уносится на автопилоте в потоке негативных мыслей, отдайте себе в этом отчет и спросите себя:

«Почему я об этом думаю?»

или:

«Почему я так с собой обращаюсь? Разве я этим себе помогаю? Я не должен сейчас этого делать!»

— Отслеживайте появление любого чувства страха или беспокойства, вызываемого неконтролируемыми мыслями.

Когда вас начинает охватывать страх или беспокойство, спросите себя:

«О чем я таком сейчас думаю, чтобы вот так себя чувствовать?»

«О чем я думал только что, прежде чем занервничал или ощутил дискомфорт?»

Как только вы приучите себя прерывать поток сознания, можете переходить на следующую ступень.

Заметив, что непрерывно думаете или беспокоитесь о чем-то, следуйте этим пошаговым инструкциям:

1. Отметьте, о чем вы сейчас думаете.
2. Остановите себя: снова привлеките свое внимание к настоящему моменту — к тому, где вы находитесь и чем занимаетесь.
3. Ощутите, как ваши ноги соприкасаются с полом.
4. Ощутите свои руки, обратите внимание на свое дыхание и окружающие звуки.
5. Как можно сильнее сосредоточьтесь на настоящем моменте и отметьте негативные мысли, просто наблюдайте за ними, не давая им себя увлечь и, возможно, говоря себе:

«Мне не нужно думать об этом прямо сейчас».

Я сам, заметив, что мои мысли сами собой куда-то уносятся, предпочитаю просто сказать себе: «Ага, вот оно», несколько не оценивая себя и не осуждая — просто замечаю: «Ага, вот оно».

В ту долю секунды, когда вы осознаете, чем занято ваше сознание, вы пребываете в настоящем моменте.

Это важно: замечайте, когда ваши мысли начинают сами собой уноситься прочь, и наблюдайте за ними. Свыкнитесь с тем, что это ваше сознание вытворяет такие трюки, а вам совсем не обязательно в этом участвовать. Вы можете сказать себе: «Ага, вот оно» или: «Мне не нужно думать об этом прямо сейчас», — и переключить внимание на что-нибудь другое. Отличный способ — встать и заняться чем-нибудь, что может отвлечь ваше внимание.

Чувство страха запускает панический цикл, подпитывающий наш страх. Получается, что мы все больше и больше думаем о пугающей ситуации и все больше и больше

ее драматизируем. Чувство страха задерживается в вас, застрекает. Чтобы уменьшить этот страх и освободиться от него, выполняйте следующие простые инструкции — тем самым вы будете совершенствовать навыки, которые осваивали с помощью предыдущего упражнения.

1. Отмечайте появление любого неприятного, сковывающего чувства страха — даже легкого, какой возникает в повседневной жизни.
2. Отмечайте это и, когда возникает страх, полностью сосредотачивайтесь на нем.
3. Прочувствуйте этот страх, сосредоточьтесь на нем, не позволяя сознанию унести вслед за мыслями, породившими страх. Вместо этого сосредоточьтесь на чувстве страха: просто понаблюдайте за ним как за ощущением внутри тела, позвольте ему там быть.
4. Не сопротивляйтесь ему, думайте о нем так, как вы думаете, например, о легком зуде: вы замечаете его как ощущение, однако этот зуд не запускает цикл негативных мыслей, подавляющих и угнетающих, — это просто ощущение.
5. Позвольте этому ощущению быть и просто скажите себе: «**Вот оно, это чувство**», — когда вы сосредоточитесь на нем, оно будет постепенно исчезать.

Чем чаще вы будете выполнять это упражнение, тем лучше оно будет у вас получаться. Вы позволяете эмоции быть, не сопротивляясь ей и не усиливая ее. И одновременно не даете сознанию концентрироваться на мыслях, порождающих это ощущение и заставляющих вас чувствовать себя все хуже и хуже.

Сейчас вы, вероятно, реагируете на чувство страха привычным образом: вы еще больше думаете о том, чего

боитесь, и подпитываете свой страх. Такие упражнения помогают разорвать этот цикл. Как и всё в нашей жизни, они, конечно, требуют практики и времени — лишь тогда вы добьетесь максимальных результатов. Поначалу вам может показаться, что ничего не меняется, но наберитесь терпения, продолжайте занятия.

Такие упражнения уже много веков лежат в основе большинства духовных практик и учений о здоровом образе жизни, которые велят человеку отслеживать свои мысли и чувства, но не давать им себя увлечь. Тем самым вы больше начинаете присутствовать в настоящем, ведь действовать вы можете только сейчас, в данный момент. Вы не можете ничего сделать «вчера» и (по крайней мере пока) не можете ничего сделать «завтра». Нужно отвлечь свое сознание от прошлого и будущего и сосредоточиться на текущем моменте, поскольку только в этой точке вы можете влиять на происходящее, что-то менять.

Образ мыслей: основное потенциальное препятствие

Основной потенциальный барьер, препятствующий успешному общению, — вы сами и ваш образ мыслей. Развитие навыков общения будет во многом зависеть от того, какой смысл вы придаете реакции на ваши слова. Может, вам уже приходилось слышать, что дело не в том, что происходит с вами в жизни, а в смысле, который вы происходящему придаете.

Например, вы пытаетесь поговорить с кем-то, а собеседник отводит взгляд, какой смысл вы этому придадите?

Вы можете подумать, будто сделали что-то не то, и заключить, что заговаривать с незнакомыми людьми

недопустимо. Усвоив этот смысл, вы вряд ли потом будете стремиться завязывать разговоры с незнакомцами. Но что если ваш собеседник просто стеснялся? Может, он сам был чем-то расстроен или у него был трудный день. Если вы придадите его поведению именно такой смысл, результат будет совсем другим.

Изменение образа мыслей — вот что помогает преодолеть страх и научиться разговаривать абсолютно с кем угодно.

Резюме

Страх — это не реальность. Это эмоциональная реакция, которую вы вызываете у себя сами при определенных обстоятельствах. Она может возникать в ответ на нечто происходящее в действительности или когда вы думаете о чем-то, что еще только может произойти. Ваша модель эмоционального реагирования строится на давнем опыте, накопленном в ту пору, когда вам еще не были доступны ресурсы, которыми вы можете теперь воспользоваться. В основном ваши страхи развились, когда вы еще были ребенком и попадали в ситуации, причинившие вам страдания. В детстве у вас не было права голоса, способности рассуждать логически и возможности за себя постоять и разрешать проблемные ситуации.

Ученые полагают, что врожденных страхов у нас всего два: мы боимся громких звуков и мы боимся падений. А значит, все остальные накопившиеся со временем страхи — это страхи усвоенные: вы приобрели их, наблюдая за поведением других людей, просматривая телепередачи, читая книги и, конечно, набираясь собственного жизненного опыта.

Беспокойство и страхи порождаются вашими собственными мыслями, поэтому, чтобы преодолеть эти страхи, для начала необходимо научиться яснее осознавать свои мысли и эмоции.

Помните: нельзя позволять страху мешать вам добиваться успехов и действовать. Да, возможно, потребуется сначала уменьшить уровень страха по шкале СЕД, прийти к той точке, где вы почувствуете, что способны двигаться вперед и действовать, но теперь у вас есть для этого все необходимые инструменты. Многие люди действуют вопреки собственному страху даже при довольно высоком уровне СЕД, потому что понимают, что для них очень важен конечный результат. Однажды я услышал от кого-то, что смелость — это способность обуздать свой страх, а вовсе не отсутствие страха. Стоит запомнить эти слова.

И наконец, научитесь замечать те моменты, когда мысли затягивают вас в прошлое или засылают в будущее, — просто замечайте их. Начав наблюдать за этим, вы, может быть, даже удивитесь, насколько часто это случается. Сосредоточение на настоящем моменте поможет вам добиться того, чтобы ваше сознание реже уносилось в прошлое или в будущее. Некоторые ощущения ассоциируются у нас с определенными словами, и если вы несколько раз тихо, спокойно скажете себе: **«Расслабься»**, вашему телу, возможно, легче будет запустить этот процесс. Когда вы расслаблены, страха не существует.

2

«Не хочу, чтобы меня отвергли»

Одна из главных причин, почему люди не выражают открыто свое мнение, или не просят о чем-нибудь, или не заговаривают с незнакомцами, — это страх быть отвергнутым. Это чувство вырастает из незнания, как вести себя в ситуации, когда, как вам кажется, вас отвергают, и у большинства людей оно зарождается еще в детстве. Когда ребенка в чем-то упрекают, он не может отстаивать свою позицию, потому что ругает его взрослый — родитель или учитель. Ребенку приходится просто это проглотить. Но вы взрослый человек и уже можете стоять на своем, излучая при этом спокойствие, уверенность и дружелюбие. Вам больше не нужно бояться своей уязвимости в ситуации, когда вас отвергают.

Когда вы собираетесь завести разговор, страх быть отвергнутым возвращается к вам в виде страха перед негативной реакцией собеседника. Но насколько оправдан этот страх? Если собеседник стеснителен, он может вам не ответить или отвести взгляд, но виной тому его стеснительность, а не вы. Если он уверен в себе, он, скорее всего, поддержит разговор. И в том и в другом случае негативная реакция маловероятна.

Помню, я консультировал одного клиента, который боялся разговаривать с незнакомыми людьми. Он полагал, будто его попытки начать разговор будут восприняты как свидетельство того, что он несчастен и одинок и у него нет друзей. Я указал ему на то, что незнакомец, естественно, о нем, моем клиенте, вообще ничего не знает, так с какой стати он должен сделать подобный вывод? Откуда ему знать, может, у моего клиента куча друзей и все они поджидают его на улице? Того, кто начинает разговор, скорее сочтут словоохотливым, дружелюбным и уверенным в себе. Когда мой клиент это понял, его образ мыслей изменился, и манера поведения тоже.

«Извините, я оказался у вас на пути?»

Случалось ли, чтобы кто-то, пробираясь сквозь толпу, вас толкнул? Как вы при этом себя почувствовали? Вам могло показаться, будто на вас посмотрели как на пустое место или попытались вас напугать, продемонстрировать свое превосходство. Когда в следующий раз такое случится, с дружелюбным любопытством осведомитесь у того, кто вас толкнул: **«Извините, я оказался у вас на пути?»** Даже если вас проигнорируют, у вас будет ощущение, что вы справились с ситуацией.

Если вы промолчите, то, вполне вероятно, почувствуете себя униженным. Поэтому, вместо того чтобы подумать: «Какая грубость!» или: «Он, видно, решил, что я испугаюсь или что со мной можно не считаться», отреагируйте на ситуацию так, как я вам предлагаю, и у вас появится ощущение, что вы постояли за себя.

Мы все ориентируемся в жизни на собственные взгляды, ценности и опыт. И когда человек чувствует себя отвергнутым, как правило, это ему только кажется.

Когда вы заводите с кем-нибудь разговор, вы не можете точно знать, как в этот момент чувствует себя ваш собеседник, в каком он настроении (естественно, при отсутствии явных указаний на это). Его настроение и душевное состояние — один из главных факторов, определяющих его реакцию на ваши слова. Ответная реакция на любые ваши действия зависит от того,

- в каком положении находится другой человек в данный момент;
- что с ним случилось недавно или в этот день;
- что сейчас происходит у него в жизни;
- какое воздействие все это на него оказывает или какие последствия для него имеет, будь то реальные или воображаемые;
- что вы сказали или сделали в свете всего, что сейчас происходит у него в жизни.

Лучший способ преодолеть страх быть отвергнутым — добавить к своему набору навыков еще два: «Как подойти» и «Что говорить» (они рассматриваются во второй части книги). Необходимо также поработать над своим восприятием подобных ситуаций и осознать, что даже если вдруг с вами такое случается, то отвергают не вас. Отвергают ваши поступки, мнения или идеи. Когда другой человек отвергает вашу идею, поступок или мнение, это не значит, что вы не правы, — это значит, что у него просто другая точка зрения, которая может определяться его образом мыслей и его положением в данный момент.

Вы, конечно, можете в какой-то мере определить, кто больше расположен к разговору. Допустим, вы видите двух

человек. Они стоят порознь, а вам нужно задать кому-то из них вопрос. Если один из них поглядывает вокруг, слегка улыбаясь, а второй стоит нахмурившись и скрестив руки на груди, как вы полагаете, с кем из них лучше заговорить?

Самый легкий и наименее рискованный стиль общения — общение «в движении». Проходя мимо, сделайте вскользь ни к чему не обязывающее замечание общего характера. Даже если вам не ответят, в такой ситуации это не будет иметь значения. Вы не рискуете оказаться в положении, когда на вас никак не реагируют, а вы стоите, сожалея, что вообще открыли рот. Если же вы подошли к кому-то, излучая дружелюбие и решив — на основании некоторых признаков, — что он будет не прочь вам ответить, шансы не получить совсем никакого отклика или нарваться на грубость на самом деле очень незначительны.

Мыслите позитивно.

Избегайте таких мыслей, как «Результат будет либо хорошим, либо плохим»; лучше скажите себе:

«Либо все пройдет просто блестяще, либо произойдет удивительная история, и я потом буду всем рассказывать, как заговорил с человеком и получил очень странный ответ».

Когда вы сумеете, оглянувшись на не совсем удавшийся разговор, увидеть в нем нечто смешное, вы поймете: нет ничего страшного в том, что все прошло не по плану. Если вас проигнорировали, расскажите об этом пятерым своим знакомым. Скажите: **«Слушай, ты ни за что не догадаешься, что со мной сегодня произошло. Я готов был сквозь землю провалиться».** Когда все это превращается в забавную историю, вы и сами перестаете воспринимать случившееся всерьез. Если вы дошли до этой стадии, то это

просто замечательно: вы начинаете по-новому относиться к завязыванию разговора, и нерешительность, которая вас сковывала, начинает исчезать.

«Достаточно веские основания» для преодоления нерешительности

Одна из типичных причин, почему люди не решаются заговаривать с незнакомцами, — чувство, будто у вас нет достаточно веских оснований для начала разговора. Но почему вообще кто-то заговаривает с людьми, которых не знает? Какие «достаточно веские основания» имеются у этого кого-то?

- Возможно, таким образом он демонстрирует всем, что он хороший, дружелюбный, уверенный в себе человек.
- Может, он хочет разрядить неловкую ситуацию или сделать так, чтобы кто-то другой не чувствовал себя неловко.
- Не исключено, что он хочет быть полезным — помочь кому-то, чувствуя, что человеку тяжело.
- Может быть, ему просто нечем заняться или ему хочется узнать больше о чем-то для него интересном.
- Возможно, он оттачивает мастерство, которому учит эта книга.

Надеюсь, по мере ее прочтения и роста уверенности в себе вы станете использовать любую возможность, чтобы попрактиковаться в уже усвоенном и еще раз продемонстрировать себе собственный прогресс. Все это чрезвычайно

обогатит вашу жизнь. Перестав беспокоиться, что вас могут отвергнуть (ведь такого просто не бывает), вы сможете вылезти из своей скорлупы, начать общаться с людьми и активно пользоваться новыми возможностями, которые в результате перед вами откроются.

Хорошая идея — выработать у себя новые взгляды и убедить себя, что заговаривать с людьми — это прекрасно. Завести разговор — это настоящее приключение, игра: интересно, что произойдет дальше и как вы сможете ее направлять.

Когда-то и мною владело представление, не позволявшее мне заговаривать с теми, кого я не знал. Я полагал, будто незнакомец, с которым я попытаюсь заговорить, увидит во мне человека одинокого и уязвимого и это позволит ему управлять мной либо ситуацией.

Я разорвал этот цикл, выработав у себя новый взгляд: разговаривая с людьми, управлять непременно буду я. Я понял, что меня никак не могут посчитать уязвимым, если я способен заговорить с кем угодно и где угодно и в любой момент обрести нового друга.

Для некоторых страх быть отвергнутым — основание для того, чтобы воздержаться от разговора. Как вы уже поняли, на самом деле это страх совершенно беспочвенный. Возможно, реакция будет не такой, какую вы ожидали, и возможно — хотя такое случается редко — вас проигнорируют, но вы уже познакомились со стратегиями, позволяющими справляться с такими ситуациями. Пришло время их опробовать.

3

«Я волнуюсь из-за того, что обо мне могут подумать»

Случалось ли с вами такое: вы входите в помещение и вам кажется, будто все на вас смотрят? Некоторые доводят такое ощущение до крайности и стесняются вообще входить в людные помещения: им кажется, что абсолютно все оценивающе их разглядывают.

У людей слишком много своих забот, чтобы еще беспокоиться о том, что это вы там затеваете. На самом деле вряд ли исключительно вы занимаете все их мысли!

Но некоторые, когда вы входите, действительно поднимают глаза. Значит ли это, что все на вас смотрят и все вас осуждают? Все совсем не так.

Человеку свойственно смотреть — пусть даже мельком взглянуть — на любого вошедшего. Это один из наших врожденных защитных механизмов, который оберегает нас от опасности: «Кто ты, друг или враг?» Это подсознательная реакция: таким образом мы стараемся убедиться, что бояться нечего.

Возможны и другие объяснения. Может, присутствующие смотрят на любого входящего просто потому, что кого-то ждут. Из всех причин, заставляющих людей поднять на вас глаза, 99,9 процента не имеют к вам абсолютно никакого отношения!

Что о вас могут подумать, когда вы с кем-то общаетесь

Многие чувствуют себя некомфортно, когда разговаривают с кем-то им незнакомым в присутствии других людей. Их беспокоит, что о них могут подумать: ведь они беседуют с «посторонним»! Однако не забывайте, что окружающие понятия не имеют, знакомы вы с этим человеком или нет. О том, что вы встретились впервые, точно знают лишь двое: вы сами и ваш собеседник. Поэтому не стоит беспокоиться о том, кто и что может подумать.

Человек, которого волнует мнение окружающих, часто также беспокоится, что может что-нибудь не так сделать или что-нибудь не так понять. Это типичные проявления боязни неудачи: вы склонны предполагать отсутствие у себя каких-то способностей только потому, что результаты не всегда были блестящими. Но ведь в жизни далеко не все постигается сразу. Вы не можете ожидать, что у вас все прекрасно получится с первого же захода. Лучше сосредоточьтесь на росте ваших успехов по мере тренировок.

Вы живете сейчас, а не в каком-то моменте будущего. А раз так, начните делать сегодня больше из того, что хотите сделать, и поменьше беспокойтесь о том, что могут подумать окружающие. Тем более что они, вполне возможно, о вас и не думают.

Тех, кто страдает от низкой самооценки, довольно много. Но по их внешнему виду этого порою не скажешь. И всем этим людям — а мне приходилось и работать, и заниматься с ними — присуща одна общая черта: недостаток уверенности в себе. Причем уверенности в себе недостает и людям весьма преуспевающим, занимающим высшие должности в крупных корпорациях. В той или иной степени все мы ранимы, но проявляется это по-разному. Часто мы компенсируем это, стараясь выглядеть увереннее, чем мы есть. И в большинстве ситуаций ваш собеседник, со своей стороны, стремится понравиться *вам*, поэтому он вряд ли станет судить вас строго.

Впрочем, давайте сыграем в адвоката дьявола. Предположим, что кто-то действительно вас осуждает, критикует. Задайте себе следующие вопросы.

- Кто они такие, чтобы так себя вести?
- Что они такого сделали или чего добились, чтобы им было позволено так себя вести?
- Достаточно ли они компетентны, чтобы вас оценивать?

Ответ — нет. В этих людях нет ничего, что позволяло бы им вас судить или критиковать.

Вы сами себе хозяин. Вы сами принимаете решения и сами действуете. И если кто-то не согласен с вами или не одобряет ваши поступки, это еще не значит, что вы не правы. Для вас правильно то, что вы делаете.

Справляемся с боязнью критики

Хороший способ — вообразить наихудший вариант и затем представить себе, как вы справляетесь с этой ситуацией. Тем самым вы мысленно как бы помечаете свой страх,

а это, в свою очередь, поможет вам избавиться от него или хотя бы его уменьшить. Например, вы можете вообразить, что что-то не так поняли и все над вами смеются. А теперь представьте, как говорите этим людям эдаким язвительным тоном: **«Я очень рад, что вам понравилось»** или: **«Я рад, что вызвал у вас улыбку»**. Если вы представили, что собеседник разозлился и накричал на вас в присутствии посторонних, вообразите, как отвечаете чем-то вроде **«О, как интересно!»**. Представьте себя артистом-комиком, парирующим реплики зала.

Тем самым вы демонстрируете, что реакция не очень-то вас волнует или пугает.

Резюме

Обязательно прислушивайтесь к внутреннему голосу, к тому, что сами говорите себе. Спрашивайте себя: **«Конструктивны ли подобные мысли, помогают ли они мне двигаться в желаемом направлении, или можно посмотреть на все как-то иначе?»**

Я преодолел собственный страх перед публичными выступлениями. Когда-то меня очень волновало, что обо мне подумают, если я встану и заговорю в присутствии множества людей. Я боялся быть отвергнутым и беспокоился, что могу допустить ошибку. Теперь я достиг новой стадии и люблю выступать перед публикой. Я могу разговаривать с тысячей человек без шпаргалок и слайдов и наслаждаюсь каждой минутой этого разговора. Как я к такому пришел? Делал именно то, что советую делать вам. Я представлял себе, что все идет хорошо. Представлял себе, что людям нравится то, что я делаю. Я тренировался и дома, и на работе. Тренировался выступать на самые разные темы.

Я делал вид, что совершенно спокоен, и убеждал себя, что всем понравлюсь, что у меня все получается. И стал очень гордиться тем, что могу с легкостью делать то, что представляет для других большую трудность. Эта гордость была отличным стимулом, чтобы двигаться дальше и выжимать все возможное из ситуаций, которые прежде меня так беспокоили.

Слишком волнуясь по поводу того, что о вас могут подумать, вы рискуете упустить реальную возможность чего-то добиться. Вы, как и я, можете изменить свое представление о себе — и сами удивитесь, как быстро преобразится ваша жизнь и насколько лучше станут результаты ваших трудов.

4

«Я ненавижу разговаривать с посторонними, да и зачем мне это?»

У большинства из нас с детства сложилось негативное отношение к разговорам с посторонними. В годы формирования личности родители могли, например, предупреждать, что от «чужих» нужно держаться подальше. И эти представления до сих пор сказываются на ваших мыслях и поступках.

Помню, несколько лет назад мы с другом как-то заговорили на эту тему. Он сказал, что для него одна из худших возможных ситуаций — это когда ты в одиночку сидишь в людном кафе. При этом поход в одиночку в пивную или бар, где он никого не знает, не представлял для него никакой трудности. Он считал, что кафе — это место, куда приходят посидеть с друзьями, тогда как бар — заведение, где допустимо общение с посторонними.

Я же в то время придерживался прямо противоположных взглядов. Я вполне спокойно мог один попить кофе,

но полагал, что у человека, приходящего в одиночестве в пивную, очевидно, совсем нет друзей! Разумеется, я уже избавился от этого представления.

Можете ли вы проанализировать, как ваши взгляды сказываются на вашем восприятии и образе жизни?

Итак, как воспринимаете все это вы? В каких сферах жизни или в каких ситуациях вам неуютно или тяжело в присутствии посторонних?

Возможно, стоит потратить несколько минут на размышления и составить список. Так вы поймете, в каких сферах вам необходимо поработать над собой.

В этой главе мы рассмотрим, как можно изменить свое отношение к посторонним. Она поможет вам развить и нарастить специальную «мускулатуру для разговоров с посторонними». Спортивная тренировка — хорошая аналогия: способность завязывать разговор, сохраняя уверенность и спокойствие, требует практики.

Зачем вообще разговаривать с посторонними?

Разберемся сначала с вопросом «зачем». Само по себе слово «посторонние» довольно странное. Мы все люди и все живем на этой земле. Мы все дышим, разговариваем и едим. Так, может, стоит воспринимать «посторонних» просто как людей, с которыми вы еще не знакомы, как потенциальных друзей? Подумайте вот над чем: если не считать близких родственников, то любой, кто нанимал вас на работу, повышал вам зарплату, вызывал у вас улыбку, смешил вас,

пробуждал в вас любовь, когда-то был для вас посторонним! И таких «посторонних» великое множество!

Научившись разговаривать с незнакомыми людьми, завязывать с ними беседу, вы обогатите свою жизнь, станете чувствовать себя увереннее и спокойнее в общении с друзьями и деловыми партнерами, начнете получать больше удовольствия от контактов и узнаете много нового об окружающем мире и других людях.

Благодаря знакомству и общению с интересным человеком повседневная рутина может превратиться в настоящее приключение — даже если это приключение длится всего пару минут.

Пусть следующая фраза покажется вам избитой, но вы действительно *станете* хозяином собственной судьбы и *станете* получать удовольствие от обыденных ситуаций — просто потому, что способны на это!

Вы и так часто разговариваете с посторонними

Вы, вероятно, все-таки разговариваете с посторонними в ситуациях, когда у вас имеются достаточно веские для этого основания. Вот несколько примеров.

