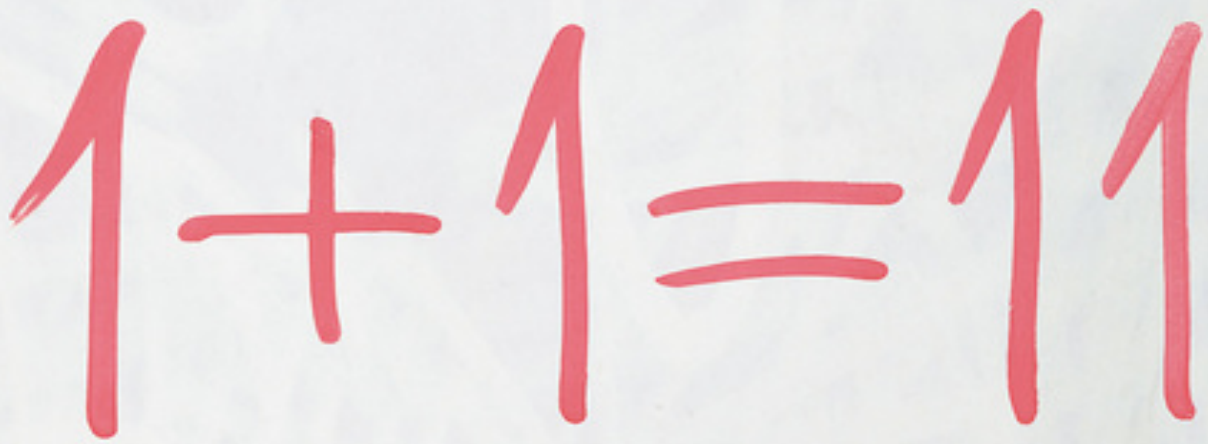
Джеймс Борг

Сила убеждения

Искусство оказывать влияние на людей



Эта книга должна стоять на книжной полке у каждого.

Сэр Джон Харвей-Джонс

pretext

Annotation

Убеждение – мощная сила. С каждым днем мы все больше и больше зависим от способности убеждать других. Какая бы ни стояла перед нами задача – получить согласие, добиться принятия решения, изменить чье-то отношение, – успех зависит от силы нашего убеждения. Большую роль в этом играют самооценка и оценка ситуации: осведомленности внутренней – о себе самом, и внешней – о том, что происходит вокруг нас.

Развить навыки убеждения, по мнению Джеймса Борга, может практически каждый из нас. Неоценимую помощь в этом окажет его проницательная, написанная с хорошим чувством юмора книга, изобилующая яркими примерами и занимательными тестами. Шаг за шагом автор раскрывает секреты эффективного общения с окружающим миром не только в деловой, но и в личной жизни.

Книга предназначена для широкого круга читателей.

- Джеймс Борг
  -
  - Предисловие к русскому изданию
  - Предисловие
  - От издателя
  - От автора
  - Введение
  - Глава 1. Сила убеждения. На какие чудеса способны сопереживание и искренность
  - Глава 2. Как стать хорошим слушателем. Почему важно уметь слушать
  - Глава 3. Минуточку внимания. Как при желании удержать внимание
  - Глава 4. Следите за языком тела. Как правильно расшифровывать сигналы других и посылать свои
  - Глава 5. Магия памяти. Как вспоминать, а также простые подсказки, улучшающие память

- Глава 6. Пусть слова работают на вас – сила психолингвистики. Как вовремя сказать нужные слова
- Глава 7. Телефонная телепатия. Как эффективно использовать телефон и лучше вникать в ситуацию
- Глава 8. Взаимовыгодные переговоры. Как с помощью психологии достичь наилучшего результата
- Глава 9. «Сложные» люди (и их поведение). Кто они?
- Глава 10. Персональный спектр. Как успешно идентифицировать типажи и взаимодействовать с ними
- Приложение

- notes
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6
  - 7
  - 8

Джеймс Борг
Сила убеждения. Искусство оказывать влияние на людей

James Borg

PERSUASION
The Art of Influencing People

© James Borg, 2010

Prentice Hall LIFE
is an imprint of
PEARSON

Переводчик – Татьяна Лекарева

Настоящий перевод книги «Persuasion. The art of influencing people», третье издание, опубликован по договору с Pearson Education Limited.

Предисловие к русскому изданию

Джеймс Борг предлагает читателям приобщиться к весьма увлекательной и актуальной проблеме – проблеме психологического влияния. Высокий научный уровень изложения материала и практическая направленность его книги, написанной доступным языком, делают ее чрезвычайно полезной для самого широкого круга читателей, поскольку затрагиваемые в ней вопросы волнуют не только специалистов, но и всех тех, кого интересуют проблемы межличностного общения.

«Психологическое влияние» (психологическое воздействие) многим представляется чем-то удивительным, недоступным простому человеку, неким тайным знанием и почти магическим действием. Его целенаправленное использование ассоциируется, в первую очередь, с гипнотизерами, фокусниками, магами, священнослужителями, а также с мошенниками, использующими скрытые механизмы влияния на умы и души людей в корыстных целях.

Однако специалисты под психологическим влиянием (воздействием) понимают изменение (как процесс) и изменения (как его результат) в психологических факторах, определяющих проявления активности человека (в его представлениях, мыслях, чувствах, побуждениях, состоянии), возникающие при его взаимодействии с внешним миром. Результаты могут проявиться уже в процессе подобного взаимодействия или непосредственно после его окончания, а могут быть и отсрочены – в форме, например, изменения приоритетов личности или ее отношений, оценок конкретных ситуаций, настроения. Именно об этом идет речь, когда говорят о психологическом влиянии на поведение людей. Психологическая наука, в том числе и отечественная, традиционно уделяла значительное место изучению психологического влияния (воздействия).

Еще в 1932 году выдающийся отечественный исследователь С. Г. Геллерштейн в одной из своих статей отмечал, что исследование «воздейственной» проблематики является наиболее развитым разделом психотехники (так в то время назывался раздел психологии, изучающий проблемы практической деятельности людей).

Как все непонятное и малоизвестное, психологическое влияние привлекает внимание людей, но реальность такова, что внимание к соответствующим феноменам должно обусловливаться именно широтой психологического влияния как в обыденной жизни, так и в технологиях специалистов различных сфер деятельности.

Оказывается, что эффекты психологического влияния (воздействия) могут возникнуть при любом взаимодействии между людьми, группами, человеком и группой людей. Мы постоянно воздействуем на других и сами испытываем влияние партнеров по взаимодействию. Все люди, будучи, по выражению психологов, «субъектами процесса взаимодействия», причастны к воздейственной практике. Основным условием возникновения психологического влияния является вовлеченность людей в процесс взаимодействия, без которого, в свою очередь, невозможно представить жизнь и общество в целом. Взаимодействуя, люди оказывают влияние на других произвольно, когда они к этому стремятся, или непроизвольно, не имея такого намерения («…не хотел задеть человека, обидеть его, а как-то невзначай получилось»). Подчас они делают это скрытно, не привлекая внимания к своему намерению оказать воздействие на партнеров по взаимодействию, или явно, демонстрируя свои усилия и конкретные действия (как в рекламном буклете). Эффекты психологического воздействия могут возникнуть как при непосредственном контакте взаимодействующих сторон (при переговорах, публичном выступлении), так и при использовании различных средств передачи информации (радио, печатной продукции, произведений искусства, телевидения). Таким образом, осознанное отношение к возможностям психологического воздействия, соответствующие знания и умения становятся важным ресурсом успешности человека, элементом его культуры.

Джеймс Борг буквально с первых страниц книги подводит читателя к мысли, что знания о психологических предпосылках достижения конкретных воздейственных результатов (например, о закономерностях привлечения или отвлечения внимания, побуждения к конкретным действиям) – это ресурс эффективности человека, взаимодействующего с другими как в быту, так и в деловых ситуациях. Действительно, осведомленный в этих вопросах человек способен понимать, когда он становится объектом воздействия: например, его

партнер стремится вызвать у окружающих выгодные для себя чувства, пытается исказить информацию и т. д. Элементарные навыки психологически целесообразного взаимодействия позволят избежать досадных просчетов, способных повлиять на успех деловой встречи.

Джеймс Борг, например, убедительно показывает, как отсутствие навыков запоминания, позволяющих удерживать в памяти множество имен, может способствовать формированию у партнеров невыгодного представления о неподготовленном специалисте и привести к отказу от сотрудничества. В этом случае «забывчивый» непроизвольно оказывает психологическое воздействие, сам того и не подозревая.

В отличие от многих других авторов, Джеймс Борг знакомит читателей с приемами психологического влияния, оставаясь на гуманистических позициях. Он не призывает манипулировать людьми в корыстных целях. Именно поэтому в названии его книги присутствует слово «убеждение» – влияние на ум и чувства человека, обращенное к его сознанию, критическому осмыслению ситуации. Рассматриваемые в книге Джеймса Борга психологические закономерности позволяют добиваться убеждения более эффективно.

Автору удалось представить весьма сложный материал занимательно, с юмором, без утомительного наукообразия. Множество узнаваемых примеров делового и житейского общения, так же как и шутливые тесты, помогают читателю лучше освоить материал.

Джеймс Борг считает одним из элементов своей формулы эффективного убеждения доверие между взаимодействующими субъектами как основное психологическое условие решения задач коммуникации. Естественно, что доверие должно сопровождать также и знакомство читателей с малоизвестной им отраслью научного знания. Доверие к позиции автора может опираться на авторитет выдающихся психологов, одним из которых является Карл Юнг. Рекомендации по эффективному взаимодействию Джеймса Борга основаны на их теориях и результатах исследований.

Книга Борга интересна, поучительна, корректна с научной точки зрения. Она способна расширить кругозор читателей, вооружить их знаниями, полезными и востребованными в деловой и личной жизни.

Т. С. Кабаченко,

доктор психологических наук, профессор факультета психологии МГУ им. М. В. Ломоносова

Предисловие

Сэр Джон Харвей-Джонс, MBE (член ордена Британской империи)

В мире постоянных информационных барьеров открытое общение приобретает все большее значение, и, наверное, поэтому все труднее становится к нему приходить. Настоящее общение предполагает доверие, честность и прямоту.

Эта книга расскажет вам, как развить умение общаться открыто и использовать его. Такая книга должна стоять на книжной полке у каждого.

Сэр Джон Харвей-Джонс (1924–2008) – самый известный и уважаемый британский бизнесмен. Его достижения на посту председателя «Ай-Си-Ай» стали поистине легендарными. Под его руководством гигантская организация, имевшая убытки на 200 миллионов фунтов стерлингов, смогла всего лишь за 2,5 года превратиться в компанию с многомиллиардной прибылью.

В течение трех лет он стал лауреатом премии «Капитаны британской промышленности» (Captains of British industry), «звездой» телешоу «Траблшутер» (1990–2000 годы), автором нескольких книг, включая первоклассный бестселлер «Как достичь желаемого», а также одним из самых востребованных специалистов по бизнесу.

От издателя

Выражаем признательность за право использования следующих материалов:

«With One Look» из мюзикла Sunset Boulevard. Слова Дона Блэка и Кристофера Хемптона, при участии Эми Пауэрс. Музыка Эндрю Ллойда Веббера. © Copyright 1993 The Really Useful Group Ltd. All rights reserved. International Copytight Secured;

слова из песни «If You Could Read My Mind» Гордона Лайтфута, © 1969, 1970 (Copyright Renewed) by Early Morning Music, отделение EMP LTD. All Rights Reserved. Используется с разрешения Alfred Publishing Co., Inc., Early Morning Productions Ltd и Mushroom Music Publishing;

слова из песни «I Remember It Well» (из Gigi) Алана Джея Лернера, музыка Фредерика Лоуи © 1957, 1958 (Copyright Renewed) Chappell&Co., Inc. All Rights Reserved. Используется с разрешения Alfred Publishing Co., Inc. и Warner Chappell Music Limited;

текст из «Commons Sketch: Under pressure, Chancellor clunking fist almost flunked» Эндрю Джимсона, 18 апреля 2007 года, *The Daily Telegraph*. © Telegraph Media Group Limited.

В некоторых случаях мы не смогли найти правообладателей тех или иных материалов и будем благодарны за любую информацию, которая могла бы нам помочь в поиске владельцев авторских прав.

От автора

Спасибо Лоре, Эмме, Люси, Кирсти и Кэт. Благодарю также всех «дам» из отдела по международным правам, которые организовали работу по переводу этой книги во всех четырех сторонах света. Также выражаю признательность Эйлин за ее помощь и наблюдательность. *(Куда же делись мужчины? Вымерли что ли?!)*

Особая благодарность Дж. К. Ролинг, которая напомнила всем нам (благодаря своему Гарри Поттеру), какое большое место занимает волшебство в нашей жизни. Волшебство, возможно, не имеет никакого смысла для нашей логики, но крайне важно для творческого подхода и нашей интуиции, которые действуют по абсолютно другим правилам. Волшебство подтверждает нашу подсознательную веру в «другую реальность».

Раскройте в себе бесконечный источник волшебства.

Введение

Способность убеждать – возможно, самое главное средство достижения успеха и в работе, и в жизни. Всем нам известны люди, способные в любой ситуации убедить других согласиться с ними, принять их идеи или поступить именно так, как они хотят. Для некоторых людей все это – сущий пустяк, настолько искусно и практически без усилий они пользуются навыками убеждения.

> Однако хочу обрадовать всех остальных – искусством убеждения можно овладеть. Наша книга – как раз об этом.

В каждой сфере жизни практически ежедневно вы стараетесь убедить людей принять вашу точку зрения. Это начинается в детстве, и по мере взросления меняется только масштаб ваших целей. Я стал интересоваться силой убеждения еще в юности, когда увлекся психологией магии (особенно чтением мыслей) и стал одним из самых молодых членов Магического круга. Маги и чародеи – вот кто постиг искусство убеждения в совершенстве. Когда психологи приступили к изучению такой обширной темы, как убеждение, и поняли, что любой из нас практикует это искусство (каждый день своей жизни), то сделали интересный вывод: из всех задач в области убеждения задача фокусников – самая сложная. Почему? Потому что они должны «убедить» аудиторию (одного человека или множество людей) отложить в сторону *сомнения* и **поверить**, что на их глазах произошло чудо (когда, например, зрители обнаруживают выбранную ими карту или видят, как исчезает или появляется тот или иной предмет, или становятся свидетелями чтения мыслей).

Психологи отметили, что в первую очередь фокусники должны завладеть **вниманием** аудитории (будь то один человек или сотни людей), а затем удержать его. Они используют «правильные» **слова**, **внимательно** слушают добровольцев, проявляя должное уважение и заставляя их **запоминать** то, что им нужно (как правило, с помощью внушения). Вместе с тем они мгновенно определяют, с кем имеют дело, входят с ним в полный контакт, сдабривают все происходящее юмором, «сканируют» волонтера, сопровождая свои действия

соответствующей пластикой, призывают публику разговаривать с ними, давая ей возможность почувствовать себя в своей тарелке. Все это имеет одну цель – убедить людей оставить сомнения (то есть открыться). *Прекрасная демонстрация навыков общения на практике!* Но, как и в повседневной жизни, наибольшего успеха добиваются те, кто эффективно пользуется этими навыками и мастерски владеет искусством убеждения.

Говорят, что жизнь – как игра в карты. Вольтер писал: «Каждый игрок вынужден принять карты, которые раздает жизнь; затем только он решает, как играть этими картами, чтобы выиграть». Другими словами, карты, которые оказались у вас на руках, – это постоянная величина; а как вы играете – зависит от вашей свободной воли. Так что четко понимать, какой результат вам хотелось бы получить в каждой партии – это первый шаг к достижению цели.

Впоследствии, когда я в течение многих лет работал в сфере бизнеса, мой интерес к этому стал еще больше. Я все глубже осознавал огромное преимущество, заключающееся в способности приходить к единому мнению с собеседником. Каждый день и на работе, и, разумеется, в частной жизни вы общаетесь с людьми, которым необходимо понять вашу точку зрения, и в этом либо вы должны помочь им, либо они вам. Точно так же и вам нужно осмыслить их мнение. Нам просто никак не обойтись без умения склонять других на свою сторону и «читать» их мысли. Итак, сила убеждения – это та маленькая «волшебная палочка», которую очень хочется всегда иметь под рукой, чтобы сделать свою жизнь более сбалансированной. Можно дать такое определение: *убеждение – это любая информация, оказывающая влияние на мнение, отношение и поведение человека.*

Эта книга основана на моем многолетнем опыте работы в сфере рекламы, продаж, маркетинга, журналистики, психологии и преподавательской деятельности – каждое ее слово подкреплено результатами исследований в области поведенческой и социальной психологии. Книга расскажет, как правильно подавать себя и свои мысли, успешнее «читать» других, что, в свою очередь, позволит вам убедительнее выглядеть в глазах окружающих и добиваться их расположения.

Это поможет вам лучше понять собственные эмоции и раскрыть «шестое чувство», которое пока дремлет внутри вас. Леонардо да

Винчи проницательно заметил, что человек обычно «смотрит, но не видит, слушает, но не слышит, трогает, но не чувствует, ест, но не ощущает вкуса, двигается, не осознавая этого физически, вдыхает, не распознавая ни запаха, ни аромата, и говорит, не думая». Это справедливая оценка большинства представителей человеческого рода (а, может, и вас тоже!)? Что же отличает мастеров убеждения от остальных людей? Только то, что они обладают способностью понимать, что происходит в голове другого человека.

Какова цель этой книги? Как и двух предыдущих из этой трилогии: *информировать, обучать и развлекать.*

Важно отметить, что «убеждение», о котором пойдет речь в этой книге, целиком и полностью носит позитивный характер. Оно работает на ваше благо – и на благо людей, с которыми вы общаетесь. Далеко не каждый раз вы сможете достичь успеха, но, оттачивая эти навыки и познавая себя, вы значительно повысите шансы на успех и улучшите отношения с людьми. *Исследования доказывают, что и в профессиональной, и в личной жизни именно умение убеждать отличает успешных людей от всех остальных.*

Итак, эта книга о **личностном убеждении**. И его можно назвать началом самого успешного общения. Жизнь – это взаимодействие с людьми на индивидуальном уровне.

Эта книга совершенно не похожа на большинство книг на схожую тему. Возможно, некоторые принципы вам уже знакомы, но вы не рассматривали их в контексте «реальной жизни».

К концу книги, надеюсь, вы придете к выводу, что именно вы (как личность) стали мастером убеждения, а методы, которыми вы пользуетесь, просто вам помогают в этом. Дело не в том, что вы делаете, а в том, какой вы. Вы убедительны благодаря тому, как вы применяете основные навыки и различные типы поведения. О них вы прочитаете в следующих главах – в вашей жизни. Главное – самосознание.

Как говорил мой профессор по экономике, цитируя Дж. К. Гэлбрейта: «В мире есть только две категории: Те, кто не знают. И те, кто не знают, что они не знают».

Эта книга – как для тех, так и для других!

Джеймс Борг

Глава 1. Сила убеждения. На какие чудеса способны сопереживание и искренность

Вы когда-нибудь замечали, что «какого черта?!» – обычно самое лучше решение?

Мэрилин Монро

Капля интуиции важнее целого водопада знаний.

Аноним

Итак, о чем эта книга? Много лет назад, когда драматурга Тома Стоппарда спросили, о чем была его первая пьеса, он ответил: «О том, как сделать меня очень богатым».

Эта книга может быть очень полезной для достижения именно этой цели. Она повящена общению, которое совершенствует ваше умение убеждать других и ведет к намеченным целям в работе и личной жизни.

Инспектор Клузо *(служащему отеля).*
Ваша собака кусается?
Служащий отеля.
Нет.
Инспектор Клузо *(собаке).*
Хорошая собачка.
Собака кусает Клузо.
Инспектор Клузо.
А-ааааааай… А вы сказали, она не кусается!
Служащий отеля.
Это не моя собака.
Питер Селлерс в роли инспектора Клузо, «Розовая Пантера».

На работе и дома каждый из нас старается донести до других свое мнение или получить чье-то одобрение собственных действий. Происходит это практически ежедневно. По разным причинам нам необходимо склонить людей на свою сторону. Достигнуть согласия можно в процессе общения. Чем лучше вы это делаете, тем больше у вас шансов добиться успеха, убеждая других.

Искусство убеждения по Аристотелю

Поскольку общечеловеческие ценности не меняются веками, можно утверждать, что основы успешного общения были сформулированы еще Аристотелем, философом, жившим более 2300 лет назад. Его теория об умении убеждать – одна из самых значимых. Он полагал это умение искусством.

Он называл убеждение **«искусством побуждать людей делать то, чего они обычно никогда бы не сделали, не попроси вы их об этом».**

Аристотель пришел к выводу, что люди как социальные существа просто призваны убеждать ближних везде, всюду и всегда. В любой ситуации, связанной с убеждением, они стремятся достигнуть цели путем перемещения точки зрения слушателей из начальной точки, назовем ее пунктом *А*, в пункт *Б* (ваша цель). Это изменение точки зрения Аристотель и назвал «убеждением». В пункте *А* человек или аудитория отвергают ваши идеи или предложения и не интересуются ими. Поэтому аудитории необходимо понять то, что вы пытаетесь до нее донести, но самое главное – поверить в это.



Аристотель доказал, что любая речь, целью которой является убеждение, независимо от численности аудитории – один человек или сотни, должна быть занимательной, будоражащей воображение, выразительной и так далее, но только не назидательной. Ее единственная цель – переместить точку зрения аудитории в пункт *Б*.

Аристотель говорил о трех различных составляющих, которые обычно используют успешные ораторы, чтобы быть убедительными:

ethos (этос);
patos (эмоции);
logos (логика).

Именно сочетание этих составляющих дает наилучший результат и перемещает точку зрения людей из пункта *А* в пункт *Б*.

Ethos относится к характеру оратора, раскрывающемуся в процессе общения. Излагаемые им идеи должны быть правдоподобными, внушать доверие – нечто, что существует исключительно в представлении слушателя. Доверие к оратору зависит непосредственно от него самого как человека и его искренности.

Patos относится к эмоциям, которые испытывает аудитория. Аристотель отмечал, что убедить слушателей может только такая речь, которая вызовет у них эмоции. Вам просто необходимо апеллировать к чувствам слушателей и добиться сопереживания.

Logos относится к конкретным словам, произносимым оратором. В понимании Аристотеля, для того чтобы навязать аудитории свою точку зрения, нужно уделять большое внимание выбору слов, примеров, цитат и фактов.

Взгляните на то, как вы высказываете свою точку зрения или представляете аргументы. Вы используете все три элемента? Понаблюдайте за другими людьми, как они их употребляют. В общении с окружающими обратите внимание, какой элемент *доминирует* в их речи (например, много эмоций), и постарайтесь подстроиться.

Для Аристотеля логика была важнейшим элементом, по сравнению с нравом и эмоциями, которым он отводил второстепенную роль. **На сегодняшний день первое место по праву занимает этос.** Подумайте, как важен вопрос доверия для политиков и как мы перестаем верить им, если они обманули нас или не сдержали обещание. Тогда все их эмоции (патос) и слова (логос) теряют смысл. Конечно, политикой дело не ограничивается; это также относится к нашему повседневному общению.

Предполагая, что доверие достигнуто с самого начала (этос), Аристотель говорит, что в попытке достучаться до другого человека следует сочетать **логику** и **эмоции**.

К убеждению ведут два пути: подсознание и сознание. Как вы понимаете, логика относится в основном к **сознанию**. Человек концентрируется на фактах и оценивает ситуацию на интеллектуальном уровне, прежде чем принять рациональное решение: другими словами, он должен решить, убедили вы его или нет. Вспомните своих знакомых, которые придают огромное значение анализу фактов, прежде чем предпринимать следующие шаги.

У других людей доминирует **подсознание**. Они оценивают информацию, опираясь на эмоциональное восприятие ситуации и интуицию. Если они благосклонны к человеку и удовлетворили «этос» (доверие), они примут решение, основываясь на этом чувстве. Затем они постараются *подкрепить* свое решение, проанализировав факты.

(Но в мире, перегруженном информацией, иной раз анализ нас просто парализует – слишком много фактов, и это вынуждает откладывать принятие решения). Если предложенные факты удовлетворительны, то человека можно убедить.

Исследования показывают, что именно подсознательный (или эмоциональный) элемент является *главной* причиной принятия решения. Так что, хотя мы существа и разумные, к тому или иному решению нас подталкивают инстинкты и интуиция.

Однако логика все еще занимает важное место, так как мы «обосновываем» решение с помощью логического элемента; в основном потому, что *чувства мимолетны* – они появляются и исчезают, как, например, в делах сердечных! (Когда обсудим «типы» личности в главе 10, у вас сложится представление об оптимальном балансе, которого следует придерживаться в тех или иных ситуациях).

Сопереживание

Выводы великого философа, сделанные более двух тысячелетий назад, актуальны и по сей день. Аристотелев patos – умение понимать истинные чувства людей, с которыми имеешь дело, или сопереживание (более известный нам термин) – и является основой большинства успешных взаимоотношений.

Приведем определение этого понятия, так как оно лежит в основе успешного общения:

> «Сопереживание – есть способность распознавать и понимать чувства других людей, их идеи и ситуацию, в которой они находятся».

Это способность слушать не только разумом, но и сердцем. Это способность читать эмоции других. Это способность чувствовать другого. И, соответственно, это следующая и наиболее значимая ступень восприятия и чтения мыслей.

С эмоциональной точки зрения, даже если у вас нет опыта в подобных вещах, вы все равно способны проникаться чувствами другого и знать, какие эмоции он испытывает. Это побуждает добиваться таких результатов, при которых обе стороны получают заряд положительных эмоций. Это – своего рода сопричастность.

Умелое использование сопереживания играет ключевую роль во всех сферах жизни. Оно необходимо политикам, родителям, ну, а если вы пытаетесь добиться успеха у противоположного пола, вам без него никак не обойтись.

Некоторые люди щедро одарены этим от природы. Они с успехом пользуются этим даром и всегда могут предсказать реакцию человека на ту или иную ситуацию. **Они просто ставят себя на место другого, поэтому знают, что и как сказать.** Они стараются читать мысли людей, с которыми имеют дело.

Если взглянуть на поведение и образ мыслей большинства самых успешных людей – в любой области деятельности, то становится очевидно, что они прекрасно понимают значение сопереживания. Оно не допускает никакой фальши. Люди сразу почувствуют, насколько вы искренни. Когда они увидят ваше желание *чувствовать* то, что ощущают *они* (понять, каково это – быть на их месте), возникнет взаимопонимание. Это, конечно же, увеличивает шансы на то, что они примут ваши идеи и предложения.

Справедливости ради отметим, что в современном обществе практически всегда люди пытаются убедить вас сделать что-то или поверить чему-то, преследуя при этом *собственные* цели – не заботясь о других, – так что когда мы сталкиваемся с теми, кто искренне сопереживает нам, мы не можем устоять.

Вспомните людей, с которыми вам приятно общаться, которые вам нравятся, которыми вы восхищаетесь. Скорее всего, они обладают огромной способностью сопереживать – вероятно, вы не задумывались об этом раньше.

Искренность

Аристотелев ethos или «достоверность источника» оратора, как было отмечено ранее, непосредственно соотносится с искренностью индивидуума. Если вы собираетесь вызвать сопереживание, то без искренности вам не обойтись. Но быть только искренним недостаточно. В конечном счете сопереживание основывается на доверии. Первый кризис, который обычно случается в любых взаимоотношениях, происходит тогда, когда один больше не может доверять другому. Все, что бы ни делал человек, – либо способствует

развитию доверительности каких-либо взаимоотношений, либо нет. Доверие не является чем-то неизменным – оно постоянно меняется.

Итак, доверие существует в отношениях между людьми, но не в них самих. Одни люди сами по себе очень доверчивы, другие заслуживают доверия. Самым важным является возникновение чувства доверия к другому – это ключевой психологический момент, на который мы обычно не обращаем должного внимания.

Некоторые люди как будто излучают неподдельную искренность без всяких усилий, и поэтому уровень доверия к ним выше. Если вы демонстрируете подлинную искренность, значит в самом деле заботитесь о ком-либо, будь то друг, родственник, коллега по работе, клиент, и тем самым добиваетесь гораздо большего. Разговор может вестись по-разному. Чем больший интерес проявляет собеседник к вашим вопросам, тем больше рассказывает вам сам. Это помогает направлять дискуссию в нужное вам русло. Некоторое доверие уже установлено (но помните, доверие существует только в отношениях, а не в ком-то конкретно). Внушить доверие – залог успешного развития отношений.

Чем больше вы расположены к другому, тем больше у вас шансов, что вам откроют свои мысли, идеи и чувства. А это уже взаимоотношения с обратной связью, так как чем большего доверия вы добьетесь в ответ на это самораскрытие, тем более личными и глубокими будут мысли, которыми поделятся с вами. В большинстве случаев именно так и происходит в бизнесе и в частной жизни.

Исследования в поведенческой области, проведенные в последние годы, выявили два качества, которые положительно влияют на процесс общения, и, следовательно, на личный успех в убеждении людей. Эти качества – сопереживание и искренность.

В последнее время было проведено очень много исследований и издано достаточное количество материалов, посвященных концепции «эмоционального интеллекта» как предсказателя успеха. Она выдвигает на первый план именно эти качества. И это спустя 2300 лет после того, как были написаны труды Аристотеля!

Необходимо отметить: изучение или совершенствование навыков общения без сопереживания и искренности в долгосрочной перспективе не принесут результата. Интеллект бывает двух видов:

межличностный интеллект: понимание других людей – их чувств, предпочтений, мотивации их действий. Человек, обладающий такими способностями, может всегда предугадать, как будут действовать другие, и, следовательно, плодотворно с ними взаимодействуя, быть очень убедительным. Посмотрите вокруг – все успешные политики, продавцы, психотерапевты и люди с высокоразвитыми социальными навыками обладают именно таким интеллектом;

индивидуальный интеллект: способность глубоко проникать в собственные мыслительные процессы, чувства и эмоции, понимание причин и результатов своих действий, которые, в свою очередь, позволяют нам принимать верное решение.

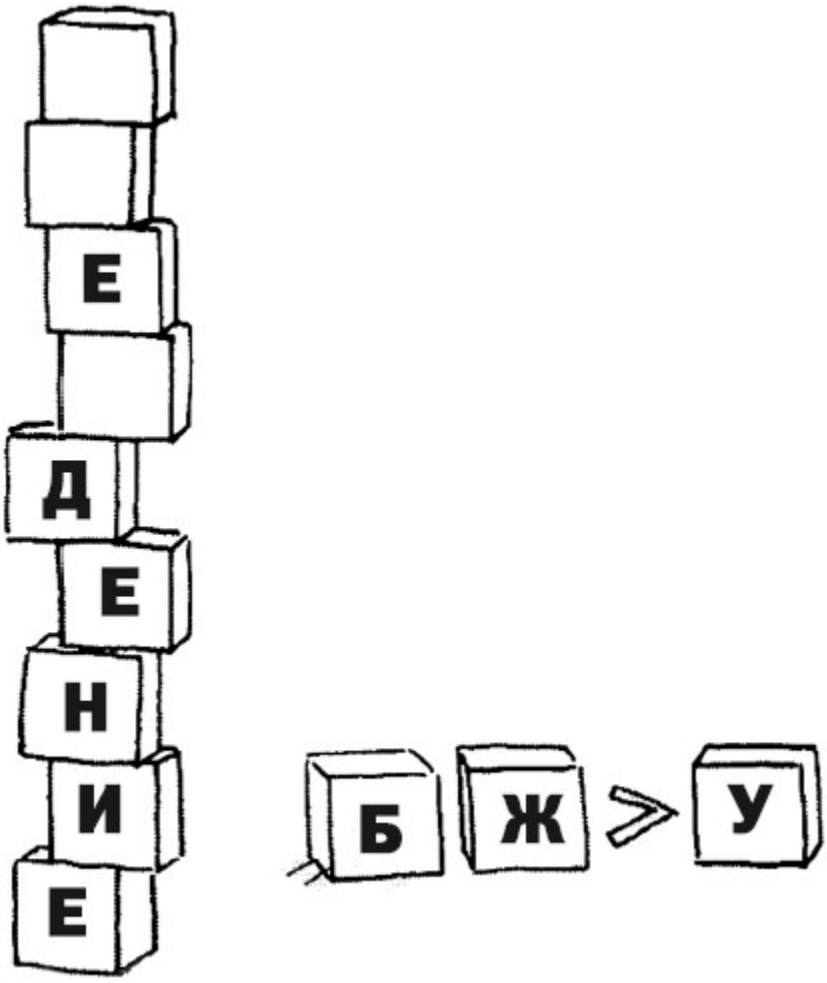
Эти качества позволяют видеть мысли других людей и находить верный тон в общении с ними.

Общение зависит от нашего отношения, поэтому недостаточно одного умения пользоваться различными навыками.

Методики, изложенные в этой книге, как бы они не помогали развитию хороших взаимоотношений и осуществлению эффективного влияния, не будут работать в отсутствие важнейших и замечательных качеств – сопереживания и искренности. Итак, если совсем коротко:

Сопереживание + искренность убеждение.

Они – как строительные блоки для успешного убеждения.



В понимании некоторых людей термин «убеждение» носит некий угрожающий, агрессивный оттенок. Но мы будем говорить только об искусстве доброжелательного убеждения – методиках, дающих желаемый результат для обеих сторон. Нам всем неприятно чувствовать, что нами манипулируют. Но наша книга о другом. Она рассказывает о таких путях взаимодействия, которые будут способствовать получению результата, устраивающего всех.

Мы начинаем с рассмотрения вопросов, связанных с умением слушать, которое является существенным дополнением к сопереживанию как основы межличностного (или эмоционального) интеллекта и умения общаться. Возможно, оно является самым необходимым для управления успешными взаимоотношениями.

Процесс эффективного слушания для нашего существования крайне важен. Об этом весьма лаконично сказал психолог и эксперт по

коммуникативным связям Карл Роджерс[1]:

> «Способность человека устанавливать взаимоотношения – есть результат его умения внимательно слушать и хорошо понимать своего собеседника».

Глава 2. Как стать хорошим слушателем. Почему важно уметь слушать

В течение многих дней мы жили только на еде и воде.

У. К. Филдс

Для всех аспектов отношений умение слушать – самое важное. Не хотелось бы вас огорчать, но тем не менее большинство из нас, к сожалению, предпочитают говорить, но не слушать. Человека, которому просто особо нечего сказать о себе, часто характеризуют со скрытым пренебрежением: «Она хороший слушатель». Давайте, однако, подумаем над этим.

Кого из знакомых вы считаете не очень хорошим слушателем? Того, кто никогда не слышит ваших слов. Досадно, не так ли? И какие чувства вызывает у вас этот человек? Практически нет никакой возможности переубедить вас – вы слишком раздражены тем, что он никогда не слушает.

Успешное убеждение начинается со способности услышать своего собеседника. Умение слушать есть нечто большее, чем просто молчание. Бракоразводные дела и конфликты на рабочем месте часто происходят именно из-за нежелания услышать другого. А без этого не изменить к лучшему отношения ни с близкими, ни с коллегами по работе. В любой жизненной ситуации умение слушать поможет вам понять мысли, чувства и поступки другого человека.

Обычно обвинения в неумении слушать высказывают за глаза. Человек, как правило, не подозревает о своем недостатке, из-за которого можно, между прочим, потерять друзей, коллег по работе или клиентов по бизнесу.

Каков же он, хороший слушатель? Большинство людей на нашей планете только думают, что слушают. Импульсивное желание

говорить, как правило, сводит на нет природную способность человека слушать.

Действительно, многие из нас предпочитают говорить, но не слушать (что, к несчастью, обычно и делают). Для того чтобы быть убедительным, совсем не помешает научиться слушать (а не слышать, о чем мы будем говорить чуть позже).

Активно слушать трудно. Требуется достаточно серьезно сосредоточиться. Надо быть внимательным. Но с этим придется справиться, поскольку это фундамент для дальнейшего обучения. Печально, но нам никогда не объясняли в школе, насколько важны навыки слушания для понимания другого человека. Даже сейчас гораздо больший акцент делается на логарифмах, нежели на умении слушать.

Часто цитируемое исследование Пола Ренкина о том, сколько времени люди уделяют различным типам общения, дало интересные результаты. В среднем за день мы так тратим свое время (%):

слушаем: 45;
говорим: 30;
читаем: 16;
пишем: 9.

В профессиональной сфере умение слушать высоко ценится как желательный навык межличностного общения. Людей впечатляет умение слушать, даже если они не считают, что сами должны следовать этому примеру. В США одна крупная компьютерная компания, решив научить своих сотрудников слушать, отправила их на курсы, после которых те признались, что это не только помогло им добиться больших успехов на работе, но и значительно улучшило отношения в семье.

С теми, кто слишком много говорит, мы сталкиваемся постоянно. Но мы никого не можем «обвинить» в том, что кто-то слишком много и хорошо слушает («Черт возьми! Я просто не мог оторваться, я так заслушался этого человека, что опоздал на поезд…»). Трудно даже себе представить, сколько бы вы смогли узнать, если бы были хорошими слушателями. Подумайте, как это могло бы вам помочь в общении с друзьями и знакомыми. Вспомните, как вы выглядели со

стороны, когда столкнулись со своим соседом на улице или когда обедали со старыми приятелями?

В семьях это постоянная проблема – умение выслушать. Обеспокоенные родители заявляют, что дети их совершенно не слушают, а дети возмущаются, что родители не могут их понять. Умение слушать – признак одобрения, оно повышает чувство собственного достоинства; в противном случае приходится существовать в постоянной дисгармонии.

То же самое происходит и в бизнесе. Люди тянутся к хорошим слушателям. Это может быть обращение к кому-то постороннему, с кем можно поговорить о внутренней политике компании, и кто выслушает без пристрастия. Человек, зажатый рамками своей должности, может почувствовать облегчение, «поплакавшись в жилетку» постороннему. Это маленькое стихотворение говорит о многом:

Неспешны были его мысли,
Редки его слова,
И не блистал он ими.
Но где бы он ни появился,
Встречали с радостью его.
Ах! Если б знали вы,
Как он умеет слушать!

Умение слушать приносит хорошие дивиденды. Оно может сделать вас другом, что весьма полезно в деловых отношениях.

Кроме того, если вы слушаете внимательно, то получаете самую разнообразную информацию об организациях и людях, с которыми ведете дела. Все мы – не идеальные слушатели и часто рассматриваем сам процесс слушания как пассивный, а потому зачисляем его в разряд непродуктивной деятельности. Нам мешает наше эго. Люди чувствуют потребность говорить, чтобы оказать влияние на других.

Понаблюдайте за участниками международных встреч и вы обнаружите синдром «говорить – говорить – говорить» в огромном количестве. Они постоянно прерывают друг друга ненужными замечаниями, полагая, что вносят важный вклад в обсуждение.

Они пропускают важные моменты и задают вопросы, на которые заранее знают ответы. Но они общаются, они чувствуют, потому что они говорят. Как же они неправы! Внимательно слушать – такая же часть общения.

Очень часто можно наблюдать такой сценарий в сфере продаж. Длительное и громогласное выступление не всегда означает наличие индивидуальности, зачастую наоборот – такое поведение свидетельствует об ее отсутствии.

Продуктивное слушание

Есть только один путь к продуктивному слушанию: постараться отвлечься от всех деструкций[2] и сконцентрироваться на ораторе. Однако это легче сказать, чем сделать! Ваши мысли и чувства рождают деструкции. Невнимательность или отсутствие интереса препятствуют эффективному слушанию.



Если вас не интересует то, что хочет предложить говорящий, то слушать его вам становится скучно. Если ваши мысли заняты чем-то посторонним, то это также может стать препятствием. Так, например, если кто-то врезался сзади в вашу машину, эта неприятность будет сотни раз прокручиваться в вашей голове во время разговора.

Окружающая обстановка также может влиять на то, как мы слушаем. Вы когда-либо пробовали обсуждать что-то важное при включенном на всю громкость телевизоре? Вы просите его выключить, но слышите в ответ: «Все в порядке, я могу слушать, даже если он работает». Вы можете достигнуть компромисса, договорившись выключить звук, но при этом оставив картинку. Но это не сработает. Вас все еще сбивает с толку визуальный «шум», даже притом, что звуковые помехи уже устранены. Шум может исходить от любых

источников. Очень трудно сосредоточиться на переговорах, если под окном тарахтит асфальтоукладчик. Точно так же на семинаре можно пропустить первые 20 минут выступления, будучи не в силах оторвать глаза от красивой картины, висящей над камином (снова визуальный шум).

Я часто использую «Тест У. С. Филдса» для проверки чьего-то умения слушать. Вот его ловушка: *«В течение многих дней мы жили только на еде и воде»*. Если я чувствую, что кто-то не слушает, то добавляю эту фразу к какой-нибудь придуманной истории. Реакция бывает весьма забавной. От восклицаний «О, как страшно!» и «Как же вы справлялись?» до «Это ужасно», «На самом деле?» и «Что случилось?». Те, кто действительно слушал, начинают улыбаться или даже смеяться. Попробуйте сами. Итак, кого вы пытаетесь обмануть, утверждая, что внимательно слушали? Слушающий не просто молчит, пока другой говорит. Он *осмысливает* то, что сказано. И именно это оказывается весьма трудным. Он думает, что достаточно слышать.

Я слышу, что ты говоришь

Неразбериха и несогласованность нашей каждодневной жизни часто объясняются непониманием различия между *слышать* и *слушать*. Вам всегда казалось, что эти слова взаимозаменяемы (я слышу, что ты говоришь!). На самом деле они совершенно разные.

Слышать – это сенсорная активность. Это *физиологический* процесс, в котором наши слуховые датчики передают информацию в мозг, через уши, разумеется.

Слушать – нечто другое. Это процесс интерпретации и понимания. Он означает осознание смысла того, что мы услышали, – то есть это *психологический* процесс.

Всем нам, вероятно, приходилось не раз доказывать, что мы слушали (пребывая на самом деле в рассеянности), а затем даже повторять все сказанное (изумляясь и чувствуя облегчение, что не допустили ошибки).

> **Она.** Послушай, нам надо обязательно отдать машину на техобслуживание в ближайшие несколько дней, ведь на Рождество мы поедем к маме.

Он *(всецело поглощен идущим по телевизору матчем за Кубок мира по регби).*

Она. Ты не слышал ни слова из того, что я сказала, так?

Он. Что? Да, конечно, я слышал. Поскольку на Рождество нам надо ехать к твоей маме, мы должны отогнать машину на техобслуживание в самые ближайшие дни. Хорошо, я съезжу в автосервис, как только закончатся Рождественские каникулы.

В данном примере направление фразы схвачено верно (слышание), но ведь это совсем не то, о чем шла речь! Итак, эффективное слушание это действительно комбинация двух действий, благодаря которой мы не только улавливаем значение слов оратора, но и понимаем их. Это нелегко. Требуется навык.

Мы думаем гораздо быстрее, чем говорим

Главное препятствие для эффективного слушания, с которым всем нам нужно бороться, заключается в том, что мы думаем гораздо быстрее, чем произносим слова. Тесты показали следующее.

- Мы говорим со скоростью от 120 до 150 слов в минуту.
- Мы думаем со скоростью от 600 до 800 слов в минуту.

Вывод: поскольку мы можем думать в четыре-пять раз быстрее, чем произносить слова, то склонны размышлять не только о том, что говорится, но и о других вещах, как правило, совершенно посторонних.



Суть в том, что слушатель всегда опережает в своих мыслях человека, произносящего слова. Напрашиваются очевидные выводы. Когда слушаешь людей, радио, телевизор и прочее, то остается время и для того, чтобы собственные мысли блуждали далеко от тех слов, которые в это время произносятся. Поэтому концентрация теряется. И если вы начали думать о чем-то, и это что-то завладело вами, вы избавитесь от другого шума и таким образом отключитесь. Возможно, будет казаться, что вы внимательно слушаете, но на самом деле вы не слышите ничего.

Поскольку все общение между людьми, по существу, перемещает отношения вперед или назад или же удерживает их на том же уровне, то ваше умение слушать и отвечать другим людям имеет огромное значение для продвижения отношений. Если вы слушаете сопереживая, то тем самым посылаете сигнал: «Мне интересно все, о чем вы говорите, и я очень хочу понять вашу точку зрения»; если же

вы не в состоянии слушать и отвечать, то произносите нечто обратное тому, что могли бы сказать.

Итак, как же можно получить от говорящего максимальную информацию, показывая, что мы действительно слушаем?

Никогда не прерывайте собеседника

Поскольку мысли формулируются быстрее слов, есть большой соблазн прервать оратора. Поступая именно так, вы либо слушаете, либо стремитесь увести в сторону линию рассуждения собеседника (в пользу своей собственной), либо вы один из тех многих, которым больше нравится говорить, нежели слушать. Какова бы ни была причина, вы вполне можете оттолкнуть от себя другого человека. Высока вероятность, что вас также не будут внимательно слушать (когда придет ваша очередь говорить), если вы прерываете говорящего на полуслове. Как только вы кого-то прервали, сразу же теряется нить разговора. Рассмотрим пример.

> **Один сосед другому.** Знаешь, я тут все думал о твоей новой пристройке, загораживающей свет в моей спальне. Я знаю, что это одобрено местным советом, и ты получил разрешение… Я не хочу, чтобы у нас с тобой были проблемы…
>
> **Второй сосед** *(прерывая)*. Послушай, все в порядке. Я виделся с архитектором и просил его уменьшить высоту. Это все уладит. Сара больше не хочет испытывать угрызений совести по этому поводу. Я, впрочем, тоже.
>
> **Первый сосед.** Но я имел в виду…
>
> **Второй сосед.** Все хорошо, честно. Не думай больше об этом. Я должен мчаться, а то застряну в пробке на M25. Пока.

Итак, если бы второй сосед выслушал первого, не прерывая, то события могли бы принять совершенно иной оборот. Его сосед собирался сообщить ему: «Теперь мы оборудовали помещение на чердаке, – мы обдумывали это несколько лет. Сью предложила сделать там нашу новую спальню – места там гораздо больше и окна выходят на юг, так что твоя пристройка больше для нас не помеха».

Задумайтесь, что вы чувствуете, когда вас перебивают. Вам это нравится? Вас это раздражает? Собеседник хочет показаться умнее вас? Если вы осознали, что сами грешите подобным поведением, стоит вспомнить несколько случаев. Ваша тактика сработала? То есть, вы добились желаемого результата? Собеседник проникся к вам еще большей любовью и уважением за то, что вы перебили его, или, судя по языку его тела, он был крайне раздосадован?

А когда другие перебивают вас? Можете вспомнить несколько случаев? Мы не говорим о тех моментах, когда люди перебивают друг друга в порыве возбуждения и волнения, которые вызывает тема обсуждения («Да, мы тоже ездили в Виндзор в прошлом месяце – было потрясающе!»). Есть разница. Такого рода прерывание, как правило, **кратковременно** и позволяет говорящему сразу же продолжить свою мысль. **Раздражающее** перебивание приводит к тому, что человек сбивается с мысли *(а иногда собеседник полностью овладевает разговором).*

Не заканчивайте фразы за других

Мы уже видели в предыдущем примере, что один из персонажей прервал другого и тем самым наказал самого себя. Для него же самого было бы гораздо лучше, сохрани он спокойствие и позволь соседу договорить. Другая раздражающая всех привычка, особенно если это делается неоднократно, – заканчивать предложение за говорящего. Рассмотрим пример.

> **Клиент.** Итак, на сей раз я хочу избежать любых…
> **Разработчик** *(прерывая)*. Любых катастроф?
> **Клиент.** Эээ, да. Пожалуй, так.
> **Разработчик.** Не волнуйтесь. Мы перенесли все подальше от автобусной остановки.

Вы можете поступать так иногда, но не превращайте это в привычку. Повторяя это в общении с одним и тем же человеком, вы не только вызываете раздражение, но и оказываете отрицательное воздействие, с точки зрения психологии, поскольку в результате оратор теряет контроль над собственными мыслями.

Произнесенные вами слова во время пауз в речи говорящего могут показать, что вы на самом деле слушаете и таким образом откликаетесь на его размышления, что вы внимательны, но также это может задеть эго вашего собеседника. Может сложиться впечатление, что вы пытаетесь поставить под сомнение оригинальность его мыслей и претендуете на то, чтобы выдать их уже как свои собственные.

Это вызывает подозрение и отнюдь не способствует взаимопониманию, которое вы стремитесь установить. Есть также другая проблема – опережение событий, подобно тому, как это произошло в вышеприведенном примере: **вы запросто можете предположить неверное окончание!** Возможно, подобное никогда не случалось с вами только лишь потому, что никто никогда не побеспокоился исправить вашу ошибку. Весьма вероятно, что другие люди просто не хотят смущать вас и говорить вам, что вы идиот, который извратил их образ мыслей. Поскольку они не могут этого сделать, они не в состоянии и продолжить (и это тоже может иметь серьезные последствия).

Окончание фразы, столь любезно предложенное вами (то есть неправильное), может посеять сомнения, о которых ранее и речи не было. Например.

> **Джефф (клиент).** Я рад вести с вами бизнес, думаю, прошло уже два года, с тех пор как мы заключили первую сделку, но я хочу быть уверенным…
>
> **Вы** *(прерывая)*: …что вы больше не получите неправильного счета, как это было в прошлый раз, и больше вам не придется ждать еще три недели.

Ой-й-ой!

Вот что Джефф на самом деле собирался сказать вам: «Я хочу быть уверенным…, что в бланке заказа, который вы собираетесь мне направить, предусмотрена возможность указания различных адресов поставки для каждой партии».

В итоге клиент встревожен срывом поставок груза, который был доставлен на несколько недель позже. Возможно, он был не в курсе происходящего или просто забыл об этом. А вы только что выложили ему все, как на духу. Теперь он начнет сомневаться, так как нарушение

сроков поставки может стоить его компании кучу денег и вызвать проблемы. Джефф решает обдумать ситуацию: «Я еще вернусь к вам». Он никогда этого не сделает. Заказчик потерян из-за глупого необдуманного поведения.

Помимо всего прочего, клиент собирался сказать на самом деле что-то важное, и вам было бы очень полезно узнать об этом.

Как гласит старая пословица: *«Лучше держать свой рот на замке и слыть дураком, чем, открыв его, рассеять все сомнения!»*.

Перебивание другой стороны

Еще одна вредная и широко распространенная привычка – перебивать собеседника. Вам не составит особого труда вспомнить, как это делают члены вашей семьи, друзья или коллеги по работе. Ваш начальник может постоянно так поступать по отношению к вам. Это общая практика. И очень раздражает, когда вы сами становитесь объектом такого поведения. Суть сводится к следующему: «Меня не волнует, что ты собираешься сказать, мой рассказ все равно интереснее, чем твой (мое больше и лучше, чем твое – вспоминаете себя на детской или школьной площадке?).

Вот пример.

> **Анна.** Как тебе понравился круиз, Шарлотта? Как это было?
>
> **Шарлотта.** О, ты даже не представляешь, насколько нам понравилось. Ты знаешь, мы могли есть на каждой палубе практически все время, денно и нощно… *(все, что она говорит дальше, практически полностью пролетает мимо ушей другой стороны)*… и затем были полночные угощения, но мы, к сожалению, получили легкое пищевое отравление…
>
> **Анна** *(перебивая ее)*. О, как замечательно. Мы как-то тоже позволили себе круиз. Это было невероятно! Так, когда ж это было-то…? О, я вспоминаю, это должно было быть десять, – нет, – все-таки восемь с половиной лет назад…

Бывает у вас такое стремление переплюнуть другого? Или вам случалось наблюдать подобную склонность у других? Все мы в какой-то степени перебиваем друг друга. Происходит это по разным

причинам, иногда и скрытым. К ним можно отнести волнение, желание продемонстрировать сопереживание или поставить кого-то на место (если он нам неприятен). Если мы осознаем, что это действительно так, то должны хотя бы стараться избегать этого. В противном случае можно потерять не только друзей, но и бизнес.

Совет прост: слушаете вы кого-то или хотите, чтобы кто-то внимательно слушал вас, всегда старайтесь сделать так, чтобы ничто не мешало продуктивному слушанию.

Поспешные советы

Поспешные советы часто создают проблему, когда вам не терпится кому-то помочь, будь это друг, коллега или кто-то из делового окружения. Вы хотите предложить помощь и поддержку, поэтому, не долго думая, с ходу включаетесь в разговор. В результате ваша беседа резко обрывается. Если вы принадлежите к классическому типу «чужую беду руками разведу», то уж точно этим грешите; если же вы предпочитаете «светиться сочувствием», то делаете это к тому же и достаточно часто. Все это происходит от желания прийти на выручку.

> – За последнюю минуту ему дважды звонили по телефону, чтобы сказать, что придется работать допоздна. Я уже начинаю нервничать. Может, это глупости, но вдруг он встречается с кем-то еще…
>
> – Оставь его. Не стоит он твоих нервов.

> – Как видите, наша проблема – текучесть кадров. Работают, в лучшем случае, от четырех месяцев до полугода… Я не знаю, возможно, это из-за отношения руководства. Или причины кроются в другом.
>
> – Не беспокойтесь. Мы подберем претендентов очень тщательно. Наша компания работает на этом рынке более десяти лет. Я уверен, мы сможем обеспечить вам стабильность.

В обоих примерах поспешная реакция напрочь блокирует дальнейший анализ ситуации. Хотя говорящие еще не закончили свою мысль, сделать этого им не дали, и теперь разговор направляется в

русло, предлагаемое слушателем. Слов, уже готовых слететь с языка оратора, было гораздо больше, но они так и застряли у него в горле.

Психотерапевты начинают все больше осознавать, что слишком часто не слушают пациентов, потому что осуществляют свою терапию над ними, а не совместно с ними. Вместо того чтобы выслушать слова пациента и погрузиться в разговор, врачи стремятся домыслить то, что им не сказали. Вопросы в процессе беседы возникают тогда, когда вы хотите что-то узнать, они предполагают отзывчивое и активное слушание. Они не должны быть предвзятыми и исходить из сухих врачебных теорий.

Перефразирование

Слушать сопереживая – ключ к развитию взаимоотношений. Умение перефразировать обладает мощной силой, так как позволяет оратору посмотреть на свои собственные идеи (и чувства) с точки зрения других людей. Когда вы перефразируете, то ничего не добавляете, а просто отсылаете назад полученное вами сообщение. Слушатель фактически показывает оратору, как он истолковал сказанное им, передав это собственными словами. Неоценимость этого объясняется следующим.

• Говорящий получает доказательство того, что слушающий старается понять ход его мыслей и чувства. Ему очень важно осознавать, что его слушают.

> – Правильно ли я вас понял? Вы немного обеспокоены тем, что кто-то еще имеет ключи от вашей квартиры, и это главная причина.
>
> – Да, совершенно верно.
>
> – Итак, вы хотите сказать, что желаете весь свой рекламный бюджет доверить нашей компании для производства телевизионных роликов, если, конечно, это не вызовет конфликта интересов.
>
> – Да, это так.

• Слушатель хочет быть уверенным, что он понял суть того, о чем только что шла речь (по любым соображениям), поскольку это внесет

больше ясности в ход обсуждения и направит его мысли в нужное русло.

– Похоже, вы хотите сказать, что намерены совсем бросить занятия. Но вы отдаете себе отчет, что вам придется все начинать с нуля, если вы передумаете? Вы именно этого хотите?

– Ну… нет, думаю, что нет.

– Могу я пояснить то, что думаю по поводу сказанного вами? Вам бы хотелось, чтобы IT-менеджеры тщательно и не спеша проверили всю систему. Подобная методика в четыре раза увеличит ваши расходы. Согласится ли на это руководство отдела?

– Хм… кажется, это необходимо обсудить.

• Слушатель, возможно, затрудняется оценить истинные чувства и стремления другого человека и пытается яснее понять то, что было сказано.

– Я просто хотел спросить, правильно ли это понял. Вы хотите перейти в другой отдел, так как постоянные разговоры мешают вам работать. Не так ли?

– Ну, вообще-то, есть и другие причины.

– Тот факт, что он никогда не интересовался вами, так подействовал на ваше самочувствие, я правильно понял?

– Нет. Это только маленькая часть – всего лишь вершина айсберга.

Доказано самой жизнью, что люди при принятии решения – соглашаться с нами или нет – будут действовать в соответствии со своим образом мыслей, а не нашим. Правда, иногда человек не совсем осознает собственный образ мыслей, поэтому необходимо порасспросить его с участием, чтобы понять своего собеседника и докопаться до сути. Ход его мыслей может основываться на чувствах. Поэтому ваше живое сопереживание должно сразу перейти в действие

– необходимо внимательно слушать, чтобы понять самую суть любой информации.

У нас было бы гораздо больше шансов повлиять на кого-либо, если бы мы могли заглянуть в сердцевину его рассуждений и сделать обоснованное предположение о логике его размышлений.

