

SECRETS OF FACE-TO-FACE. COMMUNICATION  
(How to Communicate with Power) by Peter Urs Bonder  
and Robert Tracz. - Toronto. Canada  
Stoddart Publishing Co. Umlcd, 2001.  
На русском языке публикуется впервые.

## Секреты эффективной межличностной коммуникации

У. Бендер, Р. А. Трач



пер. с англ. Т. Н. Юсова. — Мн. : ООО «Попурри», 2006. — 368 с.

Авторы уверены, умение свободно общаться — это искусство, но его можно «поставить на службу» любому делу, доказывают, что каждый человек (руководитель) способен научиться не только вести диалоги уверенно, но и оказывать нужное влияние на своих собеседников. Множество интересных примеров, познавательных историй, «тайн» и проверенных практикой методов помогут Вам добиваться успехов и в бизнесе, и в личной жизни.

Для широкого круга читателей.

### ВВЕДЕНИЕ

Для начала нам хотелось бы обратить ваше внимание на то, что книга «Секреты эффективной межличностной коммуникации» представляет собой особую систему, которую мы, ее авторы Питер Урс Бендер и доктор Роберт Трач, выстроили на основании многолетнего опыта, полученного в ходе совместной работы по изучению коммуникативных процессов. Несмотря на тот факт, что в повседневной жизни мы являем собой пример двух абсолютно разных по характеру людей, мы работаем вместе и специализируемся в одной области — межличностной коммуникации. Наша книга предлагает вниманию читателей несложные и проверенные на практике методы усовершенствования процесса межличностного общения.

Данная работа не является попыткой авторов навязать читателям определенную поведенческую философию или образ жизни. В качестве основной задачи при написании этой книги мы рассматривали раскрытие секретов свободной и уверенной коммуникации. Это не трактат по психологии, хотя люди, знакомые с этой наукой, возможно, заметят, что некоторые из предложенных ниже коммуникативных методов основаны на результатах последних исследований в области психологии личности.

В этой книге вы найдете систему, основанную на личном опыте ее авторов, а также

многих других специалистов. Мы осознанно концентрируем ваше внимание на слове «система», так как результаты наших исследований показали, что систематизированный подход позволяет человеку с легкостью совершенствовать свои навыки в любом виде деятельности. По нашему мнению, межличностная коммуникация представляет собой один из наиболее важных и значимых аспектов в жизни каждого человека. Мы также уверены, что для того, чтобы преуспеть в этой области, необходимо четко определить структуру и разработать индивидуальную систему общения.

Коммуникативная деятельность человека начинается с момента его рождения. Мы живем в социуме, поэтому постоянно находимся в процессе общения: нам необходимо выражать свои мысли, отстаивать идеи, прислушиваться к мнению окружающих и выстраивать диалоги. Таким образом, человек не может избежать общения с остальными членами социума. Важнейшей задачей для каждого из нас является осознание того, какую роль в нашей жизни играет коммуникативная деятельность. Так, проблемы с коммуникацией, неудачи повлекут за собой разочарования и обиды, в то время как понимание основных принципов процесса общения и умение правильно построить диалог позволят человеку осуществить самые дерзкие мечты.

К моменту достижения зрелого возраста человек осуществляет коммуникативную деятельность бессознательно. Другими словами, в большинстве случаев мы даже не осознаем того, что в тот или иной момент используем приобретенные навыки общения. Данная книга призвана помочь читателям полностью раскрыть свои коммуникативные способности, сделать процесс общения более осознанным и, возможно, кардинально изменить модель поведения с целью достижения успеха в любом виде деятельности.

Темы многих книг Питера Урса Бендера перекликаются, поэтому вы, без сомнения, найдете в них много общего. К примеру, изданная ранее книга «Лидерство изнутри» призвана помочь читателям в раскрытии своего истинного «я». Она учит жить в гармонии с собой и находить внутренние силы, которые скрыты в каждом из нас.

«Секреты успешных презентаций» и «Секреты эффективного маркетинга» — это книги, которые показывают, какие основные навыки необходимы для достижения успеха в жизни. Книга «Секреты успешной коммуникации» является своего рода продолжением более ранних работ автора. Она представляет собой учебное пособие, призванное помочь читателям в преодолении трудностей, нередко возникающих в процессе общения. Здесь вы найдете различные методы установления успешной межличностной коммуникации и ведения диалога. Они помогут вам не только наладить личные отношения, но и укрепить деловые контакты.

ПИТЕР УРС БЕНДЕР, ДОКТОР РОБЕРТ ТРАЧ

## **АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ**

*Когда вы знаете, почему вы слушаете, вы знаете, для чего вы слушаете.*

РОБЕРТ

В среднем каждый человек произносит 150 слов в минуту, в то время как его слух способен воспринимать от 500 до 750 слов в минуту. Таким образом, мы слушаем намного быстрее, чем говорим. Однако это далеко не единственная удивительная

черта, присущая человеку. Дело в том, что мы обладаем возможностью предугадывать слова своего собеседника, вследствие чего нередко полностью теряем интерес к разговору.

Стремясь ускорить темп диалога, вы начинаете слушать своего партнера менее внимательно, утрачивая способность полноценно участвовать в разговоре. В данной главе мы поговорим о навыках активного слушания, которые научат вас полностью концентрировать внимание на словах собеседника.

Активное слушание предполагает выполнение трех обязательных условий: слушать сердцем, избегать коммуникативных препятствий и проявлять внимание.

Основная задача, стоящая перед каждым, кто стремится раскрыть секреты успешной коммуникации, — научиться слушать своего собеседника сердцем. Только сердце поможет вам «услышать» и до конца понять другого человека. Умение слушать — это бесценный дар. Мы предлагаем вашему вниманию пять основных правил, которые включает в себя искусство «слушать сердцем»\*:

Научиться молчать и полностью концентрироваться на словах собеседника. Стремиться к пониманию чувств и поиску истинных мотивов, избегая осуждения. Принимать активное участие в разговоре, задавать собеседнику вопросы. Реагировать на слова коммуникативного партнера, быть готовым объяснять и перефразировать.

Обращать особое внимание на интонацию собеседника.

Рассмотрим подробнее каждое из пяти правил.

Первое, что необходимо для установления и ведения диалога, — это способность полностью сосредоточиться на словах собеседника. Таким образом, умение хранить молчание и внимательно слушать является чрезвычайно важным аспектом коммуникативного процесса (см. «Отвлекающие факторы»).

В качестве следующего шага на пути к успешной коммуникации мы рассматриваем способность чувствовать другого человека. Прежде чем производить

-----  
\* Авторы представляют слово *heart* (англ. — сердце) в виде акронима-HEART = Hush, Empathize, Ask & Attend, Reflect, Tone В данном акрониме Н — молчание, Е — понимание, А — интерес и участие, R — реагирование и Т — интонация. — Прим. перев

оценку диалога в целом, необходимо постараться понять собеседника. Никогда не осуждайте своего коммуникативного партнера, исследуйте скрытые мотивы, побуждающие человека к тем или иным действиям (см. «Эмпатия»).

Вопросы являются неотъемлемой составляющей любого диалога. Они позволяют нам демонстрировать свое отношение к собеседнику и предмету коммуникации. Другими словами, процесс общения невозможен без вопросов, так как с их помощью выражаются заинтересованность и участие (см. «Внимание»).

. Активная реакция на слова и высказывания коммуникативного партнера, а также готовность в случае необходимости объяснить свои идеи и перефразировать сказанное — это еще один прием, позволяющий продемонстрировать ваше отношение к диалогу (см. «Реагирование»).

Интонация играет в коммуникативном процессе особую роль. Она позволяет

распознать истинные чувства и настроение собеседника. Уделяя особое внимание интонации, с которой ваш партнер произносит те или иные фразы, вы получаете возможность читать между строк, слышать то, что осталось невысказанным словами (см. «Интонация»).

Задумайтесь, как часто, слушая другого человека, вы полностью игнорировали его высказывания. Когда в последний раз собеседник заставлял вас врасплох и вгонял в краску, задавая вопрос в тот момент, когда вы думали о чем-то своем? Согласитесь, в подобной ситуации только обладатель стальных нервов способен невозмутимо ответить: «Я не совсем понял вас. Не могли бы вы повторить вопрос?» — в то время как большинство из нас, скорее всего, смутится и начнет бормотать что-то нелепое. Пытаясь оправдать собственное невнимание, мы тем самым даем своему собеседнику понять, что его мнение нас совершенно не интересует. Слушать — значит проявлять активное участие. Помните: окружающие безошибочно определяют ваше отношение к диалогу. Необходимо убедить своего партнера в том, что вы искренне интересуетесь его мнением, и в этом вам поможет умение слушать.

### **Научитесь слушать. Это поможет вам заключить выгодную сделку!**

Однажды мне довелось заключать сделку о покупке загородного дома с профессором — горячим поклонником греческой мифологии. Признаюсь, мои познания в этой области являются достаточно скудными, и даже если бы эта тема была включена в школьную программу, мне об этом все равно ничего не известно. Тем не менее, незадолго до подписания контракта получив приглашение поужинать в доме профессора, я решил, что нелишним будет пролистать пару книжек по греческой мифологии. Я заучил основные термины и во время беседы с радостью блеснул своими познаниями в данной области, желая проследить за реакцией собеседника. Услышав знакомые слова, профессор настолько увлекся разговором, что, кажется, совершенно забыл о моем существовании. По причине собственного невежества в данном вопросе я вынужден был замолчать и внимательно слушать его рассказы о мифах Древней Греции.

Однако профессор, получив возможность обсудить любимую тему, был так счастлив, что без остановки проговорил весь вечер. Когда пришло время прощаться, он признался, в том, что замечательно провел время. «Эго был один из самых приятных вечеров в моей жизни», — заключил он. Как вы думаете, чем закончилась эта история? Будучи абсолютно уверенны в том, что человек, который подобно ему самому интересуется греческой мифологией, заслуживает «особого отношения», профессор значительно снизил цену на дом.

*Питер*

## **АНАЛИТИЧЕСКИЙ ТИП ПОВЕДЕНИЯ**

*Дважды подумай, прежде чем что-либо сказать!*

В данной главе мы рассмотрим один из четырех основных типов поведения, подробно описанных в главе «Различия». Необходимо помнить о том, что успех любой

коммуникации зависит от взаимопонимания. Таким образом, способность четко определить, к какому поведенческому типу принадлежит ваш собеседник, наделяет вас возможностью выбрать наиболее подходящую для каждого случая тактику построения диалога.

Люди, принадлежащие к аналитическому типу поведения, отличаются вежливостью и сдержанностью. Они стремятся мыслить логически, трезво оценивать факты и выполнять свою работу предельно ответственно. В качестве своей основной задачи рассматривают достижение совершенства и точности во всем. К неоспоримым достоинствам характера людей такого типа стоит отнести настойчивость, ответственность, трудолюбие и систематический подход к решению вопросов.

Что касается недостатков, которые присущи людям данного поведенческого типа, то основным из них является некоторая отрешенность. Зачастую эти люди подобно отшельникам ведут уединенный образ жизни. Они настолько замкнуты в себе, что окружающие находят их не просто скучными, а даже угрюмыми. Они не способны к быстрому принятию решений, поскольку отличаются излишней скрупулезностью. Прежде чем приступить к обсуждению той или иной проблемы, им необходимо получить самую полную информацию.

Они боятся идти на риск, поэтому в некоторых случаях стремление к совершенству также превращается в недостаток.

Люди аналитического типа совершенно не способны переживать неудачи, поэтому они никогда не вступают в споры, если до конца не уверены в своей правоте. Они тяжело переносят критику и искренне страдают от малейшего совершенного промаха. Ошибки оказывают на них разрушительное влияние. В качестве первоочередной задачи они рассматривают достижение предельной точности во всем.

В общении с людьми аналитического типа:

- \* следуйте четкой системе, соблюдая осторожность и отдавая предпочтение точным высказываниям;
- \* помните о стремлении вашего собеседника к точности и логическому мышлению, уважайте его чувства;
- \* полностью концентрируйте внимание на решении основных задач;
- \* будьте готовы к многочисленным вопросам, начинающимся со слова «почему»;
- \* подтверждайте свои слова реальными фактами и анализируйте все происходящее;
- \* всегда соблюдайте определенную дистанцию;
- \* никогда не торопитесь, действуйте рассудительно;
- \* будьте готовы в случае необходимости повторить свои слова;
- \* предоставляйте собеседнику время для размышлений и оценки сложившейся ситуации;
- \* не бойтесь отстаивать свою правоту, приводите больше доказательств, предоставляйте детальную информацию по каждому вопросу и обращайтесь к фактам;
- \* не забудьте отметить точность и похвалить за ответственность, с которой была выполнена работа.

### **Аналитический тип поведения. Портрет рабочего кабинета**

Деталью, которую вы без сомнения, обнаружите в кабинете человека данного

поведенческого типа, являются очки

Дело в том, что люди-аналитики читают много и часто поэтому у них, как правило, плохое зрение. В их кабинете вы не увидите фотографий или ярких красочных плакатов. На стене скорее всего будет висеть заботливо вставленный в рамочку диплом об окончании университета.

Однако основное внимание здесь уделяется разнообразным графикам, схемам и картам. Люди аналитического типа не отличаются дружелюбием. Они предпочитают сохранять дистанцию в любой ситуации, не любят говорить на личные темы и при первом знакомстве, как правило, награждают вас скептическим взглядом. Вы не найдете здесь растений и цветов в горшочках, так как, по мнению аналитиков, их место — в теплицах и городских садах. На столе вы не увидите ничего, кроме документов, папок и деловых бумаг. В целом кабинет выглядит аккуратно и сдержанно. В оформлении отдают предпочтение классическому стилю, преобладает черно-белая цветовая гамма. Символ аналитического типа поведения - сова.

## **АУДИАЛЬНЫЕ СЛОВА**

*Короткие слова намного лучше длинных, а старинные короткие слова — самые лучшие!*

Уинстон Черчилль

Различное восприятие окружающего мира делит людей на несколько категорий, каждая из которых использует в процессе коммуникации определенный тип слов и словосочетаний (см. «Сенсорные слова»).

В данной главе мы акцентируем внимание на аудиальной категории, которая объединяет людей, познающих и воспринимающих окружающий мир, так сказать, на слух. Ниже мы приводим список слов и словосочетаний, которые помогут вам не только с легкостью узнать людей, относящихся к данной категории, но и добиться успеха в общении с ними.

Акцентировать внимание

Внимательный

Вызывать

Говорить

Озвучить мнение

Оказаться глухим

Откровенный

Повторение

Громко и ясно

Декламировать

Жаловаться

Задавать вопросы

Звонить

Звонить в колокол

Звук звонка

Интонация

Короткий разговор  
Лишиться дара речи  
Манера разговора  
Мне нравится идея  
Монотонный  
Неуслышанное  
Обсудим это позже  
Обсуждать  
Объяснять  
Предлагать  
Прекрасно  
Призывать  
Пустая болтовня  
Разговаривать на одном языке  
Рассказывать  
Ритм  
Слушать  
Так сказать  
Туманный  
Услышанные голоса  
Услышанный  
Я вас понимаю  
Я должен признаться  
Я это уже где-то слышал  
Ясно как день

На что следует обратить внимание в процессе коммуникаций?

В большинстве случаев мы терпим коммуникативные неудачи вследствие того, что неправильно выражаем собственные мысли и не умеем акцентировать внимание на высказываниях собеседника.

Попробуйте представить, что вы задали своему лучшему другу следующий вопрос: «Ты понимаешь, о чем я сейчас говорю?» Какой из трех приведенных ниже вариантов ответа он выберет:

- «Я уловил твою мысль! Идея кажется осуществимой».
- «Все ясно, но мне хотелось бы уточнить детали. Расскажи подробнее».
- «Я тебя понимаю, мне нравится эта идея!»

В случае если человек выбирает последний вариант ответа, он, без сомнения, принадлежит к аудиальной категории. Для того чтобы добиться успеха в общении с подобными людьми и сделать свои идеи более доступными для их восприятия, вам необходимо использовать в разговоре как можно больше аудиальных слов.

Предлагаем вам подходящий вариант ответа для продолжения вышеупомянутого диалога: «Я очень рад, что *вам нравится моя идея!*»

Думаю, пришло время перейти от *пустых разговоров* к делу!»

**Ищите правильный смысл!**

Мой друг воскликнул «Вы меня совершенно *не слушаете\**.» Продавец немедленно повторил вслух заданный им вопрос, начиная свою речь словами. «Если я вас *правильно понял*, вы хотели узнать...» Таким образом мой приятель убедился в том, что его внимательно выслушали, а продавец удостоверился в том, что правильно понял его просьбу. Разобравшись с недопониманием, продавец сказал «Я *объясню*, что вам необходимо сделать». Два человека поняли друг друга, и проблема была улажена. Упомянутый продавец, без сомнения, принадлежал к аудиальному типу людей так как использовал в разговоре слова, характерные для данной категории.

## БУЛЬДОЗЕРЫ

*Чем выше поднимаешься, тем больнее падать!*

НАРОДНАЯ

МУДРОСТЬ

Всем нам не раз приходилось встречать людей со сложным характером. Мы не можем избежать общения с ними, однако у нас есть возможность научиться общаться с такими людьми. Мы предлагаем вашему вниманию несколько советов, которые помогут вам установить контакт с теми, кто принадлежит к одному из наиболее известных типов личности — «бульдозерам».

Этот тип личности отличается уверенностью в себе и собственных силах, воинственностью, фанатичностью и напористостью.

«Бульдозеры» — ярко выраженные лидеры, предводители. Они настроены на получение результатов и стремительное выполнение заданий. В общении с ними у вас есть только два пути — остаться либо уйти. Другими словами, вам придется помогать и содействовать им, в противном же случае вы станете преградой на их пути.

Чтобы наладить успешный диалог с такими людьми, вам необходимо:

Сохранять спокойствие, постоянно поддерживать зрительный контакт и дыхательный ритм.

Внимательно слушать их точку зрения и обсуждать наиболее важные для них Проблемы.

Следовать только заданной теме и высказываться предельно кратко.

Вносить различные предложения и предоставлять выбор — не забывайте, что эти люди склонны самостоятельно принимать решения.

Избегать конфликтов («бульдозеры» никогда не уступают и не сдаются — в случае возникновения конфликта вам не удастся решить все мирным путем).

Уступать инициативу и предоставлять им возможность сказать последнее, решающее слово.

**Мой отец — «бульдозер»**

Люди судят о нас по нашим поступкам. У вас может быть золотое сердце, однако никто об этом не узнает, если ваша манера поведения говорит об обратном.

МНЕ нелегко было научиться общаться со своим отцом. Он всегда открыто высказывал свое мнение, отличался прямоотой и напористостью. Он не умел предлагать или просить - он приказывал. Все мои попытки поговорить с ним и обсудить его манеру поведения были обречены на провал. Он никогда никого не



слушал и никому не уступал. Подобные разговоры, напротив, еще больше убеждали его в том, что его мнение является единственно правильным. Даже если отец был доволен, а это случалось не так уж и редко он никогда не снисходил до благодарности, похвалы или душевного разговора.

Если вы вступаете в диалог с «бульдозером», проследите за тем, чтобы в ваших словах не звучало угрозы. Будьте краткими и не отходите от темы. «Бульдозер» такой, какой он есть, — целенаправленный, немногословный, а иногда даже пугающий

## **ВИЗУАЛЬНЫЕ СЛОВА**

*Разница между неплохо подобранным словом и словом, подобранным правильно, напоминает разницу между светом и светлячком — она огромна!*

МАРК ТВЕН

Так отмечается в главе «Сенсорные слова», различное восприятие окружающего мира делит людей на несколько категорий, каждая из которых использует в процессе коммуникации определенный набор слов и словосочетаний. В данной главе мы рассматриваем визуальную категорию, объединяющую людей, которые познают и воспринимают окружающий мир при помощи зрения. Ниже мы приводим список слов и словосочетаний, которые помогут вам не только с легкостью узнать людей, относящихся к данной категории, но и добиться успеха в общении с ними.