- Вы опаздываете на встречу, и вам требуется уточнить дорогу. Может, в обычных обстоятельствах вы по этому поводу к посторонним не обращаетесь, но в данном случае преодолеваете привычную нерешительность, поскольку эта встреча для вас очень важна.

- У вас не заводится машина. Вы нуждаетесь в помощи любого, кто может ее оказать.
- Вы находитесь за границей, в стране, где не говорят на вашем языке. Вы ждете поезда и вдруг слышите родную речь. Вы спрашиваете, откуда этот человек, и завязываете с ним разговор.
- Вы проводите отпуск в маленькой частной гостинице. Спускаясь к завтраку, вы улыбаетесь другим постояльцам. Может быть, вы говорите им «**доброе утро**» и даже заводите разговор на общие темы: о погоде, о гостинице.
- Вы находитесь в месте, где много людей, но все они вам незнакомы. Внезапно раздается громкий хлопок: загорается машина. И вы, и те, кто вас окружают, начинаете обсуждать происшествие.

Большинство из нас все-таки вступают в разговоры с посторонними, когда у нас нет другого выбора или для этого имеются серьезные основания. Мы также заговариваем с посторонними, когда чувствуем, что достаточно тесно с ними связаны или у нас есть что-то общее.

В примерах с гостиницей, пребыванием в незнакомой стране и чрезвычайным происшествием большинство людей чувствуют себя связанными с окружающими благодаря общим впечатлениям.

Если вы вступаете в разговоры с другими только при наличии достаточно тесной с ними связи, то один из простых способов сделать такого рода контакты более приемлемыми — пересмотреть критерии «достаточно тесной связи». Можно расширить их, включив в эту категорию одновременное пребывание в одном и том же месте и общность занятий. Перед вами сразу откроется целый набор

новых ситуаций, в которых такие связи могут возникать: вы вместе ждете автобуса или поезда, идете через автостанку к парковочному автомату, бродите по одному магазину, присутствуете на одном мероприятии.

Спросите у себя, в чем же разница между подобными повседневными ситуациями и теми примерами, что приведены выше.

Теперь составьте окончательный список регулярно встречающихся ситуаций, в которых вы могли бы начать разговаривать с незнакомыми людьми, пусть даже просто сделать какое-то ничего не значащее, но приятное замечание.

Начните с малого. Прекрасно подходят для тренировки, например, продавцы. В этой обстановке вам ничего не грозит, и — да-да! — продавцам платят за то, что они разговаривают с покупателями! Это их работа.

Резюме

Ваш жизненный рост, ваш успех и счастье ограничены определенными пределами, если вас окружают только уже имеющиеся у вас знакомые. От фактов никуда не денешься: ваш будущий успех и будущий личный рост в большей степени зависят от людей, которых вы пока не знаете. Если вы сумеете изменить свой образ мыслей и отношение к разговорам с посторонними, вам откроется целый мир новых возможностей.

Любой, с кем вы заговорите, может в результате стать вашим работодателем, клиентом или верным другом. Вы должны быть открыты для общения как в бытовых ситуациях — в книжном магазине, в кафе, в супермаркете,

на стадионе, так и в деловой обстановке — на конференции, тренинге или семинаре. Как только вы начнете расширять свое поле зрения и базу контактов, включать туда людей, с которыми вы — пока — не знакомы, перед вами откроется столько возможностей! Но если вы по-прежнему не решаетесь разговаривать с «чужими», возможно, вас удерживает что-то еще. Может, вы не знаете, что именно говорить и как? Этому посвящена вторая часть книги, в которой прорабатываются четыре основные стадии коммуникативного взаимодействия.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

Четыре стадии коммуникативного взаимодействия

Если вы хотите добиться от общения с кем-либо желаемого результата, то ваш разговор должен пройти через четыре основные стадии.

В этой части книги вы последовательно познакомитесь с каждой из них.

Стадии коммуникативного взаимодействия соответствуют общепринятым стадиям маркетинга. Ведь чтобы побудить людей завязать с нами отношения, мы в каком-то смысле себя рекламируем. В маркетинге существует модель АИДА — от английского Attention, Interest, Desire, Action («Внимание, интерес, желание, действие»).

Суть этой модели в том, что в любой рекламной или маркетинговой деятельности первая задача — завладеть вниманием человека, далее нужно вызвать у него интерес к продаваемому товару, пробудить у него желание им обладать и, наконец, убедить его перейти к действию.

Таковы же и основные стадии общения.

Стадия 1. Желаемый результат и завязывание разговора: завладеваем вниманием собеседника и вступаем в разговор с ним.

Стадия 2. Пробуждение любопытства и интереса: вызываем у другого человека энтузиазм по поводу того, о чем мы говорим.

Стадия 3. Установление контакта и понимание: укрепляем взаимопонимание и возбуждаем интерес, чтобы увлечь собеседника разговором.

Стадия 4. Побуждение собеседника к действию: закругляем разговор так, чтобы повысить шанс достижения желаемого результата.

Естественно, в каждом случае все зависит от ситуации и не все разговоры должны пройти через все четыре стадии. Все стадии необходимы, если вы стремитесь продать что-то кому-то или договориться о встрече по организации продаж, но вряд ли нужно стремиться к использованию всех четырех, если вы просто беседуете с человеком, с которым только что познакомились в кафе.

Динамика коммуникативного взаимодействия

Есть множество факторов, которые в своей совокупности задают фон и определяют динамику коммуникативного взаимодействия. К ним относятся:

- окружающая обстановка;
- ваша роль в коммуникативном взаимодействии;
- роль собеседника;
- ваша значимость в глазах других людей в данной ситуации;
- ваше мнение о собеседнике;
- насколько, по-вашему, уместно завязывать разговор в данной ситуации;
- фактор риска, например риск ответного замешательства или риск совершения ошибки.

Окружающая обстановка. От окружающей обстановки зависит ваша оценка возможности общения и вступления в разговор. Какая это обстановка — официальная (например, деловая встреча) или неформальная? Может, вы находитесь на вечеринке, в пабе или в ресторане? Какой бы ни была обстановка, она отразится на вашем ощущении, уместно ли в данной ситуации вступить в разговор с незнакомым человеком. Об этом мы еще поговорим в главе 5.

Ваша роль и роль собеседника. Какой вы видите свою роль в данном разговоре или в данной ситуации? Будут ли вас воспринимать как старшего по положению? Играете ли вы в этой обстановке роль, указывающую на ваш социальный статус, и будут ли вас в соответствии с ним оценивать? Ваша роль в любом конкретном сценарии будет определять ваше отношение к возможности завязать разговор. Когда человек чувствует, что его роль не так уж весома или значима, ему труднее заговорить с тем, кто кажется ему более значимым. Если бы, к примеру, вы участвовали в бизнес-семинаре и ваше имя значилось в числе его организаторов, в этой обстановке ваша роль воспринималась бы как весьма значимая, следовательно, вам было бы гораздо легче вступить в разговоры с участниками семинара.

Но в конечном счете все это просто игра сознания, все зависит от образа мыслей. Вовсе не обязательно оценивать обстановку с точки зрения вашей или чьей-либо значимости. Все мы люди, и нужно уметь свободно разговаривать с кем угодно в любой обстановке, независимо от ролей. Программа, которая в вас заложена, влияет на ваши ощущения в конкретной ситуации. И конечно, ваша роль напрямую связана с ролью собеседника и с тем, как эти две роли соотносятся друг с другом.

Ваша значимость в глазах других людей. Ваша значимость в глазах других в определенной ситуации также может определяться ролью, которую вы в этой ситуации играете. Но на значимость влияют и другие факторы: то, как вы одеты, или то, что о вас рассказывают, и т. д. Спросите себя, например, есть ли среди присутствующих люди, которые вас любят и уважают? Значимость может определяться и вашими достижениями, и вашей биографией — тем, что вы рассказываете, когда с вами разговаривают и задают вопросы.

Ваше первое впечатление о человеке еще до начала разговора (и его впечатление о вас) также серьезно влияет на ход дальнейшего взаимодействия.

Случается, что человек заговаривает с незнакомцем, и тот ощущает неловкость. А когда с тем же незнакомцем совершенно о том же заговаривает другой человек, незнакомец чувствует нечто прямо противоположное — что это разговор дружеский и естественный. Ответная реакция, конечно, зависит от того, какими видятся собеседнику наши намерения, что, в свою очередь, зависит от того, о чем мы думаем перед началом разговора. Наши мысли о предстоящем взаимодействии, об обстановке и потенциальном собеседнике существеннейшим образом влияют на впечатление, которое мы производим.

Вот почему два участника одного и того же мероприятия могут подойти к одному человеку, сказать ему одно и то же и получить совсем разные ответы.

Насколько, по-вашему, это уместно. Динамика коммуникативного взаимодействия также зависит от вашего ощущения уместности разговора в данный момент и в данной ситуации. Так, можно с уверенностью сказать, что момент перед началом свадебной церемонии

не подходит для разговора с невестой на какие-то общие темы. А вот во время застолья такой разговор вполне в порядке вещей. Всем нам порою приходится заводить разговор в такой момент или в такой обстановке, которые кажутся нам не совсем подходящими. И это ощущение влияет и на легкость, с которой мы общаемся, и на динамику взаимодействия.

Фактор риска. Последний элемент, от которого зависит динамика коммуникативного взаимодействия, — это фактор риска, то, как могут быть восприняты ваши попытки пообщаться. Заводя разговор, например, с работником магазина, вы мало чем рискуете — по сравнению с ситуацией, когда вы пытаетесь пригласить на свидание встреченную вами на улице прекрасную незнакомку!

Оценив, в какой обстановке вы находитесь, какова в этой обстановке ваша роль и ваша значимость в глазах других людей, а также обдумав, насколько уместен разговор в данной ситуации, вы будете готовы к прохождению первой стадии коммуникативного взаимодействия.

5

Стадия 1. Желаемый результат и завязывание разговора

Если разговор не завязать, то никакого разговора и не будет. Это самый главный и самый трудный шаг.

Как только вы научитесь вступать в разговор с незнакомым человеком, вы сможете развить у себя все прочие навыки и добиваться фантастических результатов.

Говоря об этой стадии, мы не только будем учиться завязывать разговор, но и рассмотрим следующие моменты:

- насколько важно понимать, какой вам нужен результат;
- как действовать в той или иной обстановке делового или дружеского общения;
- кто выглядит открытым для разговора, а кто нет.

Конечно, бывает, что и со знакомыми людьми разговаривать трудно, и в этих случаях вы можете прибегнуть к тем же самым стратегиям.

Приступив к тренировке новых навыков, делайте то, что для вас наиболее удобно. Может быть, вы решите

практиковаться сами по себе, но если вам потребуется поддержка друзей, ничего страшного. Поступайте так, как вам больше нравится, но тренируйтесь постоянно!

Определите, какой вам нужен результат!

Какого результата вы добиваетесь, вступая в разговор? Будет ли общение деловым или дружеским? Вы хотите просто пообщаться, или у вас есть и другие цели?

Вот примеры результатов, к которым вы можете стремиться:

- сгладить неловкую ситуацию;
- получить нужную информацию;
- установить контакт и поделиться опытом с человеком, который, по-видимому, интересуется тем же, что и вы;
- поделиться впечатлениями о чем-то интересном;
- договориться о реализации товара;
- познакомиться с человеком, который может оказаться полезным;
- уговорить друзей составить вам компанию в поездке;
- остановить сотрудника, постоянно совершающего ошибки;
- а может, просто проявить внимание к кому-то и сделать его настроение лучше!

Перед тем как начать разговор, важно понять, к какому результату вы стремитесь. Предположим, у вас есть сотрудник, постоянно совершающий ошибки. Вам нужно с ним поговорить, но чего вы хотите добиться этим разговором?

Вы хотите так расстроить его, чтобы он начал искать новую работу?

Или вы хотите, чтобы он исправился и начал делать все как следует?

От ваших слов и тона зависит, какой из этих двух путей изберет нерадивый сотрудник.

1. Если вы добиваетесь первого, то, вероятно, просто станете порицать его за все, что он сделал, и дадите ему понять, что он не годится на эту должность. (Я бы не советовал вам следовать этим путем, особенно если человек недавно пришел на работу или проходит обучение!)
2. Если вы хотите, чтобы в будущем он делал все как следует, то, скорее всего, вы спросите у него, «как нам добиться, чтобы дела у нас пошли лучше», и поинтересуетесь, чем вы можете ему помочь.

Решив еще до начала разговора, к какому результату вы стремитесь, вы сможете заранее выбрать слова, тон и тактику.

Другой пример: подумайте, как вы могли бы определить для себя желаемый результат на мероприятии по налаживанию деловых связей. Было бы нежелательно, к примеру, чтобы вы стремились просто «найти людей, которым можно продавать». Вы не многого бы добились, если бы эти ожидания отразились в вашей тактике и словах. Полезнее сказать себе, что вы хотите «установить контакты с какими-нибудь значимыми людьми, имеющими сходные интересы, чтобы наладить совместную деятельность». Желаемый результат мог бы частично выразиться в записи в ежедневнике о предстоящей встрече, на которой вы бы обменялись мнениями о будущем сотрудничестве.

Четкое представление о желаемом результате помогает спланировать и направить разговор в нужное русло. Оно делает ваши ожидания более реалистичными и до определенной степени снижает беспокойство — ведь вы знаете, какая у вас цель.

Дайте понять, что побуждает вас к общению

Когда вы с кем-то заговариваете, ваш вероятный собеседник, скорее всего, первым делом думает: «Что нужно этому человеку? Почему он решил со мной поговорить?» В некоторых ситуациях ответ на этот вопрос достаточно очевиден — например, на спортивном мероприятии, где люди объединены общим переживанием и случайные разговоры завязываются сами собой. Однако в иной бытовой обстановке — в книжном магазине, кафе — причины могут быть не столь явными.

Предвидя подобные опасения, вы можете развеять их своим вступительным замечанием и тем самым успокоить собеседника. Предположим, вы в книжном магазине подыскиваете в подарок кулинарную книгу и вам нужен совет. В этом же отделе просматривает книги еще один посетитель. Вы можете просто спросить у него: **«Какая из этих кулинарных книг лучше?»** — и, вероятно, он вам что-то ответит. Однако такой лобовой подход не позволит человеку уяснить для себя, почему вы обратились именно к нему.

Лучше сказать так: **«Извините, вы, по-видимому, разбираетесь в кулинарии. Не могли бы вы посоветовать мне хорошую книгу для начинающих? На следующей неделе день рождения у моего двоюродного брата, а он**

заинтересовался кулинарией». Теперь вы объяснили, *почему* задаете вопрос именно ему (ведь он тоже пришел в кулинарный отдел) и *что* вам нужно (совет, поскольку ваш двоюродный брат увлекся кулинарией). Таким образом вы сразу развеяли все сознательные и бессознательные опасения, которые могли появиться у собеседника.

Вот еще одно соображение, которое может возникнуть у собеседника: «Сколько времени это займет, смогу ли я быстро отделаться от этого человека?» А вам самому что необходимо, чтобы добиться желаемого результата, — долгая беседа или краткое общение? Определитесь и обозначьте временные рамки вступительным замечанием, например: **«Извините, у меня к вам маленький вопрос».** Так вы даете понять, что ваша встреча будет мимолетной и человеку не стоит беспокоиться.

Некоторые ситуации сами подсказывают, почему вы начинаете разговор. К примеру, вы идете по автостоянке и видите человека, садящегося в машину, которая вам нравится. Вы можете сказать: **«Здравствуйте! Я подумываю купить как раз такую машину. Как она вам? Удобна ли для ежедневных поездок?»** В такой ситуации вам не нужно говорить, что вам нравится машина: это ясно из вопроса. Чего вы от него хотите, тоже очевидно, ведь вы интересуетесь его мнением о машине. В таком случае опасений, которые вам необходимо сразу же развеять, меньше, поскольку все подразумевается самой ситуацией.

Помните: важно не только решить, что говорить, — важно еще и подумать, как это может быть интерпретировано. Как я уже сказал во введении, имеет значение и то, что не произносится вслух (побочная информация).

В любой ситуации постарайтесь решить для себя следующее:

- Сколько вопросов мысленно задаст себе собеседник?
- Что может вызвать у него недоумение?
- Как мне успокоить его своим вступительным замечанием?

То, как лучше приступить к разговору, зависит и от окружающей обстановки. Далее мы рассмотрим типы обстановок с примерами, как начинать разговор в каждой из них.

Когда — где: зависимость от обстановки

Окружающая обстановка — один из ключевых факторов, определяющих динамику коммуникативного взаимодействия. В зависимости от обстановки мы решаем, как приступить к разговору, а также что сказать.

Начнем с ситуации, наиболее сложной для большинства, — с общения со случайным незнакомцем в публичной обстановке.

Случайный незнакомец в публичной обстановке. Под публичной обстановкой мы подразумеваем что-то вроде супермаркета, кафе, книжного магазина или ситуацию, когда вы вместе ждете автобуса, поднимаетесь в лифте. В таких случаях у нас не бывает ни готового плана действий, ни четких целей; нет и точек соприкосновения с человеком, с которым мы собираемся заговорить.

Для начала давайте вспомним, ради чего вообще стоит стремиться разговаривать с кем-либо в таких ситуациях. Как вы уже поняли, автор этой книги исходит из того, что регулярные знакомства с новыми людьми создают

дополнительные возможности для повседневного общения, деловой жизни и успеха. Избегая общения, вы не открываете для себя новых возможностей. К тому же вы в этот момент все равно ничем не заняты! Зачем просто стоять в очереди за кофе, если можно заполнить это время чем-то более интересным?

Поэтому каждый раз, когда у вас появляется возможность поговорить с незнакомым человеком, пользуйтесь ею. Заговорите с кем-нибудь, кто, судя по всему, будет не прочь поддержать разговор, и посмотрите, что из этого получится. Вы можете сделать это просто ради того, чтобы чем-то заполнить время, или улучшить человеку настроение, или занять себя и получить новые впечатления. Да-да, все так просто.

Нарушаем гробовое молчание в лифте. Типичная ситуация — поездка в лифте. Факт остается фактом: многие из нас (если не все) чувствуют себя весьма неловко, когда находятся в лифте с незнакомыми людьми. Все стараются избежать зрительного контакта и с глубочайшим интересом следят за тем, как загораются индикаторы этажей.

Как вы думаете, что произойдет, если кто-нибудь заговорит, дабы разрядить атмосферу? Все изменится, отчасти потому что присутствующие вздохнут с облегчением: в лифте, оказывается, нет убийцы с топором! В такой ситуации я всегда что-нибудь говорю, и результат, которого я добиваюсь, мое побуждение — смягчить трудную ситуацию.

Чаще всего я отыскиваю взглядом табличку, где сказано, какое максимальное число людей вмещается в этот лифт. Как мы знаем, цифры эти весьма завышенные: бывает, что в лифте тесно уже и шестерым, а на табличке указано, что вместимость, оказывается, двадцать человек!

Итак, я отыскиваю эту табличку и, глядя на нее, говорю:

«Не знаю, как сюда втиснутся двадцать человек — забавная, должно быть, получится картина!»

Иногда мне что-то отвечают, иногда просто улыбаются или как-то еще дают понять, что меня услышали. Но какой бы ни была реакция присутствующих, атмосфера разреждалась, и я чувствую себя хорошо — я даже горжусь тем, что мне хватило смелости заговорить в обстановке, в которой обычно молчат!

Другие типы обстановок

Описанная выше публичная обстановка довольно типична, но существует и множество других. Вот еще несколько вариантов, которыми, конечно, весь список далеко не исчерпывается.

Досуговое мероприятие. Если вы пришли на спортивный матч, в театр, кино или другое подобное место, то у вас с вашим потенциальным собеседником уже есть точка соприкосновения: вы оба присутствуете на одном и том же мероприятии. Разговор удобно будет начать с таких, например, вопросов:

«На каких подобных мероприятиях вы уже побывали?»

«Что вы думаете о мероприятии, которое было на прошлой неделе?»

«Что вы думаете о финале розыгрыша кубка, который был на прошлой неделе?» (если вы на спортивном матче и на прошлой неделе был финал розыгрыша кубка!).

Заметьте, я сказал: **«Что вы думаете о финале розыгрыша кубка, который был на прошлой**

неделе?» — а не «Вы *смотрели* финал розыгрыша кубка на прошлой неделе?» В ответ на второй вопрос вы рискуете услышать просто «да» или «нет», чего по возможности следует избегать. Спросив: «**Что вы думаете о...**», вы с большей вероятностью сумеете завязать разговор. Избегая односложных ответов «да» и «нет», вы выполняете главное условие вовлечения человека в разговор.

Не забывайте, что нужно спрашивать о чем-то интересном:

- какие впечатления были у вашего собеседника;
- как он делал то-то и то-то;
- как он чувствовал себя в определенной ситуации.

Все это позволяет получать интересные ответы, а интересные ответы облегчают общение.

Учебное мероприятие. Под учебным мероприятием подразумевается курс лекций, семинар и тому подобное. В таких ситуациях вы можете поинтересоваться, насколько основательно ваш собеседник занимается данной темой, какие еще курсы или семинары он посещал и что он о них думает, рекомендовал ли ему кто-нибудь именно этот курс и т. п. Есть множество способов начать разговор в подобной обстановке, ведь вас связывает само учебное мероприятие.

Деловое мероприятие. Отличный вариант для начала разговора на мероприятии по налаживанию деловых связей — просто подойти к человеку, представиться и спросить: «**И каков же круг ваших занятий?**» В качестве вступления этот вопрос мне нравится больше, чем классический «Чем вы занимаетесь?», который представляется мне более прямым. Кроме того, начав с вопроса «**И каков же круг ваших занятий?**», вы даете человеку возможность не только рассказать о своей работе или карьере, но и коснуться того, чем он занят помимо работы.

Деловые встречи, как правило, следуют определенной схеме. Часто перед началом некоторое время посвящается установлению взаимопонимания и непринужденным разговорам общего характера. В этот момент у вас могут спросить, хорошо ли вы доехали или что-нибудь в этом роде. В качестве вступления к разговору в этой ситуации очень удобно, на мой взгляд, высказать свое мнение об автостоянке — конечно, если она хорошая. Я начинаю примерно так: **«А знаете, я обязательно приеду сюда снова. Здесь так удобно парковаться, это одно из лучших мест в этом отношении»**, и, как правило, окружающие втягиваются в разговор о том, как трудно парковаться там-то и там-то, или о чем-нибудь подобном.

Во время деловой встречи такие разговоры продолжаются недолго — затем наступает момент, когда все переходит к делу. Но до этой минуты участники говорят на общие темы, налаживая взаимопонимание. В такой ситуации для разговора хороши темы вроде **«У вас уже есть какие-нибудь планы на эти выходные?»**

Будьте наблюдательны: замечайте, какие у собеседника стоят фотографии на рабочем столе, — так вы можете догадаться, чем он интересуется. При первой же возможности втягивайте человека в разговор о его увлечениях — здесь-то и срабатывает механизм «сцепления». Но это еще не все: разговаривая с человеком о том, чем он увлекается или что ему нравится, вы приводите его в хорошее расположение духа и в благоприятное эмоциональное состояние.

Неофициальное мероприятие. Один из простейших способов завязать разговор с незнакомым человеком на вечеринке, званом обеде — спросить его: **«А как вы познакомились с хозяином?»** (Думаю, можно с полным правом исходить из того, что раз человек присутствует на вечеринке,

то, скорее всего, знаком с хозяином или был ему кем-нибудь представлен.) Может, тот, к кому вы обратились, знает хозяина с детства или они вместе работают — и та и другая тема отлично подходят для вовлечения в непринужденное общение.

Отпуск или путешествие. На отдыхе интересный разговор, как правило, может вырасти из легкой светской беседы. Просто спросите у человека, откуда он приехал, бывал ли здесь раньше, — так можно без труда вовлечь его в разговор об отпуске, о поездке или его жизни там, откуда он прибыл.

Кто: с кем говорить в зависимости от расположенности к разговору

Перед началом разговора полезно не только осознавать его желаемый результат, но и научиться определять, кто выглядит открытым для разговора и, что не менее важно, кто вряд ли его поддержит.

На самом деле здесь достаточно простого здравого смысла, однако в состоянии смятения, которое охватывает большинство людей при попытке начать разговор, вся логика испаряется. А когда попытка установить контакт проваливается, они часто винят в этом себя. Далее мы уделим особое внимание некоторым из причин того, почему общение не удается.

Признаки того, что сейчас, возможно, подходящий момент для начала разговора. Люди, открытые для общения, или более уверенные и дружелюбные, обычно выделяются в любой ситуации: они более экспрессивны, и их присутствие нельзя не заметить. Такой человек, стоя позади

вас в длинной очереди в банке, может довольно громко произнести: «**О нет, опять ждать и ждать!**» или провозгласить, что нынче похолодало. Такие высказывания, как правило, можно воспринимать как приглашение к контакту, к ответной реплике. Вы сами можете попробовать вести себя более оживленно, вздохнуть и вслух комментировать происходящее, когда хотите, чтобы с вами заговорили, — то есть генерировать свои «приглашения к контакту». Как начинать разговор и как отвечать на всевозможные замечания собеседника, мы рассмотрим в главах 6 и 7.