Мы не можем переоценить всю важность умения слушать в своей семейной жизни, на работе или в отношениях с друзьями. Оно приносит огромные дивиденды. Большая часть нашей жизни посвящена слушанию. Разумеется, мы хотим, чтобы люди также слушали нас, поэтому наши вопросы также очень существенны – они привлекают и удерживают внимание.

В конце этой главы и следующих глав книги вернитесь к основным моментам, которые мы обсуждали, заполнив небольшой опросник. Первые буквы слов, которые надо вставить, уже написаны.

Кофе-брейк

 Большинство людей предпочитают г_____, а не слушать (что, к сожалению, обычно и делают).

 Мы можем думать в п____ раз быстрее, чем говорить, поэтому слушать другого человека трудно – ведь мысли слушателя всегда о_____ слова собеседника.

 Поскольку наши мысли возникают быстрее, чем произносятся слова, нам нередко хочется п_____ говорящего, а это приводит к недоразумениям.

 Обычно никому открыто не указывают на то, что он плохой слушатель. Если об этом вообще заходит речь, то делается это за г____, поэтому люди так и не догадываются о своем недостатке.

 Наши собственные м_____, ощущения и ч_____ порождают деструкции.

 Слушать с участием, п_____ информацию, – искусство очень мощное и очень сильное.

 Люди зачастую не понимают разницу между «слышать» и «слушать». Слышать – с_____ деятельность. Слушать – п_____, которая связана с осознанием с_____ сказанного и пониманием того, что было услышано. Эти два процесса тесно взаимосвязаны. Вы вполне можете обладать абсолютным слухом и быть при этом никудышным слушателем!

 Перефразирование слов собеседника – весьма эффективный метод, так как позволяет говорящему понять мысли и ч_____, с_____ в словах д_____человека.

(Ответы и шкалу баллов для подсчета вашего коэффициента убеждения см. в конце книги.)

Глава 3. Минуточку внимания. Как при желании удержать внимание

Менеджер по подбору персонала – кандидату на вакансию.

В таком случае хорошо, продолжим… Если бы вам представилась возможность пообедать с кем-либо из ныне живущих или умерших, кого бы вы предпочли?

Кандидат. Того, который еще жив, конечно

.

Мы хотим, чтобы люди услышали то, что мы стремимся до них донести, поэтому нам необходимо заинтересовать аудиторию – будь то один-два или же все 200 человек. Более того, мы хотим удержать их внимание. Большинство из нас не имеют устойчивой способности сосредоточиваться. Причин тому достаточно много. Очень сложно поддерживать интерес на одном и том же уровне, а внимание можно сохранять только при все возрастающем интересе.

В предыдущей главе мы говорили о том, что позволяем себе думать об одном (так как мы способны думать в пять раз быстрее, чем говорить) и одновременно делать вид, что сосредоточили внимание на другом. Конечно, мы слышим – но не слушаем. Большинство людей предполагают, что эти два действия дополняют друг друга. Но это далеко не так, что наглядно демонстрирует следующий пример.

– Что же ты делал в выходные в таком случае?

– Съездил с детьми на побережье, в Брайтон.

– О, Брайтон. Я там сто лет не был. Ты добирался туда на поезде?

– Нет, на машине.

– Ты один туда ездил?

Кошмар! Спрашивающий абсолютно не слушал. Он «просеивал» разговор до тех пор, пока не нашел ключевое слово, заинтересовавшее его, – затем, разумеется, упустил все подробности. Ну как, узнаете себя, любимого? Вы постоянно поступаете подобным образом, не так ли? Дома, с друзьями; в магазине; на работе; во время собеседования с кандидатом на открывшуюся вакансию; во время деловой встречи; пока смотрите телевизор; в театре – практически везде, *где бы вы ни находились!*

Люди дурачат сами себя, думая, что они хорошо умеют слушать. Они, возможно, хорошо слышат, но этого недостаточно, чтобы заинтересоваться и, соответственно, воспользоваться в дальнейшем тем, что им говорят. Наблюдать это можно повсеместно – будь то романтические, дружеские или деловые отношения. Жена разговаривает с мужем, сидящим в кресле перед телевизором. В руках у него пульт.

– Ты не забыл, что завтра собирался косить лужайку?

– Что? А, да, да.

– Мы же идем к семи в театр, поэтому нам уже нужно выходить.

– Да. Хорошо. Хорошо.

– Я хочу надеть вот это платье, как ты думаешь, оно меня полнит?

– Да. Да.

– Что? Я в нем толстая?

– Что? Нет! Я хотел сказать «нет».

– Но ведь только что ты на все сказал «да». Если бы ты отцепился от этого пульта, который у тебя в руке… Ты вообще не слушаешь, что я говорю.

Ой-й-ой!

По всей видимости, еще больше усугубляет ситуацию тот факт, что муж только делал вид, что смотрит телевизор, он, скорее всего, только слышал звук, но не слушал, о чем там идет речь. Он внимал своим мыслям. Все мы постоянно **«прокручиваем свою собственную пленку»**.

Как мы можем сделать так, чтобы люди слушали нас? Как завоевать и удержать их внимание? Для этого необходимо заинтересовать их тем, что мы хотим сказать, потому что тогда им не будет скучно, и они перестанут слушать себя.

Актерам очень хорошо известно, что их успех на Бродвее, в провинциальном театре или даже в школьной пьесе, прежде всего, зависит от одного и того же: удастся ли им удержать внимание публики.

Их задача – сделать так, чтобы этот интерес как можно дольше возрастал и ни в коем случае не падал. Им приходится не только «отвлекать» публику от ее собственных мыслей, но и бороться с визуальными раздражителями. Как только внимание зрителя во время «скучной» сцены ослабевает, в его голову тут же устремляются всевозможные посторонние мысли.

> – Ммм… Надеюсь, я не нарушил правила, припарковав там машину. Ее немного видно из-за угла. Но я не виноват. Зачем это им понадобилось вешать этот знак так далеко за углом? Этим держимордам – стражам порядка – вечно все неймется. Если бы тетя Сью не соизволила бы позвонить, мы бы не опоздали. И почему люди вечно… Мы спокойно доехали бы до автостоянки, если бы только не она. Но, по крайней мере, это гораздо ближе, чем автостоянка. Надеюсь, позже мы найдем ее. Ах да, я знаю. Это рядом с пиццерией. У них там вкусная пицца. Можно попозже зайти туда поесть. Я позвоню в антракте и выясню, можно ли зарезервировать столик. Интересно, а мобильник-то мой где? В кармане его нет – я, должно быть, выронил его, когда мы входили… разве только… тот парень, который смотрел так, как если бы он специально столкнулся со мной… вор-карманник… ну конечно, ворье, сволочь, сукин сын… так, минуточку, я же отдал его Сью, чтобы она положила его в свою сумочку, перед тем как мы вышли из дома. А что это там за предмет у края сцены? А, да это нож. Что будет, если она узнает, какая у нее громадная дырища на колготках…



К тому времени, когда он попытается вернуться к действию пьесы, выяснится, что интерес утерян, и его уже трудно восстановить.

Расстройство внимания

С этой проблемой мы постоянно сталкиваемся в повседневной жизни. Давайте рассмотрим типичную ситуацию. Вы приходите в офис потенциального клиента (с таким же успехом это может быть интервью при приеме на работу или консультация у частного врача на Харлей Стрит, или же любая другая – проблемы будут практически одни и те же). Вы входите в офис клиента и садитесь на предложенное место. Обменявшись любезностями, вы приступаете к делу.

• Ровно через три минуты после того, как вы начали «агитацию», звонит телефон клиента: «Ради бога, извините, я на минуточку», – говорит тот и снимает трубку.

• Через две-три минуты, окончив разговор, он возвращается к вам: «Итак, с чего мы начали? Прошу прощения. Пожалуйста, продолжайте».

• Вы вспоминаете, где остановились, и продолжаете говорить. Клиент кивает вам, когда вы говорите, и вам кажется, что он ваш. Пару минут спустя входит его секретарь. «Извините, – говорит она вам обоим, а затем обращается к своему начальнику. – Не могли бы вы подписать это прямо сейчас? Это очень срочно».

• Клиент приносит вам свои извинения и внимательно изучает чек, затем начинает подробно расспрашивать секретаря о каждом пункте счета, относящегося к указанной в чеке сумме. Он просит ее найти какие-то записи. Она удаляется.

• Вы возвращаетесь к прерванной речи и в заключение задаете клиенту несколько вопросов. Теперь он говорит. Через пять минут опять входит секретарь с какими-то документами. Клиент снова приносит вам свои извинения и изучает бумаги. Кажется, он обеспокоен тем, что только что прочел; он задумчиво берет свою ручку, подписывает чек и отдает его. Секретарь уходит.

• Теперь вы начинаете понимать, что произошло расстройство внимания. Клиент определенно занят не вами. Он абсолютно не заинтересован в вашем деле. Вы слышите его дыхание. Вы пытаетесь напомнить ему, о чем только что говорили; но что можно от него ожидать? Тем не менее вы мужественно продолжаете. Кто-то входит, неся две чашки кофе.

• На полуслове вас обрывает телефонный звонок. Опять кто-то звонит клиенту. Тысяча извинений. Это его начальнику понадобились какие-то данные к совещанию, которое начнется через 15 минут. Клиент кладет трубку и бросается к лоткам с бумагами.

• «Пожалуйста, продолжайте, – говорит он вам, а сам торопливо перебирает бумаги, пытаясь найти требуемый отчет. Отчет не обнаружен. Клиент выглядит расстроенным. Мне очень жаль. Сегодня явно не мой день. Продолжайте, пожалуйста. Но могу я попросить вас говорить покороче?»

Покороче?! Такой безрадостный сценарий развития событий – весьма обычное явление. Большинство из нас знакомы с такой ситуацией не понаслышке. Это могло быть интервью при устройстве на работу, разговор с начальством, когда надо было обсудить что-то

важное (для вас или для босса), встреча с клиентом с целью презентации товара. Этот сценарий не имеет границ!

Заметьте: невозможно контролировать внимание, если его нет вообще.

Приведенный выше пример наглядно показывает, что происходит в той или иной степени в ходе большинства встреч и интервью. Речь идет о расстройстве внимания, которое абсолютно не поддается нашему контролю.

Гораздо лучше было бы говорить покороче, предложить сделать перерыв (в зависимости от обстоятельств, разумеется) или перенести встречу на другое время, когда у вашего собеседника будет менее насыщенный день, и он сможет уделить вам время, не отвлекаясь на текущие дела.

Продолжать встречу в таких неблагоприятных условиях означает понапрасну тратить силы и время – мысли другой стороны находятся совсем в ином месте. Торопливый разговор не пойдет на пользу никому из собеседников. Предложите перенести встречу. Может показаться, что связанные с этим неудобства того не стоят, но если вы настроены серьезно и действительно хотите донести свое сообщение до другой стороны, то, поверьте, такая игра стоит свеч. Кроме того, вы поможете другой стороне выйти из затруднительной ситуации. В следующий раз вы, по крайней мере, получите больше сочувственного внимания от своего собеседника.

Умение удержать внимание или заинтересованность аудитории, возможно, является основой успеха любого разговора или встречи. На этом строится уже все остальное.

Нет внимания = нет общения = нет результата.

Многие не могут определить, когда внимание другого начинает ослабевать. На самом деле только от вас зависит, можете ли вы улавливать эти сигналы и действовать соответствующим образом.

Но когда вам необходимо представить идею, выдвинуть требование, изложить просьбу, сделать презентацию товара или что-нибудь еще, то очень важно изложить суть с первой попытки. Предполагается, что встреча проходит в благоприятных условиях.

Первоначальное обсуждение обычно формирует конечный результат. Сразу же отклонив идею, большинство людей предпочитают не менять своего мнения. Даже если позже они осознают собственную неправоту. Иногда это делается из гордости. Возможно, кому-то не хочется выглядеть нерешительным или просто неспособным сразу правильно оценить ситуацию.

Предположим, вы что-то расхваливаете. Захочется ли вам сделать хорошую презентацию для кого-то, кто не обращает попросту на это внимания? Если ваше предложение услышали только наполовину, то его шансы на успех падают сразу же на 50 %. Поэтому, если вы хотите, чтобы кто-то купил ваш товар, согласился ответить на ваш запрос до следующего четверга, принял ваше предложение руки и сердца или понял, почему вы подаете в отставку, вам просто необходимо целиком и полностью завладеть их вниманием. Помните: *обычно у вас есть только один шанс*.

Можно провести анализ того, как бесконечные прерывания, показанные в вышеприведенной ситуации, отражаются на восприятии клиента. Другими словами – как вмешательство извне наносит ущерб его вниманию.

1. В первые три минуты ваш клиент улавливал большую часть того, что вы говорили.

2. Звонит телефон. Его мысли теперь сосредоточены на телефонном разговоре (рекламное агентство хочет знать, вносить ли исправления в текст: не мог бы он дать им ответ до трех часов дня?). Он кладет телефонную трубку, когда разговор заканчивается.

3. Вы продолжаете говорить, клиент кивает (думая про себя в процессе «слушания»: «Хм… может, нам следует поместить цветной логотип в новой рекламе…»).

4. Его секретарь приносит чек на подпись. Он не уверен в правильности суммы и просит ее принести соответствующие документы.

5. Вы начинаете с того места, где остановились, – примерно вы помните, – и он слушает. (Но в это время думает: «Как это может быть, что чек оказался на такую огромную сумму? Они, должно быть, сделали еще одну ошибку в своем счете. Надо попросить Джоанну… Я знаю, держу пари, – они пытаются содрать с нас…»).

6. Вы задаете ему вопрос, касающийся программного обеспечения, но он не готов; он на неверном пути. Это потому, что он пропустил большинство из того, что было сказано.

7. Его секретарь возвращается с какими-то документами. Он неохотно подписывает чек.

8. Вы начинаете опять говорить, – но теперь уже можете «видеть», как вращаются «шарики» клиента. («Я должен был проверить тот счет; в накладных никогда нет всей необходимой информации. Наш финансовый директор точно устроит мне разнос на совещании…»). Погруженный все это время в собственные мысли, клиент кивает головой в подтверждение тому, что говорится.

Как это вводит в заблуждение! Но вам надо улавливать знаки. Вы можете определить по глазам человека, блуждают ли его мысли где-нибудь в другом месте. Как только вы поняли, что лишились его внимания, лучше остановиться.

Кривая внимания

Внимание аудитории достаточно наглядно можно представить графически в виде кривой линии. Все время поддерживать стабильный рост в реальной жизни невозможно. Достигнуть идеальной кривой чрезвычайно трудно или, скорее всего, невозможно (рис. 1). Наиболее точно отражает действительное положение вещей волнообразная кривая: внимание повышается, падает и снова нарастает (рис. 2).

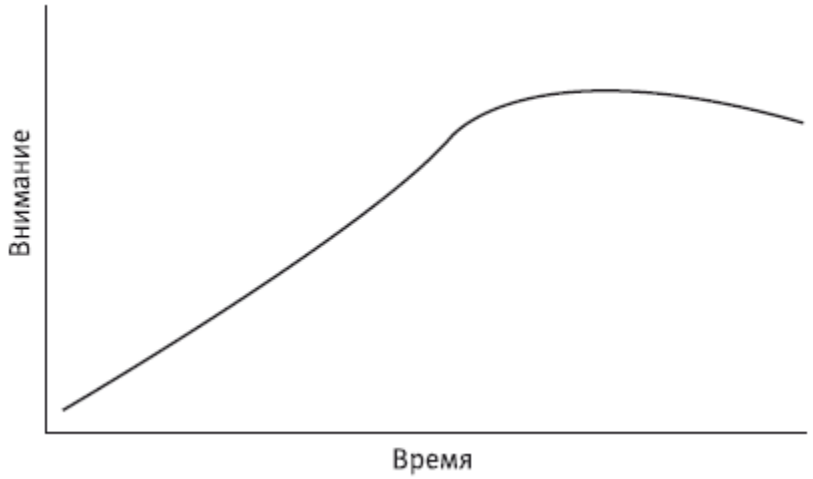


Рис. 1. Идеальная кривая внимания, поддерживаемого с самого начала

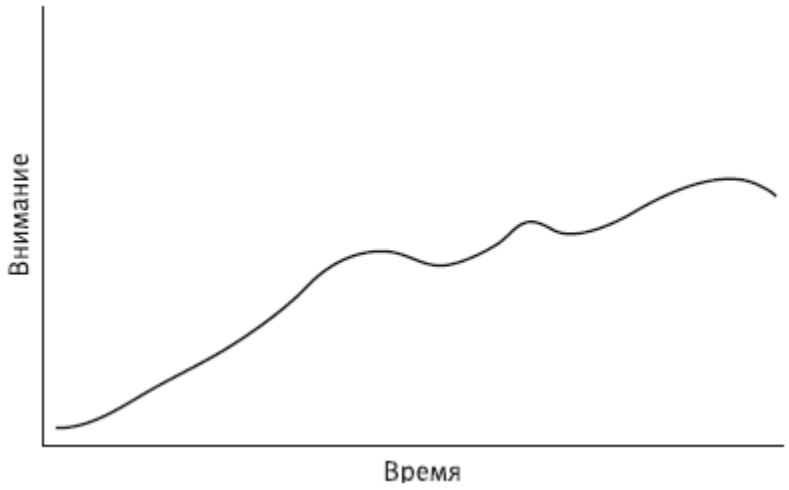


Рис. 2. Обычная кривая внимания (волнообразная)

Достоверный факт: люди всегда теряют нить разговора (все мы люди…), им требуется поэтому разъяснение того или иного пункта. Однако они в этом не признаются. Причин тому множество. Возможно, человек:

• не хочет показаться невежливым;
• не хочет выглядеть глупцом;
• чувствует себя виноватым за то, что позволил себе отвлечься (другими словами, за то, что «изменил» вам);
• считает, что ему неинтересно, и «выключается»;
• не хочет больше продолжать встречу, так как на очереди следующая; или просто еще много дел.

Если такое происходит во время вашего «выступления», то именно вы отвечаете за то, чтобы скорректировать свои действия и постараться снова обрести внимание слушателя.

Держите кривую внимания все время в голове, поскольку она поможет вам мысленно определять подъемы и спады в вашем диалоге. Вы сможете оценивать снижение концентрации внимания, что гораздо проще сделать, если представить себе некий график с максимальным и

минимальным уровнями. Конечно, в первый раз будет довольно трудно, но после испытания этого приема на практике, в подходящей ситуации, вы обнаружите, насколько он полезен.

Когда вы видите, что происходит спад, надо постараться выяснить, почему. Вы скучно говорите? Или пропустили важный момент? Или вы слишком злоупотребляете специальными терминами? Поскольку нам не дано читать мысли другого человека, чтобы определить, чем они на самом деле заняты, мы должны ловить сигналы, глядеть в оба, чтобы определить момент ослабления сосредоточенности.

Нужно иметь в виду различные деструкции, которые могут послужить причиной потери концентрации:

• ваш слушатель не согласен с чем-то из того, что вы сказали (и начинает думать об этом);

• визуальные деструкции;

• постоянное вторжение других людей.

Слушатель не согласен

Если слушатель не согласен с чем-то, о чем вы говорили, он может невольно переключиться на свои мысли и потерять нить изложения.

> – Разумеется, я считаю его недостаточно опытным для должности премьер-министра. Другой кандидат… Ну, я-то знаю, что у него свои…
>
> *(Слушатель разочарован, и его концентрация падает.)*
>
> – Но у вас была возможность открыть ему свои чувства до того, как вы назначили ему свидание. Понимаете, когда я была в вашем возрасте, моя мама говорила нам… *(Слушательница разочарована.)*
>
> – Я должен сказать, г-н Миллз, что быстрые, мгновенно действующие средства должны представлять для вас больший интерес, нежели долговечные. *(Слушатель разочарован.)*

В некоторых случаях, если вы сказали нечто, с чем ваш слушатель категорически не согласен, он просто станет ждать предлога, чтобы поскорее закончить встречу. Все, о чем вы говорите, больше не имеет для него никакого смысла.

Визуальные деструкции

Визуальные деструкции – это все, что может инициировать сверхактивность наших мыслей, заставляя мозг блокировать получение идущих к нам сообщений.

• Вы смотрите «Гамлета» в театре и замечаете часы на руке Офелии. Несколько минут влияние деструктивного элемента настолько сильно, что вы пропускаете и диалог, и актерскую игру.

• Вы сидите в ресторане с потенциальным клиентом; он внезапно узнает кого-то, сидящего в дальнем углу. Начинает постоянно оборачиваться, чтобы посмотреть, не заметил ли его тот человек; вы сами видите, что его внимание рассредоточено.

• Вы говорите с кем-то и замечаете, что у того пятно на пиджаке или оторвана пуговица на видном месте, откуда торчат нитки. Этого может быть достаточно, чтобы отвлечься и перестать следить за ходом любой беседы.

Итак, если вы, скажем, порвали рукав, зацепившись за ящик для документов, или потеряли на автостоянке самую главную пуговицу и знаете, что выглядите неопрятно, обязательно скажите об этом тем, к кому пришли. Поняв, что вам об этом известно, все забудут о раздражающем элементе. Тема закрыта.

Точно так же, если встреча должна проходить в вашем офисе, и там могут возникнуть визуальные деструкции, постарайтесь каким-то образом их избежать. Переверните, в конце концов, календарь Пирелли другой стороной!

Вспоминается один случай, о котором рассказал мне много лет назад коллега по работе. В одном известном рекламном агентстве, в которое он пришел на встречу, его буквально с порога все приветствовали теплыми улыбками. Пока он ожидал приема, ему улыбались даже те люди, которые покидали здание. Дружелюбие компании произвело на него впечатление. В ходе встречи в офисе

директора по работе с клиентами он наблюдал, что весь разговор перемежался улыбками всех присутствующих без исключения. Он покинул офис, думая о том, как хорошо прошли переговоры, – все были очень доброжелательны и светились улыбками.

Даже у водителя такси, доставившего его обратно, блуждала на лице улыбка. Он вернулся в свой офис и для начала завернул в туалет. Хотелось поправить волосы, и он подошел к зеркалу. И, о ужас! Он увидел свои щеки, украшенные четырьмя маленькими кусочками голубой туалетной бумаги, прилипшими в то утро к порезам от бритья. Я знаю, вам не терпится узнать, успешным ли было его посещение рекламного агентства? Нет. Они не услышали ни слова из того, что он им сказал.

Если вас постоянно прерывают

Очень раздражает, когда вы ведете с кем-то разговор, а вас при этом постоянно прерывают. Вот вы в ресторане с подругой, взволнованно рассказываете ей о новой работе, на которую только что устроились, а официант все подходит и подходит со своими дурацкими вопросами, хотя вы сказали ему, что дадите знать, когда будете готовы перейти к кофе. Вы инструктируете коллегу по управлению этой сложной системой, а в разговор постоянно вмешивается младший клерк, делая несущественные замечания.

Дела в офисе идут из рук вон плохо, когда вы обсуждаете что-то с начальником, коллегой или клиентом, а вашу встречу постоянно прерывают. Кривая внимания для самого первого примера, который мы анализировали (см. с. 61–62), приведена на рис. 3.

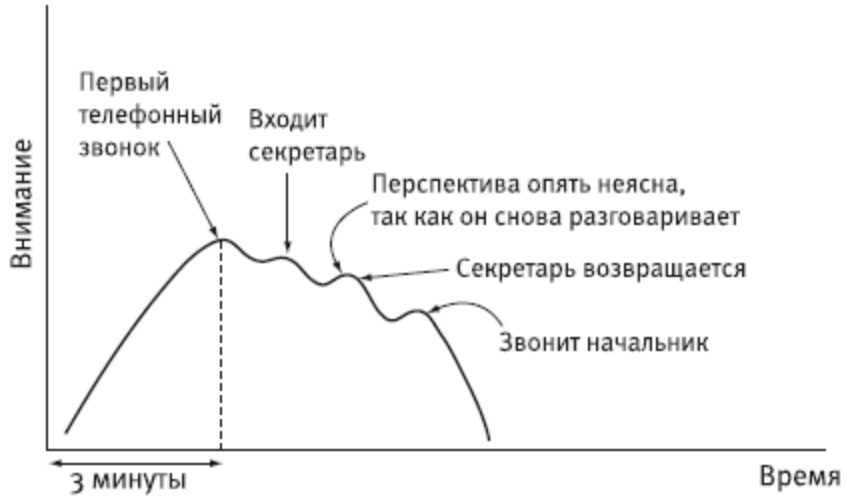


Рис. 3. Кривая внимания, отражающая прерывания и их последствия

Поскольку обычно работы невпроворот, всеми вышеописанными ситуациями вас вряд ли можно удивить. Трудно сделать так, чтобы встреча не прерывалась, если ваш собеседник – человек, который взвалил на свои плечи непосильный груз обязанностей, или же разговор происходит в большом открытом помещении.

Приходится с этим мириться. К сожалению, это исключительно ваша обязанность (будь то сообщение, которое следует передать, или идея, которую необходимо продать) установить «поломку» во внимании и провести «спасательную операцию».

Если вмешивается третье лицо, вы, по крайней мере, можете определить суть привнесенной проблемы, потому что слышите то, о чем говорится в вашем присутствии. Затем вы можете оценить степень воздействия на сосредоточенность своего слушателя.

В случае телефонного вмешательства вам придется понаблюдать за выражением лица своего собеседника, а также уловить то, каким тоном он разговаривает по телефону. Если его ответы стали односложными, для этого могут быть следующие причины:

• звонит его начальник, который чем-то недоволен;
• его партнер заявляет о своем уходе;
• секретарь сообщает, что машина где-то застряла;

• взбешенный клиент грозится разорвать большой контракт;

• его сын сообщает, что его выгнали из университета;

• производственный отдел дает информацию, что отгрузка основному клиенту прошла в нарушение сроков договора.

Пока он отвечает на телефонный звонок, вам придется оценивать вероятный уровень деструкции по выражению его глаз и тону голоса. Если он выглядит серьезно озабоченным, каков будет ответ на вопрос?

Все повторите. Еще раз напоминаю: все повторите.

Конспективно изложите человеку то, о чем вы рассказали ему до звонка.

Никому не нравится изображать из себя попугая, но запомните следующее: **исследования показывают, что люди воспринимают только около 40 % того, что они слышат** (и это без всяких там прерываний!).

Итак, подводя черту, вы повышаете свои шансы быть услышанным, донеся до собеседника свои размышления.

После того как вас прервали, мысленно постройте кривую внимания и отметьте те важные точки, которые были пройдены до того, как вам пришлось замолчать. Вы можете сделать это быстро. Новая проблема заблокировала в его голове часть того, о чем вы сказали ранее, поэтому вы должны помочь ему вновь войти в русло дискуссии. Вам следует определить, где произошел сбой во внимании, и начать с этого места. Восстановите дискуссию – и спасайте ситуацию.

Каждый раз, резюмируя сказанное, вы тем самым помогаете другому человеку более четко представить все те выгоды, которые обсуждаете. В случае интервью при приеме на работу, например, разговор не пройдет зря, если вы вкратце напомните интервьюеру о своих основных достижениях и качествах.

Если вы занимаетесь продажами, то сделайте то же самое: еще раз перечислите те выгоды, о которых говорили ранее. Помимо всего прочего, будучи в состоянии выделить наиболее существенные моменты своей презентации, вы тем самым показываете логичность и структурированность своего мышления, что существенно повышает ваш статус. Невозможно добиться от другого человека абсолютного внимания, если им в любой момент могут овладеть посторонние

мысли (это относится ко всем нам). Любопытно, как мысли, вызванные прерыванием и отвлечением от разговора, могут свести на нет нашу собственную презентацию. Если мы ответим на этот вопрос, то хотя бы сможем что-нибудь с этим сделать.

Как добиться большего внимания

Меняйте по возможности местоположение

Этот принцип применим везде, но давайте в качестве примера рассмотрим такое рабочее место, где стол разделяет получателя и отправителя сообщений. Человек – хозяин стола – не может скрыться (мысленно и физически) от лежащих на его столе «вещественных доказательств», напоминающих о ждущей его работе.

Так что? Любой, кто ведет разговор, сидя за своим столом, хорошо знает, что разложенные перед ним документы ждут своего исполнения. По собственному опыту вы знаете: те бумаги, которые лежат здесь перед вами, напоминают вам о безумной загруженности. («На самом деле мне ужасно некогда, так какого ж черта я тут с ним разглагольствую?») Это приводит к тому, что в голову лезут посторонние мысли: «Хм… Я должен не забыть написать ответ на то письмо. О, я должен выяснить это к пятнице. А это что там за зеленый кусок бумаги? О нет, я забыл продлить срок действия той подписки… Эй, вон на той записке Фрэну допустили орфографическую ошибку в слове „анализ”».

Вот вам результат присутствия на своей территории. Перед вами раскинулся красноречивый пейзаж ваших бесконечных дел. Это и отвлекает, и по отношению к другому человеку просто несправедливо.

Вам следует знать об этой «территориальной проблеме». Если вы уже раньше сталкивались с этим, вам надо поступать более мудро и стараться переместиться из этого «горячего» места в более спокойный угол комнаты, другими словами – прочь от стола. Возьмите на себя инициативу и смените место разговора.

Избегайте перерывов

Кривая внимания показывает вам, что налучшая ситуация складывается тогда, когда вы можете максимально долго поддерживать внимание. Известно, что мы принимаем многие решения под влиянием эмоций, поэтому очень важно уловить момент, когда ваш собеседник

готов воскликнуть: «Да, я счастлив предложить вам работу» или: «Расскажите мне поподробнее», или: «Хорошо, мы опробуем ваш продукт – мы дадим ему ход», или: «Да, можешь взять отгул в среду». Все, что способно привести к ослаблению этого мгновенного эмоционального подъема, может повернуть решение в другую сторону.

Вам необходимо удержать внимание другого человека на этой восходящей и не допустить, чтобы что-то его нарушило.

Представьте, что вы смотрите кино по телевизору уже 45 минут. Машина в 12 футах от края утеса, и ручной тормоз барахлит; она катится вниз к обрыву! Щелк, щелк – рекламная пауза.

Когда через три минуты показ возобновляется, будете ли вы испытывать то же волнение? То же чувство нарастающей драмы, которое заставило вас собраться? То же чувство достоверности, полностью поглотившее вас и остановившее ваши мысли, блуждавшие на протяжении фильма? Короткий ответ на эти вопросы – «нет». Пауза привела к тому, что состояние сильных эмоций ушло. Момент утерян.

Точно так же все происходит и в межличностных отношениях. Вы обсуждаете возможную рекламную кампанию с генеральным директором в течение получаса. Ей довольно интересно, это видно.

> – У вас есть еще какие-нибудь результаты социологических исследований, которые вы можете мне показать? – спрашивает она.
>
> – Да, я только достану их из портфеля.

Вы хватаете портфель и начинаете судорожно искать. Поскольку это занимает некоторое время, генеральный директор возвращается к своим документам на столе. Она любезно предоставляет вам еще минуты три на поиски, но вы все продолжаете рыться в своем портфеле, и она снова переключает внимание на свою работу.

> – Ага, вот он, – нет, не это… Подождите, я думаю, вот это хороший пример. Нет, извините. Он у меня где-то здесь.

Итак, зрительный контакт уже не действует на протяжении нескольких минут. Вы слишком заняты поиском бумаг. Эмоциональное состояние генерального директора тоже изменилось. Уровень ее восприятия начинает падать, так же как и доверие к вам. Ее мысли

теперь возвращаются к письмам, которые необходимо подписать, к ланчу, на который хорошо бы пойти с подругой, и рассуждениям о том, почему ей не следует терять время на ваше предложение. Наконец, нужные бумаги находятся.

> – Вот смотрите. Это пример того, как были одновременно проведены три кампании в различных регионах. Их стоимость считалась раздельно в этом случае…

Появляется калькулятор: зрительный контакт еще больше теряется.

> – Так, кажется, что-то неправильно. Может быть, я нажал минус вместо… Нет, я не мог… Интересно, а батарейка…?

В последующие две или три минуты калькулятор отказывается работать. Нет ничего более скучного, чем смотреть на людей, «воюющих» с калькулятором (на втором месте – смотреть, как сохнет краска), особенно если вы не уверены в их ловкости.

К этому времени унылое лицо, принимающее решение, практически растеряло всю ту «высоту» и почти готово столкнуться с землей. Это не такая уж редкая ситуация. Простаки – обыденность наших дней.

Необходимо постоянно анализировать ситуацию. Дело не в том, что потенциальный клиент больше не думает о вашем предложении как о выгодном. *Всего лишь ушло желание двигаться вперед.* Генеральный директор будет обдумывать предложение и, возможно, вернется к нему в будущем, но не сейчас.

Урок? Согласитесь, что большинство положительных решений – неважно, каких, – принимаются на эмоциональном уровне, поэтому нужно обязательно заручиться согласием в тот момент, когда эмоции на подъеме.

Старайтесь не прерывать свои дискуссии или презентации, отводя глаза от собеседника в сторону. Вы же тем самым подталкиваете других к тому, чтобы «отвлечься от вас». Имейте все необходимые документы под рукой. Если вам потребуется калькулятор, научитесь обращаться с ним умело.

Как будет выглядеть кривая внимания для этой ситуации, показано на рис. 4.

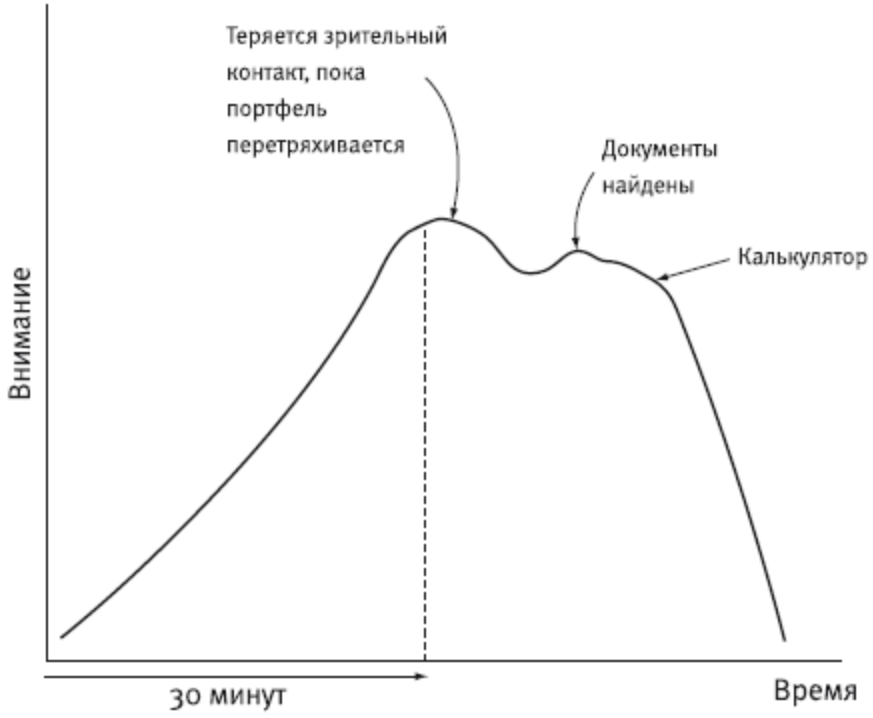


Рис. 4. Пример кривой внимания: в первые полчаса растет, затем резко падает

Скажите то, что вы собираетесь сказать

Можно назвать это «золотым правилом». Оно говорит о том, как удержать внимание и сделать ваши сообщения понятными и запоминающимися. Скажите то, что вы собираетесь сказать. Скажите это. Повторите то, что вы сказали.

Сначала вы сообщаете своей аудитории о том, о чем собирались говорить. Если этот предмет интересен (а вы, разумеется, должны привлечь к нему внимание), то вы поддерживаете этот интерес в людях. Затем вы рассказываете им об этом. И, наконец, вы вкратце повторяете то, что уже сказали.

Поскольку люди воспринимают только около 40 % того, что слышат, эта формула повышает ваши шансы быть услышанным

(рис. 5).



Рис. 5. Золотое правило удержания внимания

Кофе-брейк


Внимание можно удерживать только тогда, когда р_____ интерес, – в противном случае люди начинают прислушиваться к себе, поэтому захватывайте их внимание.


Поскольку люди постоянно про себя «прокручивают свои собственные пленки», то вам нужно уметь определять, когда происходит «п_____» внимания.

 Люди обычно не п_____, что потеряли нить разговора.

 Воображаемая «кривая внимания» очень ценна. С ее помощью можно наглядно увидеть снижение с_____ и понять, как и когда лучше с этим бороться.

 Следующие деструкции могут стать причиной потери нити разговора:

• ваш слушатель не согласен с чем-то из того, что вы с_____ (и начинает думать об этом);

• в_____ деструкции;

• постоянное в_____ других людей.

 Большинство положительных решений принимаются на э_____ уровне, когда эмоции на подъеме, поэтому не пренебрегайте зрительным контактом с собеседником в угоду «общению» с бумагами или калькулятором.

 Все время помните: люди воспринимают всего около ____% того, что слышат (и это без всяких там прерываний).

 Постарайтесь в течение всей беседы поддерживать з____ контакт с человеком.

Глава 4. Следите за языком тела. Как правильно расшифровывать сигналы других и посылать свои

Обычно человек смотрит, но не видит, слушает, но не слышит, трогает, но не чувствует, ест, но не ощущает вкуса, двигается, не осознавая этого физически… и говорит, не думая.

Леонардо да Винчи

Общение, безусловно, представляет собой нечто большее, чем просто способность говорить и слушать. Когда мы общаемся, то также выражаем свои чувства в невербальной форме. Хорошие ораторы умеют одновременно говорить и использовать невербальный язык для повышения воздействия на аудиторию и своей способности убеждать.

Мы хотим лучше понять человека, с которым общаемся. В конце концов, вы по собственному опыту знаете, что зачастую ваши слова весьма отличаются от мыслей и чувств.

1. Вы разговариваете с кем-то и одновременно посылаете ему как вербальные, так и невербальные сообщения (говоря научным языком, вы кодировщик).
2. Он получает сообщение, интерпретирует его в определенной манере и отсылает вам обратно так же с помощью как вербальных, так и невербальных средств (декодировщик).
3. Вы, в свою очередь, отвечаете ему вербальным и невербальным способами.

Кодировщик «посылает» сигналы о различных типах поведения, требующих интерпретации, а декодировщик «принимает» их и интерпретирует в соответствии с *собственными* представлениями. (Кажется, быть беде!) И, конечно же, мы постоянно меняем «роли», принимая на себя то роль говорящего, то слушающего.

Проблема в общении с людьми заключается в том, что мы «выдаем» две формы поведенческой информации. Эксперты в области невербального общения Экман и Фрисен (1969) называют первую форму «информирующим актом», который приводит к определенной интерпретации со стороны слушающего без активного или осознанного участия «посылающего».

Итак, невербальное поведение человека – это **непреднамеренные** сигналы, которые декодировщик может интерпретировать правильно или неправильно. Второй тип сообщений называют «коммуникативным актом», когда кодировщик **осознанно** пытается передать конкретное сообщение.

Процесс продолжается. Мы все в этом! В реальности исследования, проводимые психологами в течение многих лет, постоянно дают один и тот же результат: в обычном разговоре один на один около **40–45 % смысла передается вербальными средствами и 55–60 % – невербальными.** Другими словами, всего только половина сообщения передается нам словами, а другая половина – невербальными средствами общения.

О чем это говорит? О том, что для достижения успеха в межличностных отношениях нам необходимо больше внимания обращать на невербальное поведение, чем на то, что говорится. Мы обычно судим о жестах, несколько отделяя их от речи, как о проводниках внутреннего состояния другого человека. Впечатление, которое вы производите, и впечатление, которое вы получаете, во многом зависят от невербальных средств общения. Можно отметить три функции языка тела при его использовании:

вместо речи;
• для *усиления* речи;
• при демонстрации (передаче) *настроения* человека[3].

Когда люди встречаются в первый раз, то, как подчеркивают исследования, проведенные социопсихологами, очень важны первое впечатление и то воздействие, которое оказывается в первые несколько минут. Это относится как к социальной, так и деловой сфере. Мы оцениваем в человеке все – от личностных характеристик до манеры одеваться и языка тела. Конечно, вероятность ошибок довольно

высока. Скорее, знание этого должно помочь нам понять, что происходит в повседневной жизни, что нам следует делать, когда мы наблюдаем сами, а также что происходит, когда мы становимся объектом наблюдения.



Самое главное – **восприятие**. Приведу в качестве примера небольшой анекдот.

Старик умирает и попадает в ад. Там он видит своего друга, 95-летнего дряхлого человека, на коленях которого сидит прекрасная молодая женщина. Он говорит своему другу: «Какой же это ад?! Вместо наказания ты тут веселишься». На что тот отвечает: «Это и есть наказание – для нее!».

Обратите внимание на ключевой элемент мышления. Этот анекдот показывает, как можно изменить **восприятие**. Это крайне важно для того, чтобы преобразить собственное мышление и, следовательно, интерпретацию ситуации.

Исследования Эдварда Боно показали, что 90 % ошибочного мышления вызваны ошибочным восприятием. **Если измените восприятие, вы сможете изменить свои эмоции, а это приведет к новым идеям и мыслям.**

Невербальное поведение *вне* сферы бизнеса и за пределами рабочего места (работы) гораздо легче «читать», чем то, которое обычно проявляется в деловой обстановке. **Здесь люди склонны надевать маски и играть различные роли, скрывая зачастую свои истинные чувства.** Умение «читать» сигналы в рабочей обстановке является превосходным подспорьем для вашей социальной жизни, поскольку принципы и там, и здесь, по существу, те же самые.

При каждом взаимодействии с другим человеком наше настроение и эмоции в этот момент времени считываются (для потенциального анализа) и оцениваются: они могут проявляться в позе, положении или движении нашего тела. Никто не может узнать наши сокровенные мысли. Они, в конце концов, наша частная собственность. И все же у нас есть возможность замечать эмоции других, и мы можем передавать им свои чувства: движение двустороннее, если стороны чутко относятся друг к другу.

Термин «язык тела» часто используют для описания невербального поведения. Его роль в межличностных отношениях чрезвычайно важна. Не произнося ни единого слова, вы производите то или иное впечатление языком своего собственного тела.

Вы не можете не общаться.

Почему невербальное общение так важно?

«Если б ты мог прочитать мои мысли…
Сколько интересного ты мог бы узнать…»

Как напоминает нам песня, если бы мы могли читать мысли друг друга, сколько любопытного мы бы узнали – и насколько бы мысли отличались от слов!

«Прекрасная вечеринка». (*Мысли:* «Надо было остаться дома и посмотреть мой любимый сериал»).

«Что ж, спасибо, что пришли. Мы свяжемся с вами через неделю – нам надо еще побеседовать с другими кандидатами». (*Мысли:* «Когда же вы уйдете, наконец! Только время зря трачу… он издевается что ли? Неужели он думает, что я понимаю сленг, на котором они разговаривают в своей компании? Я надеялся, что мое ироничное выражение лица достаточно красноречиво»).

«Нет, конечно, я не против, что вы снова взяли мою газонокосилку». (*Мысли:* «Не сосед, а сущий дьявол! Ну и нахал. Уже пятый раз берет у меня газонокосилку. А еще год назад говорил, что купит свою»).

Что ж, возможно, это даже хорошо, что мы не умеем читать мысли, иначе другие тоже смогли бы читать *наши* мысли. Но раз мы не можем читать мысли, нужно научиться «читать» людей, чтобы понять невысказанное. Нужно обратить внимание на язык тела, чтобы понять, что происходит в голове человека. Помните, разум и тело едины.

Именно невербальное общение дает нам самую достоверную информацию об истинных чувствах другого человека. Для того чтобы успешно «читать» язык тела, необходимо соединить элементы поведения человека как своего рода мозаику и понаблюдать за поведением в контексте.

В конце концов, язык тела – это не наука, и если вы будете учиться распознавать различные жесты, манеры и параязык, то сможете овладеть этим искусством так же, как любым другим делом.

Небольшое предостережение. Журналы и книги утверждают, что определенные жесты говорят о том-то и том-то. Во-первых, нужно искать целую группу сигналов, подтверждающих вашу оценку. Во-вторых, никто не застрахован от ошибок. Однако, так как мы не способны читать мысли, этот метод поможет лучше понять, что происходит в голове другого человека. Обычно, когда люди не хотят показывать свои чувства, им бывает особенно трудно утаить их невербальные проявления. Это намного сложнее, чем контролировать свои слова (хотя параязыковое непреднамеренное предательство (см. далее) тоже часто случается. Сквозь любой фасад тщательно

подобранных слов может просочиться скрываемая правда, произойти эмоциональная «утечка», которой управлять практически невозможно.

Сейчас все большее внимание уделяется пониманию эмоций другого человека. Это совершенно необходимо для успешного общения, особенно тогда, когда мы стараемся «настроиться на ту же самую волну», чтобы переместить его из пункта *А* в пункт *Б*. Первостепенная роль в этом принадлежит языку тела. С его помощью мы сообщаем о своих эмоциях другому человеку, он дает нам возможность эффективно «считывать» ответные эмоции и демонстрировать в ответ наше сопереживание.

В 1960-е годы доктор Альберт Меграбян, профессор Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, провел удивительное исследование, которое цитируется каждый раз, когда обсуждается язык тела. Он вывел известные параметры: 55, 38 и 7, отметив, что большинство людей посылают смешанные сообщения. Он обнаружил, что воздействие сообщения на **55 % – визуальное (невербальное), на 38 % – речевое (тон голоса, ритм, интонация) и на 7 % – вербальное (имеются в виду слова)**.

Итак, в межличностном общении:

• 93 % воздействия вашего сообщения имеет **невербальный характер** (на 55 % – то, что вы видите, на 38 % – как это звучит);

• 7 % воздействия вашего сообщения – **вербальное** (слова: что и как вы говорите).

Прошло более 50 лет, а это исследование все еще приводится как пример – *иногда с оттенком скепсиса*. Почему? Некоторые люди сомневаются в точности цифр. Однако Меграбян акцентировал внимание не на конкретных цифрах, а на том, какое значение имеет невербальное общение по сравнению с вербальным.

Последующие исследования подтвердили выводы Меграбяна. Хотя цифры немного отличаются, **все согласны, что визуальный фактор больше чем наполовину отвечает за чувства и отношение,** при этом тон речи стоит на втором месте, а затем следует содержание – произнесенные слова.

Проще говоря, бо`льшая часть информации в любом взаимодействии с людьми (лицом к лицу) передается через сигналы

тела.

Если мы проанализируем функцию языка в своем ежедневном общении, то увидим, что его цель – донести наши идеи, мысли и чувства. Если общение адекватное, то мы общаемся эффективно. Однако это не является исключительно прерогативой слов. Как мы увидим далее, очень многое зависит от того, КАК мы произносим слова.

Параязык

Невербальное общение (те самые 93 %) подразделяется на следующие составляющие:

• 55 % – язык тела;
• 38 % – невербальные аспекты речи.

Невербальные аспекты речи называются паралингвистикой. Прежде всего, это тон речи, эмоциональная окраска голоса, другими словами, вокальные изменения или вариации голоса. Очень важно подробнее остановиться на этой интереснейшей области паралингвистики, поскольку она определяет значительную часть общения. К ней относится следующее.

Сила голоса: громкость или мягкость голоса будут зависеть от того, какую мысль мы пытаемся донести. Мы можем особо подчеркнуть некоторые слова, произнеся их более громко (или наоборот).

Темп речи: от темпа речи непосредственно зависит то, что в конечном итоге получит аудитория. С одной стороны, если оратор говорит слишком быстро, он может потерять внимание своих слушателей. С другой стороны, аудитория может утратить интерес и к слишком медленно вещающему оратору.

Тон, тембр и модуляция: в ходе ежедневных разговоров мы регулируем тембр своего голоса и меняем модуляцию. Вы можете заметить, что достаточно большое количество людей, когда они задают вопросы, повышают тембр голоса. Искусное использование тона, тембра и модуляции может значительно усилить ваше послание. Вы можете сообщить что-то всего лишь изменением тона. Обратите

внимание, как смещение акцента меняет смысл одного и тот же вопроса.

– Ты **хочешь**, чтобы я ушла?
– Ты хочешь, чтобы **я** ушла?
– **Ты** хочешь, чтобы я ушла?

Мы говорили ранее, что язык тела играет большую роль в общении; паразык является такой же важной его частью, независимо от того, несет он негативный или позитивный импульс. Он также придает значение словам и позволяет общаться эффективнее.

Смешанные сообщения и «высокие цифры»

Итак, эти 38 % общения относятся к тому, как **звучат** слова человека, который разговаривает с вами, а также к впечатлению, которое вы производите, когда разговариваете с кем-либо. Невербальное поведение – это всегда улица с двусторонним движением. Звучание вашей речи отражает ваше *эмоциональное* состояние.

Остальные 7 % (слова) не менее важны. Просто они имеют меньшее значение, если другие элементы не вызывают доверия. Одного слова или фразы достаточно, чтобы полностью изменить результат общения (см. главу 6).

Вероятно, самый важный итог этого исследования – воздействие на нашу интерпретацию **смешанного сообщения**. Другими словами: когда то, что вы **слышите**, *противоречит* тому, что вы **видите** (и наоборот). Исследования показали, что в случае смешанного сообщения мы склонны верить более высоким цифрам (как верной интерпретации).

Вот это вам знакомо по опыту:

Наташа *(мужу, поглощенному анализом курса акций в Financial Times)*. Посмотришь образцы занавесок для спальни? Знаю, они дорогие, но… У тебя найдется минутка?

Муж *(отрывается от газеты, снимает очки, раздраженно откладывает в сторону калькулятор и ручку)*. Да, хорошо. Слушаю тебя.

Это смешанное сообщение. Слова говорят «да», а тон информирует совсем о другом. Как вам кажется, где истинный смысл сказанного? В *словах* или в *тоне*?



Скорее всего, именно тон мужа говорит об его истинных чувствах – более **высокая** цифра, 38 %. Помните, мы всегда верим более высоким цифрам: в данном случае тону, а не словам (7 %). Если Наташа достаточно проницательна, чтобы понять чувства мужа по тону его голоса, она скажет ему, что лучше будет, если они поговорят позже. Возможно, тогда сопротивление с его стороны будет меньше (в зависимости от того, что он прочитал в газете).

Если жизнь – как игра в карты…

…Тогда общение с людьми – как покер. Потому что успех в покере целиком и полностью зависит от того, насколько хорошо вы понимаете людей. Здесь нужна интуиция, чтобы понимать язык тела соперников и при этом скрывать собственные чувства, чтобы они не смогли «прочитать» вас. В покере язык тела часто выдает мысли игрока.



В реальной жизни мы контролируем свои эмоции. Возможно, вы делаете это осознанно – чтобы произвести определенное впечатление – или просто это в вашем характере. Большая часть используемого нами языка тела заучивается и затем с годами превращается в привычку. Важно понять, **работают ли эти привычки на вас или против вас?**

Сара. Слушай, я действительно не знаю, стоит ли ехать отдыхать, если мы все-таки купим дом?

Джейн *(подперев правой рукой подбородок, постоянно трет глаза)*. Да. Я понимаю.

Сара. Я вот что имею в виду, посмотри на Лиз из отдела персонала, точнее на то, что случилось с ней в одночасье после того, как было принято ее предложение… Я думаю…

Джейн *(смотря в сторону, а затем вниз на свою чашку кофе).* Да знаю я.

Сара думает: «Джейн неинтересны мои проблемы. Она завидует, потому что я покупаю новый дом, а она застряла в своей двухкомнатной квартире». Но вполне могло быть, что Джейн не спала перед этим всю ночь, чувствовала себя не слишком хорошо и поэтому языком тела демонстрировала признаки невнимания.

Если причина была действительно в этом, тогда имела место неверная интерпретация сообщения, причем с разрушительными последствиями.

Очень важно знать, какое впечатление вы можете произвести на других, потому что только языком тела, который, по сути, является «языком безмолвия», невозможно получить ответ, правильно ли ваше сообщение интерпретировалось. В вышеприведенном примере Джейн совсем не хотела произвести впечатление невнимательного человека, но Сара получила именно это безмолвное сообщение. Другой сценарий.

Мистер Пирсон. Садитесь, мистер Кэйн. У вас файлы при себе, я возьму их?

Мистер Кэйн. Да, я принес их с собой. *(Садится, подчеркнуто равнодушно смотрит на часы, бросает взгляд на мистера Пирсона, затем, вытянув ноги, начинает разглядывать собственные ботинки.)*

Мистер Пирсон. Я думаю, что если мы вместе посмотрим на цифры, то сможем договориться, как внести изменения в бюджет следующего года, чтобы быстро добиться успеха. *(Чуть наклоняется вперед и с улыбкой смотрит прямо в глаза.)*

Мистер Кэйн. Лично мне это нравится.

Мистер Пирсон. У нас тут небольшая заминка. Если мы уберем всего-то одного человека из вашего отдела, то сократим расходы на заработную плату как раз на столько, чтобы хватило на приобретение места на выставках, которые пройдут в Бостоне и на Гернси.

Как вы думаете?

Мистер Кэйн. Если нам необходимо это сделать, то пусть будет так. *(Начинает стряхивать ворсинку со своего пиджака, постепенно опускаясь к брюкам.)*

Мистер Пирсон. Но что вы на самом деле думаете по этому поводу? Скажите мне – это должно быть наше общее решение. Я могу даже пригласить мистера Хенсона.

Мистер Кэйн. Все нормально. Я надеюсь, что кого бы мы ни стали сокращать, ему не придется увольняться немедленно? *(Продолжает выискивать ворсинки и, в конце концов, доходит до левого носка.)*

В этом месте мистер Пирсон находит вежливое оправдание, чтобы закончить встречу. Он говорит, что ему надо срочно получить документацию, сделанную для головного офиса. Язык тела мистера Кэйна свидетельствует о его полном разочаровании. Мистер Пирсон проявил достаточно проницательности, чтобы уловить сигналы.

Возможно, для подобного настроения мистера Кэйна в тот день была особая причина, или она появилась в ходе разговора. В любом случае очевидно, что было бы неблагоразумным продолжать встречу в надежде получить продуктивный результат. Оба обрели, по крайней мере, возможность обдумать вопрос или обратиться за советом к третьей стороне, или предпринять что-то еще. Мистер Пирсон мог навести справки, чтобы попытаться выяснить все скрытые проблемы, касающиеся мистера Кэйна.

Использование сопереживания для получения сигналов тела

Если мы хотим с успехом общаться как в частной жизни, так и на работе, нам следует концентрировать внимание одновременно на

невербальных и вербальных сигналах. **Чувства лучше всего передаются в невербальных посланиях.** Внешние признаки внутреннего эмоционального состояния людей видны по выражению их лиц, движению тела, жестам, тону голоса и иным нюансам поведения. Выражение лица, безусловно, имеет решающее значение для передачи чувств. Лицо и глаза могут раскрыть практически все. Мы первоначально интерпретируем эмоции других людей и их отношение к нам именно по выражению их лиц.

Как правило, мы доверяем людям в гораздо большей степени, если выражение их лиц не противоречит (то есть соответствует) словам, слетающим с их губ. На нас в большей степени оказывают влияние именно такие люди, нежели те, у кого наблюдается явное несоответствие.

Как можно доверять пафосу и энтузиазму оратора, если его лицо выражает напряженность и нерешительность или сумрачно?

Исследования показали, что распознавание некоторых выражений лица поистине универсально. Мы успешно определяем шесть различных эмоций, отражающихся на лице человека:

- печаль;
- удивление;
- раздражение;
- сердитость;
- счастье;
- страх.

Тот факт, что выражение этих эмоций оказывается универсальным, характерным для всех рас и народов, дает нам возможность сделать вывод, что оно является врожденным, а не заученным. Тем не менее мы можем относительно легко управлять собственным выражением лица и его контролировать.

Лицо может рассказать о многом, прежде всего, с его помощью мы выражаем свои эмоции в повседневной жизни. Если кто-то говорит о том, что нас расстраивает, или мы понимаем, что нам навязывают заведомую ложь, или сказано что-то такое, что ставит нас в затруднительное положение, – не говоря ни единого слова, мы можем одним только взглядом передать свое отношение к происходящему.

Песня Нормы Десмонд из мюзикла «Sunset Boulevard» прекрасно иллюстрирует это:

> *«…достаточно одного взгляда, чтобы не верить словам…*
> *…достаточно одного взгляда – чтобы все понять…».*

Мы также пользуемся своим лицом, чтобы усилить передаваемое нами вербальное сообщение. Но мы должны быть осмотрительными. Очень часто можно слышать выражение: «Это написано у вас на лице»; при этом также хорошо известно, как легко можно скрыть свои истинные чувства. Вы когда-нибудь наблюдали, как проигравшие оскаровские номинанты аплодируют победителю, хотя еще мгновение назад им казалось, что они сжимают статуэтку в своих руках? Если мы будем судить только по выражению лица, то можем жестоко ошибиться в оценке эмоций.

Наблюдения показывают, что человеческие существа физически подражают действиям других в определенных ситуациях, чтобы сообщить о своем понимании. В частности, мы легко можем сымитировать страдание, когда другой человек выражает это чувство; на самом деле это, как правило, проявление симпатии к собеседнику.