Белое пятно

В пределах видимости

Взгляд

Взглянуть украдкой

Воображение

Выглядит так, будто

Освещать

Осторожность

Покажите мне

Показывать

Понимаю, что вы имеете в виду

Горизонт

Дальнозоркость

Диаграмма

Зрелище

Зрение

Иллюзия

Кажется

Красивая, как картинка

Кристально чистый

Место действия

Мысленная картинка

Мысленный образ

Наблюдать

Невооруженным взглядом  
Неодобрительно  
Оглянешься назад и  
Предвидеть  
Предугадать  
Присматриваться  
Пристально смотреть  
Проверять  
Прятать  
Рассматриваю в деталях  
Реагировать  
С глазу на глаз  
Смутный  
Темный  
Туманный  
Фокус  
Фотографическая память  
Это объясняет результаты

### **Следите за своими словами!**

Лучше *смотреть*, куда ты идешь, чем *видеть*, откуда пришеп. Вы никогда не узнаете, правильно ли вы выбрали слово или фразу, если не сделаете выбор. Конечно же, я понимаю что эта истина не *прозвонит колокольчиком* в ушах аудиального человека, а кинестетические люди с трудом смогут *ухватить* ее смысл.

### **ВНЕШНОСТЬ**

*Не судите о книге по обложке! Внешняя красота — это всего лишь иллюзия, истинная красота человека спрятана внутри.*

#### НАРОДНАЯ МУДРОСТЬ

Наравне с другими информативными источниками внешний вид человека способен раскрыть множество тайн. Внимательное изучение внешности вашего собеседника позволит вам не только узнать немало интересного о его эмоциональном и духовном состоянии, но и составить общее представление относительно того, как человек воспринимает самого себя и окружающий мир. Так, неряшливый внешний вид в большинстве случаев свидетельствует о том, что человек страдает от заниженной самооценки.

Если вы присутствуете на деловой встрече, обратите внимание на следующие факторы:

- Во что одет ваш коммуникативный партнер?
- В каком состоянии находятся его волосы и прическа?
- Выглядит ли этот человек усталым или, наоборот, бодрым и полным жизненных сил?
- Соответствует ли имидж вашего партнера его профессии и социальному статусу? Кажется ли этот человек надежным и ответственным?

### **Выходной костюм**

Эта традиция зародилась очень давно — в моем гардеробе всегда присутствует так

называемый «выходной костюм», который я надеваю только по субботам и воскресеньям, отправляясь за покупками. Я с удовольствием раскрою вам причину появления подобного предмета одежды. Со временем я пришел к выводу, что продавцы и обслуживающий персонал магазинов уделяют гораздо больше внимания и относятся с большим почтением к человеку, который одет, как говорится, с иголочки. Без сомнения в деловом костюме мужчина выглядит более официально, поэтому мой выходной костюм выглядит именно так! Несмотря на то, что сегодня строгие черные костюмы, как правило, одевают только по особым случаям, я советую вам последовать моему примеру. Отправляясь по магазинам, наденьте свой лучший костюм (или просто что-нибудь нарядное) -- и вы заметите, что вас обслужили намного быстрее, чем остальных покупателей<sup>1</sup>

## **ВНИМАНИЕ**

*Пара ушей стоит тысячи языков.*

БЕНДЖАМИН ФРАНКЛИН

В качестве основы теории активного слушания выступает способность человека к сосредоточению. Участие и внимание по отношению к собеседнику являются не просто признаками хорошего тона — они могут помочь вам добиться желаемого в процессе коммуникации.

Принимайте активное (как физическое, так и духовное) участие в разговоре. Интонация, мимика и жесты — все это способы невербальной коммуникации, способные помочь вам понять собеседника и добиться успеха.

При помощи интонации вы можете показать своему собеседнику, что внимательно слушаете его, переживаете и искренне интересуетесь его точкой зрения. Вероятно, на первый взгляд, использование междометий и таких выражений, как «Неужели это правда?!», «Это действительно так?!», не кажется особенно важным.

Однако в действительности именно они наряду с умением хранить молчание демонстрируют ваше отношение к коммуникации в целом.

Что касается мимики, то наиболее важными и здесь являются установление зрительного контакта и улыбка. Постарайтесь, чтобы ваш взгляд выглядел естественно. Используйте улыбку для создания дружеской, доверительной атмосферы. Предоставляйте собеседнику свободу и время для размышлений, но при этом помните, что тишина не должна быть гнетущей.

Общаясь на языке тела, необходимо чувствовать себя раскованно и свободно (см. «Совпадение»). Ваши жесты должны зеркально отражать жесты собеседника и быть простыми для восприятия. Таким образом, вы сможете поддержать и вдохновить своего коммуникативного партнера. Способность говорить на языке тела — это еще один шаг на пути к взаимопониманию.

Для того чтобы всегда помнить о необходимости проявлять участие и внимание, выучите девять основных правил:

\*Ваша улыбка должна быть своевременной и естественной.

\* В процессе диалога необходимо занимать открытое положение, обращаясь лицом к собеседнику.

\* Будьте осторожны с прикосновениями — не нарушайте границы личного пространства.

\* Продолжительность зрительного контакта должна составлять от двух до шести

секунд.

- \* Во время диалога необходимо сидеть (стоять), слегка наклонившись к собеседнику.
- \* Вдохновляйте собеседника, используя вопросы и междометия.
- \* Выражайте заинтересованность в словах собеседника при помощи жестов (кивок головой в знак согласия, удивление и так далее).
- \* Мысленно старайтесь поставить себя на место собеседника. Задайте себе вопрос: «Как бы я чувствовал себя в подобной ситуации?»
- \* Соблюдайте дистанцию — расстояние между собеседниками должно составлять около метра.

Проявляя внимание и заботу, вы способствуете успеху коммуникации и вдохновляете собеседника на открытое общение. В главе «Напоминания» вы найдете более подробную информацию по данному вопросу.

### **Человек должен видеть, что вы его слушаете**

Необходимо признать, что никто из нас не любит слушать чужие советы. Человеку очень сложно (точнее, практически, невозможно) сконцентрировать внимание на словах говорящего, в случае если его пытаются чему-то научить. У нас нет времени выслушивать чужое мнение! Кроме того, нравоучения раздражают

Несколько лет назад в одном журнале я увидел интересную карикатуру. На ней был изображен маленький мальчик, который изо всех сил пытался привлечь внимание своего отца, читающего газету. Сынишка говорил ему: «Папа, ты должен слушать не только ушами, но и глазами тоже!» Не правда ли, золотые слова?

Восприятие является индивидуальным, вследствие этого то, что очевидно для нас, не всегда будет столь же очевидным для окружающих. Если вы не чувствуете, что собеседник внимательно слушает вас, то совершенно обоснованно начинаете испытывать чувство обиды. Вам кажется, что вас игнорируют, несмотря на то что в действительности собеседник, вероятно, выслушал вас и готов повторить каждое слово. Таким образом умение слушать и показывать говорящему, что вы его слушаете,— это совершенно разные вещи. Людям необходимо видеть, что их действительно слушают. Не забывайте об этом и будьте внимательными

## **ВОПРОСЫ**

*Нет ничего сложнее, чем ответить на вопрос, ответ на который очевиден.*

ДЖОРДЖ

БЕРНАРД ШОУ

Вопросы наделяют человека властью, позволяют ему контролировать ход и содержание разговора. Они широко используются в процессе коммуникации, поскольку помогают собеседникам выбирать тему для обсуждения и постепенно углубляться в ее рассмотрение. Вопросы способны изменить мнение, убеждения, поведение и сознание человека.

Если вы знаете, когда, как, кому и, что самое главное, какой следует задать вопрос, вам открывается доступ в сознание другого человека.

**Основная функция вопросов — сбор информации.** Они также используются с целью избежания недопонимания, устранения ошибок, искажений и помогают:

- раскрывать идеи и вносить новые предложения;
- начинать разговор;

- налаживать связь;
- устанавливать доверие;
- обеспечивать понимание;
- воздействовать на окружающих;
- разрешать проблемы;
- налаживать сотрудничество;
- избегать возражений и враждебности.

#### Задавайте вопросы с целью:

- выяснить приоритеты и убеждения собеседника;
- оказать влияние на решения собеседника;
- собрать информацию;
- воздействовать на ход мыслей и действия собеседника.

#### Зачем задавать вопросы? Перечислим пять основных причин:

1. Привлечь внимание собеседника к собственной личности или важной проблеме  
Например: «Добрый день. Как дела?», «Могу я...?», «Не могли бы вы помочь мне?», «Вы заметили...?», «Что вы думаете о...?».

2. Собрать информацию

Помните основное правило репортера: выяснить, кто, что, когда, где, почему и как.

3. Предоставить информацию

Например: «Как вам кажется, в данной ситуации возможно...?», «Что еще можно сделать?», «Что вы думаете по поводу...?».

4. Внести предложение

Например: «Вы никогда не задумывались над возможностью...?», «Готовы ли вы рассмотреть нечто новое?».

5. Заявить об окончании разговора.

Например: «Не пора ли нам поставить точку?», «Чего же мы ждем?».

Проницательные, глубокие вопросы заставляют вас и вашего собеседника отправиться на поиск новых открытий. Они позволяют отбросить все лишнее «и окунуться в суть проблемы, видеть новые перспективы и найти эффективные способы решений, избавиться от устаревших понятий и подходов к рассмотрению проблем.

Вопросы, требующие длительных размышлений, могут послужить причиной возникновения стресса. Однако они помогают вам расширять границы собственного восприятия, открывать новые реальности. В поисках ответа на них вы подвергаете сомнению свои взгляды и действия и приступаете к их анализу. Это естественный процесс, позволяющий человеку расти и развиваться. Кроме того, так вы углубляете эмоциональную связь с собеседником.

При помощи вопросов вы можете не только внести новые предложения, но и помочь собеседнику оценить их.

Например: «Какое из этих предложений кажется | вам наиболее приемлемым?» или «Существует ли разница между тем, что я предлагаю, и тем, чем вы занимаетесь в данный момент?».

Человек обязательно обдумает ваше предложение, |если вы зададите ему правильный вопрос.

Чтобы начать разговор, наладить связь и установить доверие, используйте такие вопросы, как: «Привет, меня зовут Сэнди. А тебя?», «Добрый день. Как дела?» или «Что вы думаете по поводу...?». Кроме того, в данной ситуации вам помогут следующие вопросы: «Как вы относитесь к...?», «Как я могу помочь вам в...?», «Не могли бы вы рассказать мне подробнее о...?».

Если вы стремитесь удостовериться в том, что правильно поняли мысль собеседника, вам следует сказать: «Это интересная точка зрения! Не могли бы вы объяснить, что натолкнуло вас на эту мысль?» или уточнить: «Насколько я понимаю, вы имели в виду...?».

Чтобы воздействовать на мнение собеседника, попробуйте перефразировать и переадресовать вопрос ему же. Так, если вас спросят: «Почему вы используете данную тактику?», вам следует ответить вопросом на вопрос: «А как вы считаете, почему я использую данную тактику?» Заставьте собеседника оценить значение собственного вопроса. Выясните, каковы его приоритеты, узнайте, к чему стремится и чего старается избежать этот человек.

Как правило, люди, обладающие способностью воздействовать на окружающих, умеют проводить параллель между собственными интересами и стремлениями собеседника.

В разрешении проблем вам пригодятся вопросы типа «что, если?». Например: «Что, если не это?», «Что, если у нас не будет выбора?», «Как мы справимся с данной проблемой?», «Что вы предлагаете?».

Наладить сотрудничество, избежать возражений и враждебности вам помогут прямые вопросы. Например: «Чего вы боитесь?», «О чем вы беспокоитесь?». Если собеседник выдвигает то или иное возражение,

проговаривайте его своими словами. Вопрос: «Что необходимо сделать, чтобы наладить сотрудничество?» поможет собеседнику развить свою мысль и позволит вам определить его приоритеты. Опровергайте возражения и уточняйте: «Если ваши условия будут выполнены, мы сможем приступить к совместной работе?»

Не забывайте о том, что, обращаясь к человеку с вопросом, вы автоматически заставляете его занять оборонительную позицию или испытать определенный дискомфорт. Действуйте тактично, стараясь принимать во внимание эмоциональное состояние собеседника. Подводя итог, задайте вопрос: «Существует ли что-нибудь еще, о чем мне следует знать? Возможно, я что-либо упустил?» Вы действительно могли упустить нечто важное для вашего партнера.

И наконец, если вы стремитесь избежать недопонимания, устранить ошибки и искажения, а также сэкономить время и деньги, воспользуйтесь следующими вопросами: «Вам все понятно?», «Не могли бы вы объяснить еще раз?».

Если вы и ваш собеседник будете высказывать свои опасения и требовать, то вы

сможете избежать коммуникативных неудач, разобраться в рассматриваемых вопросах и правильно организовать свои мысли.

Основной принцип в построении последовательной цепи вопросов — от общего к конкретному. Это подход, «проливающий свет». Представьте, что вы журналист, работающий над написанием статьи. Начинать свое интервью вам следует с универсальных, общих, открытых вопросов, которые позволяют лучше узнать человека. Обращайте особое внимание на ключевые слова и фразы, а также на стремления, приоритеты и ценности собеседника. Вам необходимо раскрыть его сильные и слабые стороны. Другими словами, ваша задача — «пролить свет» на личность коммуникативного партнера и сделать из него знаменитость. Такие вопросы, как «Расскажите, пожалуйста, подробнее о...», «Как вы относитесь к...?» или «Какова ваша точка зрения на...?», демонстрируют заинтересованность и помогают установить эмоциональную связь с незнакомым человеком. Собеседник чувствует ваш интерес к его личности и с удовольствием отвечает на вопросы.

После того как с помощью общих открытых вопросов вам удалось установить контакт с собеседником, ознакомительный этап окончен. Теперь у вас есть возможность взять под контроль развитие и ход коммуникации — в этом вам помогут конкретные, закрытые вопросы.

Помните о том, что открытый тип вопросов помогает бороться с возражениями и враждебностью (угроза успешному исходу коммуникации), позволяет определить потребности собеседника, в то время как закрытый тип вопросов позволяет выяснить детали и повлиять на точку зрения или решение человека.

Итак, в первую очередь вам следует дать оценку сложившейся ситуации. Скорее всего ваше высказывание вызовет сомнения у собеседника и заставит его поделиться собственной точкой зрения.

Представим, что вы обсуждаете компьютерную систему компании с одним из ваших сослуживцев. По вашему мнению, данная система устарела, однако, несмотря ни на что, собеседник считает неоправданными затраты на покупку нового оборудования. Например:

«Вы согласны, что наша система уже устарела?» (призыв к согласию и оценка ситуации).

«Вы возражаете только по вопросу расходов на приобретение нового оборудования?» (причина возражений собеседника). Если человек положительно ответит на заданный вопрос, вам следует продолжить:

«Если мне удастся продемонстрировать, каким образом данные затраты окупятся в самом ближайшем будущем, вы поддержите проект обновления компьютерной системы?»

Старайтесь задавать вопрос так, чтобы собеседник вынужден был ответить на него положительно. Ваша цель — лишить человека возможности выбрать между двумя вариантами ответа «да» и «нет». Положительный ответ позволяет создать позитивное настроение и атмосферу разговора. Теперь пришло время перейти к следующему этапу — анализу и воздействию на точку зрения собеседника. Для этого вам необходимо использовать технику «Похвала и участие» (см. «Ответы»).

Рассмотрим это на приведенном выше примере. Итак, согласно данной технике ваш ответ должен выглядеть так: «Я понимаю, что вы *чувствуете*. Когда я впервые

приступил к исследованию данной проблемы, у меня тоже были *подобные* опасения. Однако мне *удалось выяснить*, что замена компьютерной системы позволит резко увеличить продуктивность нашего предприятия. Таким образом, несмотря на то, что затраты на проведение замены будут значительными, прибыль, которую компания получит за счет обновления оборудования, в ближайшем будущем покроет эти расходы».

В заключение, чтобы заручиться поддержкой собеседника, переходите от конкретного вопроса к общему: «Если компания примет предложение о проведении замены устаревшей системы, как вам кажется, какие еще аспекты нам следует проработать?» Подобный вопрос заставит вашего партнера положительно взглянуть на внесенное предложение и поделиться своими идеями.

Именно в этот момент человек изменяет собственную точку зрения и начинает поддерживать ваше мнение.

## ВОСПРИЯТИЕ

*«Ты видишь кого-нибудь на дороге?» — спросил Король.*

*«Никого», — ответила Алиса.*

*«Хотел бы я иметь такое зрение! — капризно заявил Король.*

*— Шутка ли, увидеть **Никого**, да еще на таком большом расстоянии!*

*А я при таком освещении и настоящих людей вижу с трудом!».*

Льюис Кэрролл, «АЛИСА

В ЗАЗЕРКАЛЬЕ»

Если вам однажды доведется заняться погружением с аквалангом, вы с удивлением обнаружите, что без использования специальных осветительных приборов на большой глубине невозможно разглядеть потрясающую цветовую гамму кораллового рифа. Дело в том, что цвета рассеиваются в воде и, чем глубже вы погружаетесь, тем более расплывчатыми они становятся. Хотя, безусловно, если у вас есть с собой специальный фонарик, вы сможете насладиться всем великолепием и разнообразием цветов подводного мира!

Подобно воде человеческое восприятие фильтрует события и факты, которые формируют окружающую реальность. Ваша версия реальности формируется под надежной защитой личностных убеждений верований. Вся получаемая информация проходит своего рода обработку и доставляется к вам в уже очищенном при помощи «фильтров восприятия» виде. Однако именно эта переработанная на личностном уровне информация наравне с приемом обобщения становится прочной основой для возникновения коммуникативных неудач.

Как только вы обнаружите в себе подобные фильтры, у вас появится возможность проследить их влияние на вашу способность к коммуникации с другими людьми. Необходимо отметить, что существует бесконечное множество реальностей, так как для каждого человека характерно индивидуальное восприятие.

Пролить свет на собственную реальность (подобно тому как, используя фонарик, человек восстанавливает насыщенные цвета и красоту коралловых рифов) можно при помощи расширения границ индивидуальных фильтров восприятия. Более того, реальность может полностью измениться в том случае, если изменится способ ее восприятия. Для этого человеку необходимо избавиться от своих предрассудков,



обрести гибкость и проявлять терпимость по отношению к другим. Научитесь внимательно слушать окружающих, наблюдать за их поведением и задавать им правильные вопросы.

Помните: основная цель обучения, развития и образования состоит не в том, чтобы закрыть доступ к сознанию предубеждениями и предрассудками, а в том, чтобы расширить кругозор и позволить человеку открыть новые возможности!

### **Истина где-то рядом**

Если вы смотрели знаменитый фильм «Секретные материалы», то наверное, помните фразу «Истина где-то рядом». Как вы думаете, это действительно так?

Большинство из нас согласны знать правду только в том случае, если она соответствует наши собственным взглядам.

Я пришел к выводу, что несмотря на разнообразие фактов, люди склонны поддерживать и верить только тем из них, которые подтверждают их индивидуальное восприятие. Мы нередко произносим. «Видишь, я же говорил тебе» или «Все именно так как я предполагал<sup>1</sup>». Наблюдая за подобным поведением людей, Шекспир сделал следующий вывод «Не существует хорошего и плохого, правильного и неправильного — оценка зависит от того, как человек воспринимает то или иное событие»

Все вышесказанное говорит о том, что человеку сложно (а порой невозможно) воспринимать какую бы то ни было ситуацию без всяких предубеждений. Выслушивая точку зрения другого человека, постарайтесь мысленно поставить себя на его место. Подумайте, как бы вы повели себя в тех или иных обстоятельствах, и только после этого переходите к оценке фактов.