Лучший момент для вступления в контакт с человеком — это когда он в состоянии «простоя», то есть минутную другую никуда не спешит в связи с окружающими обстоятельствами. Ожидая зеленого света на пешеходном переходе, или поезда на платформе, или своей очереди в магазине, вы оба в буквальном смысле простаиваете. Это подходящие ситуации для установления контакта и тренировки навыков общения, ведь в этот краткий промежуток вашему потенциальному собеседнику просто больше некуда деться — и кто знает, чем обернется ваш разговор.

Признаки того, что сейчас, возможно, неподходящий момент для начала разговора. Если человек выглядит чем-то угнетенным, расстроенным или недовольным, он вряд ли станет участвовать в разговоре на общие темы. Поэтому избегайте людей, которые понуро смотрят себе под ноги; лучше сосредоточьтесь на тех, у кого на лице улыбка, в походке — упругость и в облике — энергия.

Обращайте внимание на то, чем человек занят. Если он сидит, обхватив голову руками, или что-то строчит в блокноте, значит, сейчас не время вовлекать его в пустячный разговор. Точно так же если человек куда-то явно спешит, вряд ли стоит завязывать разговор именно с ним.

Правда, если человек выглядит занятым, это не всегда значит, что ничего не получится. Если вы по какой-то причине обязательно хотите с ним поговорить, можете попробовать. Дождитесь, когда он сделает перерыв и, может быть, бросит на вас взгляд. В этот момент может сработать простое замечание вроде **«Вы сегодня явно очень заняты»**. А еще лучше — **«Вы сегодня явно очень заняты. Что вы изучаете?»** — так вы вынуждаете человека вступить в общение. Может, он ничего и не изучает, но это не имеет значения: он поправит вас и тем самым подскажет, как вести разговор дальше.

С чего начать — вот проклятие!

Колебания убивают спонтанность, а спонтанность — ваш союзник. Критик, сидящий у вас внутри, старается вас остановить, но если вам представилась возможность завязать разговор — не раздумывайте. Не позволяйте внутреннему критику анализировать ваше вступительное замечание. Выкладывайте его сразу: счет идет на секунды, иначе ваша первая реплика не покажется естественной ни вам, ни тому, с кем вы намерены заговорить.

Отзывайтесь на то, что происходит вокруг. Если рядом что-то уронили, можете отреагировать фразой **«Хорошо, что это был не я. Это я обычно все роняю»**, и тем самым вы установите контакт с тем, кто находится поблизости.

Самокопание — залог упущенных возможностей. Потенциальный собеседник примет вас, если ваше высказывание покажется ему естественным, а это возможно, только если вы излучаете энергию, смотрите собеседнику

в глаза и производите впечатление открытого, разговорчивого человека.

Естественная возможность для вовлечения в разговор возникает также и в тот момент, когда вы вступаете в чье-либо физическое пространство.

В ресторане или кафе лучший момент для установления контакта — когда вы садитесь за стол. Воспользуйтесь моментом: начните разговор. Когда вы вступаете в чужое физическое пространство, создается естественное «окно» — обычно люди замечают, как кто-то сквозь него проходит. Припомните, когда такое случилось с вами — вы наверняка тогда отрывались от своих дел, чтобы посмотреть, что происходит вокруг.

Если вы позволили внутреннему критику вас одернуть и упустили возможность, приходится либо искусственно воссоздавать этот момент, либо ждать подходящего случая. Но повод начать разговор уже не покажется спонтанным.

Главное — отключить внутреннего критика и поймать момент: такое начало разговора — самое естественное.

6

Как подойти к разговору (ментальный и физический аспекты)

Настоящий, *реальный* разговор напрямую зависит от того, каким он виделся в вашем воображении. Все дело в отношении. Вы должны быть в хорошем расположении духа и демонстрировать дружелюбие и открытость. Первое впечатление от вас определит качество полученного ответа.

Оценивайте свой энергетический уровень. Перед началом разговора с незнакомым человеком надо настроиться на оптимистический лад и с живостью, не медля задать вопрос или высказать комментарий. Внутренняя энергия непременно отражается в интонациях и языке тела. Если вы не в духе, мгновенно перестроиться и создать впечатление человека, дышащего оптимизмом, довольно трудно. Подумайте о чем-нибудь, что приводит вас в хорошее настроение, — это поможет взбодриться. Можно, например, сосредоточиться на том, чего вы с нетерпением ожидаете, или посмаковать подробности своей недавней победы.

Мысленно приведя себя в надлежащее состояние, вы сможете перенести эти положительные эмоции на предстоящий разговор.

Владейте обстановкой

В окружении незнакомых людей важно постараться завладеть обстановкой. Дайте им понять, что вы открыты для общения, что вы не из тех, кто будет отсиживаться в уголке.

Дело не только в том, чтобы уверенно приступить к разговору и произнести нужные слова. Завладеть обстановкой можно, даже буквально заняв больше места — например, можно расставить ноги пошире или упереться руками в бока. Такие действия, как потягивание, растягивание рук и другие движения, помогающие делать вид, будто вы играете мускулами, разминаетесь, заставляют окружающих обратить на вас внимание. Вы начинаете занимать больше места. Это способ быть замеченным, не произнеся ни слова. Люди, которые умеют обратить на себя внимание, производят впечатление уверенных в себе и воспринимаются как лидеры. Вот почему я всегда советую: старайтесь завладеть обстановкой или хотя бы существенно на нее повлиять. Иначе вы рискуете оказаться в роли застенчивой девушки, которую никто не приглашает на танец.

Недавно я побывал в магазине Apple: у меня возникла проблема с айфоном. Мне назначили встречу в секции под названием «Бар гениев». Там сотрудник магазина попросил присесть за стол, за которым уже сидели три человека. Все они молчали, казалось, что каждый замкнут в своем собственном пространстве.

Я мог бы сидеть вместе с ними в неловком молчании, однако я решил завязать разговор, взять на себя роль говоруна. Я принял расслабленную позу — склонился над столом и вытянул руки вперед, в то время как остальные держали руки на коленях. Потом я медленно огляделся, чтобы установить зрительный контакт со всеми тремя, и просто сказал: **«Вы все ждете встречи, или с кем-то из вас уже поговорили?»** Двое просто подтвердили, что услышали меня, сказав: «Ждем». Но женщина, третий из присутствовавших, принялась рассказывать, что ожидает возвращения какого-то сотрудника и что ей пришлось создать резервную копию данных со своего телефона. Все это вылилось в беседу о том, что нас сюда привело, что не так с нашими айфонами и так далее. Но руководил разговором я, ведь именно я его начал и задавал большинство вопросов — следовательно, за неимением лучшего определения, я «владел обстановкой».

Ментальный аспект: визуализация

Прежде чем заговорить с кем-нибудь, представьте себе, что общение проходит хорошо. Представьте, что люди *приветствуют* начатую вами беседу. Вообразите, что все проходит прекрасно, и насладитесь мыслью, как приятно вам будет потом сознавать, что вам удалось завязать разговор.

Не менее важно подумать о том, какую пользу вы приносите другому человеку. Вы делаете хорошее дело, а не плохое. Обратившись к нему, вы, возможно:

- повысите ему настроение, дадите почувствовать, что его ценят;

- добавьте яркости его дню;
- сгладите неудобную ситуацию или прервите неловкое молчание;
- поможете ему преодолеть скуку.

Когда завязывается разговор, от этого выигрывают все, это хорошее дело, и стоит вам подумать о том, что вы делаете хорошее дело, как воодушевление придет само собой.

У людей, прекрасно умеющих разговаривать с кем угодно, сложилась определенная система убеждений, которая их поддерживает. Они убеждены, что заговаривать с людьми — весело, ценно и полезно для всех. Для них это как игра, приключение: интересно посмотреть, что из этого выйдет. Вам нужно выработать собственную систему убеждений, которая служила бы вашей цели.

Упражнение: система убеждений

Чтобы запустить свою новую систему убеждений, ежедневно в течение нескольких недель выполняйте следующее упражнение — возьмите себе за правило повторять его снова и снова.

1. Настройтесь на позитивный лад, подумав о чем-нибудь, что вас воодушевляет или чего вы с нетерпением ждете.
2. Затем радостным голосом неоднократно проговорите вслух или мысленно:

«Заговаривать с людьми — весело; это игра, приключение: интересно посмотреть, что из этого выйдет».
3. Произнося эти слова, вообразите, как вы получаете удовольствие, завязывая разговоры, и представьте, что они проходят просто прекрасно. Следите за тем, чтобы в ваш мысленный образ умещались и начало,

и конец короткой беседы. Вообразите, как вы уходите — в хорошем настроении от только что состоявшегося разговора.

4. Повторите несколько раз; общая продолжительность упражнения — пять минут.

Важно иметь в виду, что одних только слов недостаточно. Чудо происходит, когда слова связываются с положительными эмоциями. Ваша «мантра» в сочетании с правильным эмоциональным состоянием позволит новым убеждениям со временем укорениться. Занимайтесь ежедневно, и вы измените свой образ мыслей, приобретете новую привычку.

В дальнейшем новые убеждения будут закрепляться в ходе вашего реального общения с людьми.

Ментальный аспект: эмоциональное состояние собеседника

Нам не дано точно знать, в каком эмоциональном состоянии пребывает в данный момент другой человек. Он может быть счастлив, печален, беспокоен, возбужден, подавлен и так далее. Его поза, жесты и мимика могут что-то подсказать, но точно определить, что творится у него в голове, мы не можем.

Эмоциональное состояние другого человека изменить возможно, но, как правило, это длительный процесс. К примеру, если человек молчалив и погружен в себя, бесполезно набрасываться на него, излучая энергию и радость: развеселить его не удастся, вы лишь усугубите его состояние.

Нужно сделать вот что: учитывая состояние человека, подойти к нему как бы на его уровне. Необходимо соответствовать своему собеседнику. Подключившись к нему на уровне его настроения — или чуть выше, — вы затем сможете сделать его настроение более позитивным.

Соответствие — использование потенциала сопереживания — перекидывает между вами мост. И сопротивление, порождаемое расхождением позиций, исчезает. В итоге возникает взаимопонимание, которое и есть заветная цель общения.

После того как взаимопонимание установлено, можно, понемногу увеличивая громкость и темп речи, приступать к изменению эмоционального состояния человека. Но переходить к этой стадии можно лишь после того, как вы достигли взаимопонимания в соответствии с исходным уровнем собеседника.

Наведение мостов к эмоциональным состояниям собеседников — один из важнейших методов в вашем арсенале. Некоторые овладевают им естественным путем. Если же это не дано вам от рождения, начните тренироваться — обращать внимание на подсказки, которые дает собеседник. Вы вполне можете научиться соответствовать другому человеку и устанавливать с ним взаимопонимание.

Ментальный аспект: рамки

Общаясь с людьми, все мы задаем своим разговорам те или иные рамки. «Рамка» — это то, как вы воспринимаете взаимоотношения с собеседником. Например, вам

представляется, что он вас в чем-то превосходит, или что вы его превосходите, или что вы в равном положении.

Ваше отношение к собеседнику, слова, тон и язык тела могут значительно различаться в зависимости от того, в какую рамку вы вписываете данную ситуацию.

В различных ситуациях и рамках мы говорим по-разному и ведем себя по-разному.

Представьте себе, что вы управляющий. Разговаривая со своими подчиненными, вы, вероятно, выберете рамку «управляющий–подчиненный», поскольку вы начальник, а они перед вами отчитываются. Но как только вам придется говорить с директорами, рамка поменяется. Они директора, а вы управляющий. Произойдет как бы смена статуса.

Однако рамки — это мысленные конструкции, они не predetermined.

Поэтому в конкретной ситуации вы можете сами выбрать рамку того или иного типа.

Как сменить рамку, если заданная не работает? Просто представьте на месте человека, с которым вы разговариваете, какого-нибудь знакомого, вписывающегося в более подходящую для вас рамку, например близкого друга. Рамка «друг» в большинстве ситуаций хорошо подходит для общих повседневных разговоров с незнакомыми людьми.

Глядя на человека перед вами, отчетливо представьте себе своего друга. Представьте, что этот человек был с вами в те приятные моменты, которые вы пережили вместе с вашим другом. Так вы сможете сменить рамку и поменять подход, тон и отношение, сделать их более дружескими.

Упражнение: выстраивание рамок

- Выйдя прогуляться, посмотрите на какого-нибудь оказавшегося рядом незнакомца.
- Представьте, что между вами двумя стоит кто-то из тех, кого вы любите.
- Посмотрите на незнакомого человека сквозь своего воображаемого друга.
- Войдите в умственное состояние, которое связывается у вас с ситуациями, в которых вы с другом побывали, и с вашими взаимоотношениями.
- Отметьте, как изменяется ваше эмоциональное состояние и ваше отношение к незнакомому человеку.

Прибегнув к этому методу, вы станете чувствовать себя комфортно в ситуации, которая прежде вас пугала.

Метод работает отлично, нужно только потренироваться.

Физический аспект: как подойти к человеку

Вам может показаться, что все изложенное в следующих нескольких разделах продиктовано здравым смыслом, и только, — да так оно и есть. Но в состоянии напряжения, в котором вы пребываете перед началом разговора, здравый смысл нередко улетучивается. Многие из клиентов, с которыми мне приходилось работать, в попытке завязать разговор забывают об этих продиктованных здравым смыслом основополагающих правилах.

Главное правило гласит: не заговаривайте с ним, стоя позади. Если вы заговорите с человеком, находясь позади него, он может не сообразить, что вы обращаетесь именно

к нему, или испугаться. Ни то ни другое нельзя назвать хорошим началом разговора.

Одному из моих клиентов хотелось стать более уверенным и общительным. Я обучил его многому из того, что изложено в этой книге. Во время очередной нашей встречи я спросил у него, как идут дела. Плохо, сказал он: с ним просто не хотят разговаривать. Когда я попросил его описать, где он находился, выяснилось, что он стоял в очереди в банке. Он пытался заговорить с человеком, стоявшим перед ним. Мой клиент полагал, что этот человек услышит его и ответит, несмотря на то что с ним заговорили сзади. Я объяснил, что, во-первых, он мог ничего и не услышать — в тот момент он мог чем-то задуматься — а во-вторых, ему, вероятно, не хотелось глупо выглядеть: он боялся обернуться и обнаружить, что обращаются не к нему. Когда мы спокойно проанализировали ситуацию, мой клиент и сам был удивлен тем, что при попытке начать разговор он позабыл о логике и здравом смысле.

Однако и ситуация, когда вы оказываетесь прямо перед собеседником, также не всегда бывает идеальной. Может так получиться, что вы преграждаете человеку путь или припираете его к стенке. Но в определенных обстоятельствах, особенно когда человек стоит неподвижно, встать прямо перед ним вполне допустимо.

Идеальная позиция — это когда вы подходите со стороны, то есть располагаетесь сбоку от собеседника. При этом вы с ним смотрите либо в одну сторону, либо в противоположные.

Заговорить и с человеком, находящимся сзади, довольно легко — для этого достаточно просто оглянуться. Часто брошенная так фраза воспринимается как короткий, ничем не грозящий, поверхностный комментарий.

Потенциальный собеседник может стоять позади вас в очереди, или вы можете пройти мимо него на улице, а потом обернуться и что-нибудь сказать. Если человек в это время идет, постарайтесь поговорить с ним на ходу, не вынуждая его остановиться. Попытка остановить может показаться наглостью и вызвать неловкость. Это не лучший способ завязать разговор. Прервать движение для продолжения разговора допустимо лишь тогда, когда человек уже вовлечен в дискуссию с вами.

Легкому течению разговора и благосклонному отношению к вам собеседника очень поспособствуют ваша улыбка и хороший зрительный контакт.

Я, разумеется, говорю не об улыбке во весь рот: она кажется фальшивой. Легкая улыбка и зрительный контакт (но не взгляд в упор) для удержания внимания собеседника помогут ему чувствовать себя при общении с вами уютнее.

Однако некоторым людям трудно начать улыбаться. Им я предлагаю всегда ходить с легкой улыбкой; можно (и нужно) потренироваться перед зеркалом, чтобы понимать, какие ощущения сопутствуют ей.

Физический аспект: привлечение внимания

Одна из главных проблем, с которыми сталкиваешься при завязывании разговора с незнакомым человеком, особенно в повседневной публичной обстановке, — как дать ему понять, что вы обращаетесь к *нему*. Если нет ответной реакции, люди делают вывод, что их игнорируют. Но нередко потенциальный собеседник просто не слышит вас или

не понимает, что обращаются именно к нему, как это было в случае с моим клиентом в банке.

Вот почему необходимо прежде всего убедиться, что вы находитесь в поле зрения того, с кем хотите завязать разговор; важно также установить с ним зрительный контакт и слегка улыбнуться — все это дает человеку понять, что вы намерены заговорить именно с ним.

Чтобы привлечь к себе внимание, можно просто сказать «Извините» — немного громче, чем обычно, — и сделать паузу (чтобы дать человеку время включиться в разговор), а затем сказать то, что вы собирались. Такой вариант больше подходит в случаях, когда вы находитесь позади. Но если, например, вы стоите рядом с человеком в магазине и вместе с ним рассматриваете одну и ту же полку, можете применить другой подход: просто произнесите целиком свою вступительную фразу, не делая пауз. Однако прежде обязательно убедитесь, что стоите достаточно близко, слегка повернитесь к человеку, может быть, даже чуть наклонитесь в его сторону, чтобы он был уверен, что вы обращаетесь именно к нему.

Несколько способов привлечь внимание. Если, например в магазине, вы хотите попросить о помощи или спросить совета, начать можно с «Извините»:

«Извините, вы случайно не знаете, какая из этих головоломок подойдет десятилетнему мальчику?»

Если же вы просто бросаете вскользь замечание, «Извините» не понадобится:

«Просто глаза разбегаются: сколько тут отличных вещей! Здесь можно застрять на целый день».

Еще один способ привлечь к себе внимание или даже побудить кого-то заговорить с вами — надеть что-нибудь необычное, о чем другие могут пожелать высказаться.

Правда, в этом случае не вы выбираете, с кем поговорить, — выбирают вас. Но если вы надели что-то особенное с целью завязать разговор, вы можете поинтересоваться у потенциального собеседника его мнением об этом предмете. Предположим, на вас очень яркие часы, которые скорее подошли бы ребенку. Вы можете спросить:

«Извините, могу я узнать ваше мнение? Друзья говорят, что мне не следует носить эти часы: они больше подходят пятилетнему ребенку, но, по-моему, они забавные. А как вам кажется?»

Как только у вас возникла идея или побуждение заговорить с кем-то, независимо от ситуации сделайте это сразу же, не медля больше пяти секунд. Иначе сомнения и внутренний голос начнут вам мешать.

Физический аспект: стиль вступления

Каждая ситуация требует выбора стиля вступления: подчиненного, нейтрального или доминирующего. Это не оценочные категории: «доминирующий» значит не «агрессивный», а просто «властный». И «подчиненный» не значит «слабый». Это три эффективные стратегии, которые необходимо научиться применять в зависимости от ситуации.

Предположим, вам нужно спросить у прохожего дорогу. Многие люди в этой ситуации выбирают смиренный, извиняющийся тихий тон:

«О, простите, мне хотелось бы... Не могли бы вы подсказать мне дорогу к музею?»

Даже если прохожий знает дорогу, есть вероятность, что он вас проигнорирует. Он может от вас отмахнуться

или даже не расслышит вопрос. В общем, он вряд ли захочет остановиться и вступить с вами в разговор.

Доминирующий подход также, скорее всего, не работает. Нельзя же потребовать строгим голосом:

«Вы покажете мне дорогу к музею?»

Вероятно, вас проигнорируют или вы получите короткий ответ: «Нет, извините».

Правильная стратегия в этой ситуации — начать с доминирующего тона и затем перейти на подчиненный. То есть сказать «**Извините**» достаточно громко, чтобы привлечь внимание, но как только человек отзовется, перейти на подчиненный тон: «**Вы не знаете, как пройти к музею?**» Доминирующий тон вступления может на мгновение встревожить человека: не случилось ли чего? Но, услышав продолжение, произнесенное в подчиненном стиле, он испытает облегчение, а значит, скорее всего, с удовольствием вам поможет!

В любой ситуации вы должны спросить себя, какой стиль соответствует желаемому результату. И помните: начальный тон не обязательно должен совпадать с тоном продолжения (хотя спуститься с доминирующего уровня на подчиненный легче, чем подняться на уровень вверх).

И еще...

Обретение умения разговаривать с незнакомцами требует времени и тренировки. Со временем навык совершенствуется, однако большинство людей сталкиваются с очень странным явлением: сегодня им кажется, будто они наконец добились своего, а завтра от этого ощущения не остается и следа. Будто никакого «вчера» не было: им опять неловко и трудно. Одно из объяснений отсылает нас

к доисторической эпохе. Во времена пещерного человека люди жили небольшими племенами — от тридцати до семидесяти человек. Тот, кто отваживался покинуть территорию своего племени и попадался на глаза представителям другого племени, рисковал жизнью.

Ученые полагают, что какая-то частица инстинкта пещерного человека сохранилась в глубинах нашего мозга. Может быть, именно поэтому многим кажется, что они достигли значительных успехов в общении с незнакомцами, но на завтра им снова приходится нелегко. Ситуация эта типична. За ночь нас как будто перезапускают, возвращая к старым моделям поведения.

Решить эту проблему тоже можно: нужно начинать каждый день с активного общения, выбирая в собеседники людей, с которыми вам достаточно легко разговаривать. Это может быть, например, продавец билетов на станции, или таксист, или владелец магазина, или водитель автобуса. Если в начале дня провести три «разминочных» разговора, все остальные разговоры, как правило, даются куда легче.

Вместо простого «спасибо», когда вы платите за бензин или газету, задайте вопрос или скажите что-нибудь еще — вовлеките человека в краткую беседу.

Иногда такой словесный обмен вырастает в настоящий разговор, иногда нет. Итог и длительность беседы не имеют значения. Главное — вы развиваете у себя навыки завязывания разговора и постоянно совершенствуетесь. И, как это обычно бывает, чем больше вы тренируетесь, тем лучше ваши результаты.

7

Что говорить?

При завязывании разговора решающее значение имеет, конечно, вступление — вопрос или утверждение, которое вы высказываете, чтобы начать разговор.

Когда вы уже справились со страхом — он уменьшился или вы научились его преодолевать, — на очереди следующий барьер: что *сказать*, чтобы завязать разговор? Мы уже рассмотрели с вами примеры вступительных фраз в различных ситуациях. Теперь займемся вступлениями в целом и тем, как после первых слов еще больше заинтересовать человека, а также поговорим о признаках, свидетельствующих о его вовлеченности в разговор.

Каким может быть вступление

Первая фраза в любом разговоре называется вступлением. Существует несколько типов вступлений к разговору:

- ситуационное;
- наблюдательное;
- мнение/совет;
- предложение помощи.

Ситуационное вступление — это комментарий к ситуации, в которой вы находитесь, будь то спортивное мероприятие, бизнес-семинар или вечеринка. Вы начинаете разговор с высказывания, имеющего отношение к тому, что вы в данный момент сообща переживаете.

Наблюдательное вступление также относится к переживаемому сообща событию, происшествию. Это может быть замечание о том, чем вы сейчас занимаетесь, что на вас надето или о чем-то еще в окружающей обстановке. Допустим, вы только что вошли в магазин, а на улице тем временем выясняют отношения два человека. Наблюдательное вступление в этой ситуации может быть примерно таким: **«Вы видели этих двоих на улице? Что-то они совсем разошлись»**.

В сценарии **мнение/совет** ваше вступительное высказывание направлено на получение ответа, который будет вам полезен. Обычно наилучший вариант вступления типа **мнение** примерно такой: **«Извините, могу я вкратце узнать ваше мнение по одному вопросу?»** Здесь есть одна хитрость: необходимо сразу же перейти к тому, что вас интересует, не дожидаясь ответа собеседника. Итак: **«Извините, могу я вкратце узнать ваше мнение по одному вопросу? Как вы думаете...»** Вступление типа **совет** направлено на достижение того же результата, но с директивным оттенком: вы спрашиваете, что, по мнению другого человека, вам следует сделать. Это может ему очень польстить!

Когда вы видите человека, нуждающегося в помощи, вступление типа **предложение помощи** — отличный способ завязать разговор. Если, например, вы находитесь в туристическом районе города и вокруг вас множество людей делают фотографии, вы можете предложить группе туристов снять их на их фотоаппарат.

Или вы видите, как кто-то с трудом запикивает покупки в машину, и предлагаете помочь — это еще один пример того, как можно вступить в разговор.

Шагните в его реальность, или Сойдитесь с ним на его «территории»!

Один из лучших способов добиться того, чтобы человек чувствовал себя уютнее при общении с вами, — «шагнуть в его реальность». Это значит, что вы сходитесь с ним на его «территории» и в своем вступительном высказывании упоминаете то, чем он занят в данный момент. На подсознательном уровне это делает разговор или общение более значимым и искренним, поскольку человек полностью соглашается со сказанным вами.