Улыбайтесь, и тогда целый мир…

Из всех возможных выражений лица есть одно, которое всегда нужно поощрять, – это улыбка. Счастье, пожалуй, единственная положительная эмоция, которую мы можем изобразить на своем лице. Людям тяжело улыбаться искренне. Приходится прикладывать немало сил, чтобы глаза и губы действовали гармонично. Если улыбнуться только губами, без глаз, получится ухмылка. (Видели ее когда-нибудь? Не сомневаюсь, что видели!)

Что мы чаще всего передаем друг другу в ходе общения – негативное или положительное состояние? Когда мы чувствуем себя лучше – при дурном настрое или радостном? Вы знаете ответы. У вас хорошее настроение, и неожиданно вы встречаете кого-то, кто кажется вам несчастным и не улыбается. Разве это не отнимает и у вас частичку радости? Кажется, есть только один-единственный выход –

улыбнитесь! Вам это ничего не будет стоить, но передаст теплоту вашего доброго отношения.

Это целая обойма позитивных физиологических процессов, как, например, прилив крови к мозгу, который улучшает наше настроение. Исследования показали, что стоит заставить себя сделать определенное выражение лица, как это побудит мозг и тело откликнуться. Начинаются биохимические процессы и вырабатываются гормоны, позволяющие вам почувствовать себя лучше. **Чем лучше ваш настрой, тем лучших результатов он помогает достичь.** Исследования показали, что вопреки тому, что всеми считалось очевидным, эмоции могут *следовать* за выражением лица, а не *предшествовать* им.

Итак, выражение лица человека на самом деле контролирует эмоции. И, конечно же, трудно переоценить значение вашей улыбки для тех, с кем вы имеете дело, поскольку уже не раз было доказано, что люди склонны подражать состоянию другого человека (и вы, по всей вероятности, в этом сами абсолютно уверены, потому что неоднократно так поступали).

Да, и еще один важный момент (как для мужчин, так и женщин, читающих эту книгу): улыбка задействует только один мускул, тогда как другие выражения – сразу массу и по всему телу.

Жесты языка тела

Вы легко можете сиять лучезарной улыбкой, хотя на душе у вас кошки скребут. Что действительно трудно поддается контролю, так это наши жесты и тон голоса (мы рассмотрим это чуть позже).

Зрительный контакт (контакт глаз) – наиболее эффективное невербальное средство установления хорошего контакта при общении. Когда мы смотрим на кого-то, то этот кто-то уверен, что привлек наше внимание. Зрительный контакт непосредственно направляет нас на путь взаимного обмена, так что его значение сложно переоценить. Мы склонны использовать зрительный контакт для обратной связи, чтобы заверить говорящего в том, что слушаем его. Нам, в свою очередь, тоже необходимо получить от него сигнал, что ему известно то, что мы слушаем.

Мы зачастую используем зрительный контакт автоматически и бессознательно и, по всей видимости, во многих ситуациях явно

недостаточно, особенно на работе. Задумайтесь о том, как часто вы позволяете себе войти в зрительный контакт? А ваши коллеги по работе? Сравните себя с ними. Мы склонны вступать в больший зрительный контакт, когда кого-то слушаем. Оратору приходится смотреть на свою аудиторию – один там у него или сотня, чтобы получить ответную реакцию. Если не смотреть, то невозможно определить, отвлеклись они или нет, понимают ли, что вы говорите, не слишком ли быстро вы говорите и, конечно, соглашаются ли с вами слушатели. *Недостаток зрительного контакта производит впечатление, что вы говорите на людях, а не с ними.*

Исследования показывают, что если во время разговора человек смотрит налево, это означает, что он пытается что-то вспомнить; а если он смотрит направо – то использует свое воображение. Это может быть мимолетное движение, неуловимое.

Нарастающий зрительный контакт демонстрирует ваш успех. Он может показать, что вы внимательны, что вам нравится кто-то, и при этом вы искренни; он может инициировать общение между людьми и обеспечить его дальнейшую поддержку после начала диалога. Зрительный контакт способен стать потрясающим «агентом влияния», который поможет вам убедить собеседника принять вашу точку зрения или купить ваш продукт; если мы смогли его установить и поддерживать с теми, кто нас особенно привлекает, то получаем хорошие шансы на развитие романа.

Когда люди говорят о языке тела, они подразумевают *использование жестов,* придающих дополнительное значение сказанному. Многолетние исследования психологов показали, что эти жесты обычно могут быть разбиты на пять категорий.

Символы: специфические движения, заменяющие слова, – невербальные действия, имеющие смысл, который легко понять; могут исходить из любой части тела. Самые очевидные примеры – это выражение лица (когда человек хмурится, например) или движения рук (большой палец вверх в знак одобрения). Соблюдайте осторожность, разговаривая с представителями других культур, так как может произойти «непреднамеренное» общение, когда кодировщик и декодировщик абсолютно по-разному воспринимают одни и те же символы.

Иллюстраторы: движения, используемые совместно с речью.

Регуляторы: движения, относящиеся к тому, что мы говорим или слушаем, выражающие наши намерения.

Адаптеры: движения, такие, как барабанить пальцами, теребить волосы или вертеть в руках какие-нибудь безделушки, выражающие наши эмоции. Адаптеры делятся на три типа:

а) самоадаптеры, такие, как поглаживание волос, почесывание головы и т. д.;

б) альтер-адаптеры: скрещивание рук на груди или защитные жесты, указывающие на близость, отчуждение или «бегство»;

в) предметные адаптеры – например, когда вертят в руках какой-то предмет или теребят сережку.

Дисплей эмоций: более ясные сигналы, которые раскрывают чувства, как, скажем, выражение лица.

Для понимания языка тела необходимо анализировать его в совокупности с другими жестами или в контексте конкретной ситуации. Следует пользоваться подсказками, которые нам дают сразу несколько жестов говорящих (они известны как «кластеры жестов») совместно с их вербальным выражением. Например, в ходе разговора мистера Пирсона и мистера Кэйна (см. раздел «Работает это на вас или против вас?») разглядывание своего ботинка, поглядывание на часы, вытягивание ног, стряхивание ворсинок с одежды и отсутствие по-настоящему зрительного контакта были красноречивым кластером жестов в дополнение к его сухим высказываниям.

Несообразность, которая случается между подсказками из различных каналов, известна психологам как «межканальное противоречие».

Если мы получаем из двух различных каналов общения (то есть вербального и невербального) противоречащие друг другу сообщения, то их получатель, вероятно, поверит **тому сообщению, которое труднее всего сфальсифицировать**. Обычно это невербальное сообщение. Поэтому невербальное общение скорее, чем вербальное, будет принято как правдивое. Как только появляется несоответствие между увиденным и услышанным, мы склоняемся верить более высокой цифре.

Итак, к примеру, содержание (слова, 7 %) кажется вполне приемлемым, но эмоциональное состояние человека, о котором мы судим по тону голоса и «запинаниям» (параязык), говорит, что что-то не так. Поэтому мы будем верить более высокой цифре, то есть 38 % как показателю достоверности сообщения. Следовательно, мы не убеждены, что все именно так, как человек говорит.

Каждый из нас часто попадал в такую ситуацию и сам так поступал. Тон вашего голоса сбивал с толку того, кто вас слушал (жена, муж, клиент, босс, родственник, друг), поскольку вы посылали смешанное сообщение – нетерпеливое, оборонительное, грубое – так что слушающий (декодировщик) получал и интерпретировал ту информацию, которую вы и не собирались посылать. Тон голоса выдал вас. В терминологии языка тела используется слово «утечка» для обозначения того, как ваше вербальное сообщение *опровергается* визуальными проявлениями (обычно в нижней части тела). Другими словами, истинные эмоции выплывают наружу, даже когда человек пытается скрыть их. Если вы осознаете это, то для укрепления отношений лучше объяснить собеседнику свое поведение. Например, если у вас был тяжелый день: «Мне только что пришлось уволить нашего офис-менеджера – извините, если я кажусь немного раздраженным».

Итак, слова и параязык (45 %) могут быть приемлемыми, а человек при этом ерзает на стуле, избегает зрительного контакта, нервно барабанит пальцами, и это явно не внушает доверия. И мы верим более высокой цифре, 55 % – как индикатору истинного положения дел. *Нас этот человек не убедил.*

Если именно вы показываете такой язык тела и для этого есть веская причина, то обратите на нее внимание собеседника, и, вероятно, вы сможете сохранить его доверие.

Если вы хотите успешно посылать сообщения своей аудитории, необходимо, чтобы вербальные и невербальные сообщения соответствовали друг другу, то есть были бы конгруэнтными. Они не должны иметь никаких разногласий между собой. Конгруэнтность и кластеры жестов в совокупности обеспечивают нас средствами для безошибочной интерпретации языка тела. Как заметил Карл Юнг:

«Разделение психологии и биологии абсолютно неоправданно, так как человеческая психика существует в неразрывной связи с телом. Разум и тело едины».

Вспомните, как вы сидели у кабинета, дожидаясь начала интервью, и старались вести себя спокойно и сдержанно, улыбались секретарю, обнаруживая, между тем, гораздо больше складок на ее сардоническом лице, чем на платье, когда она подавала вам кофе. («Что знает она, чего не знаю я? Есть ли еще кто-нибудь, кто уже получил эту работу?»)



Вы ставите чашку с кофе на стол, выпрямляетесь, поправляете галстук, закидываете ногу на ногу, распрямляете ноги, опять скрещиваете, вертите в руках ремешок от часов, приглаживаете волосы, распрямляете ноги. К тому времени, когда ваш «следователь»

выходит, чтобы вас поприветствовать: «Доброе утро. Мы вас ждали», – ваши нервы уже просто на пределе!

Избегайте негативных сигналов

Если вы хотите овладеть языком тела и узнать его секреты, то *самое важное заключается в том, как их воспринимают другие,* независимо от того, что определенные жесты означают для вас лично.

К сигналам, свидетельствующим о некоем раздражении, обычно относятся следующие.

Скрещенные руки

Можно по-разному скрещивать руки на груди, но смысл этого – один и тот же. Обычно это защитная реакция; вы можете наблюдать такую позицию рук в поездах, кафе-барах, в лифтах. В разговоре один на один или на совещании вы увидите скрещенные на груди руки у того, кто с вами не согласен. Это должно послужить для вас предупреждением: если срочно что-то не предпринять, то можно остаться ни с чем. Бессмысленно продолжать, даже если **вербальное** поведение человека говорит о том, что он согласен с вами. Как мы отметили ранее, мы верим более высоким цифрам – то есть негативной позе скрещенных рук. Некоторые люди по привычке или по своим предпочтениям говорят, что им удобно сидеть, скрестив руки на груди. Но следует всегда помнить, что вы получаете сигналы от человека именно через язык его тела и в то же время подаете ему сигналы через свои **невербальные** источники.

Сигнал «утечка» может дать вам шанс что-то изменить прежде, чем ваш собеседник успеет облечь свои эмоции в слова, когда что-то спасать уже будет слишком поздно. Такое часто случается во время семейных споров, в ходе презентаций товаров и услуг, разговоров с начальством и интервью. Один из способов извлечения другого человека из его «закрытой раковины» – дать ему что-то рассмотреть.

> **Анна** *(увидев, как ее племянник Джон скрестил руки, после того как ему досталось за то, что он в очередной раз забыл про ее день рождения, по его мнению, незаслуженно – он сдавал экзамены и был слишком занят).* Я сохранила для

Тани одну интересную вырезку из газеты за прошлую неделю. В ней говорится о системе запоминания, которая помогает при сдаче экзаменов. А куда ж я ее дела-то? Да вот она. Взгляни, Джон *(протягивает листок Джону).*

Джон *(раскрыв крепко скрещенные руки).* Ага. Хорошо. Спасибо.

Интервьюируемый. Ну, я, действительно, не очень люблю разъезды. Откровенно говоря, я нахожу это довольно обременительным. Когда приезжаю из командировок, мне требуется время, чтобы вернуться к нормальной жизни.

Интервьюер. Итак, если бы у нас был клиент, имеющий офисы в разных странах, то нам не стоило бы рассматривать вашу кандидатуру на эту должность? *(Скрещивает руки и откидывается на спинку стула. Он теряет интерес к этому соискателю, который поначалу показался столь перспективным. Правда, в объявлении не говорилось о необходимости загранкомандировок, но упоминалось, что это, возможно, понадобится в будущем.)*

Интервьюируемый *(читая его язык тела и осознавая, что, возможно, он слишком уж разоткровенничался).* О, конечно, если есть клиент, обслуживание которого предполагает работу в его иностранных офисах, то это должно быть интересной и сложной задачей – поработать в рамках интернациональной корпоративной структуры. Это не то, от чего бы я хотел отказаться, – я не стал бы упускать такой шанс.



Пытаясь вербально смягчить беспокойство интервьюера, интервьюируемый сейчас хочет увидеть открытое положение рук сидящего на противоположной стороне стола, поэтому он говорит: «Могу я показать вам одну вещичку от…?».

Интервьюер. Конечно *(при этом он подается вперед, чтобы взять эту вещь).*

Возвращается к открытому положению тела!

Сидячие положения

Мы часто можем получить представление об образе мыслей людей, увидев, как они сидят.

• Скрещенные ноги могут как дополнять скрещенные руки, так и нет. Не обязательно это будет негативным сигналом. Необходимо улавливать кластеры жестов. Женщин зачастую еще в раннем возрасте учат так сидеть. Но вкупе со скрещенными руками, однако, это вполне может быть негативным / защитным сигналом. Если вы пытаетесь что-

то доказать кому-то или продать, то вашего собеседника вряд ли приведут в восторг ваши скрещенные руки / ноги. Да и выглядит это неубедительно. **Необходимо демонстрировать открытое положение тела.**

• Если кто-нибудь продолжает горбиться в своем кресле, когда вы входите, вместо того чтобы привставать и поприветствовать вас, производимое впечатление отнюдь не в его пользу. Некоторые интервьюеры грешат этим. Возможно, вам случается сталкиваться с этим на работе, приходя на прием к начальнику. Ваше настроение не станет лучше от такого поведения своего руководителя, которое вполне может вас унизить или выставить этаким расхитителем его «драгоценного» времени.

• Случается вам сидеть, заложив обе руки за голову? Вы можете делать это бессознательно, потому что все идет замечательно, и вы вдруг почувствовали себя хорошо. Но, как уже отмечалось ранее в этой главе, вам необходимо знать о том эффекте, который ваш язык тела производит на других людей. Подобные жесты часто используются теми, кто чувствует свое превосходство или чрезмерно уверен в себе (например, менеджер ощущает себя большим человеком, когда сообщает тому, от кого давно хотел избавиться, что он уволен), однако по отношению к наблюдателю это может выглядеть чрезвычайно оскорбительным или раздражать.

Открытое положение тела (нескрещенные руки) обычно принимается для передачи позитивного, дружеского отношения к говорящему. Если вы пытаетесь уговорить кого-то согласиться с предлагаемым образом действий или убедить его в чем-то, используйте открытые жесты: снова и снова демонстрируйте их – они доказали свою эффективность.

• Еще одно положение сидя, которое вы, возможно, используете, пытаясь освободиться от дальнейших уговоров. Вы поняли суть того, что я имею в виду: вы или опираетесь на стул, как будто хотите встать и уйти, или наклоняетесь вперед, положив руки на колени. Но лучше никогда этого не делать, потому что вам начнут рассказывать еще одну забавную историю или предложат еще один кусок домашнего пирога.

• В бизнесе, впрочем, это ценная подсказка о том, что от вас ждут следующего хода. *Другой человек доволен и ждет от вас шага, чтобы перейти к следующей стадии переговоров, или он хочет закончить*

встречу (у него может быть совещание, на которое уже надо спешить, или есть какие-то другие дела). Если причина негативная, вы ее легко уловили бы, наблюдая за «утечками». В данном случае вам были бы благодарны за то, что вы делаете следующий ход и инициируете окончание встречи, договариваясь о соответствующих дальнейших действиях. Напротив, если человек сигнализирует вам, что надо бы закончить встречу, а вы не улавливаете его жесты или просто не обращаете внимания на них, то это может стать причиной раздражения. Вашему собеседнику приходится начинать этот «ритуал» снова и снова, что вполне может породить негативные эмоции.

• Если вы сидите на краешке стула, то это создает ощущение нервозности и может продемонстрировать другому человеку, что на самом деле вы вовсе не хотите здесь находиться. Вполне может быть, что вы сами нервничаете, или у вас совсем нет времени, или, возможно, это просто привычка. В любом случае подобное положение не создаст о вас благоприятного впечатления.

Итак, важно запомнить:

> Обычно нас выдают наши конечности (так как меньше всего мы контролируем руки и ноги).

Прочие жесты

Существует целый арсенал прочих сигналов тела, которые можно неправильно истолковать (или, наоборот, правильно). Нередко приходится встречать людей, которые, несомненно, обращают на вас внимание, но при этом вытягивают ноги, протирают очки, трогают нос, трут уши или глаза, закрывают ладонью рот, сжимают руки, барабанят кончиками пальцев по столу, слишком много моргают, теребят волосы, играют с кольцами или часами, качаются на стуле, щелкают шариковой ручкой или пристально разглядывают ногти. Все это – не более чем манеры поведения, но они могут испускать негативные флюиды. Следите за этим и контролируйте язык собственного тела.

Пространственные отношения

Поза может быть индикатором интенсивности человеческих эмоций, когда является частью кластера жестов. Если кто-то переводит

разговор на конфиденциальную тему, он также может изменить и положение своего тела, приблизившись к другому человеку. Люди обычно наклоняются вперед, ближе придвигаясь к собеседнику, когда хотят продемонстрировать уважение или же подобострастие.

Важный аспект анализа языка тела – концепция пространственных отношений; другими словами – ваши собственные пространственные предпочтения, когда вы находитесь на таком расстоянии от собеседника, на котором чувствуете себя комфортно. Чем ближе расстояние, тем более дружескими являются отношения. Психологи идентифицируют четыре зоны.

Близкая: это первая зона – приблизительно 0,5 метра. В этой зоне проходит общение между близкими друзьям, супругами или членами семьи.

Личная: примерно разделена на две подзоны: 0,5–0,75 метра, которая также подходит для супругов и близких друзей, и 0,75–1,2 метра – достаточно близкое расстояние, на котором люди могут общаться, например, в гостях, на вечеринке. Любопытно наблюдать, как на социальном или рабочем мероприятии вторжение «чужака» в ту или иную группу заставляет людей отойти в сторону и снова восстановить свой «кружок». А тот человек может подойти к другим гостям, например. Если же его принимают в группу, то люди снова подходят поближе, возвращаясь на свои места.

Социальная: от 1,2 до 3,6 метра – расстояние во время общения между людьми, которые не знают друг друга достаточно хорошо. На таком расстоянии может проходить разговор на семинаре или, если необходимо дистанцироваться от того, кто занимает более высокую должность в служебной иерархии на работе.

Публичная: свыше 3,6 метра. Достаточная дистанция при встрече с незнакомцем. Если вы выступаете на собрании, то вам будет удобно находиться на таком расстоянии от аудитории.

Большинство из нас рады общаться в пределах личной зоны. В бизнесе или иной формальной обстановке оптимальной является социальная зона. У каждого из нас есть собственный пространственный «пузырек», который везде и всюду мы носим с собой. Об этом следует помнить при общении с новыми знакомыми.

Несколько слов об общественном транспорте (автобусах, поездах, метро). Здесь не действуют никакие правила – как и в театре, лифте и в других местах скопления народа. «Куда делось мое личное пространство?!» – спросите вы.

Его не существует, поэтому мы проходим через целый ритуал **защитного** языка тела, чтобы **компенсировать** вторжение в наше пространство в этих многолюдных местах. Например, в лифте вы молчите, избегаете зрительного контакта, погружаетесь в чтение или внимательно смотрите, как зажигаются номера этажей! То же самое в общественном транспорте. *Мы не замечаем существования других людей*, иначе нам пришлось бы признать, что они вторглись в наши две самые интимные зоны.



Кстати о личном пространстве… Мне хотелось бы рассказать, какой разговор однажды состоялся между мной и моим профессором

по психологии много лет назад, когда я пытался дать определение поведенческим аспектам психологии в рамках когнитивного контекста (разума). Я спросил его, кто такой психолог, на его взгляд. Он задумался – как умеют делать только серьезные академики – а потом ответил:

> Психолог – это тот, кто идет на стриптиз и смотрит не на сцену, а наблюдает за аудиторией.

Итак, возьмите на себя роль «психолога» и большую часть времени наблюдайте за своей аудиторией и ее языком тела.

Очень важно при общении понимать, что означают те или иные жесты и положения тела. Изучением этих вопросов занимается кинесика.

Очевидно, что необходимо не только наблюдать за невербальными сообщениями, но и всегда задавать себе вопрос: **«Что я передаю своим языком тела?».** И что гораздо важнее: **«Это действительно то, что я хочу сообщить?».**

Кофе-брейк

 Впечатление, которое вы п_____ и которое п_____, во многом зависит от невербального поведения.

 Этот вербальный аспект называется п_____.

 Около _____% нашего воздействия во время любого общения обеспечивается вербальными и невербальными аспектами речи (параязыком); остальные _____% – невербальным «языком тела».

 Мы доверяем людям в гораздо большей степени, если выражение их лиц полностью с_____ словам, слетающим с их губ.

 Еще и еще раз стоит повторить, что хороший з_____ к_____ – важнейшее невербальное средство, способствующее эффективному межличностному общению.

 Не имеет значения, что именно тот или иной ваш ж_____ означает для *вас*, важным является то, как его воспринимают другие.

 Если вы пытаетесь убедить кого-то согласиться с предлагаемым образом действия, то о_____ положение тела, нескрещенные руки дадут наилучший результат.

 Существует целый арсенал сигналов, которые можно неправильно истолковать, поэтому всегда следите за г_____ жестов, а не оценивайте каждый жест в отдельности.

 Помните – душа и тело едины, не о_____ невозможно.

Глава 5. Магия памяти. Как вспоминать, а также простые подсказки, улучшающие память

Жизнь – это воспоминание,
Единственное исключение – настоящее,
Которое проходит так быстро,
Что мы с трудом за ним поспеваем.

Теннесси Уильямс

Наряду с очевидным стремлением овладеть искусством убеждения, большинство людей хотели бы еще иметь и хорошую память. В списке заветных желаний память всегда стоит на одном из первых мест. Жизнь – это всегда воспоминания. Хорошая память – эффективный инструмент, помогающий человеку выглядеть убедительно в отношениях с людьми. Очень легко представить, как хорошая память могла бы облегчить нашу повседневную жизнь на работе, в семье и в отношениях с друзьями. Интересно, как вы себя чувствуете, когда никак не можете что-то вспомнить?

Плохая память угрожает всему в нашей жизни: личным взаимоотношениям, бизнес-контактам, доходам, здоровью – список можно продолжать до бесконечности.

«Моя жена была просто как баллистическая ракета… Что же она сказала мне на прошлой неделе?…»

«Возможно, сейчас мы потеряем клиента – я должен был об этом помнить…»

«Меня действительно сбили с толку… у меня совсем выскочило из головы, что в последний раз, когда мы там обедали, платила она…»

«Во время интервью я был очень напряжен, поэтому не смог вспомнить, что…»

«Я все время называл его Кеном – именно так мне его, кажется, представили. Я не мог вспомнить, что его зовут Метью, это точно…»

«Да, на ежегодной Рождественской вечеринке я узнал в лицо всех людей, с которыми мы ведем дела, но понятия не имел, как их зовут. Мне кажется, я, как исполнительный директор, должен был бы уточнить… Вы не думаете, что они были оскорблены, я имею в виду… эх!»

Вам это ничего не напоминает? Вот именно!

«Ах да! Я хорошо это помню…»

Итак, мы действительно думаем, что все хорошо помним, как поется в песне:

– Мы договорились в девять,
– Нет, мы встречались в восемь,
– Я была вовремя,
– Нет, ты опоздала,
– Ах да! Я хорошо это помню…

Помнишь, как мы шли домой?
Пешком по улицам,
Ты потеряла перчатку,
Я потеряла свой гребень,
Ах да! Я хорошо это помню…

Звезды сияли на небе,
Шел дождь,
Те русские песни
Из солнечной Испании,
Ах да! Я хорошо это помню!

Но горькая правда состоит в том, что большинство людей обращают мало внимания на развитие своего умения запоминать и очень многое просто не могут точно вспомнить.

Большая часть из того, что мы говорим, основывается на сделанном нами или кем-то еще. Поэтому, если вы вспоминаете о чем-то ценном из своего собственного опыта или мудрые слова других, это вселяет надежду. По крайней мере, это несколько лучше, чем у среднестатистического человека. В этом случае вы просто обязаны преуспеть. Когда людей спрашивают о качествах, которыми им хотелось бы обладать, можно с абсолютной уверенностью сказать, что хорошая память будет названа ими одной из первых.

Дело в том, что достаточно много людей имеют *среднюю* способность запоминать и очень много других, которые делают это просто *плохо*. Если вы сможете вырваться из этого болота, то у вас будет очень сильная позиция по отношению к остальным. В бизнесе и личной жизни уверенность, которую нам придает возможность все вспомнить, просто бесценна. Самое главное, что все в наших руках, – у нас есть все, чтобы улучшить свою память и, соответственно, собственную жизнь.

Психологи, изучающие мышление, сравнивают человеческий мозг с компьютером, а память – с системой обработки информации. В сегодняшнем мире информационных технологий данная аналогия предоставляет весьма полезную возможность обнаружить, какая «неполадка» происходит в системе. Персональный компьютер принимает входящие сигналы с клавиатуры: он обращает символы в цифровой код; информация сохраняется на диске, а потом извлекается оттуда путем отображения на экране компьютера или в виде распечатки. Если в системе неполадка или не хватает памяти на диске, или вы удалили файл, то обнаруживается, что информация «забыта», так как вы не имеете к ней доступа.

Исследователи памяти предприняли попытку взглянуть с этой точки зрения на то, как любая полученная нами информация мысленно обрабатывается нашей системой обработки информации. В данном контексте возбуждающее воздействие, которое регистрируется в нашей сенсорной системе, запомнится, если оно: а) привлекает внимание, делая его осознанным, б) кодируется в мозге и сохраняется и в) извлекается для использования на некоей последующей стадии.

Более того, чтобы оптимизировать нашу способность запоминать, нам необходимо задействовать оба полушария мозга; логическую и

креативную стороны. Как вы увидите позже, это подразумевает использование **ассоциаций** и **мнемоники**.

Можно выделить три типа памяти – сенсорную, кратковременную и долговременную.

Сенсорная память

Относится к вещам, которые хранятся в течение краткого отрезка времени, колеблясь в диапазоне от долей секунд до, пожалуй, трех. Эту память чрезвычайно сложно отличить от ощущения. Например, образ быстро промелькнувшей перед глазами картины или мимолетный, только что услышанный звук. Ощущения, которые не привлекли внимания, просто исчезают, поскольку никакого анализа информации не проводится; те ощущения, которые оказались «отмечены», передаются в следующую память – кратковременную.

Кратковременная память

Это очень интересная особенность познавательной способности памяти. Ключевым здесь является *внимание*. Кратковременная память имеет ограниченные по времени и по объему средства хранения; другими словами, она может хранить ограниченное количество информации непродолжительное время.

Исследования, проведенные с целью определить количество позиций, которые человек способен хранить в своей памяти, при этом правильно их вспоминая, показали цифру семь (плюс – минус два). Не имеет значения, что они собой представляют – номера, имена, тексты писем. Кратковременная память имеет свои ограничения, и это вполне обоснованно.

Вернемся к модели компьютера и системе обработки информации. В памяти происходит практически то же самое, что и в компьютере, – удаление старых и невостребованных файлов с вашего диска. Вы можете представить, что вам не удалось бы стереть невостребованные позиции из собственной кратковременной памяти? Ваш мозг хранил бы тогда такие бесполезные мелочи, как номера лотерейного билета трехнедельной давности, ненужные номера телефонов, каждое ощущение, которое вы когда-либо испытывали.

Вспоминание обычно опирается на повторение, или репетицию, в противном случае информация может исчезнуть настолько же быстро,

насколько быстро была внесена в ваше сознание. Например, вы можете услышать номер телефона по радио, броситься к аппарату (разумеется, поблизости не оказывается ручки), но, набрав только пятую цифру, вам приходится вешать трубку – окончание номера вылетело у вас из головы. Или вы на вечеринке болтаете с новой знакомой, которую узнали всего 20 минут назад. К вам присоединяется ваш партнер, вы представляете его новой знакомой, но уже не можете вспомнить ее имя.

Метод повторения (или «репетиционная поддержка», как назвали его исследователи памяти), то есть повторение информации шепотом (или вслух, если позволяют обстоятельства), помог бы в обоих случаях. Повторение используется для хранения информации в кратковременной памяти бесконечно.

Долговременная память

Вы можете повторять информацию из своей кратковременной памяти до тех пор, пока в итоге она не перейдет в разряд долговременной памяти. Эта память содержит информацию, о которой думают более значащим и более глубоким способом и которая ассоциируется с другими знаниями, уже там хранящимися («тщательная репетиция»). В отличие от кратковременной памяти, долговременная память не имеет известных ограничений. Информация, хранящаяся здесь, не теряется, даже если она не извлекается или не повторяется. Она может быть извлечена по мере необходимости.

Важным аспектом тщательного повторения в долговременной памяти является присоединение новой информации к себе, другими словами, использование себя как помощника памяти. *Вы устанавливаете связь информации с тем, что вам уже известно, – тем самым формируя ассоциации.* Вы конкретизируете новую информацию путем вспоминания той информации, которую уже храните в своей долговременной памяти.

Если мы обрабатываем любую новую информацию как релевантную для нашего собственного опыта, то рассматриваем ее более углубленно, и наша способность вспоминать значительно улучшается. Если вы повстречали кого-то на вечеринке, чья дата рождения совпадает с вашей – месяц, число или год, – вы, конечно же,

с большей вероятностью запомните и его самого, и его имя, чем кого-то другого, кого вы, возможно, нашли не менее интересным. Если потенциальный клиент учился в том же университете, что и вы, это хороший шанс – вы можете вспомнить это, даже если вы ни разу не виделись на протяжении нескольких лет, а позже просто случайно с ним столкнулись. Правда, вы, возможно, запомнили его лицо – в долговременной памяти определенные типы данных, такие, как лица людей, кодируются без каких-либо сознательных усилий, но вы также можете знать его имя, где вы встречались и какое учебное заведение он окончил (если у других людей память средняя или плохая, они будут изумлены, что вы запомнили, в каком университете они учились, но как вы сделали это – ваш секрет!).

Кодирование

Информация хранится в двух видах, или «кодах». Они имеют большое значение для улучшения нашей памяти. Прежде всего, это *семантическое кодирование*. Любое вербальное общение обрабатывается в единицах *значения* общения в целом, а не в конкретных словах, из которых состоит данное сообщение. Например.

> **Джон** *(своей коллеге Дженни).* Итак, мне пришлось сказать миссис Хьюз, что если мы не заставим почтовую службу ускорить доставку корреспонденции к личным ящикам, ей придется нанять кого-то, кто будет приходить в 7 утра и делать предварительную сортировку, чтобы ускорить работу тех, кто появляется в 8 вечера.
>
> **Дженни** *(пересказывая позднее разговор с Джоном).* Джон собирается вызывать кого-то в семь, если ситуация не изменится к лучшему. Он согласовал это с начальником.

> **Салли.** Послушай, пап. Если у меня не будет мобильного телефона, тогда, если поезд опоздает или сломается, мне будет сложно сообщить тебе, когда меня нужно встречать на станции. Эти телефонные будки вечно не работают… Мама Сюзан подарила свой мобильный им с Алисой еще в прошлом месяце.

Папа *(разговаривая с женой в тот же вечер).* Да, она сказала, это нужно, если поезд задержится или что-то еще, чтобы поставить нас в известность. Ее подружка Сюзан и ее сестра получили телефон в качестве подарка на Рождество или не знаю на что там. Не думаю, что нам удастся отвертеться.

Итак, это *семантическая* конструкция, которая хранится с четкой дозировкой чтения между строчками так, чтобы мы вспомнили не только то, что думали, что слышали, но также и то, что подразумевалось в части сообщения. Во втором примере отец говорит, что подружка его дочери получила мобильный телефон на Рождество; на самом деле она только упомянула слово «подарок».

Большинство вербальной информации сохраняется в долговременной памяти семантическим методом. Входящие визуальные сигналы и многие другие единицы информации с большей вероятностью сохраняются как визуальные образы. Использование образов для запоминания, как постоянно подтверждают исследования, наиболее эффективно. Формирование образов и связывание их интерактивным способом с чем-нибудь еще, что необходимо запомнить, – общепринятый прием.

Ключевой момент – сделать это *запоминаемым*. Допустим, вам надо было не забыть: а) отправить письмо по почте, б) забрать вещи из химчистки по дороге в автосервис, в) узнать, отремонтирована ли машина и г) спросить у механика про зонтик, который вы там забыли, умчавшись из автосервиса несколькими днями ранее. Вы можете сформировать мысленный образ, охватывающий сразу все четыре намерения, то есть сформировать один интерактивный, имеющий отношение ко всем четырем действиям. И, конечно, все это в вашем воображении может быть сколь угодно причудливым.

Вашим первым образом может быть почтовый ящик (а); затем образ деловой встречи, куда вы пришли в только что вычищенном костюме, все еще упакованном в пластиковый пакет (б); после этого – ваша машина в автосервисе (в) и ваш зонтик, висящий на руле в качестве противоугонного устройства (г). Все эти образы могли бы соединиться в вашем представлении в картинку: вы сидите на водительском месте в своей машине, одеты в костюм в пластиковой

упаковке из химчистки, перед вами руль, заблокированный вашим зонтиком, а на крыше гордо восседает почтовый ящик. Теперь это всего один образ. Прорепетируйте это мысленно несколько раз (только никому не говорите об этом!); после того как этот образ поможет вам все сделать и ничего не забыть, выбросьте его за борт своей памяти. Миссия закончена.

Как теперь становится понятно, в повседневной жизни большинство проблем с памятью связаны с тем, что происходит на стадии кодирования информации. Кодирование означает реальное помещение информации в память. Психологи все время доказывают, что благодаря именно частым повторениям (репетициям), улучшается процесс извлечения информации.

Некоторая информация кодируется и хранится в памяти без особых усилий и пристального внимания с нашей стороны. Как известно, это бессознательная обработка информации. Но, как мы уже отметили, значительное количество материала не может кодироваться успешно, если на это не обратить **внимания**.

То, как мы кодируем информацию, непосредственно влияет на наши шансы ее *запомнить*. Предоставление информации кому-то еще, кто в ней заинтересован, снижает вероятность того, что мы ее забудем.

Всегда помните имена

Вы говорили это себе тысячи раз: я помню лица, но не могу запомнить имена. Запоминание имен представляется наибольшей проблемой для большинства людей, особенно в деловой жизни. И это при том, что имя – наиважнейшая часть информации, которую нам необходимо знать о человеке. Если вы забываете чье-то имя, то тем самым стреляете наповал в эго собеседника, то есть прямо в яблочко. Хотя это может быть и не столь очевидно, но вы сразу же теряете несколько очков. Ваша бестактность может быть только подсознательно отмечена другим человеком, но это также весьма существенно.

В большинстве случаев вы не просто забыли имя. Вы, скорее всего, вообще не уловили его, ибо мало того, что вы его не расслышали, так еще и не сделали ничего, чтобы исправить ситуацию. Это может быть следствием:

• довольно интересной проблемы – у вас не было достаточной заинтересованности в том, чтобы уловить имя человека полностью и «сохранить» его;

• вы были рассеянны во время знакомства, поскольку ваши мысли блуждали где-то в другом месте.

Какой бы ни была причина, это очень плохо. Запоминание имен – столь мощный социальный навык, или инструмент убеждения, что вам не остается ничего иного, как предпринять максимум усилий для исправления ситуации. Нетрудно заметить: как только вы называете кого-то по имени, получаете гораздо больше внимания; это человеческая природа. Какие бы случайно возникшие мысли не блуждали у нас в голове, при упоминании нашего имени наше ухо всегда его расслышит.

Обратите внимание, что в магазинах, банках, ресторанах к клиентам стали обращаться по имени. Произошло это благодаря широкому распространению кредитных карт, чеков и доверенностей. Таким образом они хотят подчеркнуть особое личное отношение к тем, кого обслуживают.

В гостиницах и при регистрации в аэропортах эта практика уже давно стала обыденным явлением:

> «Надеюсь, вам понравилась еда, мисс…».
>
> «Желаю приятного полета, мистер…».
>
> «Если возникнут проблемы с тостером, мисс…, пожалуйста, верните его нам обратно».
>
> «Надеюсь, этот номер подойдет вам, мисс… Просто позвоните нам, если захотите его поменять».
>
> «Как бы вы хотели получить свои деньги, мистер…?».

В основе успеха здесь – элементарное обращение к тщеславию. Это – ласкание эго, которое творит чудеса. Это очень простой жест, но он может дать потрясающий эффект – люди любят, когда в них признают личностей. Они всегда вернутся туда, где персонал знает об этом.

Благоразумные люди в любом деле обращают особое внимание на сохранение имен в памяти. Нет лучшего способа положить начало

знакомству с человеком, чем постараться запомнить его имя. Вы когда-нибудь замечали, какие чудеса творит такой подход в любовных отношениях? Или когда вы возвращаете какой-то товар с дефектом в магазин и помните имя человека, который вас обслуживал? (Ну, хорошо, вы прочли его на чеке). Или когда вы находитесь на деловой встрече с несколькими партнерами и можете вспомнить имена самых «второстепенных» участников? (Ну, ладно, они тоже могут оказаться влиятельными – вы об этом знаете). Только от того, удалось ли вовремя вспомнить чье-то имя, может зависеть бизнес, исход дискуссии, успех переговоров.

Вы можете совершенствовать свою память точно так же, как улучшаете свою физическую форму, посещая спортзал. Это всем доступно. Станьте своим собственным персональным тренером. Забота о «физическом» состоянии разума с помощью ментального «бега трусцой» может помочь в развитии более эффективной памяти на имена.

Интерес льстит

Если вы вспоминаете какую-то подробность из жизни собеседника, то он чувствует себя польщенным, потому что вы обращаетесь к его эго.

> «Вы собирались на „Отверженных” в прошлый раз, когда я вас видел. И как, вам понравилось?»
>
> «Когда мы разговаривали в марте, вы только что подписали контракт на новый дом. Вы уже переехали?»
>
> «У вас были проблемы с подрядчиками в прошлый раз, когда мы встречались. Все уладилось?»

Для того чтобы отвести место для ценной информации и сохранить ее в своей памяти, как мы уже говорили ранее в этой главе, необходимо реорганизовать ее. Вы должны перевести бесполезную информацию в собственную «мусорную корзину». Есть люди, которые могут назвать всех победителей Уимблдона, начиная с 1972 года, но при этом не помнят номера собственной машины. Они могут цитировать последние десять минут «Унесенных ветром», но не в

состоянии воспроизвести в памяти собственный банковский ПИН-код. Необходима корректировка.

Помните, что главное здесь – сознательное намерение заинтересоваться. Одному человеку может не хватить знаний о другом вследствие того, что не было предпринято никакого усилия пробудить в себе интерес. Даже большая дружба, сопереживание или понимание могут, к сожалению, быть односторонними.

Некоторые люди оказываются настолько поверхностными в своих отношениях с другими, что беседа часто сводится к чему-то подобному.

– Как дела-то, Марк?

– Ну, бизнес идет неважно. И меня обокрали на прошлой неделе…

– Хорошо, хорошо… я хотел попросить тебя, если ты можешь…

Способны ли вы помнить какие-то вещи, если не программируете свой мозг на регистрирование того, о чем говорит другой человек? Если вы чего-то хотите от другого: дружбы, работы, помощи, денег, симпатии, то потрудитесь проявить достаточную заинтересованность и запомнить что-то конкретное, связанное именно с ним. Это позволит вам установить продуктивные двусторонние отношения.

Простейший путь улучшить память – сделать это при помощи ассоциаций. Вы можете столкнуться с людьми, с которыми у вас есть что-то общее; это должно помочь вам вспомнить какие-то подробности. Это может быть что угодно: возраст, место рождения, любовь к спорту, автомобиль, отпуск, имя и целый ряд других вещей.

Это общее, что у вас есть, может помочь вам эффективнее инициировать ассоциации памяти. А так как память другого человека не слишком хорошая, он вполне может забыть, что говорил вам когда-то о своей новой машине, отпуске, недавней аварии и так далее. В результате, когда вы спрашиваете: «Как ездит ваша новая „Феррари”?» или: «Играли в теннис в последнее время?», или: «Ну, как вам Сардиния?», или: «Вашему мужу лучше?», он, скорее всего, удивится и поразится: «А как вы узнали о том, что…?».

Создание ассоциаций

Если вам покажут 150 фотографий знаменитостей из шоу-бизнеса или политической жизни, вероятнее всего, вы сможете назвать более 130 имен. И это притом, что вы, возможно, никогда не встречались ни с одним из этих людей.

Однако вы узнаете их лица и помните их имена. Причина этого заключается в том, что вы заинтересованы в сохранении этих имен и используемых (подсознательно) ассоциаций, необходимых вам, чтобы запомнить имя. Если вам покажут фотографию Элизабет Тейлор в роли Клеопатры, то, вполне возможно, что именно этот образ помог вам запомнить имя актрисы (а возможно, и наоборот). Все мы гораздо более искусны в узнавании, нежели в воспоминании, что и объясняет, почему достаточно часто мы запоминаем лицо, но не имя. Секрет запоминания имен зависит от индивидуальности. Опять возвращаемся к нашему воображению. Некоторые имена мы запоминаем без всяких трудностей.

• Имена людей, которые важны в нашей повседневной жизни. Вы, естественно, помните имена собственных родственников, друзей, коллег по работе, бизнес-клиентов, своего врача, банковского менеджера и т. д.

• Имена людей, которые оказали большое влияние на вашу жизнь. Например, ваш старый директор школы, человек, который интервьюировал вас на вашем первом месте работы, тот, кто дал вам лотерейный билет, выигравший 1,4 миллиона фунтов стерлингов, инструктор по вождению, который позволил вам торжественно отправить на помойку знак «У» с автомобиля, когда вы сдали на права.

Но как быть с людьми, с которыми мы встречаемся (неофициально или, возможно, во время деловых встреч), и чьи имена нам хотелось бы обязательно запомнить? Точно такая же проблема, даже еще более насущная, возникает в серьезной деловой обстановке.

Множество имен, по крайне мере фамилий, могут что-то означать для нас. Мы можем представить их в виде какого-то образа или же превратить в словесные изображения. Такие фамилии, как Столяров, Долгополов и Рукавишников, – довольно легкие. С фамилиями

Кривошеев, Королев или Медников ассоциации также формируются без видимых проблем.

А сейчас мы обязаны прояснить одну вещь: ваше воображение принадлежит вам. Некоторые люди испытывают едва ли не чувство вины по поводу выдумывания якобы совершенно глупых ассоциаций. Я могу понять их беспокойство. То, что делается в вашей голове, – ваше личное дело. Однако если вы разрабатываете «идиотские» методы запоминания имен, и это помогает вам в жизни, тогда – вперед!

Давайте рассмотрим вышеприведенные примеры: Столяров – вы можете представить себе образ человека с рубанком в руках за верстаком. Долгополов – возможно, человек, носящий очень длинную одежду. Скороходов – можно представить мальчика-с-пальчика в сапогах-скороходах. Рукавишников – человек в каких-нибудь специальных рукавицах для работы. Кривошеев – здесь ассоциации вполне понятны. Королев – можно представить человека с короной на голове. Медников – человек с рыжими волосами. Возможности на этой ниве бескрайни и ограничены только вашей фантазией.

Если визуальные картинки не смогут возбудить вашу память, то ничто уже не поможет. Изобразите обладателей фамилий в таком виде и зарегистрируйте в своем сознании. Затем, когда вы посмотрите на этих людей, это будет аккомпанементом вашему тонко настроенному воображению.

Когда мы хотим что-нибудь запомнить, очень помогает, если этот предмет порождает характерные образы. (Нейропсихологи доказали, что память и воображение задействуют оба полушария головного мозга.)

Пока другие будут неистово пытаться вспомнить чье-то имя, вы это сделаете легко и просто. Оно действительно слетит с вашего языка. Но никто не узнает, как вы это делаете (и это хорошо!).

Теперь вы владеете потрясающим «ноу-хау». Это магия. Магия памяти.

Знакомство

Как мы уже обсуждали раньше, зачастую речь не идет о том, что забывается имя. Скорее всего, оно изначально просто **не зарегистрировалось**. Это не более чем лень или отсутствие интереса. Или нервы. Нервы? Почему нервы?

Кажется, что когда мы встречаем людей в первый раз, то мгновенное потрясение в системе отключает нас от нашего обычного процесса слушания. Мы настолько сосредоточены на том, что надо сказать, как выглядеть, какое произвести впечатление, что просто не слышим имя, когда оно произносится. Речь не идет о том, что мы забыли имя через несколько секунд, **скорее всего, мы его просто не слышали**. Но другой человек не всегда знает об этом. И достаточно часто он не предоставит вам повода усомниться на свой счет. Особенно, если он услышал и хорошо запомнил ваше имя.

Если вы не уловили чье-то имя сразу (или его просто не назвали), тогда тех нескольких секунд, пока идет пожимание рук (если все происходит в деловой обстановке), вполне достаточно, чтобы попросить другого человека **повторить** свое имя. Все почему-то с большим нежеланием идут на это – из-за страха показаться невоспитанными или глупыми. Однако напротив, это как раз демонстрирует вашу учтивость. Наши имена – это наше особенное сокровище, они уникальны для нас. Имя играет большую роль в психологии личности. Следовательно, люди часто более отзывчивы к тем, кто зовет их по имени.

Двух человек представляет друг другу третий. Они обмениваются рукопожатием.

– Здравствуйте. Я Сью Мэдсен.

– Рад познакомиться. Джон Уоткинс.

Звучит все понятно, но один или оба из них вполне способны пропустить имя другого, поскольку в этот момент беспокоятся или заботятся о том, *что сказать потом*. Пока их представляли, их мозг одновременно с этим работал над следующим предложением. В данном случае проблема заключается не в памяти, это – проблема *слушания*.

Вспомните вечеринку, на которой вам недавно пришлось побывать. С самого начала – бутылка «Каберне-Совиньон» в руках, и вы стоите посреди комнаты, где полно народа. Вас представляют гостям. Одно за другим безостановочно произносятся имена: «Ричард, это Эйлин, Саймон, Шейла, Пол, Лайза, Эндрю, Рэйчел…».



Одновременно вы пытаетесь познакомиться со всеми другими аспектами места действия – обстановкой, людьми на заднем плане, музыкой, достаточно ли много вина стоит слева от вас и что-то еще, что привлекает ваш взгляд.

Эти деструкции в совокупности с вашим собственным самосознанием при встрече со всеми этими новыми людьми могут означать, что вы, скорее всего, сможете уловить только одно или два имени, когда как. Но даже тогда вы далеко не всегда назовете правильным именем именно того человека. Для людей, представленных вам, все не так плохо. Им нужно в это же время

запомнить только одно имя – ваше. Они уже определили свою территорию, поэтому более спокойны и расслаблены. Все запоминаются обычно гораздо легче, если вы спокойны и расслаблены.

Дело закончится тем, что вы, вероятно, будете тянуться к тем двоим, чьи имена вы, уж так случилось, уловили. На вашу удачу – как раз два самых скучных типа в мире – «прикольщики», которые либо сами себе вырезают аппендицит, либо составляют договоры по продаже недвижимости без помощи юриста.

Правило 1: удостоверьтесь, что вы услышали имя

Вообразите, что вы приходите в офис клиента, мистера Гуда, на встречу с ним и еще тремя сотрудниками из его управления, включая их начальника, управляющего директора мистера Кинга.

Как только вы переступаете порог зала заседаний, ваш деловой партнер, мистер Гуд, знакомит вас со своими тремя коллегами: «Рад снова видеть вас. Я бы хотел представить вас мистеру Кингу, нашему управляющему директору. Это Джейсон Моллет, из отдела рекламы, а это Аннета Бэрнс из отдела информационных технологий».

Вы абсолютно не расслышали имя мистера Кинга. По мере того как вы нервно перекладываете портфель из правой руки в левую, в готовности пожать ему руку, вы бормочете: «Ээ… рад познакомиться». Вам удалось уловить имена Темплэр и Бэрнс: «Рад познакомиться, мистер Моллет, мисс Бэрнс».

Вам указывают ваше место за столом, и дискуссия начинается. Мистер Гуд упоминал в предыдущий раз, что его начальник, мистер Кинг – единственный человек, обладающий властью дать «добро», то есть является лицом, принимающим решение. Ничего не может быть утверждено, сказал он, пока исполнительный дирек– тор не согласится с этим. При этом его начальник был, очевидно, разумным человеком, то есть вполне обычным, который хотел знать, что имеет дело с человеком честным и умеющим войти в положение другого, именно с тем, кому он мог бы доверять. Поэтому он захотел принять участие в этой встрече. Однако вы не можете вспомнить имя мистера Кинга и обращаетесь к мистеру Моллету и вашему изначальному партнеру – мистеру Гуду (ваша кратковременная память зарегистрировала имя мистера Моллета, так как вы живете на улице с таким же названием. Это, а также «повторение» и хорошие мысленные образы помогли не

забыть его имя на протяжении всей встречи). Мистер Гуд, так уж случилось, – наименее влиятельный член группы, поскольку заинтересован в этом проекте. И тем не менее вы адресуете большинство вопросов именно ему. Почему? Да потому что вам известно его имя, и вы автоматически все время к нему поворачиваетесь.

Мистер Кинг и мисс Бэрнс не удостоены такого внимания. И это при том, что именно они обладают полномочиями принять предложение. Именно с ними вам надо было бы стараться изо всех сил установить предельный уровень взаимопонимания и сопереживания.

Подобное развитие событий можно встретить буквально каждый день на деловых и неофициальных встречах, и это, как вы понимаете, отнюдь не способствует эффективному общению. Но ведь так легко можно избежать подобных ситуаций и добиться хорошего результата!

Все очень просто. Очевидная фраза: «Простите, я не расслышал вашего имени», произнесенная в самом начале, была бы решением всех проблем. Но большинство людей не делают этого. Почему? Они, наверное, предполагают, что реакция другого человека будет следующей: «Или вы заучиваете мое имя с первого раза, или забываете его навсегда!». Как будто это непростительная бестактность. Как будто человек, осмелившийся попросить повторить еще раз имя, тут же попадает в категорию тупых, глупых или непрофессиональных, а то и во все сразу.

Никогда не стесняйтесь переспрашивать имя, если его не расслышали. У вас будет двойное преимущество:

• вы будете точно знать имя;

• человек, с которым вы встречаетесь, *почувствует себя более значимым*. Вы демонстрируете ему, что для вас знать и помнить его имя – дело чести.

Правило 2: если слышите имя, удостоверьтесь, что оно принадлежит именно этому человеку

Если вы когда-нибудь путали имена людей во время деловой встречи или в гостях, то вряд ли захотите это повторить. Конфуз может быть так велик, что при малейших сомнениях лучше вообще не

называть имен. Однако это существенно понизит вашу эффективность, если вы намереваетесь установить отношения с какой-то группой людей. Определенно, обратиться к человеку, назвав его другим именем, значительно хуже, чем вообще никак его не называть.

Мнемоника

Предлагаем вам хороший совет, который поможет вам на встречах не путать имена людей. Для этого необходимо мысленно выстроить в линию первые буквы имен (согласно занятым местам), чтобы получились (если повезет) слово или аббревиатура.



Эта форма *мнемоники* является полезным методом улучшения памяти. Вы наверняка знакомы с мнемоникой – в детстве учили, как запоминать цвета радуги: Красный, Оранжевый, Желтый, Зеленый, Голубой, Синий, Фиолетовый – КОЖЗГДФ – «Каждый Охотник Желает Знать Где Сидит Фазан».

Возьмите, например, инициалы людей на встрече, которую мы рассматривали выше: мистер К, мистер М и мисс Б. Допуская, что они сидят в таком же порядке, вы можете повторить про себя «КТБ, КТБ»

несколько раз, чтобы удостовериться, что вы точно знаете, кто есть кто. Испробуйте в следующий раз, когда окажетесь в аналогичной ситуации, это нехитрое, но достаточно действенное средство.

Если вам повезет, вы сможете объединить инициалы сидящих за столом людей в запоминающуюся строчку или фразу. Проиллюстрируем ситуацию: сидят за столом – Кэтрин (К), Заг (З), потом Чарли (Ч), потом Виктор (В), потом Мэйделин (М), кто там следующие – Зара (З), Стив (С), Сэм (С). Все вместе – КЗЧВМЗСС. Что-нибудь такое: «Как здорово, что все мы здесь сегодня собрались!».

Так что подхватывайте припев и смотрите, насколько эти уловки могут быть эффективными.

Важность имен

Если вы хотите проверить, сколько же всего существенного подсознательно связываете с именами на работе, попробуйте подловить себя во время конференции, выставки, семинара или где-то еще. Посетители и делегаты, вероятно, носят пластмассовые беджи с именами. Вы замечаете знакомое лицо, но не в состоянии вспомнить имя. Фактически вы оказываетесь в тупике, потому что не можете завязать разговор. И все же вы начинаете диалог, но, скорее всего, вместо того чтобы сконцентрироваться на беседе, вы постоянно (и незаметно – или вам кажется, что незаметно) опускаете глаза, пытаясь разглядеть имя собеседника на бедже.

Ей сообщили ваше имя и название вашей компании. Это ввергло вас в напряженное состояние. Вы чувствуете себя ужасающе неловко. Вы были настолько полны решимости, пытаясь прочитать ее имя (но пластиковая визитка бликовала, и вы так и не смогли разобрать буквы), что пропустили большую часть того, что она сказала. Она задала вам вопрос о дискуссии. Вы в растерянности, потому что не слушали. Это выглядит как отсутствие интереса. Она решает, что вы думаете о том, что понапрасну теряете с ней время, и вежливо удаляется при первом удобном случае.

Вы все еще не можете вспомнить ее имя. А теперь, в довершение ко всему, у нее еще и создалось о вас превратное представление.

Иногда можно спросить имя интересующего вас человека у кого-нибудь другого, стараясь при этом не привлекать внимания других: «У меня что-то с памятью. Кто это вон там?». Но если вы не знаете

человека достаточно хорошо, то вполне возможно, что его имя выскочило у вас из головы (то есть это не причинит обиды), в таком случае: «Извините, но не могли бы вы напомнить ваше имя» – или что-нибудь подобное – является допустимым. Иногда, если фортуна благоволит, лицо, о котором идет речь, или несколько лиц автоматически обмениваются рукопожатием с вновь прибывшим и называют себя. Это решает вашу проблему.

Визитные карточки начинают и выигрывают!

Как мы уже видели, во время официальных деловых встреч правильное использование имен может оказаться решающим. К счастью, нам помогает «единая валюта делового мира» – визитные карточки. Они приняты практически повсеместно («Не дадите ли мне вашу визитку» – «Вот моя визитная карточка»), но все же есть некоторые люди, которые просто наслаждаются тем, что не имеют их, и именно потому, что все ими так широко пользуются. Польза визитных карточек несомненна, что подтверждает следующее.

Визитные карточки:

• создают и ваш образ, и образ вашей компании;

• несут важную информацию о вас и вашем статусе;

• могут дать верный импульс деловой встрече и переломить в самом начале разговора предвзятость и холодность собеседников;

• с точки зрения памяти, делают ненужным немедленное задействование краткосрочной памяти, поскольку лежат на столе перед вами на случай, если вы вдруг забудете имя человека в ходе беседы с ним.

Существуют разные мнения относительно того, когда лучше передавать визитные карточки. Предложение вашей собственной визитки в начале встречи, как правило, помогает другому человеку запомнить ваше имя и установить ваш статус. Обычно в ответ вы получаете визитку противоположной стороны, что позволяет также и вам подтвердить или установить положение другого человека. Некоторые предпочитают передавать свои визитные карточки только в конце встречи.

Если вы полагаете, что у вас будут трудности при запоминании имени человека, или вы вообще не уверены в этом, тогда действуйте решительно и обменивайтесь визитками сразу же, как только придете. Затем держите их в поле зрения, чтобы у вас была возможность заглянуть туда в случае чего. То же самое сделают и с вашими визитками – положат их на столе перед глазами или рядом с собой, на диване, если встреча проходит в менее официальной обстановке. Вашим собеседникам тоже не захочется неправильно назвать ваше имя.

Пустые обещания? Только не это!

Есть одна чрезвычайно распространенная привычка, из-за которой в повседневной жизни происходит больше всего расстройств и недоразумений: семейные ссоры, разводы, потерянные друзья и разрушенные деловые связи – вот ее типичные последствия. В чем причина? Пустые обещания и заявления.