### **ВСЕЗНАЙКИ**

*Вопрос не в том, какой информацией ты располагаешь, а в том, что информация, которой ты располагаешь, является неверной.*

МАРК ТВЕН

О сем нам не раз приходилось встречать людей со сложным характером. Мы не можем избежать общения с ними, однако у нас есть возможность научиться общаться с такими людьми. Мы предлагаем вашему вниманию несколько советов, которые помогут вам установить контакт с теми, кто принадлежит к одному из наиболее известных типов личности — всезнайкам.

Существует две категории всезнаек: к первой относятся люди, которые действительно знают все, ко второй — те, кто старается убедить окружающих в том, что знают все. Истинные всезнайки (то есть представители первой категории) — это образованные, умные и выдающиеся личности. Однако, несмотря на все свои достоинства, они также могут отличаться скрытностью и определенной долей тщеславия, которое слышится в их снисходительном тоне.

Чтобы наладить диалог с людьми, принадлежащими к данной категории, вам необходимо:

- \* Убедиться в том, что информация, которой вы владеете, является достоверной.
- \* Меньше говорить и задавать больше вопросов.
- \* Выдвигать гипотезы, чтобы услышать новые предположения.
- \* Избегать прямых замечаний и вторить словам собеседника.
- \* Внимательно слушать и вдумываться в слова собеседника.

- \* Выдерживать снисходительный тон собеседника и его обвинения.
- \* Сдерживать свое эго и прислушиваться к словам собеседника.

Основная цель в жизни ложных всезнаек (то есть представителей второй категории) — во что бы то ни стало привлечь внимание окружающих.

Чтобы наладить успешный диалог с людьми, принадлежащими к этой категории, вам необходимо:

- Слушать собеседника хотя бы для того, чтобы позволить ему почувствовать собственную значимость.
- Всегда просить уточнений и доказательств.
- Излагать факты в той форме, в которой вы их получили.
- Позволить собеседнику «сохранить лицо».
- Чаще ссылаться на другие источники и мнения.

**Ах, если бы все всезнайки были похожи на нее!**

« Чем выше человек задирает нос, тем легче найти ему замену -- так гласит народная мудрость. Однако в действительности, если встречаются два всезнайки каждый из них задирает нос как можно выше и пытаются доказать свою незаменимость

Вэнди всегда знала ответы на все вопросы, но к счастью для нас, никогда не позволяла своему превосходящему интеллекту оказывать влияние на ее поведение. Она хранила свои знания глубоко внутри и могла поделиться ими только в том случае, если видела, что кому-то необходима ее помощь.

Вэнди была удивительным человеком, который всегда с радостью помогал всем, кто в этом нуждался. Самое главное, что она помогала людям искренне, не стремясь продемонстрировать собственное превосходство и не заставляя их чувствовать себя униженными. Ах, если бы все всезнайки обладали подобными личностными качествами.

Человек, который знает все (или почти все) – это настоящее сокровище для тех, кто находится рядом с ним только в том случае, если при этом он остается человеком. Учите людей тому, чего они не знают или, возможно, забыли, вносите собственные коррективы в их поведение. Ложные всезнайки ждут вашего внимания — предоставьте им такую возможность. Взгляните на их сильные стороны и достоинства.

## ВУЛКАНЫ

*Когда человек с обычно спокойным характером неожиданно теряет самообладание, происходит взрыв, с которым не сравнится ни одна вспышка гнева даже самых раздражительных и несдержанных из нас!*

## МАРДЖЕРИ АЛЛИНГЕМ\*

Всем нам не раз приходилось встречать людей со сложным характером. Мы не можем избежать общения с ними, однако у нас есть возможность научиться общаться с такими людьми. Мы предлагаем вашему вниманию несколько советов, которые помогут вам установить контакт с теми, кто принадлежит к одному из наиболее известных типов личности — «вулканам».

В своем романе «Гувернантка Гертруда, или Сердце семнадцатилетней» (1911) Стивен Ликок\*\* описывает характер главного героя Рональда следующим образом: «Лорд Рональд не сказал ни слова. Он вы-

-----  
\* Аллингем Марджери (1904—1966) — популярная английская писательница, автор романов «Смерть призрака», «Тиф в тумане», «Читатели мыслей». В книге «Преступление в Блэк-Дадли» Аллингем представила читателям сыщика-любителя Альберта Кэмпиано, который стал героем большинства ее романов. — *Прим. перев.*

\*\* Ликок Стивен (1862—1944) — известный канадский писатель. Наибольшую известность ему принесли многочисленные юмористические рассказы. — *Прим. перев.*

летел из комнаты, взлетел на своего коня и как сумасшедший поскакал во все стороны!»

Люди данного поведенческого типа не знают, как выразить разочарование и раздражение. Они не умеют выплескивать отрицательные эмоции. В отличие от деспотичных «тиранов» «вулканы» редко открыто демонстрируют свои чувства.

В большинстве случаев эти люди ведут себя сдержанно. Они чрезвычайно милы и дружелюбны в общении с окружающими. «Вулканы» предпочитают отдавать, а не брать. Поэтому, возможно, именно такая особенность характера и является причиной их разочарований. Они отдают себя целиком, а когда понимают, что никто этого не ценит, происходит «извержение».

Чтобы эффективно общаться с людьми, принадлежащими к данному типу личности, вам необходимо соблюдать следующие условия:

\* Не торопите время — проявляйте терпение.

\* Всегда помните о возможности сделать перерыв.

\* Обращайтесь к человеку по имени, чтобы привлечь его внимание.

\* Сохраняйте спокойствие, если вы не являетесь непосредственным участником конфликта.

\* Повышайте голос, проявляйте заинтересованность и используйте нейтральные слова, если человек выказывает недовольство или проявляет обеспокоенность, — это убедит его в том, что вы понимаете причины его состояния.

\* Покажите, что вам не все равно, продемонстрируйте искреннюю заинтересованность в обсуждении и урегулировании конфликта.

\* Начинайте задавать вопросы после того, как человек успокоится. Старайтесь добиться от него логических, а не эмоциональных ответов.

\* Выясните причину несдержанного состояния и, по возможности, устраните ее.

\* Только *после* того как человек придет в нормальное, спокойное состояние, приступайте к изложению собственной точки зрения. Постарайтесь объяснить ему, что вы заинтересованы в сотрудничестве, однако отметьте, что вам трудно выносить подобное поведение.

**Осторожно, «вулкан»!**

Этель всегда больше беспокоилась о благополучии других и отдавала себя без остатка. Тем не менее, в определенные моменты ей начинало казаться, что окружающие просто используют ее в собственных интересах, и от этих мыслей ей становилось горько. Свою горечь Этель выражала различными способами, и никто

никогда не мог предугадать, что она сделает в следующий раз — разрыдается или впадет в ярость Единственное, что можно было сказать наверняка, — Этель обязательно припомнит в мельчайших деталях все, что она когда-либо для вас сделала (просто поразительная память!). Однако как только ее «эмоциональная буря» достигнет своего апогея, она утихнет также быстро и неожиданно, как и началась. Подобно большинству «вулканов» Этель нуждается в понимании. Единственное, чего она стремится добиться, — благодарность и признание окружающих! Если вам доведется встретиться с таким человеком, прислушайтесь к словам и обязательно открыто выразите свое согласие и в случае, если они окажутся справедливыми. Поблагодарите и дайте человеку понять, что вы цените все, что он делает для вас.

## **ВЫЯСНЕНИЕ ФАКТОВ**

*Единственный человек, который всегда поступает разумно, — мой портной. При каждой встрече он заново снимает с меня мерки, в то время как все остальные судят обо мне по старым.*

ДЖОРДЖ БЕРНАРД ШОУ

Каждому человеку хотя бы однажды приходилось попадать в затруднительное положение. Всем нам знакомо чувство неловкости, которое возникает по причине того, что, вступая в диалог с незнакомым человеком, мы сказали что-то, чего нам не следовало бы говорить. Человек не успевает в нужный момент прикусить язык и заявляет, к примеру: «Я презираю учителей» (адвокатов, политиков, сотрудников госдепартамента и так далее).

Однако несколько минут спустя выясняется, что его собеседник является представителем именно этой профессии. Можно ли в подобной ситуации продолжить общение и достичь взаимопонимания?

Безусловно, вы имеете право высказать собственное мнение (если это действительно кажется вам необходимым). Однако для начала стоит все же поинтересоваться у человека, чем он занимается. Такие вопросы, как «В какой компании вы работаете?», «Какая у вас профессия?» или более прямой «Чем вы зарабатываете на жизнь?», способны не только вызвать интерес у собеседника, но и избавить вас от многочисленных проблем. Не торопитесь делать поспешные заявления.

Если вы встречаете человека в первый раз или попадаете в общество незнакомых людей, используйте вопросы с целью получения более подробной информации. Так вы сможете, что называется, «прощупать почву».

Подобно секретному агенту вам необходимо действовать незаметно, слушать, наблюдать и исследовать. Начинайте задавать вопросы сразу, после того как вас представили новому знакомому. Это обеспечит вам успех в процессе коммуникации. Нам хотелось бы обратить ваше внимание на факты, которые вам следует прояснить в общении с незнакомцами.

## **СКРЫТЫЕ НАМЕРЕНИЯ**

Если вы услышите одно из перечисленных ниже высказываний, будьте осторожны.

Возможно, с их помощью собеседник пытается скрыть свои истинные намерения.  
Итак, вы должны насторожиться, если вам говорят:

- Я всего лишь поступаю так, как все.
- Сейчас я объясню вам, что здесь происходит на самом деле.
- Мы ведь друзья, разве я стал бы вас обманывать?
- С нашей последней встречи ничего не изменилось, не утруждайте себя перепроверкой.
- Все в порядке, вы можете на меня положиться.
- Мы с вами единственные, кто способен прочувствовать ситуацию, нам надо держаться вместе.

Кроме того, вам стоит опасаться высокомерия и эгоистичных высказываний, предубеждений и пристрастий, используя которые собеседник пытается повлиять на ваше мнение.

### Предположения окружающих и ваши собственные

Для того чтобы выстроить успешную коммуникацию, необходимо прежде всего избавиться от ошибочных суждений, в роли которых зачастую выступают предположения. Залогом взаимопонимания является уверенность в достоверности фактов, в то время как сомнения приводят к взаимной неприязни. Старайтесь обнаружить скрытые различия, существующие между вами и вашими партнерами, а также истинные причины недопонимания.

Например, вы зайдете в тупик, если во время принятия самого ответственного решения вдруг заметите сомнение и неуверенность в глазах делового партнера. Учитывая тот факт, что человек был искренне заинтересован вашим предложением и стремился к воплощению в жизнь новой идеи, в подобной ситуации вы, без сомнения, будете чувствовать себя растерянным. Вам не следует скрывать свои чувства, напротив, разумнее поделиться ими с партнером: «Я не понимаю, что происходит. Ведь вы интересовались.

этой идеей, однако сейчас сомневаетесь, стоит ли продолжать. Почему?»

Возможно, проблема заключается в скрытых сомнениях и ложных суждениях, возникновение которых осталось по той или иной причине незамеченным. Может быть, несмотря на то что ваш партнер по достоинству оценил внесенное предложение и искренне заинтересован в сотрудничестве, он считает, что данный вид сделки не совсем надежен? Какой бы ни была причина недопонимания, ваша основная задача — обнаружить ее и избавиться от сомнений

### НЕДОПОНИМАНИЕ

Старайтесь незамедлительно прояснять спорные моменты. Попросите собеседника еще раз объяснить то, что вам непонятно. Выясняйте мельчайшие детали. Помните о том, что ваша основная цель — понять своего собеседника и его точку зрения. Покажите человеку, что вы заинтересованы в сотрудничестве, внимательно слушаете его предложения и искренне стремитесь к взаимопониманию.

### ПРЕПОДНЕСЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ

Зачастую способ преподнесения информации важнее, чем сама информация. Другими словами, важно не то, что мы говорим, а как мы говорим. Многие люди выражают свои мысли, не задумываясь о том, как их воспринимают окружающие. Поэтому, если вас смущает то, каким образом человек разговаривает с вами, выясните, в чем причина.

Например, вы оказываете помощь и ведете совместную работу с одним из своих сослуживцев. Неожиданно вы замечаете, что в его голосе проскальзывают нотки сомнения и растерянности. Вам следует немедленно отреагировать на подобное поведение. Будьте откровенны. В данной ситуации вы могли бы сказать: «Я чувствую, что ты сомневаешься. Это правда?» Ни в коем случае не критикуйте и не старайтесь оказывать давление на человека. Сконцентрируйте свое внимание на информации, которую вам преподносят. Проверьте, правильно ли вы ее понимаете.

#### Неопределенность

В случае если кто-то говорит: «Он пошел в магазин», непременно переспросите, кто именно. Если вы слышите от своего собеседника: «Они взяли это с собой», выясните, о ком идет речь и что они взяли с собой. Избегайте предположений, которые возникают в условиях использования неопределенных слов.

Рассуждайте как детектив. Представьте: вы возвращаетесь домой и обнаруживаете, что ваша квартира была взломана, пропали ценные вещи. Встречая соседей по лестничной клетке, вы непременно поинтересуетесь, не заметили ли они кого-нибудь или чего-нибудь подозрительного. Таким образом вы узнаете, что около двух часов пополудни около дома были замечены мужчина и женщина, которые сели в машину и поспешно уехали. Далее вы не задумываясь спросите, не запомнили ли они марку автомобиля и направление, в котором уехали незнакомцы. Смогут ли соседи описать внешность мужчины и женщины, которые садились в автомобиль? Неопределенная информация не будет представлять никакой ценности ни для вас, ни для полиции. Вам помогут только конкретные факты.

#### Искажение и пропуск информации

Иногда в разговоре присутствуют ошибки, пропуск и искажение информации. Никогда не оставляйте это без внимания, старайтесь выяснить то, что осталось недосказанным и скрытым от вас.

Например, менеджер по продаже автомобилей уверяет вас в том, что расход топлива заинтересовавшей вас модели составляет около 3 л на 300 км. Конечно, это звучит подозрительно и даже невероятно, поэтому требуйте доказательств. Выясните факты.

Приведем другой пример. Вы стараетесь уладить конфликт между двумя сослуживцами. Пытаясь выяснить причины конфликта, вы последовательно задаете вопросы. Однако в конце концов понимаете, что каждый из участников спора предлагает вам свою версию происшедшего. При этом оба упускают из вида важнейшие детали. В данном случае ваша основная задача — выяснить, что было искажено и пропущено в их рассказах. Для того чтобы разрешить эту проблему, вам необходимо владеть полной информацией.

#### МОДАЛЬНЫЕ ГЛАГОЛЫ

Модальные глаголы, обозначающие не действия, а отношение к ним говорящего (например, «не могу», «должен», «следует», «мог бы»), выступают в роли императивов, то есть диктуют, что нам делать и как воспринимать то или иное событие. Они ограничивают восприятие, сковывают свободу и негативно влияют на способности человека. Поэтому не бойтесь задавать уточняющие вопросы.

Однако не забывайте, что в данном случае дополнительные вопросы будут расцениваться собеседником как попытка осудить и опровергнуть его мнение. Будьте предельно внимательны и смягчайте вопрос: «Я не совсем понимаю, почему мне *следует* поступить именно так», «Я в полной растерянности. Почему я *не могу* этого сделать?». Кроме того, вы можете спросить: «Что будет, если я сделаю (или не сделаю) этот шаг?»

Например, начальник запретил вам действовать по разработанному ранее плану. Другими словами, вам запрещают сделать то, к чему вы готовились на протяжении длительного времени. Поинтересуйтесь, в чем (причина подобного решения: «Я не уверен, что до конца понимаю, почему не могу попробовать. Что может (произойти, если я начну реализовывать этот план?»

### **Обобщение**

«Никогда», «всегда», «каждый», «всякий» — все эти слова относятся к приему обобщения, который вы можете справедливо подвергнуть более подробному исследованию. Например, сын просит у вас разрешения пойти на вечеринку поздно вечером и аргументирует это тем, что всех остальных ребят родители уже отпустили. В случае, если вам доподлинно известно, что хотя бы одному из его друзей запретили отправиться на встречу, у вас есть возможность заблокировать доводы и действия сына (конечно, если в этом есть необходимость). Другими словами, если существует хотя бы одно исключение, то недействительным можно считать все правило в целом. Вынесенное вами обобщенное суждение остается верным только в том случае, если в нем отсутствуют слабые звенья и собеседнику ничего не остается, кроме как согласиться с вами.

Более тщательного рассмотрения требуют также прилагательные в сравнительной степени («лучше», «хуже», «легче» и так далее). Если вы слышите то или иное сравнение из уст собеседника, у вас есть право поинтересоваться: «Лучше, чем что?», «Хуже, чем кто?», «Легче по сравнению с чем?».

Безусловно, существуют случаи, когда сравнения являются справедливыми и не требуют дополнительного анализа, например если вы сравниваете того или иного человека либо совершенные им действия с самим собой (ни в коем случае не с окружающими!) либо с собственными стандартами выполнения работы.

Однако не забывайте, что, проводя подобное сравнение, особое внимание вам необходимо обращать на повышение/понижение качества проделанной работы.

Например, поручая вам очередное задание, руководитель заявляет, что оно является достаточно простым. В подобной ситуации у вас есть возможность задать следующий вопрос: «Достаточно простым по сравнению с чем?» Ваш вопрос будет справедливым, так как начальник не подкрепляет свою точку зрения какими-либо фактами. Таким образом, его мнение спорно. Возможно, конкретная задача кажется ему простой, вследствие того что он обладает большим опытом в данной области. Сравнение всегда можно подвергнуть сомнению, поэтому не стоит идти на поводу у

окружающих — выясняйте факты и формируйте собственную точку зрения.

### **Скрытый смысл необычного вопроса**

Я познакомился с Джо на первом курсе университета. Позже мы оказались соседями по комнате, и однажды воскресным вечером он неожиданно спросил меня «Ты любишь своих родителей?» Его вопрос, откровенно говоря, показался мне достаточно необычным. Во-первых, юноши не разговаривают на подобные темы, по крайней мере девятнадцатилетние, а во-вторых, я просто не знал, что ему ответить. Тем не менее, я постарался поделиться с ним своими чувствами.

С тех пор прошло немало лет, прежде чем я наконец понял, что в необычных вопросах всегда есть скрытый смысл. Если человек ни с того ни с сего задает вам странный вопрос, то таким образом он скорее всего пытается завязать разговор на определенную тему, рассказать вам что-либо о своей жизни. Мне следовало бы сделать вид, что я не услышал вопроса Джо, и обратить внимание не на *содержание*, а на *подтекст*. В спорных ситуациях избегайте от сомнении — задавайте вопросы и выясняйте факты.

### **ГОЛОСОВЫЕ СООТВЕТСТВИЯ**

*Когда два человека вторят друг другу, с ними сложно спорить.*

АНГЛИЙСКАЯ

НАРОДНАЯ МУДРОСТЬ

Не существует хороших или плохих голосов, тем не менее, бессознательно каждый человек ищет среди окружающих того, чей голос соответствует его собственному. Голосовые соответствия между людьми автоматически приводят к возникновению крепкой эмоциональной связи, представляя собой один из наиболее эффективных способов установления контакта.

Чтобы осознанно овладеть данной техникой, попробуйте подстроиться под интонацию, ритм, скорость и громкость речи вашего собеседника. Известно, что человек может говорить повышенным или пониженным тоном, с четким или неопределенным ритмом, быстро или медленно, громко или тихо. Старайтесь соответствовать манере речи своего коммуникативного партнера.

Вам необязательно в точности копировать голос собеседника, однако для достижения успеха в процессе общения необходимо максимально к нему приблизиться.