Видя, например, человека, который сидит и читает книгу, вы можете начать разговор так: **«Я заметил, что вы читаете эту книгу, и невольно стал гадать...»** Тем самым вы шагнули в реальность другого человека. Еще пример: **«Пока вы тут стоите и ждете, вы не будете возражать, если я поинтересуюсь вашим мнением по одному вопросу?»** или: **«Пока вы, как я вижу, тут стоите, не согласитесь ли вы ответить мне на один несложный вопрос?»** В этом случае мы увидели кого-то, кто стоял и ждал, например, автобуса или трамвая, чтобы куда-то доехать, и шагнули в его реальность. Этот прием очень действен и прост. Нужно всего лишь словесно описать то, чем человек сейчас занят или что он испытывает. Он согласится с тем, что вы сказали, поскольку вы констатировали значимые для него факты, — а следовательно, между вами сразу же возникнет какое-то взаимопонимание.

Отметьте момент возникновения заинтересованности

Когда разговор уже начался или хотя бы прозвучало вступительное высказывание, нужно отследить тот момент, когда собеседник начнет интересоваться разговором. С его наступлением вы будете знать, что общение стало увлекать собеседника и стадия односложных ответов миновала. Появление заинтересованности означает, что собеседник расслабился, а вам есть на чем строить дальнейший разговор. Иногда заинтересованность возникает быстро, иногда через какое-то время. Бывает, конечно, что собеседник так и не увлекается разговором, и в этом нет ничего страшного. Ведь мы просто давали ему некую возможность, которой он не воспользовался. Характерные признаки того, что собеседник заинтересовался разговором:

- он кивает головой;
- улыбается;
- смеется;
- смотрит вам в глаза;
- отвечает развернуто, не пытаясь отделаться короткими «да», «нет» или ответом из одного-двух слов;
- придвигается к вам или даже слегка к вам наклоняется;
- начинает сам задавать вам вопросы.

Когда собеседник начинает вносить свой вклад в разговор, значит, общение его увлекло и между вами возникло взаимопонимание.

Если вы пытаетесь вовлечь в разговор человека, который этому противится (он стеснителен, или его просто никак не удастся заинтересовать), не забрасывайте его вопросами. Чередуйте их с утверждениями; например:

ВЫ: «Кажется, эта кулинарная книга как раз для меня. “Обед за 15 минут”. Рецепты действительно толковые?» [вопрос]

ОН: «Да». [короткий ответ, нет заинтересованности]

ВЫ: «Один мой друг говорит, что если на приготовление обеда тратится меньше часа, не стоит к нему и притрагиваться; вкусный обед требует времени». [утверждение]

На это вам, возможно, ответят: у потенциального собеседника может быть свое мнение на этот счет, но если ответа все-таки не последует, вы можете спросить что-нибудь вроде:

ВЫ: «А сколько максимально времени вы когда-либо затрачивали на приготовление обеда? Это был лучший обед в вашей жизни?»

Такой прием работает сразу на нескольких уровнях. Во-первых, мы приглашаем человека к дискуссии, побуждаем его высказать собственное мнение, а во-вторых, задаем вопросы, ответы на которые требуют вовлеченности в разговор. Кроме того, вопросы нетрудные и не носят личного характера, и собеседнику не должно быть неприятно отвечать на них подробно.

Будьте проще с теми, кого видите впервые

Чтобы не вызывать чувства неловкости у тех, кого вы видите впервые, лучше задавать вопросы, на которые они знают, как отвечать. Важно также выбирать темы, которые они, скорее всего, рады будут обсудить. Например, заговорив с каким-нибудь туристом, можно спросить у него, откуда

он приехал и какие сходства и различия он видит здесь с родными местами. Ему может стать неприятно, если вы, едва начав беседу, зададите ему вопрос, который поставит его в тупик, или вопрос слишком конкретный и личный.

Большинство разбираемых здесь ситуаций касаются разговоров один на один. Но если вы хотите обратиться сразу к группе людей, по-видимому, знакомых между собой, вы можете начать примерно так: **«Похоже, это как раз то место, где все и происходит»** (что вы скажете в действительности, конечно, зависит от ситуации и места действия). Подобное вступление хорошо срабатывает в неофициальной обстановке, например в баре.

Обращайте внимание на то, как вам отвечают. Если вы высказываете здравые мысли, а вам отвечают с юмором, постарайтесь внести в разговор юмористическую нотку. И наоборот, если вы начинаете с юмором, а получаете серьезный ответ, измените свой подход, общайтесь в серьезном ключе, пока не установится взаимопонимание.

Подсказки для выбора тем и «присваивание» разговора

Само собой разумеется, лучшие темы для вовлечения в разговор — те, которые человеку хочется обсудить. Но как их определить?

Какие темы вызовут у человека живой интерес, можно догадаться по тому, что он говорит. Допустим, вы спрашиваете у коллеги или друга, как у него прошли выходные. Тот отвечает: «Выходные были замечательные. Мы ходили в кино». И это один из решающих моментов в разговоре. Если вы хотите добиться взаимопонимания и добавить

беседе содержательности, нужно спрашивать собеседника о том, как он сходил в кино. Например, вы можете поинтересоваться, какой у него любимый фильм или много ли народу было в кинотеатре, — то есть задать вопросы, касающиеся того, что, как мы уже знаем, доставило ему в выходные удовольствие.

В такой ситуации многие совершают ошибку — сразу же переключают разговор на себя. Вместо того чтобы поинтересоваться подробностями того, как провел выходные собеседник, человек говорит, к примеру: «А я ходил на футбольный матч, и там произошла забавная история. Случилось вот что...» Он отбросил тему удачного похода собеседника в кино и заговорил о собственном посещении футбольного матча! Но эта тема, вполне возможно, будет собеседнику совсем не интересна. Даже если он увлекается футболом, он куда менее охотно будет беседовать с вами о ваших выходных, чем о своих. Таким образом, вы как бы «присвоили» тему разговора!

Помните: нужно всегда стараться черпать темы для разговора из слов собеседника и информации, которую он вам дает; нужно расспрашивать его об этом, высказывать мнения или комментарии на этот счет. Вы можете начать менять тему и уводить разговор в то русло, в какое вам хочется, только когда уже возникли взаимопонимание и вовлеченность в разговор и вы эту вовлеченность заметили.

Не затягивайте период болтовни на общие темы

В любой ситуации не нужно слишком долго предаваться пустой болтовне о погоде и прочих мелочах. Как можно

скорее переходите к темам, которые собеседнику приятно обсуждать. Выясните, куда он ходил в свободное время, и расспросите его об этом. Пусть он расскажет вам о своих впечатлениях. Реальный, значимый контакт возникает после болтовни — когда срабатывает механизм «сцепления».

А теперь я хочу поделиться одной из самых потрясающих вступительных фраз, которой можно воспользоваться практически в любом месте, в любой ситуации, при обращении к любому человеку!

Вот это чудесное вступление, к тому же очень простое:

«Это с вами мы уже здесь беседовали?»

Да, не совсем честный ход: вы-то знаете, что никогда не беседовали с этим человеком. Но ведь вы просто-напросто обозначились (или сделали вид, что обозначились): вы почему-то решили, что перед вами тот, с кем вы уже беседовали в этот день или на этой неделе. Такой вопрос можно использовать в качестве вступления, когда вы совсем не знаете, с чего начать разговор. Итак, вы просто говорите, к примеру: **«Здравствуйте. Это с вами мы уже говорили о сайтах и их разработке?»** Вам, очевидно, отвечают «нет». Тогда вы продолжаете: **«Правда? Вы так похожи на человека, с которым я беседовал на этой неделе, мы еще обсудили, чем он занимается. У вас точно нет брата-близнеца?»** — на что вам, возможно, ответят «да» или «нет». В любом случае дальше вы можете сказать: **«О, извините. Должно быть, где-то здесь бродит ваш двойник. А что вас сюда привело?»** — и заговорить о чем-нибудь другом, например об оплошностях вроде вашей! Это поистине замечательный способ завести разговор с незнакомым человеком, с которым вам очень хочется побеседовать, не прибегая к такому средству, как болтовня о погоде.

Получается, все дело во вступлении? И да и нет. Разговор не может начаться без вступления. Тем не менее с какой темы вы начнете — это не всегда важно, поскольку довольно часто разговор, как только собеседник им увлечется, можно повернуть куда угодно. Допустим, вы увидели кого-то, с кем вам захотелось обсудить возможность делового сотрудничества. Но проблема в том, что в данный момент вы не совсем представляете, как с ним об этом заговорить. Для начала вы вполне можете затронуть какую-нибудь общую тему, прибегнуть к наблюдательному вступлению. А позже, установив контакт и взаимопонимание, перейти к деловому разговору.

Итак, вы теперь разбираетесь в разнообразных типах вступлений, понимаете, как их применять, чтобы завязать разговор. Вам также известно, какие признаки указывают на то, что собеседник начал увлекаться разговором, и как ускорить этот процесс. Кроме того, мы рассмотрели одно из основных правил общения — избегать «присваивания» разговора и уделять как можно больше внимания темам, интересующим собеседника.

Теперь давайте обсудим, как еще больше увлечь человека, пробудив в нем настоящий интерес к теме разговора и/или любопытство, и к чему мы сами стремимся привести наш разговор.

8

Стадия 2. Пробуждение любопытства и интереса

Одна из ваших основных целей — удержать внимание собеседника. Лишь когда его внимание приковано к разговору, у вас появляется шанс достичь взаимопонимания и направить разговор в желаемое русло. Лучший способ удержать внимание — пробудить в собеседнике любопытство и интерес к тому, что вы говорите. Любопытство и интерес, конечно, могут вызываться самим вашим тоном, но один из самых действенных приемов — вкрапление в разговор забавных историй либо интересных фактов.

Управляйте воображением собеседника

Язык направляет наши мысли. Поменяв одно или пару слов в предложении, мы можем получить совсем иной ответ и полностью изменить ход мыслей собеседника. Возьмем,

например, вопрос о выигрыше в лотерею. Вы можете поинтересоваться: **«Что бы вы сделали, если б выиграли в лотерею?»** Спросив так, вы, вероятно, наведете человека на размышления о том, что бы он купил на выигранные деньги.

Но если вы зададите немного другой вопрос — **«Что вам дал бы выигрыш в лотерею?»** — человек, вполне возможно, задумается о другом: о том, что это означало бы для него и для его жизни в целом, а не о конкретных вещах, которые он смог бы купить. Например: «Мне не пришлось бы больше беспокоиться, как платить по счетам; я обрел бы душевный покой; я был бы волен делать то, что хочу».

Подумав хорошенько, как сформулировать вопрос, мы можем направлять ход мыслей собеседника в предпочтительную для нас сторону. Слова руководят воображением, а именно через воображение строятся самые замечательные отношения между людьми.

С таких слов, как **«А вы знаете, что...?»** или **«Слышали ли вы когда-нибудь о том, что...?»**, могут начинаться вопросы или утверждения, призванные возбудить любопытство или интерес.

Начав с **«Если бы вы...»** или **«Когда вы думаете о...»**, вы побуждаете человека подключить свое воображение к тому, что вы собираетесь сказать. Например: **«Если бы вам повезло целый месяц пробыть на Карибах, вам бы не наскучил такой отдых?»**

Мы подталкиваем воображение собеседника, но при этом, конечно, понимаем, какого рода картину он себе нарисует, следовательно, вполне представляем, будет ли он думать о хорошем или о плохом. Силой слова мы не только руководим воображением другого человека, но можем воздействовать на его эмоциональное состояние.

Сила историй

Когда человек понимает, что вы ему говорите, и с вниманием к этому относится, значит, между вами установилось взаимопонимание. Людям не нравится, когда они чего-то не понимают или не могут полностью осмыслить то, что им говорят. Вот почему истории — потрясающая вещь. Если вы способны передать свою мысль через историю или пример, то собеседнику легче понять, что вы имеете в виду. Истории способствуют лучшему осмыслению сказанного и быстрому установлению взаимопонимания. Начав слушать историю, мы сразу вовлекаемся в процесс общения: нам интересно, как будут дальше развиваться события и чем все закончится.

Один мой друг сказал после моего выступления на конференции: «У тебя есть замечательная особенность, Марк: какова бы ни была тема, ты рассказываешь потрясающие истории!» Я возразил, что не рассказывал сейчас никаких историй. Я всего лишь говорил о том, что знаю. На что мой друг припомнил несколько историй, услышанных от меня в этот вечер. И тут я понял: то, что я считал примерами — средством передать мою мысль и помочь слушателям понять, что я имею в виду, — на самом деле было историями. Именно тогда я осознал, что истории — это еще один прекрасный способ донести свою мысль до собеседника.

Рассмотрим один пример, чтобы понять, почему это работает.

Как-то раз один из моих клиентов стал расспрашивать меня о книге, которую вы сейчас читаете. Я сказал, что это книга о том, как разговаривать абсолютно с кем угодно, и что любой человек может легко вовлечь в разговор

незнакомца. Мой клиент этому не поверил. Он сказал: «Нельзя подойти и просто заговорить с человеком, которого не знаешь». Разговор наш происходил в ресторане — из тех, где нужно подойти к стойке, сделать заказ и потом сесть за столик.

Мы уже справились с сэндвичами, но мне хотелось чего-нибудь еще, и я сказал: «Пойду сделаю еще заказ и, пока буду там, заговорю с совершенно незнакомым человеком, чтобы вы увидели — это возможно». Я встал в очередь, за мной встала женщина. Я обернулся посмотреть на нее и увидел, что она что-то набирает на телефоне. Момент для завязывания разговора был отнюдь не идеальным. Женщина была поглощена своим занятием — заговорив с ней прямо сейчас, я бы ее прервал, и, наверное, ее реакция была бы не самой положительной. Я решил немного подождать. Я заплатил, подошла ее очередь платить. Она помахала телефоном перед экраном кассы самообслуживания, чтобы сосканировать с него информацию и таким образом произвести платеж.

Потом она встала рядом со мной и стала ждать своего заказа, и тут я сказал: **«Ого! Это было впечатляюще — то, как вы оплатили заказ. Мне даже неловко стало из-за того, как я нашаривал мелочь по карманам!»** Женщина рассмеялась и принялась объяснять, как это удобно, только ей не удастся уследить за всеми своими тратами. А значит, счет за ланчи в конце месяца будет гораздо больше, чем обычно. Мы немного поболтали о новых технологиях. Она стала спрашивать меня о чем-то, и я понял, что она вошла в контакт и увлеклась разговором. Когда принесли мой заказ, я взял поднос и сказал: **«Было приятно с вами познакомиться. До свидания»**, — а она сказала: «Мне тоже. Хорошего дня!» Ее вовсе не смутило то, что я с ней заговорил,

потому что разговор показался ей искренним и интересным. Начал я со вступительного замечания, основанного на действиях женщины, в результате чего открылась возможность поговорить на смежные темы.

Мой клиент был поражен.

Что вы узнали из моего рассказа? Эта история, интересная сама по себе, включает в себе множество полезных уроков: когда стоит и когда не стоит вовлекать человека в беседу, как начинать разговор, как замечать признаки вовлеченности и как завершить разговор на приятной ноте. Если бы я, вместо того чтобы рассказать историю, просто перечислил все эти методы, мои соображения по поводу завязывания разговора, возможно, не вызвали бы у вас такого отклика.

Чтобы перейти к истории, цель которой — передать какую-то мысль, можно просто сказать: **«Вот вам пример...»** или: **«Предположим, случилось следующее...»** В историю также можно вовлечь человека, с которым вы разговариваете. Слушая историю, мы часто солидаризируемся с одним из ее героев больше, чем с другими. Поэтому, если вы, рассказывая историю, хотите, чтобы собеседник симпатизировал вам или поддерживал вашу в ней роль — при условии, что это уместно в данный момент, — вы можете специально подобрать для этого слова или начать историю так: **«Что бы вы почувствовали, если б это случилось с вами? Позвольте рассказать, что произошло».**

Кроме того, истории позволяют за короткое время передать большое количество информации и поделиться опытом. Одновременно укрепляется взаимопонимание, поскольку то, что вы рассказываете, часто ассоциируется у слушателя с чем-то, что случилось с ним самим или с его

знакомым, или с чем-то, что он сам наблюдал. Как только обнаруживаются эти точки соприкосновения, между вами возникает связь и контакт на другом уровне.

Будьте прекрасным собеседником: рассказывайте истории

Еще один большой плюс рассказывания историй в том, что вас считают прекрасным собеседником, а все потому, что вы излагаете уже известное, запомнившееся вам. Вы не сочиняете историю на ходу (если, конечно, вы не виртуозный обманщик). Рассказывая правдивую историю, вы просто описываете в точности, что произошло. У вас в голове прокручивается фильм, поэтому ваша речь течет свободно и увлекает собеседника. Не правда ли, это совсем не похоже на то, как завязывать разговор, не зная точно, в каком направлении он пойдет? В том случае вы спотыкаетесь, запинаетесь и обдумываете каждое слово. Так что всегда гораздо проще рассказать историю.

Например, на мероприятиях по налаживанию деловых связей многим приходится нелегко, когда требуется встать и рассказать за минуту о своем бизнесе и деловых возможностях, которые их интересуют. Часто они заранее пишут текст выступления. Но когда дело доходит до этой одной-двухминутной презентации, они, читая свой текст, начинают запинаясь, делать ошибки и сбиваться.

Поэтому я всегда говорю: «Если публичные выступления — не ваш конек, а нужно сделать презентацию, то почему бы не придать ей вид истории?» Просто-напросто расскажите присутствующим о конкретном клиенте, с которым вы общались на этой неделе, или о конкретном

проекте, которым вы недавно занимались. Подайте это в виде истории: «Он обратился к нам за тем-то. Мы сделали то-то. Мы решили такие-то проблемы, и в результате наш клиент получил то-то, и мы можем сделать это для кого угодно. Знаете ли вы кого-нибудь вроде клиента из моей истории, кому я также мог бы помочь?»

Истории возбуждают интерес и все упрощают. Кроме того, они дают людям возможность узнать, какой вы на самом деле. Рассказ о случае из вашей жизни, о вашем взрослении, а то и о пережитой травме или об одной из ваших потрясающих побед помогает другому человеку лучше вас понять, узнать больше о ваших ценностях и взглядах.

Ваше отношение влияет на результат

Наверное, лучший способ проиллюстрировать здесь силу историй — это рассказать историю.

Однажды перед важной встречей я зашел в кафе выпить кофе и спешно доделать кое-какую работу. Чтобы занять столик, я положил на стулья куртку и рюкзак.

Заказывая кофе, я услышал, что у меня за спиной поднялся переполох. Оглянувшись, я увидел, что работник кафе только что дал стакан воды какому-то бездомному. Но, по-видимому, когда бездомный уходил, в кафе вошел бизнесмен, и между ними возник спор. Судя по тому, что я услышал, причиной спора был брошенный бизнесменом осуждающий взгляд. И бездомный, вместо того чтобы уйти, решил присесть за один из столиков. Когда он сделал это, две дамы, сидевшие за соседним столиком, тут же встали

и пересели подальше. От этого он еще больше рассвирепел и стал громко браниться.

Проблема, которая встала передо мной, заключалась в том, что этот очень рассерженный человек сидел за столиком рядом с тем, который я для себя занял! Он даже облокотился на мой стол. «Что же делать? — подумал я. — Если я подойду и возьму свою куртку с рюкзаком, чтобы пересесть на другое место, он совсем озверевает. Но разве я хочу сидеть рядом с ним, когда он в таком настроении?.. О, я спасен», — решил я, увидев, что один из работников кафе подошел поговорить с бездомным, но тут оскорбления и ругань полились с удвоенной силой. Бездомный закричал: «Вали отсюда! Я уйду, когда буду готов. Ты пожалеешь, если сейчас же не отвалишь!» Должно быть, работник кафе подошел к нему и тихо попросил уйти, но это было воспринято как оскорбление и дискриминация. Работник кафе вернулся на свой пост, оставив меня один на один с моей проблемой.

И тут меня осенило: очевидно, у этого малого что-то такое случилось в жизни, из-за чего он теперь оказался в таком положении. Так, может, мне следует проявить любопытство? Возможно, этой ситуации он предпочел бы жизнь, больше похожую на жизнь всех других посетителей кафе. И я решил: что если представить его себе моим другом и просто сесть за свой столик с пирожным и чашкой кофе и завести с ним разговор?

Когда я двинулся к своему столику, бездомный недобро уставился на меня. Чем ближе я подходил, тем, казалось, он больше злился. Но я, сев за столик, посмотрел на него, установил зрительный контакт и, слегка улыбнувшись, просто сказал: «Здравствуйте. Как у вас дела?» Он взглянул на меня и вдруг начал задавать мне вопросы, довольно необычные. Потом принялся рассказывать о своей жизни.

Я по-прежнему смотрел ему в глаза. Время от времени улыбался. Мы поговорили о стоимости сэндвичей в кафе. Наконец он поднялся, чтобы уйти, спросил, как меня зовут, сообщил мне свое имя и пожал мне руку, а потом пошел своей дорогой.

Если б работник кафе подошел к этому бездомному и посидел с ним минуточку, установил с ним хоть какое-то взаимопонимание и затем спросил, не согласится ли тот уйти, разговор, вероятно, был бы совсем другим. Работник кафе добился бы желаемого результата и предотвратил потоки брани, оскорблений и угроз — нужно было лишь шагнуть в реальность этого бездомного: завести с ним содержательный, дружеский разговор для установления взаимопонимания и затем повернуть этот разговор в нужную сторону.

Итак, тщательно выбирая слова при обращении к другому человеку, мы легче можем завладеть его воображением. Как следствие, он глубже вовлекается в общение с нами и часто начинает задавать больше вопросов или активнее делиться с нами информацией. Истории — отличный способ завладеть воображением собеседника, при этом они помогают придать разговору нужное направление. Кроме того, рассказывая историю, вы представляете умелым и приятным собеседником.

Теперь необходимо укрепить контакт и одновременно позаботиться о том, чтобы собеседник почувствовал: вы его понимаете. Ведь ни один человек не захочет поддерживать разговор с тем, кто его не понимает, пусть даже это непонимание — лишь плод его воображения.

9

Стадия 3. Установление контакта и понимание

Если вы хотите действительно продвинуться дальше, добиться, чтобы человек прислушался к вашему мнению, или повернуть разговор в нужное вам русло, надо, чтобы собеседник почувствовал, что он в какой-то мере похож на вас, что ваши ценности совпадают или что вы мыслите одинаково. Он должен почувствовать, что у вас общие интересы. Добиться всего этого можно, установив с собеседником контакт и позаботившись о том, чтобы вас понимали. В этой главе мы рассмотрим, как этого достичь. Мы уделим внимание языку, ключевым словам и даже тому, как скорость речи может влиять на качество контакта и понимание. И все это для того, чтобы вы могли быть уверены, что движетесь в правильном направлении и вам удастся вместе с собеседником прийти к намеченной цели. Иногда суть интереснейшего общения сводится к тому, чтобы побудить другого человека выдвинуть ваши же собственные идеи!

Агенты по продаже недвижимости любят повторять: «Местоположение! Местоположение! Местоположение!», имея в виду, конечно, что место, где расположен предлагаемый ими дом, имеет решающее значение. В применении к общению у нас таким присловьем будет «Слушай! Слушай! Слушай!». Общение — это в первую очередь умение слушать, а потом уже говорить. Будьте внимательны к собеседнику, старайтесь его понять и, если вам что-то не вполне ясно, просите разъяснить — так вы лучше поймете, что он имеет в виду; потом вы сможете ответить ему и получить превосходный результат.

Отличный способ установить контакт и помочь человеку открыться — это задавать ему примерно такие вопросы:

- «Как вы это сделали?»
- «Почему вы это сделали?»
- «Как вы при этом себя чувствовали?»

Чтобы активно участвовать в разговоре и иметь возможность реагировать на слова собеседника уместными вопросами и замечаниями, представьте себя в ситуации, в которой он находится или которую вам описывает. Так вы испытаете хотя бы малую долю того, что пережил он, и сможете схватить самую суть, что позволит вам реагировать правильно — так, что собеседнику захочется рассказать вам еще больше. Как мы уже обнаружили в главе 8, для вас очень важно при любой возможности выражать свои мысли через истории, а не голыми фактами. Разумеется, все зависит от темы разговора, но в целом, когда вы стараетесь добиться взаимопонимания, одна история стоит тысячи фактов.

Безусловно, не следует задавать собеседнику слишком много вопросов. Потому что в таком случае ваше общение

станет похоже на допрос и беседа так и не превратится в непринужденную. Но как только беседа начинает течь свободно, обнаруживаются общие интересы или связующие звенья. Чем больше вы узнаете о человеке, тем выше шансы, что общие интересы у вас выявятся, а тогда-то и устанавливается контакт — вы ощущаете свою схожесть, и ваши взаимоотношения сразу же поднимаются на новый уровень.