Случается, что человек, которому что-то пообещали, но не сделали, со временем забывает об этом, отношения продолжаются, дела идут, и особых проблем не возникает. Гораздо чаще то, что впоследствии оказалось пустым обещанием, забывается тем, кто его дал, но не тем, кто его получил. В этом случае уже вряд ли можно рассчитывать на дальнейшее развитие гармоничных взаимоотношений.

Рассмотрим пример из деловой жизни. Речь идет о попытке привлечь потенциального клиента.

– Итак, увидимся в следующем месяце, когда я вернусь из поездки.

– А куда вы направляетесь?

– Уимблдон. Мы все туда едем на корпоративное мероприятие на две недели. К нам приглашен даже Джон Макенрой.

– О! Этого не может быть! Ха! Мне никогда не удавалось достать билеты. Вы счастливчик. Моя жена обожает теннис, дочка тоже.

– Я могу взять программку для вашей жены и попросить Макенроя подписать ее. Сколько лет вашей дочке?

– Саманте? Ей одиннадцать.

– Я привезу ей фирменную футболку. Итак, программку с автографом для вашей жены и футболку для дочки.

– Да, но мне очень неудобно так беспокоить вас…

– Нет, нет. Для меня это будет удовольствием – и развлечением.

– Ну, тогда они просто будут в восторге. Это очень любезно с вашей стороны.

– Все нормально. Когда мы увидимся где-то в июле, у меня уже будут все данные, а также все расчеты по затратам, и мы сможем двигаться дальше.

– Замечательно. Надеюсь, вы хорошо проведете там время. И не забудьте взять зонтик на прием.

– Конечно! И на соревнования я его тоже не забуду. Всего хорошего.

Наш герой забудет этот разговор, как только дойдет до автостоянки и получит пару сообщений по мобильному телефону о проблемах, возникших у него в офисе. Потенциальный клиент, с которым он только что виделся, напротив, обладает очень хорошей памятью. В тот же вечер он рассказал своей жене, что один «мировой мужик», с которым он встречался по делам, достанет ей программку Уимблдонского турнира с автографом, а потом сказал своей дочери, что та получит футболку. И жена, и дочь действительно были довольны.

Три недели спустя этот «мировой мужик» возвращается из своей поездки. Происходит следующий разговор.

– Ну, как Уимблдон? Особенно вторая неделя впечатлила, правда?

Наш герой польщен, ощущает себя важной персоной. «Какой мировой мужик (припоминаете?), – думает. – Он помнит, что я уезжал на Уимблдон. Но что я говорил ему про теннис?»

– Вы когда-нибудь были там?

– Э… нет. Помните, я говорил вам в прошлый раз, что мы так и не смогли достать билеты на турнир?

– Ах да… да… Действительно. Конечно. У вас… эээ… есть брат, который любит теннис (абсолютно очевидно по выражению его лица и языку тела, что он ничегошеньки не помнит, в лучшем случае – нечто очень смутно).

У потенциального клиента больше не осталось иллюзий. Он уже сомневается в честности нашего героя, убеждаясь в его поверхностности и неискренности. В оставшееся время он не стал даже упоминать о «подарках», которые были столь щедро обещаны. Окончательный «приговор» визитеру выносится клиентом уже около лифта.

– Надеюсь, что мы можем двигаться дальше и начать подготовительную работу, основываясь на цифрах, которые я вам сегодня передал?

– Вы *шутите*! (Двери лифта закрываются.)

Клиент явно раздражен тем, что у человека нет ни капли совести, что он ему попросту солгал. Размышляет он так: если вы забыли об этом своем обещании, то это означает, что как только я соглашусь на совместный бизнес, вы «забудете» предоставить мне хорошее обслуживание сразу же после подписания контракта, а еще, вероятно, также «забудете» сообщить мне о недостатках своего сервиса! Мораль: плохо придется вам с вашими забытыми и невыполненными обещаниями, если у других хорошая память. Вы попадете в беду.



В самом деле, поставьте себя на место другого. Забыть то, что «случайно» слетело у вас с языка во время беседы, для вас ничего не значит. Но может оказаться *очень существенным* для другого человека.

Как это характеризует вас, как вы выглядите в глазах других людей? Очень важно помнить: люди обладают совершенно разными уровнями восприимчивости и чувствительности.

Мимоходом брошенное и невыполненное обещание, которое вам кажется совершенно неважным, может сильно задеть другого человека. Предполагается, что вы придете с чем-то хорошим. Если вы обманываете ожидания, то начинает вызывать сомнения и ваша истинная ценность как человека. Очень трудно потом изменить это впечатление.

В ситуации, приведенной выше, клиент на основании своей оценки подобного поведения нашего героя сделал соответствующие выводы о том, можно ли на него положиться как на делового партнера.

Плохая память может разрушить отношения. Проблема же здесь заключается в наличии или отсутствии интереса, поэтому ее можно решить. **Просто проявите больший интерес ко всему, что может быть важным для другого человека.** Необходимо прилагать все усилия, чтобы уловить реакцию других людей на то, что вы говорите или делаете вне зависимости от характера ваших отношений.

Чаще всего вам не будут выказывать своих истинных чувств по поводу вашей беспечной халатности (как это было в вышеприведенном примере). Ваша невнимательность или легкомыслие, скорее всего, могут привести к образованию трещины во взаимоотношениях. Вы можете потерять друга или бизнес и при этом так никогда и не узнать, почему.

Приведем несколько типичных примеров.

• Подруга одалживает вам 10 фунтов стерлингов, чтобы избавить вас от стояния в очереди в банке. Вы забыли вернуть ей деньги.

• Другая подруга покупает вам билет на «Призрак оперы», поскольку вы оставили в машине свои кредитные карточки. Вы забыли вернуть ей деньги.

• Ваша секретарша работает допоздна, чтобы успеть напечатать вам важный отчет. Вы обещаете купить ей бутылку шампанского за ее доброту. Вы забыли.

• Вы обещали клиенту позвонить в пятницу и сообщить имя хорошего физиотерапевта, лечащего боли в спине. Вы забыли.

Никого не напоминает? С вами происходит нечто подобное? Вполне возможно, что вы побывали в роли не только жертвы, но и преступника. Никто не захочет ставить себя в неловкое положение, напоминая вам, что вы не платите по своим счетам или не выполняете своих обещаний. Вы должны заставить себя запоминать, в первую очередь, именно то, что сами пообещали. В противном случае вам придется столкнуться с тем, что у людей почему-то совсем нет на вас времени. Они ведут себя с вами очень холодно. И совершенно непонятно, почему.

Вы даже не сможете найти что-то на этот счет в своей собственной памяти, потому что там ничего нет. Вы ничего туда не поместили!

Запоминание цифр

В нашей повседневной жизни нам очень помогает умение запоминать цифры, ну, а в бизнесе просто необходимо помнить даты, цены, технические характеристики. Запоминание цифр не должно быть проблемой даже для человека с так называемой плохой памятью. Всего лишь надо приложить определенные усилия, чтобы привязать цифры к другими цифрам, которые уже имеют для вас какое-то значение. Процесс показан на рис. 6.

Запоминание телефонных номеров

Ассоциации также могут помочь запоминать телефонные номера. Для этого потребуется совсем немного умственных усилий. Существуют определенные телефонные номера, которые просто врезались в нашу память, – номера родственников, друзей, некоторых партнеров по бизнесу, врача, доставки пиццы на дом. Но как часто вам приходится ловить себя на том, что вы не можете вспомнить номер телефона? И поэтому не звоните. Вы сделаете это «позже». Результат – конец отношениям, потерянный бизнес, обиды и прочее. А все потому, что вы не сделали сознательного усилия, чтобы запомнить номер.



Рис. 6. Шаг за шагом к продуктивной памяти

Итак, как всегда, первым шагом должен быть интерес к запоминанию номера. Второй шаг – надо найти способ запомнить его путем **соотнесения с тем, что вы уже знаете**. Когда вам надо будет его вспомнить, ваш мозг свяжет эти две вещи воедино.

Например, возьмем номер 021 394568. Ваше воображение обеспечит вам путь запоминания: 021 – возможно, именно столько лет было вам, когда вы окончили университет; цифры 3945 случайно совпали с годами начала и окончания Второй мировой войны; 68 – вполне может быть номером вашей бывшей квартиры, в которой вы жили еще в студенческие годы. Итак, вы ассоциируете телефонный номер, который хотели бы вспомнить, когда вам это потребуется, с фактами, которые уже знаете и помните. Вы запрограммировали свой

мозг. (Тест: проверьте, удастся ли вам вспомнить этот номер через 59 минут.)

Давайте возьмем другой пример: телефонный номер клиента, Тома Бичвуда (Beechwood, beech (англ.) – бук, wood (англ.) – дерево) – 65549. Фамилию этого человека вы можете представить в образе деревянного стола, сделанного из бука. Затем подумайте о возрасте ухода на пенсию – 65; 54 – может быть датой вашего рождения, а девятка – просто вашим счастливым числом. Соедините все это в уме и посмотрите, насколько это легко. Но помните, надо заинтересоваться настолько, чтобы захотеть запомнить это. (Тест: проверьте, удастся ли вам вспомнить этот номер через 60 минут.)

(Заметьте: как только вы порадуете себя тем, что умудрились запомнить телефонные номера из примеров, немедленно выбросьте их за борт своей памяти и **замените** теми двумя, которые вы никогда не могли – или не потрудились – запомнить.)

Важность памяти при контроле внимания

Ваша работа, возможно, требует от вас частого запоминания цен, скидок и других цифр, относящихся к различным видам товаров и услуг. Конечно, есть прайс-листы, к помощи которых можно всегда обратиться и не тратить силы и время на то, чтобы все эти цифры запоминать. Именно так и поступают большинство бизнесменов.

Но как быть, если вам необходимо подумать на ходу? Способность держать в памяти цены/тарифы и не обращаться за помощью к документам очень часто может оказаться решающей для заключения сделки.

Как? Ну, это все связано с кривой внимания, которую вы должны помнить из главы 3 (только теперь это тест для вашей памяти!). Вспомните важность фактора времени в процессе переговоров и то, как прерывание разговора может расстроить тот мимолетный миг эмоционального подъема, когда «пан или пропал». Все, что вы говорили или делали до того, должно было подвести к этой психологической «точке кипения». Успешные соглашения достигаются именно в этот момент. Вам задали вопрос по поводу цены, скидок или спецификаций, а вы теряете зрительный контакт со своим собеседником, так как вынуждены отвести взгляд и уткнуться в документы. «Чары» исчезли точно так же, как при просмотре по

телевизору того фильма, в котором машина уже вот-вот должна была сорваться в пропасть, а на экране вдруг появился рекламный ролик.

Если бы вы, к примеру, помнили цены, то вам не пришлось бы отвлекаться и опускать глаза на бумаги. Когда ваш собеседник спрашивает: «Какова будет стоимость эфирного времени для трех последовательных выходов рекламного ролика в будние дни и двух – в субботу вечером, в прайм-тайм?», то вместо того чтобы **прерывать диалог** и рыться в бумагах с расценками, вы быстро отвечаете. Вы не даете другой стороне ни малейшей возможности потерять внимание и, что гораздо важнее, изменить свое эмоциональное состояние.

Большинство людей даже не осознают, какие огромные дивиденды может принести использование памяти на этой решающей стадии.

Не ломайте диалог. Сообщите спокойно свои цифры и факты и сохраните зрительный контакт. Не снижайте уровень обращенного к вам внимания. Это очень ценный продукт.

Возможные кривые внимания для ситуаций с прерыванием и без даны на рис. 7. Они наглядно демонстрируют, как умелое использование памяти может изменить переговорный процесс.

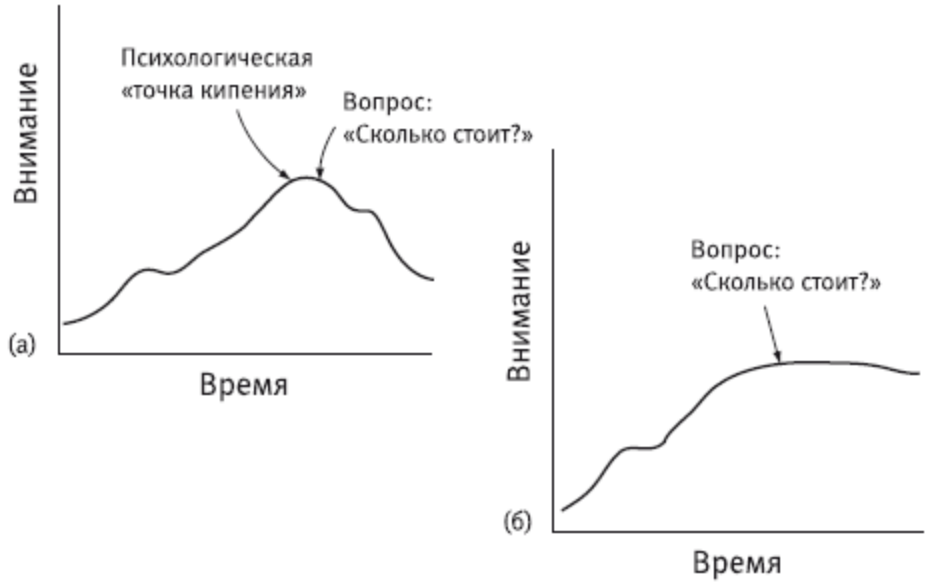


Рис. 7. Кривая внимания:

а – память не задействуется, б – в случае использования памяти

На память могут влиять такие факторы, как возраст, леность, отсутствие интереса, рассеянность, стресс, усталость, алкоголь и недостаток доверия. В романе «Убеждение» писательницы Джейн Остин (1775–1817) есть следующее интересное наблюдение:

> «Самое непостижимое в нашем интеллекте – это память – ее могущество, провалы, ее прихотливая изменчивость. Память бывает порой столь цепкой, столь полезной, столь послушной. А временами приводит в замешательство и вероломно слаба. И вдруг вновь превращается в тирана, не поддающегося никакому контролю».

В этой главе мы имели возможность познакомиться с тем, как можно в определенных случаях улучшить свою память, и какие это приносит огромные дивиденды в межличностных контактах. Память помогает нам избежать размолвок и непонимания во всех наших отношениях с людьми как на работе, так и в частной жизни. Что еще более важно, память помогает создать **доверие** – жизненно необходимую составляющую искусства убеждения. **Оттачивайте свою память, и вы постигнете ее магию.**

Кофе-брейк

 В бизнесе и частной жизни у_____, которую может дать хорошая память, просто бесценна.

 В отличие от кратковременной памяти, долговременная не имеет известных ограничений. Вы можете «р_____» информацию в своей кратковременной памяти до тех пор, пока она в итоге не перейдет на хранение в долговременную.

 Привязывайте новую информацию к «себе» и формируйте «а_____», чтобы «научиться» быстро вспоминать.

 Большинство «забываний» случается из-за отсутствия и_____ к информации – она просто никогда не принималась (вы не можете забыть то, чего никогда не знали!).

 Запоминание имен – мощный инструмент для выстраивания о_____ и при этом чрезвычайно убедительный.

 Используйте м_____ для запоминания информации (КЗЧВМЗСС – первые буквы имен людей, сидящих за столом, «Как здорово, что все мы здесь сегодня собрались»).

 Остерегайтесь давать п_____ о_____, о которых вы впоследствии можете забыть, а другая сторона будет помнить – скандал!

 Умелое использование памяти поможет вам удержать в_____ тех, с кем вы общаетесь (когда вам приходится искать информацию, вы теряете зрительный контакт, прерываете диалог).

 Помните: «З_____ – есть воспоминание» (Платон).

Глава 6. Пусть слова работают на вас – сила психолингвистики. Как вовремя сказать нужные слова

– Когда я беру слово, оно означает то, что я хочу, не больше и не меньше, – сказал Шалтай-Болтай презрительно.

– Вопрос в том, можете ли вы заставить слова означать так много разного, – сказала Алиса.

– Вопрос в том, кто из нас здесь хозяин, – сказал Шалтай-Болтай. – Вот и все!

Льюис Кэрролл. Алиса в Зазеркалье

Вы никогда не обращали внимания на силу слов в повседневной жизни? Знаете ли вы, почему некоторые слова якобы «работают», а другие нет? Тщательно ли вы подбираете слова и следите за произведенным ими эффектом? На тонкости создания эффективных словесных ассоциаций обращается недостаточное внимание, хотя то или иное трактование слов или фраз зависит от способов их построения и донесения до слушателя.

Психолингвистика – одна из ветвей психологии, занимающаяся вербальным или речевым поведением, исследует, как мы используем язык, и как вербальные способности взаимодействуют с другими познавательными способностями, то есть **как слова влияют на наши умы и эмоции**.

Язык может влиять на мысль, а слова – это инструменты, которыми мы пользуемся для создания мысленных образов. Нам всегда напоминают о том, что политические деятели занимаются «демагогией» – языком, который намеренно используется, чтобы путать, вводить в заблуждение, скрывать и искажать смысл. Экономические кризисы могут у них превратиться в «негативный экономический рост». Политики и агенты по недвижимости очень похожи – и те и другие заработали себе плохую репутацию и

постоянно возглавляют списки профессий, которым мы меньше всего доверяем. Все мы знаем, как высоко востребованная «квартира недели» (которую уже давно не удается продать), требующая значительного ремонта и перестройки, вдруг становится «прекрасной возможностью для реализации творческих идей». Иногда слова используют для того, чтобы повлиять на наши мысли или исказить их.

Вспомним термин «глобальное потепление», вызывающий всеобщее волнение. Когда его впервые стали использовать, он внушал страх, а также рождал скептическое отношение к заявлениям ученых и политиков. Некоторые страны отказались от открытых дискуссий по поводу теории, не имеющей достаточно веских подтверждений. Что изменилось? Психолингвистика.

Термин заменили на более приятное для слуха «климатические изменения». К чему это привело? Страны и различные учреждения стали активнее сотрудничать, а также возросло количество конференций, посвященных данной проблеме.

Год 2009 принес целый ряд терминов, призванных облегчить обществу принятие неблагоприятных политики и ситуаций. Катастрофы в финансовой и банковской системах вылились в ободряющий (и невинный!) термин «кредитный кризис». Удобный термин для всех проблем, с которыми нам пришлось столкнуться. Оправдание взлета цен в магазинах, плохого обслуживания, всеобщей тревоги. Безобидный термин для серьезной ситуации, обрушившейся на некоторые страны.

В итоге в некоторых странах положение дел оказалось настолько тревожным, что им пришлось печатать больше денег. Это был очень непопулярный шаг, если говорить об общественном мнении. Так что ввели термин «смягчение кредитной политики», чтобы «смягчить страдания». Деньги печатаются косвенным путем: так, например, в Великобритании Английский банк скупает государственные облигации. Одна часть правительства покупает облигации, принадлежащие другой части правительства, в обмен на деньги, напечатанные Центральным банком. Разве можно сказать, что страна печатает деньги? Политики ответят, что нет. Но для любого экономиста ответ очевиден – «да». Карикатура в одной общенациональной газете отразила настроение одураченного общества. Персонаж говорит:

«Теперь я знаю, что означает смягчение кредитной политики. Только вот я теперь не понимаю, что такое деньги».

Или вспомним другое слово, которым щеголяют правительства и различные организации, – «прозрачность». Никакой прозрачности и в помине не было, когда старались вернуть доверие к демократии во время скандала вокруг расходов членов парламента в 2009 году. После разоблачения в газетах Палата общин, находясь в критическом положении, согласилась обнародовать личные расходы одного из членов парламента. Однако затем пресса обнаружила, что в этом документе были изъяты многие факты. Это еще больше разожгло общественное негодование.

Откуда появился «цензурированный» документ? Очень просто. Часть информации оказалась «отредактированной». Именно такое слово бюрократия использовала для сокрытия улик. Делайте выводы!

Подумайте об этом. Вы хотите передать что-то кому-то. У вас в голове есть **образ**, который вы облекаете в **слова**. Затем вы как отправитель (кодировщик) передаете свое **сообщение** получателю (декодировщику). Этот человек берет ваши слова и переводит их обратно в **образ** – свой собственный образ. Он решает, что это значит. Интерпретация происходит в его голове.

Если ментальная картинка другого человека не совпадает с вашей, общение окажется неэффективным. Словесные ассоциации, вызванные вашим подбором слов, могут дать негативный результат.

То, что человек чувствует, определяется его интерпретацией. Как человеческие существа мы (в следующем порядке):

1) осознаём;
2) интерпретируем;
3) чувствуем.

Итак, мы можем контролировать то, что чувствуем, путем обычного действия – изменения своей *интерпретации* (основы большей части познавательной терапии); это изменяет наши чувства. Не самая простая задачка, но вполне решаемая.

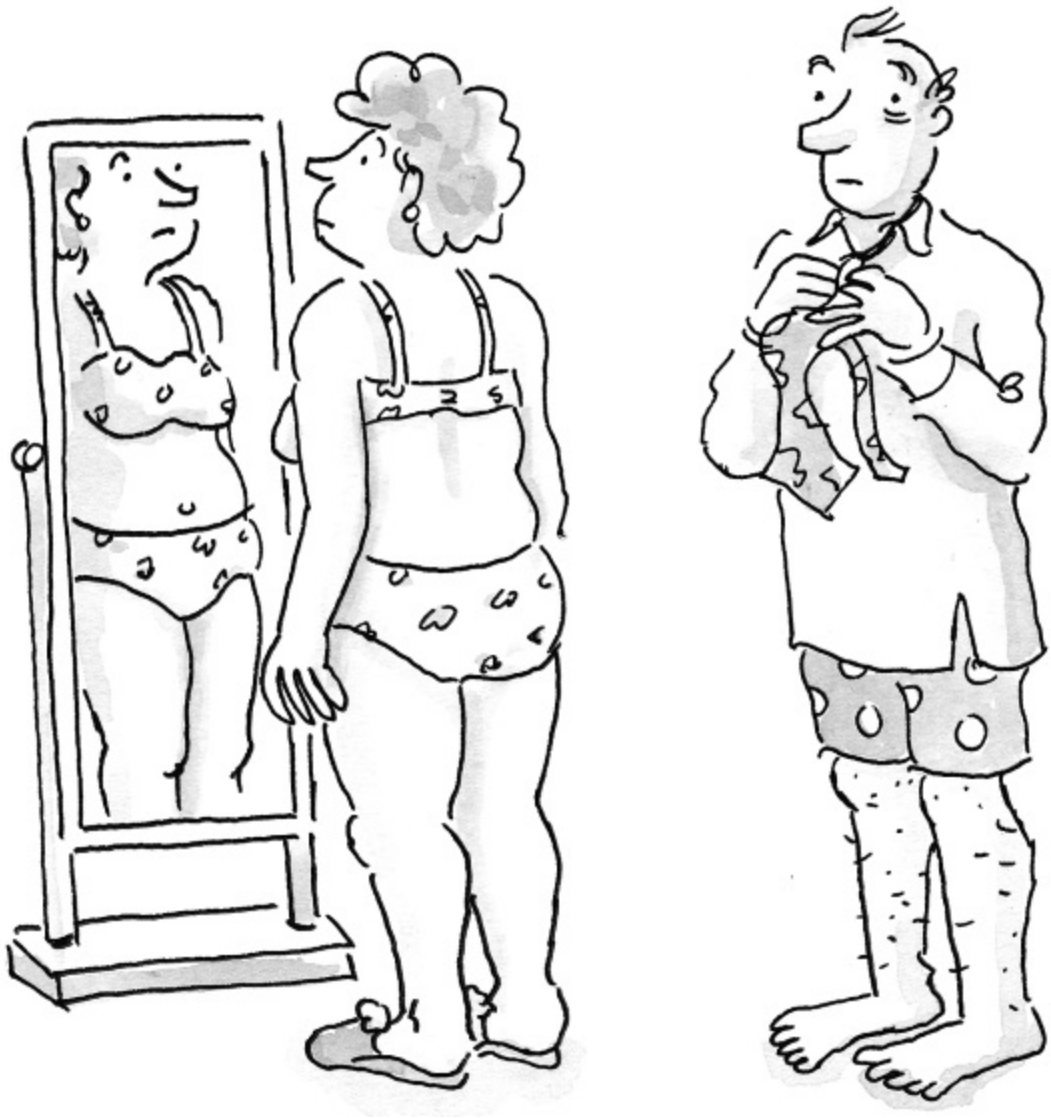
Очень многое из того, что нам приходится слышать или читать, мы можем неправильно интерпретировать вследствие плохого подбора

слов. *«Это не то, что я имел в виду»* – вот то, что вы, вероятно, часто слышите в качестве аргумента и дома, и на работе.

> **Гэрриет** *(Джону)*. Когда я смотрюсь в это зеркало, то все, что я вижу, – это морщины. Я смотрю в зеркало и вижу дряблые руки. Я вижу толстые бедра. Я вижу толстые ляжки. Я везде вижу целлюлит. Ох, Джон, скажи мне что-нибудь приятное, дай мне надежду.
>
> **Джон.** Эээээ… Ну, по крайней мере, со зрением у тебя, дорогая, все в порядке.

Ой!

Хороший пример, который показывает, почему необходимо идти дальше слов или читать между строк, чтобы понять эмоциональное содержание любого общения.



Вот почему так важно получить обратную реакцию слушателя. Для того чтобы вербальное общение было эффективным и понятным, необходимо вовлечение как отправителя сообщения, так и получателя.

Тщательно подбирайте слова

Рассмотрим следующие примеры. Аманда оставляет сообщения на автоответчике своей подруге Салли. Какое из этих двух ей лучше использовать?

1. Я не смогу в субботу пойти на юбилейный концерт Элвиса Пресли в «Ройал Альберт Холл», Салли. Ты можешь попытаться продать мой билет. Если не получится, то я возмещу тебе его стоимость. Джон вернулся и хочет со мной встретиться. Извини, что так вышло. Позже поболтаем. Пока. *(Салли еще несколько недель назад отстояла в очереди, чтобы достать эти билеты.)*

2. Салли, ты себе не представляешь! Джону удалось на выходные вырваться из Нью-Йорка, где он сейчас работает. Он хочет меня видеть. Неизвестно, когда он приедет снова. Поэтому я не могу пойти на концерт в субботу. Я понимаю, что ты расстроишься, – мне очень жаль, но я действительно очень ждала этого. Может быть, тебе удастся продать мой билет. Если нет, то не переживай, я возмещу тебе его стоимость. Надеюсь, скоро мы сможем пойти куда-нибудь еще. Теперь пока.

Какое сообщение меньше обидит ее подругу? Сообщение и просьба абсолютно одинаковы. Но первое оставило бы у Салли ощущение, что ее отвергли. Слишком много «я» за явным недостатком интереса к ней самой. Второе послание начинается с восторженного, явно положительного настроя. Затем следует переход к объяснению ситуации и пониманию возможных чувств Салли. Небольшое внимание со стороны Аманды – и отношения сохранятся на хорошем уровне. Первое послание содержит 56 слов, второе 77. Вряд ли это такая уж большая жертва времени.

Конечно, человеческий характер сам по себе столь сложен, что невозможно знать точно, как конкретное слово будет интерпретировано и воспринято. **Но если мы сможем проникнуть в сознание человека, то сумеем подобрать именно те слова, с помощью которых можно будет достигнуть желаемого эффекта с наибольшей вероятностью.**

Семь раз отмерь – один раз отрежь

Другой пример: менеджер по персоналу стоит в коридоре с управляющим директором. Он спрашивает проходящего мимо секретаря: «Вы видели Тома Коллинза? Нам необходимо согласовать с ним сумму на обучение персонала».

«Да, – отвечает секретарь. – На самом деле я видела минут десять назад, как он, пошатываясь, поднимался по лестнице в бухгалтерию».

Сейчас 14:30, поэтому менеджер по персоналу предполагает, что Коллинз был навеселе после обеденного перерыва. Его сознание уперлось в слово «пошатываясь» со всеми вытекающими последствиями. Он создал ментальный образ «плохо чувствующего» себя Коллинза и не захотел подвергать его риску, чтобы управляющий директор не увидел его в таком состоянии. Он перенес встречу на другой день и принес извинения.

На самом деле есть несколько возможных объяснений этого.

• Секретарь могла использовать слово «пошатываясь» просто потому, что это первое, что пришло ей в голову. Она на самом деле хотела сказать «пошатнулся», а в результате получилось «пошатываясь» (возможно, это она была навеселе!).

• Коллинз был в тренажерном зале или играл в сквош в обеденный перерыв, поэтому чувствовал себя уставшим, выглядел соответственно.

• У Коллинза был приступ мигрени.

Однако использование того одного-единственного слова вызвало *негативную* ассоциацию. Менеджер по персоналу теперь считает, что Коллинз вполне способен как следует принять в обеденный перерыв. Это ложное представление сформировано одним-единственным словом, но мысль уже пустила корни. В результате такого предположения кого-то несправедливо записали в алкоголики.

Давайте возьмем другой пример. Адвокат раздражен тем, что его секретарь просто безобразно печатает. Количество серьезных ошибок уже становится нетерпимым.

Он говорит ей: «Сандра, вы очень плохо печатаете в последнее время. Важно, чтобы счета, которые мы отсылаем, были без ошибок. Очень сложно потом заставить клиента доплачивать недостающую сумму, особенно если это произошло по нашей вине».

Как только Сандра слышит слово «плохо», у нее повышается давление, и она готовится к обороне. Ей ужасно горько от того, что ее так обидели. «Он что, не знает, – вся она прямо кипит, – что те двое, только что переведенные сюда из Сити, все время дают мне печатать

кучу контрактов? Я тону в делах! Как я должна с этим справляться? Или он вообще этого не видит? Я сижу здесь только потому, что у меня есть чувство ответственности. Он может сам делать свои счета. Он может сам делать свою работу!»

Адвокат, вероятно, до сих пор видел бы имя Сандры в ведомости по зарплате, если бы его подход был, скажем, таким:

> «Сандра, вы печатаете в последнее время не так, как это обычно делали, не на том качественном уровне, который все мы так ценим. Есть какие-то проблемы?»

Это *предложение* поможет секретарю объяснить причины, и она, естественно, захочет оправдаться и рассказать, почему ее работа не соответствует обычному «качественному уровню»:

> – Да, мистер Кин, мне жаль, если вы так думаете. Если честно, я перестала справляться. Я не уверена, знаете ли вы об этом, но те два джентльмена из Сити дают мне печатать, по меньшей мере, по шесть огромных контрактов чуть ли не каждый день.
>
> – А я не знал. Но если счета будут с ошибками, это задержит их оплату. Очень сложно потом заставить клиента доплатить недостающую сумму, если это произошло по нашей вине. Ну, хорошо, я посмотрю, может быть, для них печатать будет мисс…

Чистый результат: у него был шанс сделать комплимент и покритиковать (что следовало), а Сандра постаралась бы достигнуть своего прежнего «качественного уровня». *(Да и адвокат до сих пор имел бы секретаря.)*

Наш учитель по труду в школе всегда говорил нам: «Семь раз отмерь – один раз отрежь!», собирая испорченные детали, которые мы распилили, не проверив размеры. Нам приходилось все начинать заново, хотя можно было бы этого избежать. Эту фразу хорошо помнить, когда вы подбираете слова.

Старайтесь сразу делать это правильно и перепроверяйте то, что собирается слететь с ваших губ. Таким образом вы сможете избежать

всех тех усилий, которые потребуются для *нивелирования* последствий ваших вербальных проступков.

Семь раз отмерь – один отрежь! Это чуть труднее исполнить, когда имеешь дело с людьми, так как все мы – все-таки не какие-то деревянные чурбаны (хотя иногда бывает и такое!), но это может избавить нас от ужасной участи попасть в неловкое положение или усугубить то, что вполне можно было бы легко исправить.

Как мы делаем ослами и себя, и окружающих

Изучение того, как слова влияют на наш разум и эмоции, просто приводит в восторг, потому что мы постоянно общаемся: читаем, пишем, слушаем и говорим.

Наверняка мысль о том, как слово или фраза может интерпретироваться другим человеком, стоит затраченных на нее усилий?

Неправильный выбор слова ввергает в пучину войн, разводов, боевых действий, споров и скандалов в бизнесе. Мы делаем предположения, основываясь на том, что люди говорят или делают, и довольно часто даем ответ до проверки действительности своих предположений.

> **Менеджер гостиницы** *(персоналу)*. Я не верю этому! Уж не думаете ли вы, что гости здесь – это вы сами? Вас здесь более чем достаточно. Я проходил мимо 20 минут назад с региональным менеджером, и мы видели, как пять человек ждали регистрации, и еще американская пара ждала выписки. Они отнюдь не выглядели счастливыми. Это не может больше продолжаться. С открытием новых пятизвездочных отелей на каждом углу эти люди могут поехать куда угодно. Это уже не смешно. Почему вы не следите за очередью? Вы просто не хотите работать.

Итак, обличительные утверждения не учитывали и даже поощряли отсутствие какого-либо диалога с персоналом. Они, со своей стороны, почти наверняка потворствовали его *защитной реакции* и *раздражению*. Оказалось, компьютерная система бронирования вышла из строя, что и было причиной временной сутолоки. У них, разумеется,

не спрашивали никаких объяснений до выволочки. Менеджер был слишком сосредоточен на том, что гости в будущем могут «поехать куда угодно». Но ведь это еще и ясная перспектива для персонала, который теперь тоже решит пойти куда угодно!

Более эффективный подход мог бы быть таким.

– Несколько слов вам всем. Я видел здесь длинную очередь примерно 20 минут назад. Что это была за проблема?

– Да, мистер Клис. Компьютер завис где-то минут на пять. Мы вручную обрабатывали документы все это время. Мы принесли извинения всем, кто стоял в очереди, а Марк совместно со службой сервиса позаботился о том, чтобы всем, кто стоял в очереди, были доставлены в номер бесплатные напитки.

– Да, я понимаю. А сейчас система работает?

– Да. Кажется, все хорошо, но мы позвонили в IT-отдел, чтобы они пришли и посмотрели, – они обещали быть в два. Мы не хотим, чтобы это случилось вновь, – не хотим, чтоб наша клиентура соблазнилась новой гостиницей в конце проспекта, ведь так? Вы знаете, как некоторые из наших американских гостей скандалили, не особо выбирая выражения и намереваясь «надрать вам задницу», мистер Клис?

– Эээ… в самом деле. Хорошо, Полли.

Помните: мы всех постоянно убеждаем и сами убеждаемся в том, что нашими основными инструментами являются слова. Но, подобно хорошим ремесленникам, нам нужно знать, какие из них **нужные**, и выбрать их из набора инструментов для конкретной работы. Обычно лень мешает людям делать это. Гораздо легче не заставлять мозг работать, а сказать следующее.

– Я совершенно разочарован тем, что вы сказали.

– Я не доволен вашей работой.

– Я боюсь, мы не успеем с поставкой за восемь недель.

– Я сожалею о том, что должен сообщить.

– Вы обязаны сказать мне, сколько платите в настоящий момент, если мы….

– Плохие новости. Я говорил с инженером, и самое раннее, когда он сможет появиться у вас, будет…

Люди тратят свое время на «промывку мозгов» другим, доказывая, что **дела обстоят хуже, чем есть на самом деле**. Зачем они так поступают? Они сами впадают в мрачное состояние и заражают им окружающих, когда его быть не должно. Загляните в себя. Как вы относитесь к следующему?

– Не хотите ли взглянуть на это таким образом и представить это с моей точки зрения?

– Как, по-вашему, почему мы получаем слишком много жалоб на ваш отдел?

– Мы доставим вам аппарат где-нибудь в течение следующих восьми недель.

– Мы вынуждены сообщить вам…

– Хорошо бы мне знать, сколько…

– Инженер занят, но он знает, насколько это важно для вас, он придет к вам к…

Если вы когда-нибудь играли в «ассоциации», то знаете, как ваш мозг провоцирует изображение подсознательного. Это происходит совершенно автоматически. Слово вызывает определенные эмоции и картинку в голове. Поэтому удостоверьтесь, что сообщение, которое вы направляете, передается правильными словами, а также в нужное время. Определенные слова могут быть уместны в одно время, но никак не в другое. Тогда вы с гораздо большей вероятностью получите результат.

Мы говорим не только об иллюзии, но и об ощущении. Использование правильных инструментов для правильной работы, понимание психолингвистических коннотаций[4] высказываний о тех или иных вещах.

Вопросы, вопросы…

Способ, которым мы выражаем вопросы для вытягивания информации из других людей, является ключевым. Умение задать вопрос очень важно, так как необходимо для успешного общения. Существуют как **открытые** вопросы, так и **закрытые**.

Открытый вопрос использует слова таким образом, что респондент отвечает более подробно и более пространно. Например, если я спросил вас: «Вам нравятся фильмы ужасов?» (закрытый вопрос), ваш ответ может быть коротким и конкретным. «Фильмы какого жанра вам нравятся?» (открытый вопрос), вероятно, получил бы более полный, более длинный ответ. Открытые вопросы используются для того, чтобы «проникнуть внутрь сознания», поскольку они способствуют самораскрытию. Вы можете использовать их для выяснения истинных, возможно, скрытых мотивов или желаний человека.

На закрытые вопросы, напротив, как правило, дают односложные ответы – да/нет. Они приводят к быстрому завершению беседы. Например:

> Вам нравится работать секретарем? (Закрытый вопрос.)
> Почему вы выбрали эту профессию? (Открытый.)
> Как жизнь? (Закрытый.)
> Итак, что у тебя нового? (Открытый.)

Наши старые добрые обязательные что? когда? как? где? и кто? также хорошо подходят для решения проблемы. Они подхлестывают людей раскрывать свои сокровенные чувства. (Общее нежелание использовать этих надежных фаворитов объясняется, возможно, опасением отправиться куда подальше. Правильная постановка помогает преодолеть эту проблему.)

> Я могу спросить, *кого*, вероятно, привлекут к этому решению?
>
> *Что* мы можем сделать, чтобы убедиться, что у вас больше не будет подобной проблемы?
>
> *Какое время* наиболее удобно для вас, чтобы я смог покопаться в радиоархиве?
>
> *Где* вам хотелось бы увидеть себя через два года?

Как вам выдвинутые предложения?

Подобно открытым вопросам, эти вопросы эффективно проникают в сознание. Но способ, каким они заданы, и связь (или ее нехватка), которая уже была установлена, определят их результаты. Они окажутся более успешными, если вам удастся установить некую человеческую близость с тем, с кем вы имеете дело.

Будьте осторожны с «почему?»

Люди часто спрашивают, почему мы исключаем «почему?» из списка. Причина в том, что это требует рационального объяснения нашего поведения. Мы часто не знаем, почему мы делаем или сделали так. Если спросить, реакцией, скорее всего, будет оборонительная позиция. «Почему?» заставляет нас, скорее, судить себя, нежели смотреть на возможные альтернативы в будущем.

Вопросы, начинающиеся с «почему?», иногда воспринимаются как обвинение, враждебность, осуждение или нападки на личности:

Почему ты это купил?
Почему вы решили, что меня это заинтересует?
Почему бы тебе не позвонить им, вместо того чтобы…

Лучше сказать так:

Может, это больше сочетается с…
Меня это не очень интересует…
Может, стоит позвонить им, вместо того чтобы…

Кроме того, слово «почему» практически ассоциируется у нас с критикой.

Почему ты выбрал эту дорогу? Было бы в сто раз быстрее…
Почему ты не можешь быть аккуратнее, когда ты…
Почему на твоем столе всегда самый большой бардак во всем отделе?

Критика и совет удерживают людей от анализа причин своего поведения.

Как вы относитесь к следующему?

Очень жаль, что мы не поехали по другой дороге…
Постарайся быть аккуратнее, когда ты…
Пожалуйста, постарайся поддерживать порядок на своем столе, так как посетители постоянно ходят мимо.

Заметьте, что простое перефразирование этих трех предложений изъяло из ситуации эмоциональную интенсивность (почему, о, почему вы не думали об этом прежде?). Мы ловко ускользнули от нападения на личность человека, чтобы найти решение проблемы.

Избегайте отрицаний

Исследования показали, что слово «вы» может быть ответственно за подавляющее большинство негативных отношений. Используемое с осуждающей интонацией, оно может полностью изменить течение беседы и вызвать враждебную реакцию у реципиента[5].

Вы непременно должны сказать последнее слово, не так ли?
Вы никогда не звоните, когда обещаете.
Вы должны пойти и найти работу.
Вы всегда подводите меня, когда приближается важная встреча.

Гораздо лучше перефразировать предложения, так как они также изменяют и чувства, которые испытывают другие люди. Замените это чем-то, скорее, конструктивным, нежели деструктивным. Использование более открытого стиля общения также может пойти на пользу дискуссии.

– Складывается такое впечатление, что последнее слово всегда исходит от вас.
– Я всегда жду от вас звонка в определенный день, но это, кажется, никогда не происходит.

– Думаю, сейчас вполне подходящее время для поиска работы.

– Мне нужно ваше участие, когда у меня важные встречи.

Заметьте, насколько менее враждебно это звучит, и акцент сместился на «я», что добавляет вам очков (не такой уж вы злодей-обличитель!). Теперь у вас появились шансы на то, что другой человек будет вас слушать.

Убедительный и открытый стиль общения

Как мы уже видели, стиль общения определяет его успех: сможем ли мы войти в контакт с собеседником и склонить его к нашей точке зрения.

Непонимание, а отсюда и напряженные отношения являются результатом того, что люди выбирают **закрытый** стиль разговора в противоположность открытому. Что мы подразумеваем?

«Я не знаю, как мы с Сарой сможем жить в одной квартире. Конечно, тебе она нравится, но у нее постоянный минус по всем кредиткам. Она всегда опаздывает на работу. Можем ли мы доверять ей уборку? Подобные ей, на мой взгляд, должны вызывать у нас чувство жалости. Ей придется сделать усилие, чтобы…»

Это закрытое утверждение, адресованное Сью, не оставляет надежды на разумный диалог из-за своей безапелляционности и используемого языка. Многие общаются подобным образом, используя такой характер языка, что и ввергает собеседников в гнетущее состояние. Открытый стиль немного сгладил бы эти углы:

«Я волнуюсь по поводу того, Сью, что нам нужно жить в одной квартире вместе с Сарой. Я знаю, она тебе нравится, но она часто снимает со счета больше денег, чем там есть, да и ее пунктуальность прихрамывает на обе ноги. Что скажешь? Как ты думаешь, мы могли бы доверить ей часть уборки?»

Этот открытый стиль ведет к дискуссии, так как стало меньше жесткости в утверждениях и появилась возможность для проявления гибкости. Теперь Сью может дать положительный ответ и, в конце концов, согласиться с ней. Люди предпочитают иметь дело с теми, кто разговаривает в манере открытого общения: это приводит к меньшим обидам, меньшим разочарованиям и меньшему желанию обороняться. Таким образом, поддерживаются здоровые взаимоотношения, и ваши оппоненты потихоньку продвигаются к вашей точке зрения.

Существуют **три** закрытых стиля утверждений, которые скрываются в нашей каждодневной жизни как на работе, так и вне ее. И они явно не способствуют убедительности нашего общения.

Дефинитивный стиль

Вы слышите это все время (и говорите так сами). Например:

> «Он худший начальник, который у меня когда-нибудь был».
>
> «Они делают лучший капуччино в стране».
>
> «Или вы остаетесь здесь допоздна, или вас просто не заметят».
>
> «Они – худшая команда по регби из всех, которые когда-либо были».

Все мы довольно часто используем подобные безапелляционные утверждения в повседневной жизни; хотя, возможно, они и кажутся безвредными, однако закрытая их природа означает, что мнения подаются как факт. Это не комментарии, которые могут быть ошибочными: именно то, как они заявлены, скорее, как истина в последней инстанции, нежели мнение, часто отталкивает людей и препятствует обсуждению. Если обсуждаемый предмет действительно важен, вы увидите сами, как это может поломать отношения.

Открытый стиль, снимающий категоричность утверждений, предлагает использовать слово «я» в предложениях (мы обсуждали это ранее). Вы ставите слово «я» в начале предложения или в фразе в пределах предложения. Или вы можете употребить фразы, которые определяются значением «я».

В вышеприведенных примерах мы изменили бы следующее.

«Я чувствую, это худший начальник, который у меня когда-либо был».

«Я думаю, они делают лучший капуччино в стране».

«Мне кажется, вы должны остаться допоздна, или вас могут не заметить».

«По моему мнению, это худшая команда по регби, которая когда-либо была».

Итак, держите глаз и ухо востро, подвергните цензуре свое стремление что-то утверждать категорически, сделайте фразы открытыми, используя «я». Кроме того, таким образом вы переходите в сферу утвердительного метода разговора, что дает оратору возможность как бы поощрять людей быть восприимчивыми к тому, о чем вы им говорите.

Давайте рассмотрим некоторые примеры ваших открытых возможностей:

• я бы хотел сказать…
• я думаю…
• я полагаю…
• я чувствую…
• я верю…
• мне нравится…
• насколько я могу видеть…
• насколько меня касается…
• по моему мнению…
• мне кажется…
• как мне представляется…
• по моему глубокому убеждению…

Преувеличение

Это другой известный способ, которым пользуются многие из нас. Вам хорошо известны такие слова: «всегда», «никогда», «каждый», «что-нибудь», «только» и «прочие».

Сара *(Ричарду).* Все знают, что в твоей жизни есть только две большие привязанности.

Ричард. Все? Кто это *все*? С чего ты это взяла?

Сара. Я прочитала это в журнале.

Ричард. В каком еще журнале? *Ежемесячнике «Удобные для вас мысли»?*

Эти слова, которые полностью искажают предложения, могут стать причиной тотальной блокировки связи между людьми и вызвать между ними трения.

«Ты никогда не приглашал меня на ужин».

«Он всегда опаздывает на встречи».

«Я не могу сказать, что научилась чему-нибудь у педагога».

«Вы всегда берете лучшие канапе».

«Все знают, что мы лучшие в этом деле».

«Вы только тогда вежливы со мной, когда вам нужно что-то быстро напечатать».

«Все строители ненадежны».

«Каждый день, который я провожу здесь, ты превращаешь в пытку».

Подобные утверждения, используемые нами все время (возгласы!) или, скорее, большую часть времени, обычно употребляются ради их драматического подтекста. Они могут нанести огромный ущерб нашим межличностным связям. И если мы пытаемся по каким-либо причинам расположить к себе людей, то эти утверждения, разумеется, отнюдь не способствуют гармонии и согласию.

Чаще всего они оказываются неверными утверждениями. Человек, может, и опаздывал на встречи несколько раз, но так бывает далеко *не всегда*. Кто-то, вероятно, не приглашал своего партнера на ужин некоторое время, но никогда не был неучтивым. Вы полагаете, что ваша продукция лучшая в этой отрасли (так же, как и несколько ваших потребителей), но как насчет *всех*? Все строители ненадежны?

В некоторых случаях эти слова могут передавать истинное утверждение (человек мог опоздать шесть раз на все шесть встреч, которые у вас были), но нас поглощает стремление использовать эти моменты, и это может привести к противоположному эффекту.

Разумеется, когда мы слышим подобные утверждения в повседневной жизни, большая их часть особого вреда не приносит («Ты видел его последний фильм? Он получил *все*, о чем просил…»), но из-за нагнетаемой же эмоциональности они могут рождать проблемы, о которых мы и не подозреваем.

Лучший способ смягчить эти утрированные высказывания состоит в том, чтобы призвать на помощь наших хороших друзей – предложения с «я» (где это необходимо), а затем добавлять **«смягчители»**, поставив их вместо преувеличений. Это слова: «почти никогда», «часто», «редко», «больше всего», «обычно», «вообще» и «почти». Есть ли у вас в запасе что-нибудь еще?

Итак, давайте теперь посмотрим на исправленные нами утверждения.

«Вы почти никогда не приглашаете меня на ужин».

«Он часто опаздывает на встречи».

«Я редко что-нибудь изучаю на занятиях этого преподавателя».

«Вы берете почти всегда лучшие канапе».

«По моему мнению, мы являемся лучшими в бизнесе».

«Я чувствую, что обычно вы вежливы со мной, когда хотите, чтобы что-нибудь было отпечатано».

«Вообще, строители ненадежны».

«Я чувствую, что почти каждый день, который я провожу здесь, ты превращаешь в пытку».

Итак, меньше драмы, и у вас появились некоторые возможности для диалога и – кто знает? – даже примирения. Что я говорил? Семь раз отмерь. Один отрежь.

Императивный стиль

Это слова и фразы командного характера, часто сопровождаемые опасным (как уже обсуждалось) «вы». Стиль, который, как мы отметили ранее, подстрекает респондента вести **оборону** и в большинстве случаев во **враждебной** манере.

«Ты должен позвонить бабушке».

«Он должен научиться, в конце концов, общаться с людьми, так или иначе».

«Тебе следует позвонить, если задержишься допоздна».

«Впредь они должны быть более внимательными».

«Вы должны пойти на бал, Золушка».

Эти императивные заявления часто передаются также в категоричном тоне. Таким образом, вы можете иметь двойную неприятность – их превращение в нечто даже большее, нежели просто закрытое утверждение. Давайте преобразуем вышеприведенные высказывания в более приемлемые.

«Было бы хорошо, если бы ты позвонил своей бабушке».

«Я полагаю, что ему пошло бы на пользу научиться, в конце концов, общаться с людьми».

«Может быть, ты подумаешь о том, чтобы позвонить нам, если собираешься задержаться допоздна».

«Это помогло бы нам весьма, если бы они впредь были более внимательными».

«Это была бы хорошая идея, если бы вы пошли на бал, Золушка». (Читатель: мы лучше знаем, но не связываемся с этим!).

Это не то, о чем вы говорите

Директор по рекламе, мистер Икс, хотел посетить шестидневную конференцию в Лас-Вегасе. Оплата конференции и командировочные расходы составили бы в целом весьма круглую сумму. Его начальник, мистер Игрек, был типом, который не любил тратить деньги компании. (Над его письменным столом висел плакат *«У меня достаточно денег, чтобы хватило на всю оставшуюся жизнь, если, конечно, я не захочу что-нибудь купить»*).

Если он и санкционировал какие-нибудь расходы, то всегда желал видеть от них немедленную отдачу. Кроме того, если люди совершали заграничные поездки, то должны были работать, работать и работать по полной программе.

Мистер Икс знал, что июль (когда проводилась конференция) был не самым напряженным месяцем и для него самого, и для компании, поэтому выбор времени он считал подходящим. Он чувствовал, что сможет преодолеть возражения по стоимости, если сообщит начальнику, что туда приедут его коллеги из других компаний, с которыми можно будет уладить какие-то дела.

Но он боялся, что один «пунктик» перечеркнет все его планы: Лас-Вегас. Ведь обязательно это вызвало бы в сознании его начальника абсолютно провальный образ: азартная игра, полуодетые актрисы, казино – то есть все что угодно, кроме серьезной работы на конференции. Лас-Вегас, по всей видимости, случайно оказался местом встречи (хотя, очевидно, это было частью плана по привлечению участников). Итак, мистер Икс решил, что, когда он придет продавать своему начальнику идею относительно конференции, то тщательно подберет слова и сосредоточит внимание на удобной дате в календаре и только упомянет страну (США), а не конкретное место встречи. Теперь о том, как прошла встреча:

– Войдите. Садитесь.

– Спасибо. Перехожу сразу к делу. Я тут подумал: июль – не самый напряженный для нас месяц, и в это же время в Америке проводится конференция по рекламе. Я хотел бы поехать. Это было бы полезно для нас быть представленными там. В конференции примут участие многие престижные компании – прекрасная возможность наладить контакты. Большинство агентств посылают, по крайней мере, по одному сотруднику.

– Хм… Сколько?

– Ну, плата за участие плюс командировка… Где-то три – три с половиной тысячи.

– Это весьма дорого. Вы говорите, что многие другие агентства отправляют своих? Хм… Вы знаете, что мы уже превысили бюджет на командировки?

– Да, знаю. Но я действительно чувствую, что в этом году надо бы поехать. Этот двухдневный семинар по…

– Эй, у меня идея. Если вы бы могли использовать квартиру компании-учредителя на Манхэттене Ист-Сайд…

Да, это сократило бы затраты на размещение.

– Да, но квартира находится в Нью-Йорке.

– Но ведь именно там проводится конференция, не так ли? Вы же так сказали.

– Нет, я этого не говорил.

(Интересно, как *ассоциация* уже работает в голове мистера Игрека. Мистер Икс едва упомянул «Америка», но разум его начальника уже вовсю искал решение. Он предположил, что местом проведения будет Нью-Йорк и даже обвинил мистера Икса, что он так и сказал!)

– Хорошо, а тогда где же?

Мистер Икс был загнан в угол; казалось, что его дело проиграно. Тогда вдруг его осенило (психолингвистическое решение):

– Где проводится? Ааа, – Невада.

– Невада. Ах… да, Невада. (Пауза). Это – Западное побережье, не так ли? Ээ… там же есть аэропорт?

– Да, конечно. А также дешевые внутренние рейсы.

– Ну, хорошо… Послушайте, у меня встреча через пять минут. Думаю, все в порядке, но сократите расходы, договорились?

– Спасибо. Обязательно.

Счастливая развязка.



Посмотрим на то, что произошло, и представим по этапам.

1. Мистер Икс предвидел *ассоциацию*, которую слово «Лас-Вегас» вызовет в воображении его начальника.

2. Поэтому он решил упомянуть только Америку.

3. Его затея почти провалилась, потому что его начальник *вообразил*, что он сказал «Нью-Йорк». (У многих людей плохая память – помните? *Или вы забыли это?*)

4. Теперь он был обязан сказать, где же проводится конференция. Поэтому он сказал «Невада», где и находится Лас-Вегас.

Мистер Икс попал в точку. Начальник мог захотеть знать больше, а мог и не захотеть. Мистер Икс, вероятно, так никогда не заказал бы себе билет на самолет, если бы упомянул Лас-Вегас.

Он должен был проникнуть в сознание начальника и ожидать его *интерпретации*. Понимая, что здесь и есть самое уязвимое место, он подчеркнул, что внутренние полеты дешевы. Правда, не слишком уместно в данном случае, но это стало заключительным аккордом, привлекшим внимание начальника.

Итак, вернемся к основам. Психология дала нам термин «психолингвистика», но мы сейчас говорим о том, что следует помнить каждый день: как слова влияют на нашу реакцию и как тактично выбирать слова, чтобы *добиться желаемого результата*.

Вы могли бы сказать, что в вышеупомянутом примере мистер Икс помог своему начальнику принять определенное решение.

Как уже отмечалось, мы часто хотим быть уверены в выборе верного пути для совершения какого-то дела. Мы ищем серьезное основание для этого и только ждем, чтобы кто-то нас убедил. Правильное использование слов может склонить чашу весов. Для общения необходимы слова. Вы можете выбрать лучшие!

Как общаются мужчины и женщины

> **Леди Астор.** Если бы я была вашей женой, Уинстон, я бы подмешала вам в чай яд.
>
> **Уинстон Черчилль.** Если бы я был вашим мужем, я бы выпил его.
>
> ***[Уинстон Черчилль и леди Астор во время уикенда в Blenheim Palace]***

Вы, наверняка, слышали, что мужчины и женщины родом с разных планет, но под этим скрывается гораздо более важный момент: мужчины и женщины *мыслят* по-разному. Если и те и другие смогут понять, что из-за этого они *общаются* по-разному, мир станет намного лучше. Браки, отношения между родителями и детьми, между друзьями и коллегами – все станет благополучнее, а конфликтов будет меньше. Как только на моих семинарах всплывает тема различия

между полами, обрушивается целый поток анекдотов и жалоб. Все, что накопилось у присутствующих мужчин и женщин. Возможность обсудить с членами группы болезненность и трудности в общении с противоположным полом имеет терапевтический эффект; но гораздо важнее, что это показывает масштабы проблемы.

Это также демонстрирует отсутствие **самосознания** у многих из нас, когда мы говорим о противоположном поле. Появляется *непонимание*. Страдает каждый аспект жизни – дома, на личном уровне и на работе (где многие из нас проводят большую часть времени).

Часто говорят, что мужчины и женщины прекрасно друг друга понимают, *за исключением* тех случаев, когда они слушают, говорят, идут на компромиссы и ведут переговоры друг с другом!

Перечислим самые распространенные «жалобы».

У женщин:
• мужчины часто разговаривают с нами так, словно мы мужчины;
• они не слушают.

У мужчин:
• женщины часто неправильно нас понимают и срываются;
• они слишком много болтают.

Итак – некоторые мужчины не умеют слушать, а также разговаривают с противоположным полом, не принимая во внимание различий; а некоторые женщины слишком много болтают, неверно понимают сказанное и иногда взрываются.

Это лишь субъективное мнение, как и любое мнение, касающееся межличностных отношений. **Но, как и все в жизни, важна не реальность, а то, как вы ее воспринимаете.**

Если мужчины и женщины не *корректируют* свой стиль общения, разговаривая с противоположным полом, и собеседники не понимают друг друга, неудивительно, что отношения в личной и профессиональной жизни так часто перерастают в конфликт.