Возможно, вам следует говорить быстрее, медленнее или делать более продолжительные паузы. Подобные факторы играют важную роль в достижении взаимопонимания. Скорее всего, человек даже не заметит, что вы стремитесь подражать его манере разговора, так как не привык слышать собственный голос.

Вы никогда не пробовали записать и прослушать свой голос на аудиоманитофоне? Дело в том, что окружающие слышат ваш голос не так, как слышите его вы сами. Мы способны только «почувствовать» собственный голос, в то время как другие действительно слышат его.

Если вы разговариваете по телефону, *единственный* способ установить эмоциональный контакт с человеком на другой стороне провода заключается в том, чтобы соответствовать его голосовым особенностям и сенсорным предпочтениям. В данном случае вы лишены возможности наблюдать за жестами и мимикой человека, то есть разговаривать на языке тела, поэтому воспользуйтесь энергией голоса.



Вам понадобятся энтузиазм и скорость восприятия. Убедитесь в том, что собеседник знает, кто вы и какова причина вашего звонка. Помните о правилах хорошего тона. Поинтересуйтесь, не отрываете ли вы человека от дел, и в случае необходимости уточните, в какое время вам лучше перезвонить. Прислушивайтесь к голосу собеседника и старайтесь соответствовать его манере разговора.

### **Шепот заразителен**

Шепот --это наиболее распространенная форма голосового соответствия. Так, если человек обращается к вам шепотом, вы, как правило, неосознанно начинаете тоже шептать в ответ. Причины подобного явления остаются нераскрытыми. Известно также, что голос человека становится более нежным и мягким в случае, если он говорит о предмете своей привязанности и любви. Все мы действуем в соответствии определенными моделями. Два любящих человека не станут говорить повышенным тоном во время романтического ужина, напротив, их голоса будут звучать мелодично и приглушенно.

### **ДВИЖЕНИЯ ГЛАЗ**

*По движению глаз вы*

*узнаете все!*

Наблюдая за движением глаз, вы сможете с легкостью определить, на чем основывается ответ собеседника на ваш вопрос — на воспоминаниях о прошлом опыте или на создании воображаемой проекции. Будьте внимательны и помните, что в большинстве случаев:

\* если человек пытается вспомнить определенное событие, которое имело место в прошлом, его глаза будут двигаться в левую сторону;

\* если человек воссоздает то или иное событие в своем воображении, его глаза будут двигаться в правую сторону.

Подобные «классические движения глаз» характерны для 90 процентов людей. У оставшихся 10 процентов, наоборот, глаза направлены влево, когда человек что-либо представляет, и вправо, когда он что-либо вспоминает.

Таким образом, если вы хотите узнать, говорит ли человек правду, вам необходимо для начала предложить ему ответить на ряд вопросов, ответы на которые вам известны. После того как вы определите направление движения его глаз, переходите к следующему этапу. Задайте вопрос, ответа на который вы не знаете, и следите за тем, в какую сторону человек будет смотреть. Если направление глаз изменилось — вас обманывают, создавая при этом в воображении вымышленную ситуацию.

В определении степени заинтересованности человека вам поможет зрачок. Как вы знаете, зрачки имеют свойство расширяться и сужаться. Наблюдайте за их размерами:

\* Зрачки человека расширяются, когда он полностью увлечен разговором и заинтересован темой или собеседником.

\* И напротив, зрачки человека сужаются в тех случаях, когда во время разговора он думает о чем-то своем или мысленно находится в совершенно другом месте.

Ищите сигналы

Многие сотрудники таможенного управления владеют техникой слежения за движением глаз человека. Представьте, что вы пересекаете границу. Сотрудница таможи обязательно задаст вам серию вопросов: она попросит вас назвать ваши имя, фамилию, страну проживания, домашний адрес и продолжительность пребывания на территории чужой страны. Вы никогда не задумывались, зачем она задает вопросы, правильные ответы на которые ей прекрасно известны (ведь эта информация содержится в базе данных компьютера?)

Таким образом она получает возможность наблюдать за движением ваших глаз, чтобы определить характерное для них направление. Как только ей удастся это сделать, она задает интересующий ее вопрос, верный ответ на который ей не известен, и в случае, если ваших глаз изменилось она имеет основание предполагать, что вы говорите неправду

Ораторы и преподаватели, читающие лекции, также пользуются данным методом. Они перемещаются влево и вправо, заставляя аудиторию менять направление взгляда. Когда вы смотрите влево вам проще вспоминать события, которые имели место в прошлом, а устремляя взгляд вправо вы обретае возможности ярче проявить свои творческие способности и таланты.

## **ДЫХАНИЕ**

*Дыхание имеет огромное значение. Никогда не пытайтесь слишком надолго задерживать или игнорировать его!*

ПИТЕР

Существует мнение о том, что эмоции человека определяются частотой его дыхания и общим физиологическим состоянием. Так, если человек ожидает какого-либо события или испытывает чувство дискомфорта, удивления или волнения, его дыхание учащается и становится отрывистым. В свободном, расслабленном состоянии человек дышит медленно и глубоко.

Дыхание — один из важнейших факторов, способствующих взаимопониманию. Как только вам удастся прочувствовать дыхательный ритм другого человека, вы сможете понять его точку зрения и характерный для него взгляд на мир.

Иногда не так-то просто определить ритм дыхания человека. В подобных ситуациях вам поможет тщательное наблюдение — следите за линией плеч и постарайтесь уловить дыхательные движения собеседника. Для того чтобы прочувствовать его душевное

состояние, вам необходимо соответствовать не только ритму его дыхания, но и положению его корпуса.

Однако мы считаем своим долгом напомнить вам о том, что в данном процессе следует проявлять осторожность. Вам будет достаточно сложно изменить собственный дыхательный ритм, если он резко контрастирует с ритмом, характерным для вашего собеседника.

Будьте внимательны и не затягивайте процесс изменения дыхания.

В любом случае вашей основной целью является не слепое подражание, а лишь легкое соответствие. Как только вам удастся установить контакт и добиться взаимопонимания с собеседником, вы можете вернуться к привычному для вас коммуникативному стилю и ритму дыхания.

## Наглядный пример

Мне хотелось бы рассказать вам о практическом задании, которое выполняли участники семинаров, где мне довелось присутствовать. Я видел это своими собственными глазами. Из аудитории выбирают двух совершенно незнакомых людей и просят их выйти на середину комнаты. Одному из них предлагают вспомнить какое-либо событие из прошлого и как можно ярче представить его в своем сознании, в то время как задача второго — просто наблюдать за своим партнером, в точности повторять движения и следовать ритму его дыхания.

Примерно через пять минут упражнение заканчивается и двух участников просят поделиться своими чувствами. В это трудно поверить, но эмоции, которые они испытывали в процессе выполнения задания, полностью совпали, Вы хотите получить возможность лучше понимать окружающих и оказывать влияние на их чувства. Просто соответствуйте деятельному ритму и повторяйте движения собеседника.

## ЗАДАВАЯ ВОПРОСЫ

*Тактично задавая серьезные, глубокие вопросы, вы тем самым показываете своим коммуникативным партнерам, что внимательно слушаете и искренне интересуетесь их точкой зрения.*

РОБЕРТ

Безусловно, самый простой способ узнать что-либо о человеке — задать вопрос на интересующую вас тему. Однако не следует забывать о том, что в некоторых случаях люди не склонны вести откровенные разговоры и отвечать на многочи-сленные вопросы. Искренность, такт и доброжелательность помогут вам расположить человека к беседе.

Помните также о том, что людям необходимо время на обдумывание заданного вопроса. Не торопитесь и позвольте собеседнику правильно сформулировать свой ответ. Для этого мы советуем вам прибегнуть к помощи старого проверенного метода — «досчитай до тысячи». После того как вы задали вопрос, вам следует мысленно досчитать, например, до восьми, предоставляя таким образом себе-седнику время на размышление.

Всегда помните о правилах хорошего тона и с уважением относитесь к коммуникативному партнеру. Четко формулируйте свою мысль, стараясь избегать сложных вопросов, состоящих из нескольких частей. Внимательно слушайте ответ и проговаривайте его своими словами, чтобы убедиться в том, что вы правильно поняли точку зрения собеседника.

В процессе диалога помните о четырех важнейших правилах:

1. Прежде чем задать вопрос, определите конечную цель.
2. Стремитесь к созданию дружеской атмосферы.
3. Будьте последовательны, **переходя от общих вопросов к более конкретным.**
4. Предельно внимательно слушайте ответ собеседника.

Прежде чем задать вопрос, определите конечную цель

Если вы собираетесь задать вопрос, задумайтесь о том, для чего именно вы это делаете, что конкретно вы хотите узнать и чего ожидаете от разговора в целом.

- Чего вы хотите добиться, задавая собеседнику тот или иной вопрос?

- Для чего вы начали разговор?
- Какова ваша конечная цель?
- Вы стремитесь узнать что-то конкретное?
- Возможно, вас интересует общая информация?
- Вы хотите наладить отношения с собеседником?
- Ваша цель — предложить помощь или попросить о ней?
- \* Вы вступили в диалог, для того чтобы просто получить удовольствие от дружеской беседы?
- \* Вы пытаетесь изменить точку зрения собеседника или повлиять на окончательное решение какого-либо вопроса?
- \* Вы стремитесь лучше понять своего собеседника и его идеи?

Помните о том, что ваш подход к установлению диалога напрямую зависит от того, какой информацией вы владеете, насколько хорошо понимаете сложившуюся ситуацию и с какой целью вступаете в коммуникативный процесс. Необходимо проявлять гибкость и всегда оставаться открытым для собеседника.

Нередко мы ошибочно полагаем, что знаем и понимаем другого человека. Однако для того чтобы до конца понять своего партнера, необходимо внимательно выслушать его точку зрения. Полностью сосредоточьтесь на словах окружающих — и вам удастся узнать то, что, возможно, оставалось за пределами вашего понимания. Только так вы откроете для себя новые горизонты, знания, мысли и чувства.

Стремитесь к созданию дружеской атмосферы

Вступая в диалог, выбирайте тот коммуникативный стиль, который близок вашему собеседнику. Вопросы следует задавать тактично и ненавязчиво (помните о правилах хорошего тона), это поможет вам установить контакт с собеседником.

Необходимо создать атмосферу взаимопонимания. Не стремитесь оказывать давление на собеседника.

Зак 1732

Задавайте вопросы спокойным и дружелюбным тоном. Внимательно слушайте ответы и никогда не перебивайте другого человека. Будьте готовы поделиться информацией о себе.

То, как мы разговариваем с окружающими, напрямую зависит от того, как они разговаривают с нами. Вы никогда не замечали, что, общаясь с человеком, который говорит с легким акцентом, вы через некоторое время сами начинаете говорить с акцентом? Разве вы не чувствуете прилив энергии и оптимизма, если беседуете с энергичным и оптимистически настроенным человеком? В случае если вашего собеседника переполняют скорбь и печаль, разве вы сами не начинаете испытывать подобные чувства? Таким образом, можно сделать вывод, что мы перенимаем манеру разговора окружающих.

Задавая вопросы, старайтесь проявлять искреннюю заинтересованность в ответах, будьте внимательны к своим собеседникам и открыты к общению. Помните о том, что качество ответов на 50 процентов зависит от качества вопросов. Никогда не забывайте о том, что коммуникация — это процесс общения двух взрослых, самостоятельных людей, которые обладают равными правами. Уважайте своих коммуникативных партнеров. Если вы измените тактику ведения беседы, занимая позицию строгого родителя или капризного ребенка, ваш собеседник немедленно

замкнется в себе, испытывая чувство обиды или проявляя агрессию.

Все мы должны зеркально отражаться друг в друге (см. «Совпадение»). Наблюдайте за собеседником (см. «Наблюдение: чего следует ожидать»). Следите за ключевыми фразами, жестами и манерой разговора собеседника (см. «Ключевые фразы»). Не забывайте о том,

что для установления успешной коммуникации необходимо не только брать, но и что-то отдавать взамен. Атмосфера доверия и понимания является одним из важнейших факторов, влияющих на успех коммуникации. Разговор, без сомнения, зайдет в тупик, если вы тем или иным образом оскорбили чувства другого человека. Попробуйте спросить: «Зачем вы это сделали? Как же вы могли?» — и доверие будет подорвано, диалог закончится. Не ставьте людей в затруднительные ситуации, не заставляйте их чувствовать себя неудобно. Проявляйте терпение и будьте снисходительны.

В процессе диалога будьте последовательны, переходя от общих вопросов к более конкретным

Последовательный подход к коммуникативному процессу предполагает совершение плавного перехода от общих (открытых) вопросов к более конкретным (закрытым). Вам не обязательно придерживаться данной тактики на протяжении всего диалога. Вы можете использовать последовательный метод частично — в зависимости от ситуации. Оценивайте собственные потребности и уровень взаимопонимания с собеседником. Более подробную информацию об использовании данного подхода вы найдете в главе «Вопросы».

Предельно внимательно слушайте ответ собеседника

Если вы действительно стремитесь понять своего коммуникативного партнера, внимательно слушайте ответы на вопросы.

Согласно статистическим данным, в среднем человек воспринимает только 25 процентов полученной информации, в то время как 70—90 процентов остаются непонятыми либо просто незамеченными. Этот феномен, называемый избирательным восприятием, представляет собой серьезное препятствие на пути к взаимопониманию.

Почему мы игнорируем большее количество получаемой информации? Существуют различные причины:

- информация не относится к обсуждаемой теме; » незаинтересованность слушателя в предлагаемой информации;
- несовпадение коммуникативных стилей собеседников;
- усталость одного (либо всех) участников коммуникативного процесса;
- отсутствие эмоциональной подготовки, необходимой собеседникам для активного слушания;
- наличие отвлекающих факторов, которые не позволяют собеседникам полностью сконцентрироваться;
- резкое отрицание предлагаемой информации (либо отрицательное отношение к собеседнику).

Необходимо отметить, что существует бесчисленное множество факторов, препятствующих правильному восприятию поступающей информации. Например, если вы находитесь в состоянии стресса, ваш собеседник непременно почувствует это, и через некоторое время начнет испытывать дискомфорт. Помните о том, что

залогом успеха является активное слушание (см. «Активное слушание»). Мы хотели бы подчеркнуть, что вам, несмотря ни на что, необходимо стремиться к достижению взаимопонимания.

Оценивайте не только слова, но также эмоции и чувства собеседника. Анализируйте полученную информацию и стремитесь к достижению конечной цели — взаимопонимания. После того как диалог окончен, попробуйте еще раз проанализировать все свои слова и поступки. Вашей целью на данном этапе является обнаружение ошибок и раскрытие причин коммуникативных неудач, которые, возможно, (имели место в процессе общения. Подумайте, что вам хотелось бы изменить?

В процессе коммуникации старайтесь оказывать своему собеседнику поддержку. Однако ни в коем случае не навязывайте собственные идеи. Никогда не пытайтесь самостоятельно отвечать на заданные вами вопросы или заканчивать мысль другого человека. Предоставляйте собеседнику свободу и стремитесь к истинному пониманию.

Чтобы помочь собеседнику в изложении информации, используйте общие вопросы, например: «Что еще вы хотели бы отметить?», «Каково ваше мнение по поводу..?», «Расскажите мне, пожалуйста, Подробнее о...».

Не забывайте о том, что мы не всегда правильно понимаем услышанную информацию. Проговаривайте ответ собеседника своими словами — это поможет вам убедиться в том, что вы правильно поняли его мысль. Ваша основная задача — понять, о чем говорит человек, независимо от того, разделяете вы данную точку зрения или нет. Только после того как вам будет окончательно ясна позиция собеседника, вы сможете перейти к изложению собственного мнения.

И, наконец, подводя итог разговора, постарайтесь обнаружить точки соприкосновения. Вспомните все, что было сказано и, **во избежание непонимания и недосказанности, поинтересуйтесь у собеседника: «Как вы считаете, мы ничего не упустили? Вам действительно ясна моя позиция?»**

### **Всегда задавайте вопрос первым**

Когда я приехал в Америку, мне довелось встретиться с обладателем Нобелевской премии по физике. Признаюсь, мои познания в данной области не являются слишком глубокими, а если быть до конца откровенным, надо сказать, что в школе я с позором провалил экзамен по физике.

ТАКИМ ОБРАЗОМ, Я МОГ ЗАДАВАТЬ СВОЕМУ ЗНАКОМОМУ ТОЛЬКО ВОПРОСЫ Как?, Что?, Где?, Когда?, Почему?. Нобелевский лауреат был бесконечно счастлив и упивался славой. Он говорил о предмете своей бесконечной любви, а я вынужден был слушать его на протяжении всего вечера. Несложно догадаться, что особого удовольствия я не получил. Много лет спустя я осознал, что проявил в этот вечер невероятную мудрость – я задавал вопросы, которые помогают нам, когда необходимо скрывать пробелы в собственном образовании.

### **ЗАКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ**

*Не существует неправильных ответов, есть незадаанные вопросы*

ПИТЕР

Задавая собеседнику вопрос, вы тем самым заставляете его заглянуть внутрь самого

себя, проанализировать и грамотно озвучить собственные мысли и чувства. Процесс внутреннего поиска и переработки необходимой информации требует немало времени и внимания, поэтому человек, задающий вопрос, должен проявлять гибкость и осознанно подходить к процессу коммуникации. Ему следует действовать постепенно, выстраивая последовательную *цель* вопросов, и остановиться, когда рассмотрение проблемы будет закончено.

Любой вопрос требует ответа, поэтому для правильного построения диалога вам необходимо четко разделять два типа вопросов — закрытые и открытые. *Закрытыми* являются вопросы, относящиеся ко всему предложению и требующие краткого ответа - «да» или «нет». Например: «Какой сегодня день?», «Вы будете это покупать?». **Они отличаются простотой, целенаправленностью и прямотой.** Этот тип вопросов является наиболее распространенным.

Отвечать на подобные вопросы чрезвычайно легко, поэтому их чаще всего используют с целью определения темы разговора. Они распределяют роли между собеседниками. Кроме того, закрытые вопросы помогают рассматривать проблему более тщательно, так как их основная функция — сбор информации. В определенных ситуациях с их помощью можно оказывать влияние не только на ответ собеседника, но и на его точку зрения.

К закрытым относятся *разделительные вопросы*, представляющие собой высказывание, заканчивающееся вопросом «Не так ли?», «Не правда ли?». Ответом на данный вид вопросов служит выражение согласия либо несогласия с высказыванием и, соответственно, слова «да» или «нет». Первая часть вопроса напоминает утвердительное предложение, вторая — усеченный общий вопрос. При этом, в случае если первая часть является утвердительной, вторая непременно будет отрицательной и, наоборот.

Например: «Дейл, это прекрасное предложение, не правда ли?» Однако, несмотря на их эффективность, чрезмерное использование разделительных вопросов может быть утомительным для собеседника.

Закрытые вопросы помогут вам не только получить информацию и понять точку зрения собеседника, но и направить диалог в нужное русло.

### **Закрытый вопрос в качестве проявления вежливости**

Я имел обыкновение без предупреждения заглядывать к своим коллегам и начинать обсуждение интересующего меня вопроса. Нередко я замечал, что, беседуя со мной, люди продолжают заниматься своими делами. Несмотря на то что все они искусно делали вид, что внимательно меня слушают, каждый был занят своими мыслями.

Позже, стремясь привлечь внимание собеседника, я взял за правило задавать один и тот же вопрос: «Вы сейчас свободны для того, чтобы обсудить...?» Если ответ был положительным, я продолжал разговор, в противном же случае старался ретироваться и найти более подходящее время.

Применение данной тактики позволило мне по-новому взглянуть на процесс коммуникации. Дело в том, что многие люди оказались гораздо более общительными, чем я думал. Возможно, раньше проблема заключалась в том, что я, сам того не замечая, начинал разговор в неподходящее время.