Когда вас понимают

Однажды я услышал от кого-то историю о том, как важно, чтобы тебя понимали, и с тех пор всегда ее рассказываю. У большого магазина проводился опрос: интервьюеры подробно расспрашивали тех вышедших на улицу, кто побеседовал с продавцом, но ничего не купил. Девяносто процентов покупателей, разговаривавших с продавцами, но ничего не купивших, говорили интервьюерам примерно одно и то же: «Он так и не понял, что я ищу» или: «Он не понял, что мне нужно, и уговаривал меня купить то, что мне не подходит». Очевидно, что у этих покупателей не было ощущения, что продавец действительно понимает, что они ищут или что для них важно в конкретном товаре.

«Что для вас важно?»

Теперь вы знаете, что в большинстве ситуаций необходимо выяснять, что для собеседника важно. Если, например, человек просит у вас помощи или совета, нужно сначала выяснить, что для него важно. Когда некто просит вас посоветовать ему фильм для просмотра или хорошее место для

отдыха, то, если вы просто предложите что-нибудь на свой вкус, ему это может не понравиться и он будет считать вас плохим советчиком. Но если вы не станете отвечать сразу, а скажете: **«Я с превеликим удовольствием помогу вам, посоветую хорошее место для отдыха. Но позвольте сначала узнать, что для вас важно, когда речь идет об отдыхе?»** — то он начнет перечислять вам те параметры, которые для него важны. Если ему, например, по душе спокойный, расслабляющий отдых, не требующий почти никаких действий, а вы предпочитаете отдых активный, то советы, которые вы могли бы дать, не зная, что важно для этого человека, ему бы не подошли. Вот почему так важно выяснять, что важно для другого человека!

Сейчас я продемонстрирую вам, как это работает на практике, на примере из недавнего прошлого, когда я занимался индивидуально с двумя менеджерами некой компании. На занятии с первым из них я сказал: **«Позвольте мне задать вам вопрос о карьере — что для вас самое важное в карьере и в работе?»** Он ответил: «Знания. Знания — это самое важное, потому что, когда у тебя есть знания, все в твоих руках. Ты можешь делать все, что захочешь, и добиваться своих целей». Когда ко мне пришел на занятие второй менеджер, я задал ему тот же вопрос, и он сказал: «Деньги. Деньги — это самое важное. Когда у тебя есть деньги, ты волен делать все, что захочешь».

Эта информация дала мне возможность продолжать разговор, сосредоточившись на том, что для них важнее всего.

Знать, что для людей важно, очень полезно в любой ситуации. Если я, к примеру, хочу прорекламировать семинар, то мне очень помогает информация о том, что важнее всего для его потенциальных участников.

Если б я организовывал обучающий семинар на тему «Как сформировать у себя выигрышный образ мыслей и добиваться успеха», то первому из тех менеджеров я бы сказал, что, посетив мой семинар, он будет больше *знать* о том, что требуется для достижения успеха, и его образ мыслей станет более выигрышным, чем у 99 процентов населения нашей планеты. Второму менеджеру я бы сказал, что, посетив тот же семинар, он овладеет навыками и приемами, которые потенциально позволяют за месяц *зарабатывать больше*, чем он сейчас зарабатывает за год.

Оба утверждения правдивы. Я не ввожу никого в заблуждение, ведь мой обучающий семинар позволяет достичь и той и другой цели.

Что делать, чтобы людям легче было вас понимать

Как дать почувствовать человеку, что между вами есть сходство? Что делать, чтобы ему легче было вас понимать и чтобы он чувствовал, что и вы его понимаете? Один из интересных фактов о деятельности нашего сознания состоит в том, что все мы обрабатываем информацию по-разному. Понимая, как другой человек обрабатывает информацию, мы можем установить с ним контакт и достичь взаимопонимания теми методами, которые работают в его случае.

Часто мы выбираем способ обработки информации в зависимости от окружающих обстоятельств. Иногда мы обрабатываем информацию в визуальном режиме: мы думаем, мысленно создавая картинки. Например, представляем, как выглядит место действия, или воображаем себя в определенном месте. Порою же мы создаем слуховые

образы. Например, мысленно разговариваем сами с собой, включаем внутренний голос, чтобы помочь себе что-то обдумать. Мы можем даже, вспоминая, слышать, что сказали другие, или представлять себе, что они скажут. Бывает также, что мы мыслим ощущениями или кинестетическими чувствами.

В теории НЛП визуальный, слуховой и кинестетический способы обработки информации называются системами представления. Иначе говоря, это то, как мы представляем себе свое внутреннее переживание, чтобы обработать его, осмыслить и при необходимости отреагировать на него определенным образом. Следует иметь в виду, что большинство из нас всегда обрабатывают информацию сразу во всех трех режимах. Но в каждой конкретной ситуации превалирует все же один из этих режимов.

Определить, как и в каком режиме человек мыслит в данный момент, можно по словам, которые он использует, — это его язык представлений. Тот, кто мыслит преимущественно зрительными образами, представляет себе картинки, вероятно, скажет примерно так: «Я *вижу*, что вы имеете в виду» или: «На мой *взгляд*, это хорошая идея». Тот, кто слушает свой внутренний голос или вспоминает, что сказали другие, скорее, скажет так: «*Звучит* неплохо», «Ваше предложение *звучит* заманчиво» или: «Я вас *услышал*». А тот, кто опирается на свои ощущения или мыслит в кинестетическом режиме, вероятно, будет говорить так: «У меня такое *чувство*, что направление выбрано верно» или: «Я просто должен постараться *взять* ситуацию под контроль, тогда я смогу двигаться дальше». Вы можете видеть, как выбор слов и фраз прямо указывает на то, в каком режиме — визуальном, слуховом или кинестетическом — они порождаются.

Насколько быстро вы говорите?

Способ обработки информации и образ мышления (отражающийся в манере речи и в выборе слов), как правило, влияет и на скорость того, как мы говорим.

Те, кто думает в визуальном режиме — мысленно представляет картинки, — часто говорят быстрее. Объяснение этому, вероятно, можно найти в пословице «Картинка стоит тысячи слов»: может, на каждую картинку, которую такие люди мысленно рисуют, приходится целая тысяча слов?!

Люди, размышляющие в режиме услышанного — например, мысленно разговаривающие сами с собой, вспоминающие, что сказали другие, или представляющие, что им могут сказать, — обычно говорят немного медленнее, ведь прежде чем ответить, им приходится прислушаться к внутреннему голосу или мысленно услышать чьи-то слова.

И наконец, те, кто мыслит в кинестетическом режиме или опирается на ощущения, часто говорят еще медленнее. Им требуется прочувствовать каждое свое переживание, прежде чем они смогут его обработать, а затем уже высказать комментарий или задать вопрос.

Какую из этого мы можем извлечь пользу? А вот какую. Если человек говорит: «На мой взгляд, это может сработать», вы можете ему ответить: **«Ну, если это выглядит неплохо, то вы придете в восторг, когда увидите воочию»**. То есть вы продолжаете разговор в визуальном режиме, а потому имеете хорошие шансы укрепить взаимопонимание и сохранить контакт. Если бы вы ответили по-другому: «Рад, что вам это нравится, но погодите, еще не то будет, когда вы об этом услышите», это означало бы,

что вы переключились с визуального режима собеседника на свой, слуховой.

В повседневной жизни такое происходит постоянно, так что не стоит очень уж переживать из-за того, что вы не совпали с собеседником в этом отношении. Но если вы хотите перевести общение на следующую ступень взаимопонимания, то вам будет полезно обращать внимание на такие вещи. Это еще одна составляющая процесса, цель которого — установить контакт и помочь собеседнику понять то, что вы говорите.

Какие слова использует ваш собеседник?

Взаимопонимания также помогают добиться ключевые слова, выбор которых зависит от того, с кем вы разговариваете. Это важно, в частности, потому, что в разных культурах и странах люди употребляют разные слова для описания одного и того же. Если вы используете слово, которое собеседник не привык слышать в разговоре, моментально возникает непонимание, и различие между вами становится очевидным. Так, например, в Америке для обозначения лифта используют слово *elevator*, а в Великобритании — *lift*. В Америке автостоянку называют *parking lot*, в Великобритании — *car park*.

Поэтому, когда я имею дело с американскими компаниями или разговариваю с американскими специалистами, я всегда слежу за тем, чтобы по возможности употреблять привычные для них слова. Я называю автостоянку *parking lot*, а лифт — *elevator*. Мне это нетрудно, и это помогает укрепить взаимопонимание, поскольку избавляет

собеседника от дополнительных усилий при обработке информации. Если б я, говоря об автостоянке, сказал car park, собеседнику пришлось бы либо спросить у меня, что это такое, либо в уме подобрать более привычное слово, сказав себе: «Ах да, он, наверное, имеет в виду parking lot. Англичане называют автостоянку как-то по-другому».

Для описания впечатлений можно постараться использовать те же оценочные ключевые слова, что использует собеседник. Если человек говорит: «У меня был чудесный отпуск», значит, его ключевое оценочное слово в этом случае — «чудесный». И если я хочу продолжить разговор и добиться тесного контакта, то должен сказать примерно следующее: **«Звучит заманчиво. В чем же ваш отпуск был чудесным?»** — ведь слово «чудесный» имеет для него особое значение. Употребив какое-нибудь другое оценочное ключевое слово, например «замечательный» вместо «чудесный», я рискую оторвать собеседника от его впечатлений или воспоминаний. В каком-то отношении этим можно пользоваться, когда хочешь отвлечь человека от его переживаний. Например, если у него что-то не получается и он твердит, что это «невозможно», вы можете ему ответить, что это, наверное, только «труднодостижимо» и требует другого подхода. Сменив оценочное ключевое слово «невозможно» на «труднодостижимо», вы повышаете шансы на то, что он начнет искать решение проблемы, станет открытым для таких поисков. Но в целом, если вы стремитесь укрепить взаимопонимание и не хотите отрывать человека от его впечатлений, вам следует употреблять те же оценочные ключевые слова. Это не значит, что вы должны, как попугай, повторять все, что говорят другие. Просто отмечайте для себя такие слова, чтобы использовать их при ответе.

Не забывайте, что два слова, которые вам кажутся похожими по смыслу, могут означать для вашего собеседника совершенно разное. Например, он может сказать, что хотел бы столкнуться с трудностями — понимая под «трудностями» то, с чем он будет бороться и что постарается преодолеть, чтобы добиться успеха. Однако слово «трудный» может ассоциироваться у вас с чем-то совсем другим, например с тем, что он неспособен сделать и над чем будет тщетно биться. Поэтому, когда вам говорят: «Я люблю трудности», а вы отвечаете: «Да, это действительно может оказаться *трудным*», то одно может не связаться с другим, хотя эта связь была бы очевидна, если бы вы сказали: **«Что ж, есть у меня на примете одна трудность, которая вас заинтересует».**

Еще одна ситуация, в которой можно извлечь пользу из оценочных ключевых слов, — когда вам известны пристрастия человека: его хобби, интересы и любимые занятия. С ними у него ассоциируются определенные слова, и весьма вероятно, что эти слова напоминают ему о его хобби или пристрастии, а потому с ними связаны приятные ассоциации и приятные ощущения.

Один из моих клиентов очень любил летать. У него был планер, который он «выгуливал» чуть ли не каждые выходные, после чего в понедельник мы слушали рассказ об очередном полете. В обиходном языке есть много слов, ассоциирующихся с полетами. Употребляя эти слова в связи с тем, чего я в данный момент добивался от этого человека, например чтобы он разрешил мне взяться за очередной проект, я вызывал у него приятные ощущения, приводил его в хорошее расположение духа. Ведь в хорошем настроении он скорее даст согласие!

Зная об этом его хобби, я, например, мог совершенно спокойно сказать: **«Мне кажется, мы должны это**

сделать, ведь, если возьмемся за этот новый проект, думаю, то *пойдем на взлет*. Я даже считаю, что, когда мы запустим его и все закрутится, *пределом для нас будет только небо*». Такие фразы, как «предел — только небо» и «идти на взлет», широко употребляющиеся планеристами, напоминают ему о полетах. И каждый раз, когда мне удавалось вызвать у этого человека воспоминание о полетах на планере, у него повышалось настроение. А что мне хотелось, чтобы он испытывал в связи с моим новым проектом? Приятные ощущения. Вот какова сила оценочных ключевых слов.

Стратегии принятия решений

Я уже говорил о необходимости выяснять у собеседника, что для него важно. Это полезно делать еще и потому, что так мы можем определить, к какой стратегии он прибегает, принимая решения. Для всего, что мы делаем в жизни, у нас есть своя стратегия — способ мышления и принятия решений. Зная, какова стратегия принятия решений у человека в данной ситуации, вы можете переориентировать разговор, заговорить о том, что соответствует этой стратегии. Например, если вы в разговоре о покупке телевизора спросите у собеседника, что для него важно при выборе телевизора или какие у него требования к телевизору, он изложит вам свою стратегию принятия решения о покупке. Он скажет, например, что для него важен дизайн, размер, марка и цвет. А значит, вы сможете мысленно отобрать телевизоры, удовлетворяющие критериям собеседника, и только после этого рассказать о том, что вы можете ему предложить. Вероятность того, что он согласится купить

один из этих телевизоров, будет куда больше, ведь вы представили ему только те модели, которые ему подходят. Если б вы предложили ему варианты, не удовлетворяющие его критериям, он мог бы прийти в замешательство, решить, что его не понимают, и в результате уйти, пообещав «подумать еще».

Большинство продавцов в такой ситуации, наверное, спросили бы просто: «Какой вам нужен телевизор?» И возможно, не получили бы внятного ответа, как в случае, если б вопрос звучал так: **«Позвольте узнать, что для вас важно при выборе телевизора?»**

Само собой, этот метод применим не только когда речь идет о бизнесе, но и в повседневном общении. Я, например, люблю на выходных поехать посмотреть на машины, выставленные на продажу. А мою жену перспектива такой воскресной прогулки не приводит в восторг. Но я знаю: когда мы едем с ней за город и по пути где-нибудь останавливаемся выпить кофе, она получает от этого удовольствие. И я пользуюсь этим, чтобы уговорить ее поехать посмотреть на машины; я просто говорю: **«Слушай, а почему бы нам не прокатиться за город? Мы могли бы выпить кофе, с удовольствием поколесить по округе, а заодно я, может, заглянул бы в какой-нибудь автосалон. Как тебе эта идея?»** И у меня больше шансов получить положительный ответ, чем если б я спросил: «Слушай, а почему бы нам не проехать по автосалонам?» В таком вопросе нет ничего, что соответствовало бы предпочтениям моей жены или тому, что для нее важно.

Информация о том, что важно для человека и какая у него стратегия принятия решений в конкретной ситуации, позволяет вам влиять на результаты разговора и общения.

Речь не идет о том, чтобы принуждать человека, заставлять его сделать что-то против воли. Нет, вы лишь обращаете его внимание на то, что ваше предложение может быть в чем-то интересно и ему. Вы подчеркиваете то, что ему нравится, чтобы он увидел в этом пользу и для себя.

Как быть с вопросами

Во время разговоров нам часто задают вопросы. Да и начаться разговор может с вопроса. Но вот что стоит подчеркнуть особо: обычно человек уже с детства каким-то образом понимает, что, задав вопрос, он далеко не всегда может получить ответ. На самом деле люди часто уклоняются от ответа на заданный вопрос или отвечают совсем на другой вопрос. Вы могли замечать это, в частности, на примере политиков: когда им задают вопрос, на который они не хотят давать ответа, они отвечают на совершенно другой вопрос, но с таким видом, будто их ответ имеет отношение к делу и соответствует вопросу.

Чтобы добиться от собеседника внимания к вашим ответам и с самого начала пробудить у него признательность к вам за то, что вы действительно отвечаете на его вопросы, лучше всего частично вставить его вопрос в свой ответ. Если кто-то (предположим, ваш подчиненный) спрашивает у вас: «Что мне нужно делать, чтобы получить повышение на работе?» — то начать свой ответ полезно будет следующим образом: **«Чтобы получить повышение на работе, вам нужно...»** — так собеседник увидит, что вы прямо отвечаете на заданный вопрос. Если вы начнете с рассказа о политике компании относительно повышения и о том, как это в целом происходит, человеку может показаться,

что это стандартная реакция: от него отмахиваются, вместо того чтобы дать конкретный ответ.

К тому же чем больше человек убеждается, что на его вопросы отвечают прямо, не увильвая, тем крепче взаимопонимание и заинтересованность в разговоре. Когда мы чувствуем, что на наши вопросы не дают прямых ответов, или понимаем, что от нас отмахиваются, мы часто перестаем принимать реальное участие в беседе и воспринимать слова собеседника всерьез.

Если вы находитесь в компании и кто-то из окружающих забрасывает вас вопросами, важно спросить у себя: «Почему он задает мне столько вопросов?» Потому ли, что чего-то не понимает, или пытается доказать вашу неправоту, или просто хвастается своими знаниями? Это может случиться в учебной обстановке, но не только: в неофициальной обстановке тоже такое случается.

Когда кто-либо задает много вопросов в деловой или учебной обстановке, определить, не банальная ли это похвальба своими познаниями, можно, проследив за словами, которые он использует. Хвастун часто начинает фразу, например, так: «А ведь правда, что...?» По тону, каким задан такой вопрос, тоже можно сказать, что говорящий уверен — это правда, и хочет лишь, чтобы вы или другие люди вокруг него оценили, как много он знает.

Если же кто-то засыпает вас вопросами, это может означать, что вы неправильно себя ведете, отвечая на них. Когда нас спрашивают о чем-то в компании, мы часто, отвечая, невольно смотрим только на человека, задавшего вопрос. Это побуждает его задать новый вопрос, поскольку у него возникает ощущение, будто вы с ним беседуете один на один, при этом остальные могут почувствовать себя лишними. Чтобы этого избежать, начните отвечать

на вопрос, глядя на человека, его задавшего, но затем обязательно распространите зрительный контакт на всю группу и адресуйте свой ответ всем. Так все они ощутят себя участниками разговора, а человеку, изначально задавшему вопрос, уже будет сложнее снова спросить вас о чем-нибудь и вовлечь вас в приватный разговор.

До какой степени собеседника интересуют детали

Еще одно важное обстоятельство, которым не следует пренебрегать, когда вы что-то обсуждаете или отвечаете на вопрос, — это насколько собеседника интересуют детали. Избыток или недостаток подробностей может либо помочь установить контакт, либо, напротив, его нарушить. Однако имеется ли необходимость в большом количестве деталей или достаточно просто общей картины, зависит от конкретного человека и предмета разговора.

Хорошим примером могут послужить мои разговоры с женой о покупке новой мебели, например нового дивана. Когда речь идет о новом диване, мне достаточно общей картины. Если он нормально выглядит, уместается в комнате и на нем можно сидеть, мне этого достаточно. Однако у жены подход к вопросу куда более детальный. Ей важно знать, из чего сделан диван. Ей важно знать, насколько он прочен. Ей важно знать, насколько хорошо удаляются пятна с обивки, и в каком стиле выполнен диван, и каковы его формы, и будет ли он гармонировать с остальной мебелью в комнате, и какие декоративные подушки к нему подойдут. С точки зрения моей жены при покупке нового дивана должно быть учтено огромное множество разнообразных

факторов. В этой ситуации моя жена очень внимательна к деталям.

Но когда разговор заходит о покупке новой машины, жена довольствуется весьма общей картиной: если машина черная, оснащена держателями для чашек, кнопками управления стереосистемой на руле и функцией подогрева сидений, ей этого вполне достаточно. Меня же интересуют технические характеристики, расход топлива, мощность двигателя, тип топливной системы; диаметр колес и профиль шин. Да, у меня очень, очень детальный подход к этому вопросу.

Как видите, невозможно просто предположить, кому что требуется: мы все в одних ситуациях и сферах жизни весьма внимательны к деталям, а в других довольствуемся общей картиной.

Когда собеседнику нужна только общая картина, а вы начинаете вдаваться в детали, он может заскучать и потерять интерес к разговору. С другой стороны, если вы рискуете человеку, который хочет знать подробности, лишь общую картину, то слишком многие из его вопросов могут остаться без ответов, и он не захочет совершать покупку или не согласится с вами.

Чтобы обойти эту проблему, просто спросите: **«Насколько вас интересуют детали?»** Или, если вы уже сделали краткий обзор, осведомитесь: **«О чем еще вы хотели бы знать поподробнее?»**, **«Есть ли что-нибудь еще, о чем я мог бы вам рассказать?»** Как правило, проще бывает начать с краткого обзора, а затем спросить, какие собеседника интересуют подробности, чем действовать наоборот. Если вы начнете с деталей, то уже не сможете сменить тактику, поняв, что собеседнику нужен только общий обзор, — ведь вы уже сообщили детали.

Иногда бывает полезно заранее выяснить, что предпочитает человек в данной ситуации: нужна ли ему общая или подробная картина?

Предположим, вы хотите предложить кому-то поучаствовать в проекте, но не знаете, интересуют ли его подробности или ему нужен лишь поверхностный обзор. Вы можете спросить: **«Каков был последний проект, в котором вы принимали участие?»** Если он сообщит вам совсем мало деталей, то вы вправе предположить, что в этой сфере он придерживается общего подхода. Если же он станет рассказывать о проекте и своем в нем участии вплоть до мельчайших подробностей, это может означать, что он весьма внимателен к деталям в данной сфере, а значит, вы должны сообщить ему побольше подробностей. В этом случае также полезно спросить у него, что конкретно ему понравилось в том проекте: так вы поймете, какова его стратегия принятия решений и что для него важно в таких проектах. Это позволит вам подчеркнуть в вашем рассказе информацию, соответствующую тому, что ему понравилось в предыдущем проекте.

Другой пример: вы ищете специалиста на какую-то должность, и один из кандидатов хочет узнать больше о вакансии. Необходимо сразу же выяснить, нужна ли ему только общая информация или конкретные сведения о том, что представляет собой эта работа. Вы можете просто спросить у кандидата: «Где вы работали в последнее время, какие должности занимали и какие обязанности исполняли?» Если он скажет: «Я был менеджером по региональным продажам и отвечал за весь восточный регион», это будет ответ, рисующий лишь общую картину. Но если он начнет так: «Я был менеджером по региональным продажам и отвечал за весь восточный регион. Я должен был

каждую неделю собирать всю нашу команду. Мы встречались в 10 утра по понедельникам. Мы планировали нашу стратегию на неделю, а после обеда занимались следующим...» — сразу видно, что в этом случае мы имеем дело с человеком, внимательным к деталям, а значит, его вполне может интересовать столь же подробная информация об имеющейся вакансии.

Упражнение

Наверное, сейчас стоит прерваться на минутку и подумать о том, в каких сферах жизни вы внимательны к деталям, а в каких вам достаточно совсем общей картины, краткого обзора.

Соотношение постоянства и разнообразия

Когда вы стремитесь чем-то увлечь человека, важно также учитывать такие аспекты, как постоянство и разнообразие. Все мы в жизни стремимся и к постоянству, и к разнообразию, но вот в чем и как — этим люди здорово отличаются друг от друга. Многие жаждут, например, постоянного дома, в который они возвращаются каждый день. Но мы также не ошибемся, предположив, что большинство людей хотят разнообразия в рождественских подарках: когда они их разворачивают, им хочется, чтобы они были разными.

Теперь представьте, что все наоборот. Вам вряд ли бы понравилось, если бы, уходя с работы, вам каждый раз приходилось искать новое пристанище, а все рождественские подарки были бы одинаковыми.

Это, конечно, крайности, но люди все же отличаются друг от друга в том, где они ищут постоянства, а где — разнообразия. К примеру, когда речь идет об отпуске, одних привлекает разнообразие: они каждый год ездят в какое-нибудь новое место и ищут новых ощущений. А другим по душе постоянство: они неизменно отправляются в одно и то же место, потому что привыкли к нему, знают, чем они там будут заниматься, знают, как там все устроено, и заранее радуются, что их ощущения будут сходными с теми, что испытывали прежде.

То же и с работой, и с карьерой. Одни стремятся к разнообразию в работе или карьере. Им нравится, что они, приходя утром на работу, не знают, что готовит им день. Таким людям необходима хорошая реакция, они должны быстро соображать, предлагать идеи и решения в сжатые сроки и мгновенно отзываться на все происходящее. Другим же в работе нужно постоянство. Приходя на работу, они должны иметь представление о том, что будут делать и когда; им не нужны никакие потрясения и сюрпризы.

Жажущие постоянства обычно любят такие слова, как «поэтапный», «процесс» и «процедура». А стремящимся к разнообразию по душе такие выражения, как «действуй на свой страх и риск», «тебе решать, что и когда случится» и «соображать на ходу».

К какой из этих двух групп тяготеет человек в данном вопросе или сфере жизни, выяснить довольно легко. Если речь идет, допустим, об отпуске, вы можете спросить: **«Как вам нравится проводить отпуск?»**, и если он не ответит сразу же, что любит, когда все спокойно и предсказуемо, или, наоборот, предпочитает новые впечатления, вы можете копнуть глубже, спросив, например: **«Вы любите**

каждый год проводить отпуск по-новому, или вам нравится заранее знать, как все будет?»