Исследования показывают, что в целом, если речь идет о языке, женщины имеют преимущество перед мужчинами.

Они *слышат* и *обрабатывают* вербальную информацию лучше, чем мужчины, а также обладают более обширным словарным запасом. Когда мужчины и женщины выполняют языковые задачи, то, согласно выводам большинства исследований, женщины достигают лучших результатов. Неудивительно, что некоторые мужчины считают, будто женщины слишком много болтают. Исследования показали, что женщинам это лучше удается. В прошлом наблюдалась тенденция избегать обсуждения или признания каких-либо отличий между полами. К счастью, обширные исследования (с 1990-х годов) в области химических процессов, протекающих в мозге, а также открытые дискуссии на эту тему привели к тому, что практически все признают существование различий между полами, когда речь идет о стиле общения. Мы не говорим, что кто-то делает это *правильно*, а кто-то *неправильно*, или что кто-то превосходит другого – просто существует *разница*. Мужчины и женщины по-разному смотрят на мир. Подчеркнем еще раз – никто из нас не хуже и не лучше другого, просто мы разные.

Так что отложим в сторону все стереотипы; главное – *признать* существование отличий и вероятность непонимания, а затем проанализировать и подкорректировать то, как мы разговариваем друг с другом, совершенствуя, таким образом, отношения и избегая ненужных конфликтов.

К сожалению, мужчины и женщины настаивают – или хотят, или желают – что оба пола должны мыслить одинаково и походить друг на друга. Однако, не затрагивая проблему химических процессов мозга, простой анализ того, *как* мужчины и женщины разговаривают, несомненно доказывает, что мы:

- мыслим по-разному;
- общаемся по-разному;
- придаем значение разным вещам.

Считается, что в разговоре женщины стремятся достичь взаимопонимания и гармонии, а мужская манера разговаривать больше похожа на доклад или отчет.

Проще говоря, мужчины, как правило, хотят показать свои **знания** и **умения** через вербальное выражение. А женщины налаживают **связь**

с собеседником, делясь схожим опытом. Сопереживание и поддержка зачастую становятся важнейшими аспектами общения.

Итак, исследования показывают, что мужчины используют язык, чтобы **показать себя**, а женщины, напротив, – чтобы выразить **взаимопонимание**.

В качестве примера приведем два телефонных разговора:

Элис. Сью, это Элис. Судя по голосу, ты чем-то встревожена.

Сью. Элис, я собиралась тебе позвонить на этой неделе. Встревожена? Да, наверное. Машина в ремонте; ходила за покупками, потом в банк. А еще была на приеме у врача пару часов назад.

Элис. У врача? У тебя все в порядке?

Сью. Да, просто надо было взять новый рецепт. Эта ужасная… новая секретарша решила, что я забыла попросить доктора Тодда выписать мне рецепт. Уверена, что она его потеряла.

Элис. Это та, которая развелась?

Сью. Да, та самая. Какой скандал с этим агентом по недвижимости – их же застали в доме, который был выставлен на продажу.

Элис. Точно, другой агент, который занимался этим домом, пришел туда с покупателем – и им пришлось срочно прикрыться первым, что попало под руку. Ну и стыд!

Сью. Не понимаю, как она вообще на глаза людям показывается, после того что все видели. У людей такая короткая память. Я слышала еще кое-что… Ни за что не поверишь… Ой, подожди, я даже не спросила, как у тебя дела!

Элис. У меня все хорошо. Я как раз хотела тебе рассказать… Слушай, у меня прекрасная идея. Давай встретимся вечером в кофейне.



Теперь представьте себе телефонный разговор их мужей:

Джон. Привет, Саймон. Как дела?

Саймон. Неплохо. А у тебя?

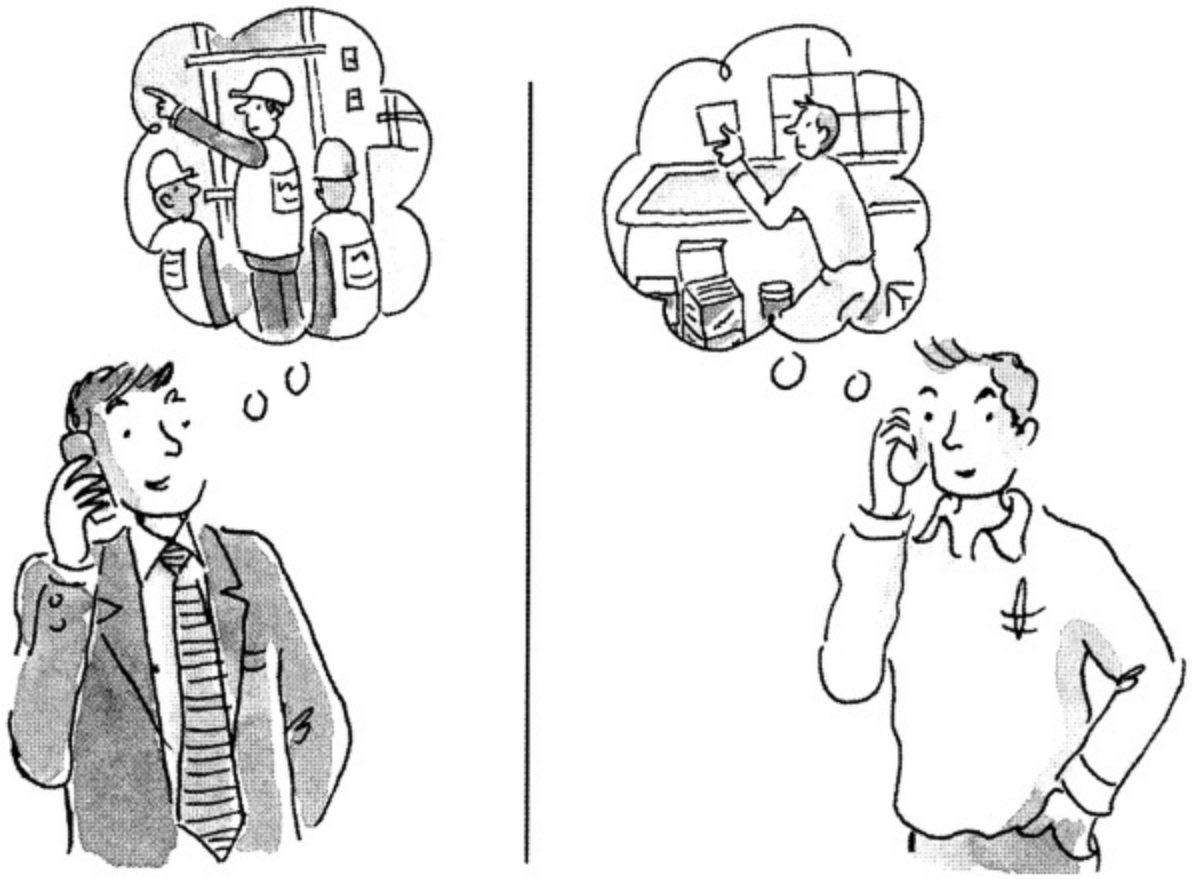
Джон. Нормально. Немного устал. Новые сотрудники на работе. Надо обучить их всему. Сижу в офисе допоздна.

Саймон. Понятно. Я тоже – пытаюсь наладить взаимодействие между отделами.

Джон. Ясно. Слушай, два слова по поводу кафеля. Я разговаривал с Биллом. Он включил в заказ кафель с окантовкой. Это будет на десять процентов дороже.

Саймон. Ничего. Позвони мне, когда получите партию, и я вышлю деньги. Созвонимся. Как Элис?

Джон. Все хорошо, спасибо. Будь здоров. До свидания.



Итак, если женщины склонны налаживать взаимопонимание, а мужчины – сообщать информацию (хотя, как и во всем другом, могут быть исключения), осознание этого факта должно помочь обоим полам понять стиль общения каждого из них.

Важно также, что *оба* стиля общения имеют свои преимущества. Иногда женщины добьются лучших результатов, если воспользуются более простым и прямолинейным стилем общения, экономя слова; точно так же мужчинам иногда стоит кое-чему научиться у женщин и использовать более «экспансивный» стиль, разговаривая с противоположным полом – когда ситуация того требует. Иногда женщины нуждаются в более **подробном** объяснении. Односложный или короткий ответ не всегда удовлетворяет их, в отличие от мужчин. Точно так же мужчинам иногда нужна **краткость** – в зависимости от ситуации.

Понимание *отличий* между манерой общения мужчин и женщин – хорошее начало на пути к гармонии. Конечно, это значительно улучшит общение дома и на работе. На работе все мы играем

придуманные, не естественные для нас роли, и в такой атмосфере контроля и иерархии всегда существует проблема непонимания и конфликта – особенно между полами.

Следующий шаг – признать возможность сочетания аспектов разных стилей общения и улучшить взаимопонимание, чтобы добиться благоприятных результатов и в личной, и в профессиональной жизни.

Итак, помните: мужчины и женщины смотрят на мир по-разному и между ними всегда будут непонимание и конфликты – для этого достаточно одного слова или фразы или тона голоса. В эпоху осознания важности эмоционального интеллекта мы можем многому научиться друг у друга, изучить наши стили общения – и при необходимости их применять.

> Для общения нужны слова. Так что выбирайте самые лучшие!

Насколько сильно изменилось бы воздействие на слушателя знаменитых слов из пьесы Шекспира, если их перефразировать. Запомнили бы мы легендарный «гамлетовский вопрос» и на протяжении стольких лет так часто цитировали бы его, если бы он звучал таким образом:

«Я не уверен, стоит покончить собой или нет?»

В отличие от бессмертной строчки:

«Быть или не быть: вот в чем вопрос…»

Кофе-брейк



Психолингвистика – раздел психологии, изучающий вербальные отношения и воздействие на наши у___ и э_____ определенных слов.

 Люди *ощущают*, *интерпретируют* и затем *чувствуют*. Таким образом, мы в состоянии управлять тем, что мы чувствуем, изменяя свои и_____; мы интерпретируем слова по определенному методу. Итак, изменение слова в определенном случае приводит к *другой* и_____, а следовательно, и *другому* ч_____.

 Все мы – практики убеждения, и нашими основными инструментами являются слова. Несомненно, наше дело – выбрать правильные слова для определенного случая, но обычная л_____ мешает этому.

 Будьте осторожны со словами «вы» и «почему» в своих беседах. Они – убийцы убеждения и общения. Они вызывают о_____ реакцию и антагонизм.

 Постарайтесь избегать з____ стиля общения и замените их открытым стилем.

 Не ухудшайте жизнь утверждениями, начинающимися словами «я боюсь», «мне сложно сказать вам это», «к сожалению», «я очень не хочу разочаровывать», «я не согласен с» и т. д. Займитесь терапией слова, откажитесь от о_____ и будьте оптимистами.

 Помните, слова нам нужны для общения, так почему бы не выбирать л_____ из них?

Глава 7. Телефонная телепатия. Как эффективно использовать телефон и лучше вникать в ситуацию

Совершенствовать процесс общения, работать не на сотрясающего воздух, но на получателя информации.

Питер Друкер

Возможность сделать звонок с мобильного телефона практически отовсюду и в любое время привела к тому, что многие из нас не используют телефон так, как должны на самом деле. Аналогично, легкость и удобство электронной почты означают, что многие люди не пользуются телефоном так часто, как это необходимо. Никогда не надо недооценивать значимость или силу хорошо продуманного обращения по телефону. Обычно с этого начинается путь к вашей цели.

Вначале был звонок…

Не будет преувеличением сказать, что большинство событий в жизни начинаются со звонка по телефону.

У известного композитора Самми Кана как-то спросили, что лежит в основе написания его знаменитых песен. «Что сначала? – задали ему вопрос, – текст песен или музыка?»

«Звонок по телефону!» – ответил он.

Поскольку это передает суть дела, ваше телефонное «я» должно быть на пике формы. Наша манера разговора меняется в зависимости от того, кому мы звоним: друзьям, родственникам или людям, которых знаем достаточно хорошо.

Когда мы используем телефон в деловом общении, то, естественно, соблюдаем другой кодекс. Часто требуются особые навыки для общения по телефону, для того чтобы эффективнее участвовать в рабочем процессе.

В наши дни растет тенденция – заменить электронными письмами телефонные звонки. Это хорошо, если электронное письмо – приложение к вопросам, которые вы уже обсудили лично или по телефону, и оно уместно для продолжающегося общения. Кроме того, электронные письма могут практиковаться, когда имеешь дело с чем-то безличным и, возможно, имеющим проходной или краткосрочный характер, – лошадью на ипподроме, например. **Но сейчас растет тенденция замены телефонных звонков сообщениями по электронной почте в случаях, которые требуют (первоначально, по крайней мере) человеческого контакта.**



Подумайте хорошенько, прежде чем отправлять электронное письмо, потому что зачастую сообщения лучше передавать голосом – во время личной встречи или по телефону. Неверно написанное электронное письмо (без должной теплоты, например) может настроить человека против вашего предложения или разрушить деловые

отношения, или давнюю дружбу. Иногда стоит взять в руки трубку.

Если вы попытаетесь склонить кого-то к своей точке зрения или способу мышления, важно помнить, что электронные письма, к примеру, не улыбаются и не демонстрируют никакого «параязыка», чтобы усилить впечатление, в первую очередь, так, как это позволяет вам делать телефон. И это – одностороннее движение, по сравнению с телефонным звонком: *вы не улавливаете часто скрытых реакций другого человека*.

Итак…, когда использовать электронную почту и когда использовать телефон? Простой ответ **– необходимо поставить себя на место другого человека**. Что вы думаете, если требование ситуации – принять во внимание интересы *другого человека* так же, как свои собственные? Не скрывайтесь за электронными письмами, когда, может быть, необходим разговор, чтобы убедить кого-то или, возможно, что-то смягчить в отношениях.

Конечно, то, что мы можем звонить кому-то с мобильного телефона из любого места и в любое время, уже привело к некоему сумасшествию.

Архиепископ Вестминстера, говоря о современных коммуникациях в 2009 году (особенно среди молодых людей), выразил обеспокоенность по поводу того, что слишком часто используются текстовые сообщения и электронные письма и что взаимоотношения ослабевают из-за отсутствия личного, непосредственного общения. Это, как он выразился, «обезличивает» общество, так как некоторые люди утратили способность выстраивать межличностные связи. Далее он отметил: «Мы теряем социальные навыки, навыки человеческого взаимодействия, умение угадывать настроение человека, быть терпеливым, выбирать подходящее время для высказывания своих мыслей».

Нам необходима еще большая уверенность, что мы всегда позвоним человеку на его мобильной телефон. Он всегда ответит на звонок, где угодно и в любое время. Что это означает? Это значит, что мы гораздо больше знаем о ситуативных факторах, нежели о тех, которые затрагивают сам звонок. Вы на самом деле сможете объяснить, что у вас за вопрос (и получить неразделенное внимание

человека), в то время как он остановился на красный сигнал светофора? Или когда он как раз начал обедать? Или в переполненном вагоне поезда? Эти ситуативные факторы затрагивают **результат** телефонного звонка. Гораздо лучше оценить ситуацию и решить, а не перезвонить ли в другое время. Это зависит от цели звонка. Понимание и интуиция являются здесь ключевыми.

В деловом мире умно используемый телефон прокладывает путь к успешным встречам, также появляется возможность избежать необходимости долгосрочных поездок. Например, если клиенты, общаясь с вами по телефону, чувствуют себя настолько спокойно, что не просят очных встреч, вы тем самым экономите самое драгоценное, чем мы владеем, – время.

Вы когда-нибудь возвращались со встречи с поверенным, чиновником из отдела землеустройства в местном совете, коллегой, работающим в филиале, потенциальным или непосредственным клиентом и спрашивали самого себя: «Я мог бы сделать все это по телефону?». Многочасового путешествия или даже однодневной или двухдневной поездки с ночевкой в какой-нибудь гостинице вполне можно было бы избежать, побеседовав по телефону. Это происходит повсеместно, потому что во многих случаях телефонное «я» человека недостаточно убедительно.

В условиях постоянного увеличения затрат на хороших специалистов, сокращения штатов, повышения цен на бензин и общих ограничений, наложенных на всех нас временем, в котором мы живем, телефон становится основой многих операций. Если вы можете использовать его с максимальным эффектом, то дивиденды бесспорны.

Конечно, телефон всем нам иногда причиняет неудобства, особенно – в наш век автоматизированных систем – из-за отсутствия человека на другом конце провода. Мы слышим лишь бездушный голос, который нас инструктирует:

> «Нажмите 1, если хотите подождать ответа оператора и послушать музыку, которая совсем скоро начнет вас ужасно раздражать».
>
> «Нажмите 2, если хотите, чтобы вас переключили не на того человека».

«Нажмите 3, чтобы снова прослушать эти два варианта».

«Нажмите 4, чтобы послушать запись „Сегодня у нас очень много звонков”».

«Нажмите 5, чтобы послушать запись „Ваш звонок очень важен для нас”».

Или же: «Нажмите 6 для связи со злым и грубым оператором».

Это проклятие автоматизированных телефонных систем! Однако телефон занимает настолько важное место в нашей жизни, что как только нам удается дозвониться до нужного человека – в личной или профессиональной сфере – нам просто необходимо с успехом общаться с ним по телефону, если мы хотим достичь желаемых результатов.

«В конце каждого года я складываю минуты и часы, которые я прождала на телефоне, и отнимаю его от моего возраста. Я не считаю это время жизнью. Каждый год я провожу в ожидании все больше и больше времени. Думаю, я умру молодой».

Рита Руднер, комедийная актриса

Развивайте хорошие телефонные манеры

Проблема: некоторые люди, включая так называемых профессионалов, просто не могут общаться по телефону. Кажется, что их личность полностью меняется, когда они сталкиваются с необходимостью кому-то позвонить. Они становятся зажатыми, возбужденными, невнятными, бесцеремонными или даже грубыми, да просто тяжелыми в общении.

Клиенты и коллеги также могут обладать дурными телефонными манерами. Это намного усложняет вашу работу.

Проблема в любой телефонной беседе состоит в том, что вы не видите человека, с которым говорите, и поэтому не можете наблюдать за его языком тела.

И при этом вы не можете использовать свою мимику и телодвижения, чтобы передать собственное сообщение. Это означает, что вы должны заставить работать свой голос намного изощреннее, чем при непосредственном зрительном контакте.

Как? Путем *выбора слов и тона голоса*. Другими словами – это **паралингвистика** (о чем говорилось в главе 4), важность которой возрастает, когда мы имеем дело с общением по телефону. Интонация вашего голоса становится вашим самым серьезным активом, и то, как вы звучите на другом конце, определяет и реакцию слушающего, и результат.

Помните 55/38/7?

Телефон не допускает визуальной информации (55 %), которая помогла бы нам передать или интерпретировать дополнительные чувства, сопровождающие слова. Это отсутствие визуального канала также приводит к тому, что некоторые люди не дают слова вставить, монополизируя разговор и перескакивая с одной темы на другую. **Не забывайте общее правило – слушать в два раза больше, чем говорить.**

Люди забывают, что очень много слов, которые они употребляют, говоря с кем-то лично, выбрано подсознательно для определенного выражения лица или жеста, чье сопровождение придает словам дополнительный смысл:

– Вы – такой всезнайка, не так ли?
– Ого, не думаю, что я смогу это подписать.
– Как результаты рекламной кампании?
– Ужасно!

Все эти замечания могли бы совсем по-другому интерпретироваться по телефону без обычного сопровождения подмигиванием или усмешками, демонстрирующими юмор. Выражение лица может обернуть очевидное оскорбление в шутку. По телефону слушатель должен был бы тщательно следить за интонацией голоса, чтобы установить, было ли замечание поддразнивающим или говорилось всерьез.

Тело помогает голосу

Телефон – это, в первую очередь, звук. Это баланс между процентными показателями, за исключением визуального элемента: 38 % – **звучание** вашего голоса и 7 % – то, что вы говорите **(слова)**. Принимая во внимание отсутствие какого-либо визуального дополнения (для обоих собеседников), в словах не должно быть допущено *двоякого* толкования, а тон и темп речи играют крайне важную роль.

Воспользуйтесь тем фактом, что ваше **тело** может помочь создать желаемое впечатление.

Как это происходит? Приведем пример.

• Если разговор *тяжелый*, и вы чувствуете, что ваш тон противоречит словам (то есть тон напряженный, гневный, сомневающийся, подозрительный и т. д.), то прислонитесь к спинке стула, расслабьте плечи, а также губы (помните про улыбку?), и вы заметите значительные изменения.

• Хотите придать беседе легкий, дружелюбный тон? Последуйте примеру некоторых ведущих теленовостей, которые в начале выпуска опираются на стол. Обратите внимание, как меняется ваше **эмоциональное** состояние.

• Точно так же, следите за дыханием, когда разговариваете по телефону. Если вы только что отругали своего ребенка за то, что он испачкал джемом весь диван, или если вы поссорились с коллегой на работе, скорее всего, у вас поверхностное дыхание. *Не самое подходящее время для телефонного разговора.* Какое впечатление сложится у собеседника?

• У вас когда-нибудь был неприятный телефонный разговор с родственником, другом, коллегой, организацией, на которых вы хотели пожаловаться? Конечно. Может, вы занимаетесь этим каждый день! **Воспользуйтесь преимуществами, которые предоставляет ваше тело.** В данном случае позвоните стоя. Обратите внимание, как изменится ваш голос, если вы не будете сидеть (для начала это облегчит *дыхание*). Вы сможете создать впечатление человека, обладающего чувством собственного достоинства, благодаря тому, что ваш голос будет звучать более уверенно, мощно и убедительно. Попробуйте. Я еще не встречал человека, который не заметил бы улучшений, воспользовавшись этим методом.

Разговор выглядит немного странным, если приходится говорить без использования языка тела; именно поэтому интересно понаблюдать за общением по телефону опытных профессионалов, которые занимаются переговорами и налаживанием информационных связей. Они действуют естественно. Вы видите, что они используют выражение лица и жестикуляцию так же, как если бы говорили с другим человеком непосредственно.

Такой подход помещает в сообщение *чувство*, которое улавливается на другом конце линии. Разыгрывание беседы дает вам иллюзию реального присутствия и делает ваши слова более эффективными. Вашу мимику никто не стесняет, когда вы говорите в пластмассовую телефонную трубку, а изменение выражения лица автоматически может создать правильную интонацию голоса. Попробуйте сделать так: *попробуйте рассердиться по телефону с лучезарной улыбкой на лице*. Не работает, не так ли?

Точно такие же принципы используются при обучении ведущих на радио. Профессиональные преподаватели неизменно попросят кандидатов говорить голосом «с улыбкой» всякий раз, когда нужно добавить энтузиазма или другие положительные эмоции. Таким образом, голос невидимого оратора приобретает глубину и повышает вероятность того, что сообщение все-таки будет услышано. В некоторых организациях вы можете встретить у каждого телефона стикеры с надписью «Добавьте улыбку своему голосу». Это достаточное доказательство того, что люди должны уделять больше внимания своему умению общаться по телефону.

Существует абсолютно необоснованное опасение, что при этом ты чувствуешь себя полным идиотом и выглядишь глупым. Это сильно подавляет людей, улыбающихся в трубку. Поэтому они прячутся за монотонностью. Люди не в состоянии понять, что, используя все средства выразительности, они окрашивают тон своего голоса и, таким образом, свое сообщение. А телефон – это только голос.

Выберите правильный подход

В большинстве случаев мы говорим по телефону с незнакомыми людьми, которых никогда не встречали. **И, более чем вероятно, мы**

просим их что-то для нас сделать. Таким образом, мы должны «продать» себя.

• «Я знаю, что у вас много заказов на работы, я понимаю, но сидеть без электричества моей четырехлетней дочери очень страшно – ребенок все еще верит в привидения!»

• «Я действительно должен поговорить с мистером Хайдом этим утром. Есть шанс, что вы сможете связаться с ним и попросить позвонить мне во время перерыва на конференции?»

• «Я более чем уверен, что у вас очень мало времени на этой неделе, Мисс Слоан, поскольку вы только что вернулись из отпуска, но я полагаю, если вы сможете найти для меня минут 20 в пятницу утром, то не пожалеете».

В том, что мы говорим и как это передаем, кроются ключи нашего успеха. То, как мы реагируем на запрос, зависит от способа, которым он сделан. Подумайте над следующими вариантами запросов.

Звонок в регистратуру для вызова врача на дом:

1. «Здравствуйте. Мой сын плохо себя чувствует – все выходные у него ужасно болело горло. Я хотел бы, чтобы доктор пришел этим утром или с 13:15 до 14:00. После этого я уйду в магазин». (До некоторой степени требование.)
2. «Я знаю, что сейчас утро понедельника и хирург, вероятно, предельно занят, но мне действительно очень нужно, чтобы доктор пришел как можно скорее». (Озабоченная манера, передающая мое стремление понять и вашу точку зрения.)

Разыскивание страхового заявления:

1. «Я хочу, чтобы вы немедленно разобрались с моим заявлением на возмещение убытков от стихийного бедствия. Прошло уже две недели с тех пор, как я представил его. Мне совсем не нравится работа вашей компании в данной ситуации».

2. «Уже две недели прошло с тех пор, как я представил заявление. Я знаю, что в банке были выходные, и вы, вероятно, получили миллионы заявлений на убытки от стихийного бедствия, но это действительно становится для меня проблемой. Вы не могли бы уладить это побыстрее?» (Передано с чувством.)

Сразу видно, в каких из этих вариантов люди добьются лучших результатов, не так ли? Конечно, всегда будет исключение – *«в семье не без урода»* – и вы, так уж может случиться, к сожалению, обнаружите его на другом конце своей телефонной линии.

Фактически каждый день нам приходится спрашивать что-то у кого-то; таким образом, мы должны продать им идею или сотрудничество. Для того чтобы достигнуть правильного ответа, у вас есть ключ – ваше телефонное «я».

Деловые звонки

В деловом мире, вам, возможно, необходимо по телефону:

• выяснить какую-то информацию об организации;
• выяснить имя человека, с которым вы должны иметь дело;
• поговорить с этим человеком;
• организовать встречу (или, во многих случаях, заключить сделку).

Процесс от начала и до конца должен быть отработан ювелирно. Сначала вы просите кого-то (незнакомца) дать вам информацию. Затем вы просите поговорить с человеком, который имеет отношение к вашему предложению.



Ваша первая телефонная встреча часто происходит с секретарем лица, принимающего решение, до которого вы хотите добраться. Секретарь нередко является чем-то вроде очень мощного «экрана» и подсознательно решает, что он думает о вас. Если вы говорите голосом приятным и улыбающимся, но, разумеется, не подобострастным, это может провести вас мимо первого препятствия. (Нет никакого притворства, связанного с улыбкой. Если бы вы вошли в офис и увидели секретаря, то, конечно, были бы приветливы и улыбались. Теперь вам случилось представляться по телефону. В чем же разница?)

Проблема: слишком много людей звонят этому занятому человеку, пытаясь заинтересовать его своими предложениями. И многих из них ждет отказ. Они всего-навсего непрофессиональны в своем подходе. Вывод: лица, принимающие решения, создают вокруг себя кокон. Вы редко сможете выйти на них и выложить свои предложения, как говорится, с глазу на глаз. Они напоминают Дороти Паркер, которая всякий раз, когда слышала звяканье своего телефона, сразу же мысленно восклицала: *«Какого черта им здесь надо?»*.

Поэтому эти люди, согласно тому, что говорят их «защитные экраны» – секретари, постоянно находятся «на встрече». А те просят вас написать письмо, отправить факс или сообщение по электронной почте.

Люди, занимающиеся бизнесом, постоянно борются со временем. Каждый день им не хватает рабочих часов, чтобы распределить встречи внутри компании, просмотреть документы, прочитать электронные письма, разобраться в проблемах персонала, почитать журналы, нанести визиты, выехать за границу или за город и встретить посетителей. Время в большом почете. Итак, если вам удастся связаться с нужным человеком, вы еще не совсем безнадежны.

Возьмем процесс подготовки телефонного разговора шаг за шагом. Ваши цели состоят в том, чтобы оценить, может ли организация заинтересоваться вашим предложением; узнать, кто занимается этой «областью»; и выйти на нужного человека, если он на месте. Последовательность ваших действий такова.

1. Свяжитесь с телефонисткой или оператором, которые принимают звонки.
2. Попросите соединить вас с секретарем лица, принимающего решения, или кем-то еще в отделе.

Если первые два шага успешны, продолжайте.

3. Побеседуйте с лицом, принимающим решения.
4. Следующий шаг – договоритесь с ним о встрече.

Этот сценарий – образец, по которому обычно *большинство* деловых людей начинают устанавливать деловые отношения. Так как каждый шаг может оказаться критическим, то все средства хороши. Если ситуация на любой ее стадии неэффективно обработана, все это разрушается, как карточный домик. *У вас не будет второго шанса произвести первое впечатление!*

Эти принципы действуют не только в ситуациях непосредственного общения, но даже в большей степени по телефону.

Ваши усилия не начинаются на стадии 3; они начинаются прямо со стадии 1. После преодоления этих препятствий начинается сам процесс. Теперь рассмотрим стадии подробно.

Первая ступень контакта

– Менеджер по туризму мистер Дженкинс, – говорит вам оператор.

Таким образом, вы выяснили, кто менеджер по туризму, но все еще не миновали его секретаря.

– Я могу поговорить с ним?
– Все звонки сначала проходят через его помощника.
– Ох. Вы не могли бы сказать мне его имя, пожалуйста?
– Да, ее зовут Сильвия.

(Очень раздражает! В каких-то случаях вы получите имя человека, который не очень полезен для вас. Вы вряд ли сможете сказать, когда вас соединят с ней: «О, привет, Сильвия. Можно ли..?»)

– А вы случайно не знаете ее фамилию?
– Да. Тренч – Сильвия Тренч.

Теперь вы связываетесь с помощником.

– Приемная Дженкинса. Добрый день.
– Простите, я говорю с Сильвией Тренч?
– Да, слушаю вас.

Итак, возвращаемся к умению быть *любезным* и помнить имена людей. Вы обращаетесь к эго. Большинство секретарей расценивают себя как личных помощников своих боссов. Многие из них занимают именно такую должность. Телефонистки и операторы (особенно временные или новенькие на этой работе) могут не осознавать этого. Не делайте того, что делают практически все остальные, относясь к ним, как к секретарям. Такие оттенки смысла для настоящего личного помощника с ключевой ролью не вызовут к вам его симпатии. Обратитесь к нему, как к человеку в своем праве, то есть по имени. Вы поймали его внимание, и в психологическом отношении он предрасположен к вам. Вы подтвердили его идентичность в иерархии, то есть в том, за что люди сражаются в офисных джунглях каждый день.

Теперь к трудной части. Вы подтвердили его идентичность. Затем пробуйте установить *свою*. Это именно тот этап, на котором события начинают или развиваться, или разваливаться. Неприятность в том, что некоторые люди, устанавливающие экран на пути звонков к своему занятому боссу, заходят слишком далеко. Их сверхзащита может означать, что их боссы не услышат того, что вполне могло бы представлять для них интерес. Вы должны приложить все свои усилия, чтобы вас выслушали.

Есть некие предварительные условия, например любезности. Нам нравится говорить с интересными и воспитанными людьми; таких довольно немного, поэтому если вы выказываете любезность, то уже прошли полпути. Большинство людей слишком ленивы и не могут создавать лишние хлопоты. Следующая проблема: вы кажетесь важным? (Хорошо, вы очень важная персона, но это не тот случай.) Вы создаете впечатление важного? Это именно то, что должны понять «защитные экраны». Они не могут оценить ваш внешний вид по телефону: вас оценивают по тому, как вы звучите, что вы говорите и как вы это говорите.

Давайте продолжим. Вы только что спросили, свободен ли мистер Дженкинс.

– Вы можете сказать мне, с чем связан ваш звонок?

– Да, конечно. Я из компании «Эм-би-ай Интернешнл»… Меня зовут Кейз. Я должен обсудить с ним материал конференции.

– Он разговаривал с вами прежде, мистер Кейз?

– Нет, мы еще не говорили.

– Я посмотрю, свободен ли он.

Спустя две минуты.

– Он сейчас очень занят. Вы не могли бы прислать свои материалы в письменном виде, если возможно?

– Это не так просто. Я должен лично обсудить с ним кое-что, мисс Тренч; я могу подождать на линии. Мне нужно всего четыре или пять минут его времени.

– Подождите немного, мистер Кейз.

– Слушаю, Дженкинс.

Она пропустила вас через фильтр. Хорошо сделано. Но не забывайте, что сами боссы могут также получать удовольствие от игры в труднодоступных. Они чувствуют себя могущественными, отказываясь от звонков. Это дает им ощущение удовлетворения. («Люди хотят говорить со мной, но у меня просто нет времени» – **повышение чувства собственного достоинства.**) Они также считают необходимым продолжать внушать своим секретарям, что не готовы говорить со всеми подряд. Однако это не говорит о том, что помощники не обладают большим влиянием.

Посмотрите на проблему с их точки зрения. Они не хотят выглядеть неэффективными в глазах своего босса; они должны быть разборчивыми в том, кому разрешать доступ. В действительности некоторые заходят в этом слишком далеко, таким образом, дело звонящего – создать правильное впечатление и затем его сохранить.

Босс может попросить своего секретаря охарактеризовать (30 секунд) телефонного «злоумышленника», а также поинтересоваться, по какому поводу тот звонит. Тогда это уже дело секретаря – убедить своего босса поговорить с вами. («Он кажется, мистер Дженкинс, вполне приличным. Возможно, стоит перекинуться с ним парой слов».)

Как разговорить вашего абонента

Когда вы, в конце концов, выходите на интересующего вас человека, то фактически становитесь гостем на его телефонной линии; вы должны помнить об этом в ходе беседы.

Вы, конечно, отвлекли этого человека от каких-то дел. Вы не знаете, в каком он сейчас настроении. Он может находиться в глубоком кризисе. Он, возможно, возвратился из заграничной поездки этим утром. Он может поправляться после болезни. Крышу его дома, возможно, сорвал ураган. Он мог вести переговоры. Но независимо от того, что происходит, можете быть уверены, что вам он об этом не скажет. Вам теперь решать. Воспользуйтесь **формулой: сопереживание + искренность убеждение**. Где ваше сопереживание – качество, которого большинству людей не всегда хватает? Проникните в его сознание.

– Мистер Дженкинс, благодарю, что нашли для меня время. Я буду краток.

Два очка в вашу пользу. Вы признали, что он занят. Это учтиво. Вы сделали уверенный шаг, гарантирующий его внимание к вашему сообщению. Вы обещали быть кратким. Музыка для ушей телефонного собеседника! Вы сами знаете, как это бывает. Кто-то, кого вы уже знаете, висит на линии. У вас куча неотложных дел. Если вы знаете, что человек склонен болтать и болтать без перерыва, ваше сознание говорит: «О нет, только не он опять!». Следовательно, вы выключаетесь, и все это время, пока абонент говорит, вы отвлечены, потому что пытаетесь угадать, какое предложение будет последним. **Таким образом, вы пропускаете большинство из того, что говорится.**

Довольно часто люди отвечают на телефонный звонок абонента при попустительстве других или потому, что им трудно сказать «нет», или потому, что они отказывались много раз прежде и чувствуют, что должны отделаться от этого человека навсегда. Ситуация плохая с самого начала, она начинает напоминать состязание по фехтованию. Но когда абонент говорит, что будет краток, другой человек уж точно вздохнет с облегчением. Он теперь может позволить себе выслушать вас со вниманием. Он немного расслабился и на самом деле слышит, что говорится.

Люди определенного типа предпочитают, чтобы вы сразу переходили к сути. Их собственные умы сразу начинают анализировать предмет обсуждения, и для них все эти прелюдии не имеют смысла *(люди этого типа будут рассматриваться в главе 9).*

Многие люди все тянут и тянут телефонную беседу, говоря медленно и монотонно, строя предложения, будучи не в состоянии их закончить, потому что думают о чем-то еще. Их беседы или монологи проходят, например, так: «Возможно, мы можем пробовать и… Я подразумеваю, если Вы в состоянии заключить контракт при минимуме… Или я предполагаю, что я мог видеть то, что я мог бы сделать…». И это продолжается бесконечно. Нет начала, нет конца – нет результата. Вы можете избежать этого в ситуации непосредственного общения, в которой у вас могут быть под рукой другие, компенсирующие качества. Но по телефону вы полагаетесь

исключительно на мысленное представление своего сообщения. Спросите себя: «Что происходит на другом конце линии?».

Как договориться о встрече

Ситуация 1

– Доброе утро. Компания Advertising Solutions. Чем могу помочь?

– Доброе утро. Не могли бы вы подсказать, кто сейчас занимается конференциями?

– К сожалению, не могу сказать. Я временный сотрудник. Постараюсь узнать… Минуточку… посмотрю по списку… Ой, мне надо ответить на другой звонок… Так, теперь… конференции… Минутку… Извините, я снова с вами. Подождете еще минутку?

– Да.

Через три минуты оглушительной музыки и записи «Ваш звонок важен для нас»:

– Я поговорила с отделом обслуживания клиентов. Они сказали, что бывает по-разному.

– Что они имеют в виду?

– Не знаю, честно говоря.

– Послушайте, просто соедините меня с ними.

– Подождите.

Через две минуты:

– Я снова говорила с ними. Они ответили, что, наверное, это мистер Стид. Я соединю вас с его секретаршей. Хотя, по-моему, она еще не пришла.

– Стид у телефона. *(Судя по голосу, он раздражен и явно торопится.)*

– Мистер Стид. Меня соединили прямо с вами… Это Энтони Бейтс из «Топ нотч хотелс». У нас появился новый пятизвездочный комплекс с потрясающим конференц-залом. Многие компании, такие, как ваша, проводят у нас кинопоказы и ужины. Мне бы хотелось приехать и поговорить с вами лично. Вам удобно во вторник в 9:15 или, может, в четверг в 14:30? ☹

– Нет, я не смогу.

– Извините, почему?

– Слушайте, мистер Норч, о чем именно вы хотите со мной поговорить?

– Как я сказал, о нашей новой гостинице.

– Еще раз, как называется ваша компания, мистер Нотч?

– «Топ нотч хотелс». Вообще-то меня зовут Бейтс, Энтони Бейтс.

– Ах да, извините, мистер… Бейтс. У меня сейчас самый разгар совещания. Моя секретарша еще не пришла. Дайте мне свой номер.

– Мой номер… ээ… ☹

– Я перезвоню вам минут через 15. До свидания, мистер Нотч.

Ситуация 2

– Доброе утро. Компания Advertising Solutions. Чем могу помочь?

– Доброе утро. Вы бы мне очень помогли, если бы сказали, кто сейчас занимается конференциями.

– Сейчас проверю. Подождете минутку?

– Конечно. Спасибо.

– Я говорила с отделом обслуживания персонала. Они сказали, это зависит от цели вашего звонка.

– Понятно. Вы не могли бы соединить меня с ними? Так будет проще, наверное.

– Хорошо. Как ваше имя?

– Бейтс.

– Постараюсь соединить вас с ними, мистер Бейтс.

– Отдел обслуживания клиентов, Эмма Пил у телефона. Это мистер Бейтс?

– Да, доброе утро. Мне нужно узнать, кто сейчас занимается организацией конференций?

– Конечно. Это мистер Стид. Я могу вам еще чем-то помочь?

– Я хотел бы поговорить с ним, если можно, о нашей новой гостинице; я приехал сюда ненадолго, в основном я работаю в нашем главном офисе в Монте-Карло. ☺

– Хотите, я соединю вас с его секретаршей?

– Да, спасибо большое, мисс Пил.

– Посмотрим, пришла ли она… Мистер Бейтс, она не отвечает. Я соединю вас прямо с мистером Стидом.

– Стид.

– Мистер Стид, я только что говорил с мисс Пил – она соединила меня с вами. Я представляю компанию «Топ нотч хотелс». *(Пауза.)* – Меня зовут Бейтс – Энтони Бейтс. *(Пауза.)* – Вам удобно говорить? ☺

– Вообще-то у меня сейчас посетитель. Но продолжайте. О чем вы хотели поговорить?

– Я побеспокоил вас. Может, я перезвоню позже, когда вы освободитесь? Так будет удобнее. ☺

– Хорошо. Я освобожусь примерно в 11:30.

– Хорошо, я перезвоню.

– Извините, как, вы сказали, ваше имя?

– Компания называется «Топ нотч хотелс», а мое имя Бейтс.

– Ясно. Жду вашего звонка, мистер Бейтс.

– До свидания.

В 11:35:

– Мистер Стид, это Энтони Бейтс. Я звонил вам час назад.

– Да, мистер Бейтс. «Топ нотч хотелс», не так ли? Чем могу помочь? ☺

– Мы открыли новый пятизвездочный отель в Каннах. Вас это интересует?

– Мы используем самые разные гостиницы – для клиентов и для собственных сотрудников. К примеру, как раз сейчас мы занимаемся конференцией в Швейцарии – в Сен-Морице. Гостиница, которую мы выбрали, и гостеприимна, и элегантна одновременно; известная, с хорошей репутацией. Условия прекрасные. Там замечательные спа-процедуры, с роскошным закрытым бассейном – это всегда большой плюс. Неудивительно, что некоторые наши гости решили провести в этой гостинице все выходные – сочетая удовольствие с бизнесом – или правильнее было бы сказать наоборот, мистер Бейтс?

– Даже не знаю.

– Когда вы хотели бы заехать к нам в офис? На этой неделе я очень занят.

– Честно говоря, я приехал всего на несколько дней и надеялся увидеться с вами во вторник, примерно в 9:15. Или, если вам неудобно, может, в четверг днем?

– Лучше в четверг. Вы сможете в 14:30?

– Да. Ничего, если я задержусь на 15 минут? Пока буду искать, где припарковать машину.

– Хорошо. Но вы ведь можете припарковаться на нашей стоянке. Просто назовите мое имя.

– Спасибо большое. До встречи.

– До свидания, мистер Бейтс.

На другом конце линии

Вы сами знаете, как это бывает. Это случается с большинством из нас многократно. Фильм, который вы не видели целую вечность, идет по телевидению. Вы поглощены – воспоминания нахлынули потоком. (Ах, да – тот лазер – я помню. Хм… как, черт возьми, он смог улизнуть? **«…Вы ожидаете, что я заговорю, Голдфингер?» – «Нет, мистер Бонд. Я о-жи-да-ю, что вы умрете!..»**)

Звонит телефон. Вы хватаете пульт и выключаете звук. Проклиная вынужденный перерыв, вы заставляете себя подойти к телефону и сердито говорите:

– Алло.

– О, это ты, Джон? Это Том.

– Том, привет.

– Я что-то не узнал тебя. В любом случае, слушай. Пришлось звонить тебе. Помнишь, мы говорили о той гостинице в Венеции в прошлом месяце?… О, минутку, Джон. Уйди, Саманта, – папа говорит по телефону. Иди и помоги маме убрать свои игрушки. Нет, ты не сможешь… Извини, Джон, – прерывают все время. Так, значит, о чем это я? Как там, кстати, дела-то у вас обоих? Нормально?

– Да, да. Эээ… неплохо. *(Сверхбесцеремонность.)*

– Ты можешь вспомнить название той гостиницы, Джон?

– Какой гостиницы? *(Глядя в беззвучный телевизор.)*

– Гостиницы в Венеции. Той, выходящей на канал.

Беседа продолжается в том же духе. Такая ситуация наблюдается каждый день, дома и в офисе. Вы можете представить себе Тома после звонка, когда жена спрашивает его:

– Ну и что Джон? Он вспомнил название гостиницы?

– Хм…, он был немного какой-то странный.

– Как это – «странный»?

– Ну, он был немного грубоват, что ему обычно не свойственно.

– Как ты думаешь, может, Джоанна бросила его?

– Нет, нет.

– Может, это мы расстроили его? Ты точно не должен ему никаких денег? Или мы позаимствовали что-что и не возвратили? Может быть, ему не понравился подарок на день рождения, а я думала, что это было как раз то, что нужно.

– Да нет, нет. Я не думаю, что это – что-нибудь подобное. Так или иначе, он определенно был немного не похож на себя. Он, казалось, не обращал внимания на то, что я говорил. Даже не интересовался.

– Ну, тогда, возможно, у него были гости – много людей вокруг. Ты не спросил?

– Нет, не спросил. Наверное, должен был. Эй, – ты знаешь, возможно, ты права. Непосредственно перед тем, как повесить трубку, он что-то бормотал о **«Пусси Галор!»**[6]

Вот это ситуация! У обеих сторон осталось ощущение, что этот звонок причинил им беспокойство. Том проклинает Джона за то, что по его вине он пропустил важную часть «Голдфингера», а Том в душе раздражен из-за Джона. *(«Хорошо, если он не может вести себя хотя бы капельку прилично, когда я звоню ему, чтобы поболтать по-дружески, – даже если у него действительно были гости, он может забыть, что у него был друг».)* Позже, когда фильм закончился, Джон мог проанализировать телефонный разговор (какой разговор?) и подумать про себя: *«Хм, возможно я был немного груб с Томом. Нет, не думаю, что он обиделся»*.



Проблема очень проста: когда вы звоните кому-то по телефону, на работу или домой, то обязательно прерываете какие-то их дела – работу в саду, составление отчета, поиски в Интернете, либо мешаете им есть, беседовать, горевать или смотреть телевизор… Но одни прерывания намного хуже, чем другие.

Только вообразите, если бы Том подумал головой и проник в сознание Джона – и оказался более чутким, – он сразу бы уловил его довольно краткое и отвлеченное приветствие:

> – Джон, это Том. Я тебя ни от чего не отрываю? Ты можешь говорить?
>
> – Да нет, все в порядке, только я смотрю «Голдфингера». Спустя столько лет, после того как я впервые посмотрел его.
>
> – Я его не видел. Я никогда не мог этого понять. Это мартини – встряхиваемое, а не размешиваемое – ужасно! Эй, послушай, я перезвоню тебе в десять. Это не вопрос жизни и смерти. Мы поговорим с тобой позже.
>
> – Но…
>
> – Нет, не волнуйся. Поговорим с тобой в десять. Теперь пока.

Абсолютно другой сценарий по отношению к предыдущему. Джон оценил Тома, выказавшего подобное сопереживание. Это не пройдет незамеченным. И он почти наверняка сам позвонит в 22.00, прежде чем Том это сделает. И также весь обратится в слух.

Люди не концентрируются на том, что вы говорите, если их разум занят чем-то другим. Вы снова наступили на грабли. Об этом можно говорить бесконечно – эффективность вашего сообщения по телефону будет оптимальной, только если другая сторона проявляет полное внимание.

> Большинство людей никогда не скажут, что вы прерываете их или что вы поймали их в не самый удачный момент.

Вам и карты в руки – вы можете обнаружить это по тону голоса: помните, телефон – это лишь голос, потом решайте, что делать. Вы

должны взять на себя инициативу: это в ваших интересах.

Выбор времени

Если вы ловите человека в неудобное время, это может быть концом ваших отношений, вашего развития, роста вашей заработной платы, вашего запроса о необходимости срочно вызвать водопроводчика, вашего намерения сделать покупки, вашей надежды получить отгул. **И второго шанса обычно не бывает.** Помните замечание, сделанное ранее: люди вообще не любят менять своего мнения после отказа. Это заставляет их выглядеть нерешительными и представлять все дело так, будто бы они совершили ошибку в первый раз (снова эго). Даже если они осознают, что были неправы, они могут твердо придерживаться своего первоначального решения, которое, возможно, было принято поспешно.

Почему оно было принято поспешно? Да потому, что люди были заняты и хотели поскорее избавиться от вас. Если бы вы уловили флюиды и предложили перезвонить…, возможно, была бы другая история. Давайте трезво взглянем на это. Иногда в нашей жизни легче сказать «нет» немедленно, особенно если у вас мало времени, а его хотят занять.

Итак, **выбор времени** чрезвычайно важен. Если вы можете определить, слушая напряженный голос человека, что это время – не совсем подходящее и потому не способствующее вашему делу, пресеките беседу в корне. Иногда другая сторона делает это, но в большинстве случаев вы должны взять инициативу в свои руки. Вы теряете больше.

Этот момент настолько важен (и столь часто игнорируется), что заслуживает повторения: знать, когда можно говорить с кем-то по телефону, а когда – нет, равносильно тому, как уметь отличать горы от кротовых нор. Всегда отдавайте себе полный отчет о ситуации. Это обычно – «пан или пропал».

Если абонент не один

Довольно часто, когда вы звоните кому-то в офис, этот человек занят рабочими вопросами с сотрудниками. Он может вам сказать об этом и предложить перезвонить позже.

«У меня встреча в самом разгаре сейчас. Я мог бы перезвонить Вам?»

«У меня посетитель. Вы можете перезвонить позже?»

Если предлагается перезвонить вам, отвечайте, что вы сами перезвоните. Это лучше. Весьма вероятно, что о вас забудут. Вы спасете себя от ожидания и сомнений. Даже если вас не забыли, ваш звонок может иметь теперь низкий приоритет (со всеми этими проблемами, которые появились благодаря прерванной вами встрече), то есть оказаться на самом дне корзины для мусора.

Если другой человек говорит вам, что у него посетитель, вы получаете шанс. Однако чаще, чем обычно, вас просто не поставят об этом в известность.

Именно здесь начинаются неприятности

Проблема: *люди начинают говорить по телефону по-другому, если рядом с ними кто-то есть.* Причины следующие:

• они возбуждены;

• они хотят произвести впечатление на сидящего перед ними человека;

• они осознают, что заставляют человека ждать (и поэтому торопят беседу);

• они не хотят, чтобы присутствующий человек знал об обсуждаемой теме;

• они говорят по телефону селекторной связи, и их аудитория может услышать каждое ваше слово.

Понаблюдайте за собой, когда вы один разговариваете в глубине вашего собственного дома или офиса. Ваша телефонная беседа, вероятно, будет весьма стремительной, поскольку вы находитесь в привычной среде. Но вам не придется следить за тем, что вы говорите своему абоненту. Никто не услышит вас. Это частная беседа двух людей.

Теперь сравните: вы сидите с другим человеком или группой людей. Вы можете принять более официальный тон; вы можете быть менее дружественным, даже менее веселым. Ваши слова выбираются

более тщательно, поэтому вы становитесь *менее естественным* и *менее быстрым*. Вы осознаете, что ваш диалог «исследуется» присутствующим здесь человеком. Это нормально.



Если вы звоните в компанию впервые, чтобы попробовать заинтересовать их, а их величество, так уж случилось, принимает посетителя, у вас могут быть проблемы. Разговаривающий с вами человек может оказаться именно тем типом, который всегда готов производить впечатление на присутствующих. Это может быть его босс, который сейчас у него. Поэтому он может попробовать «рассмотреть вас со всех сторон». Все превращается в шоу. Его аудитория увидит браваду, которая вопиет: «Уж я-то знаю, как

обращаться с потенциальными растратчиками времени. Мое время ценно!».

Вы можете быть хорошим человеком. Ваша манера разговаривать по телефону может быть превосходной, ваше предложение замечательно. Но будет существовать искусственная преграда для цели вашего звонка, потому что другой человек хочет выглядеть умным и сильным перед своими зрителями.

Встречи бывают разной степени важности, иной раз телефонный звонок вызывает перерыв в слушаниях. Рядом в офисе может быть кто угодно: его секретарь, партнеры, председатель, представитель рекламного агентства или член ликвидационной комиссии. Было бы прекрасно, если бы вам предложили перезвонить. **Но многие люди так не делают**, поскольку полагают частенько, что это будет неудобно для них (или для вас).

Если они действительно отвечают на ваш звонок, то их концентрация слабеет, они беспокоятся, что заставляют ждать людей, находящихся в их офисе. Их время также ценно. Самый легкий способ отделаться от вас состоит в том, чтобы сказать «нет» вашему предложению, независимо от его преимуществ. Иногда ваш звонок может быть конфиденциальным продолжением того, что вы уже обсудили. Люди не хотят, чтобы присутствующий знал, что они думают о покупке дома в Дордони или покупке джакузи в офис, или рассмотрении вопроса о найме консультантов для проекта. Их беседа с вами, таким образом, становится неестественной и односложной, а вы полагаете, что они больше этим не интересуются.

Важно принять во внимание: если человек, которому вы звоните, находится не один, вы должны приложить все усилия, чтобы **понять тон его голоса**. Это подскажет вам, должны ли вы рискнуть быстрой возможностью для своего запроса или предложения или же подождать более благоприятного случая. Если вы впервые говорите с кем-то, то необходимо спросить, *удобно ли сейчас разговаривать*. Даже если вы прошли через «фильтр», и с вами согласились говорить, этот жест может сделать человека более отзывчивым.

Золотое правило: оцените, подходит ли время для того, чтобы вы сделали запрос или выдвинули предложение, или

вам нужно настоять на том, чтобы вас обязательно выслушали в какое-то другое время.

Сколько раз вы клали трубку, размышляя про себя: «Это странно. Он был заинтересован, когда мы встречались на прошлой неделе; что же могло случиться? Он казался абсолютно другим, а сейчас какой-то скованный». (И сколько раз люди думали о вас то же самое?)

Человек, по всей видимости, показался другим и менее восприимчивым только потому, что был не один. Вам следует оценить ситуацию и скорее прервать разговор. Если вы все же идете вперед и рискуете высказаться, особенно когда звоните кому-то впервые, то можете потерять все и никогда больше не получить другую возможность.

Вывод: если у вас есть сомнения, спросите, не отвлекаете ли вы от чего-нибудь. Вы проникаете в сознание. Вы демонстрируете свою силу (Сопереживание + Искренность Убеждение).

Выбор времени жизненно важен, если мы хотим быть убедительными.

Мы часто реагируем на тот же самый подход абсолютно по-разному в разное время; это – человеческая природа. Иногда причина познавательная (настроение), иногда это – обстоятельства. Необходимо подчеркнуть снова и снова: предъявление чего-то в неподходящее время может навсегда оказаться в забвении. Поэтому подождите, пока удобный случай не приведет вас прямиком к вашей цели.

Вы все знаете о выборе времени в своей частной жизни. Вы будете ждать, когда придет время, прежде чем приметесь за что-нибудь важное: «Дорогая, садись. Как насчет бокала „Шардоннэ”? Вот, пожалуйста. Как прошла сегодня встреча? Замечательно! Я очень рад. Могут повысить зарплату со следующего месяца? Замечательные новости… Еще вина? Пожалуйста. Ты помнишь, ты сказала, что хочешь в отпуск в сентябре? Вот, Эмилия показала мне это предложение о Средиземноморском круизе, которое напечатано в „Дэйли мэйл”».

В мире бизнеса потеряно очень много деловых связей из-за того, что звонивший был не в состоянии понять необходимости

воспользоваться интуицией прежде, чем что-то предлагать по телефону. Вы позвонили бы потенциальному клиенту в 9:15 утра сразу по возвращении из двухнедельного летнего отпуска, чтобы поговорить о чем-то, что вы обсуждали почти накануне его отъезда? Вы позвонили бы собственному начальнику – управляющему директору – по поводу своего удачного выбора новой служебной машины утром, когда он вдруг внезапно обнаружил, что акции вашей компании находятся под угрозой падения?

Люди вообще отвечают лучше, если они в хорошем настроении, не находятся в депрессии, а события разворачиваются достаточно благоприятно. Продемонстрируйте свою проницательность. В ваших же интересах, чтобы ваши запросы были точно ко времени.

Другими словами, звоните, когда другой человек в состоянии по-настоящему уделить вам свое внимание. Трезвые рассуждения очень существенны в личных отношениях и являются ключевыми в деловом мире. Мы должны постоянно осознавать это. Мы знаем, что это так.

Как представиться по телефону

Вернемся назад к нашей телефонной дуэли.

Вы добрались до мистера Дженкинса. Итак… Вы знаете, что, называя его по имени, сделаете весь подход более личным. Вы хотите, чтобы он помнил ваше имя и название вашей компании – или, в худшем случае, одно из двух. Исследования показали, что большинство людей, контактирующих по телефону, более обеспокоены тем, что могут пропустить название компаний, нежели имя звонившего. Они не потрудятся спросить ваше имя в конце разговора (если у них есть желание, то они могут узнать ваше имя вначале, чтобы быть учтивыми и обращаться к вам).

Проблема: проходя сквозь все преграды к мистеру Тот – кто – нужен, большинство людей выпаливают оба имени в одной длиннющей фразе (часто бормоча при этом): «Добрый день, это „Джастин-Кейс-Эм-би-ай Интернешнл”. Я хочу знать, не могли бы мы встретиться, чтобы обсудить…» (без передышки). Иногда они как будто стыдятся, чувствуют себя обязанными говорить как можно быстрее, – подчас опуская подробности. Подробности? Ваше имя, название компании – «подробности»? Вряд ли.

Просто напоминание. Мы живем в мире, в котором большую часть своего дохода тратим на «хочу», а не «нуждаюсь». Нам обычно нужно сообщать о тех продуктах и услугах, которые позже мы определим как «хочу» – домашний кинотеатр, прибор ночного видения, новый суперзлак для завтрака, участие в спонсировании спортивного праздника и т. д.