## ЗНАЧЕНИЕ ЖЕСТОВ

*Даже самое незначительное действие человека автоматически превращается в определенный жест, который, в свою очередь, несет индивидуальную смысловую нагрузку.*

ДЕЗМОНД

МОРРИС

Каждое движение тела человека имеет определенное значение. Поэтому, раскрывая тайну телодвижений, вы обретаете возможность получить более подробную информацию о своем собеседнике.

Учитывая тот факт, что язык жестов способен многое рассказать не только о личности и характере человека, но также о его настроении, необходимо признать, что он играет особую роль в процессе коммуникации.

Наблюдая за движениями и поведением окружающих, вы можете определить, стоит ли вступать в коммуникацию с тем или иным человеком.

Мы предлагаем вам узнать, по каким характерным телодвижениям можно определить эмоциональное состояние человека.

Человек, готовый к активным действиям, как правило, сидит ровно, выпрямив спину, или стоит, положив руки на бедра. Ему не терпится приступить к работе. Он всегда подтянут, держит осанку. Его отличают заинтересованный блеск глаз и оживленный взгляд. Движения этого человека слишком эмоциональны. Для него характерна ярко выраженная жестикуляция, так как чрезмерный энтузиазм не позволяет высказать все словами. Если перед вами такой человек — не робейте, приступайте к действиям, ведь он только этого и ждет!

### 2. Усталость

Многим это состояние хорошо знакомо, поэтому вы без труда узнаете уставшего человека. Сколько раз в день вам приходится наблюдать подобную картину: сжатые в кулак руки; пальцы, быстро пробегающие по волосам, напряженные мышцы или нервно дрожащий мускул на лице? Если вы заметили, что человек ведет себя подобным образом, подумайте дважды, прежде чем обратиться к нему с просьбой!

### 3. Превосходство

Человек, чувствующий собственное превосходство, всегда держится свободно. Он расслаблен и часто сидит, откинувшись в кресле, закинув ногу на ногу и заложив руки за голову. В некоторых случаях этот человек сидит, облокотившись о стол, или стоит, опираясь о стену и заложив руки за спину. Подбородок поднят высоко вверх, взгляд прямой. В общении с подобными людьми необходимо полностью контролировать свои эмоции и проявлять сдержанность. Сконцентрируйте внимание на обсуждаемом вопросе и используйте все имеющиеся у вас коммуникативные навыки!

### 4. Скука

Когда человеку становится скучно, он **бессознательно начинает постукивать пальцами по поверхности стола или ногами по полу**. Чаще всего он занят своими личными делами либо полностью посвящает себя какому-то незначительному занятию, например, принимается затачивать карандаши. Он часто смотрит на часы, а корпус его тела повернут по направлению к входной двери. В большинстве случаев внимание скучающего человека можно легко привлечь с помощью вопроса. Кроме



того, вы можете поделиться своими наблюдениями за его поведением — это послужит хорошим началом разговора.

### **Язык тела не умеет хранить секреты**

Однажды, будучи подростком, я не вернулся домой ночевать. Утром, отвечая на вопрос матери, я посмотрел ей прямо в глаза и уверенно заявил. «Я решил остаться в гостях у одного из своих знакомых, потому что было уже слишком поздно, чтобы ехать домой». В моей истории была лишь одна маленькая неточность — я заночевал не у знакомого, а у знакомой. Несмотря на мои обманные маневры, мама каким-то образом в тот же миг поняла, что я пытался скрыть. Я никогда не узнаю, как ей это удалось, но в тот момент мне показалось, что мой нос начал стремительно расти.

### **5. Нервозность**

Бессознательные попытки прикрыть рот руками во время разговора выдают нервного человека. Его голос настолько высок, что нередко срывается. Речь сбивается, между фразами постоянно возникают паузы. В подобном состоянии человеку свойственно смотреть в пол и разглядывать собственные ботинки. Он перекатывается с пятки на носок, сжимает и разжимает руки, часто откашливается. На его лице подергивается нерв. Главное, что необходимо для установления диалога с подобным человеком, — это создание свободной и дружеской атмосферы. Заставив его почувствовать себя в безопасности, вы сможете не только наладить контакт, но и воодушевить человека, придать ему уверенности в себе.

## **ЗОНА КОМФОРТА**

*Каждый человек инстинктивно препятствует вторжению на его личную территорию. В некоторых случаях от дружелюбия до агрессии — всего один шаг!*

РОБЕРТ

Какова ваша личная территория? У каждого человека существует индивидуальная *зона комфорта*, определяющая четкую границу между вежливостью и грубостью. Необходимо отметить, что размеры личной пространственной территории варьируются также в зависимости от культурной принадлежности человека.

Принято выделять следующие пространственные зоны:

- **Интимная зона (0—46 см).** В это пространство разрешено проникать только самым близким людям — любовникам, супругам и членам семьи.
- **Личная зона (46—120 см).** Эта *зона комфорта* предназначена для друзей и знакомых.
- **Общественная зона (от 120 см).** Это расстояние отделяет нас от коллег по работе, дальних знакомых и высокопоставленных лиц.

Не забывайте о существовании культурных и национальных различий. Для того чтобы добиться успеха в процессе коммуникации, вам необходимо точно знать, какова *зона комфорта* вашего собеседника.

Вторжение на личную территорию является серьезным препятствием на пути к взаимопониманию. Как правило, подобные промахи имеют самые серьезные последствия. Если вы будете держаться слишком близко, собеседник расценит ваше поведение как проявление агрессии, а оставаясь на слишком большом расстоянии, вы тем самым продемонстрируете окружающим неуверенность в собственных силах.

Позвольте собеседнику самостоятельно выбрать зону комфорта!

На дружеской встрече, тем более с возлияниями границы личных территорий стремительно размываются

## **ЗРИТЕЛЬНЫЙ КОНТАКТ**

*Что же такое твои глаза ? Я думаю, это цветные стекла, Мне кажется, это открытые окна, В которых блестит иногда слеза, Сияет солнце, бушует гроза, Живут красота и внимание, Сочувствие и понимание.*

МЭРИ КОЛЕРИДЖ

Одним из самых забавных в нашем языке является устойчивое выражение «Посмотрите мне в глаза». Когда кто-нибудь в моем присутствии произносит эту фразу, в памяти всплывает все многообразие плоских шуток из голливудских фильмов о гипнотизерах. Однако люди не всегда смеялись над этим.

Теория месмеризма (идеалистическая система в медицине, предложенная австрийским врачом Ф. Месмером во второй половине XVIII века; в основе месмеризма, или гипнотизма, — понятие о животном магнетизме, посредством которого можно изменять состояние организма, в том числе излечивать болезни) основывалась на идее о том, что глаза — это зеркало души. Считалось, что, глядя человеку прямо в глаза, можно управлять его душой.

Сегодня люди все еще стараются избегать продолжительных зрительных контактов. Долгий пристальный взгляд выглядит угрожающе и, более того, «месмери-чески» (конечно, мы исключаем ситуации, когда в глаза друг другу смотрят близкие люди, например, влюбленные).

Зрительный контакт, безусловно, поможет вам наладить диалог с коммуникативным партнером. Однако нет никакой необходимости пристально вглядываться в глаза другого человека. Напротив, следует *создать видимость* зрительного контакта. **Для этого вам необходимо взглянуть на переносицу человека, а затем медленно провести взглядом по всему лицу. Если вы находитесь от человека на расстоянии не более 90 сантиметров (это действительно близкий контакт), он никогда не сможет определить, куда вы смотрите, — в глаза, на нос или на подбородок. Главное — не фиксируйте взгляд, не останавливайте его на одной точке.**

Постарайтесь не моргать слишком часто, особенно если находитесь в сложной ситуации. Зачастую моргание является признаком страха или нервозности, поэтому собеседник расценит ваше поведение именно так.

## **Кто кого пересмотрит**

Вы помните, как в детстве играли в игру «Кто кого пересмотрит», цель которой заключалась в том, чтобы как можно дольше смотреть кому-нибудь в глаза и «пересмотреть» его? Как и все мои друзья, я очень любил играть в нее, когда мы все вместе ходили в ресторан. В большинстве случаев нам, детям, удавалось выигрывать. Мы заставляли взрослых людей чувствовать себя неуютно под нашими пристальными взглядами. Человек обязательно начинал нервничать, ерзать, удивляясь, чем заслужил подобное внимание. Незнакомые люди воспринимают изучающий продолжительный взгляд как вызов даже в тех случаях, когда на них

смотрит ребенок. Мы знаем, что смотреть на людей неприлично. Вспомните, сколько раз вы слышали от родителей: «Прекрати! Это невежливо — разглядывать окружающих!»

## ИЗВИНЕНИЯ

*Не стоит обижаться или приносить извинения, до того как было вынесено обвинение.*

КОРОЛЬ ЧАРЛЬЗ I

Человеку свойственно ошибаться, и в этом нет ничего постыдного или предосудительного. Всегда будьте готовы признать свои ошибки. Не забывайте, что **вовремя принесенные извинения способны не только очистить вашу совесть и доставить радость тому, кто, возможно, чувствует обиду, но и спасти ваши отношения с окружающими.** Однако бывают случаи, когда предъявленные вам обвинения являются ошибочными. Как действовать в подобной ситуации? Вероятно, это покажется вам удивительным, но и здесь вас могут спасти извинения. Корректируйте модель собственного поведения в зависимости от того, насколько серьезная ситуация складывается.

Не пытайтесь оправдать совершенные промахи. Вы можете отыскать тысячи причин, и, возможно, от этого вам станет немного легче, но избавиться от чувства ответственности вы не сможете. **В большинстве случаев мы ищем причины своих поступков с одной единственной целью — оправдать собственную некомпетентность.** Кроме того, ваши оправдания причиняют боль окружающим. Отказываясь признать свою ошибку, вы тем самым выражаете безразличие и неуважение к своему собеседнику. Сохраняйте достоинство и помните о том, что в любой ситуации честнее и правильнее признаться в совершенном проступке и попросить прощения.

Безусловно, из каждого правила есть исключения, и в рамках рассматриваемого вопроса к ним стоит отнести непредвиденные обстоятельства. Согласитесь, большинство из нас с пониманием и сочувствием отнесется к человеку, который допустил какую-то оплошность в работе по причине того, что в его доме случился пожар, кто-то из его близких попал в больницу или погиб. Менее значительные причины, напротив, будут расцениваться окружающими как отговорки.

Если вы стремитесь заслужить прощение, запомните восемь основных правил:

- Всегда полностью *признавайте свою вину* в случае, если не были правы, и будьте готовы *нести ответственность* за свои слова и поступки.
- *Не пренебрегайте* извинениями окружающих в случае, если вам были предъявлены ошибочные обвинения.
- Будьте готовы *принести свои извинения*, даже если окружающие не заметили вашего проступка.
- Никогда *не оправдывайтесь* — за исключением тех случаев, когда причиной вашей неудачи оказались не зависящие от вас обстоятельства.
- Будьте готовы убедить окружающих в том, что ваша ошибка никогда не повторится. Расскажите, какие *шаги* вы намерены для этого предпринять.

Позвольте окружающим почувствовать, что ситуация находится под контролем —

внесите предложения по исправлению допущенной вами ошибки и поинтересуйтесь, *одобрены* ли они.

В случаях, когда это уместно, *поблагодарите* окружающих за то, что они указали вам на вашу ошибку.

### **Пропущенная встреча**

Иногда в силу тех или иных обстоятельств мы не сдерживаем данные обещания, опаздываем, либо вообще не приходим на встречу. Бывают ситуации, когда нам не удастся позвонить и предупредить человека заранее. Мы осознаем, что ведем себя некрасиво, однако у нас нет возможности изменить ситуацию. От того, как вы справляетесь с возникшими сложностями, зависит дальнейшая судьба ваших отношений с окружающими.

Однажды это случилось и со мной. У меня была назначена встреча с одним из важнейших клиентов. Я подошел к этому событию со всей ответственностью и постарался правильно (по крайней мере, мне так казалось) записать все координаты, то есть время и место встречи.

Осознав свою ошибку, я немедленно позвонил своей клиентке, чтобы принести самые искренние извинения. Я представил, как утомительно для нее было ждать меня в своем офисе, в то время как я ошибочно полагал, что наша встреча должна состояться в ресторане. Я полностью взял на себя ответственность за собственную неорганизованность и, в качестве извинения, предложил ей самостоятельно выбрать место и назначить время нашей следующей встречи. Я заверил ее, что этот случай является исключением из правил и поблагодарил за проявленное терпение и понимание.

Таким образом мне удалось спасти наши отношения и сегодня у нас с женой есть повод посмеяться, вспоминая нашу первую встречу.

### **ИНТОНАЦИЯ**

*Спешит сквозь темный лабиринт, душу гармонии освобождая от оков, загадочный голос...*

Джон Мильтон\*

Интонация играет особую роль в коммуникативном процессе и является одной из важнейших составляющих искусства «слушать сердцем». |Задумайтесь, соответствует ли интонация вашего собеседника его мыслям, чувствам и ожиданиям. Доверяете ли вы его словам?

Напомним, что, **наравне с языком телодвижений, интонация способна передавать от 60 до 90 процентов смысловой нагрузки.** Она позволяет распознать чувства и настроение собеседника. Раскрытие истинных мотивов и мыслей другого человека помогает достичь взаимопонимания. Если вы сомневаетесь в том, что слова вашего собеседника заслуживают доверия, обратитесь к его интонации (или проследите за его телодвижениями). Вспомните, приходилось ли вам слышать нотки сарказма в голосе человека, ко-

-----

- Мильтон Джон (1608- 1674) — английский поэт и публицист эпохи революции в Великобритании. С полнотой, не доступной ни одному европейскому поэту его

времени, соединил в своих произведениях веру, философию, науку. —

торый заявлял: «То, что вы рассказываете, безумно интересно!». В таком случае вы могли бы ответить: «Вы говорите, что это интересно, однако ваш тон заявляет обратное — кто же из вас двоих говорит правду?»

Понимание мыслей, чувств и надежд другого человека наделяет вас способностью лучше объяснить свои собственные (см. «Правильный ответ»).

### **Можно ли вам верить?**

Однажды я затеял ремонт в своем летнем домике. Когда Кен, подрядчик, пообещал мне, что будет на месте в понедельник ровно в 9 утра, мой внутренний голос ответил: «Удачи и прощай!» Больше мы с ним никогда не встречались. Если вы видите, что человек говорит одно, а его интонация — совершенно другое, мой вам совет: **доверьтесь интонации!**

### **КАК СКАЗАТЬ «НЕТ»?**

*В некоторых случаях слово «нет» выступает в роли законченного предложения.*

РОБЕРТ

Несмотря на то что при определенных обстоятельствах человеку бывает сложно тактично и уверенно сказать «нет», именно эта способность необходима для правильного распределения времени. В данном случае значение имеет форма, а не содержание, то есть важно не то, что вы говорите, а то, как вы это говорите.

Убедитесь в том, что, когда вы произносите слово «нет», в вашем голосе звучит уверенность. Чтобы добиться желаемого результата, необходимо проявить твердость.

Как правильно сказать «нет»? Предлагаем следующие советы:

- Попросите время на размышление и поинтересуйтесь, существует ли возможность впоследствии вернуться к обсуждению того или иного вопроса;
- Сформируйте предложение так, чтобы оно было утвердительным, но вместе с тем содержало ваши условия. Например: «К сожалению, у меня нет возможности внести пятьдесят долларов, но я с удовольствием внесу десять!»
- Ответив отказом, предложите собеседнику альтернативное решение. Например: «Сейчас я ничем не могу вам помочь, но, вероятно, у меня будет такая возможность, если вы обратитесь ко мне в следующем месяце!»
- Убедитесь в том, что произнесенное вами «нет» выступает в роли законченного предложения. Это особенно важно в тех случаях, когда собеседник упорно продолжает настаивать на своем и не принимает отказа.

• Попросите собеседника об ответной услуге — если вам будет отказано, вы сможете восстановить гармонию. Например: «Я бы с удовольствием помог вам, если бы вы в свою очередь...»

• Дайте положительный ответ, однако объясните, что для этого потребуются, и предложите собеседнику расставить приоритеты. Например: «Я согласен помочь вам, однако для этого мне придется отменить другие дела. Как вы думаете, от чего мне следует отказаться?» Подобная тактика чрезвычайно эффективна в общении с руководством.

Укажите причину своего отказа. Например: «К сожалению, я вынужден отказать вам, так как ..»

### **Недостающий ингредиент?**

Нередко, приятели, чтобы сохранить кулинарную тайну блюда, который вам понравился, пропускают умышленно один-два ингредиента в рецепте его приготовления.

Многим из нас, особенно людям социально открытого и экспрессивного типа, сложно сказать «нет!» Вместо того, чтобы четко и ясно произнести это слово, мы начинаем растерянно, смущенно заикаться. Если вы хотите, чтобы собеседник действительно услышал ваш отказ, вам необходимо не просто произнести слово «нет», но и подтвердить его языком тела. Это и есть недостающий ингредиент. Теперь вы можете быть уверенным в том, что ничего не пропустили.

### **КИНЕСТЕТИЧЕСКИЕ СЛОВА**

*А теперь настал момент погрузиться в магический мир слов. Слово, наравне с идеей и мыслью, возвращает недифференцированному сознанию реальность.*

ЭММА ЮНГ

Как отмечается в главе «Сенсорные слова», различное восприятие окружающего мира делит людей на несколько категорий, каждая из которых использует в процессе коммуникации определенный тип слов и словосочетаний. В данной главе мы рассматриваем кинестетическую категорию, которая объединяет людей, познающих и воспринимающих окружающий мир посредством физических и эмоциональных ощущений. Ниже мы приводим список слов и словосочетаний, которые помогут вам не только с легкостью узнать людей, относящихся к данной категории, но и добиться успеха в общении с ними.

Атаковать.

Будь что будет

Быть уверенным в своей правоте

Назначить встречу

Опыт

Острый как нож

По рукам!

Вибрация

Восприятие

Гладкий

Грохот

Давление

Дело проясняется

Держаться

Дисбаланс

Дразнить

Воображение

Зарядиться

Затрагивать

Игра  
Играть с...  
Инстинкт  
Интуиция  
Копаться  
Помощь  
Предчувствие  
Примерять  
Расследовать  
Решить вопрос  
Скоро все будет готово  
Снисходить  
Спешить  
Справляться  
Твердый  
Теплый  
Трудный  
Уточнить детали  
Холодный  
Чувствовать  
Щекотать

### **Кинестетический подход**

Вернемся к вопросу, который мы предлагали вам задать собеседнику в главе «Аудиальные слова»: «Ты понимаешь, о чем я сейчас говорю?» Итак, вы можете быть уверены, что разговариваете с человеком, принадлежащим к кинестетической категории, если в ответ слышите следующее: «Все ясно, мне хотелось бы уточнить детали. Расскажи подробнее». В идеале вам следует ответить так: «Отлично! Если *ты почувствуешь*, что тебе нужна моя *помощь*, — я буду рядом Предлагаю *затронуть* рассмотрение основных вопросов на следующей неделе Почему бы нам не *назначить встречу на 16:00?*»

### **КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА**

*Все говорят: «Произнося, я фразу убиваю», Но я-то знаю: в этот миг ее на свет рождаю!*

Эмили Диккинсон

Вы, наверное, замечали, что в случаях когда человеку кажется, что его не понимают, он начинает вновь и вновь повторять уже сказанное. Вам удастся избежать повторения, используя ключевые фразы собеседника во время подведения итога всему, что вы услышали.

В отличие от сенсорных ключевые слова и фразы не имеют никакого отношения к тому, каким способом преподносится информация (читайте подробнее в главах, посвященных рассмотрению визуального, аудиального и кинестетического метода). Они исследуют особые значения предоставляемой информации.