Иногда бывает довольно важно знать о такого рода предпочтениях, например когда речь идет о работе и карьере. Если вам нужен специалист по маркетингу, то вы, наверное, выберете человека, который ценит разнообразие и любит выдвигать идеи, человека творческого, готового к неожиданностям, способного быстро реагировать на них и, что бы ни происходило, предлагать стратегии и планы продвижения бизнеса. Но если вы ищете человека на должность менеджера по охране здоровья или по безопасности, то вам, конечно, нужен тот, кто будет уделять больше внимания соблюдению процедур. В сферах охраны здоровья и безопасности существуют определенные правила, законы и процедуры; необходимо проводить проверки и составлять отчеты. А потому, подбирая специалиста по охране здоровья или по безопасности, вы, вероятно, отдадите предпочтение человеку, который в вопросах работы и карьеры тяготеет к постоянству и порядку.

И все же вы можете предложить собеседнику подумать над предложением, не очень согласующимся с его предпочтениями в данной сфере. Если перед вами человек, стремящийся к постоянству и порядку, а вы предлагаете ему поучаствовать в некоем деле, связанном с разнообразием, постарайтесь найти в этом деле элементы постоянства. Подчеркните их в разговоре. Можно надеяться, этого будет достаточно, чтобы человек воспринял возможность своего участия с некоторой долей оптимизма. Аналогично, если ваше предложение предполагает постоянство и порядок, а собеседник предпочитает разнообразие, подумайте, в чем ваше предложение может отвечать этой его потребности.

Толика одобрения и похвалы МНОГОГО СТОИТ

Выражение одобрения и благодарности — возможно, лучший способ достичь взаимопонимания и мотивировать человека. К сожалению, зачастую в мире бизнеса подчиненных недостаточно благодарят и хвалят. А даже брошенное мимоходом замечание **«Вы отлично справились с этой задачей»** вызовет у человека огромную признательность и побудит его хорошо поработать в следующий раз или сделать все, чтобы его еще похвалили. Меня всегда удивляло, что в мире бизнеса людей так редко хвалят, особенно если речь идет об отношении начальников к подчиненным, ведь всего несколько слов справедливого одобрения способны существенно поднять моральный дух команды и производительность.

Некоторые работники очень нуждаются в одобрении со стороны начальства, сослуживцев, покупателей и клиентов. Другие же спокойно могут без него обойтись. Чем объясняется это различие? Дело в том, что некоторые люди, когда речь идет об одобрении, ориентированы во вне — это значит, что они ищут чужой похвалы. Им требуется, чтобы кто-нибудь другой сказал им: вы хорошо поработали. Но те, кто в целом ориентирован вовнутрь, обычно не ищут одобрения того, как они поработали, со стороны: они заглядывают в себя и сразу понимают, хорошо они справились с заданием или нет.

Вы можете довольно легко выяснить, какого рода похвалы ищет человек, например, за проделанную работу. Просто спросите у него: **«Как вы узнаете, что хорошо справились с работой?»** Тот, кто ориентирован вовнутрь, скажет примерно следующее: «Я просто знаю это, и всё. Если я хорошо справился с работой, я это знаю». И вот что

интересно: даже если кто-нибудь станет такого человека критиковать, говорить, что его работа никуда не годится, он ответит: «Нет, это не так. Я хорошо справился с работой, я это знаю. Вы просто ничего не понимаете». Что же касается того, кто в целом ориентирован вовне, то если вы зададите ему такой же вопрос, он, скорее всего, ответит: «Мне говорит об этом мой начальник» или: «Мне говорят об этом клиенты и покупатели».

Следует заметить, что люди, ищущие одобрения исключительно внутри или вовне себя, встречаются редко. Обычно мы пребываем где-то посередине между двумя полюсами, и это положение меняется в зависимости от ситуации и сферы жизни. Но всегда важно помнить, что толика одобрения и похвалы многого стоит, и если вы выразите их собеседнику в разговоре, ваши отношения поднимутся на новый уровень.

Упражнение

Какого рода похвалы важнее для вас в работе и профессиональной сфере? Вы в целом ориентированы вовнутрь или вовне? Вернитесь немного назад, к фрагменту о постоянстве и разнообразии: чего вы ищете в работе и карьере? Ищете ли вы постоянства — хотите точно знать, чем будете заниматься каждый день, или вам по душе разнообразие — вам нравится пребывать в неведении относительно того, что сегодня произойдет, и неизвестность вас бодрит?

Внимательно ли вы слушаете?

Вашему собеседнику всегда хочется, чтобы вы внимательно его слушали и были увлечены тем, что он

рассказывает. Вот почему так важно слушать и задавать вопросы или высказывать комментарии, прямо связанные с тем, что он только что вам говорил. Многие считают (и они правы!), что хорошо начинать вопрос или замечание теми словами, которыми закончилась предыдущая фраза собеседника. Если он закончил, например, так: «...по-моему, это были прекрасные, просто прекрасные выходные», начните свою реплику словами: **«Как замечательно, что у вас были прекрасные выходные...»** Так вы покажете, что слушали собеседника, ведь вы вставили его слова в начало своей ответной реплики.

Зрительный контакт — еще один хороший способ продемонстрировать, что вы всецело поглощены общением. При разговоре важно поддерживать зрительный контакт, особенно когда вы слушаете, и иногда улыбаться, мимически отзываться на то, что обсуждается. Ни в коем случае не следует, направив взгляд поверх плеча собеседника, глядеть на что-то происходящее у него за спиной, поскольку он может сделать вывод, что вы его невнимательно слушаете и разговор, возможно, начал вам надоедать.

Разумеется, если вы заметили кого-то или что-то на периферии вашего поля зрения, будет естественным бросить мимолетный взгляд в ту сторону. Это один из наших врожденных защитных механизмов, так что не упрекайте себя, если вы это изредка делаете. Но следите, чтобы это не вошло в привычку, особенно если, заметив другого человека, вы думаете: «О, не забыть с ним потом поговорить». Человек, с которым вы в это время разговариваете, ясно видит, что вы отвлеклись, ведь вы то и дело отводите взгляд и отрываетесь от разговора на более продолжительное время, чем требуется для беглого взгляда на того, кто мелькнул где-то на периферии вашего поля зрения.

Еще один способ заверить собеседника в том, что вы его слушаете, — кивать, когда он сообщает вам какой-нибудь интересный факт, то есть с помощью жестов и мимики подтверждать, что вы слышите его слова и они вам интересны.

Мне встречались люди, которым казалось, что никто не хочет с ними разговаривать. У них часто возникало ощущение, будто от них отмахиваются. Но, как я обнаружил, многие из них просто неправильно вели себя в том, что касается поддержания разговора и сохранения контакта. Из-за этого собеседник отвлекался от разговора. В одном конкретном случае я заметил у человека, с которым занимался, совершенно уникальную особенность. До этого он поведал, что на мероприятиях по налаживанию деловых связей никто не хочет с ним разговаривать и, на его взгляд, проблема в том, что людям кажется скучным то, о чем он рассказывает. Через некоторое время после того, как он заводил разговор, собеседник начинал смотреть куда-то ему за спину, выискивать, с кем бы еще побеседовать, и отвлекался от разговора.

Слушая его, я обнаружил, что и сам отвлекаюсь от разговора, и, понаблюдав, понял, в чем дело. Многим, прежде чем дать ответ, требуется сделать небольшую паузу и подумать или взвесить варианты. Для этого мы обычно либо замедляем речь, либо слегка отводим взгляд или смотрим вверх, а затем снова встречаемся глазами с собеседником и отвечаем ему. И хотя в этот момент зрительный контакт бывает нарушен, собеседник по паузе в разговоре и замедлению речи понимает, что мы обдумываем ответ. Поэтому он знает, что мы активно участвуем в разговоре. Но человек, о котором я рассказываю, отводя взгляд в сторону или поднимая глаза вверх, чтобы подумать над

ответом, продолжал говорить — без пауз и в своем обычном темпе.

Из-за этого мне стало казаться — и, не сомневаюсь, то же чувство испытывали и другие, — что разговор ему неинтересен. Он разрушал взаимопонимание между нами тем, что, говоря со мной, смотрел в сторону, вверх, куда-то мне за спину, и мне становилось не по себе. Я не мог воспринимать то, что от него слышал. Конечно, я обратил на это его внимание и предложил ему потренироваться вот в чем: обдумывая свою следующую фразу во время разговора, он должен замедлить речь и сделать паузу, чтобы собеседник ясно видел — он отвел взгляд просто потому, что обдумывает ответ, а не потому, что разговор ему неинтересен.

Вряд ли собеседники этого человека говорили себе: «Ему неинтересен разговор, ведь он смотрит куда-то в сторону». Они просто подсознательно не чувствовали контакта с ним. Из-за того, что он отводил взгляд и при этом продолжал говорить, контакт разрывался. Он словно бы внушал собеседнику, что предпочел бы быть совсем в другом месте. Помните, что такое возможно, и всегда подавайте собеседнику знаки, что вы его слушаете.

Что в имени тебе моем?

В книге Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» говорится, что для человека звук его имени является самым сладким и самым важным звуком человеческой речи. Сегодня это так же верно. Несколько раз назвав в разговоре собеседника по имени, вы можете укрепить с ним связь, поднять ее на новый уровень. Главное — не переусердствовать. Если повторять это имя

в каждой второй фразе, эффект будет прямо противоположным и контакт ослабнет.

Я сам испытал подобное, разговаривая с человеком, который чересчур активно стремился сбыть свой товар. Этот агент по продажам называл меня по имени чуть ли не в каждом предложении; это звучало примерно так: «Как я рад вас видеть, Марк! Я уверен, Марк, мы сумеем о многом с вами договориться. И в результате, Марк, вы уйдете отсюда с пониманием, что вы, Марк, приняли очень правильное решение». Если б он назвал меня по имени один или два раза, все было бы отлично и мы бы почувствовали, что наши отношения стали более теплыми. Но постоянное повторение моего имени произвело обратный эффект.

Бывает, конечно (особенно в публичной обстановке), что мы разговариваем с кем-то, даже не зная, как зовут этого человека. Но побеседовав с ним какое-то время, мы можем довольно легко разрешить эту проблему, просто сказав: **«Простите, я не представился. Меня зовут Марк»**. В ответ собеседник назовет свое имя — и обмен состоялся.

Однако людям часто бывает трудно запомнить имя, когда они разговаривают с незнакомым человеком или когда их представляют кому-то. Причина обычно в том, что они недостаточно внимательно слушают, когда собеседник сообщает, как его зовут. Они слушают не его, а свои сообщения о том, что им сказать дальше.

Чтобы запоминать имена, сам я прибегаю к маленькой хитрости — стараюсь мысленно представить какого-нибудь знакомого с таким же именем. Затем я представляю его себе рядом с моим новым собеседником. Если у меня нет знакомых с таким именем, я пробую в уме подобрать коротенькую рифму — по ней я потом вспомню имя. Например, если собеседник говорит, что его зовут

Боб, а я не знаю никого, с кем бы у меня ассоциировалось это имя, я могу подобрать такую рифму: «Боб — прямо в лоб». Еще один способ запомнить имя — мысленно повторить его три-четыре раза или просто сказать вслух: **«Приятно с вами познакомиться...»** (здесь нужно вставить имя, которое вы только что услышали).

Порой в разговоре вы стремитесь только установить контакт и добиться понимания. Но если вам нужно, чтобы собеседник согласился с вами или что-то сделал, то глава, посвященная стадии 4, покажет вам, как побудить его к действию.

10

Стадия 4. Побуждение к действию

Вы заговорили с человеком. Вы пробудили у него любопытство и интерес. Он чувствует, что вы его понимаете, и между вами установился контакт. Теперь мы рассмотрим, как побудить этого человека к действию. Как добиться, например, чтобы он заключил сделку или дал согласие поехать с вами куда-то, сделать что-то вместе с вами или просто одобрил ваш план совместного времяпрепровождения на этот вечер.

Главное — сделать это ненавязчиво, не ставя человека в неловкое положение. В итоге собеседник движется в нужном вам направлении благодаря всему вашему разговору — начиная с самой первой его стадии и заканчивая этой. И все кажется ему естественным.

Чтобы человек сделал что-то или решился на что-то, он должен воодушевиться идеей, а чтобы он воодушевился идеей, вы тоже должны испытывать воодушевление. Ваш энтузиазм должен передаваться естественным путем. Вас воодушевляет то, что вы собираетесь вместе сделать.

Вы представляете себе эти совместные действия и позволяете своему воодушевлению проявиться в разговоре — в вашем тоне, жестах, мимике и словах.

Людей привлекает искренний энтузиазм, и они хотят его разделить. Это совсем не то, что отчаянная решимость или бесцеремонность. Мы чувствуем отчаянную решимость и бесцеремонность и отстраняемся от них. Так же как подсознательно чувствуем воодушевление и обычно тоже им проникаемся.

В целом процесс побуждения к действию или принятию решения можно свести к двум простым шагам. Первый — это просьба, второй — преследование цели вплоть до ее осуществления. Дайте человеку понять, что вы не отступитесь, если решение или действие не последует сразу же. Так он ощутит свою ответственность, и вероятность того, что он совершит действие или примет решение, повысится.

Полезно вспомнить кое-что из того, о чем мы говорили некоторое время назад (правда, это применимо не ко всем сферам жизни и аспектам общения). Чтобы человек захотел чего-то, обязательно продемонстрируйте ему ценность вашего предложения. Затем покажите ему, что других людей оно тоже привлекает. Это добавит убедительности вашим словам. Если предложение привлекает других, следовательно, оно должно быть хорошим, тем более если человек, с которым вы разговариваете, знает или уважает этих людей либо мог о них слышать.

Следующий шаг состоит в том, чтобы набить цену своему предложению, ограничив либо его доступность, либо время для принятия решения. Полезно также представить его так, будто это привилегия, которую нужно заслужить. Нам обычно хочется того, что кажется нам малодоступным. Поэтому вы можете сказать, например: **«Но я не совсем**

уверен, что вам это подойдет». Вы как бы даете собеседнику возможность положительно себя проявить. Людям нравится зарабатывать право на что-то, добиваться одобрения или утверждения.

И конечно, не будем забывать, о чем мы говорили в предыдущих главах: нужно делать акцент на том, что для человека важно (а что для него важно, мы должны были уже выяснить). На стадии побуждения к действию нам следует воспользоваться этими сведениями — показать, что наше предложение отвечает интересам собеседника.

Теперь рассмотрим несколько подробнее некоторые составляющие процесса принятия решения.

Мотивация

Чтобы совершить какое-то действие, мы нуждаемся в мотивации. Вы, конечно, слышали о методе кнута и пряника. Так вот, если вы приглядитесь к себе, то поймете, что в некоторых сферах жизни вас мотивирует кнут, то есть вы делаете что-то потому, что в противном случае последствия будут неблагоприятными. В других ситуациях вас мотивирует пряник: вы действуете потому, что получаете от этого удовольствие или предвкушаете приятный результат. Часто это называют также избеганием боли и стремлением к удовольствию. Работает и то и другое, но в обоих подходах имеются свои интересные особенности.

Представьте себе, например, двух людей, которым с трудом удастся платить по счетам. Оба они знают, что им нужно что-то предпринять, изменить эту ситуацию. Один из них мотивирует себя тем, что думает обо всем хорошем, ожидающем его в будущем, если он предпримет какие-то

действия и изменит свою жизнь, — думает, как замечательно будет не беспокоиться больше об оплате счетов и иметь достаточно денег. То есть у этого человека положительная мотивация, или мотивация пряника.

Второй побуждает себя к действию, думая обо всем плохом, что может случиться, если он не изменит свою жизнь. Это отрицательная мотивация, или мотивация кнута. Он думает о том, что ему нечем будет кормить семью, что к нему придут судебные приставы, или о том, как ему будет стыдно, когда друзья и родственники поймут, как плохи его дела.

Обе стратегии работают, но результаты могут различаться. Так, человек, мотивирующий себя мыслями о хороших последствиях, вероятно, будет преисполнен энтузиазма, и с ним приятно будет находиться рядом. А с человеком, мотивирующим себя кнутом, или мыслями об ужасных последствиях, находиться рядом будет, скорее всего, не очень приятно, ведь он постоянно думает о плохом.

В случае с личным благосостоянием полезно рассмотреть мотивации кнута и пряника еще под одним углом. Возможно, вам встречались те, кто выбирается из тяжелой финансовой ситуации, начинает делать успехи, двигаться вперед, их финансовое положение заметно улучшается — и вдруг они скатываются назад. А потом снова поднимаются. И снова скатываются. Часто это признак того, что у них отрицательная мотивация, мотивация кнута.

Но почему так происходит? Дело в том, что такой человек побуждает себя к действию, представляя себе все плохое, что может случиться, если он не исправит ситуацию. И вот он начинает действовать, приводит все в движение, но стоит ему уйти от опасности, как он снимает ногу с педали, и все возвращается к исходному состоянию. Он снова приближается к опасной точке и снова начинает

действовать, и опять, стоит ему удалиться от опасности на достаточное, как ему кажется, расстояние, он перестает что-либо делать и скатывается назад.

Человек, мотивирующий себя мыслями о хороших последствиях, тоже действует, но имеет больше шансов продолжать в том же духе, поскольку начинает замечать положительные результаты и у него есть необходимая мотивация, чтобы не отступить. И даже если он ненадолго застывает, то обычно вскоре снова берется за дело, стремясь к желанным результатам.

Когда вы стараетесь побудить человека к действию или принятию решения, вам может быть полезно знать, какая в данном контексте у него мотивация — пряника или кнута. Язык дает подсказки, ведь язык отражает наши мыслительные процессы.

Такие выражения, как «избавиться от чего-то», «преодолеть что-то» и «освободиться от чего-то», указывают на отрицательную мотивацию — на стремление избежать плохих последствий. Употребление слов вроде «достигать», «получать», «добиваться», «приобретать», напротив, свидетельствует о положительной мотивации, или мотивации пряника.

Зная, какая у человека мотивационная стратегия, вы можете использовать слова и примеры, соответствующие его стратегии или образу мышления, чтобы побудить его к действию. Но если вы решили, что в данном случае человек, вероятно, мотивирует себя положительно, это еще не значит, что он применяет ту же мотивационную стратегию во всех сферах жизни. У большинства людей мотивация бывает и положительной, и отрицательной в зависимости от обстоятельств.

Например, если мне нужно сделать по телефону деловое предложение потенциальному клиенту, я мотивирую

себя положительно — думаю о том, как будет здорово, если этот человек станет моим клиентом. Но иногда мне приходится писать отчеты и составлять экспертные оценки, чем я не очень люблю заниматься. И я мотивирую себя тем, что стремлюсь избежать ситуации, когда бы я подвел своего клиента, не подготовив вовремя отчет. Бывает, я даже мотивирую себя двояко. Я думаю о том, как бы не подвести клиента, но также и о том, как мне будет хорошо, когда я закончу работу. То есть я стремлюсь к хорошим ощущениям от сознания того, что сделал работу, и избегаю ситуации, когда подвел бы клиента. Таким образом, в этом контексте я сочетаю две мотивационные стратегии.

Упражнение

Размышляя о себе и своих целях или о том, кем вы хотите стать в будущем, вы думаете, как бы уйти из той точки, где вы сейчас находитесь, или как бы прийти туда, где вы хотите оказаться? Возможно, вы думаете и о том и о другом. Какие из этих мыслей, по вашим ощущениям, больше вами владеют или сильнее вас мотивируют? Как вам кажется, вы хотите перейти к действию, чтобы избежать отрицательных последствий или чтобы приблизиться к положительным?

Разговаривайте так, будто вопрос уже решен

Чтобы побудить человека перейти к действию или принять решение, нужно помочь ему захотеть этого, увлечь его идеей. Этого легче будет добиться, если он представит себя в ситуации, в которую вы хотите его вовлечь (и эта ситуация

вызовет у него приятные ощущения). Разговаривайте с ним так, будто он уже решил принять ваше предложение. То есть, вместо того чтобы говорить: «Если бы вы стали нашим клиентом...», скажите, например: **«Как наш клиент вы будете в этом участвовать»**, **«В следующем месяце, сотрудничая друг с другом, мы будем заниматься...»** или: **«Представьте себе, что вы с нами сотрудничаете; мы работаем над проектом и делаем вот что...»** Используйте важные для собеседника оценочные ключевые слова. Как уже объяснялось в главе 9, они могут сыграть важную роль, когда вы излагаете свое предложение или склоняете человека к решению.

Таким образом, вы разговариваете так, будто вопрос уже решен. Вы исходите из того, что все это произойдет. Вы предполагаете, что ваш собеседник будет в этом участвовать, и ваши слова и речь отражают это предположение. Каждый раз, когда вы говорите «Если бы вы...» (или что-нибудь в этом роде), вы мысленно просите человека еще раз подумать, будет он в этом участвовать или нет. Но, может быть, просить его принять решение еще слишком рано, ведь вы еще столько всего хотите ему рассказать, чтобы склонить его к решению, которого вы от него добиваетесь.

Завладейте воображением собеседника

Пример ситуации, предоставляющей прекрасную возможность завладеть воображением человека, — это собеседование при приеме на работу. Допустим, вы пришли на собеседование и вам рассказывают о вакантной должности и об обязанностях, спрашивают, где вы раньше работали, и так далее. И тут вы можете произнести ключевую фразу,

задать ключевой вопрос, например, такой: «**Можно узнать, каким мог бы быть мой первый день в этой должности?**» Чтобы ответить на этот вопрос, человек, проводящий собеседование, должен представить вас в этой должности. И так, в первый день вас, возможно, познакомят с другими сотрудниками, вам нужно будет сходить в отдел кадров, пройти обучение и так далее. Человек будет рассказывать все это и одновременно представлять себе, как в первый день вас водят по всем этим отделам и как это все происходит.

Какая от этого польза? Позже, когда этот человек будет просматривать резюме всех кандидатов и заметки, сделанные на собеседованиях, в вашем случае у него в голове уже будет готовая картинка, ведь он уже представлял себе вас в этой должности, и ему может показаться, что вы в этом качестве смотрите естественнее, чем кто-либо другой. Это, конечно, не значит, что вы обязательно получите эту работу. Есть множество других факторов, влияющих на выбор. Но это одно из мелких обстоятельств, способствующих тому, чтобы его устроила ваша кандидатура. Он уже представлял вас себе в этом качестве, поэтому факт вашего зачисления на должность не может показаться ему абсолютно невозможным.

Рассчитывайте на хороший результат

Эту тему я уже затрагивал, но она настолько важна, что заслуживает отдельного рассмотрения. Рассчитывая на хороший результат, вы существенно повышаете свои шансы добиться такого результата или того, чтобы человек принял

нужное вам решение. Когда вы рассчитываете на хороший результат, у вас меняются жесты, мимика, тон и речь. Это, в свою очередь, отражается на том, как человек воспринимает ваши слова, и он куда более склонен заинтересоваться и последовать за вами. Я много раз бывал свидетелем того, как человек, рассчитывавший на хороший результат, его добивался. Соответственно, когда человек ожидает плохого результата, именно его он и получает. Общаясь с предпринимателями, я всегда поражаюсь, сколь многие из них приходят на встречи по организации продаж, не рассчитывая заключить сделку, и на экспертизы, не рассчитывая на содействие в продвижении.

Два человека могут по отдельности сказать одно и то же третьему человеку, но реакция на их слова оказывается совершенно разной просто потому, что они производят разное впечатление. Это впечатление отчасти зависит от того, ожидают ли они от разговора хорошего результата или плохого. Когда мы ожидаем плохого результата, нашего собеседника не радует ни сам разговор, ни ситуация в целом.

Решайтесь!

Итак, вы оценили мотивационную стратегию собеседника, вы завладели его воображением, вы рассчитываете на хороший результат. Как теперь перейти к тому, что мы назовем «получением решения» или «точкой завершения», в которой, как вы надеетесь, собеседник решится и перейдет к действию? Не нужно загонять человека в угол, ставить его в затруднительное положение. Лично я люблю прибегать к методу, так сказать, «тестового завершения»: я предлагаю двигаться дальше и смотрю, что на это ответит

собеседник. Для этого я просто спрашиваю: **«Итак, что вы сейчас думаете по этому поводу?»** — и жду ответа. Это дает собеседнику возможность задать любые вопросы и высказать любые опасения, а мне позволяет заметить, что его смущает. Потом я пытаюсь разрешить его вопросы и сомнения и привести нас к той точке, откуда мы можем двигаться дальше.

Еще один хороший способ приблизить ситуацию к развязке — выяснить, каким образом собеседнику хотелось бы двигаться дальше. Для этого вы можете спросить у него: **«Что должно произойти, чтобы наше дело продвинулось?»**, **«Что нам нужно сделать, для того чтобы все заработало?»** или: **«Какие шаги нам следует предпринять, чтобы продвинуться вперед?»** Это опять же позволит выявить все вопросы и опасения и даст вам возможность понять, при каких условиях человек будет не прочь двигаться дальше.