Когда вы звоните потенциальному клиенту или кому-то еще, то можете иметь продукт, услугу или предложение, которые могли быть для них действительно полезными – или для их организации (в том же порядке). Здесь нет места недостатку чувства собственного достоинства. Если это кажется интересным, они часто предпочли бы, чтобы вы оправдали их время (и ваше собственное), потраченное на разговор по телефону, и назначили встречу. В конце концов, никто не любит упускать шанс. А вы вполне можете прийти с любопытными идеями.

Итак, когда вы представляетесь по телефону незнакомцу, **определите, сколько информации может усвоить сразу его голова**. Вы хотите четко представить свою личность. Тогда скажите это *медленно*: «Мистер Дженкинс. Доброе утро». Пауза. «Это Эм-би-ай Интернешнл». Снова пауза. Позвольте ему это усвоить и запомнить. Позвольте его ментальному компьютеру сделать быстрый поиск по распознаванию. Теперь, когда первый кусочек проглочен, вы можете объявить свое имя: «Меня зовут Джастин Кейз».

Подумайте об этом. Вы даете человеку шанс или вспомнить, или зарегистрировать в памяти название вашей компании. Затем вы даете возможность услышать ваше имя и поэтому запомнить его. Результат: ваши абоненты не чувствуют, будто говорят только с голосом. Это лучше и для вас, потому что:

- легко отклонить *голос*;
- тяжелее отклонить *человека*.

Вспомните звонок от кого-то, кто отбарабанил свое имя и название организации. Если вы заняты, то, возможно, пропустили обе части информации. Вы не чувствовали никакой связи с говорящим человеком и, так как были заняты, в любом случае общий вывод оказался следующим: «Как мне убрать этот **голос** со своей линии?».

Резюмируем: вы сказали, что будете кратки; мистер Дженкинс принял это к сведению. Вы дали название своей организации; он принял это к сведению. И затем ваше имя; есть надежда, он запомнит его. В противном же случае ему будет легко сказать позже в беседе: «К сожалению, я не уловил имени».

Вполне возможно также, что ваш слушатель захочет записать передаваемые вами важные детали, если вы четко изъясняетесь и следуете логике своих слов.

Организация встречи

Хорошо. Вы разобрались с проблемой, как представить себя. Теперь вы хотите увидеть, сможете ли пробудить интерес к своим услугам и, возможно, устроить встречу. Но помните, что, прежде чем люди согласятся увидеть вас, они захотят достаточно убедиться в следующем.

• Что им нравится слушать *вас*, а также послушать о том, что вы представляете.

• Что ваш продукт или услуга – многообещающие, таким образом, они не напрасно тратят время, которое лучше бы потратить на неотложное сообщение, важную встречу, поле для гольфа или еще что-нибудь. Это принесенная жертва, в конце концов.

• Что от вас будет *легко избавиться*, если не возникнет никаких точек соприкосновения. Это – очень важное соображение, на котором нельзя не заострить внимание. Много встреч так никогда и не случаются из-за чрезмерной настойчивости по телефону. Человек думает: «Если я никак не могу избавиться от этого типа в телефоне, то на что же будет похоже его проникновение в мой офис (или дом)?». Итак, они вполне могли бы заинтересоваться, но тем не менее отбросили идею целиком.

Никто действительно не любит говорить «нет» – особенно лично. Гораздо легче по телефону; можно уклониться от прямого ответа и сказать: «Пришлите мне это в письменном виде», и вопрос закроется сам собой. Когда позвонят снова, секретарь может ответить, что ее босс просмотрел это, и его это не интересует «в настоящее время», но «мы поместим материалы в файл и…». Эквивалент голливудского – «не звоните нам – мы сами вас найдем».

Так как другому человеку необходимо чувствовать себя комфортно, чтобы быть в состоянии сказать «нет» после очной встречи, то ваше взаимодействие по телефону определит, согласится ли он встретиться с вами. Если вы показываете, что желаете инвестировать свое время, то имеете хороший шанс.

Все же очень много людей так и не получают согласия на имеющую первостепенное значение первую встречу, потому что не могут увидеть за всем этим психологической аргументации. Они принимают агрессию за уверенность. Нет ничего более неправильного в том, чтобы быть уверенным в своих услугах; фактически это предпосылка. Но есть тонкая грань между просто уверенностью и уверенностью, которой слишком уж много.

Они также принимают энтузиазм за уверенность. Энтузиазм – это хорошо, но некоторые люди не знают меры. Это придает всему разговору характер некоей фальши. От человека просто стараются отделаться. И это они будут решать, встречаться с вами или нет. Рассуждения примерно таковы: «Я был бы не против узнать об этой услуге – она вполне может оказаться полезной, тем более что мы наводим справки о людях, с которыми имеем дело в настоящее время. Но этот тип слишком уж раздражает. Я потом в жизни от него не отделаюсь, если соглашусь встретиться; он будет меня преследовать». Всему виной манера звонившего. Он не сумел хорошо себя прорекламировать. Звонивший проник в сознание? Нет. Человек отказался встретиться с ним из-за дурного впечатления от разговора. И это прискорбно.

Меньше – лучше

Обещание быть кратким, данное в начале телефонной беседы, побудило мистера Дженкинса немного успокоиться. Как насчет использования той же самой тактики в организации вашей встречи?

– Насколько я знаю, мистер Дженкинс, вы участвуете в подготовке празднования пятидесятилетия вашей компании?

– Да, это так.

– Мне кажется, мы могли встречаться на семинаре приблизительно год назад или около того, если память на имена меня не подводит?

– Вы сказали «Эм-би-ай»?

– Да.

– Возможно, это было в Бате в гостинице на Королевской площади?

– Да, я думаю, что так оно и было. Я уверен, что уже слышал ваше имя. Мир тесен!

– Неужели? Вот теперь вспоминаю – превосходнейшее здание в викторианском стиле… Как называлась гостиница? Она была в самом центре города… да, я помню – «Фрэнсис». Моя жена была тогда со мной, мы потом остались на выходные. Она до сих пор вспоминает спальню с кроватью под балдахином и превосходную еду под открытым небом в их восхитительном саду, наполненном ароматом трав.

– Рад это слышать. Мне тоже понравился семинар. А сейчас я хотел бы договориться с вами о короткой встрече, полчаса или около этого. Идеально, если в ближайшие две недели.

– Хорошо, эта неделя почти полностью занята. На следующей неделе… Сейчас посмотрю – в любое время, кроме второй половины вторника и утра четверга.

– Хорошо. Как насчет трех часов в понедельник?

– Отлично. Я записываю это себе. «Эм-би-ай»… мистер…?

– Джастин Кейз.

– Хорошо, мистер Кейз. Увидимся тогда. Приятно было побеседовать с вами. Спасибо за звонок.

– Спасибо вам. Я только сброшу вам письмо о подтверждении встречи. Буду девятого в три часа. Всего доброго.

Очень дружелюбно. Если бы большинство звонков походили на этот! Но есть один момент: мы обычно можем направлять любой звонок туда, куда надо, выяснив то, о чем думают люди.

Проанализируйте: «короткая встреча, полчаса или около того». Являясь одновременно усладой для ушей Дженкинса, сообщение также несет двойной смысл.

• Вы подразумеваете: «Мое время также ценно, потому что я *успешен*. И я успешен, потому что я *хорош*».

• Ваш уход будет безболезненным (для него). Ему не придется использовать намеки языка тела, чтобы избавиться от вас.

Эти факторы придадут конструктивность вашей встрече.

Проанализируйте: «Идеально, если в ближайшие две недели». Обратите внимание на гибкость предложения о дате встречи. Вы даете мистеру Дженкинсу большую часть контроля. «Идеально» не предполагает никакого давления, но это тонкий признак вашего предпочтения.

Если вы действуете точно так же, то, конечно, сделаете все возможное, чтобы договориться о той важной первой встрече. Когда придет время, встреча вполне может продлиться гораздо дольше, чем полчаса, – не по вашей воле, но по желанию другого человека. Поскольку он уже спокоен, то может захотеть задать все необходимые дополнительные вопросы. И после того, как с вами согласуют контракт, вам могут даже принести извинения за то, что отняли у вас слишком много времени!

Телепатия по телефону

Проследим за судьбой Энтони Бейтса, который пытается договориться о деловой встрече, проявляя – или не проявляя – необходимые **навыки общения**. Этот сценарий применим к любому взаимодействию подобного рода и к любой ситуации. Навыки общения помогут достичь успешного результата, *независимо от того, с кем вы общаетесь*. Во-первых, посмотрим, как не следует себя вести, а затем взглянем на успешный, то есть правильный метод.

Ситуация 1

– Офис мистера Клейтона.

– Здравствуйте, я хотел бы поговорить с мистером Клейтоном.

– Как вас представить?

– Энтони Бейтс из «Топ нотч хотелс».

– Можно узнать, по какому поводу вы звоните?

– Я хотел бы обсудить это с ним лично.

– Он уже разговаривал с вами, мистер Бейтс?

– Нет.

– Секундочку… Мистер Клейтон просит узнать, о чем пойдет речь.

– Ну хорошо. Я хотел встретиться с ним и поговорить насчет нашей новой пятизвездочной гостиницы.

– Минуточку… Он сейчас на совещании и очень занят. Оставьте свой телефон, и он свяжется с вами, если его это заинтересует.

– Нет, вы не понимаете. Я приехал всего на несколько дней. Я должен с ним поговорить. Я не могу откладывать.

– Извините, но он очень занят.

– Я тоже! ☹

Ситуация 2

– Подскажите, пожалуйста, как зовут секретаря мистера Клейтона.

– Карен Карпентер.

– Вы не могли бы соединить меня с ней?

– Соединяю.

– Офис мистера Клейтона.

– Здравствуйте. Можно Карен Карпентер?

– Я вас слушаю.

– Мисс Карпентер, доброе утро. Вы не могли бы мне помочь? Меня зовут Бейтс. *(Пауза.)* – Я представляю компанию «Топ нотч хотелс». Я хотел бы переговорить с мистером Клейтоном, если это удобно. ☺

– Вообще-то он сейчас очень занят. Я спрошу у него… Он знает, о чем пойдет речь?

– Скорее всего, он слышал о моей компании. Передайте ему, что речь пойдет о новой пятизвездочной гостинице, которая может его заинтересовать. Если он сейчас занят, спросите, пожалуйста, когда мне перезвонить.

– Секундочку, мистер Бейтс. Подождете немного?

– Конечно, мисс Карпентер.

– Мистер Бейтс, он сказал, что освободится примерно через полчаса. Оставьте свой номер телефона, и он вам перезвонит.

– Не надо, лучше я сам позвоню ему минут через 45. ☺

– Хорошо.

– Спасибо. До свидания.

Через 45 минут:

– Офис мистера Клейтона.

– Можно мисс Карпентер?

– Я вас слушаю. Это мистер Бейтс?

– Да, еще раз здравствуйте.

– Соединяю вас с мистером Клейтоном.

– Ричард Клейтон.

Кофе-брейк

 Многие события в нашей жизни н_____ со звонков по телефону. Умение общаться по телефону бесценно.

 Многие п_____, говоря по телефону. *«Неужели это тот, с кем я был вчера?»*) Они могут стать неестественными, нервозными, невразумительными и бесцеремонными.

 *Выбор с_____ и т_____ г_____* имеет первостепенное значение при разговоре по телефону, чтобы придать какому-то сообщению чувство.

 Представляйте себе, что д_____ на другом конце линии, особенно это важно в деловых звонках. Всякий раз, когда вы звоните

кому-то, вы всегда *п*_____ их занятия.

 Выбор в_____ невероятно существенен при звонке по телефону, потому что человек или занят, или принимает посетителей; это может означать конец вашего п_____.

 *К*_____ говорить и *к*_____ *н*_____ говорить – ключевое решение, которое должен принять звонящий, поскольку оно формирует конечный р_____ – или положительный, или отрицательный.

Глава 8. Взаимовыгодные переговоры. Как с помощью психологии достичь наилучшего результата

В 1950-е годы три путешественника прибыли в гостиницу в Лас-Вегасе (они приехали в «Неоновый город» на Всемирный чемпионат по покеру).

• Посыльный сказал им, что номер стоит **15** долларов за ночь.

• Каждый из них дал ему по **15** долларов, что в сумме составило **45** долларов.

• Позже, когда пришел ночной портье, он сообщил посыльному, что гостиница проводит акцию «покерская ставка», и номера стоят всего **10** долларов за ночь.

• Поэтому он взял **30** долларов и сказал посыльному, чтобы тот вернул гостям оставшуюся сумму.

Поднимаясь на лифте, посыльный думал, что раз гости не знали, сколько на самом деле стоят номера, они обрадуются *любому* возмещению. Поэтому он вернул каждому гостю по **3** доллара, что составило **9** долларов, а **6** оставил себе на чай.

Все довольны, но есть одна небольшая проблема. Каждый из гостей, в итоге, заплатил по **12** долларов за номер, что в сумме составляет **36** долларов. Посыльный забрал себе **6** долларов. То есть всего **42** доллара. **А куда делись еще 3 доллара?**

(Ответ см. в Приложении в конце книги).

Ежедневно в нашей жизни мы тратим много времени на ведение переговоров, даже если и не осознаем, что заняты именно этим делом. Поскольку большая часть из них проходит между делом, мы, возможно, и не обращаем внимания, что имели место какие-то там переговоры.

Можно относиться к переговорам, как к уделу профсоюзов и предпринимателей или финансовых магнатов при приобретении контрольного пакета акций, или Организации Объединенных Наций,

пытающейся примирить две конфликтующие страны, однако это нечто намного большее. **В наших межличностных деловых связях все мы – архипереговорщики.**

Мы ведем переговоры по поводу увеличения зарплаты, мы совместно решаем, какой видеоканал арендовать, в каком ресторане поесть, кто будет косить лужайку; мы продаем здания, покупаем автомобили, договариваемся о компенсации за дефектный морозильник и играем в «пинг-понг» со строителями, поскольку они меняют цену после каждого «чиха». Список можно продолжать до бесконечности.

Умение вести переговоры – ценный актив, поэтому именно он часто является заключительной стадией в «поездке убеждения» – **перемещении людей вместе с вами из пункта *А* в место назначения *Б***. Все другие навыки, которые мы уже обсудили, необходимо также ввести в игру, ибо чуткое слушание, постановка вопросов, выбор слов и невербальное поведение становятся значимыми элементами для достижения соглашения.

Как в бизнесе, так и в частной жизни, у нас часто возникают **конструктивные** отношения с некоторыми людьми, об этом мы договариваемся с ними, и окончательная цель заключается только в одном – достигнуть соглашения таким образом, чтобы способствовать **взаимной** выгоде. Другими словами, в этой ситуации обе стороны побеждают. Мы имеем дело со сделкой или ситуацией, которая удовлетворяет обе стороны и заключена в атмосфере доверия и честности.

Это не значит, что:

• вы должны пожертвовать собственными целями;

• вы обязаны беспокоиться о другой стороне и достижении ею своих целей.

Добиться желаемого – это их забота. Вы должны добиться удовлетворения интересов. Другая сторона ответственна за то же самое для себя. В итоге окончательную цель можно охарактеризовать одним словом: соглашение.

Действительность, конечно, подразумевает, что весьма часто другая сторона переговоров, будь то ваш деловой партнер, начальник, сосед, друг, родственник, заведующий магазином или продавец, не

слишком сведущ в вопросе принципа двух победителей. Тогда уловка – использование хороших чутких вопросов и навыков слушания – становится одной из тонкостей превращения этого процесса в ситуацию, в которой каждая сторона получает выгоду. Подводя итог, можно заметить, что переговоры состоят из двух противостоящих элементов:

конкурирующего элемента, роль которого возрастает настолько, насколько мы хотим улучшить свои собственные результаты;

• элемента *сотрудничества*, роль которого чрезвычайно важна для достижения соглашения.

Это две разные цели. Неудивительно, что проведение переговоров, независимо от нашего делового или житейского опыта, – весьма сложная задача для большинства людей.

Логика или эмоции?

Как мы отметили в самом начале, в основном убеждение происходит не на сознательном уровне, а намного глубже. Есть две области – **сознание** и **подсознание**. Это касается всех наших взаимодействий, будь то личная жизнь или профессиональная. На работе и вне ее люди зачастую ведут себя предсказуемо. Способность «проникнуть в голову» другого человека – важнейшее условие для достижения нужного результата. Кроме того, вы должны понимать, с каким типом личности (подробнее об этом в главе 10) вы общаетесь. В целом, можно выделить два типа.

Ваш собеседник – прямолинейный человек, который в основном опирается на **логику** и **факты**? Тогда он:

• торопится дойти до сути вопроса;

• не любит завуалированных фактов и идей, опирается на доводы разума, если считает, что предложение стоящее.

Во время переговоров любое отклонение от его излюбленного подхода к решению проблем (голые факты и трезвый анализ) может вызвать раздражение, и вы рискуете потерпеть полное поражение, несмотря на все ваши предыдущие достижения.

Итак, преодолев первый этап на пути к убеждению человека, вы перейдете на второй этап переговоров, требующий особого внимания к поведению и стилю общения собеседника, чтобы понять, как лучше сформулировать ваше предложение.

После того, как собеседник удовлетворит свои требования относительно логической стороны вопроса, наступит очередь **эмоциональной стороны** его подсознания (доверяет ли он вам, нравитесь ли вы ему настолько, чтобы сделать «уступки»?).

Напротив, люди второго типа больше опираются на **интуицию**, чем на голые факты и информацию, и *изначально* принимают решение, основываясь на **эмоциях** – как они относятся к ситуации и человеку, с которым общаются. Как мы отмечали, все исследования и примеры из реальной жизни показывают, что в подавляющем большинстве случаев именно эмоциональная сторона доминирует над всем остальным. Прислушавшись сначала к своим чувствам, такие люди затем:

• смотрят на логическую/информационную сторону, чтобы подкрепить или оправдать свое решение;

• если факты не противоречат эмоциям, они переходят к следующему этапу.

Ученые доказали: наш мозг устроен так, **что эмоции довлеют над разумом, когда надо принимать решение.**

В вашей личной жизни вам, наверное, несложно проанализировать, как вы принимаете решения, и, скорее всего, вы согласитесь, что именно эмоциональная сторона играет важную роль в любых решениях.

В профессиональной жизни существует предположение, что все бизнес-решения принимаются исключительно с помощью разума: сначала взвешивают все «за» и «против», анализируют риски и возможности, затраты и прибыль, а затем делают выбор. Но на самом деле все не так. Эмоции играют главную роль в каждом решении.

Итак, для людей обоих типов в любом процессе переговоров всегда существует логическая и эмоциональная стороны. Проникните в голову своей аудитории, определите, что их волнует в первую очередь, и выстраивайте свою речь соответствующим образом. Тогда вы сможете «вести переговоры без переговоров».

Психология переговоров

В прошлом большая часть теорий и дискуссий была сосредоточена на выяснении *позиции* сторон на переговорах, аргументации прецедента для нее, постепенном предложении уступок и, наконец, достижении компромисса. Разумеется, все эти положения остаются в силе. Вы постоянно наблюдаете их действие в повседневной жизни. Интересный пример – беседа, которую я случайно услышал, когда был в Нью-Йорке. Она состоялась между отцом и сыном из Великобритании, находящимися в отпуске, и продавцом, который торговал безделушками и подержанными книгами на развале.

Сын *(отцу).* Папа! Это – подержанный экземпляр первого американского издания «Гарри Поттер».

Отец *(продавцу).* Сколько вы за него хотите?

Продавец. Да, это – первое издание. $250.

Отец. Я не думаю, что это может стоить так дорого. Да и состояние у него не очень. Здесь немного помято и обложка потертая. Я уверен, что вокруг довольно много таких же экземпляров.

Продавец. Сэр, это отражено в запрашиваемой мною цене. Если вы прогуляетесь по Восьмой авеню и войдете в…, то увидите…

Отец. Хорошо, я дам вам $100.

Продавец. Это невозможно, сэр. Как я сказал, если вы пойдете по Восьмой авеню…

Отец. Хорошо. Я дам вам $110. Состояние у него неважное. Так что, как хотите.

Продавец. Я возьму $230. Сегодня был долгий день.

Отец. $115. Мое последнее предложение.

Продавец. Ничем не могу помочь вам, сэр.

Отец и сын ушли. Я видел, как они прохаживались среди других прилавков. Потом они вернулись к тому же продавцу книг (мне пришлось тоже возвратиться, чтобы понаблюдать!).

Отец. Хорошо. Я дам вам $125 за вашего «Гарри Поттера».

Продавец. Послушайте, я возьму $210, я уже должен собираться.

Отец. Тогда ладно. *(Его сын схватил том с прилавка еще прежде, чем отец отдал за книгу деньги.)*

М-да, совсем не похоже, чтобы отец обучался в школе чародейства и волшебства Хогвартс, – ему не удалось применить достаточно магии в общении с продавцом книг. Но этот пример – классический случай позиционного ведения переговоров. Отец занял позицию, отказался от нее, затем занял другую, отказался от нее и так далее, а потом, наконец, уступил. Но он закончил тем, что заплатил в два раза больше, чем предложил первоначально. Психология позиционных переговоров часто выглядит примерно так.

1. Вы делаете предложение, которое является, возможно, до некоторой степени крайностью.
2. Затем вы постепенно делаете очень маленькие уступки только для того, чтобы поддержать процесс переговоров.
3. Другая сторона делает то же самое.
4. Достичь соглашения трудно, и весь процесс затягивается.
5. Становится все сложнее изменить вашу первоначальную позицию, поскольку вы упорно пытаетесь обосновать ее для другой стороны.
6. Между двумя сторонами происходит битва желаний.
7. Поскольку вы постоянно защищаете свою позицию, ваше упрямство растет: теперь это становится вопросом вашего эго.
8. Вы все больше сосредоточиваетесь на занятой вами позиции, и ваша концентрация на первоначальных интересах (ваших собственных и другой стороны) – в нашем примере покупка и продажа книг – отходит на второй план.
9. Вы заставляете себя оставаться на позициях, выбранных вами, вне зависимости от того, как могут пойти переговоры.
10. Зачастую это приводит к тому, что либо вообще не удается достичь согласия, либо условия, о которых вы договорились, не самые лучшие.

В вышеприведенном примере отец (или, скорее, сын) ушел с книгой, но он значительно изменил свою позицию и в конце беспокоился не столько о своем эго, сколько о собственных интересах. Конечно, при краткосрочных отношениях он был в состоянии поступить именно так. **Это был классический случай «победил – проиграл», где вы заинтересованы в заключении максимально выгодной сделки.** Но в более формальной деловой транзакции[7], с возможно долгосрочными отношениями, подобный позиционный подход был бы, очевидно, чреват проблемами. Если вы придерживаетесь определенной позиции, то настаиваете на определенном решении. В ваших глазах – это единственная возможность, которая будет работать. Однако крайне редко в переговорах существует одно-единственное решение.

Попробуем перезапустить кинопленку, представим альтернативный сценарий, в котором отец заявляет свои интересы, признавая неизбежным интерес владельца, который должен извлечь максимальный доход от продажи и спасти престиж, то есть нужно найти причины, оправдывающие в глазах продавца более низкую цену. Возможно, разговор прошел бы вот так.

> **Отец.** Послушайте, я понимаю, что вы говорите о магазине на Восьмой авеню. Но эта книга «Гарри Поттер» находится не в лучшем состоянии; взгляните на эти страницы – они порваны, а вот здесь пятна от маркера.
>
> **Продавец.** Ну, именно поэтому продаю ее я, а не книжный магазин.
>
> **Отец.** Я полностью это оценил. Я с радостью бы заплатил вам больше – фактически я предпочел бы именно так и поступить, если бы книга находилась в лучшем состоянии. Но вы же видели те страницы.
>
> **Продавец.** Хорошо. Сколько вы готовы заплатить? Но только назначьте реальную цену, не ваши $115. Я знаю, чего стоит эта книга, и знаю, сколько я заплатил за нее.
>
> **Отец.** Хорошо, ввиду общего состояния книги и тех страниц, которые я только что показал вам, на мой взгляд, $150 – справедливая цена.

Продавец. Я принимаю вашу позицию. Должен признаться, я не особо внимательно рассматривал страницы. Но я считаю справедливой цену в 170, и давайте сойдемся на ней. Сегодня у меня был долгий день – кажется, придется воспользоваться волшебной метлой Гарри Поттера, чтобы все успеть!

Отец. Хорошо, идет.

В оптимальных сценариях ваша позиция должна просто представить себе **отправную точку**, и цель не в том, чтобы застрять в болоте позиционного торга, а в достижении соглашения, удовлетворяющего обе стороны. Сделать это легче, когда в любой ситуации, возникающей на переговорах, мы замещаем позицию потребностями и интересами.



Ведите переговоры в зависимости от интересов и потребностей

Позиционное ведение переговоров может хорошо работать лишь в ограниченном количестве простых ситуаций, когда есть надежда, что другая сторона ответит своего рода уступкой. Это, конечно, не всегда то, что случается, и поэтому можно зайти в тупик, или же стороны могут постараться принудить друг друга к большим уступкам.

Гораздо лучшая альтернатива – сосредоточиться на потребностях и интересах каждой стороны, участвующей в переговорах. Очевидно, когда человек занимает позицию, она отвечает удовлетворению его интересов.

Люди, с которыми вы сталкиваетесь, тоже имеют свои собственные потребности. Они, в первую очередь, люди, существа эмоциональные, а только потом уже клиенты, начальники, коллеги, родственники и так далее. И очень важно, чтобы на любых переговорах рабочие отношения были изолированы от всяких разногласий по поводу деталей. Разногласия часто приводят к оскорблениям или неправильному пониманию вашей точки зрения, ущемляют эго и дают ощущение вины. Люди, с которыми вы имеете дело, весьма ранимы в смысле чувства собственного достоинства.

Когда мы ведем переговоры в позиционном стиле, *другая сторона становится частью проблемы*, и это сильно осложняет ситуацию. **Итак, необходимо, чтобы человеческий фактор в любых переговорах или решениях конфликтов был изъят из процесса.** Последнее дело, если люди, с которыми вы вступаете в контакт, защищаются. Нужно сосредоточиться только на поиске решения проблемы. Проблема не в людях, с которыми вы имеете дело. С ними нужно обходиться уважительно, с сочувствием, проявленным в должной степени; прежде всего, их нужно выслушать, согласны вы с ними или нет.

Когда мы доискиваемся до позиций, то можем *идентифицировать* интересы. В конце концов, ваши интересы состоят именно в том, что заставляют вас принять определенную позицию. И, конечно, если мы начинаем думать с позиции интересов, тогда легче думать об *общих* интересах, которые могут иметь обе стороны. Это, вероятно, начинается тогда, когда имеет место взаимное соглашение, ведь гораздо легче вместе исходить из общих интересов, чем из абсолютно

разных позиций. (Помните слова Алисы из книги «Алиса в Стране чудес»: «Каждый получает призы».) Кроме того, важным моментом является то, что обычно есть много возможных позиций для реализации каждого интереса. И такой подход устраняет, помимо всего, власть и борьбу эго.

Прежде чем продолжить, проясним один момент. Конечно, если бы вы продавали машину, вы хотели бы получить за нее как можно больше денег. Конечно, вы хотели бы продать как можно дороже свой старый ноутбук или старую викторианскую кружку; или ваш дом, который, наконец-то, кто-то захотел купить (после трех неудачных предложений). **Но не путайте** удовлетворение интересов другого человека и своих интересов с удовлетворением собственных *прихотей* и *желаний. Во всех примерах, которые мы привели, вам захотелось бы получить больше денег.* Но вы заключили сделку, в результате которой было достигнуто соглашение между обеими сторонами, так как интересы обеих сторон были удовлетворены (на тот момент).

Нужны решения, а не проблемы

> **Мисс X** *(директор журнального издательства).* Итак, вы можете сказать мне, в чем здесь проблема? Мы ведь укладываемся в бюджет, обсужденный на совещании в присутствии ваших клиентов.
>
> **Мистер Y.** Да, идея относительно празднования столетней годовщины первого выпуска была прекрасна. Но я не думаю, что мы сможем продолжить сотрудничество в том же духе. Полагаю, нам придется оставить эту идею, поскольку у клиента изменились обстоятельства. Они решили отказаться от одного важного фрагмента этого выпуска и, таким образом, не намерены выделять на это деньги.
>
> Я помню, что мы согласились продолжить обсуждение этого вопроса на последней встрече. Я ценю время, которое вы потратили.
>
> **Мисс X.** Я могу спросить вас, что это за изменившиеся обстоятельства?

Мистер Y. Ну, если только по секрету, мисс X. Клиенты получают нового председателя. Сейчас уточняются последние списки кандидатов. У них есть предположение, кто им может быть. Но в выпуске должно быть послание уже утвержденного председателя. С вашим двухмесячным сроком сдачи мы не сможем подготовиться. И все же это была хорошая идея – юбилейный выпуск.

Мисс X. Когда новый председатель приступает к работе?

Мистер Y. Приблизительно за две недели до предполагаемой даты публикации.

Мисс X. Ага, а у меня тоже есть идея. Мы могли бы продолжить работу над выпуском, как и планировалось. Если вы сможете направить послание председателя вскоре после того, как он приступит к своим обязанностям, мы сделаем его как приложение, которое можно будет включить в выпуск.

Мистер Y. А вы уверены, что успеете сделать это за одну – две недели?

Мисс X. Да, несомненно. Это уже стоит в плане на печать задолго до даты выпуска. Мы зарезервировали бы его на то же самое время, что и выпуск.

Мистер Y. А как насчет разницы в издержках?

Мисс X. Ну, вообще-то – это их годовщина. Передайте клиентам, что для престижа фирмы мы берем на себя затраты на бумагу для выходящего приложения, а им останется только оплатить стоимость производства. Назовите это подарком к годовщине!

Мистер Y. Великолепно. Проблема решена! Я чуть позже доберусь до сегодняшних документов, и мы обсудим передовую статью на следующей неделе. У вас случайно нет больше в рукаве никаких решений на все случаи жизни? У меня есть проблема с одним котом по соседству. Вы понимаете, он все время…

В этом примере фокус на поиске решения – не сопротивление, а лишь стремление мистера Y перестраховаться, что привело к

небольшому затруднению, поставившему проект под угрозу. Однако оно было преодолено при помощи творческого подхода. Концентрируясь на основном интересе мистера Y, то есть юбилейной публикации, в которой должно было быть послание председателя, посвященное этому событию, мисс X придумала решение и, видимо, поддержала репутацию издания. Она отдала кое-что, для нее не слишком существенное, но имевшее высокую ценность с точки зрения выгоды клиента.

Итак, мы увидели, как важно на любых переговорах сначала решить, что является вашими интересами, а затем поискать их интересы. Как это сделать? Допустим, как в нашем примере, это произошло путем выяснения. Когда мисс X искала причину, затрудняющую движение вперед, другая сторона ее открыла. Разумеется, мистер Y не знал, могло ли это помочь поиску решения. Зачастую вы получаете лишь намек на основные интересы другого человека, чутко его слушая и задавая вопросы (кое-что вы уже знаете, конечно, из собственного опыта).

Вопросы помогли мисс X вытянуть из клиента ценную информацию, а также проявить сопереживание (укрепляющее отношения) и, главное, найти решение. Я вспомнил одно банальное, но тем не менее важное высказывание: «Нужны решения, а не проблемы». В нашем стремительно развивающемся мире и на работе, и в личной жизни разве не этого все мы хотим?

Другие методы ведения переговоров

Как существа социальные, мы все взаимозависимы, но интересы подчас у нас бывают разными. Многие переговоры, в которых мы вынуждены принимать участие, исходят из следующих предпосылок.

• Наши интересы абсолютно несовместимы с интересами другого человека.

• Другой человек вмешался (или намеревается вмешаться) в наши интересы.

Результат – конфликт.

Мы обсудили идеальную стратегию «выиграл-выиграл», но не всякое столкновение приводит к подобному исходу в поисках

взаимного интереса и удовлетворения.

Обширные исследования, проведенные социальными психологами, показали, что есть множество других способов реагирования на конфликт как в повседневной жизни, так и на работе. Люди ведут переговоры в стиле, основанном на одной из следующих пяти тенденций. То, какой стиль используется, зависит от обстоятельств и «игроков», с которыми вы имеете дело.

1. *Соревнование:* человек пытается получить для себя возможный максимум и игнорирует интересы другой стороны. Вы можете использовать этот стиль, если вы:

• сталкиваетесь с кем-то, кто, возможно, агрессивен и неадекватен;

• уверены в своей позиции и можете доказать, что вы правы (например, договариваясь о компенсации в магазине за некачественный товар, причинивший вам какой-то ущерб).

2. *Приспособление:* бросаете все и позволяете другой стороне получить все выгоды. Вы можете использовать этот стиль, если вы:

• хотите произвести на другую сторону благоприятное впечатление о себе (или своей организации), чтобы способствовать хорошим отношениям в будущем (самое типичное, когда уступки могут быть незначительными для вас и высокими для них);

• не имеете никакого шанса на успех в собственных интересах (и поэтому упорство может повредить в других областях);

• поняли, что сделали ошибку где-то в самом начале.

3. *Компромисс:* совместный подход. Например, все делится пополам. Вы можете использовать этот стиль, когда:

• хотите развивать (или сохранить) отношения;

• другие «стили» не привели ни к какому соглашению;

• временные ограничения вынуждают найти решение;

• хотите закончить нешуточную схватку двух доминантных игроков.

4. *Предотвращение:* желание избежать любого конфликта. Вы не предпринимаете никаких усилий ради собственных интересов или стремитесь узнать интересы другой стороны. Вы можете воспользоваться этим стилем, когда:

• влияние на ситуацию маловероятно при любом раскладе;

• выбор времени неправилен;

• накал страстей возрастает, и дальнейшие встречи произвели бы больше тепла, нежели света;

• нет особых выгод, которые могут быть получены, если учесть человеческие и экономические затраты.

5. *Сотрудничество:* фокус на оптимизации достижений для всех сторон («выиграл-выиграл»). Вы можете решить использовать этот стиль, когда:

• это – из-за характера сделки в интересах двух сторон, стремящихся найти решение с двумя победителями;

• долгосрочные отношения требуют, чтобы обе стороны достигли взаимной прибыли.

Существенно, что исследования показали наличие двух сценариев: ситуаций, в которых цель, во-первых, имеет отношение к нашему благосостоянию и, во-вторых, к благосостоянию других. Например, вы больше сконцентрированы на других и меньше – непосредственно на себе; соревнование акцентировано непосредственно на нас и меньше на других; компромисс показывает равные предпочтения.

То, какая тактика используется, полностью зависит от ситуации. Но самый общий метод, который мы склонны применить для решения проблем и на переговорах, – тот, который оптимизирует объединенную выгоду (классическая «победа-победа»).

В пределах *долгосрочных отношений* мы, очевидно, ведем переговоры в манере, отличной от той, которую используем с *незнакомыми и малознакомыми* людьми. В конце концов, в личных отношениях или среди коллег по работе есть неписаный закон: мы заботимся об интересах друг друга.

Подсказки при ведении переговоров

Ключ к хорошим переговорам, а также решению проблем – ясное обозначение того, чего именно вы хотите. Все мы имеем право на определенные желания, потребности и цели. В то же время другие также имеют право блокировать нас, если наши желания идут вразрез с их принципиальными интересами. Но мы должны, по крайней мере, сообщить о своих желаниях.

Следующий шаг – это слушание другого человека, направленное на то, чтобы понять, чего хочет он. В результате конфликт оказывается взаимной проблемой, требующей решения.

Обе стороны заявили, чего они хотят; теперь они должны выразить, что они чувствуют. Это именно то, что большинство людей находит трудным. Вы можете быть сердитым, раздраженным, потрясенным, испытывать страх. Но очень важно пользоваться своими чувствами. Вы, в частности, можете выказать гнев, не будучи агрессивным. Гнев и агрессия – не одно и то же. Другой человек тогда будет знать о том влиянии, которое производят на вас его действия.

Многие конфликты никогда не решаются должным образом, потому что **истинные чувства** никогда не раскрываются. Если гнев подавлен из-за нежелания раскрыть истинные чувства, а соглашение достигнуто, то враждебность все еще может оставаться, и отношения в будущем пострадают.

Так, выразив свои чувства и желание решить проблему (я уверен, что мы можем решить это так, что будем удовлетворены), вы должны показать, что вместе сможете достигнуть того, чего хотите. (Факт: для каждой потребности или желания обычно есть несколько **вариантов** удовлетворения.)

Нам часто кажется, что если в диалоге кто-то занимает позицию, отличную от нашей, то его цели также противоположны нашим. Однако это не всегда так. Часто индивидуальные и общие цели различаются. Постарайтесь определить различия между своими желаниями и целями и чужими. В чем они совпадают? Взгляните на свои интересы: общие и противоположные.

Часто, жертвуя некоторыми из противостоящих интересов, вы вполне можете основываться на общих проблемах и потребностях. Тогда вы сможете придумать несколько возможных соглашений и, выбрав одно из них, решите проблему. Именно тот вариант, который справедлив для обоих, увеличивает вероятность дружественных долгосрочных отношений и является идеальным.

Окружающая среда

Где и когда – именно те два важных пункта, которые часто могут предаваться забвению при выборе тактики переговоров. Будет ли это пугающий своей холодностью офис вашего начальника, узенькое

помещение для переговоров с кандидатами в отделе кадров, шикарный зал заседаний Корпорации Новостей «Джи-джи-эй», заплесневелое, размером с собачью будку, обиталище вашего адвоката, оживленный открытый офис агентства по недвижимости? Вы должны уметь взять себя в руки и быть уверены, что слушание другого человека не будет проблемой (также и для него), и что место является относительно свободным от посторонних деструкций. Мы видели в главе 3, насколько сложно контролировать внимание, когда есть вмешательство изнутри и снаружи. Если другая сторона не концентрируется, то возможность добиться оптимального результата уменьшается. Визуализируйте кривую внимания из главы 3 и сделайте соответствующие выводы. Многие соглашения с посредственными результатами (или вообще без оных) могут быть усугублены еще и ситуативными причинами, вроде неподходящего места встречи.

В ситуации деловой встречи, в которой, возможно, участвуют множество людей, те, кто принимают их в своем помещении, чаще чем обычно открывают обсуждение. Это, несомненно, может дать им возможность в какой-то мере управлять ситуацией:

«Я просто хотел напомнить, на чем мы остановились. Мы не можем следовать по плану так, как это было оговорено в вашем письме от…».

Это означает, что вы немедленно реагируете на некоторые, возможно, спорные пункты, с которыми намеревались обратиться позже, после сообщения о хороших новостях, приготовленных вами.

Не волнуйтесь. Еще можно захватить инициативу и взять ситуацию в свои руки:

«Спасибо за это краткое напоминание о состоянии дел двухнедельной давности, но прежде чем мы обсудим это, я только хотел бы…».

Если вы можете контролировать посетителей своих встреч, поступайте именно так. Могут быть люди (и даже из вашего окружения), поддерживающие другую сторону, которые фактически препятствуют продвижению из-за особенностей их индивидуальности (см. главу 10). Ваша цель состоит в том, чтобы договориться о соглашении, устраивающем обе стороны, и нет смысла приглашать на встречу тех, чья осторожность, поведение или что-то еще погубят все дело. Весьма часто вы слышите людей, говорящих примерно так: «Что

у вас с графиком на следующей неделе, Донна? У нас будет парень из „Ти-джи-си”, он придет к нам в среду утром. Я хочу, чтобы вы присутствовали на встрече». И вы еще не успели осознать это, а уже ведете переговоры с шестью участниками, хотя предполагалось, что их будет не более двух (да к тому же надо запомнить целых шесть имен!).

Разумеется, трудно бороться с избытком участников другой стороны, но нужно быть уверенным, что вы не взяли с собой людей, которые никак не способствуют успеху дела и могут на самом деле оказаться помехой. И как такое может произойти? Да есть множество способов: прерывать, когда другой человек говорит; посеять сомнения у другой стороны; дезинформировать… Список бесконечен. Однако же вы можете взять с собой эксперта, который ответит без заминок на технические вопросы. Но убедитесь, что ваш эксперт не говорит только ради того, чтобы говорить, оправдывая свое присутствие на встрече. Много переговоров проходят кисло из-за излишних комментариев коллеги, который хотел «внести вклад», вынуждая вас молчать большую часть времени. Когда как – больше или меньше.

Местоположение

С точки зрения психологии, местоположение имеет очень большое значение. Спросите любого кота!

Если у вас есть возможность, старайтесь контролировать размещение участников в помещении. Удивительно, как много людей проявляют особую тщательность, выбирая столик в ресторане, а готовясь к встрече, они полагаются на случай, даже если могут выбрать место.

Итак, что говорят нам исследования психологов? Всем известно, что идеальный стол, способствующий атмосфере согласия, – круглый. Он отменяет разделение на «них» и на «нас», находящихся непосредственно друг против друга за длинным прямоугольным столом. Однако, если вы тяготеете к круглому столу, то встреча пройдет немного мягче, чем если бы вы сидели непосредственно напротив друг друга.

Когда на встрече несколько участников, то можно разместиться в конце стола или даже на смежных сторонах, что поможет избавиться от духа соперничества во время обсуждения. Если вы идете в офис другой стороны, то наверняка будете первым приглашены в

помещение, то есть хозяева пропустят вас вперед. В это время вы можете высказать свои предпочтения относительно размещения. Когда прибудут другие, они просто займут оставшиеся места.

Если же вы ждете своего начальника, устраивайте себе место так, чтобы это не выглядело слишком формальным, то есть непосредственно напротив, дабы не возникла ситуация ваших обычных рабочих дискуссий с ним. Это – переговоры о дополнительном отпуске и гибком графике. Вы ищете совпадения интересов. Это позволяет изменить баланс силы (по крайней мере, в течение нескольких минут). Если в кабинете вашего начальника есть мягкие кресла или диван, тем лучше.

Краткий обзор переговоров

Проблема: каждый хочет быть победителем. Кто хочет быть проигравшим? В потере нет ничего веселого. Но «победа» обычно субъективна: она находится в сознании – *вашем* сознании.

Ведение победных переговоров – игра, но она отличается от всех других игр, поскольку мы ищем двух победителей.

Процесс переговоров начинается только тогда, когда что-то уже согласовано в принципе. Вы привели довод в пользу своего предложения, продукта или услуги; другой человек, находящийся в благоприятном умонастроении, согласился принять это на следующей стадии, за исключением нескольких незначительных пунктов.

Каких пунктов? Препятствия могли быть незначительными для вас, но важными в понимании другого человека. *И это именно то, что существенно.*

Наблюдать переговоры профессионалов – одно удовольствие. Не только по поводу продуктов и услуг, но и в сфере общественных взаимоотношений. Министры, например, ведут переговоры каждый день; они обмениваются уступками с другими сторонами. Это точно такой же процесс ведения переговоров двух сторон, получающих что-то.

Но многие люди не понимают аргументов, на которых основываются принципы переговоров. Они забывают, что переговоры имеют место только *после того, как что-то уже было согласовано в принципе*. Вы можете убедить потенциального работодателя, что прекрасно подходите для этой работы, но если затем вы не в состоянии

хорошо провести переговоры относительно каких-то точек соприкосновения, то так и не получите ее. Вы можете достигнуть соглашения в принципе о продаже своей продукции или услуги, но затем неэффективно провести переговоры, и сделка расстроится. Вы должны понять, что успешный профессионал должен быть мастером всех стадий этого процесса.

Горькая правда состоит в том, что большинство людей не являются хорошими переговорщиками. Понимание психологии, стоящей за переговорами, может действительно улучшить результаты. Давайте определим сценарий.

• Вы знаете, что другой человек хочет заключить более выгодную сделку.

• В то же время он знает, что и вы хотите заключить хорошую сделку.

Кто сдвинется с места? Никто не может быть обвинен в стремлении заключить выгодную сделку. («Я предполагал взяться за эту работу, если будет оплачен шестинедельный отпуск». – «Хорошо, если вы добавите систему безопасности и кондиционирования, я, возможно, оплачу названную вами сумму». – «Вы должны будете включить бесплатное послепродажное обслуживание для всех наших участков, если мы согласимся с этими затратами».)

Никакая истина не верна так, как эта: «Если вы не просите, то и не получаете». Но она совсем не означает, что это нужно обязательно дать только потому, что кто-то что-то просит. Если это разумно и улаживает дело без особых осложнений, денежного убытка (если уместно) или негативных эмоций, то прекрасно. Но если обе стороны неудовлетворены, то уравнение решено неправильно. Помните, что мы имеем дело с особой игрой – с двумя победителями.

Если одна половина, ведущая переговоры, недовольна, то ситуация также неудовлетворительна. В любых отношениях, касается ли это личного или связано с работой, если выигрывает только одна из сторон, то *отношения* проигрывают. Задача заключается в том, чтобы удовлетворить потребности во взаимоотношениях обеих сторон и обеспечить ситуацию «победа-победа».

Поразмышляйте о таких обстоятельствах в бизнесе.

• Недовольный клиент вряд ли снова захочет иметь с вами дело: начнет выискивать дефекты в вашей продукции или обслуживании и, возможно, приостановит оплату.

• Вместе с тем, недовольный поставщик товаров или услуг едва ли предоставит хорошее обслуживание после заключения сделки. Клиент хотел уступки, но не за счет чего-то еще. Это не было частью сценария.

Как идти на уступки

Так как переговоры – это, по существу, обмен уступками, мы ищем дружественный компромисс. Большинство коммерческих сделок сегодня требуют некоторого элемента переговоров. Очень немного таких, при которых сразу говорится: «Да, я беру это».

Факт: как потребители (и в корпоративном мире тоже) мы не всегда интересуемся лучшей ценой, поставкой, условиями оплаты и так далее. Мы не любим чувствовать себя предметом продажи, поэтому всегда предпочитаем покупать (то есть оставить за собой контроль). Итак, если другой человек уступает нам (снижает цену, например), мы чувствуем, что, скорее, мы купили, а не нам продали (эго). По сути дела, произошла подмена ролей, мы «продали» поставщику продукцию или услуги (таким образом, мы, будучи клиентом, чувствуем себя так, как будто мы победили; вот вам торговая операция!).

Всегда оставляйте определенные уступки про запас, ибо, если они потребуются, вы можете ввести их в игру. И держите при себе главную уступку, в которой вы можете проявить гибкость. Но не предлагайте их все немедленно, оставьте еще кое-что в шляпе после того, как достанете оттуда кролика.

Стратегия

Проблема другого человека: «Я не знаю, каков ваш практический результат. Я не знаю, сколько вы желаете потратить или на что согласитесь в конечном итоге. Поэтому я хочу, чтобы вы сделали первый шаг».

Ваша проблема: «Я не знаю, как сильно могу надавить на вас в вопросах цены, поставки или оплаты. Поэтому мы будем играть в

„пинг-понг” до тех пор, пока кто-то упорствует и отказывается сдвинуться с места. Если это я, то вы делаете уступку».

Вы все время натягиваете струну. Если ваше первоначальное требование слишком завышено, вы напрочь тем самым отбиваете охоту у другого человека и даже не добираетесь до стадии переговоров. И все же вы должны оставить себе место для маневра. Если вы выдаете окончательную цифру немедленно, без уступок (потому что вы уже включили уступки в «пакет»), то другой человек не будет чувствовать, что смог что-то согласовать, тем более, что он победил.

Это довольно тяжело психологически, так как вы не хотите отдалить другого человека. В конце концов, они находятся в правильном умонастроении, для того чтобы принять ваше предложение, и ищут только этих уступок.

Если вы будете наблюдать профессиональные переговоры (в зале суда, на экономических встречах на высшем уровне, в зале заседаний и т. д.), то заметите, как они позволяют телу отвечать на запросы. Вы увидите, как они встряхивают головой, улыбаются, щелкают по воображаемой пылинке, стряхивая ее с галстука либо пиджака, или якобы нечаянно усмехаются в знак недоверия. Они стараются сообщить другому человеку, фактически не говоря ни слова, что его запрос – чересчур. Так получается менее напористо, если использовать язык тела.

Другой человек не знает, справедливо ли то, что он просит, и ему посылают сигнал, что его рассуждения неправильны. Возможно, никто серьезно и не ожидает получить уступку, но тем не менее они должны знать, как близко можно к этому подойти.

Проникновение в сознание другого человека является здесь ключевым, так как требования эго другого должны быть удовлетворены. Если вы сможете вычислить область их основных надежд и опасений, это поможет вам решить, какую из приманок вам необходимо использовать, и как далеко вы должны закинуть сети.

Их вполне могло бы волновать, что сложности с поставкой могут привести к тому, что их собственный клиент выставит им претензии. В этом случае вы могли бы предложить посылать товары ночным авиафрахтом за свой счет. Это сэкономило бы восемь дней. Вы

вернули им спокойствие духа: маленькая уступка для вас, но большая для них. Дело сделано.

Вообще вас будут подталкивать (или вы позволите подталкивать себя) до того предела уступок, который вы сможете разрешить. Другой человек обычно ощущает это по вашим собственным сомнениям и сигналам тела. Если они хотят больше, то вам, вероятно, придется консультироваться с кем-то. Это может быть и преимуществом, и недостатком.

Преимущество состоит в том, что вы не зайдете в тупик, и у вас будет передышка, чтобы проверить и увидеть, есть ли что-нибудь еще, что вы можете предложить, и что может разрядить ситуацию. И, конечно, вы можете консультироваться с имеющими отношение к делу людьми, чтобы посмотреть, сможете ли двигаться дальше (то есть к своей цели).

Недостаток состоит в том, что вы, возможно, упорно трудились при создании импульса, направленного на принятие вашего предложения во время очной встречи, и интерес пошел по возрастающей **(помните кривую внимания?)**. Теперь вы уходите. Это может изменить ситуацию. Допустим, человек, с которым вы имеете дело, не обладает особенно хорошей памятью, он забывает все хорошие моменты, потому что волнуется. Это естественно. Очень многое случились с тех пор: обрушилась крыша; произошла ссора с начальством; их компания потеряла большой контракт; здоровье не в полном порядке.

Их интерес теперь не столь высок. И это нормально. Вам, вероятно, придется пройти весь процесс сначала. Но они очень заняты, чтобы встретиться с вами теперь. Они, возможно, даже уже увидели, что кто-то еще предлагает что-то подобное, и согласились на это конкурирующее предложение. Выбор времени чрезвычайно важен.

Заключение

Если вы не хотите попасть в безвыходное положение и проиграть из-за перерыва, который потребовался вам для проверки определенных фактов, вы должны завершить процесс. Вытащите туза из своего рукава:

– Ну, хорошо. Если мы получим компакт-диски праздничного концерта уже упакованными, с вашим логотипом, и сделаем это в течение трех недель без всякой дополнительной оплаты, – это соглашение?

– Идет!

Вы должны подражать адвокату из зала суда, подводящему итог в конце слушания на заключительном этапе. Уловка должна подтвердить то, *что вы на самом деле даете*.

Во время процесса ведения переговоров игра настолько поглощает людей, что они *забывают о том, к чему же все-таки они стремились*.

Пронализируйте: вновь заявляя, что вы только что уступили другой стороне, вы психологически подтверждаете, что им довольно много удалось вытянуть из вас. Играйте, оценивайте и соответствуйте им! **(Или это касается вас обоих?)**



Практика переговоров

Возможно, вы видели фильм «Двери закрываются» (Sliding Doors), в котором идут два параллельных сюжета, основанных на том, успеет ли главная героиня вернуться домой или же двери вагона метро закроются у нее перед носом. Как в жизни. Если бы вы сделали X, то произошло бы то-то, но вместо этого вы сделали Y, и мы имеем абсолютно другой результат.

Посмотрим, что ждет нашего героя, Энтони Бейтса, который пытается назначить три встречи, и постарайтесь поставить себя на его место. *Посмотрите, поймете ли вы (опираясь на то, что вы уже прочитали) причины, по которым я поставил улыбающиеся* ☺ *и грустные* ☹ *лица.*

Встреча (первая из трех)
Ситуация 1

Сотруднику в приемной.
– Доброе утро. Я жду мистера Бернса в 11:45.
– Ваше имя, сэр?
– Энтони Бэйтс. «Топ нотч хотелс».
– Присядьте, пожалуйста.

Через некоторое время мистера Бэйтса проводят в офис.

– Доброе утро, мистер Бернс.
– Доброе утро, мистер… ээ… мистер…
– Бэйтс.
– Да. Простите, что заставил вас ждать.
– Все в порядке. *(Садится).* Рад встретиться с вами. Очень любезно с вашей стороны встретиться со мной, особенно после последнего фиаско на конференции, которую вы проводили в нашей гостинице «Гштаад». Надеюсь, ваши клиенты были не слишком удручены. Должно быть, уже два года прошло. Я слышал об этом на одной из наших региональных встреч. ☹
– Так. А что за фиаско было тогда, мистер Бэйтс?
– О, да вы знаете. Мы имели дело с вашим предшественником, мистером Флинтом. Аудиовизуальная компания, которую мы рекомендовали вам, почему-то не приехала. Там что-то такое случилось, и они потеряли факс, который им отправили из нашего офиса. Так или иначе, произошла какая-то путаница. ☹
– Понятно. *(Озадаченный взгляд. Теперь его сознание отвлечено. Он заинтригован, желая побольше выяснить о предыдущих сделках с компанией, которая подвела их.)*
– Итак, мистер Бернс. Я хотел поговорить с вами о нашей новой гостинице в Каннах. Она оснащена превосходными средствами обслуживания для конференции, три ресторана для гурманов и лучшие курорты. *(Достает свой портфель и роется в нем в течение нескольких минут.*

В то же самое время мистер Бернс решает сделать звонок.) ☹

– Гэри, привет, это Джон Бернс. У меня тут джентльмен из «Топ нотч хотелс»… Да, правильно. О… конечно, я понимаю. Да. О, неужели? Пока, до встречи.

– Вот, у меня здесь некоторые архитектурные планы и типовые меню. Это вид с внешней стороны… *(Бернс смотрит на то, что ему выдали, но ясно, что он далек от всего происходящего.)*

– Какова будет оплата за делегатов, исходя из тарифов середины июля для человек двухсот или около того?

– Так. Это разгар сезона, давайте посмотрим, что мы можем сделать, если… *(Появляется калькулятор и начинается длинная череда манипуляций с клавишами. Внимание Бернса привлекла груда файлов на его столе, и он понемногу начинает беспокоиться, обозревая эти дебри.)* Позвольте мне просто дать вам вот этот лист. Я набросал внизу скидки, которые вы получили бы, если б отказались от роскошных номеров в пользу стандартных, а также имеется несколько различных вариантов питания. ☹

– Спасибо, мистер Бэйтс. Теперь, если позволите, меня ждет неотложная работа, которую мне нужно быстро закончить. Спасибо за то, что пришли на эту встречу. Я буду иметь вас в виду.

– О, с удовольствием. Как я уже сказал, замечательно снова вступить в контакт с вашей компанией после последней неудачи. Могу я позвонить вам на следующей неделе, чтобы выяснить, о чем мы можем договориться? ☹

– Нет, не беспокойтесь. Я буду думать о вашем предложении – и сам свяжусь с вами в случае необходимости.

– Тогда всего хорошего.

Бернс остается в раздумьях: «Я, конечно, никогда не буду иметь никаких с ними дел. Они могут опять нас подвести. Хорошо, что он сказал мне об этом, – сам бы я в жизни не узнал. Это явно не понравилось бы начальству. В любом случае, если это так, кому охота рисковать с кем-то новеньким? Я здесь все еще нахожусь на испытательном сроке. Это сколько ж времени я зря убил!». Энтони Бэйтс садится в такси, он думает про себя: «Прошло хорошо. Уверен, что эта встреча не окажется напрасной тратой времени!». ☹

Ситуация 2

– Доброе утро. *(Передает визитную карточку сотруднику приемной.)* Я жду мистера Бернса в 11:45.

– Присядьте, пожалуйста. *(Сотрудник уходит с его карточкой и вскоре возвращается, чтобы сопроводить его в офис.)*

– Доброе утро, мистер Бернс.

– Доброе утро, мистер Бэйтс. Присаживайтесь, пожалуйста. *(Бернс изучает визитную карточку.)* Я вижу, что вы базируетесь в Монте-Карло. Хорошая погода там теперь. Лучше, чем наша, я подозреваю.

– Совсем немного!

– Что вы хотите мне предложить? Что-нибудь интересное?

– Да, разумеется. Очень, я надеюсь. Это новая гостиница в Каннах, которую мы приобрели и полностью отреставрировали. Вот брошюра, чтобы вы имели представление. Вы все еще организуете заграничные конференции для клиентов, насколько я понимаю?

– Ах, да, постоянно. Мы пользуемся услугами многих ваших конкурентов, я уверен, вы об этом знаете. Я здесь всего только два месяца. Я работаю на программу 2006–2007. Так что вы удачно подобрали время.

– Я понимаю.