Отметим, что слова обладают таким свойством, как многозначность.

В использовании ключевых слов и фраз вам помогут следующие четыре способа:

1. **Всегда обращайтесь к своему собеседнику, называя его по имени**, — этот прием привлекает внимание человека, позволяет вам проявить вежливость и является прекрасным способом установления контакта;
2. **Используйте простые для восприятия слова и выражения. Ваша цель — выразить свои мысли, а не поразить собеседника.** Старайтесь избегать жаргонизмов, клише и терминологии, которая может быть непонятной для другого человека. Если вы вынуждены прибегать к помощи жаргонизмов, убедитесь в том, что собеседник правильно понимает их значение.
3. **Покажите собеседнику, что вы настроены на взаимовыгодное сотрудничество. Используйте местоимение «мы» вместо «я»** (а также «нас», «наш» и так далее). Этот нехитрый прием позволит вам быстро установить контакт и войти в доверие, указывая на равенство между вами и собеседником. Таким образом вы подчеркнете, что попадаете в равные условия и сталкиваетесь с одинаковыми проблемами и готовы к совместной работе.

Для того чтобы показать, что вы правильно поняли его точку зрения, подводите итог всему сказанному, используя ключевые слова и фразы своего собеседника.

Например, вы поручили своему помощнику выполнение определенного задания. Через какое-то время ему пришлось столкнуться с той или иной проблемой и он обратился к вам за помощью. В подобной ситуации вам следует задать вопрос: «Какие варианты решения проблемы видите *вы?*» Если человек озвучивает сразу несколько способов, попросите его выбрать самый, по его мнению, эффективный. Как только количество вариантов будет снижено до одного или двух, прокомментируйте: «Все ясно! Вероятно, *мы* сможем использовать эти идеи. Как вам кажется, что еще *нам* необходимо предпринять, чтобы закончить работу в указанные сроки и не превысить бюджет?»

Действуя таким образом, вы помогли своему помощнику проанализировать сложившуюся ситуацию и самостоятельно найти выход из положения. Конечно, вы поддерживали и направляли его, однако ответственность за окончательный выбор наиболее эффективного способа решения проблемы осталась на нем. Кроме того, используя местоимение «мы», вы дали ему понять, что действительно работаете совместно. Человек убедился в том, что вас интересует его мнение, вы готовы сотрудничать и, в случае необходимости, оказывать поддержку.

### **Слова играют важную роль, однако полностью полагаться на них не стоит**

Иногда слушатель неверно истолковывает значение, которое мы придаем своим словам. Это приводит к возникновению коммуникативных проблем. В подобных ситуациях вам может помочь замена того или иного слова. Если после этого недопонимание исчезло, значит, проблема носила чисто семантический характер, то есть была связана исключительно со значением слова. В противном случае причины коммуникативной неудачи являются более глубокими и вам следует убедиться в том, что вы и ваш собеседник говорите «на одном языке».

Приведу конкретный пример. Однажды во время моей лекции одна из участниц выразила несогласие по поводу вопроса из области кинестетики. Дело в том, что я



определял процесс кинестетический и обучения как процесс обучения посредством чувственного восприятия и поступков. Однако она была уверена в том, что я говорил об интуиции, а не о чувствах. Стремясь разрешить возникшую проблему, я спросил ее, считает ли она, что интуиция — это инстинкт. Она ответила отрицательно. Я поинтересовался, считает ли она, что, действуя на основании чувственного восприятия, человек прислушивается к своей интуиции. Она допускала такую возможность. Тогда я решил просто заменить одно слово другим и в конце концов определил три основных чувства: зрение, слух и интуицию (вместо чувств). Все остались довольны!

Не придавайте словам слишком большое значение — всматривайтесь в их смысл.

## КОЛЛЕГИ

Мысль о том, что человек должен испытывать симпатию по отношению ко всем, с кем он работает, безусловно, является заблуждением.

Во время совместной работы с людьми, над которыми вы не имеете прямой власти (а также с теми, кто не является вашим непосредственным начальником), нередко возникают различного рода проблемы. Наши советы помогут вам избежать разногласий, ссор и конфликтов.

### 1. Четкое распределение полномочий, обязанностей и совместной ответственности

Определите, какими полномочиями вы обладаете. Выясните, какие обязанности вы выполняете, за что конкретно несете ответственность.

### 2. Определение и разделение имеющихся ресурсов

Кто будет вам помогать? Каков бюджет? Каковы сроки выполнения работы?

### 3. Разрешение конфликтов путем проведения переговоров.

Учитывая тот факт, что вы не обладаете непосредственной властью над своими коллегами, в случае возникновения конфликтов вам следует искать пути выхода из сложившейся ситуации при помощи проведения переговоров. Старайтесь найти такое решение проблемы, чтобы никто не чувствовал себя проигравшим.

### 4. Информирование, просьба и предложение помощи

Старайтесь, чтобы заинтересованные лица находились в курсе того, насколько успешно вы выполняете свою работу. Если вы чувствуете, что не успеваете выполнить то или иное задание в указанный срок, попросите помощи у своих коллег. Если замечаете, что в график не укладывается кто-то из сотрудников, предложите свою помощь.

### 4. Связи за пределами отдела

Следует всегда поддерживать контакт с людьми, которые работают в других отделах компании. Это позволяет снизить количество стрессовых ситуаций на рабочем месте, а в случае необходимости предоставляет возможность обратиться за помощью к сотрудникам других отделов и укрепляет партнерские отношения.

## **Не плюй в колодец...**

Когда я занимался реализацией компьютерного оборудования и различных систем некоторое время мне пришлось работать вместе с человеком, который, по моему твердому убеждению, не отличался особыми талантами. Не могу сказать, что я был расстроен, когда мой коллега уволился и решил заняться чем-то другим. Несколько

лег спустя мне необходимо было продать системное оборудование одной крупной компании, и каково же было мое удивление, когда, позвонив туда, я обнаружил, что ее вице-президентом является мой бывший сослуживец. Неожиданно оказалось, что у него было гораздо больше способностей и талантов, чем я мог себе представить! Вы можете встретить своих коллег в самых неожиданных местах, поэтому старайтесь никогда не сжигать мосты — ваши действия могут впоследствии обернуться против вас самих! Помните о народной мудрости: «Не плюй в колодец — пригодится воды напиться»

## **КОММУНИКАТИВНЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ**

*Никто не может избежать встречи с препятствием. Но благополучно преодолеть его сможет только тот, кто вовремя обратится за помощью!*

ПИТЕР

Вам случалось в самый неподходящий момент попадать в дорожную пробку? Именно тогда, когда вы спешите на важную встречу, транспорт застывает, превращаясь в серьезное препятствие на вашем пути. В подобных ситуациях человек чувствует, что оказался в западне. Ощущая свою беспомощность, он в растерянности спрашивает: «Почему это случилось именно со мной? Что делать? Где найти выход?» Препятствия, возникающие в процессе коммуникации, являются не менее серьезными. Они способны развеять ваши надежды на успех даже в том случае, если, вступая в диалог, вы четко осознавали, какова ваша цель и что вам необходимо делать для ее достижения. Коммуникативные препятствия искажают смысл передаваемой информации. Эффективная коммуникация возможна только в том случае, когда послание, полученное одним человеком, в точности соответствует посланию, которое было отправлено другим.

Различают личностные и межличностные коммуникативные препятствия.

*К первой категории относятся:*

недостаток уверенности в себе и своих силах;  
беспокойство;  
депрессия;  
безразличие;  
искажение информации;  
растерянность;  
непрятие;  
чрезмерная занятость;  
недостаток знаний;  
недостаток коммуникативных навыков;  
ложные суждения;  
глубокая эмоциональная заинтересованность;  
отвлекающие факторы;  
подозрительность;  
неумение слушать другого человека.

*Ко второй категории относятся:*

- стереотипы;
- предубеждения;
- несогласие;

- недостаток авторитета или самооценки;
- недостаток доверия или надежности;
- социальный конфликт;
- политические или культурные разногласия;
- недостаток коммуникативных навыков;
- различия в восприятии, жизненных ценностях и верованиях;
- соперничество и сопротивление;
- недооценка коммуникативного процесса.

Кроме того, коммуникативные препятствия возникают в силу половых, культурных, возрастных, национальных, образовательных и профессиональных различий. Все эти факторы обладают свойством исказить информацию и вносить путаницу в коммуникационный процесс. Ваша основная цель — осознание причин и успешное преодоление возникших барьеров.

Выделяют пять основных и наиболее распространенных причин возникновения коммуникативных препятствий:

1. Сенсорные различия.
2. Различные мотивации.
3. Различия во времени.
4. Различия в восприятии.
5. Предположения или ложные суждения.

Для получения более подробной информации обратитесь к соответствующим главам нашей книги.

### **Заметить коммуникативный барьер всегда легче со стороны**

Если человек способен видеть не только положительные, но и отрицательные стороны той или иной проблемы, скорее всего, она не затрагивает его личных интересов. Меня всегда удивляет способность человека вникать в суть разговора, спокойно выслушивать разные точки зрения и предлагать идеальные варианты выхода из создавшейся ситуации

В большинстве случаев подобные способности объясняются достаточно просто -- эмоциональным безразличием. Собеседник который лично не заинтересован в разрешении обсуждаемой проблемы, способен избежать искажений и непонимания. Он с легкостью преодолевает коммуникативные барьеры

Всегда сохраняйте спокойствие Контролируйте собственные эмоции и ни в коем случае не осуждайте других. Безусловно, это нелегко, но постарайтесь не делать поспешных выводов и трезво оценивайте ситуацию.

### **КРИТИКА**

*Критика — это не что иное, как оценка, которую собеседник дает вашим поступкам Именно так нам следует воспринимать ее!*

### **РОБЕРГ**

Иногда критика является заслуженной, иногда — нет. Однако вы сможете выяснить это только после того, как внимательно выслушаете и проанализируете критические замечания, сделанные в ваш адрес.

Отказываясь слушать критику, вы лишаете себя возможности узнать, что думает о вас другой человек, и таким образом наносите непоправимый вред вашим отношениям.

Как правильно воспринимать критику?

В идеале вам следует:

- Внимательно выслушать собеседника.
- Проявить открытость и гибкость восприятия.
- Суммировать услышанное, чтобы лучше понять точку зрения собеседника.
- Воздержаться от суждений и обид.
- Поблагодарить собеседника за то, что он поделился с вами своим мнением;

В некоторых случаях критические замечания способствуют личностному развитию и движению вперед.

В действительности:

\* Даже человеку, который морально готов выслушать замечания, чрезвычайно сложно спокойно воспринимать критику. Обратите внимание на источник поступления критики и уровень его компетентности.

\* Независимо от степени вашей открытости, заинтересованности и уравновешенности, критика способна задеть за живое. В подобных ситуациях мы теряем над собой контроль и в глубине души мечтаем об одном: чтобы человек который осмелился высказать свою точку зрения, просто испарился в воздухе! Старайтесь отбросить все лишнее и сосредоточиться на истине.

\* Не придавайте этому слишком много значения, ведь критика — вполне нормальное явление. Дайте выход эмоциям, обсудите услышанные замечания в кругу друзей, а потом просто забудьте об этом!

В группе из тридцати человек всегда найдется хотя бы один любитель покритиковать других

По окончании лекции во время которой я рассказывал студентам, как им следует относиться к критическим высказываниям, один из учеников (который, кстати, никогда не был особенно внимательным слушателем) спросил, на каком основании я стал преподавателем в одном из самых престижных университетов Канады. В этот момент я почувствовал как кровь приливает к вискам. Меня переполняла злость, и я мечтал как следует проучить этого выскочку. Однако больше всего меня злил тот факт, что всего несколько секунд назад я с умным видом объяснял своим студентам, как легко выслушивать критику!

Без сомнения, критические замечания, которые застают вас врасплох и задевают за живое, невозможно воспринимать спокойно— они причиняют боль. Инстинктивная реакция человека на ощущение боли (независимо от того, насколько уравновешенным он является) -- агрессия. Мы стремимся отомстить обидчику.

## **КРУГОВОРОТ**

*Сделай шаг на восток — и ты продвинешься на запад.*

ДЗЭНСКАЯ МУДРОСТЬ

Любая коммуникация начинается с определения конечной цели. Для того чтобы иметь возможность донести истинный смысл своих слов до коммуникативного партнера, вам необходимо прежде всего четко определить, что именно вы хотите сказать.

После установления конкретной цели вы автоматически переходите на следующий

уровень коммуникации, который мы назвали «Круговорот». Это понятие характеризует определенную схему, в соответствии с которой вам следует выстраивать диалог со своим партнером. Другими словами, мы предлагаем вам четкий порядок действий.

Итак, после того как вы определили конечную цель коммуникации, вам необходимо:

Стремиться к достижению поставленной цели.

Проводить анализ полученных результатов.

Пересмотреть тактику поведения, в случае если желаемый результат не был достигнут.

Рассмотрим данную схему более подробно.

\* Стремление к достижению цели требует от вас полной концентрации. Успех диалога будет зависеть от того, удастся ли вам подобрать подходящую тактику поведения.

\* Провести анализ полученных результатов вам поможет установление тесного контакта с коммуникативным партнером — наблюдайте, говорите и слушайте. Осознание результатов является основой для перехода к следующему этапу — пересмотру собственной тактики поведения.

\* В случае если вам так и не удалось достигнуть желаемого результата, следует произвести корректировку своих действий и использовать другие способы самовыражения и воздействия на партнера.

Таким образом, в процессе коммуникации вам необходимо полностью сконцентрироваться, использовать наиболее подходящие средства для достижения поставленной цели, внимательно наблюдать за реакцией партнера и в случае необходимости корректировать свои действия. Мы советуем вам прибегать к помощи предложенной схемы до тех пор, пока вы не достигнете заветной цели и не используете все свои возможности.

Вам необходимо научиться проявлять гибкость, действовать в соответствии с обстоятельствами и анализировать ответную реакцию. Наблюдайте за своим партнером. Помните, что в случае если вы не достигли желаемых результатов, вам следует проанализировать собственное поведение и изменить подход к коммуникативному процессу. Подумайте еще раз, знаете ли вы, к чему именно стремитесь. Участвуя в диалоге, вы должны быть абсолютно уверены в том, что слова выражают ваши истинные мысли, партнер правильно вас понимает.

### **Круговорот воды в природе**

Когда-то в школе нам объясняли, что представляет собой такое явление, как круговорот воды в природе. Вода накапливается в атмосфере и рано или поздно выпадает на землю в виде осадков. После этого, впитываясь в почву, она образует проливы и реки, которые, в свою очередь, впадают в моря и океаны. Затем, под воздействием солнечного тепла, вода испаряется с их поверхности и круг замыкается, чтобы повториться вновь. Мы знаем, что круговорот бесконечен. С тех пор ничего не изменилось. В обязанности каждой сознательной личности входит поиск ответов на вопросы, поиск разгадки всех необъяснимых причин, которые существуют в нашей жизни.

### **ЛИДЕРСТВО**

*Величайшим открытием XX столетия является возможность человека изменять свою жизнь, трансформируя собственные взгляды.*

Уильям Джеймс\*

Один из участников коммуникативного процесса обязательно занимает лидирующую позицию. Не имеет совершенно никакого значения, кто из собеседников говорит больше, — коммуникативное лидерство может выражаться при помощи вопросов, интонации и языка тела. Однако по-настоящему эффективная коммуникация предполагает постоянную смену лидера.

Мы предлагаем вам простой способ выражения самых сложных идей — будьте хорошим лидером.» Единственное, что для этого необходимо. — всегда помнить о том, что лидерство идет изнутри. Данное понятие включает в себя:

- знание самого себя;

-----  
\* Джеймс Уильям (1842-1910) — американский философ и психолог, автор книги «Основания психологии» (1890) Развивал функциональный подход в психологии сознания Внес значительный вклад в развитие теорий внимания, мышления и личности — *Прим перев*

- наличие собственной точки зрения и стремлений;
- смелость, необходимая для того, чтобы идти на риск;
- способность устанавливать эффективную коммуникацию;
- осознание процесса личностного развития и собственных достижений.

Вышеперечисленные факторы представляют собой пять основных шагов, которые необходимо совершить, для того чтобы стать лидером изнутри как в личном, так и в профессиональном плане. Эта система используется сегодня во многих странах мира, и ее изучение входит в программу ведущих университетов. Более подробную информацию вы найдете в книге Питера Урса Бендера «Лидерство изнутри».

### **Управлять каноэ должны двое**

В книге «Лидерство изнутри» автор рекомендует читателям применять тактику сотрудничества. Каждый человек способен изменить свою жизнь в соответствии с собственными мечтами при условии, что будет следовать специально разработанной для этого программе.

Однако в действительности, если два человека выполняют совместную работу, один из них обязательно занимает позицию лидера. Представьте себе двух человек, управляющих каноэ: один на носу, другой на корме. Их основная задача — осуществлять одновременное совместное управление (хотя при этом их управленческие стили различны), в противном случае уплыть далеко им не удастся. Человек, сидящий на носу, задает скорость, а тот, кто на корме, контролирует направление движения. И только сотрудничество двигает их вперед. Каноэ может развивать удивительную скорость при условии, что им одновременно управляют два человека.

**Люди, КОТОРЫЕ ВСЕГДА ГОВОРЯТ «ДА»**

*Когда дипломат говорит «да»,  
он подразумевает «возможно».*

*Когда дипломат говорит «возможно»,  
он подразумевает «нет».*

*Если же он говорит  
«нет» — он не дипломат!*

Лорд Деннин!

Всем нам не раз приходилось встречать людей со сложным характером. Мы не можем избежать общения с ними, однако у нас есть возможность научиться общаться с такими людьми. Мы предлагаем вашему вниманию несколько советов, которые помогут вам установить контакт с людьми, принадлежащими к одному из **наиболее известных типов личности**, — **людям, которые всегда говорят «да»**.

Люди данного поведенческого типа соглашаются практически со всем, что слышат, и отвечают положительно в ответ на все адресованные им просьбы, **однако их поступки чрезвычайно редко соответствуют словам**. Являясь представителями социально открытого типа, эти люди говорят «да», но действуют наоборот, не желая задеть ваши чувства. **Представители экспрессивного типа поступают таким образом потому, что стремятся привлечь к себе внимание и совершенно не настроены на серьезную работу.**

Чтобы наладить эффективную коммуникацию с человеком данного поведенческого типа, соблюдайте следующие условия:

- Поощряйте несогласие. Создайте условия, при которых человек сможет уверенно сказать «нет», не чувствуя своей вины.
- Исследуйте причины. Старайтесь выяснить, что настораживает собеседника, заставляя его говорить одно, а делать другое.
- Контролируйте процесс. Поручая то или иное задание, не ждите установленного срока окончания работы, чтобы оценить результат, — осуществляйте постоянную проверку рабочего процесса.
- Предоставляйте возможность свободного выбора. Научите человека, который всегда говорит «да», говорить «нет».
- Акцентируйте внимание на ожидаемых результатах, временных рамках и приоритетах. Убедитесь в том, что собеседник понимает, какова его приоритетная задача.

**Четко формулируйте свой ответ!**

Я никогда не умел говорить людям «нет» вследствие чего перегружал себя работой, соглашаясь на выполнение дополнительных заданий, несмотря на то что у меня совершенно не было свободного времени. В результате страдало качество моей работы. Помните- соглашаясь с одним человеком, вы всегда отказываете другому. Такова реальность! С годами мне удалось научиться определять приоритетные задачи и посвящать их выполнению большую часть своего времени и сил. Безусловно, это помогло мне значительно улучшить результаты. Отвечая «нет» на какое-либо предложение, вы, таким образом, позволяете себе и окружающим сказать «да» в ответ на более важное.