Иногда люди говорят «да», и это прекрасно. Иногда они говорят «нет». Но во многих ситуациях типичный ответ — **«Мне нужно над этим подумать»**.

Что вы обычно делаете, когда слышите такое? Большинство из нас отвечают: **«Ну хорошо, дайте мне знать»**. Тем самым они теряют контроль над разговором и процессом принятия решения. На мой взгляд, на **«Мне нужно над этим подумать»** лучше всего отреагировать следующим образом — просто сказать: **«Отлично. Конечно, конечно. Но можно узнать, над чем конкретно вам нужно подумать?»** Узнав, над чем этому человеку требуется подумать, вы, может быть, сумеете помочь ему разрешить сомнения или хотя бы поймете, чем вам следует поинтересоваться через несколько дней или на следующей неделе, когда вы возобновите разговор. Из ситуации **«Мне нужно над этим подумать»** вам хорошо бы выйти со списком вопросов, которые человеку требуется

обдумать. Тогда, возобновив с ним разговор, вы просто спросите: **«Итак, к чему вы пришли по каждому из этих пунктов?»** Вы исходите из того, что, как только все эти вопросы будут вычеркнуты из списка, разрешены, ваш собеседник будет готов идти дальше.

Часто люди сомневаются, нужно ли возобновлять разговор, им неловко это делать, если собеседник сразу же не ответил согласием. Чтобы избежать таких сомнений, сделайте возобновление разговора ожидаемым. Собрав информацию обо всем, над чем собеседнику нужно подумать, скажите ему на прощание: **«Спасибо, что уделите мне время. Я позвоню вам на следующей неделе узнать, как продвигаются дела»**. А позвонив на следующей неделе, напомните ему об этом своем обещании. Можете начать разговор, например, так: **«Здравствуйте. Я звоню вам, как и обещал на прошлой неделе, когда мы с вами встречались, хочу узнать, как у вас дела с...»** — и далее изложите один из пунктов, над которыми собеседнику нужно было подумать. Как только он пройдет по всем пунктам и обдумает все вопросы, можно будет вернуться к тому, с чего вы начали, и снова задать исходный вопрос **«Итак, что вы сейчас думаете по этому поводу?»** или спросить: **«Учитывая, что теперь вы разрешили все вопросы, что теперь требуется, чтобы мы могли двигаться дальше?»**

Ограниченный выбор — лучше всего!

Чтобы процесс общения протекал эффективнее, лучше ставить человека перед выбором, а не спрашивать, хочет ли он сделать то-то и то-то. Вместо того чтобы

спрашивать: «Можем ли мы встретиться на следующей неделе и продолжить разговор?», куда лучше спросить: **«В какой день мы могли бы встретиться на следующей неделе и поговорить об этом, во вторник или в среду?»** То есть вы предполагаете, а не просто предлагаете, увидеться на следующей неделе. У вас появляется куда больше шансов на встречу, если вы предоставляете ему столь ограниченный выбор. Этот прием также широко используется в торговле и называется «двойная ловушка». Вместо того чтобы спросить: «Вы хотели бы купить что-нибудь из этого?», продавец спрашивает: «Что вы хотели бы купить, продукт А или продукт Б?», подразумевая тем самым, что потенциальный покупатель приобретет либо то, либо другое.

Этот метод не гарантирует, конечно, что вы каждый раз будете добиваться желаемого результата, но в этом случае люди чаще будут с вами соглашаться, чем противиться тому, что вы предлагаете. Видите ли, чуть ли не в каждой жизненной ситуации попадают не только те, кто всегда говорит «да», но и те, кто всегда говорит «нет». Однако посредством общения мы способны перетянуть колеблющихся, тех, кто, «может быть, согласится», к твердому «да». Да и многие «нет» превратить в «да» нам тоже под силу.

Возражения

Когда человек не хочет двигаться дальше, он иногда выдвигает возражение или указывает причину, почему он этого не делает. Важно понимать, что такое возражение не всегда отражает истинную причину его нежелания.

У многих людей на такой случай имеется стандартное оправдание, например: «У меня нет времени» или: «В связи с необходимостью экономить мы в настоящий момент не рассматриваем никаких новых предложений». Один из способов обойти это препятствие — ответить на это как-нибудь так: **«Спасибо, что вы мне это сообщили, но можно узнать: если б не эта проблема, вы стали бы двигаться дальше?»** Иногда собеседник говорит «да», иногда «нет». Но, как я обнаружил, во многих случаях истинная причина не называется, и когда вы говорите: **«Если б не эта проблема, вы стали бы двигаться дальше?»**, это часто позволяет выяснить истинную причину нежелания и иногда дает возможность изменить ситуацию.

Резюме

Чтобы предпринять какое-то действие, человеку нужно воодушевиться идеей и/или соответствующим образом мотивировать себя. Обычно людям куда легче воодушевиться чем-то, если вы сами этим воодушевлены. Трудновато воодушевить кого-то, если сами вы не испытываете никакого воодушевления!

Когда вы понимаете, как человек мотивирует себя в данной ситуации (пряником или кнутом), вам легче увязать его мотивационную стратегию с решением, которого вы от него ждете. Стремится ли он к хорошему результату или пытается избежать плохого?

Ваша уверенность в том, что собеседник примет решение, которого вы от него добиваетесь, повышает вероятность того, что он это сделает. *Когда вы начинаете*

обсуждать, как будете что-то делать вместе (не допуская никаких *если*), человек совсем по-другому воспринимает ваши слова. Он представляет то, о чем вы говорите, как нечто уже случившееся, а потому шансы, что это действительно случится, повышаются.

Этой главой заканчивается обзор четырех стадий коммуникативного взаимодействия. Вот они.

Стадия 1. Желаемый результат и завязывание разговора.

Стадия 2. Пробуждение любопытства и интереса.

Стадия 3. Установление контакта и понимание.

Стадия 4. Побуждение собеседника к действию.

Если вы удачно начали разговор (стадия 1) и перешли к пробуждению любопытства и интереса (стадия 2), затем установили с собеседником тесный контакт, дав ему почувствовать, что его понимают (стадия 3), то действие (стадия 4), как правило, естественно следует за всем предыдущим. Если же нет, нужно просто попросить.

Может случиться, конечно, что на какой-то из стадий вы поймете: то, что вы предлагаете, не подходит вашему собеседнику. В этом случае разговор закончится, не дойдя до стадии 4.

Когда люди говорят мне, что стадия 4 не дала нужного результата, часто оказывается, что их предложение, судя по всему, просто было неподходящим. Помните: главное — помочь человеку все обдумать и увидеть в вашем предложении реальную пользу для себя. Мы не станем уговаривать человека соглашаться на то, что не принесет ему никакой пользы.

Теперь, когда мы подробно рассмотрели четыре основные стадии коммуникативного взаимодействия, настало время несколько усовершенствовать навыки общения.

Этому посвящена третья часть, из которой вы почерпнете идеи, позволяющие добиваться от общения еще более впечатляющих результатов.

Мы рассмотрим, как сделать общение более результативным, эффективно пользуясь средствами голоса, и, кроме того, изучим, как подходить к трудным разговорам и ситуациям. Вы также узнаете, как обойти типичные подводные камни в общении с людьми.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

**Как сделать
общение еще более
эффективным**

11

Как заставить ваш голос работать на вас

В этой главе рассматриваются некоторые дополнительные языковые приемы, такие как варьирование тона речи, и способы их применения: с их помощью можно воздействовать на восприятие информации, которую вы сообщаете. Эти приемы помогут вам усовершенствовать навыки, освоенные в предыдущей части, и сделать процесс общения еще более эффективным. Благодаря им общение с вами станет интереснее и увлекательнее, а контакт и взаимопонимание между вами и собеседником — куда глубже.

Тон

Восприятие любого высказывания больше зависит от тона речи, чем от конкретных слов. Поэтому важно следить за своим тоном. Одни и те же слова в зависимости от тона могут быть восприняты как шутливые, забавные или как

серьезные. Хороший пример — фраза «Уйди от меня». Можно произнести ее строгим, сердитым тоном, а можно удивленным, недоверчивым. Слова одни и те же, но в зависимости от тона их смысл совершенно меняется.

Правильно выбранный тон помогает поддерживать у человека интерес к разговору. Поэтому, рассказывая о чем-то, обязательно следите за своим тоном.

Выбирайте нужный тон, чтобы придать выразительность своим словам. Например, слово «медленно» старайтесь произносить, замедляя речь и тем самым наглядно демонстрируя смысл этого слова. А если вы рассказываете о чем-то, что «все убыстрялось и убыстрялось», произносите слова все быстрее и быстрее. Так речь становится куда более выразительной и интересной, о чем бы вы ни рассказывали. Оживляя свою речь с помощью тона, придавая ей удивленный оттенок, когда вы рассказываете о чем-то удивительном, радостный — когда говорите о чем-то радостном, и тревожный — когда вспоминаете о чем-то тревожном, вы сильнее увлекаете человека своим рассказом. Речь, тон которой варьируется, куда интереснее слушать, чем монотонный рассказ, где все слова звучат совершенно одинаково.

Если вы хотите, чтобы человека радовал разговор с вами, нужно, чтобы прежде всего этот разговор радовал вас.

Темп

Еще один способ достичь взаимопонимания с собеседником — подстроиться под темп его речи. То есть, если он говорит достаточно быстро, нужно попытаться говорить

в том же темпе, если, конечно, это не доставляет вам слишком больших неудобств. Если же он говорит медленно, нужно постараться снизить свой темп речи, приблизиться к его темпу. Опять же, не стоит говорить слишком уж медленно, создавая для вас неудобства, но, чтобы укрепить взаимопонимание, нужно по мере возможности приближать свой темп речи к темпу собеседника.

Соответствие темпов речи необходимо не только для взаимопонимания. Разные люди с разной скоростью воспринимают и обрабатывают информацию. Скорость восприятия и обработки информации часто отражается на скорости речи. Поэтому, если кто-то говорит сравнительно медленно или темп его речи заметно медленнее вашего, это может означать, что ему необходимо все тщательно обдумывать. И если вы, с его точки зрения, будете говорить слишком быстро, ему, возможно, трудно будет вас понимать, поскольку он не в состоянии воспринимать слова в том темпе, в каком вы их произносите.

Но верно и обратное. Если вы говорите намного медленнее собеседника, он, вероятно, будет обрабатывать информацию быстрее и может заскучать, ожидая конца каждой вашей фразы. Вот почему еще так важно по возможности подстраиваться под темп речи собеседника.

Паузы

Необходимо также подчеркнуть роль пауз в любом разговоре. Паузу можно использовать, например, для усиления, подчеркивания фразы перед тем, как прозвучит следующая. В сочетании с определенным выражением лица (например, вопросительным поднятием бровей) продол-

жительная пауза может заставить человека дать какой-то ответ или поучаствовать в разговоре. Во время разговора важно также быть достаточно оживленным, поэтому, когда вы рассказываете о чем-то, подключайте мимику и жестикуляцию.

Когда вы прибегаете к помощи жестов, описывая что-то или обрисовывая место действия, следите, однако, чтобы ваши руки находились на уровне талии или груди. Взмахи рук выше уровня груди часто нарушают личное пространство собеседника и сильно отвлекают его внимание. Как ни странно, человек при этом отвлекается не только потому, что опасается, как бы вы не попали ему по лицу, но и потому, что, размахивая руками, вы вторгаетесь в сферу личного пространства, которая нужна ему для размышлений — ведь мы думаем, представляя себе картинки, а картинки эти обычно размещаем прямо перед собой.

Интонация

Что касается интонации, она значительно зависит от культуры и традиций народа, на языке которого вы разговариваете. Даже в пределах английского языка интонация достаточно сильно различается, например, у британцев и австралийцев. Подумайте о том, как меняется у вас интонация в повседневной речи. Представьте, что вы отдаете команду, например «Сделай это немедленно!», или задаете вопрос, допустим «Как вы это делаете?», или просто говорите, например «Сегодня солнечно». Замечаете ли вы, что ваша интонация — громкость и высота тона — несколько различается в этих предложениях?

Когда вы разговариваете с людьми, голос — ваш главный инструмент, подобно тому как гоночная машина — главный инструмент чемпиона «Формулы-1». Водитель может проявить себя в полной мере лишь тогда, когда его машина прекрасно отлажена. То же относится и к голосовым приемам, рассматривавшимся в этой главе. Часто лишь от них зависит, придете ли вы первым, добьетесь ли результата, к которому стремитесь, или вам не удастся вырвать победу.

12

Типичные подводные камни

В этой главе мы рассмотрим некоторые типичные подводные камни общения, которые следует обходить стороной. Обычно они попадаются, когда в разговоре что-то идет не так (или, скорее, когда вам кажется, что что-то пошло не так).

«Я получил резкий ответ и не знал, как справиться с ситуацией»

Если вам высказали критическое замечание или дали резкий ответ, в большинстве ситуаций лучше всего реагировать следующим образом.

Просто скажите спокойно:

«Это интересно»

или:

«Ну и ладно».

Когда человек отвечает вам критикой или резкостью, он, как правило, ожидает от вас одного из двух: либо вы ответите ему тем же, либо отступите и уйдете, ведь он унизил вас, «сбил с вас спесь».

«Это интересно» или «Ну и ладно», сказанные спокойным, легким тоном, приводят такого человека в замешательство. Подобный ответ вряд ли обострит ситуацию, а значит, вам не придется униженно отступить!

Бывает, человек пытается подавить вас своими размерами или внушительностью, чтобы вы почувствовали себя неловко. В этом случае дружелюбное «**Ого, мне стоило бы сделать вас своим телохранителем!**» станет достойной неагрессивной реакцией на происходящее. В этом комментарии, однако, есть еще и побочный смысл: вы, по сути, подразумеваете, что могли бы нанять его, и он бы стал на вас работать!

Как видите, эти простые приемы, способы ответить собеседнику позволяют легко справляться с неловкими ситуациями, если таковые возникают. Подобные варианты ответов также позволяют вам не только не уронить себя, но и не дать ситуации обостриться.

Как реагировать на критические замечания, мы рассмотрим более подробно в главе 13.

Не пускайтесь в долгие объяснения

Мы уже говорили о необходимости выяснять, что для человека важно и насколько его интересуют детали; в этой связи нужно подчеркнуть, что не следует сразу же пускаться в долгие объяснения. Вот что я имею в виду: если, особенно в ситуации делового общения, вы хотите обрисовать кому-то свою идею или вас спросили о чем-то, полезно сразу же поинтересоваться у этого человека не только о том, что для него важно, но и есть ли у него какие-нибудь неотложные

вопросы. Так вы сможете выяснить, есть ли в теме, которую вы собираетесь обсудить, что-нибудь, что он особенно стремится выяснить. Когда у человека есть какой-нибудь неотложный вопрос, он иногда пропускает всю остальную информацию мимо ушей, поскольку его сознание постоянно возвращается к этому неотложному вопросу, и бывает даже, что в том, что вы говорите, он ищет для себя подсказки.

Конечно, не на все неотложные вопросы можно ответить сразу же; когда собеседник сообщит, что его интересует в первую очередь, возможно, вам просто придется заверить его, что вы вернетесь к этому позже. Типичный пример — когда вас спрашивают: «И сколько все это будет стоить?» Не исключено, что вы будете точно знать, сколько это будет стоить, только уделив собеседнику какое-то время, выяснив в подробностях, что именно ему нужно. Но если ему все же не терпится получить ответ (он не хочет тратить время на разговор, только чтобы обнаружить, что ваше предложение ему не по карману), пожалуй, лучше сразу найти способ успокоить его относительно возможных затрат. Тогда человек будет более расслаблен и внимательнее отнесется к остальным вашим объяснениям. Когда он слушает вас вполуха, у вас мало шансов увлечь его и направить в сторону желаемого результата.

Осторожнее с «но»

Когда человек что-то говорит, а вы отвечаете ему или прерываете его словом «но», это обычно наводит его на мысль, будто вы не согласны со всем, что он только что сказал.

Тогда он занимает оборонительную позицию и начинает искать все больше и больше свидетельств в поддержку собственной точки зрения. Куда лучше сначала для видимости согласиться с тем, чье мнение расходится с вашим, и продолжить разговор.

Предположим, я обсуждаю с кем-то покупку машины определенного цвета, и этот человек говорит: «Я считаю, красный цвет — лучший для этой машины». Если я отвечу: «Но синий лучше», он, вероятно, скажет: «Нет. Я считаю, красный — лучший цвет», — и начнет всячески отстаивать свою исходную позицию. В действительности же, когда мне говорят: «Я считаю, этой машине лучше всего подходит красный цвет», я отвечаю примерно так: **«Да, я понимаю, почему вы так говорите; красный — очень, очень подходящий цвет для этой машины. А вы заметили, что сегодня также имеются в наличии оттенки зеленого и синего? Одно из достоинств синих и зеленых машин — это аура эксклюзивности, которая их окружает, ведь на дорогах таких очень мало».**

Часто там, где вы обычно говорите «но», можно сказать «и». Когда вы говорите «и», другой человек предполагает, что вы с ним согласны и теперь собираетесь уточнить или дополнить то, что он сказал. И во многих случаях — после того, как вы сказали «и», — вы можете высказать прямо противоположное мнение. Так, в нашем примере с машиной человек сказал вам: «Я считаю, красный цвет — лучший». Вы можете ответить так: **«И зеленый тоже неплох. На самом деле я думаю, что лучший цвет из всех — синий. Дело в том, что в синем цвете такие машины только-только начали выпускать, и их очень, очень мало на дорогах».** То есть вы сделали вид, что согласны с собеседником, а затем привлекли его

внимание к другому варианту, не выказав своего полного несогласия. В этом случае переход был гораздо более плавным.

Отвечайте, а не реагируйте

Успех общения и его результат основываются на ответах, а не на реакциях (не говоря уже об острых реакциях). Ответ — это нечто взвешенное, логичное, результат внимательного обдумывания слов собеседника. Реакция на сказанное кем-то — это, как правило, эмоциональный отклик, которому не предшествует рассмотрение всех возможностей. Вот вам пример. Допустим, вы входите к себе в офис, и кто-то говорит: «Только что звонил один клиент, жаловался». Что вы в этой ситуации будете делать — отвечать или реагировать? Если реагировать, то, скорее всего, скажете примерно так: «Но мы ведь все сделали правильно! Должно быть, он что-то не то заказал», а если отвечать, то вы, вероятно, подумаете секунду, не теряя спокойствия, и скажете: **«Так, и что случилось? Давайте все выясним и затем решим, что нужно делать, если вообще требуется что-то делать»**. Видите, как сильно различаются ответ и реакция?

Когда мы отвечаем, а не реагируем, то, как правило, добиваемся лучших результатов. А еще мы при этом обычно учитываем точку зрения другого человека.

Упражнение

При взгляде на любую жизненную ситуацию задайте себе такой вот важный вопрос: «Учитывая все, что я знаю об этой ситуации и о том, через что пришлось пройти этому человеку, как бы я чувствовал себя и о чем бы думал

в этот момент?» Это помогает представить взгляды другого человека в более широком ракурсе и дает возможность ответить, а не отреагировать. Когда мы отвечаем, в меру своих возможностей учитывая точку зрения другого человека, мы куда меньше рискуем встретить негативную реакцию с его стороны. Он тогда видит, что мы приняли во внимание его позицию и взглянули на ситуацию под всеми возможными углами.

Это не значит, что мы с ним сразу же согласимся, — это значит, что наши результаты будут куда лучше, а эмоционального напряжения будет меньше, чем в случае, когда мы раздражаемся, эмоционально реагируя на то, что нам говорят. Поэтому так важно всегда спрашивать у себя: **«Я сейчас отвечаю или реагирую?»**

Итак, мы обозначили типичные подводные камни общения; в главе 13 мы рассмотрим некоторые виды трудных разговоров, которые нам время от времени приходится вести. Из этих примеров вы почерпнете множество идей, которые сможете приспособить для себя и применять на практике.

13

Трудные разговоры на работе и в бизнесе

В главах, посвященных завязыванию разговора и установлению контакта, мы много говорили о неофициальных повседневных разговорах. Это потому, что большинство разговоров с незнакомыми людьми поначалу — пусть даже всего минуту-другую — ведутся в неофициальном ключе и только потом приобретают деловой характер. А теперь мы должны рассмотреть, как вести себя в сложных ситуациях на работе и в бизнесе.

Например, вам надо дать оценку сотрудникам, или вытребовать оплату, или поручить кому-то задание. Или побеседовать с кем-то, потому что он что-то сделал неправильно. Еще примеры: нужно вернуть неисправный товар в магазин, нужно сообщить другу плохую новость. Лучший способ продемонстрировать, как подходить к трудным разговорам, — это привести несколько примеров, которые мне приходилось разбирать с моими клиентами.

Неприятная встреча

Один из моих слушателей признался, что ему совсем не хочется идти на встречу с клиентом на следующей неделе. Когда я спросил его почему, он объяснил, что его бухгалтерская фирма раз в год проводит контрольную встречу с этим клиентом. В ней должен участвовать владелец клиентской компании. Владелец не любит посещать эти встречи, и с ним всегда приходится очень трудно. В самом начале встречи он обычно говорит: «У меня совсем нет на это времени. У меня есть дела куда важнее». И каждый раз, когда бухгалтеры спрашивают его о чем-то, вытянуть из него ответ очень трудно, а иногда он и вовсе не отвечает, всем своим видом показывая, что его драгоценное время тратится впустую.

Да, возможно, владелец компании и вправду очень занят и у него есть дела поважнее, но я также заподозрил, что немалую роль во всем этом играет его самолюбие. И предложил моему клиенту на этот раз повести себя немного иначе: при виде владельца компании сразу заявить ему дружески-шутливым тоном: **«Большое спасибо, что пришли с нами повидаться. Я знаю, у вас есть дела поважнее, чем сидеть тут с нами, бухгалтерами, и целый час отвечать на наши бесконечные вопросы»**. Мой клиент решил, что он сможет это сделать.

Когда мы встретились с ним через месяц, я спросил, как прошла встреча. Замечательно, сказал он. Владелец компании был очень дружелюбным и ответил на все вопросы. Но почему? Дело в том, что мой клиент сразу же извинился, что отнимает у него время, и дал ему знать: все понимают, насколько он важная шишка. Это позволило владельцу как бы поставить мысленно несколько плюсов

себе самому, после чего он принял активное участие в разговоре. Раньше владелец стремился продемонстрировать, что он совсем не обязан тратить время на эти встречи. Внушить это другим он мог одним способом — постоянно чиня препятствия и уклоняясь от ответов на вопросы.

Но мой клиент сразу же сообщил ему своим приветствием «Да, мы понимаем, что вы важная шишка. Да, вы очень заняты, и да, мы сейчас будем задавать вам массу глупых вопросов и отнимать у вас время», тем самым польстив самолюбию владельца компании, и тот расслабился.

Нарушение обещаний, несоблюдение сроков и аналогичные ситуации

Аккуратно пользуясь средствами общения и подбирая слова, вы можете легко разрешать такие проблемные ситуации и иметь хорошие шансы исправить положение, не портя отношений с другим человеком.

В качестве примера приведу реальную ситуацию, когда мне пришлось гоняться за моим клиентом, который запаздывал с оплатой. У нас была договоренность, что выставаемые мною счета будут оплачиваться в течение четырнадцати дней — в то время это был стандартный срок оплаты моих услуг по обучению клиентов. Эта договоренность противоречила политике компании, предполагавшей оплату счетов в течение тридцати дней, но при обсуждении условий контракта я ясно дал понять, что работать мы будем на моих условиях.

Однако в первые несколько месяцев оплата поступала через тридцать пять — сорок дней после выставления

счетов. Если бы я позволил себе отреагировать (или остро отреагировать) на это, то позвонил бы моему клиенту и стал жаловаться, что он нарушает условия контракта. Если бы я избрал этот подход, как вы думаете, во что превратились бы наши отношения? Мне было бы довольно неловко приходиться на занятия в следующем месяце, сознавая, что мы крупно поссорились по поводу оплаты по счетам и что, высказывая моему клиенту претензии, я как бы подразумевал, что он обманывал меня на переговорах перед заключением контракта и теперь не выполнял то, о чем мы договорились. Его ли это была вина, что платежи задерживались, или не его, но в таких ситуациях всегда лучше действовать тактично.

Я связался с клиентом и сказал ему: **«Не знаю, в курсе ли вы, но в вашей бухгалтерии все несколько смешалось, и в результате она немного подводит нас обоих. Такое впечатление, что оплата по счетам, которые я выставляю, производится только через тридцать пять — сорок дней; а ведь вы знаете, что мы работаем на других условиях — оплата должна проходить в течение четырнадцати дней. Может, вы могли бы переговорить с вашими бухгалтерами и довести до их сведения, что им полагается для нас делать?»** Сказав «для нас» и сделав третьим действующим лицом бухгалтерию, а не клиента, я сумел донести до него свою мысль и ознакомить его с ситуацией, не вступая в прямой конфликт.