– Меня, вероятно, заинтересовали бы и другие ваши гостиницы, но уже для других целей. Однако расскажите мне об этом новом пятизвездочном проекте в Каннах. Что это за

типовой тариф на базе 300–400 в сентябре/октябре? Это бы мне нужно сравнить.

– Да, естественно, стоимость меняется в зависимости от выбора номеров, которые вы резервируете. У меня есть рецензия на гостиницу, которая была написана в прошлом месяце. Возможно, вы пробежите ее глазами, пока я суммирую некоторые числа. *(Бэйтс делает какие-то наброски, в то время как Бернс читает статью.)* ☺

– Очень впечатляет, мистер Бэйтс. И какой получился порядок цифр?

– Да. Вот они. *(Бэйтс передает ему листок бумаги.)* ☺

– Эта цифра уже с НДС, мистер Бэйтс?

– Нет, без НДС.

– Тарифы, в таком случае, немного больше, чем мы привыкли платить.

– Я понимаю. Однако мы включили бы бесплатные дневные экскурсии по достопримечательностям для супруг делегатов на каждый день.

– Я думаю, что мы сможем сотрудничать в этой области, мистер Бэйтс.

– Какой, на ваш взгляд, мог бы быть следующий шаг, мистер Бернс?

– Я отправлю вам подробности по факсу в пятницу. Это весьма срочно, так как я должен согласовать график. Это висит на мне уже целую вечность.

– Мы будем рады уладить все это для вас.

– Удачный выбор времени, мистер Бэйтс!

Вторая встреча

Ситуация 1

– Мистер Петерс прибудет с минуты на минуту. Возможно, вы бы хотели пройти в его офис и подождать там, мистер Бэйтс? *(Бэйтс обозревает огромный офис: внушительный круглый стол с тремя стульями; на столе две недопитые чашки кофе, телефон и чистая пепельница, многочисленные книжные шкафы; в дальнем углу большой*

стол красного дерева, заваленный бумагами. Он обходит стол, кладет рядом свой портфель и садится в кресло напротив, отложив пару перчаток, лежащих на стуле. Проходит несколько минут, но никто так и не появляется. Бэйтс подходит к столу, пододвигает пепельницу и возвращается на свое место. Он закуривает сигарету, пододвинув пепельницу к краешку стола.) ☹

Две минуты спустя.

– Ах, мистер Бэйтс. Тысяча извинений. Я должен был получить эти письма. Секретарь заболела. *(Он косится в сторону круглого стола, а затем подходит к Бэйтсу, пожимает ему руку и, замечая непотушенную сигарету в пепельнице, демонстративно открывает окно. Затем садится за стол.)* Я могу отодвинуть пепельницу? Вы закончили?

– Ах да, да, конечно.

– Итак, мистер Бэйтс. Прошло уже почти три недели, с тех пор как вы звонили мне. Можете вкратце напомнить мне, о чем шла речь? Вы очень хотели рассказать, как могли бы помочь нам в организации ежегодного празднования. Это так примерно? Я только подпишу эти письма, вы, пожалуйста, говорите. ☹

– Да. У нас есть абсолютно новая пятизвездочная гостиница в Каннах с танцзалом на 500 человек. Вы упоминали по телефону, что, вероятно, гостей будет до 400–450 человек. Это правильно? *(Тишина, поскольку Петерс изучает и подписывает свои письма, опустив голову.)*

– Извините, – эээ, что – правильно? *(Пауза.)* ☹

– Так что там верно-то?

– Я говорил, вы собирались пригласить 400–450 гостей на свое празднование.

– Ах, это. *(Он встает, подходит к лоточку для исходящих документов, вставляет письма, а затем*

возвращается обратно к столу.) Ваши расценки чрезмерны, разве не так, мистер Бэйтс? *(Стук в дверь.)*

– Извините меня, мистер Петерс. Вы не могли бы подписать этот чек на молоко на маленькую сумму? Мистер Моллет сегодня в Кембридже.

– Дайте хоть взглянуть, Сара. Это что? £3.42… это? Надеюсь, что вы все проверили, и все будет правильно, не так ли? Эээ… разве кто-то еще не может это подписать?

– Да нет никого, мистер Петерс.

– Ну, хорошо. *(Глядя на Бэйтса.)* Опять это наказание всей моей жизни. *(Сара уходит.)* Так на чем мы остановились?

– Вы сказали, что у нас дорого. ☹

– Да. Мы можем получить хорошее место встречи в Марбелье за меньшие деньги. У вас есть другие предложения? *(Бэйтс вынимает большой файл и кладет его на стол поверх бумаг Петерса. Он вынимает архитектурный план с перекидными листами и передает ему. Петерс заинтересовался файлом, покрывшим его «древние» документы. Краешком глаза он продолжает следить, чтобы они не пострадали. «Следует ли мне попросить его убрать эту тяжесть? Нет. Предполагаю, что и так был достаточно прямолинеен с сигаретой». Это слишком большая деструкция для него. Его концентрация ослабляется. Звонит телефон. «Да. Хорошо, Ричард. Я останусь на линии, пока вы там поищете это». ☹ Бэйтс смотрит непосредственно на Петерса и демонстрирует языком тела свое нетерпение. Петерс все понимает, просит его продолжить говорить и закрывает рукой микрофон.)* ☹

– Вы видите, мистер Петерс, даже при том что…

(Петерс показывает Бэйтсу, что возобновляет телефонную беседу.)

– Да. Это прекрасно, Ричард. Мы соберемся для этого позже. Всего хорошего. *(Он снова демонстрирует озабоченность и теряет зрительный контакт.)* Мистер Бэйтс, оставьте мне свою брошюру. Когда мой секретарь

вернется, я попрошу ее составить перечень наших требований и отослать вам. Кстати, у нас есть ваш адрес? – Нет, простите. Это выскользнуло из моей головы. Вот. ☹

– О! Вы базируетесь в Монте-Карло. Скажите, там был ресторан с казино? Сто лет там не был. Парень с повязкой на глазу управлял им, кажется. Это все еще так? Всю свою жизнь не могу запоминать имена. Я ходил туда регулярно, когда работал в Ницце. Лучше бы вам вначале упомянуть, где вы размещаетесь. Хотелось бы поболтать. Но теперь я должен мчаться – позвольте вас проводить.

Ситуация 2

Бэйтс прогуливается по офису. Большой стол у окна завален бумагами. Круглый стол выглядит предпочтительнее. Петерс, очевидно, использует это пространство, поскольку там оставлены две недопитые чашки. Он садится за стол. Достает из своего портфеля какие-то документы. ☺

– Мистер Бэйтс, приношу извинения. Я только должен был отправить эти письма сегодня. Мой секретарь болен. *(Они обмениваются рукопожатием, и Петерс садится за стол.)*

– Мистер Бэйтс, прошло уже три недели, с тех пор как вы позвонили мне с просьбой устроить эту встречу. Итак, напомните мне о вашем предложении провести у вас наш ежегодный праздник. Если вы не возражаете, я только просмотрю эти письма на предмет ошибок, после чего смогу подписать их. Вы продолжайте говорить.

– Нет, все в порядке. Вы можете заниматься своими письмами, в то время как я подберу некоторые бумаги, которые хотел бы показать вам. *(Бэйтс заканчивает перетасовку бумаг, когда видит, что Петерс возвращается к столу после того, как положил письма в лоток.)*

– Хорошо. *(Обмениваются визитными карточками.)* ☺

– Ммм… *(Петерс изучает визитку Бэйтса.)* Вы базируетесь в Монте-Карло. Я работал в Ницце некоторое

время, много лет назад. Я не знал, что ваша группа принадлежала BMM.

– О, да. Они купили нас в прошлом году.

– Вы знаете парня по имени Скотт Волкер?

– Да. Он теперь управляющий по Северной Америке. Он – президент. Конечно, не Президент!

– Да, да. Я работал с ним приблизительно 15 лет назад в Риме. Если вы поддерживаете с ним связь, передайте от меня привет.

– Обязательно передам. Итак, наша новая гостиница в Каннах имеет танцзал, вмещающий до 500 гостей или делегатов.

– О каком тарифе мы говорим здесь, примерно?

– Ну, мы можем обосновать его, исходя из типа номеров…

Стук в дверь. Входит секретарь.

– Извините, мистер Петерс. Не могли бы вы подписать счет на маленькую сумму за молоко? Мистер Моллет в Кембридже сегодня.

– Позвольте взглянуть на это, Сара. Что, это? £3.42, не так ли? Предполагаю, что вы проверили, и это правильно? Ручка есть? Погодите… ээ… вы уверены, что никто больше не может этого подписать?

– Никого нет больше, мистер Петерс.

– О, ну, хорошо. *(Переводит свой пристальный взгляд на Бэйтса.)* Опять это наказание всей моей жизни. (Сара уходит.) Так на чем мы остановились? *(Бэйтс замечает, что Петерс – тип, который не любит подписывать документы впопыхах, а ведь это было всего £3.42 за молоко!)*

– Я напомню вкратце. Я говорил, что мы можем принять 500 человек в новом танцзале, и ваши затраты могут существенно снизиться, если вы возьмете номера другого типа, а не deluxe. ☺ Вот. Позвольте мне показать вам фотографию совершенно новых стандартных номеров. Они имеют все необходимое. *(Он прекращает говорить, в то время как Петерс изучает литературу.)* ☺

– Эти тарифы немного выше, чем в предложении, присланном из гостиницы в Марбелье. Вы могли бы включить трансфер от аэропорта в пределах этих тарифов. *(Бэйтс кивает в знак согласия. Затем следует телефонный звонок.)* Петерс: «Жаль, что так вышло». Что я говорил, Бэйтс?

– Вы говорили, что хотели бы, чтобы мы включили транспортные расходы в стоимость. Я могу гарантировать, что все будет в порядке. ☺

– Итак, во что это вылилось бы примерно для 460 гостей? Это вон та колонка в таблице, правильно?

– Да. Вам это подойдет? Мы могли бы продолжить?

– Да. Я думаю, при условии нескольких рутинных подробностей, с которыми, я уверен, сможем разобраться, мы вполне могли бы отпраздновать нашу важную дату в вашей новой гостинице. ☺

– Да, и если у нас все получится, а это именно то, что мы стремимся делать, вы сможете вернуться к нам снова через 200 лет!

– Вы немного моложе, чем я. Я не думаю, что смогу сделать это!

– Я отправлю вам некоторые подробности почтой в срочном порядке. И не забуду передать привет Скотту от вас.

– И напомните ему, он должен мне пять миллионов лир – или еще что там – евро теперь. Плюс проценты! Всего хорошего, мистер Бэйтс.

Третья встреча

Ситуация 1

– Прошу вас, мистер Бэйтс.

– Спасибо, мистер… ээ… ээ… Хичкок.

– Кстати, мистер Бэйтс, прошу извинения за то, что произошло на прошлой неделе. К сожалению, этого было не избежать. Подобные вещи случаются, как вам известно.

– А что же произошло? ☹

– Если помните, я упоминал об этом, когда звонил с просьбой отменить нашу встречу. У меня дома лопнула труба; весь дом затопило. Вы, кажется, говорили, у вас была такая же проблема прошлой зимой.

– Разве я упоминал вам об этом, мистер Хичкок? Ах да… правда. ☹

– Так или иначе, у вас были какие-то интересные предложения по европейским гостиницам, как вы сообщили по телефону. *(В дверь постучали.)* О, Холли. Проходите, садитесь.

– Благодарю.

– Я хотел бы, чтобы вы познакомились с мистером Бэйтсом из «Топ нотч хотелс»… Мистер Бэйтс, это – Холли Вуд, наш менеджер по съемочным группам.

– Рад познакомиться. *(Обмениваются рукопожатием.)*

– Мистер Бейтс полагает, что их новая пятизвездочная гостиница в Каннах, да и другие гостиницы по всему миру, представляли бы интерес для нас в наступающем году. Расскажите нам подробнее.

– Конечно. *(Бэйтс показывает им фотографии.)* У нас разработана специальная программа Ди-би-си для наилучшего удовлетворения запросов клиентов, поэтому я уверен, что у вас не возникло бы ни одной проблемы, как и у других клиентов из киноиндустрии, которые остались очень довольны организацией дел. Фактически Ди-би-си предлагает больше, чем… ☹

Хичкок отвлечен; он задается вопросом, что же такое это самая Ди-би-си? Он все время кивает, но на самом деле не слушает. Он не хочет спрашивать и показаться неосведомленным, тем более что мисс Вуд, кажется, не выказывает никаких невербальных признаков того, что она не понимает смысла этой аббревиатуры. Теперь он занят перестановкой слов в голове, пытаясь найти ответ. «Бэйтс должен был бы объяснить, – думает он. – Это, очевидно, существенно. Однако не имеет значения. Я пропустил большую часть того, что он сказал теперь. Я не знаю, чего он

ждет, как я могу чем-то заинтересоваться, если он сам при этом не в состоянии объяснить основных вещей… Теперь, где я должен встретить Эйлин за ланчем сегодня?» Бэйтс старается привлечь внимание Хичкока, видя, что они потеряли зрительный контакт. Но он не может привлечь его внимание, назвав по имени, потому что забыл его.☹ *(Звонит телефон.)*

– Хичкок, слушаю. *(Удача для Бэйтса, поскольку теперь он опять знает его имя.)* Да, подходите, Беверли. У меня сейчас началась встреча, но и вам она может быть интересна. *(Почти сразу после его слов раздается стук в дверь.)* Входите, Беверли. Могу я представить вам Беверли Хиллз, мистер Бэйтс? Это – мистер Бэйтс из «Топ нотч кэтс»… простите, «Топ нотч хотелс». Он прибыл, чтобы поговорить с нами о некоторых новых возможностях. Садитесь. *(Бэйтс быстро предлагает некоторые из документов вновь прибывшей. Потом смотрит на Хичкока.)* Что вы подумали о комментариях, сделанных по поводу нашего явного превосходства над аналогичными местами для встреч в этом регионе, мистер Хичкок?

– Вообще-то, это, казалось, было очень… *(Он не обратил внимания.)* – Односторонним? ☹

– Ну, я предполагал, что именно это вы и скажете. Я думаю, что гостиница более подходит…

– Кинокомпании с большими бюджетами? ☹

– Хорошо, возможно.

– Да, я так и думал, что вы это скажете. Но тарифы меняются в зависимости от сезона скачками, наша гостиница вполне конкурентоспособна для гостиниц такого разряда.

– А можно посмотреть?..

– Имеете в виду вот на это? ☹

– Я хотел сказать… Можно еще раз взглянуть на ту фотографию? Теперь, когда вы рассказали нам обо всем, мы обсудим ваше предложение и, возможно, встретимся для дальнейшего обсуждения.

– Если вам нужно больше информации, пожалуйста, звоните мне.

– Да. Мы знаем, где вас найти.

– Хорошо, я надеюсь, вы разберетесь с вашей крышей, мистер Хичкок. ☹

– Ээ… Прошу прощения?

– Ваша крыша, – надеюсь, все будет в порядке.

– Да. Конечно.

Когда Бэйтс уходит, коллеги начинают обсуждать его недостатки.

– Парень-то волнуется. Не задал ни одного вопроса.

– Не посмотрел вам ни разу в глаза. Он абсолютно не поинтересовался нашими особыми потребностями. Только лепетал чего-то, даже когда я попробовал прочитать его краткую PR-аннотацию.

– Холли, вы все знаете о местоположениях гостиниц и все такое. Это сводит меня с ума. Что, черт возьми, такое этот – Ди-би-си?

– Понятия не имею!

– Беверли? Давайте, вы должны знать!

– Забавно, я умирал от желания спросить об этом вас!

Ситуация 2

– Входите, пожалуйста, мистер Бэйтс.

– Спасибо, мистер Хичкок. *(Садится на указанное место.)* Ну, как там ваша лопнувшая труба? Сильно залило? ☺

– О, боже! Лучше не спрашивайте! Весь дом в абсолютном беспорядке. Мы можем пользоваться только одной комнатой. Моя жена до сих пор в шоке. Страховая компания распорядилась начать ремонт немедленно. Мне удалось найти приличных строителей.

– О! Это ужасно. Я сочувствую вам, у меня была та же самая проблема прошлой зимой, я упоминал об этом по телефону. ☺

– Да. Ремонт вам сделали нормально? Или есть проблемы?

– Нет, все прошло относительно гладко. Мы нашли компетентную строительную фирму. Они привыкли иметь дело с ущербом от наводнения – работали действительно быстро. Думаю, у меня в органайзере еще остался их номер. Если хотите, можете связаться с ними, и они пришлют вам предварительную смету на ваш ремонт.

– Это было бы большой помощью. Я действительно ценю это. ☺

– Вот, «Ноас констракшн лтд.». Я сейчас напишу вам их номер.

– Спасибо. Теперь мы должны перейти к тому, что привело вас сюда, или вы опоздаете на самолет! Мы делаем фильмы и телевизионные коммерческие программы, как вам известно, и в вашем письме вы упоминали одну вашу особенную гостиницу, которая могла бы подойти для одного из направлений нашей работы.

– Да, я видел то, чем вы занимаетесь. Вы обычно следуете определенным историческим стилям, не так ли?

– Вообще-то, мы любим находить идеальное местоположение. Мы только что снимали фильм в Бате в гостинице «Бас спа хотел». Это превосходный особняк эпохи Георгов, расположенный на склоне и окруженный просторным садом. Там есть гроты, водоемы, фонтаны, скульптуры в классическом стиле – много чего. Красиво, если посмотреть, и очень будоражит воображение. Это место ошеломляет и снаружи, и внутри: там расположены два ресторана, в которых (такое случается!) подают действительно хорошую еду.

– Во многих гостиницах весьма посредственное питание.

– Да уж, весьма.

– Многие наши места просто превосходны. Взгляните на нашу новую собственность в Каннах, но уже с хорошей репутацией кухни. ☺

– О, Сандра. Кофе, мистер Бэйтс? Сандра, пожалуйста, два кофе.

– Многие съемочные группы останавливаются в наших гостиницах по всему миру. Фортуна благоволит к нам, ведь они расположены главным образом в превосходных местах. И подавляющее большинство среди них – старые исторические здания.

– Это очень интересно, мистер Бэйтс, у нас есть уже несколько предложений, но вы заставили меня задуматься. О, между прочим, я попросил, чтобы наш менеджер по съемочным группам присоединилась к нам. У нее некоторые проблемы в настоящее время, поэтому она немного взволнована. Вы знаете, как люди подводят нас все время. Позвольте мне позвонить ей на случай, если она забыла. *(Пока он берет телефон, в дверь стучат.)* Войдите. А, Холли, это вы. Я только что собирался звонить вам. Это – Энтони Бэйтс, «Топ нотч хотелс». Я говорил вам о нем.

– Здравствуйте. Я – Холли Вуд. Приятно познакомиться.

– Рад встрече. Простите, я не запомнил ваше имя – Холли…? ☺

– Вуд. Холли Вуд.

– Отлично. Спасибо.

Они садятся, и Бэйтс протягивает ей свою визитную карточку. ☺

– Холли, мистер Бэйтс показал мне гостиницы, которые могли бы подойти для некоторых наших съемок. Возможно, вы хотели бы продолжить, мистер Бэйтс? О чем мы говорили?

– Вы сказали мне, что у вас есть несколько предложений, и что мы могли бы помочь вам с этим. ☺

– Да, правильно.

Бэйтс передает брошюру и несколько фотографий каждому из участников. Когда они закончили читать и Бэйтс смог возобновить зрительный контакт, он продолжил. ☺

– Как вы можете видеть и как я уже упомянул ранее, мистер Хичкок, это исторические здания, они очень нравятся людям вашей профессии. Во время сезона скидок некоторые

кинокомпании снимают всю гостиницу и предоставляют сотрудникам и съемочной группе возможность пожить там в течение продолжительного периода.

– Да. Я не возражал бы пожить некоторое время в таком окружении, а, Холли? Да, конечно, когда вы находитесь в одной из наших гостиниц, то становитесь клиентами Ди-би-си. Как только мы ввели программу Ди-би-си, она завоевала огромный успех. На самом деле это благодаря Ди-би-си мы получили награду в прошлом году в Гонконге. *(Он замечает сигналы их языка тела – они теряют нить.)* О, простите меня, я говорю о Ди-би-си все время, предполагая, что это что-то значит для вас. Эта наша программа «Приложим все возможные усилия» – VIP-программа для привилегированных клиентов. Мы предлагаем целый пакет гарантий и обслуживания по высшему разряду, что обеспечило нам награду в прошлом году. ☺

– Это очень хорошо.

– Посмотрите, вот в этой газете есть заметка об этом, хотели бы взглянуть, мисс Вуд? *(Он смотрит на Хичкока, в то время как мисс Вуд читает.)* Если вы выезжаете куда-либо снимать коммерческие программы, сколько вы обычно там живете?

– Вообще-то, и Холли не даст соврать, от четырех дней до месяца. *(Бэйтс внимательно смотрит на коллегу Хичкока, поглощенную заметкой в газете. Она увидела кое-что на той же самой странице: рецепт для «лучшего в мире тягучего пудинга из ирисок».)*

– Это правильно, мисс Вуд? ☺

– Извините, я тут отвлеклась, мистер Бэйтс. Просто прочитала еще кое-что на этой странице. Очень интересно.

– Наши гостиницы или тягучий пудинг из ирисок?

– И то, и то!

– Мистер Хичкок только что сказал мне, что на съемки коммерческих программ уходит самое разное количество времени. ☺

– Да, это именно так.

Звонит телефон. Хичкок отвечает.

– Да, подходите, Беверли. У меня встреча. Вам, возможно, понравилась бы идея поговорить с этим джентльменом.

Несколько мгновений спустя раздается стук в дверь.

– Входите, Беверли. Это – мистер Бэйтс. Он из «Топ нотч хотелс». Беверли – наш директор по бюджетам фильмов.

– Здравствуйте, я Беверли Хиллз.

– Рад познакомиться с вами, мисс Хиллз.

– Подождите. «Топ нотч хотелс». А не о вас ли я читала в «Филм ньюз» недавно? По-моему, какая-то награда или что-то в этом духе? А впрочем, возможно, это была какая-то другая организация.

– Это были мы. Превосходная память, мисс Хиллз.

– Я помню это, потому что там напечатали фотографию одной из ваших гостиниц с экстрасенсами из фильма «Ужасы начинаются», стоящими у парадного фасада. Мой друг работал в том фильме.

– Я показывал мисс Вуд рецензию на нас.

– Позвольте мне тоже взглянуть?

Бэйтс затем обращается к мисс Вуд.

– Что вы думаете о тех возможностях, которые мы предлагаем на Ди-би-си? ☺

– Это, по-моему, очень… широко. Кажется, охватываются все аспекты. Бэйтс теперь направляет свой пристальный взгляд на всех троих.

– Я должен упомянуть, что у нас есть тариф, который включает полное питание, а если часть группы отсутствует продолжительное время в гостинице, то она обеспечивается сухим пайком. ☺

– В среднем о каком тарифе мы говорим, мистер Бэйтс? *(Бэйтс передает лист бумаги каждому из них. После изучения чисел мисс Хиллз поворачивается к Бэйтсу.)*

– Хм… немного больше того, что мы обычно платим по тарифам тех контрактов, которые получили от некоторых гостиниц, но тогда… Хм… Я предполагаю, что все-таки мы

говорим о чем-то таком, что немного отличается от остального, не правда ли?

– Да, действительно. Не возражаете, если я спрошу мисс Хиллз, что обычно бывает с людьми, которым, чтобы поесть, нужно идти куда-то совершенно в другое место?

– Ну, обычно они предпочитают есть в гостинице, но если нет возможности, то идут куда-нибудь, и это все включается в расходы.

– Это приводит иногда к перерасходу бюджета? ☺

– Иногда? Я желала бы, чтобы это было именно так.

– Итак, у вас нет никакого контроля над их расходами, когда они едят в гостинице, если имеют такую возможность, а также когда ее там нет? Я предполагаю, что также есть еще и расходы на такси?

– Это правда.

– Итак, если бы вы заплатили нам чуть больше, но при этом питание было бы включено, то, скорее всего, вышли бы на ту же самую цифру или, вероятно, даже меньшую, как я подозреваю. ☺

– Да, я бы сказала, что даже меньшую, особенно учитывая те ресторанные счета, которые мне потом приносят!

– Итак, вы получили бы лучший контроль над уровнем затрат, а ваша группа гарантированно разместилась бы в гостинице с питанием, и ей не пришлось бы выходить из гостиницы в поисках кафе или ресторанов.

– Звучит заманчиво – держать все под контролем!

Через 20 минут, после ухода Бэйтса, Хичкок, Холли Вуд и Беверли Хиллз обсуждают встречу.

– Это было очень интересно.

– Думаю, можно воспользоваться их услугами, и не раз. У них полно великолепных зданий, будто специально подобранных для нас.

– И тарифы совсем неплохие. С питанием на месте наши итоговые суммы будут выглядеть куда как более

приемлемыми.

– Да и клиенты в этом случае могли бы дать нам некоторую свободу действий с тем, что мы им предлагаем. Может получится неплохо. Мне понравился этот парень. Блэйк – нет, что я говорю, Холли, – это не Блэйк? Возраст, знаете ли вы, сказывается.

– Нет, мистер Хичкок. Вам нужна техника запоминания, какой пользуюсь я, – «ассоциации». Сейчас подумаю – Бэйтс Мотель! ☺

Кофе-брейк


В классических взаимовыгодных переговорах всегда присутствуют два конкурирующих элемента – с____ и с____.


То, что *п*____ другого человека противоположна вашей, не означает, что ваши *цели* противоположны.


Для того чтобы вести переговоры открыто, вы должны заслужить репутацию человека достойного д____ и ч____.


Переговоры «выиграл-проиграл» обычно касаются отношений, которые по характеру являются *п*____.


Не ведите позиционные переговоры; переговоры должны касаться и_____ и п_____.

 В случае заинтересованности в *долгосрочных* отношениях обычным является сценарий «в____-в____».

 Хорошие навыки с____ – вероятно, самый важный актив для ведения переговоров.

 Ключ к хорошим переговорам – ясно о____, чего вы желаете достичь.

 Помните – ведение переговоров имеет место только п____ того, как что-то уже было согласовано в принципе.

 Ведение переговоров – по существу, обмен у____, который приводит к полюбовному компромиссу. «Выиграл-выиграл» – всегда *субъективная* ситуация.

Глава 9. «Сложные» люди (и их поведение). Кто они?

Жизнь несправедлива. Иначе Элвис был бы жив, а все его подражатели – мертвы.

Джонни Карсон

Взглянем на человеческие особи, именуемые коллегами по работе, начальниками и подчиненными, клиентами, друзьями, родственниками и так далее – то есть на всех тех, кого можно объединить под названием «сложные» люди. (В главе 10 мы рассмотрим различные психологические типы, существующие на земле. Вы сможете классифицировать этих людей, опираясь на научные исследования.)

Неоднократные исследования показывают, что основная причина, по которой люди меняют работу (что для них важнее поиска более высокой зарплаты и карьерного роста), – это желание «сбежать» от сложных людей. Недавнее исследование занятости показало, что причиной ухода многие люди называют плохие отношения со своим руководством.

Как правило, они находят другую работу и другого сложного босса и коллег; и все снова повторяется. Грустная картина. «Несправедливо», – жалуются они. Но именно так все устроено: жизнь несправедлива.

Есть две области, способствующие столкновениям со сложными людьми: во-первых, это **ожидания** и, во-вторых, – вопрос **границ**.

Ожидания

Психоаналитики только и делают, что корректируют ожидания своих пациентов. Как только у вас появляется ожидание относительно кого-либо или чего-либо, **скорее всего, вас ждет сильнейшее разочарование**. В результате появляются разногласия и трения. И люди (вы тоже) становятся сложными.

Возможно, вы ждали, что муж или друг подарит вам цветы (ну хоть один из них мог бы подумать об этом!). На работе, допустим, вы

ждали, что ваш PR-агент организует статью в прессе о недавних достижениях вашей компании. Другой менеджер ждет, что руководитель отдела продаж каким-то чудом добудет контракты, которые покроют непомерные затраты на выставочный стенд; сотрудница ожидает, что ее менеджер помнит, что в этом квартале она уже шесть раз работала сверхурочно и заслуживает надбавки к зарплате.

В большинстве приведенных примеров проблема в том, что часто эти «ожидания» *никогда не озвучиваются*, не говоря уже о том, чтобы обсудить их с другим человеком!

Эти ожидания целиком и полностью существуют только в голове. Неудивительно, что когда мы реагируем определенным образом на людей, которые, как мы считаем, подвели нас, нас вполне могут окрестить сложными людьми. Есть и другая сторона медали: эти люди становятся сложными для нас из-за своего «греха», а также из-за того, как они отреагировали на наше разочарование.

В итоге на работе можно найти целую иерархию сотрудников (сверху до низу), которые весь день только и делают, что возмущаются, затаив негодование относительно тех или иных коллег из-за **неудовлетворенных** ожиданий: один член команды против другого; подчиненный против менеджера; менеджер против своего босса.

Что же нам делать с ожиданиями?

Единственный способ **разорвать круг** нереалистичных и нереализованных ожиданий – с самого начала обсудить с человеком проблему. Если вы считаете, что у вас возникли трения с кем-либо из-за ваших ожиданий относительно него, или, наоборот, вы недовольны кем-то из-за его ожиданий относительно вас, то только обсудив проблему с человеком, можно разрешить ситуацию. Если эта проблема касается рабочих отношений, то можно пропустить пару стаканчиков «Сансера» с коллегой после работы и рассказать ему, почему вы злитесь, или обсудить проблему с друзьями и родственниками. Итак, *зачастую мы не пытаемся решить проблему сложных людей*, а просто избавляемся от этой работы и отношений.

Грани

Еще одна область, вызывающая напряжение в отношениях, – понятие о границах. Психологи часто говорят о физических границах и

эмоциональных границах. В рабочем мире, который так похож на мыльную оперу, с неизбежным притворством и маскировкой, мы играем целый ряд ролей, так что концепция границ имеет огромное значение. К примеру, секретарь может осложнять вам жизнь тем, что он работает за вашим столом, пока вас нет, прерывает вас во время личных встреч или отвечает на звонки, адресованные вам. Один из менеджеров может в ваше отсутствие одобрить что-то, что должны были решить вы, потому что ему кажется, что это замечательная идея для компании в целом. Точно так же руководитель может раздражать вас тем, что он не соблюдает границы, неразрывно связанные с вашими обязанностями. Это подрывает отношения и часто нарушает взаимодействие с сотрудниками. Дейл Карнеги писал: «Общение с людьми – вероятно, самая тяжелая задача, с которой вам предстоит столкнуться, особенно если вы занимаетесь бизнесом. Хотя то же самое касается и домохозяек, архитекторов и инженеров».

Измените подход

С самого начала вы должны четко понимать вот что. Все зависит от того, как вы общаетесь с людьми и как вы ведете себя в тех или иных ситуациях. Они не изменятся. **Измениться должны мы.** Прежде чем вы скажете: «Постойте, проблема не во мне…», вспомните, что у каждого человека, с которым вы общаетесь, *собственная действительность*. Они считают, что они правы, а вы ошибаетесь.

Нельзя просто отвернуться от друзей, родственников, любимых, коллег. Так что развивайте в себе способности и уверенность, чтобы **изменить свой подход**. Речь идет не о том, чтобы изменить свою личность. Просто проявите немного сочувствия и сопереживания, проникните в разум «сложных» людей и научитесь их контролировать *– вместо того чтобы позволять им контролировать вас*.

Секрет: определите, с каким типом личности вы общаетесь, и попробуйте использовать новый тип коммуникаций, изменив свой подход.



На вечеринке Люси попадает в поле зрения одного «противного типа» – бухгалтера:

– О нет, он идет сюда… *(жалуется она подруге).*

– Привет, я Саймон. Не мог не заметить – у вас потрясающая прическа. Дайте-ка угадаю – вы, наверное, ведущий стилист в модном салоне для звезд.

– Нет, я стоматолог.

– Понятно. Гм… у вас красивые зубы, кстати.

– А вы чем занимаетесь?

– *(Включив воображение, гордо.)* Я пилот гражданской авиации.

– Правда? Пилот, значит. Ну так летите куда-нибудь подальше.

Итак, решение проблемы – с самого начала не давать спуску «нарушителю». Слишком много сложных людей (многие из них даже не осознают этого) на работе и вне ее.

Будем реалистами. Если нам нужны хорошие результаты, ответственность всегда ложится на нас, когда речь идет об общении с разными людьми, встречающимися нам на пути – в личной и профессиональной жизни. Все мы бываем иногда «сложными» – никто не застрахован от этого. Однако существуют люди определенных категорий, которые ведут себя так, что это раздражает вас или доводит дело до конфликта. Взглянем на примеры самых распространенных типов, которых вы наверняка встречали, и посмотрим, как убедить их изменить свое сложное поведение. (Вы, наверное, сами побывали в роли всех этих людей!)

Канительщик.
Взрывная натура.
Твердолобый.
Высокомерный.
Ненадежный.
Антагонист.
Глушитель.
Экстраверт.

Канительщик

Все мы встречали таких людей. Например, сотрудник или клиент, который никак не может принять решение. Мы даже сами ведем себя так, когда пытаемся выбрать пиццу. **Принимать решения тяжело всем людям – и дома, и на работе.**



Достаточно часто канительщики не принимают решение, потому что надо принять во внимание слишком много факторов, и из-за этого весь процесс принятия решения внушает страх. Это очень расстраивает, если, например, вы обсуждали с руководителем производства покупку нового, ультрасовременного копировального оборудования, а он откладывает покупку, как обычно, потому что просто не любит принимать **решения**. Или клиент, который анализирует брошюры и статистические данные после презентации и не собирается предпринимать никаких дальнейших шагов (в течение длительного периода!). Зачастую эти люди просто боятся совершить **ошибку**, и им нужны другие варианты решения, чтобы убедиться в том, что они провели тщательный анализ проблемы. **Так что дайте им больше информации.** Они постоянно смотрят на возможные риски, связанные с решением. Канительщики обычно говорят «да, но…».

«Да, но я должен убедиться в том, что… прежде чем решить…». Узнаете? Ваши родственники, друзья, коллеги говорят так? Они любят факты и цифры и всегда ищут *доказательств*. Их природный скептицизм заставляет их сомневаться в обоснованности большинства вещей. Это такой тип людей, которые даже не верят, что свет в холодильнике выключается, когда они закрывают дверцу. *Где доказательства?*

Главное – не показывать словами и языком тела, что они вас раздражают. Вам понадобится сочувствие, чтобы добраться до корней их нерешительности, а также понимание затруднительного положения, в которое они попали (необходимость принять решение). Только так вы сможете помочь им пройти через процесс, который будет развиваться с той скоростью, с какой будет удобно им.

Взрывная натура

Некоторые люди подвержены внезапным вспышкам гнева (вспомните Невероятного Халка), когда они просто перестают себя контролировать. Возможно, вы видели это на паспортном контроле в аэропорту, если вам повезло – и ваш босс или коллега не устроили вам спектакль на работе. Подобное поведение отличается тем, что после короткой вспышки им обычно стыдно, что они **перестали себя контролировать**. В результате вы тоже теряете контроль над собой, вымещая зло на человеке за то, что он сорвался, и ситуация, как правило, ухудшается. При этом взрывная натура уже ненавидит себя за свое поведение.

Гнев направлен на нас за то, что мы сделали или не сделали, или за то, что мы сказали. Точно так же иногда гнев направлен на ситуацию или на мир в целом. Итак, что подсказывает нам опыт? Нужно попытаться урезать их тираду. Умиротворяющее «спокойнее!» или подобные слова обычно только ухудшают положение дел. Заявление о том, что вас разозлило их поведение, тоже редко помогает. **Это их спектакль и, следовательно, их сюжет.**

Нужно привлечь внимание человека, обратившись к нему по имени, причем достаточно громко, чтобы он вас услышал. Затем проявите озабоченность и выслушайте тираду о причинах его гнева, покажите сочувствие. Соблюдайте зрительный контакт, чтобы человек знал, что вы слушаете его. Хотя это тяжело, покажите, что понимаете,

почему у него могли появиться мысли, которые привели к этой вспышке (это не значит, что вы согласны с ним), а затем сделайте следующий шаг.

Эти люди часто внушают страх. Это может быть босс или партнер, который легко обижается и злится и удерживает свое положение и власть именно благодаря такому поведению. Главное – не показывать свою уязвимость и не терять самоуважение. Ваш мозг призывает отреагировать двумя способами – либо вступить в бой, либо бежать. Неудивительно, что в подобной ситуации мы можем сказать или сделать что-то, что казалось вполне приемлемым, но о чем мы пожалеем потом. Так что не играйте по их правилам. Сохраняйте спокойствие, не теряйте зрительный контакт и сосредоточьтесь на психолингвистике. Постарайтесь использовать слова, которые рассеют гнев, проявите готовность к сотрудничеству и при этом твердо стойте на своей позиции.

• «Думаю, вы во многом правы…».

• «Так дело не пойдет. Я снова все проверю, а затем посмотрим, сможем ли мы…».

Твердолобый

Тяжело убедить этих людей рассмотреть какие-либо другие варианты, которые им предлагают, потому что у них очень жесткий и непреклонный подход. И самые пугающие слова в их лексиконе – это «противоречие» и «изменение», особенно *любые изменения того, что они считают правильным*. Они любят **детали** и **мелочи**, и любое предложение что-либо изменить приводит к анализу слабых сторон предложения, а не его преимуществ. Они игнорируют анализ «общей картины», потому что не смотрят на жизнь так. Они больше занимаются самоанализом, чем другие люди, и поэтому склонны медлить с ответом. Из-за этого очень тяжело иметь с ними дело, если вам приходится отчитываться перед ними.

Они чрезвычайно заняты своими мыслями, которые считают неопровержимыми, и прекрасно владеют статистическими данными, используя их для подтверждения своих аргументов. **Они предпочитают приводить цифры в доказательство своего мнения вместо красивых слов** – так намного проще сбить людей с толку. Но

зачастую эти цифры и статистические данные искажены для того, чтобы они подтверждали их мнение. Мой профессор по экономике, критикуя политиков, сказал так: «Цифры можно исказить таким образом, что они будут значить все, что угодно, причем для каждого из нас».

Они настолько непоколебимы в своих знаниях, что презрительно относятся к вопросам других людей, оспаривающим их образ мыслей: они воспринимают это как личное оскорбление. Так что, скорее всего, вы так и не дождетесь ответа, хотя вам могут сказать, что обязательно рассмотрят ваши вопросы. В итоге вы не уложитесь ни в какие сроки. Никакого диалога: это дорога с односторонним движением.

Приведем потрясающий пример из политического мира (случай произошел в Палате общин):

> «Он ударил по столу кулаком. Гордон Браун свирепствовал, как покалеченный, но все еще крайне опасный боксер. Задеты были в основном его чувства: Джордж Осборн только что обвинил его в грубейших ошибках в расчетах, касающихся пенсионной системы.
>
> Но мистер Браун удивительно чувствительный человек. Мысль о том, что он не безгрешен – самая нестерпимая для него ересь. Поэтому мистер Браун в глубоком возмущении встал и заявил:
>
> „Я с удовольствием отвечу на каждый вопрос, адресованный мне”.
>
> К сожалению, мистеру Брауну пришлось жить в эпоху, когда лидеры должны притворяться, что получают невероятное удовольствие от напряженных дебатов. Этот человек, который ненавидит, когда его перебивают или противоречат ему, пообещал разрешить любые вмешательства членов оппозиции.
>
> Но в течение длительного времени он не позволял никому даже вставить слово. Он высокомерно отмахнулся от попыток тори подвергнуть критике его действия: „Я выслушаю всех и каждого, как только представлю свои аргументы”.

Чуть позже мистер Браун сказал: „Вы выскажетесь, как только я закончу”, а затем: „Я уступлю вам слово” и „Я сейчас закончу”, потом „Уже заканчиваю”, после чего он, наконец-то, завершил свою речь.

Затем он отказался отвечать практически на все вопросы.

Все политики хотят, чтобы дебаты проходили по их условиям, но удручает то, каким образом мистер Браун критикует или игнорирует любые аргументы, противоречащие его мнению. Джули Киркбрайд спросила его, почему, если он так уверен в своей непогрешимости, он противился обнародованию документов согласно Закону о свободе информации, в которых зафиксированы рекомендации министерства финансов относительно пенсионной программы, адресованные ему. Мистер Браун начал так: „В первую очередь, это мы предложили Закон о свободе информации”.

Последовал взрыв смеха, так как мистер Браун сделал совершенно нелепое заявление, будто он одобряет свободу информации. Однако мистер Осборн, возглавляя партию консерваторов, уже набросал в своем саркастическом и обличающем стиле примерный план того, как небольшая группа сторонников мистера Брауна в тайне разработала пенсионный план во времена, когда лейбористы были в оппозиции».

Daily Telegraph, 18 апреля 2007 г.

Когда общаетесь с личностью такого типа (как вы увидите в следующей главе), на сопереживании и сочувствии далеко не уедешь. Все, что можно сделать, – разговаривать на их языке, то есть отстраненно и опираясь на факты и цифры. Постарайтесь вести диалог, копируя их одержимость фактами и цифрами, и сформулируйте свое предложение в аналитическом стиле.

Высокомерный

Таких людей мы встречаем на работе и в повседневной жизни. Если говорить в двух словах, они заботятся только о себе. Они даже не считают необходимым ставить себя на место другого человека. В итоге они смотрят на мир только со своей точки зрения.

Вы знаете таких людей – их снисходительный тон и язык тела буквально кричат об их превосходстве. Игнорируйте их высокомерие (зачастую это всего лишь маска) и не поддавайтесь. Вы должны понимать, что они ищут в ваших словах признак слабости, за который можно ухватиться, поэтому тщательно выбирайте слова и обеспечьте прочную фактическую базу.

Не поддавайтесь искушению смутить их перед другими людьми. Это редко удается и может привести к тому, что вас станут «травить». Подобные люди находят огромное удовольствие в мести. Так как речь идет, в первую очередь, об изменении подхода (людей-то мы не можем изменить), потакайте их эго, если это поможет вашему делу.

• «Я был бы счастлив, если бы вы, с вашим обширным опытом, посоветовали мне бренд, который вы считаете надежным для…».

• «Это очень полезные замечания, которые нам следует рассмотреть…, вы не могли бы помочь мне…».

Эти люди настолько поглощены тем, чтобы показать, насколько они важны и нужны, что они практически пропускают мимо ушей то, что вы им говорите. Иногда действует «психология наоборот». Если ваш босс пытается скрыть свою неадекватность, высокомерный тон или образ служат защитой. Как и во многих взаимодействиях с людьми, важно не принимать все слишком близко к сердцу. Люди играют «роль» (довольно раздражающую в данном случае), так что – как и со всеми сложными людьми – **отделите поведение от человека**.

Этим людям нравится подтверждение их значительности, так что простое признание этого в самом начале разговора, особенно если вы хотите о чем-то попросить, часто творит чудеса. («Вижу, вы сейчас очень заняты vip-конференцией, которая проходит в той гостинице сегодня – наверное, ее тяжело было организовать – но вы не могли бы попросить консьержа выяснить для меня…». «Знаю, вы сейчас занимаетесь этими многомиллионными виллами в Челси, потому что

скоро открытие, но мне хотелось бы взглянуть на ту однокомнатную квартиру, которую я видел в рекламе…».)

Этим людям нравится, когда им задают вопросы об их работе или деятельности – после того, как вы преодолели первое препятствие. Это льстит им и помогает «смягчиться».

Ненадежный

Если подумать о значении доверия в формировании хороших отношений и в процессе убеждения, то станет очевидно, что ненадежные люди сильно осложняют жизнь.

Как мы видели, доверие – это те эмоции, которые возникают у людей относительно вас. Каждый раз, когда вы общаетесь с человеком, и он вас подводит (возможно, не раз), то, как сказал Джек Уэлч, надо «прислушаться к своим чувствам» и решить, как вы относитесь к этому человеку.

Мы встречаем людей, которые просто врут и склонны все преувеличивать. Многое из этого остается незамеченным, и жизнь продолжается. Время от времени все мы этим грешим. Но если у кого-то репутация ненадежного человека, склонного к гиперболизации ситуаций и вранью, то это может навредить в повседневной жизни. На работе, где межличностные отношения играют важнейшую роль, это зачастую имеет пагубные последствия, будь то коллега, ваш босс или подчиненный, создающий проблемы. Иногда они ведут себя так из-за своей неуверенности. Иногда они думают, что если перехитрят кого-то, то все подумают, что они очень умны. Некоторые люди так проявляют свою власть.

Если вы хотите обсудить с кем-либо вопрос доверия, то сосредоточьтесь на поведении человека, а не на его личностных качествах, чтобы он не встал в оборонительную позицию. Мы знаем из психолингвистики (см. главу 6), каким разрушительным может быть слово «вы/ты», так что не увлекайтесь такими фразами: «Ты не умеешь врать» или «Не верю ни одному твоему слову, приятель». Если сосредоточиться на поведении человека, то есть надежда на благоприятный исход.

• «По какой причине итоговые цифры не совпадают с цифрами, которые были предоставлены нам, когда мы подписывали контракт?»

• «Нам сказали с самого начала, что других предложений о покупке дома нет, именно поэтому мы провели исследование. Нам нужно объяснение».

• «У меня создалось впечатление, что дата отправки не будет изменена ни на один день».

Больше, чем другие действия, **ненадежность влияет на личную и профессиональную жизнь каждого из нас**. Соблюдая деликатность, можно обсудить проблему со сложным человеком и указать ему на его ошибку. Но во многих случаях с такими людьми вы ничего не добьетесь.

Антагонист

С подобными людьми весьма сложно общаться. Антагонистическое поведение переходит от игнорирования к недружелюбию, грубости, саркастическим замечаниям и пререканиям. Иногда вы знаете, в чем причина. Но иногда приходится гадать. Некоторые люди агрессивны, потому что считают это единственной возможностью добиться результатов. На работе, к примеру, враждебное поведение по отношению к персоналу и коллегам приводит к тому, что они становятся агрессивными в ответ. Создается спираль агрессии, и целый отдел, команда или даже компания превращаются в поле боя. Люди считают, что подобное поведение коллег их эмоционально истощает.

То, что называется **высокой степенью враждебности,** или антагонизма, направлено, как правило, против вас лично. Поэтому нужно добраться до корня проблемы человека. **Враждебность более низкого уровня** проявляется в сарказме, обвинениях, игнорировании вас и вашего мнения, прерывании беседы с вами.

Иногда эти люди не осознают, какое воздействие оказывают на других своим стилем поведения. Для них это может быть прочно укоренившийся метод общения, **и, если у них уже низкий коэффициент эмоционального интеллекта, они просто продолжают расстраивать людей** (если их не остановить).

Лучший способ – задавать вопросы, чтобы осторожно вскрыть источник проблемы. Используйте открытые вопросы:

Кейт. Кажется, между нами возникли проблемы с того самого дня, как я перешла в этот отдел. Не подскажешь, что я такого сделала? И если я виновата – чем загладить вину?

Ричард. Вообще-то, дело не в тебе. Просто Энди [их босс] сказал, что мне поручат проект BWM. Но когда ты пришла в отдел, тебе передали этот проект вместе с клиентами, которыми занималась Сара, перед тем как уволиться.

Итак, похоже, проблему можно было решить намного раньше. Возможно, их босс забыл о своем обещании. Возможно, Ричард должен был напомнить ему, вместо того чтобы сердиться и вымещать свой гнев на Кейт.

Так что возьмите ответственность на себя и докопайтесь до сути проблемы. Деликатный метод, который Кейт выбрала для разговора с антагонистом, помог наладить диалог.

Люди этого типа реагирует на более осторожный, предположительный стиль языка. Их естественное побуждение сопротивляться означает, что если информацию представлять именно таким образом, это ослабит их защиту – и, возможно, они действительно *выслушают* вас. Итак, такому человеку можно сказать следующее:

• «Возможно, вы не заметили этого, так как были очень заняты, но…».

• «Мне кажется…» вместо «Всем ясно, что ты…».

Когда вы обсуждаете с таким человеком спорные или сложные темы, волевой, мощный подход (как ни странно) делает вас менее убедительным; робкий же, осторожный язык привлекает больше внимания и снижает сопротивление.

«Глушитель»

Вы знаете таких людей. Хочется спросить у них: «Вы включаете свет в комнате, когда входите в нее или когда выходите?»

Они глушат все. С ними страшно разговаривать. Чувства будто замирают, когда вы видите их или слышите их голос по телефону. Им

свойствен целый комплект раздражающих привычек и черт характера.

Если на собрании присутствует такой человек, он будет душить любое проявление креатива с вашей стороны. Даже ваша личная жизнь подвергается риску:

– Мы с Кеном едем в Париж в пятницу.

– Нет, в это время года в Париж не стоит ездить. В Вест-Виттеринге есть прекрасный кэмпинг – он пользуется большой популярностью.

– В апреле мы собираемся организовать шуточный забег, чтобы собрать средства для дома престарелых.

– Нет, в апреле часто идет дождь.

Многим таким людям не хватает самосознания, они просто не замечают своей мрачной сущности. Если вы с ними на встрече, они наверняка будут разговаривать, не отрывая взгляда от своей обуви или ручки. Почти никакого зрительного контакта. Их разум не может позволить себе отвлекаться и смотреть на вас, так как ему надо сформулировать правдоподобные контраргументы на все, что вы предложите. Они прекрасно разбираются в деталях и, сопротивляясь вашему предложению, как правило, заваливают вас массой лишних подробностей и цифр.

Важно помнить, что подобное поведение не выглядит нелепым или неловким. **Просто эти люди устроены именно так.** Это особый тип личности – хорошо это или плохо. Они могут перескакивать с одной идеи на другую, тормозя ваши предложения, так что зачастую приходится сокращать беседу с ними, иначе они будут громоздить все новые и новые аргументы, которые вам придется переваривать (даже после того, как они вам откажут).

Экстраверт

Несколько слов об этом наименее привлекательном типе экстравертов. Остерегайтесь тех, кто создает экстравертам дурную славу и выходит за рамки определения Карла Юнга (см. главу 10). Эти люди очень сильно раздражают из-за крайне высокой потребности во внимании. Их можно встретить на работе, где их жажда постоянного

внимания просто не оставляет места для ваших чувств и потребностей. Им не хватает сопереживания, так как все свое время они тратят на то, чтобы их заметили. Если у вас такой босс, то вы должны быть самодостаточным человеком, потому что у него вряд ли найдется для вас время. Главное для них – быть в центре внимания.

Если они члены команды, то, скорее всего, требуют к себе слишком большого внимания. Не поддавайтесь желанию подкалывать таких людей, если хотите поладить с ними. Они жаждут лести, восхищения и комплиментов. Доставьте им такое удовольствие, а затем добавьте свои комментарии и мнения, после того как признаете их значимость.



Эти люди в основном склонны к **нарциссизму**. Так что все свое время они тратят именно на нарциссическое поведение. Их девиз: «Хватит о вас. Давайте поговорим обо мнееееe!». А когда они закончат говорить о себе, и вы снова переведете тему разговора на свои потребности и просьбы, верните экстраверта на грешную землю. Когда он обещает сделать что-то или соглашается на вашу просьбу,

попросите зафиксировать это в письменном виде или прислать вам подтверждение по электронной почте. Возможно, он будет сопротивляться, говоря о «доверии» и так далее, но твердо стойте на своем. Они могут многое наобещать – особенно если вы удовлетворили их нарциссическую потребность в лести. Но могут и многое забыть.

Руководство по лести

Так как они так заняты собственной персоной, им очень плохо удается расшифровывать **невербальное поведение.** Поэтому ваш язык тела и параязык не играют особой роли, следовательно, эти люди не смогут уловить ваше недовольство или обеспокоенность. Как вы знаете, у каждого из нас есть свои методы использования языка тела, которые позволяют нам даже не озвучивать негативные реакции. **Мы предпочитаем, чтобы люди улавливали эти мельчайшие выражения и другие невербальные признаки.** Это негласная договоренность в любых взаимодействиях между людьми. Но единственный способ достучаться до экстравертов – остановить их и четко обозначить свое мнение. Иначе вы только расстроитесь. «Да, Роджер, я понимаю, что это пойдет на пользу всему отделу. Но я считаю, что, если мы пойдем этим путем, отдел просто перестанет существовать».

Будьте осторожны, когда критикуете таких людей, так как те «взлеты», которые доминируют в их поведении, могут привести к экстремальным «падениям». Хотя им не достает сочувствия к другим людям, они могут быть крайне чувствительны к собственным эмоциям (или к своему эго, как подчеркнул бы Фрейд). Помните: **сосредоточьтесь на их поведении** и полностью исключите из обсуждения «личностные качества». Намного проще принять критику нашего поведения (которое является единичным действием), чем критику нас как личности (это более частный вопрос и предполагает некое постоянство).

Иногда можно весьма эффективно использовать естественную потребность этих людей выставлять себя напоказ. Если вам надо выполнить какое-то сложное задание или экстраверт попросил вас о чем-то, что вам тяжело сделать (если речь идет о работе, это может быть ваш босс, например), попросите его сделать это! Конечно,

просьба должна быть сформулирована соответствующим образом. «Знаете, Софи, я старался, как мог, но, мне кажется, есть только один человек, кто справится с этим. Не могли бы вы помочь?»

А когда он выполнит работу, опять понадобятся похвала и восхищение. Именно это мотивирует экстравертов. Признайте это. Чтобы обеспечить себе поддержку в будущем, пойте ему хвалу «видимым» образом. Расскажите об этом другим сотрудникам, и пусть экстраверт узнает, что другим все известно. Если появится возможность, похвалите его перед другими людьми. Миссия выполнена!

В следующей главе рассмотрим различные типы личности, которые выделил психолог Карл Юнг. А также посмотрим, как лучше всего общаться с каждым из них.

Кофе-брейк

 Две причины, которые чаще всего приводят к размолвкам между людьми, – это о___ и/или г____.

 Канительщик всегда смотрит на н____ любого решения, так что дайте ему больше и_____.

 Как правило, общаясь со «взрывной натурой», следует показать, что вы п___, почему у него появились мысли, которые привели к вспышке гнева (это не значит, что вы с___ с ним).

 Общаясь с твердолобыми людьми, стоит копировать их я___ и образ мыслей, формулируя свои предложения в а____ стиле.

 Высокомерный человек нуждается в п___ своего статуса, только тогда вы сможете перейти на следующий этап общения.

 Ненадежный человек склонен к п___ и в___, поэтому, обсуждая с ним те или иные вопросы, сосредоточьтесь на его п____, чтобы он не стал защищаться.

 У антагонистов обычно низкий коэффициент э___ и___, поэтому используйте о___ вопросы, чтобы докопаться до причин их поведения.

 «Глушителя» нельзя назвать н___ человеком, просто это особенность его личности.

 Так как экстравертам свойствен н___, вы можете достичь своих целей в общении с этими людьми, в___ их перед другими.

Глава 10. Персональный спектр. Как успешно идентифицировать типажи и взаимодействовать с ними

Выяснение не объясняет человеческую индивидуальность. Однако понимание психологических типов открывает путь к лучшему пониманию человеческой психологии вообще.

Карл Юнг

- Умение слушать.
- Умение удерживать внимание.
- Умение «Читать» язык тела.
- Память.
- Понимание влияния слов (психолингвистика).
- Умение разговаривать по телефону.
- Навыки ведения переговоров.

Мы взглянули на **семь** основных навыков, необходимых для завоевания умов и сердец тех, с кем имеем дело. Посмотрим теперь на человеческие индивидуальности. Так или иначе, мы занимаемся этим всю свою жизнь. Разве нет? Иногда бывает не очень-то лестно, держу пари. Но гораздо лучше для нас самих сделать это приятным занятием. Благодаря богатствам, накопленным прикладной психологией, теперь мы знаем много об *идентификации* и *контакте* со своими собратьями, идущими вместе с нами по жизни.

Знание или умение выяснить предпочтения того типа людей, с которыми вы взаимодействуете, помогает вам в вашем стремлении заставить их примкнуть к вам и согласиться с вашими идеями. Вы сможете без труда отыскать ключ к пониманию их предпочтений.

Для этого просто нужно:

- наблюдать за их поведением;

• слушать их речь.

Это поможет выбрать правильную стратегию, когда вы пытаетесь убедить их придерживаться определенного направления. Индивидуальность определяется **отношениями** человека, его **восприятием** и **верованиями**, и поэтому распознание типа человека может помочь в повседневной жизни во всех случаях межличностного общения. Итак, для рабочих ли отношений, домашней жизни или любых других ситуаций знание или предположение о предпочтениях людей конкретного типа может быть неоценимым.

Психологические исследования типов индивидуальнос– тей сосредоточились на аспекте черт индивидуальности. Психологическое определение категоризует ряд родственных черт индивидуальности. Есть почти универсальное соглашение, что мы являемся продуктом как характера (биология), так и воспитания (опыт).