## **МЕДЛИТЕЛЬНЫЕ ЛЮДИ**

*Несомненно, мысль о том, что чем меньше у человека дел, тем меньше времени он находит на их выполнение, является справедливой. Мы зеваем, тянем время,*

*ищем причины или просто откладываем на завтра то, что не будет выполнено никогда.*

Лорд

ЧЕСТЕРФИЛД

Для того чтобы правильно использовать каждую секунду своего времени, человеку необходимо не только научиться говорить «нет» в случаях когда это необходимо, но и освоить способы преодоления собственной медлительности. Следует признать, что преодолеть свою лень и медлительность достаточно сложно.

Однако не менее сложно работать с людьми, которые постоянно тянут время.

Для каждого типа личности характерны индивидуальные причины медлительности.

- Люди экспрессивного типа неохотно выполняют работу, которая является недостаточно активной.
- Люди руководящего типа откладывают выполнение второстепенных заданий.
- Люди социально открытого типа опасаются работы, которая вызывает слишком много разногласий.
- Люди аналитического типа тянут время, потому что боятся допустить ошибку.

Результаты моих исследований показали, что человек может преодолеть собственную медлительность двумя способами: путем структуризации процесса работы либо под воздействием окружающих. Структуризация представляет собой основополагающий фактор в достижении успеха. Поддержка окружающих предполагает непрерывную помощь, одобрение и поощрение, которые необходимы человеку, для того чтобы применить структурный метод работы. Выясните, чего именно не хватает вашему собеседнику, и восполните имеющиеся пробелы.

Если вы вступаете в диалог с медлительным человеком:

- выясните, каковы причины медлительности, и постарайтесь создать атмосферу искренности и взаимопонимания;
- будьте готовы оказать собеседнику помощь в решении проблем, определении приоритетов и принятии решений;
- подчеркивайте важность выполняемой им работы и общую значимость проекта;
- одобряйте принятые им решения — это поможет вам создать атмосферу взаимного доверия;
- постоянно подбадривайте собеседника.

### **Следите за сотрудниками, которые проявляют медлительность в работе**

Люди, не задумываясь, обещают «исправиться в следующий раз», но в действительности редко сдерживают данное обещание. Нам приходится сталкиваться с этой печальной истиной каждый раз, когда мы пытаемся добиться от человека определенных результатов

Однажды я был вынужден попросить одного из сотрудников изменить привычное для него поведение, то есть отказаться от постоянных и продолжительных перерывов в работе. Когда я делал ему замечания, он всегда находил достойное оправдание своему поведению и обещал, что подобное не повторится. Я слышал эти обещания много раз

Он сдержал свое слово — но только после того, как я напрямую сказал ему о возможных последствиях его поведения. Я показал ему, что не намерен мириться с настоящим положением дел и ему грозит увольнение Это заставило его найти в себе



силы измениться

## **МЕТКИЙ СТРЕЛОК»**

*Подобно всем человеческим порокам жестокость не нуждается в мотивации, ей необходима только возможность!*

Джордж Элиот

Подлинный юмор обходится без сарказма и недопустимой иронии, без язвительных замечаний и косвенных намеков. Хорошая шутка не нуждается в грубости и жестокости. Безусловно, умение тонко использовать вышеперечисленные факторы может служить проявлением высокого интеллекта, однако, как однажды заметил известный американский политолог и профессор Джеймс Тербер, в отличие от французов и англичан жители Северной Америки не слышали ничего подобного со времен Бенджамина Франклина. Скорее всего, это утверждение господин Тербер адресовал «метким стрелкам» — людям, которые нападают на окружающих под прикрытием саркастичных намеков и двусмысленного юмора.

Английская романистка доминиканского происхождения Жан Рис в «Письмах 1931-1966» (Jean Rhys. Lettes, 1931—1966) предоставляет точное описание данного феномена: «Я полагаю, что стремление к жестокости (словесной, конечно, так как другие ее проявления опасны — они могут повлечь за собой наказание) и причинению боли является неотъемлемой составляющей человеческой природы. Дружеские встречи (во всяком случае, большинство из них) превращаются в словесные сражения, а беседа двух приятелей нередко напоминает поле битвы. Каждый старается нанести удар первым, чтобы насладиться собственным триумфом и чувством превосходства!»

В общении с «меткими стрелками» необходимо соблюдать следующие правила:

1. Сохраняйте спокойствие и сосредоточенность. Контролируйте свои эмоции, не поддавайтесь нападкам — все это вы уже не раз слышали.
2. Отражайте нападение (даже, если находитесь в общественном месте), удерживая зрительный контакт и сохраняя эмоциональное преимущество.
3. Ставьте под сомнение справедливость и уточняйте значение того или иного утверждения, (например: «Я не совсем понимаю, что вы хотели этим сказать»).
4. Помните, что «меткий стрелок» всего лишь хочет привлечь внимание публики. Для него важен не способ, а результат. Он не выживет без внимания окружающих. (Люди экспрессивного типа в определенных ситуациях склонны превращаться в «метких стрелков», поэтому во избежание проблем предоставьте им возможность высказаться прежде, чем это произойдет.)
5. Продолжайте настойчиво требовать :«Ограничьтесь комментариями строго на заданную тему!»

## **Посмотрите на меня!**

Не забывайте о том, что далеко не все в этом мире стремятся обидеть или задеть вас. Некоторым это совершенно неинтересно.

Вспомните то время, когда вы еще учились в школе. Был ли в вашем классе «клоун», который любыми способами пытался всех рассмешить? В действительности этот ребенок просто нуждался во внимании и одобрении окружающих. «Меткий стрелок» задевает вас только для того, чтобы все вокруг оживилось и порадовалось, что на этот раз он обратил свой взор на вас, а не на них. Если вам все равно —

проигнорируйте его глупые нападки, если нет— выскажитесь. Вы единственный, кто обладает правом определять допустимые нормы и границы в той или иной ситуации

## **МИМИКА**

*Если бы мне предложили сделать выбор — наблюдать за телодвижениями или мимикой человека, — я бы, без сомнения, сконцентрировал внимание на лице. Я выбираю мимику!*

РОБЕРТ

Как определить, в каком эмоциональном состоянии находится человек в той или иной жизненной ситуации? Доктор Пол Экмар из Калифорнийского университета разработал систему, позволяющую идентифицировать шесть основных эмоциональных состояний человека:

1. Печаль— приподнятые брови и наморщенный лоб.
2. Удивление!— приподнятые брови и открытый рот.
3. Злость— опущенные брови, пристальный взгляд и крепко сжатые зубы.
4. Счастье — улыбка, веселые глаза и приоткрытый рот.
5. Страх — широко открытые глаза и рот, приподнятые брови.
6. Отвращение — сморщенный нос и открытый рот.

## **Крик**

Что может служить лучшим примером изображения человеческой агонии, чем известная картина Эдварда Мунка\* «Крик»? На ней мы видим человека, находящегося в бессознательном, с психологической точки зрения, состоянии. Нам не дано разобрать его пол, мы видим только, что человек этот стоит на мосту с широко открытыми от ужаса глазами и ртом. Эта личность является воплощением психологического страха и страданий.

Возможно, вы помните знаменитую фотографию вьетнамской девочки Ким Фук, которая чудом осталась в живых после напалмовых атак на Вьетнам 8 июня 1972 года. На этой фотографии лицо Ким искажено тем же психологическим страхом, что и лицо человека с картины Мунка. Во многом именно благодаря выражению ужаса, отчаяния и страха на лице Ким, а также широкому распространению этой фотографии по всему миру удалось разрешить вьетнамский конфликт. Одно только выражение лица способно заставить нас увидеть истину, осознать свои ошибки и приступить к действиям!

-----  
\* Мунк Эдвард (1863—1944) — известный норвежский живописец и график. В своем творчестве часто обращался к «вечным» мотивам смерти, угасания, одиночества и тревоги. Создавал произведения монументально-декоративной живописи, писал мажорные по колориту пейзажи, создал галерею выразительных портретов и много работал в области ксилографии, офорта и литографии. — *Прим. перев.*

## **МОЛЧАНИЕ**

*Тишина подобна музыке.*

Ирландская народная мудрость

Молчание — золото, не так ли? Оно не является знаком согласия, а свидетельствует лишь о том, что ваш собеседник не произнес ни слова. Проблема заключается в том,

что, когда человек молчит, сложно определить, какими будут его дальнейшие действия (если он вообще собирается действовать). Существуют разнообразные причины подобного поведения. Возможно, человек ожидает от вас более подробной информации или просто пытается таким образом воздействовать на вас.

Как справиться с нежелательной молчаливостью коммуникативного партнера?

- Задавайте открытые, конкретные вопросы — проявите настойчивость.
  - Терпеливо ждите ответов — используйте тишину в собственных интересах.
  - Выясните причину молчания собеседника — воспользуйтесь чувством юмора.
- Предоставьте собеседнику время на обдумывание ответа, однако помните о необходимости установления временных ограничений.

Отметьте важность получения ответа и последствия, к которым приведет его отсутствие. Поинтересуйтесь, можно ли расценивать молчание в качестве согласия. Выразите несогласие с точкой зрения собеседника — это поможет вовлечь его в диалог.

### **Тишина — ваше орудие!**

Однажды во время деловой встречи, на которой я выступил с предложением, кто-то из присутствующих невзначай упомянул об одном не совсем приятном эпизоде из моего прошлого. Было совершенно ясно, что этот человек просто пытался привлечь внимание к собственной персоне и выставить меня дураком.

Я взял себя в руки, посмотрел ему прямо в глаза и громко спросил: «Какое отношение ваше замечание имеет к моему сегодняшнему предложению?» Воцарилась мертвая тишина. С моей стороны было чрезвычайно важно сохранять молчание до тех пор, пока не заговорит мой обидчик. Однако ему нечего было сказать, так как у него не было ответа на заданный вопрос.

Человек надеялся застать меня врасплох, но стоило мне потребовать объяснений, как он почувствовал себя неудобно. В данной ситуации важнейшую роль сыграл тот факт, что мне удалось сохранить молчание, когда это было необходимо. Тишина позволила мне сохранить эмоциональное лидерство. Если бы я начал оправдываться или защищаться, то таким образом доказал бы правоту собеседника и превратился в посмешище. Но благодаря своевременному молчанию мне удалось избежать этого и одержать победу над противником.

## **МОТИВАЦИЯ**

*Мотивация — это результат неосуществленных желаний.*

ПИТЕР

Мотивация играет основную роль в способности человека воздействовать на окружающих. В межличностной коммуникации необходимо обращать особое внимание на вопросы, при помощи которых вам удастся узнать истинные мотивы своего собеседника.

Помните о том, что **человек готов приложить все усилия, для того чтобы избежать боли или получить максимальное удовольствие.** Необходимо признать, что в большинстве случаев желание избежать боли одерживает верх над желанием получить удовольствие. Узнайте, к чему стремится ваш собеседник. Ответ на данный вопрос, как правило, позволяет определить мотивацию человека.

Итак, ваш коммуникативный партнер стремится избежать боли? (Например: «Я хотел бы бросить курить, потому что боюсь заработать рак легких!») Стремится получить удовольствие? (Например: «Когда я брошу курить, у меня появится возможность получать больше удовольствия от еды!»)

Для того чтобы оказывать влияние на мнение собеседника, необходимо прежде всего настроить его на «прием», то есть привести в состояние, которое позволит ему воспринимать вашу информацию. Добиться этого можно двумя способами:

1. Изменить физическое состояние, то есть поведение и поступки человека.
2. Изменить духовное состояние, то есть мысли и идеи человека.

Вы замечали, как сложно заставить какой-либо объект двигаться? Вспомните, как тяжело толкать машину, если она не заводится, однако как только мотор начинает работать, вы уже не ощущаете сильного сопротивления.

Что касается общения с людьми, то тут ситуация обстоит так же. Преодолевайте инерцию, сдвиньте человека с места! **Как только он изменит положение тела, изменится и его взгляд на окружающий мир.**

Попробуйте последовать нашему совету! Если собеседник сидит, предложите ему встать, если, разговаривая с вами, он продолжает что-то писать, попросите его остановиться и уделить вам внимание. Кроме того, вы можете предложить человеку пройтись с вами вместе, например, по коридору до соседнего кабинета. Как только вам удастся сдвинуть человека с места, попробуйте изменить направление его мыслей.

Более того, данный прием способен помочь вам самим, если вы попали в тупиковую ситуацию. Например, вы собираетесь написать письмо, но у вас ничего не получается. Вы чувствуете, что у вас нет вдохновения. Несмотря на все ваши попытки, вам не удается сконцентрироваться. Ничего не помогает?

Встаньте со своего места и сделайте перерыв. Выпейте чашку кофе или чаю. Прогуляйтесь. Когда вы вернетесь к выполнению задания, то наверняка ощутите прилив энергии. Этот способ действительно работает. **Изменяя свое физическое положение, вы изменяете восприятие.** Вы вновь чувствуете в себе силы и готовы к работе!

**Другим способом воздействовать на точку зрения собеседника является изменение его духовного состояния, и в этом вам помогут вопросы.** Прибегая к помощи данного способа, необходимо помнить о том, что существуют две категории людей: принадлежащие к первой категории склонны действовать самостоятельно в любых обстоятельствах, участники второй, напротив, предпочитают дожидаться обстоятельств, которые вынудят их действовать. Используя следующие вопросы, попробуйте определить, к какому типу людей относится ваш собеседник:

- \* Что для вас самое главное в..?
- \* Как бы вы поступили в подобной ситуации?
- \* Что необходимо для того, чтобы получить вашу поддержку в данном вопросе?
- \* Чего вы ждете от..?

Ответы на подобные вопросы позволяют определить приоритеты собеседника. Отметим, что приоритеты представляют собой один из наиболее важных аспектов, позволяющих раскрыть подлинные мотивы человека. Постарайтесь в точности

запомнить каждое слово и фразу, чтобы впоследствии использовать их в разговоре. Таким образом, вы сможете показать собеседнику, что внимательно выслушали и поняли его точку зрения.

Далее вам следует задать следующий вопрос: «Почему это ... (здесь вы должны вставить слово или фразу, заимствованную из ответа собеседника на предыдущие вопросы) представляет для вас такую важность?» Услышав ответ, вы поймете, к чему *стремится* либо чего *пытается избежать* человек. Помогайте ему точнее выразить собственные приоритеты. Будьте предельно внимательны и **помните о том, что стремиться к богатству и пытаться избежать нищеты — это две совершенно разные вещи**. Возможно, на первый взгляд они кажутся одинаковыми, но на бессознательном уровне свидетельствуют о совершенно разных приоритетах.

После этого, вновь используя слово или фразу, заимствованную из ответа собеседника на предыдущие вопросы, спросите: «Как вы узнаете, что добились поставленной цели?» На этот вопрос также существует два варианта ответа.

В первом случае собеседник ответит: «Я просто узнаю и все!» Тогда вы можете сделать вывод, что **этот человек следует внутренней мотивации** и в процессе выполнения работы ему потребуется минимум помощи и поддержки окружающих. Его не очень интересует мнение других людей, он всегда полагается на самого себя.

Во втором случае ваш партнер может сослаться на мнение членов семьи, коллег по работе или руководства. В оценке собственных достижений **он полностью полагается на мнение окружающих, подчиняясь внешней мотивации**. Подобным людям необходимы поддержка и признание — только положительная оценка окружающих служит в их сознании символом успеха.

Ваш следующий вопрос: «Отличается ли то, к чему вы стремитесь... (здесь вы вновь вставляете слово или фразу, заимствованную из ответа на предыдущие вопросы), от того, чем вы располагаете на данный момент?» Возможны два варианта ответа: «да» или «нет». Если человек стремится изменить свою жизнь, то его предполагаемое будущее резко отличается от настоящего. Во втором случае человек вполне доволен нынешними обстоятельствами и стремится внести в нее лишь незначительные коррективы.

И, наконец, задайте последний вопрос: «Почему вы выбрали именно... (здесь вам следует опять воспользоваться словом или фразой собеседника)?» В данном случае человек может перечислить конкретные причины либо рассказать длинную историю, которая будет представлять собой ответ на вопрос «как?», а не «почему?».

Четко отвечая на вопрос «почему?», собеседник дает вам понять, что ему хотелось бы увидеть список возможных вариантов. Вам следует предложить ему два, три или более вариантов и предоставить полную свободу действий. Дайте ему возможность работать самостоятельно.

Избегая вопроса «почему?» и отвечая на вопрос «как?», собеседник показывает, что для дальнейшей работы ему необходимо получить детальные инструкции. Вам следует немедленно их предоставить.

Приведенные выше вопросы помогут вам подтолкнуть (или, наоборот, удержать) человека к совершению определенных шагов. Главное, что вам необходимо для этого сделать, — это связать воедино его приоритеты и мотивацию, а также цель, которую

вы решили установить.

Помните о двух возможных мотивах: желании удовлетворить собственные потребности либо о нежелании испытывать боль. **Одни из нас стремятся к материальным благам, другие — к нематериальным, духовным ценностям.** Хороший слушатель готов с пониманием отнестись и к тем, и к другим.

Если вы задаете собеседнику вопрос о том, что его пугает, а он по тем или иным причинам всячески избегает разговора на эту тему, вам не удастся определить его жизненные приоритеты. Ищите ответ на вопрос «кто?», который практически всегда скрывается за ответом на вопрос «что?».

Будьте осторожны: вы можете столкнуться с серьезными препятствиями, если ваши мотивы не совпадают с мотивами ваших коллег.

Например, компания намерена приобрести новое оборудование для вашего отдела. Директор стремится найти идеальный вариант покупки, поэтому просит вас провести тщательное исследование рынка и изучить все возможные детали.

Вы, в свою очередь, считаете, что идеального варианта не существует, и не желаете впустую тратить свое драгоценное время и финансовые средства компании на бессмысленные исследования и поиски. Вам просто хочется, чтобы новое оборудование было куплено и установлено в самые кратчайшие сроки.

В данной ситуации у вас с директором, безусловно, общая цель, однако совершенно разные мотивы. Помочь вам сможет только умение и желание внимательно слушать друг друга. Вам необходимо логически обосновать собственные мотивы, то есть убедить директора в том, что финансовые затраты на исследование рынка превысят стоимость самого оборудования.

**Голод — лучший пример мотивации!**

Мотивация — это стремление человека удовлетворить собственные потребности. Если, после того как вы только что плотно пообедали, кто-нибудь подойдет и спросит у вас: «Что бы вам хотелось получить на ужин?» — вы, скорее всего, не найдете ответа. Потребность вашего организма в еде была только что удовлетворена, поэтому у вас нет и не может быть каких-либо идей или пожеланий по поводу следующей трапезы. В подобный момент у вас совершенно отсутствует мотивация!

## **НАБЛЮДЕНИЕ**

*Когда глаза говорят одно, а язык-другое, умный человек доверяет глазам!*

Ралф Уолдо ЭМЕРСОН

Процесс наблюдения заключается в поиске и обработке визуальных и аудиальных сигналов, которые собеседник посылает при помощи методов невербальной коммуникации. Другими словами, наблюдение предполагает оценку всего, что мы слышим и чувствуем. Некоторые определяют этот метод как **способность «слушать глазами»**.

Невербальная коммуникация способна рассказать о человеке много интересного. Вы получите возможность раскрыть в себе талант интуитивного коммуникатора, при условии что научитесь читать невербальные сигналы других людей. Наблюдение поможет вам по-другому взглянуть на процесс общения, испытать новые ощущения и сделать самые неожиданные открытия. Величайшие коммуникаторы всегда доверяли собственной интуиции и полностью полагались на нее. Последуйте их

примеру!

Вам не приходилось замечать, что вы полностью игнорировали тот или иной предмет до тех пор, пока не почувствовали заинтересованность? Как часто вы говорили себе: «Надо же, я никогда этого не замечал!»? **Человек не способен видеть то, чего он не замечает. Наблюдение требует полного сосредоточения и открытости.** Сконцентрируйтесь и постарайтесь обратить внимание на каждое движение собеседника. Вам необходимо уловить и проанализировать каждое мгновение разговора и собственные мимолетные ощущения.