Я представил ситуацию так, будто мы с ним на одной стороне, у нас есть соглашение и проблема возникла только из-за того, что другие люди у него в компании не делают того, что им следует делать и о чем мы с ним договорились. Избрав этот подход, я сумел сохранить рабочие отношения с человеком, заключившим со мной контракт.

Тот же ход мыслей, те же принципы и подход применимы ко многим другим жизненным ситуациям, когда не соблюдаются сроки или нарушаются соглашения.

Цена выросла

Один мой клиент оказался в такой ситуации: его сотрудницу, пользовавшуюся большой популярностью у клиентов, повысили до руководящей должности. В результате ее повременная ставка выросла, а это означало, что ее помощь будет обходиться клиентам дороже. Когда им сообщили, что эта женщина теперь уже не рядовая сотрудница, а руководитель, некоторые из них стали настаивать, чтобы с ними продолжала работать именно она. Проблема же заключалась в том, как поднять вопрос о повышении цены из-за повышения ее повременной ставки.

В таких ситуациях важно не говорить клиенту в лоб: «Это обойдется вам дороже». Нужно сообщить это по-другому, так, чтобы человек понял, что ему теперь придется платить больше, но чтобы новость эта прозвучала не столь резко.

Поэтому мы решили применить следующий подход. Если клиент скажет: «О, это замечательно, что рядовая сотрудница стала руководительницей, но мне все равно хотелось бы, чтобы она поработала с моим проектом», нужно ответить так: **«Замечательно. Я знаю, что она с удовольствием продолжила бы работать с вашим проектом и помогать вам, но я должен вам сообщить, что ее повременная ставка теперь выросла»**. Таким образом, суть сообщения не меняется, но оно звучит уже не столь агрессивно.

В подобные ситуации попадали и другие мои клиенты, когда обещали первую консультацию провести бесплатно, а человек отнимал у них довольно много времени. Он задавал один вопрос за другим и наконец пересекал черту, отделяющую бесплатную консультацию от платной. И как об этом сообщить, чтобы не потерять клиента или не огорчить его? На самом деле эта ситуация аналогична той, что мы рассмотрели выше — с новой руководительницей. Если вы чувствуете, что наступил момент, когда время, отведенное на бесплатную консультацию, истекло, просто скажите: **«Да, безусловно, я могу вам об этом рассказать. Я только должен поставить вас в известность, что, перейдя к этому вопросу, мы исчерпаем время, выделенное на бесплатную консультацию, так что мне придется напротив вашего проекта обозначить длительность консультации»**. Как видите, это то же самое, что и «Вам придется за это заплатить», но в более мягкой форме.

Искусство поручать

Обычно при поручении задач возникают две основные проблемы: либо человек никому ничего не поручает, либо поручает, но задание не выполняется в срок. Люди, ничего никому не поручающие, — это отдельная тема, но главное в ней — *почему* они этого не делают. Либо они не верят, что другой сможет как следует сделать эту работу, либо боятся, как бы их не посчитали ленивыми («А почему он сам это не делает?»), и так далее. Причин, почему люди не поручают заданий, хватает. Но нас прежде всего интересуют ситуации, когда мы хотим поговорить с кем-то, попросить его сделать что-то для нас и добиться, чтобы он это сделал.

Если вы собираетесь поручить что-то человеку, который и так достаточно загружен работой, нужно иметь в виду, что у него в голове уже сложился список дел, которыми он будет заниматься в течение дня. Когда вы поручаете человеку задание и хотите, чтобы оно было выполнено к определенному сроку, перед вами стоит задача: высказать свою просьбу таким образом, чтобы человек поставил ваше задание в начало этого списка.

Я часто сталкиваюсь с тем, что поручения не исполняются из-за излишней расплывчатости формулировок. Типичный пример — случай с моим клиентом, утверждавшим, что сотрудники, которым он что-нибудь поручает, никогда не сдают работу вовремя и поэтому ему куда проще сделать все самому. Как выяснилось, дело было в том, что он, давая поручение, обычно говорил примерно следующее: «Не могли бы вы сегодня заняться этим, если будет такая возможность?» Если человек, которому поручают задание, и так очень занят, то слова «если будет такая возможность» делают просьбу недостаточно настоятельной, и ему просто в голову не приходит поставить это задание в начало списка предстоящих дел. Поэтому просьбы моего клиента даже не попадали в этот список. А зачем он добавлял «если будет такая возможность»? Возможно, затем, чтобы смягчить свою просьбу. Ему не хотелось, чтобы сотрудник воспринял это так, будто ему велят что-то сделать, из-за чего их взаимоотношения могли бы ухудшиться.

Многим не хочется, чтобы между ними и людьми, которым они дают поручение, возникали напряженные отношения. Как и в примере с просроченными платежами, добиться нужных целей можно, правильно поговорив с человеком, подобрав слова и тон. Вы можете даже извиниться

за то, что обращаетесь с такой просьбой, и все-таки шансы, что работу выполнят, будут куда выше. Можно, например, сказать так: **«Прошу прощения. Я знаю, что у вас и так много дел, но мне нужно, чтобы вы сегодня занялись этим. Если по какой-то причине вы не сможете закончить это сегодня к 16:30, пожалуйста, сообщите мне об этом не позднее 14:30»**. Итак, мы обратились к человеку по-дружески и даже извинились перед ним! Но при этом сказали «Мне нужно, чтобы вы это сделали» — не «Не могли бы вы это сделать?», а «Мне нужно, чтобы вы это сделали», а также поставили четкие сроки, добавив: «Если по какой-то причине вы не уложите в этот срок, сообщите об этом заранее». Разговаривая так, вы сохраняете дружеские отношения, но также имеете куда больше шансов добиться, чтобы работа была выполнена, причем в срок. Главное здесь — выдержать особый стиль и в точности сообщить человеку, чего вы от него хотите, причем не обязательно в категоричной форме.

Плохо сделанная работа

Как вы ведете себя в ситуации, когда работа выполнена, но не на должном уровне? Как я уже говорил, прежде чем начинать любой разговор, вы должны решить, к какому результату стремитесь. Результат во многом зависит от того, что вы скажете человеку и как вы это скажете. Хотите ли вы, чтобы он был расстроен, раздражен до такой степени, чтобы ему захотелось уйти и найти себе новую работу, или вы хотите, чтобы он извлек урок из своей ошибки и в следующий раз сделал все лучше? Если вы хотите, чтобы он стал работать лучше, вы должны построить беседу вокруг

того, что он «мог бы» сделать, а не того, что он «должен был» сделать.

Вы можете смягчить разговор еще больше, если будете говорить примерно так: **«А знаете, что мы могли бы сделать по этому проекту? Мы могли бы сделать это, и это, и это. Что вы об этом думаете?»** Это «мы» уводит разговор от конкретного человека, хотя, конечно, он будет сознавать, что это он допустил ошибку. Тем не менее так общаться легче, и реакция на ваши слова становится куда позитивнее. Спросив в конце: **«Что вы об этом думаете?»**, вы, кроме того, пробуждаете у сотрудника чувство ответственности. Если же наброситься на него со словами: «Вы все сделали неправильно. Вы должны были сделать это, и это, и это, и это», то разговор, скорее всего, оставит у него скверное чувство, что не будет способствовать повышению производительности, а также в какой-то мере отрицательно скажется на ваших взаимоотношениях. Я пришел к выводу, что во всех сферах жизни и бизнеса можно добиться потрясающих результатов и получить то, к чему стремишься, без всякой грубости и резкости, всего лишь продуманно используя средства языка.

Эти каверзные аттестации

Что делать в ситуации, когда вам нужно дать отзыв о сотруднике или оценить его, а он не очень-то хорошо работал? Ну, прежде всего такого, чтобы сотрудник впервые узнавал о своих оплошностях в тот момент, когда вы даете ему оценку, быть не должно. Если человек что-то делает не так, вы должны сообщать ему об этом по мере возникновения претензий, а не копить их три месяца

или больше, до следующей процедуры оценки. Конечно, возможна и такая ситуация: сотрудника неоднократно информировали о том, что он что-то делает неправильно или слишком медленно, но ничего не изменилось, а потому с этой проблемой приходится разбираться в момент оценивания.

Что вам делать? Как поднять эту тему и провести разговор? Я пришел к выводу, что лучше всего в этой ситуации занять такую позицию, чтобы говорить пришлось в основном сотруднику. Я, например, для начала просто спрашиваю: **«Ну, как у вас дела?»** и умолкаю, давая ему возможность высказаться. Если он ограничивается всего парой слов, то я говорю: **«Что-нибудь еще? Было ли еще что-нибудь такое, чего вы хотели бы сейчас коснуться или что вы хотели бы со мной обсудить?»**

Я убедился, что когда веду беседу таким образом, человек обычно сам заговаривает об имеющейся проблеме: «Ну, я изо всех сил стараюсь сдавать работу вовремя» или: «Мне кажется, все считают, что я работаю недостаточно быстро». Бывает, правда, что сам он эту тему не затрагивает. Тогда нужно применить альтернативный подход, обратиться к сотруднику примерно так: **«Я понимаю, что все мы разные. Будь я на вашем месте, я отдавал бы себе отчет, что работа, как правило, сдается позже срока. Так что мы можем сделать, чтобы помочь вам исправить положение?»** То есть я затронул проблему и сказал: «Будь я на вашем месте, меня бы это беспокоило». А в заключение спросил: **«Что мы можем сделать, чтобы помочь вам исправить положение?»** Он может ответить: «Ничего, мне просто нужно с этим разобраться». Но даже если он так скажет, не нужно бросать тему, надо ответить так: **«Это замечательно. И как вы будете**

с этим разбираться?» Нужно выслушать, как он собирается подойти к проблеме, дополнить это своими соображениями, помогая ему, и только затем условиться с ним, как вы будете выходить из этого положения и оценивать успехи.

В подобных ситуациях я предпочитаю с самого начала как бы оправдать человека «за недостатком улик» независимо от того, в чем его недоработки: он чересчур медленно работает или слишком часто ошибается. Для этого я всегда ставлю вопрос под таким углом: **«Что мы можем сделать, чтобы помочь вам улучшить положение?»** Или: **«Есть ли что-нибудь в деятельности нашей компании или отдела, не способствующее тому, чтобы вы могли работать аккуратнее или укладываться в сроки?»** Бывает, эти вопросы наталкивают на хорошие идеи, а бывает, что человек сам приходит к выводу, что ему нужно совершенствоваться. Так или иначе, он сам предлагает вариант решения проблемы. И вам не приходится навязывать ему свое мнение или идеи. Впрочем, опираясь на уроки этой книги, вы можете поспособствовать тому, чтобы человек выдвинул вашу же собственную идею.

Еще одна типичная проблемная ситуация, связанная с оценкой сотрудников, — когда один человек вызывает недовольство у всего коллектива. Может быть, он несколько заносчив или резок по отношению к людям, или все время опаздывает, или просто неважно работает. Вам известно, что сотрудником, который должен прийти к вам на оценку, вообще-то недоволен весь коллектив — он не очень нравится остальным сотрудникам или они его недолюбливают. Как подойти к этой ситуации? Точно так же, как и в случаях, которые мы только что разобрали: начните с **«Как у вас дела?»**, добавьте **«Что-нибудь еще?»** — и продолжайте

в том же духе, пока он не расскажет вам подробно, как, по его мнению, все обстоит и как, на его взгляд, можно исправить положение. Если он сам не заговорил о том, что сотрудники его недолюбливают, прекрасно подойдет следующий вопрос: **«А если б я спросил у других сотрудников, какого они о вас мнения, как вы думаете, что бы они сказали?»** Просто удивительно, сколько раз я сам задавал такой вопрос кому-нибудь, кто вел себя заносчиво по отношению к другим сотрудникам, — и в 99 процентах случаев этот человек сам указывал, в чем он вел себя неправильно. Он, например, мог сказать: «Наверное, они могут считать, что я бываю немного резок». Это увлекательный процесс и к тому же бесконфликтный. А также изящный способ обсудить то, что иначе могло бы перерасти в неприятную ситуацию.

Сопротивление

Еще одна проблемная ситуация, с которой время от времени приходится сталкиваться, — когда мы чувствуем, что человек противится нашей просьбе или предложению. Так, договариваясь с кем-то о продаже и обещая позвонить этому человеку на следующей неделе и узнать, готов ли он принять решение, вы можете почувствовать, что он не настроен возобновлять разговор. Он, возможно, не хочет, чтобы вы звонили на следующей неделе. Поэтому, если б вы просто спросили: «Можно мне позвонить вам на следующей неделе, чтобы продолжить разговор?» — он мог бы озадачить вас, сказав: «Ну, на следующей неделе — это слишком скоро» или: «Я пока еще ничего не решил. Я сам с вами свяжусь».

Справиться с этой ситуацией можно, сильно сгустив краски, — спросив, например: «Будет ли это совсем неудобно, если я позвоню вам на следующей неделе?» Или же последовать примеру особенно настырных торговых агентов (я слышал эту фразу не раз и использую ее здесь только для примера): «**Будете ли вы крайне оскорблены, если я позвоню вам на следующей неделе?**» Видите ли, если вы спросите: «**Будете ли вы крайне оскорблены, если я позвоню вам на следующей неделе?**», конечно, мало кто ответит: «Да, я буду крайне оскорблен, если вы позвоните мне на следующей неделе». Следовательно, собеседник волей-неволей разрешит вам позвонить, ведь вы дали ему на выбор всего два варианта: либо я вам позвоню, либо вы мне скажете, что будете крайне оскорблены в случае моего звонка. Я вовсе не призываю вас применять этот подход. Я лишь привожу это «будете ли вы крайне оскорблены» в качестве примера, чтобы показать: от того, как вы преподнесете информацию, во многом зависит, какой ответ вам дадут.

Как отвечать на критические замечания

Когда человек критически отзывается о чем-то, лучше не возражать ему сразу же. Стоит вам выразить свое несогласие, как он начнет отстаивать свое мнение. Возражая, вы подчеркиваете, что собеседник неправ. Поэтому, если собеседник высказывает критическое замечание, а вам не совсем понятно, что он имеет в виду, лучше всего сначала попросить его пояснить свою точку зрения.

Например, если кто-то сказал, что ваш друг или сотрудник ленив, вы можете спросить: «**В чем, по-вашему,**

проявляется его лень?» Тогда вы узнаете больше о том, что конкретно имел в виду собеседник, и у вас появится больше возможностей в чем-то его переубедить. В нашем примере собеседник может сказать, что, на его взгляд, ваш друг ленив, поскольку он всегда опаздывает на встречи. Теперь, помня о том, что тотчас же возражать не следует, вы можете продолжить разговор примерно так: **«Я понимаю, почему вы так считаете, и да, он правда иногда опаздывает; одна из причин в том, что у него много дел, связанных с его детьми — их часто задерживают в школе, из-за чего он и опаздывает на встречи. Мы часто встречаемся с ним по выходным, и, если хотите знать, он всегда приезжает загодя»**.

Далее можно сказать: **«Вы знаете, я был о нем точно того же мнения. Я, честно говоря, и сам думал, что он ленивый. Но когда я узнал об этой истории со школой и с детьми, я понял, что дело не столько в лени, сколько в том, что из-за этих обстоятельств он не в состоянии точно просчитать, сколько времени ему понадобится, чтобы успеть на встречу в будний день»**. Посмотрите: здесь вы прежде всего согласились с собеседником. Затем выяснили, почему он говорит, что ваш друг или сотрудник ленив. Получив информацию об этом, вы стали высказываться на эту тему и одновременно объяснили, почему так происходит. Потом попытались убедить собеседника, что человек, о котором идет речь, не ленив. В действительности дело в том, что он просто неправильно рассчитывает время.

Люди высказывают критические замечания не просто так, а по какой-то причине. Необходимо научиться выяснять, какова эта причина, спрашивать, что привело их к таким мыслям. Узнав, что заставляет их высказываться

критически, вы получаете возможность ответить. Часто люди владеют не всей информацией; вы сможете это обнаружить, спросив, в чем причина их критического отношения, и затем заполнить пробелы.

«Я предпочел бы это не обсуждать»

Иногда в разговоре вас спрашивают о чем-то, что вы совсем не хотите обсуждать, и от того, как вы себя поведете, зависит сохранение контакта между вами и собеседником или по крайней мере ощущения этого человека — ведь он может почувствовать себя очень, очень неловко.

Когда собеседник спрашивает у вас о чем-то, что вы совсем не хотите обсуждать — может, вам слишком тяжело говорить об этом, или это очень болезненная тема, — то вместо того, чтобы спотыкаться на каждом слове и испытывать неловкость от всей этой ситуации, лучше сделайте следующее.

1. Скажите собеседнику дружелюбным тоном: **«Извините. Для меня это сейчас очень болезненная тема»**.
2. Затем сразу же, не делая паузы, спросите у него с улыбкой и уверенно: **«Итак, что у вас происходит в последнее время?»** или о чем-нибудь еще, что быстро сдвинет разговор с этой точки.

Важно ответить так, чтобы собеседник понял: вы не хотите сейчас говорить об этом, но при этом сохранять дружелюбный тон и не останавливаться. Сразу же очень живым тоном поинтересуйтесь о его делах или заговорите о чем-нибудь другом, что хотели бы с ним обсудить.

Если вы просто скажете: «Я не хочу сейчас говорить об этом» или: «Это болезненная тема», — и умолкнете, застопорив разговор, то может возникнуть неловкая пауза, и собеседнику будет неудобно спросить вас еще о чем-нибудь, он не будет знать, чем заполнить эту паузу. Из-за этого взаимопонимание между вами может быстро ослабнуть и исчезнуть. Поэтому всегда избегайте неловких пауз, как бы перескакивайте через них, чтобы облегчить положение вам обоим.

Разумеется, в жизни случаются и разные другие трудные ситуации и разговоры на работе, в бизнесе и повседневном общении, и те подходы, которые мы с вами разобрали, применимы и к ним. В этой главе мы рассмотрели некоторые из типичных трудных ситуаций и указали принципы, которыми следует в них руководствоваться, чтобы правильно построить любой сложный разговор.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Напоследок, прежде чем мы перейдем к каждодневному плану внедрения в жизнь новых знаний, позволяющих вам из человека, не разговаривавшего ни с кем, превратиться в человека, способного разговаривать с кем угодно, вспомним вкратце, что говорилось в этой книге.

Умение общаться, разговаривать с людьми — один из важнейших навыков, которые можно у себя развить. Мы все постоянно общаемся с другими.

Научившись разговаривать с незнакомыми людьми, завязывать с ними беседу, вы обогатите свою жизнь, станете чувствовать себя увереннее и спокойнее в общении с друзьями и деловыми партнерами, начнете получать больше удовольствия от общения и узнаете много нового о мире вокруг вас и о других людях.

Повседневная рутина может превратиться в настоящее приключение благодаря знакомству и общению с интересным человеком, пусть даже это приключение длится всего минуту-другую.

В развитии навыков общения замечательно то, что тренироваться можно каждый день, много раз в день, общаясь с людьми, что вы и так уже делаете! Чтобы тренировать и оттачивать навыки, способные изменить вашу жизнь, не требуется никакого дополнительного времени!

Теперь, когда вы познакомились с четырьмя стадиями коммуникативного взаимодействия и поняли, как добиться максимальных результатов от любого разговора, пришло время оторваться от книги и начать говорить.

Помните: в разговоре не всегда все идет как по маслу, но такого, чтобы все было плохо, не бывает почти никогда. Если все пройдет не так хорошо, как вам хочется, вы сможете рассказать кому-нибудь отличную историю о своем неудавшемся разговоре.

Как бы то ни было, способность вопреки любым барьерам разговаривать абсолютно с кем угодно позволит вам намного опередить большинство своих современников.

ОБ АВТОРЕ

Марк Роудз — предприниматель, преподаватель, лектор, выступающий по всему миру, инструктор по достижению успеха; он показывает людям, как можно основательно улучшить свои результаты, не прилагая почти никаких усилий! Он автор книги «Успех силой мысли» (Think Your Way to Success), опубликованной в 2012 году издательством Capstone.

Марк поддерживает людей в жизни, профессиональной сфере и бизнесе. Он многое знает по собственному опыту: он основал, с нуля построил и возглавил собственную компанию по разработке программного обеспечения для интернета, которую в 2001 году продал одной из фирм Кремниевой долины. Это произошло спустя всего два года после того, как Марк занялся этим бизнесом. Среди клиентов Марка были такие известнейшие компании, как The Body Shop, Virgin Cosmetics и Dorling Kindersley Publishers.

Продав компанию, Марк в тридцать пять лет ушел на заслуженный отдых, но отдыхал всего пятнадцать минут: ему стало скучно!

Марку интересно было понять, как он добился успеха, и теперь он занимается тем, что обучает других, чтобы и они могли осуществить свои мечты. В центре внимания Марка то, что он считает одним из решающих факторов успеха, — «образ мышления преуспевающего человека», а также специальные вопросы из сферы бизнеса: «больше продаж: как этого добиться» и «далекоидущие цели», ведь большинство людей попросту не ставят перед собой крупных целей! И во всем, чем занимается и чему учит Марк, общение и слова играют первостепенную роль.

Марк не только выступает на конференциях и других мероприятиях, но и тренирует и наставляет людей, которые хотят добиться успеха. Марк делает все простым для понимания и осуществления. Слушателей и читателей вдохновляет присущий ему практический стиль и тот факт, что он обучает именно тем методам и приемам, которые использует сам.

Где купить наши книги

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@manna-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное, Белокаменное ш., д. 1;
+7 (495) 411-50-74, reception@eksmono-sale.ru

Санкт-Петербург

ООО «СЗКО», 193029,
г. Санкт-Петербург,
пр-т Обуховской Обороны, д. 84, лит. «Е»;
+7 (812) 365-46-03 / 04, server@szko.ru

Нижний Новгород

Филиал ТД «Эксмо» в Нижнем Новгороде
603074, г. Нижний Новгород,
ул. Маршала Воронова, д. 3;
+7 (831) 272-36-70, 243-00-20,
275-30-02, reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону

ООО «РДЦ Ростов-на-Дону», 344091,
г. Ростов-на-Дону, пр-т Стачки, д. 243а;
+7 (863) 220-1934, 218-4821, 218-4822,
info@md.eksmono.ru

Самара

ООО «РДЦ Самара», 443052,
г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71...79),
RDC@samara.eksmono.ru

Екатеринбург

ООО «РДЦ Екатеринбург»,
620007, г. Екатеринбург,
ул. Прибалтийская, д. 24а;
+7 (343) 378-49-45 (46...49)

Новосибирск

ООО «РДЦ Новосибирск»,
630105, г. Новосибирск,
ул. Линейная, д. 114;
+7 (383) 289-91-42;
eksmono-nsk@yandex.ru

Хабаровск

Филиал ООО «РДЦ Новосибирск»
в Хабаровске, 680000, г. Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;
+7 (4212) 21-83-81, eksmono-khv@mail.ru

Казахстан

ООО «РДЦ Алматы», 050039, г.
Алматы, ул. Домбровского, д. 3а;
+7 (727) 251-58-12,
251-59-90 (91, 92, 99), RDC-Almaty@mail.ru



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Научно-популярное издание

Марк Роудз

КАК РАЗГОВАРИВАТЬ С КЕМ УГОДНО

Уверенное общение в любой ситуации

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*
Литературный редактор *Наталья Рудницкая*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Макет *Кира Мрик*
Дизайн обложки *Наталья Савиных*
Верстка *Екатерина Матусовская*
Корректоры *Лев Зелексон, Надежда Болотина*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»,
www.mann-ivanov-ferber.ru
www.facebook.com/mifbooks
www.vk.com/mifbooks

Каждый день вы сталкиваетесь с незнакомыми людьми и с теми, кого знаете, но с кем не общаетесь. Каждый разговор мог бы быть началом чего-то нового — новой карьеры, бизнес-идеи или дружеских отношений. Отказ от общения означает отказ от этих возможностей.

Если вы хоть раз в жизни упустили возможность использовать личный контакт с важными для вас людьми, прислушайтесь к советам Марка Роудза. Он поможет вам разобраться, какие именно причины мешают вам свободно общаться в самых разных ситуациях, объяснит, как заставить ваш голос работать на вас и как справиться с подводными камнями, которые абсолютно всегда обнаруживаются при разговоре лицом к лицу. Вы сможете изменить свое отношение к общению и смотреть на него как на приятный процесс, способный изменить вашу жизнь к лучшему.

Эта книга станет вашим другом и навигатором для развития коммуникационных навыков и уверенности в себе!

«Если у вас на счету в банке есть два миллиона долларов, если вы легко заводите самые нужные знакомства так, что люди считают за счастье помогать вам, то эту книгу вам покупать не нужно. А если у вас всего этого нет, то она поможет такого положения достичь».

Владимир Шахиджанян, психолог и журналист, педагог, литератор, радиоведущий

ISBN 978-5-00057-500-0



9 785000 575000 >

ИЗДАТЕЛЬСТВО
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги
на сайте mann-ivanov-ferber.ru

 Like facebook.com/mifbooks

 vk.com/mifbooks

 instagram.com/mifbooks