Психолог Карл Юнг утверждал (в отличие от своего коллеги Зигмунда Фрейда), что люди не просто сформированы прошлыми событиями, но также и своим последующим развитием. Он доказывал, что какая-то часть характера людей должна постоянно развиваться, вырастая и двигаясь к уравновешенному и совершенному уровню. По его мнению, наша индивидуальность определена и тем, кем и чем мы были, и тем, каким человеком мы надеемся стать.

Острый наблюдатель человеческого поведения Юнг видел не только различие между индивидуальностями, но и некое постоянство в пределах данной индивидуальности. Он заметил, насколько по-разному люди подходят к новым для них ситуациям, и вывел определенные типы в пределах одной совокупности.

Идентификация и контакт с людьми различных типов[8]

Некоторые люди осторожны и осмотрительны, в то время как другие смелы и предприимчивы.

Знание и классификация типов людей дают нам понятие о различных способах, при помощи которых человек взаимодействует с другими людьми. Это демонстрирует нам их предпочтения.

Интровертность и экстравертность

Главным вкладом Юнга в психологию была концепция экстравертности – интровертности. Интровертные и экстравертные предпочтения относительно легко определить, но их **значение обычно неправильно понимается**.

Юнг утверждал, что каждая индивидуальность направляет свою психическую энергию на то, что он назвал «экстравертность – интровертность». Это описывает, как люди проявляют энергию в жизни. Отношение интровертности поворачивает человека к его внутреннему, или субъективному миру мыслей, концепций и идей, где источник энергии находится в пределах его личного опыта и происходит из него. Такие люди не обязательно нуждаются во внешних источниках для реализации своих возможностей; они предпочитают, скорее, концентрацию, чем взаимодействие, на которую нередко уходят все силы. **Отражение более важно, чем действие, и они склонны все тщательно обдумывать и планировать перед тем, как что-то сделать.** Отношение экстравертности, наоборот, направлено на общение. Внешний мир является чрезвычайно важным, а люди и материальные вещи – существенными.

Согласно Юнгу, даже при том, что эти отношения противоположны, каждый человек обладает *и тем, и другим,* и одно отношение доминирует над другим. Доминирующее отношение выражено в сознательном поведении, в то время как подчиненное – представлено в подсознании человека.

Поскольку мы постоянно общаемся в своей повседневной жизни, то встречаем людей, которые являются открытыми и дружественными; термин «экстравертность», вероятно, можно применить к ним. Это не означает, что они более эмоциональны или больше переживают, чем люди с интровертным характером, быть может, более замкнутые в общественном смысле. Последние могут иметь весьма большой опыт по части контакта с людьми, но менее раскованны с незнакомцами; им, возможно, необходимо хорошо узнать людей, и они предпочитают их в небольшом количестве.

Вы, вероятно, сталкивались с подобной ситуацией в самолете. Вы зажаты между двумя людьми в ряду из трех мест. Вы прочитали инструкции по безопасности, защелкнули ремень, и теперь настало время для чтения журнала. Леди у окна справа завязывает беседу, начиная как-то так: «Вы были в Женеве прежде?». После того как вы

ответили, она болтает без умолку в течение 15 минут. Сколько вы теперь знаете о ней?

> …Она остановится у друзей в Женеве… Она ненавидит летать… Ее муж работает далеко на нефтяной вышке в море… Он подарил ей кота на Рождество… У нее сыро в столовой… Она отказывается есть то, что было когда-то живым… Ее подруга Дорин купила новую шляпу… о, и у ее сына Марка бородавка (верно, вы сами сбили себя с толку, спрашивая: «А какого она года?», потому что думали, что она говорит об автомобиле, но, по крайней мере, сумели, наконец, вставить хоть слово!).

Она, очевидно, ничего не знала о языке тела, поскольку была не в состоянии уловить сигналы, ибо вы намертво были приклепаны к креслу экономкласса, и вашему телу были практически недоступны никакие движения и жесты. Однако выражение лица и зевота могли бы достичь цели! И она узнала о вас только то, что вы плохо разбираетесь в автомобилях, и что это – ваша первая поездка в Женеву. На первый взгляд, мы могли бы уверенно поместить эту леди в категорию экстравертности.



Вы могли на полчаса погрузиться в свой iPod и, сняв наушники, обнаружить, что с вами все еще разговаривают. Дело не в том, что вы не хотели показаться грубым, вам просто не дали возможность быть грубым; вы даже слова вставить не смогли. Потом, когда вы получали багаж, она пожала вам руку и со слезами на глазах заявила, что вы «лучший собеседник», какого она встречала за последние годы. А ведь вам едва ли позволили вставить 25 слов! Помните, мы уже говорили, что лучший собеседник – это тот, который лучше всех умеет слушать? **(См. главу 2.)**

Наряду с сигналами языка тела (см. главу 4), важно понаблюдать поведение в контексте, прежде чем выносить суждения. В приведенном примере мужчина в самолете, возможно, просто устал, был озабочен какой-то проблемой или переживал кризис.

Так как поведение *относительно*, необходимо хорошо помнить, что кто-то, склонный к экстравертности, может показаться другому экстраверту интровертом, поскольку тот человек может иметь более

сильно выраженную экстравертность, и, таким образом, два различных экстраверта продемонстрируют весьма различное поведение.

Экстраверты имеют тенденцию быстро реагировать на ситуации и зачастую говорить, не задумываясь над сказанным. На встречах на работе, например, или, возможно, на семинарах экстравертный человек сделает себя заметным, тогда как интроверты, обычно более осторожные по своей природе, думают больше о том, что они собираются говорить. Это не означает, что они говорят меньше, как может показаться, если понаблюдать за людьми с интровертным предпочтением в конкретной ситуации.

Есть преимущества и у *Э* (экстравертов), и у *И* (интровертов). Человек *Э* может добиться большего в жизни в единицах счастья и удовлетворения из-за большего взаимодействия с другими людьми и лучшей системы поддержки. Человек *И* менее уверен в других людях для самореализации, и его имидж часто состоит в том, чтобы быть внимательным и искренним (даже если это не так). Если они не понимают разницу, *Э* может быть воспринят *И* как ограниченный, а *И* может показаться *Э* замкнутым. Когда недостатки заходят далеко, *Э* иногда может казаться властным и восприниматься как поверхностный человек, в то время как *И* в определенных ситуациях может быть порицаем за неважное умение беседовать и очевидное отсутствие интереса к собеседнику.

Открытие Юнга состояло в том, что все мы используем оба типа. Например, человек весьма способен быть общительным на работе и уходить в себя вдалеке от этого окружения. Вы, вероятно, сталкивались с людьми, которым бывает не совсем комфортно в клубе или баре во время ланча с большой группой (и для кого «лучшие» вечеринки это те, которые не состоялись!), но они абсолютно меняются, когда остаются с кем-то с глазу на глаз или же в очень небольшой компании.

Особенности экстравертов

• Они имеют тенденцию говорить быстро.

• Они имеют тенденцию говорить громко.

• Уровень их энергии часто *повышается*, и они все более воодушевляются в процессе развития беседы (как наша леди в самолете).

• Они склонны весьма оживляться во время беседы и используют многие способы невербального общения (язык тела) – жестикуляцию, мимику и т. д.

• Они весьма часто прерывают собеседника.

• Они имеют тенденцию говорить много – и их предложения зачастую страдают длиннотами.

• Они имеют тенденцию повторять фразы и преувеличивать.

Особенности интровертов

• Они имеют тенденцию говорить медленно.

• Они имеют тенденцию говорить спокойно.

• Уровень их энергии часто *понижается* по мере развития беседы.

• Они редко используют приемы невербального общения (например, жестикуляцию и мимику) и могут казаться отстраненными и замкнутыми.

Успех нашего влияния на других обычно зависит от «соответствия» другому человеку, причем на начальных стадиях – для завязывания отношений, поэтому знание того, имеете ли вы дело с *Э* или *И* и их ассоциированного стиля влияния (как упомянуто выше) неоценимо. **Если вы действуете больше как *Э* и пытаетесь объяснить свою мысль *И*, то чаще, чем обычно, должны будете приспосабливать свой стиль к нему во время вашего общения (так же как и он к вам).**

Другим важным вкладом Юнга в психологию стал его анализ четырех функций, касающихся нашего узнавания и понимания мира. Комбинируя его с нашими знаниями о *Э* и *И* стилях человека, мы можем попытаться понять, как лучше взаимодействовать с конкретным индивидуумом.

Ощущения и интуиция

Первое измерение, по Юнгу, объясняет, как мы проявляем энергию (или интровертность, или экстравертность). Второе измерение имеет отношение к тем, кого он назвал ощущающим (*S*) и интуитивным (*N*).

Это касается вопроса о том, на что обращает внимание данный человек в своей повседневной жизни, – предпочтительный способ

получения информации.

Для *S* фокусом являются факты и использование пяти чувств. Такой человек ощущает, понимает исследуемый мир через перцепционные процессы, то есть через ощущения. Узнавая информацию или принимая решения, такие люди проявляют практичность, внимательность и искусность в запоминании фактов и их обработке. Такой методичный человек, обращающий внимание на детали, подходит для задач, требующих заучивания.

Рабочее место этого человека часто в беспорядке. Стол завален папками, бумагами, журналами и т. д. Здесь все обычно свалено в немыслимую кучу – не говорите этому человеку: «Не могли бы вы дать мне ту бумагу, которую я дал вам вчера?».

Человек *N* обращает внимание на видение того, что могло бы быть, и, несомненно, пользуется шестым чувством. Такие люди полагаются на опыт, который не могут ясно сформулировать, и на воображение. Они постоянно находятся в поисках новых идей и поглощены разработкой оригинальных проектов. **Люди этого типа любят разнообразие, новые и различные события и могут одновременно выполнять много дел.**

Рабочее место этих людей обычно забито множеством книжных полок, уставленных справочниками, статистическими материалами и другой абстрактной информацией. Стол завален текущими проектами и разными книгами.

Разум и чувства

Этот третий аспект имеет отношение к тому, каким способом человек принимает решения – использует ли он мысли или личностные ценности. Отсюда две категории – мыслящий (*T*) и чувствующий (*F*).

Человек *T* полагается на интеллектуальные процессы – разум и логику. Любое решение будет основано на результатах логических действий и приниматься вне зависимости от кого бы то ни было. Такой человек считает эмоции помехой для процесса принятия решения, поэтому может абсолютно не обращать внимания на чувства окружающих. Подход у него – беспристрастный (вне «себя»).

Для рабочей среды этого человека, как правило, характерны порядок и аккуратность. Стол его обычно пуст, не считая стакана для

ручек и карандашей, степлера и лотка с тщательно уложенными бумагами.

Для человека *F* ключевое слово – **«эмоция»**, а логика, возможно, не играет существенной роли. Этот человек использует оценочный процесс, в соответствии с которым дела могут быть охарактеризованы как приятные или раздражающие. Решения будут основаны на его личностных ценностях, на том, какие дела являются важными или для него, или для других людей. Он может быть мотивирован стремлением избежать неприятностей или причинения вреда другим людям, поскольку обычно выказывает сочувствие (в противоположность человеку *T*: если бы он действительно проявлял какое-нибудь беспокойство, это просто была бы симпатия). **Он будет часто позволять сердцу управлять головой (в отличие от человека *T*).**

Обстановка на работе у человека *F* обычно весьма домашняя – стены украшают картины, свидетельства в рамочке, групповая фотография последнего банкета по случаю награждения. На столе могут стоять семейная фотография и какой-нибудь подарок от члена коллектива, не говоря уже о трофее, завоеванном во время игры в гольф, и т. п.

Итак, резюмируем.

• Получение информации и принятие решения – есть две отдельные функции.

• Мы получаем информацию через восприятие или интуицию (а не через то и другое).

• Человек *S* предпочитает иметь дело с фактами, данными, поддающимися проверке и детальному рассмотрению.

• Человек *N* предпочитает поиск, скорее, возможностей, чем примирение с фактами, и имеет обыкновение в своей мыслительной деятельности рассматривать абстрактные понятия и решать новые проблемы.

• После получения информации следует формирование одного из суждений или с помощью разума, или с помощью чувств.

• Человек *T* склонен использовать логику и разум в противоположность личностным ценностям и может не обращать внимания на любые эмоциональные проявления.

• Человек *F* принимает решения, основанные на своих собственных чувствах, и выбирает образ действий, после того как проанализирует его влияние на других людей.

Стиль принятия решения человеком, основанный на полученных Юнгом данных, обусловливается четырьмя психологическими состояниями. Одно из них – доминирующая функция (то есть *S*, *N*, *T* или *F*) обычно соединяется с одной из двух противоположных функций так, чтобы составлять комбинацию этих двух предпочтений. По стилю принятия решения людей можно подразделить на четыре типа:

мыслительно-ощущающие (*ST*);
чувствующе-ощущающие (*SF*);
чувствующе-интуитивные (*NF*);
мыслительно – интуитивные (*NT*).

Как влиять на людей различных типов
Подсказки

Прежде всего, следует установить тип человека, с которым вы имеете дело, и затем соотнести свой подход именно с тем способом, которым человек обычно думает (снова телепатия). **В наших повседневных контактах мы, без сомнения, обнаруживаем, что люди, к которым мы тянемся (как на работе, так и вне ее), одного с нами типа, так как доминирующий стиль их индивидуальности подобен нашему собственному.** А как другие? Мы обычно приспосабливаемся, взаимодействуя с ними на основании черт, которые они проявляют.

Давайте посмотрим на стили и способы достижения успешных результатов, характерные для представителей каждого типа.

Человек *ST* сосредоточивается на специфических особенностях и фактах, поддающихся проверке, любит стабильность и уверенность, принимает практические решения безличным способом, концентрируется на настоящем и предпочитает иметь дело с реальными целями и делами, то есть с тем, где можно применить логику.

Итак, имея дело с человеком этого типа, поступайте следующим образом.

• Подчеркивайте то, что может быть достигнуто в ближайшей перспективе (то есть немедленно).
• Готовьтесь к встрече как следует и имейте при себе факты и любые другие данные, чтобы они были легкодоступными.
• Объясняйте все логично.
• Проводите свои сделки в деловой и бесстрастной манере (как и ваш партнер), опуская «личную» сторону деятельности.
• Избегайте говорить слишком много (длинные предложения и «треп» – не подходят).
• Если обсуждение, в конечном счете, сводится к деньгам, потраченным или инвестируемым, подчеркните сэкономленную сумму.

Человек *SF* сосредоточивается на фактах, поддающихся проверке, верит в личную преданность, доверие и, будучи сам дружелюбным и готовым помочь, ценит эти качества в людях, с которыми имеет дело. Он принимает решение, основанное на реальности, взвесив важность вопроса и учтя все факторы. Итак, имея дело с человеком этого типа, поступайте следующим образом.

• Используйте все свое природное чувство сопереживания, чтобы вести дела на личной основе, после того как узнаете партнера ближе.
• Ищите общие интересы.
• Все время внимательно слушайте, показывая языком тела только положительное отношение.
• Выдвигайте на первый план все выгоды своего предложения.
• Проводите обсуждение методически и постепенно.
• Демонстрируйте расположение, основываясь на своих возможностях сделать для них что-то или обеспечить их чем-то (они сами работают подобным образом, поэтому это оценят).

Человек *NF* признает широкий диапазон возможностей и принимает решения, взвешивая важность вопроса и учитывая все остальное. Человек этого типа восторженный, ценит личные отношения, взаимодействие и сотрудничество и питает страсть к

новым идеям. Подобные люди любят положительно воздействовать на других и ценят искренность. Итак, имея дело с человеком этого типа, поступайте следующим образом.

• Задайте сначала много вопросов, а затем много слушайте.

• Выказывайте свое непосредственное дружелюбие во время вашего общения.

• Пробуйте «попасть в струю» желаний и приспосабливайтесь по мере необходимости.

• Не засыпайте этого человека подробностями; получите сначала согласие и оставайтесь практичным до самого конца.

• Основной момент – что нового в вашем предложении?

• Следите за языком его тела (особенно параязыком) при любом разногласии или замешательстве (возможно, вы использовали профессиональный язык); человек этого типа, как правило, никогда не выкажет своего беспокойства, поэтому вы должны сами искать «утечку». Больше спрашивайте, чтобы докопаться до каких-то проблем.

Человек *NT* предпочитает сначала понять разнообразные варианты решений, а затем выбирает их безличным анализом. Такие люди любят разбирать проблему по косточкам и создавать логические схемы, обозревать картину в целом и сосредоточиваться на долгосрочных аспектах, им нравится, что их считают находчивыми и изобретательными. Итак, имея дело с человеком этого типа, поступайте следующим образом.

• Выясните вначале его собственные идеи.

• Покажите, что вы признаете его видение/концепцию, и остерегайтесь произвести впечатление некоего покровительства.

• Быстро сконцентрируйтесь на бизнесе (или на том, что вы обсуждаете), избегая любой «личной» беседы (если это случится), пока не настало для этого время.

• Миритесь с возможными критическими комментариями таких людей, которые имеют тенденцию тратить время, проверяя вас, чтобы потом судить о вашей компетентности.

• Предоставьте им свободу для маневра, если это возможно (такие люди любят варианты).

• Сосредоточьтесь на долгосрочных предложениях, чтобы заставить их чувствовать себя комфортно.

• Будьте логичны в своих предложениях и подчеркните причину и цель.

• Будьте пунктуальны и хорошо организованны.

Хотя мы все вполне способны вести себя и как экстраверты, и как интроверты, все же мы обычно проявляем в своем поведении один из типов, помогающих определять нашу индивидуальность. Когда мы пробуем влиять на человека, которого мысленно относим к нашему собственному типу, то должны быть готовы к возможности что-то пропустить. Например, если два *ST* ведут дискуссию, то могут свести на нет тот эффект, который их предложение произвело бы на других людей (из-за их «ограниченных» представлений).

Вы все время встречаетесь с людьми, которые должны принять решения после знакомства с вашей точкой зрения. Много недоразумений происходит из-за различий в типах индивидуальности, и поэтому способность распознавать в действиях и мышлении человека его стиль приносит огромные дивиденды.

Людей каких типов вы можете встретить

Все мы – смесь всевозможных типов, но когда это касается клиентов, предпринимателей и т. д., есть некоторые жизненные стереотипы, с которыми вы сталкиваетесь в своей профессиональной жизни каждый день. Их идентификация позволит вам выбрать подобающие методы обращения с ними. Вы почти наверняка встречали людей подобных типов.

«Давайте не мешкайте – в чем там суть?»

Не слишком сложно назначить встречу

Человек этого типа желает дать большинству людей шанс, если он одобряет их первоначальный подход. Кто-то, не занявший по телефону слишком много времени впустую, скажем, вполне мог бы получить возможность встретиться (вы, возможно, звонили этому человеку по

поводу открывшейся вакансии или хотели обсудить свою продукцию или услугу).

Такие люди любят быть в курсе того, что сейчас происходит. Если возможный претендент на вакансию – «суперзвезда», или есть кто-то, кто предлагает новый продукт, то они не хотят упустить возможность поучаствовать в соревновании; они не хотят оставаться позади. Это заставляет их стремиться узнать больше.

Быстро говорит

Симптоматично для всего остального описания этой личности. Время постоянно находится в поле зрения этих людей. На самом деле они, вероятно, регулярно посматривают на часы во время беседы с вами. Они не пытаются сделать из этого тайну; они явно это демонстрируют. Их время тратится; ваше к нему не приравнивается.

Для человека этого типа время – деньги. «Я не могу тратить слишком много времени…» – одно из их любимых высказываний. Его секретарь судит о статусе посетителей по тому, сколько времени босс проводит с ними. Время – мера успеха.

Кофе организует за минуту

Заказал заранее и подарил секретарю бесконечную улыбку. Люди такого типа имеют свою собственную кружку с надписью (повышение эго), купленную для них кем-то из офиса в качестве подарка – и издёвки!



Легче повеситься, чем выпить свой кофе за первые пять-десять минут; так что не торопитесь. Если окажется, что они только чуть-чуть заинтересовались или потеряли суть беседы из-за прерываний, то могут предоставить вам времени ровно столько, чтобы вы успели допить свой кофе. Это – как знак светофора, начиная с которого они могут заканчивать встречу. Вам потребуется время, чтобы вернуть их на правильный курс. *Это не было вашей ошибкой – были прерывания.* Так что пейте кофе медленно и обязательно держите кофейную чашку на виду.

Вы можете действовать людям этого типа на нервы, если они начнут думать, что у вас есть временной контроль над ситуацией. Если вы хотите остаться (но уже выпили свой кофе), то потягивайте воображаемые глотки из своей чашки (как это делается в мыльных операх).

Пристально изучает вас

Представители этого типа поддерживают прямо-таки стальной зрительный контакт с вами (если не смотрят на часы), в то время как вы говорите. Они слушают, только ища ключевые слова, которые могли бы представлять интерес. Остальную часть времени они проверяют вас: одежда и язык тела – речь, манеры, признаки нервозности.

Стол демонстрирует кипучую деятельность

Поскольку человек этого типа любит находиться в движении, его стол покрыт большим количеством визуального «шума» (именно поэтому они иногда предпочтут встречаться с вами в зале заседаний или другом месте для переговоров). Не столь удивительно, что они не любят понапрасну тратить время. Если бы они сидели и все время встречались с людьми, подобными вам, то их уже не было бы видно с вашей стороны стола.

Хочет, чтобы вы сразу переходили к делу

Это существенный признак людей данного типа. Они любят людей, которые опускают пустые слова предисловий, а также лаконичны и искренни. Они достаточно житейски мудры, чтобы выяснять, что есть что, поэтому хотят, чтобы вы говорили прямо. Если они почувствовали трёп и демагогию, то начинают выказывать признаки нетерпения (их язык тела легко читать, поскольку они не стараются загнать его внутрь).

Если это случится, то о вас просто забудут. Человек этого типа думает о тысяче вещей сразу; если вы мелете вздор, он сразу же переключается на что-то из оставшихся 999.

По существу, человек этого типа может быть благословением, когда с ним имеешь дело, если ваша подача правильна, продаете ли вы себя, устраиваясь на работу, продукцию или услугу либо стараетесь убедить их в определенной точке зрения. Они всегда будут хотеть купить сначала вас; и если это препятствие будет преодолено, то они будут иметь дело с вами на своих условиях. Факт, что вы сразу переходите к делу, показывает, что вы дорожите своим временем тоже. Они определенно ценят это качество в других. Вы знаете, где сталкиваетесь с человеком такого типа.

Подобные люди достигли своего нынешнего положения, отделяя зёрна от плевел, – и к вам это тоже имеет отношение!

Агрессивный: «Что это мне даст?»

Излишняя предосторожность

Вам, вероятно, приходилось подвергаться допросу с пристрастием третьей степени, прежде чем назначалась встреча. Вы, возможно, начали с того, что услышали: «Можно в письменной форме?» от секретаря или помощника. Но ваше упорство принесло плоды, и вас согласились видеть (из милости). С обязательным подчеркиванием того факта, что ничего не могут вам обещать.

Вы виновны, пока не докажете обратное

Человек этого типа подозрительно наблюдает за вами с самого начала. Вы чувствуете себя каким-то злоумышленником на его территории. Это делается для того, чтобы вы почувствовали себя некомфортно. Он хочет подчинить вас себе. Если вы приходите к такому человеку с деловым предложением, он будет демонстрировать такое поведение, полагая, что под давлением вы предложите ему что-то лучшее.

Знает все о вас (или так думает)

Он утверждает, что знает о вас (или вашей компании) все от своих коллег, которые имели с вами дело, и других неназванных источников. На самом деле ему известно очень немного, но он обладает набором предвзятых мнений. Поэтому ему приходится слушать. Он не уделяет должного внимания и непрерывно кивает, демонстрируя: «Да, я знаю. Да, я знаю». Часто оказывается, что он спутал вашу компанию с другой, и вся его критика, таким образом, направлена не на вас (не говоря уже о негативных представлениях). Если во время встречи это обнаруживается, и вы указываете на ошибку, то становитесь виновником его разоблачения – он теряет лицо. Люди этого типа не переносят подобного (большое эго). В результате пострадаете вы, потому что им некогда проверять свои сведения заранее.

Страдает от агрессии стола

Психологи уже довольно давно обнаружили изменения, происходящие с определенными людьми, когда они находятся за рулем автомобиля («дорожный гнев» является обычным термином в наши дни). Обычно внимательные и добрые люди могут стать опасными и агрессивными в подобных обстоятельствах.

Поместите нескольких человек за большой стол – и вы получите почти аналогичную ситуацию; давайте назовем это **«агрессией стола»**. Такая ситуация дает человеку определенного типа чувство силы и вызывает изменение его индивидуальности. Чем больше стол, тем больше трансформация, которая имеет место.

Попробуйте усадить человека этого типа подальше от причины его силы, если возможно другое местоположение (у вас болит спина, нужна розетка для вашего портативного компьютера – любое оправдание). Это может изменить результат вашей встречи.

Ищет способы сбить вас с толку

Честно говоря, такой человек действительно не хотел встречаться с вами. Но вы упорствовали. Таким образом, это случай «Войди в мой кабинет для китайской пытки».

Он будет стараться поймать вас на том, что вы говорите. Его эго шепчет ему, что, независимо от теперешних действий, он делает это по праву. Он не нуждается в том, что вы предлагаете. Зачем вводить другую переменную в уравнение и нарушать баланс? Он думает: «Зачем это мне? Нет, спасибо. Я доволен тем, что имею сейчас. Конечно, это не супер, но кому нужны подобные изменения?».

Критикует пункты вашего предложения

Человек этого типа неизменно придирается к разным пунктам вашего предложения. Это более легкий путь. Все время, если есть оправдание, замешанное на эго, чтобы соблюдать статус-кво, он будет отказываться признать, что способ его работы может быть модернизирован. Поэтому он проходится по всем пунктам вашего предложения и уничтожает его. Любое действительное сопротивление его претензиям с вашей стороны будет разбито вдребезги.

Человек этого типа будет пытаться манипулировать вами. Сохраняйте невозмутимость. Он может пойти на уступки, если вы сумеете обосновать свою позицию. Факт, что вы не пошли на

чрезмерные уступки, даст ему понять, что у вас есть стоящее предложение. Теперь он заинтересован сильнее.

Общий совет, помогающий справиться с человеком этого типа: активнее работайте головой (и носите защитный шлем). Будьте готовы к ударам и не принимайте их на свой счет. Будьте особенно напористы, даже агрессивны!

Дотошный и методичный

Не опаздывайте ни на минуту

Вы имеете дело с кем-то, чья жизнь досконально организована. Он может быть старше вас и, возможно, работать в организации в течение многих лет. Он очень «узнаваем по окрасу».

Когда вам назначали встречу (ваше собеседование при приеме на работу, презентация или любое другое обстоятельство), он был очень точен с определением времени – 11.40 утра, например. Кроме того, он настаивал на том, чтобы объяснить вам дорогу (даже при том, что вы просили не беспокоиться, поскольку когда-то работали напротив его офиса, но он не слушал). Только дослушайте его сами. Иначе вы его оскорбите. Вся его жизнь вращается вокруг деталей; не пытайтесь изменить ее.

Вы должны быть в 11.40, и встреча, разумеется, не будет длиться дольше 40 минут. Ровно в 12.20 появится секретарь, подобный часовой стрелке, с кружкой чая (на которой красуется надпись: *«Когда я ступил на землю из утробы матери, я знал, что совершил ошибку!»*), и он достанет из портфеля бутерброд с сыром и булочку – вы же видите, ваше время вышло!

Не любит людей, которые говорят быстро

Замедлите темп речи, общаясь с человеком этого типа. Дела должны вестись в определенном темпе – его темпе. Если вы говорите быстро, он думает, что вы стараетесь замять определенные моменты. Люди этого типа предпочитают тех, в ком, как в зеркале, отражается их устное и невербальное поведение (язык тела).

Длинные паузы, когда он говорит с вами

Человек этого типа вообще осторожен, это касается и выбора слов. Следовательно, он тя-я-я-я-не-е-е-т все, включая длинные паузы

посередине предложения. Сложно установить, когда начинать говорить, потому что вы не знаете, когда он закончил обсуждение того или иного пункта. Если вы неосторожно его прервете, он никогда не простит вам этого. Вам кажется, что он закончил предложение; однако как раз в тот момент, когда вы решили, что уже безопасно вернуться к беседе…



Сделал обширное исследование

Такой подход – побочный продукт характера человека этого типа, ему необходимо иметь все относящиеся к делу факты и оценить все возможные альтернативы перед тем, как решиться на что-нибудь.

В вашем случае это означает, что он уже оценил возможные альтернативы вашему предложению, поэтому вы должны быть исключительно осведомленными о том, что предлагаете. Он не будет

говорить вам о результатах собственного исследования. Здесь скрыта одна из причин, почему он все тя-я-я-я-не-е-е-ет: у него уменьшаются шансы случайно проговориться. Он исследовал другие возможности, он знаком с другими предложениями, свидетельством чего является картотека. Он копит информацию подобно белкам, запасающим орехи.

Хочет прямых ответов

Когда человек этого типа задает вам вопрос, удостоверьтесь, что вы отвечаете именно на него (сейчас не время практиковаться в интервью для «Би-би-си Радио 4»). Его разум запрограммирован на получение ответа. Без этого его ментальный «компьютер» не сможет перейти к выполнению следующей команды.

Хочет все получать в письменной форме

После встречи человек этого типа обязательно настоит на том, чтобы все, что вы обсудили, было представлено в письменной форме (надеюсь, что вы сделали достаточно пометок). Это не обязательно свидетельство интереса к вашему предложению. Для него это, скорее, разновидность предохранительного клапана, стоит ли ему на самом деле решиться поговорить с вами снова.

К сожалению, недостаток спонтанности у человека этого типа означает, что вы редко достигнете какого-либо соглашения на первой встрече. Большая часть вашего непосредственного воздействия потеряна из-за необходимости уйти восвояси и оформить все обсужденное в письменной форме. К сожалению, человек этого типа забывает значительную часть из первоначального обсуждения и помнит только сказанное в последующем, зачастую каком-нибудь безликом письме.

Дело теперь практически целиком в его руках. Вы не можете принудить его к другой встрече, и максимум, на что вы можете надеяться, что с вами свяжутся снова. Поэтому ваше письмо должно быть эффективным. Повторите все хорошее, что вам удалось внушить ему; не останавливайтесь на его проблемах, которые совсем необоснованны. Это для него, чтобы он их помнил. Охватите большинство важных пунктов. Всегда помните, что он, вероятно, собирается обсуждать это с кем-то еще в организации, кто вас даже не видел.

Снова предлагает встретиться, чтобы обсудить все с третьими лицами

Если человек такого типа попросит вас прийти снова на встречу, то он, вероятно, приведет кого-то еще. Это может быть человек, который заинтересован в обсуждении. Его инстинкт безопасной игры означает, что он хочет одобрения третьего лица. Или, как это часто бывает во время собеседований при приеме на работу или в бизнесе, он стремится разбавить вину, если результат оказывается не совсем правильным («Ну, хорошо, Джон тоже согласился, что мы должны нанять его. Он был также впечатлен послужным списком этого парня» или: «Гай и Эндрю думали, что предложение было рентабельно по сравнению с…»).

Постарайтесь выяснить, каков статус третьего лица, и обращайтесь с ним соответственно. Но помните, что лицо, принимающее решение, – это ваш первоначальный партнер, мистер или миссис Методичность. Цель привлечения третьего лица – оказать влияние. Предоставьте ему бразды правления.

Помните, что вы здесь имеете дело, по существу, с педантом. Если вы сможете распознать этот трудный тип и запасетесь терпением и пониманием, чтобы справиться с ним, то вполне можете добиться результатов. Но удостоверьтесь, что ваше предложение непоколебимо. Человек этого типа может стать головной болью, если дать ему повод для жалоб. Держите авиабилет и свой паспорт наготове!

Дружелюбный: «Давайте организуем встречу»

Очень восприимчив к вашему обращению по телефону

Когда вы в первый раз звоните, человек этого типа спокоен и обращает внимание на то, что вы говорите. Если он заинтересуется, то подаст вам идею о встрече. (Делает выгодный обмен.)

Начинает сразу называть вас по имени, как только увидит

Человек этого типа не признает формальностей и, будучи дружелюбным, немедленно начинает называть вас по имени (он, возможно, работал в США или имеет там тесные связи благодаря своей организации). Он может попросить, чтобы и вы называли его по имени.

Обстановка в его офисе лишена условностей

Офис для человека этого типа – второй дом; продолжение его самого. Стол и прилегающее пространство предназначены исключительно для него: он задвинут в самый дальний угол комнаты. Он не любит дискуссий за своим столом, который закрыт для посетителей. Кроме того, текущие документы на столе мешали бы ему уделять вам все свое внимание. Для вас это большая удача. Вы можете сидеть на диванчике или удобном стуле – это все очень расслабляет. «Снимите пиджак, если хотите», – предлагает он.

Много говорит с самого начала

Когда вы встречаетесь в первый раз, человек этого типа без умолку болтает, создавая непринужденную атмосферу (свойственно хорошим интервьюерам, оценивающим претендентов на работу). Он говорит, оживленно жестикулируя и всем своим видом показывая: «Я наслаждаюсь жизнью», «Я наслаждаюсь нашей беседой» (хотя вы еще ничего не сказали!).

Спрашивает вас о вашей личной жизни

Человек этого типа проявляют к вам живой дружественный интерес. Он – человечная натура; он, несомненно обладает прекрасными «человеческими навыками», а вы собираетесь извлекать из этого выгоду. Его опыт говорит ему: вы достаточно хороший человек, чтобы иметь с вами дело (безотносительно результата). Поэтому он хочет узнать о вас больше. Он спрашивает о ваших хобби и интересах (которых вы можете коснуться мимоходом в беседе, заметив его трофей, завоеванный во время игры в регби, например, и ищете точки соприкосновения). Он может отложить дискуссию о том, для чего вы, собственно говоря, приехали повидаться с ним, вплоть до какого-то момента.

Быстро соглашается на ваше предложение

Если человека такого типа заинтересовало ваше предложение, он с удовольствием сообщит вам об этом практически немедленно; он не верит в розыгрыш партии, если так или иначе уже принял решение. Вы прошли тест и теперь переходите к следующей стадии, и он хочет

знать, в чем она состоит. Он ценит ваше время так же, как свое собственное.

Иметь дело с человеком этого типа – одно удовольствие. Такие люди проявляют сопереживание и искренность, которую демонстрируют непосредственно, и если у вас тоже есть эти качества, едва ли вы потерпите неудачу. Это, несомненно, идеальный тип, если ваша индивидуальность ему соответствует. С такими людьми можно иметь дело, но их немного.

Миролюбивый: «Давайте избавимся от вашей настороженности»

Есть разновидность людей дружелюбного типа, которую стоит упомянуть. Их дружелюбие мотивировано личным интересом – они хотят убаюкать вас с целью получения информации.

Приятный прием по прибытии

Вас приветствуют, называя по имени, и заставляют чувствовать себя вновь обретенным другом, которого давно потеряли.

Неофициальное размещение

Аналогично предыдущему типу.

Сильное желание выяснить ваш «статус»

Если вы увидите этого человека в деле, он будет внимательно изучать вашу визитную карточку; он хочет «измерить» ваше положение. Он спрашивает, как долго вы работаете в вашей организации (или имеете свою собственную, или еще что-нибудь). Он желает знать, есть ли у вас влияние, чтобы принять решение о сделке (которая тщательно продумана еще до вашего прибытия), или вам необходимо получить одобрение от кого-то еще. Если он выяснит, что вы действительно имеете полную власть, тогда в дополнение к кофе вам будут предлагать еще и бисквиты.

Устанавливая ваш послужной список, люди этого типа, возможно, просто хотят удостовериться, что имеют дело с человеком опытным. Это вполне в порядке вещей. Поэтому они проверяют ваши полномочия, и если им что-то не нравится, ваша встреча может быть

очень короткой («Что? Он в бизнесе всего только три месяца? Я здесь 28 лет; он ничего не может мне сказать! Я отменяю кофе. Итак, где эта кнопка для катапультируемого кресла? До свидания, мистер Бонд!»).

Если вы чувствуете, что ваша короткая карьера в рамках вашей нынешней организации может подорвать его доверие к вам, постарайтесь сослаться на свой предыдущий опыт.

Пытается снять с вас напряжение, чтобы вы забыли об осторожности

Человек этого типа знает, что на деловых встречах, на которых вам приходится бывать (это может быть офис другого человека в том же здании, где работаете вы), хозяин всегда имеет территориальное преимущество.

Итак, отступая от нормы и заставляя вас чувствовать себя расслабленным и открытым для беседы, люди данного типа, вероятно, выудят из вас немного больше, – возможно, намного больше. Кто знает, вы можете даже выдать им некоторые тайны (офисные сплетни, информацию о конкуренте). Но, возможно, они только проверяют вас. Если вы рассказываете об этом, то можете также поведать что-то своему собеседнику и о нем самом! («Спасибо за полезную информацию; это очень кстати. И, между прочим, сожалею, что я ничем не могу вам помочь»).

Человек дружественного типа также знает, что вы, расслабившись, вполне можете поставить под угрозу ход переговоров. В конце концов, если посетитель будет сохранять обычную сосредоточенность, свойственную переговорам, то он, вероятно, предпримет дополнительные усилия.

Человек этого типа *вычисляет*. Поэтому будьте готовы, несмотря на непринужденность общения, полностью оказаться под его контролем. Люди этого типа надеются добиться от вас открытости. Если вы будете колебаться, то они ухватятся за это, как за шанс воспользоваться преимуществом. Оставайтесь бдительным. Если они соглашаются на ваше предложение, и вы немного уступаете при этом, чтобы быть более привлекательным для них, дайте им понять, что это – преднамеренный шаг с вашей стороны, а не результат их давления. Они предпочитают иметь дело с теми, кто может постоять за себя.

Большинство людей – это смесь различных типов индивидуальности, но, как мы уже отметили в начале этой главы, определенные черты все-таки формируются в **«кластеры»**. Понимание особенностей поведения и их мысленная классификация (столь мучительны или доставляют удовольствие?) будут огромным подспорьем в применении формулы: сопереживание + искренность убеждение.

Большинство типов всегда заимствуют некоторые черты другого типа. Вы можете определить тип человека, задавая ему свои вопросы. Но методы, которые вы используете, будут также зависеть от вашей принадлежности к тому или иному типу.

Как вы выглядите?

Давайте рассмотрим несколько примеров поведенческих особенностей людей «по другую сторону стола».

Абсолютно неорганизованный

Болтает без умолку. По прибытии обсуждает до тошноты дорогу/трафик

Человек этого типа не может помочь себе. Он вынужден говорить о дороге или погодных условиях, потому что чувствует себя как неопытный новичок или потому что нервничает, или потому что просто не может придумать, что сказать.

Кроме того, это обеспечивает такому человеку удобное начало, если ему не слишком комфортно находиться в новых условиях.

Конечно, хорошо отметить плюсы и минусы вашей поездки, рассказать о проблемах парковки или «окнах» в расписании электричек; на самом деле собеседник может даже спросить об этом. Но это вступление должно быть кратким. Не оно – цель посещения.

Несет огромный пластиковый портфель

Похожий на чемодан бесформенный портфель человека этого типа не располагает. Мы живем в век высоких технологий, где электроника заменила по большей части все и вся. Его портфель, кажется, только что свалился с багажного транспортера. Он содержит тонны литературы, социологических исследований, файлов, шариковых ручек, рожок для обуви и так далее.

Его вид может немедленно оттолкнуть другого человека, который не хочет затруднений, поскольку его время ограничено, как у всех остальных. Что выпрыгнет из этого ящика Пандоры?

Заваливает стол бумагами

Человек этого типа предполагает, что его собеседник – дипломированный специалист в области быстрого чтения, и начинает перегружать его визуальным материалом. Он зациклен на своем старом любимце: одна картина разукрасит тысячи слов. Он не понимает, насколько все это неуместно.

Говорит, когда собеседник пытается читать

Тьфу! Это достаточно плохо для несчастного человека, борющегося с массой лежащей перед ним бумаги. Поскольку он старается что-то прочесть, его посетитель разоряется впустую. Он не знает, на чем сконцентрироваться. Следует ли ему слушать и смотреть на посетителя или же читать? Он не может делать это одновременно. Никто не может.

Не обращает никакого внимания на время

Человек этого типа не пытается узнать, сколько времени остается у другого до следующей встречи. Он мелет вздор независимо от количества времени, которое собирается убить («Я останусь, пока этот дождь не прекратится… пока не закончилось время стоянки… до 2.35, и затем я могу задержаться до 3.10…»).

Монотонный и скупой на слова

Говорит монотонно

Человек этого типа не обращает внимания на препятствие, создаваемое его унылой манерой говорить, и проходит по жизни, доставляя страдания своим слушателям. Такие люди легко могли бы выиграть соревнование у робота Далека из детской телепередачи. Поскольку в их голосе нет никакого энтузиазма, при попытке продать себя или свои идеи они обречены на отчуждение своей аудитории. По телефону их монотонность возрастает многократно.

Использует минимум мимики

Лицо человека этого типа не выказывает никакой теплоты или искренности; он редко улыбается. Этого с ним никогда не случается. Он смотрит и на работу, и на саму жизнь как на серьезный бизнес. Так как он едва выказывает любые невербальные признаки эмоции, его собеседник никогда не знает, настроен ли человек этого типа на одну с ним волну, понимает ли его проблемы и требования или нет.

Говорит едва ли не по сценарию

По некоторой невероятной причине человек этого типа обычно виновен в дальнейшем ухудшении ситуации, так как вещает в неестественной манере, будто бы произнося заученную роль. Вы можете представить, как он дома говорит жене: *«Мое внимание привлек подтекающий радиатор в задней комнате»*.

Абсолютное отсутствие сочувствия и искренности препятствует проникновению вглубь мыслей другого человека, если нужно идентифицировать его тип и подобрать соответственные слова. Это – сценарий, читаемый голосом без эмоций. Может ли быть что-то хуже?

Он проделывал это очень много раз по одному и тому же образцу. Если другой человек задал вопрос или привел аргумент, которого нет в сценарии, необходимо забыть об этом! Это только что вырезано. Никакого пространства для импровизации.

Часто перебивает другого человека

Наблюдение за человеком такого типа бывает весьма болезненным; и если это касается вас, то действительно ранит. Вы можете видеть подобное на телеэкранах во время бесед со знаменитостями и во время интервью. Перебивание другого человека допустимо у политических деятелей, но в ежедневных деловых связях выглядит очень грубо.

Мы все грешим тем, что иногда говорим одновременно с кем-то еще в споре, например, или если мы чем-то взволнованы. Это приемлемо, но недопустимо в деловой обстановке, когда вы стремитесь убеждать. Вам необходимо точно знать, что говорит другой человек, чтобы можно было сформулировать ответ (если мы пока не касаемся манер вообще). Другой человек не выскажет своего неодобрения (хотя язык тела выдаст его, если вы, конечно, настроитесь на это); он, вероятно, просто откажет вам.

Вне зависимости от того, что они делают в жизни, люди этого типа очень трудно устанавливают эффективные отношения на межличностном уровне, а также редко четко и с успехом излагают свое послание. Когда они пытаются влиять на людей или убеждать принять свой способ мышления, то шансы на успех у них мизерны.

Сверхфамильярный

Сразу начинает называть собеседника по имени

Человек этого типа начинает называть другого по имени, как только установится контакт (часто по телефону). Эта проблема заслуживает внимания. Допустим, вы звоните по телефону потенциальному клиенту, Нику Петерсу, впервые. Секретарь соединяет вас с боссом. Если вы начнете так: «Привет, Ник. Это Том Смит из „Юриверсал Импортс”», то ваша бесцеремонность вряд ли будет воспринята положительно. Другое дело, если вас направил к Нику общий друг или знакомый, которого вы очень хорошо знаете, и именно он предложил вам позвонить ему (и, возможно, даже предупредил Ника о вашем звонке).

Многие люди возражают против подобного панибратства. Они могли бы согласиться с таким обращением в конце беседы, после установления связи, но не тогда, когда вы – неизвестная величина. Большинство людей сразу усматривают в этом неискренность. Независимо от того, что вы говорите, с вами могут просто не захотеть контактировать в следующий раз.

Обращение по имени – принятая в США практика, и хотя она постепенно переползает на эту сторону Атлантики, традиционная британская сдержанность все еще диктует определенный протокол.

Итак, намного безопаснее общаться формально, пока между вами не возникла некоторая симпатия.

Чрезмерно льстит

Нет ничего предосудительного в лишнем комплименте или лестной фразе, если она произнесена искренне. Если подобные слова уместны, они могут быть восприняты как проявление реального интереса, и атмосфера при обсуждении наполнится теплотой. Чрезмерная лесть может оказаться еще хуже, чем наклеивание ярлыков. Безудержная лесть способна посеять сомнение в уме другого

человека: «Если вы можете хвалить меня сверх меры, тогда вы, по-видимому, допустили преувеличения и в своем резюме/предложении/и т. д. Поэтому я вам не доверяю».

Полагает, что слушание – бесполезная трата времени

Человек этого типа продолжает говорить, не переводя дыхания. Он считает, что тишина – пустота, предназначенная для заполнения им, а не кем-либо еще. В конце концов, это он делает предложение, поэтому и должен вести весь разговор целиком. К сожалению, он никогда не слушает достаточно долго, чтобы понять собственные ошибки в своих методах.

Чрезмерно восторгается своим предложением

Человек этого типа отказывается верить или даже предположить, что есть какие-то возможные отрицательные моменты или недостатки в цепи его рассуждений. Он слишком одержим общей директивой, чтобы быть *позитивным* (или наоборот, чтобы *не* быть *негативным*), поэтому и заходит слишком далеко. Так как предложение делает он, то оно является самым лучшим. Он не поощряет диалог, который мог бы позволить другой стороне высказать какие-то возражения или тревогу и дать ему возможность передохнуть. Он не дает другим шанса привести обсуждение к гармонии.

Явно сердится при отказе

Когда человек этого типа получает отказ, его это уязвляет. («Что? И вы заставили меня говорить без остановки в течение последних 45 минут впустую? Это несерьезно!»)

Вместо того чтобы анализировать причины своей неубедительной презентации, он еще более ухудшает ситуацию, говоря другому человеку, что тот заставил его два часа добираться сюда под дождем, или что его не впечатлила организация их работы, или что этот человек делает большую ошибку, отказываясь от его замечательного предложения, и т. д. Он, таким образом, лишает себя любого шанса войти в открытую дверь, оставляемую для будущего контакта.

Позднее люди могут передумать. Это естественно. Мы все так поступаем. Обстоятельства меняются. Жизнь не стоит на месте. Мы, возможно, просто встретились с человеком не в самый удачный день.

Если вы оставили дверь открытой и разошлись по-дружески, то что помешает вам встретиться еще раз? Если вы отрицаете решение другого человека и тяжело реагируете на неудачу, то можете сжечь за собой все мосты.

Человек этого типа никогда не устанавливает никакой связи с людьми вообще и деловых контактов, в частности. Если он сумеет достичь с кем-то соглашения, которое, однако, не принесло удовлетворения другому человеку, он будет видеть ту же самую негибкость и неискренность, с которой столкнулся (и извинил), когда встречался с ним в первый раз. Результат: потеря репутации.

Самоуверенный и самонадеянный:
«Это в ваших интересах говорить со мной»

Признает, что время других людей очень дорого

Человек этого типа создает хорошее впечатление с первой минуты, показывая, что знает, насколько заняты другие люди.

Быть недоступным для всех – приравнено к статусу. Так, когда вы узнаете, что кто-то ограничен во времени, вы говорите между строк: «Я знаю, что вы пользуетесь спросом и поэтому ценю ваше время, потраченное на разговор со мной, но это стоит того, иначе я не побеспокоил бы вас». Это скрытое значение делает другого человека более податливым. Другой человек занимает важное положение. Люди его уважают. Вы показываете, что *для вас очень ценно* то, что вам посвящает часть своего времени столь занятой человек. (Что, мы обошлись бы без эго?)

Дальнейший престиж – для обеих сторон – показать, что вы также заняты и хотите иметь дело с другими занятыми/успешными людьми – такими же, как вы. Это делает вас членами того же самого клуба. Итак, позвольте ему знать, что ваше время ценно, бросив на прощанье реплику: «Не хочу злоупотреблять вашим гостеприимством», и затем скажите, сколько времени вы можете сэкономить. Вы помогаете ему сформировать перспективу относительно вас.

Позволяет другому человеку выбирать удовольствия

В наших первых деловых связях с людьми все мы нуждаемся в некотором разогреве, как атлет, готовящийся к выполнению

упражнений. Ваша цель состоит в том, чтобы в самом начале нащупать некоторую человеческую близость. Если вы не встречались прежде (первое впечатление), то оба будете чувствовать некоторую неловкость. Однако значительно хуже для вас, если вы посещаете кого-то на его территории. Это немного легче сделать на нейтральной территории.

Итак, позвольте другому человеку взять на себя инициативу светской беседы. Если вы говорите о чем-то, чем он интересуется в достаточной степени и получает удовольствие от обсуждения, прекрасно. Это цель вашего присутствия там – так или иначе проникнуть в его мысли. Выяснить, что побуждает его действовать, каковы его интересы, что является ценным для него. Все следует из этого. Вы знаете это очень хорошо из своего собственного опыта.

Вы демонстрируете, что вы – хороший слушатель. Люди ценят хороших слушателей. Поэтому позвольте им решать, когда прерывать разговор.

С ним человек чувствует себя комфортно

Это – чрезвычайно ценное качество. Отношения большинства людей и их реакция сформированы поведением другого человека. Если вы напряжены, то другой человек также почувствует скованность. Если вы улыбнетесь, то увидите, что это заразительно. Вы стараетесь создать правильное настроение и хотите, чтобы собеседник расслабился (люди больше раскрывают себя, находясь в этом состоянии), поэтому будьте в согласии с самим собой. Посмотрите, как вы стремитесь получить удовольствие от встречи и хотите помочь другому человеку. С улыбкой в голосе вы даете ему знать, что никто не принуждает его принимать ваше сообщение, поэтому ему не обязательно быть настороже. Помните: вы имеете дело с искусством ласкового убеждения.

Другой человек может быть серьезным типом и, возможно, нуждаться в том, чтобы его разговорили. Он может просто волноваться или быть в плохом настроении по каким-то причинам. Однако вы должны быть в таком состоянии, чтобы все чутко воспринять. Люди вообще через некоторое время будут, при прочих равных условиях, зеркалом вашего настроения. Если человек, сидящий напротив вас,

весьма располагает к себе, то трудно не ответить ему тем же. Будьте терпеливы. Старайтесь.

Поддерживает зрительный контакт практически все время

Человек этого типа хорошо читает язык тела и воспринимает все сигналы. Это обычно работает, но опытные переговорщики всех уровней могут подтвердить, что глаза отражают все.

Понаблюдайте, когда в следующий раз будете с кем-то говорить, за глазами собеседника. Когда вы задаете вопрос и даете ответ, посмотрите также, что выражают глаза. Мы часто говорим одно, а затем предоставляем дополнительный ответ своими глазами. Это великолепный способ узнать, о чем кто-то думает на самом деле.

Искренность отражается в наших глазах, когда мы возмущаемся чем-то. Точно так же, если мы лжем или лукавим, проницательный человек может уловить это.

Поддержка зрительного контакта показывает, что мы слушаем. Это придает беседе большую глубину. Если мы выглядим заинтересованными, то оказываем поддержку интересу другого человека. Если смотреть кому-то прямо в глаза, то создается впечатление, что мы «открыты». Владельцы очков могут иметь здесь, кстати, проблемы. Свет, отражающийся в стеклах (если они без покрытия), означает, что человек, смотрящий на них, может видеть только прыгающие лучики. Это не очень хорошо для создания и поддерживания зрительного контакта, и это может воздвигнуть барьер. Также и темные очки препятствуют посылаемым (или улавливаемым) глазами сообщениям, и зрительный контакт, таким образом, становится фактически невозможным.

Кофе-брейк



Ключ к предпочтениям человека определенного «типа», с которым вы имеете дело, дает золотое правило:

а) слушать его я____;

б) наблюдать его п____.

 Хотя личности м____ собой различаются, существует также некое постоянство с____ личностей.

 Мы знаем, что и____ и э____ – противоположности, однако многие обладают чертами обоих типов, а одно положение доминирует над другим: доминирующая часть формирует *с*____ поведение, зависимая – *п*____.

 Исследования подтверждают, что в наших повседневных отношениях (как на работе, так и вне ее) мы тянемся к таким людям, у которых д____ стиль индивидуальности подобен нашему собственному. Мы приспосабливаем свое отношение к другим людям, основываясь на тех ч____, которые они обнаруживают.

 Установить «тип человека» так же важно, как наблюдать сигналы «языка тела», и оценить его п____ *в контексте*, а не делать поспешных с____, исходя из собственного удобства.

 Так как успешность влияния на людей или принуждения посмотреть на ситуацию с вашей точки зрения часто зависит от меры с____, которую мы устанавливаем с другим человеком (по крайней мере, на ранних стадиях), знание того, с кем вы имеете дело, с *Э* или, скажем, с *И*, неоценимо.

 Успешность определения различных «типов» и контактирования с ними зависит от с____ (или телепатии!)

 Идентифицируйте тип человека, с которым вы имеете дело; а затем приспособьте свой подход к его *образу м*____.

Приложение

Ответы на кофе-брейк

Глава 2
• Говорить
• Пять, опережают
• Перебить
• Глаза
• Мысли, чувства
• Перефразируя
• Сенсорная, психологическая, смысла
• Чувства, содержащиеся, другого

Глава 3
• Растет
• Поломка
• Признают
• Сосредоточенности
• Сказали, визуальные, вторжение
• Эмоциональном
• 40
• Зрительный

Глава 4
• Производите, получаете
• Паразыком
• 45, 55
• Соответствует
• Зрительный контакт
• Жест
• Открытое
• Группой
• Общаться

Глава 5
• Уверенность
• Репетировать
• Ассоциации
• Интереса
• Отношений
• Мнемонику
• Пустые обещания
• Внимание
• Знание

Глава 6
• Умы, эмоции
• Интерпретации, интерпретации, чувству
• Лень
• Оборонительную
• Закрытого
• Отрицания
• Лучшие

Глава 7
• Начинаются
• Преображаются
• Слов, тона, голоса
• Делается, прерываете
• Времени, предложения
• Когда, когда не, результат

Глава 8
• Сотрудничества, соперничества
• Позиция
• Доверия, честного
• Переходными
• Интересов, потребностей
• Выиграл-выиграл
• Слушания
• Определить

• После
• Уступками

Глава 9

• Ожидания, грани
• Недостатки, информации
• Понимаете, согласны
• Язык, аналитическом
• Подтверждении
• Преувеличениям, вранью, поведении
• Эмоционального интеллекта, открытые
• Неловким
• Нарциссизм, восхваляя

Глава 10

• Язык, поведение
• Между, среди
• Интровертность, экстравертность, сознательное, подсознательное
• Доминирующий, чертах
• Поведение, суждений
• Связи
• Сопереживания
• Мышления

Кстати, вы нашли ответ на загадку из главы 8 с недостающими 3 долларами?

Ответ: **нет никаких недостающих 3 долларов!**

У портье 30 долларов в сейфе. У путешественников – 9 долларов. Посыльный оставил себе 6 долларов. В сумме 45 долларов. **Неудивительно, что зачастую между восприятием и реальностью лежит огромная пропасть!**

(Будьте осторожны, пытаясь убедить людей, что у каждого из них – свой взгляд на мир, и поэтому каждый воспринимает мир по-своему.)

Шкала баллов

Один балл за каждый правильный ответ.

95-110 Эта книга, должно быть, принесла вам некоторую пользу.
Сопереживание + Искренность → Убеждение. Эту формулу вы хорошо усвоили.

85-94 Ваши навыки убеждения постоянно развиваются.

65-84 Почти там.

40-64 Несколько слабых областей, над которыми следует поработать.

30-39 Давайте проникайте в разум! Пожалуйста, прочитайте книгу снова.

20-29 Вы читали книгу или листали ее?

19 и менее Пожалуйста, не отвечайте больше ни на какие вопросы без консультации с юристом!

---

notes

Примечания

1

Роджерс Карл Рэнсом (1902–1978) – американский психолог, один из лидеров гуманистической психологии. – *Прим. ред.*

2

Деструкция – буквально «разрушение». – Прим. ред.

3

Язык тела передает не только настроение, но и отношение человека, его статус и позицию.

4

Коннотация – в данном контексте – «значение». – Прим. ред.

5

Реципиент – субъект, на которого оказывают воздействие.

6

Пусси Галор – партнерша Бонда в фильме «Голдфингер». – Прим. ред.

7

Транзакция – в данном контексте «взаимодействие». – Прим. ред.

8

Приведенная автором далее классификация психологических типов достаточно популярна, но она не является единственной. Более широкий их перечень имеется в книге «Психологические портреты персонала. Типология и диагностика». Под ред. Ю.П. Платонова. – СПб.: Речь, 2003. – Прим. ред.

This file was downloaded from Z-Library project



Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library