Подобно Шерлоку Холмсу вам следует внимательно изучать своих собеседников и самым тщательным образом исследовать мельчайшие особенности их поведения. Соответствуют ли слова человека его движениям, взглядам и поступкам? Если вы замечаете несоответствие, у вас есть основание вспомнить слова Гамлета: **«Прогнило что-то в королевстве Датском!»** Например:

\* Случалось ли вам сомневаться, что подчиненный сумеет предоставить вам обещанный отчет в указанный срок?

\* Начальник уверяет вас, что поглощение компании не повлечет за собой сокращения кадров. Разве вам не кажется, что здесь что-то не так?

\* Вы расспрашиваете своего ребенка о происшествии в школе, но замечаете, что его состояние не соответствует тому, что он говорит.

В данном случае вам помогают невербальные коммуникативные сигналы.

Видеть *не* значит верить, однако верить — значит видеть. **Ищите соответствия между словами и действиями.**

Помните о том, что каждый человек способен развить в себе наблюдательность. Для этого необходимо посвящать упражнениям, направленным на концентрацию внимания, хотя бы 10—15 минут в день. Смотрите, ощущайте и прислушивайтесь к тому, что происходит вокруг вас. Отмечайте все свои чувства, все изменения: что изменилось, что произошло. **Анализ перемен — основная составляющая метода наблюдения.**

Старайтесь определить, что чувствует ваш собеседник. Внутренние переживания и эмоциональное состояние человека отражаются посредством таких способов невербальной коммуникации, как язык тела, в частности мимика и физиологические подсказки (подробнее о каждом из этих методов читайте в соответствующих главах).

Следите за изменениями в поведении окружающих — и вам откроются их подлинные ощущения. Используйте полученную информацию, чтобы определить, что происходит в тот или иной момент коммуникации.

Не забывайте о том, что один жест ровным счетом ничего не значит. Для того чтобы обрести абсолютную *уверенность* в справедливости своих предположений, необходимо отметить многократное повторение одного и того же движения. Кроме того, вам следует прислушиваться к собственной интуиции. В целом, невербальная коммуникация является гораздо более надежным источником информации, чем речь.

Наблюдая за человеком:

- Обращайте внимание на особенности его поведения, движения, личностные характеристики и прочие подсказки, которые могут принести вам пользу. - -
- Анализируйте результаты наблюдений.
- Проверяйте справедливость своих суждений, задавая вопросы.

- Используйте полученную информацию.

### **Слушайте людей глазами**

Согласно результатам проведенных исследований люди, перенесшие серьезное физическое заболевание (например, сердечный приступ), способны подмечать ложь в словах собеседника. Вы спросите, как им это удается? При помощи наблюдения-за языком человека!

Люди с теми или иными повреждениями мозга теряют способность говорить или воспринимать целые предложения, вследствие чего привыкают полагаться на собственную интуицию и наблюдение за поведением коммуникативного партнера. Остальная часть населения больше доверяет словам собеседника, поэтому эти люди гораздо чаще попадают в сети лжецов. Какой урок следует вынести из всего вышесказанного? Будьте бдительны и развивайте наблюдательность. **Слушайте людей глазами, а не ушами!**

### **НАБЛЮДЕНИЕ: ЧЕГО СЛЕДУЕТ ОЖИДАТЬ**

*Чем больше смотришь, тем больше видишь!*

ПИТЕР

Легко сказать: «Будь наблюдательным!» Однако как узнать, на что именно следует обращать особое внимание? Мы предлагаем вам сконцентрироваться на оценке следующих моментов:

Внешность.

Настроение.

Окружающая обстановка.

Сенсорная принадлежность.

Поведенческие особенности.

Язык тела и физиологические подсказки.

Эмоциональное состояние.

Более подробную информацию о вышеперечисленных аспектах невербальной коммуникации вы найдете в соответствующих главах нашей книги.

Применяя метод наблюдения, вы обретаете возможность узнать о своем собеседнике неизмеримо много нового. Наиболее важные детали, которые откроются вашему вниманию благодаря наблюдательности и интуитивному восприятию, перечислены ниже.

1. Симпатичны ли вы собеседнику? Если человек испытывает к вам симпатию, вы непременно заметите:

- улыбку;

• отражение занимаемой вами позы и жестов;

• уверенный зрительный контакт;

• стремление собеседника находиться ближе к вам;

• открытое положение корпуса (не скрещенные руки);

- прямой взгляд, являющий собой воплощение спокойствия, гармонии и покоя.

2. Интересуется ли собеседник вашей точкой зрения? Если да, то он:

• постарается расположиться как можно ближе к вам, чтобы лучше слышать ваши слова;

• займет уверенно-лояльную позицию;



- по мере возрастания интереса к вашим словам его глаза будут округляться, а зрачки расширяться;
  - освободит руки, расстегнет пуговицы на пиджаке, будет потирать подборок или кивать головой;
  - будет критически воспринимать поступающую информацию, поскольку критика свидетельствует о заинтересованности;
  - будет вести себя открыто и эмоционально.
3. Собеседник испытывает по отношению к вам чувство обиды, недоверия или несогласия? В таком случае в его поведении будут отсутствовать все признаки заинтересованности, перечисленные выше. Кроме того, вы заметите:
- рассеянный, отрешенный взгляд;
  - закрытое положение тела (скрещенные ноги, закрытые, скрещенные руки и застегнутые пуговицы пиджака);
  - попытки отвернуться от вас в противоположную сторону;
  - взгляд, направленный к двери;
  - напряженное выражение лица;
  - попытки прикрыть лицо или рот рукой, свидетельствующие о том, что человек хочет скрыть что-либо от вас;
  - прикосновения к носу или подбородку.

### **На что следует обращать внимание**

Тело человека не умеет врать.

Вы входите в кабинет своей начальницы и с воодушевлением спрашиваете: «Вы могли бы уделить мне минуту?» Она отвечает: «Да, конечно!», при этом, продолжая заниматься какими-то бумагами, документами и нервно поглядывая на часы. Она, без сомнения, занята. Как, по-вашему, вы действительно выбрали наиболее подходящее время для разговора? В случае если ваш вопрос не носит к обстоятельствам экстренной важности — вряд ли язык тела демонстрирует вам, что в данный момент человек очень занят и времени у него нет.

Как следует поступить? Мы советуем вам отметить чрезвычайную занятость начальницы и договориться с ней о встрече в любое удобное для нее время. Таким образом вам удастся заслужить доверие и расположить к себе человека. Ваш ответ мог бы звучать так: «Полагаю, вы очень заняты, и мне следует подождать более подходящего момента для обсуждения. Я хотел бы поговорить с вами по поводу предложения... Вероятно, это займет 10-15 минут. Вы смогли бы встретиться со мной в 14.00?»>-

Слушайте людей не только ушами, но и глазами

### **НАПОМИНАНИЯ**

*Давайте всегда встречать друг друга улыбкой, ведь улыбка — это зарождение любви.*

МАТЬ ТЕРЕЗА

Способность человека к сосредоточению и концентрации внимания является одной из

важнейших составляющих искусства слушать сердцем. Внимание — это лучший способ пробудить в собеседнике интерес к разговору. Для того чтобы всегда помнить о необходимости проявлять участие и внимание, запомните следующие правила:

- Улыбайтесь.
- В процессе диалога сохраняйте открытое положение.
- Будьте осторожны с прикосновениями
- Следите за продолжительностью зрительного контакта.
- Когда собеседник произносит свою речь, слегка наклонитесь к нему.
- Выражайте заинтересованность в словах собеседника при помощи кивка головы (согласие, удивление и так далее).
- Поддерживайте и вдохновляйте собеседника, используя вопросы и междометия.
- \* Мысленно старайтесь поставить себя на место собеседника. Спросите себя, как бы вы чувствовали себя в подобной ситуации.
- \* Соблюдайте дистанцию.

Ничто так не располагает к откровенной беседе, как искренняя, доброжелательная улыбка. Еще до того как вы начнете говорить, ваша улыбка скажет за вас: «Я очень рад вас видеть. Я с нетерпением ждал этого момента. Я воспринимаю вас как равного!» **И не забывайте подарить собеседнику улыбку в конце разговора, после того как вы придете к согласию.**

Открытое положение корпуса свидетельствует о готовности человека к коммуникации. Встаньте (сядьте) лицом к собеседнику, ни в коем случае не скрещивайте ни руки, ни ноги.

Легкий наклон в сторону собеседника во время слушания выражает вашу заинтересованность — вы демонстрируете свое отношение к мнению собеседника. Если вы хотите показать, что цените его идеи, вам необходимо постоянно находиться в состоянии готовности, принимать участие в разговоре.

Прикосновение — прекрасный способ продемонстрировать эмоциональную связь, однако будьте осторожны! В современном мире прикосновения не всегда верно интерпретируются. Собеседник может неправильно истолковать ваши намерения. Пожатие рук (отметим, что пол собеседника значения не имеет) является вполне допустимым, остальные виды прикосновений будут уместны в общении с более близкими людьми.

Прямой зрительный контакт вдохновляет собеседника, тем не менее не стоит забывать о том, что долгий пристальный взгляд расценивается как признак агрессии. В связи с этим мы советуем вам применить технику «исследования» (перемещайтесь взглядом по лицу человека в следующем порядке: глаза, щеки, подбородок и вновь глаза), которая представляет собой более дружелюбную форму зрительного контакта и производит впечатление искренней заинтересованности.

Кивок головы наравне с другими жестами способен выразить не только ваш интерес к словам собеседника, но и согласие, удивление или отрицание.

Мысленно поставив себя на место собеседника, вы обретаете возможность раскрыть мотивы его поведения. Спросите себя, что бы вы чувствовали в подобной ситуации. Забудьте об осуждении — оно заведет коммуникацию в тупик.

Помните: ваша цель — установить контакт и поддержать другого человека.

Соблюдайте дистанцию, не нарушайте границы личного пространства — это может

стать серьезным препятствием на пути к взаимопониманию (см. «Зона комфорта»). Обычно допустимой нормой считается расстояние вытянутой руки (или чуть больше). Если вы подойдете ближе, то вторгнетесь на личную территорию, если же отойдете дальше — проявите безразличие. Не забывайте о существовании культурных различий — ведь для того чтобы добиться успеха в процессе коммуникации, необходимо точно знать, какова зона комфорта собеседника.

### **Встреча старых добрых друзей**

Вам когда-нибудь приходилось наблюдать за животными? Вспомните, как быстро собаки становятся друзьями — радостно размахивающие из стороны в сторону хвосты, пасть, расплывшаяся в искренней добродушной улыбке и море положительной энергии. Возможно, и нам стоит встречать друг друга с такой теплотой? Мы называем этот метод приветствия «встреча старого доброго друга». Он является удивительно действенным. Попробуйте — и убедитесь сами!

Улыбнитесь широко и искренне. Со всей теплотой, на которую только способны. Улыбнитесь так, как если бы вы действительно неожиданно встретили старого доброго друга, которого давно потеряли и уже не надеялись найти. Будьте открыты и смотрите человеку в глаза. Наклоняясь ближе, протяните ему руку в знак приветствия. Если вы не знакомы, представьтесь и поинтересуйтесь, как зовут вашего собеседника. Обменяйтесь любезностями — и увидите, какой эффект произведет на человека подобное поведение.

### **НАСТРОЕНИЕ**

*Настроение человека, каким бы оно ни было, претерпевает постоянные метаморфозы.*

ГЕНРИ БЕРГСОН

Несмотря на то что в некоторых случаях определить настроение собеседника представляется практически невозможным, каждый, кто стремится к достижению успеха в коммуникативном процессе, должен попытаться сделать это еще до вступления в диалог. Если человек пребывает в хорошем расположении духа, вы можете быть уверены в том, что разговор будет складываться легко, в то время как плохое настроение собеседника обещает вам немало проблем.

Чтобы правильно оценить настроение человека, необходимо обратить внимание на следующие моменты:

1. Ваш собеседник расслаблен или напряжен? (Если человек напряжен, вам стоит попытаться создать спокойную, расслабляющую атмосферу.)
2. Ваш собеседник спешит? (В подобной ситуации не стоит начинать серьезный разговор, требующий концентрации и серьезных мыслительных процессов.)
3. Ваш собеседник занят, о чем-то думает? (Постарайтесь выяснить, о чем он думает.)
4. Ваш собеседник чрезвычайно молчалив? Необходимо отметить, что молчание может свидетельствовать о множестве различных состояний. Большинство не умеет правильно воспринимать это явление — тишина заставляет нас чувствовать себя неловко, поэтому мы спешим ее заполнить. Научитесь использовать тишину в соб-

ственных интересах. **Помните, молчание — это ваше оружие.**

- Молчание подчеркивает важность того или иного вопроса, акцентирует внимание.
- Молчание нередко провоцирует собеседника на раскрытие более подробной информации.
- Молчание создает напряженность.
- Молчание, следующее за озвученной просьбой (вопросом), свидетельствует о серьезности намерений.

### **Как выбрать подходящее время и место?**

Почему люди не ценят чужое время? Разве они не понимают, как раздражают нас своей назойливостью? Мы заняты, работаем на износ — нас поджимают сроки. В голове немало других проблем, но разве кому-нибудь есть до этого дело, разве это кого-то волнует? Вряд ли. Вот опять кто-то отрывает нас от дел и просит о помощи! Разве он не замечает, что нам и самим сейчас не помешала бы помощь?

А теперь остановитесь и мысленно поставьте себя на место другого человека. Попробуйте понять, в чем заключается его проблема, и задайте себе вопрос: «Сейчас подходящее время и место?»

### **НАЧАЛЬНИКИ**

*Независимо от рода деятельности ваша основная цель в работе — обеспечить повышение своему начальнику. Концентрируя внимание на достижении этой цели, вы можете быть уверены, что выполняете свою работу предельно хорошо.*

РОБЕРТ

У каждого из нас есть начальник, таким образом, все мы в той или иной степени являемся подчиненными. Наши руководители выглядят по-разному, придерживаются разных стилей в общении и одежде, однако всех их объединяет превосходящая должность и доминирующая черта характера — требовательность.

От того, насколько талантливо вы умеете общаться с вышестоящими людьми, зависят оценка выполненной вами работы и ваше продвижение по карьерной лестнице.

Предлагаем вам несколько советов, касающихся того, как общаться с начальником:

- Предлагайте начальнику решение проблемы, но ни в коем случае не навязывайте его.
- Делитесь с руководством не только положительной, но и отрицательной информацией.
- Не принимайте решения начальства близко к сердцу — здесь нет ничего личного.
- Обсуждайте и уточняйте круг ваших обязанностей и уровень ответственности, рабочие ресурсы и расписание, ожидаемые результаты и крайние сроки выполнения заданий.
- Требуйте отдачи от руководства.

### **Начальником могли бы быть и вы**

Вы встретите немало людей, которые не испытывают по отношению к своим начальникам независимо от того, насколько требовательными они являются, ничего, кроме благоговейного страха. Люди, имеющие прямое отношение к власти, чаще

всего вызывают у нас испуг и робость. Однако, если вы попытаетесь до конца разобраться в себе и сумеете обрести душевную гармонию вам откроется следующая истина: **«Возможно, я не лучше большинства людей в этом мире, но и не хуже их»**. Вопреки тому, что вы, возможно, предположили, я постиг эту мудрость не на уроках философии, а на личном опыте. На определенном этапе своей жизни я считал себя лучше некоторых людей, не осознавая того, что таким образом подтверждаю тот факт, что являюсь хуже других, особенно руководителей и людей, чей социальный статус выше моего. В действительности руководитель — это обычный человек, которому были на время «одолжены» определенные полномочия. Постарайтесь обрести гармонию и найти мир в своей душе — это позволит вам полностью контролировать свою жизнь и отношения с окружающими людьми, будь то начальники или подчиненные

## **НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ**

*Смысл заключается в самих людях, а не в словах, которые они произносят!*

РОБЕРТ

Нет ничего сложного в том, чтобы изменить собственную манеру речи, однако скрыть свои намерения от посторонних глаз практически невозможно. Слова способны скрыть ваши мысли, но не бессознательные импульсы. Сам по себе жест ни о чем не говорит, однако в сочетании со словами и с общим впечатлением, которое производит ваш собеседник, может рассказать о человеке очень многое. Невербальная коммуникация включает в себя:

### **1. Язык тела:**

- позы;
- жесты;
- зрительный контакт;
- телодвижения;
- мимику.

### **2. Окружающее пространство**

### **3. Интонацию.**

В 1872 году Чарлз Дарвин сказал, что способность сообщать о чувствах, желаниях и потребностях без помощи слов имела важнейшее значение для выживания человечества. **Результаты проведенных исследований показывают, что невербальная коммуникация предоставляет более надежную, точную и полную информацию о человеке, чем произносимые им слова.**

Несмотря на то, что невербальная коммуникация находится под влиянием культуры, к которой принадлежит человек, существуют универсальные жесты, узнаваемые в любой точке планеты и позволяющие определить шесть основных эмоциональных состояний человека (см. «Мимика»):

1. Печаль.
2. Страх.
3. Злость.
4. Отвращение.
5. Удивление.
6. Счастье.

Причиной непонимания нередко является концентрация внимания на словах собеседника и полное игнорирование его поведения. Чем больше вы наблюдаете, тем лучше сможете понять своего партнера.

Способность читать невербальные сигналы других людей определяет, насколько успешным коммуникатором вы сумеете стать в будущем.

### **Не позволяйте словам обмануть вас**

Джуди сказала, что у нее все хорошо, но ее невербальные сигналы говорили об обратном. У нее был слабый, испуганный голос — я слышал, что он вот-вот сорвется. Ее губы дрожали. Она сидела в кресле, ссутулившись и скрестив руки. Джуди вела себя отчужденно и старалась не смотреть мне в глаза.

Она переживала ужасные муки, но не хотела или не решалась поделиться со мной своей болью. Я посмотрел ей прямо в глаза и предложил помощь. Джуди вновь ответила, что все в порядке, но я слишком хорошо ее знал. Когда я повторил свой вопрос еще раз, она расплакалась и сказала, что ее мужу только что был поставлен диагноз — рак.

Не позволяйте словам вводить вас в заблуждение — читайте невербальные сигналы человека.

## **НЕГАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ**

*Нам ни за что и никогда не удастся этого сделать!*

**Существуют две вещи, с которыми бесполезно бороться, — невежество и узость взглядов.** С ними можно справиться лишь путем развития противоположных качеств. Великий английский мыслитель лорд Эктон еще в XIX веке сказал: «Они не вынесут обсуждения!»

Негативное мышление, которое нередко называют мышлением Поллианны\*, не является врожденным качеством - это приобретенная модель поведения. Необходимо отметить, что подобных людей нередко высоко ценят на работе, так как они обладают способностью проектировать ситуации, которые могут иметь место при наиболее неблагоприятном развитии событий. Основная проблема заключается в

-----  
\* Мышление Поллианны — позитивное мышление. Этот метод был назван в честь главной героини книги известной американской писательницы Э. Портер (1868—1920). Книга повествует о жизни обычной девочки, которая во всем умела видеть положительное и жить необычной «игрой в радость», вследствие чего смогла изменить к лучшему жизнь целого городка. — *Прим. перев.*

том, что люди, обладающие негативным типом мышления, лишены возможности принимать участие в прогнозировании и применять на практике этот способ мышления при благоприятном развитии событий. Более того, подобные люди панически боятся перемен и стараются всячески избегать любых новшеств. Большинство из них всю жизнь считают себя жертвами обстоятельств, полагая, что контроль над обстоятельствами никому недоступен. Сотрудничая с человеком подобного типа:

- воспользуйтесь его талантом к проектированию неблагоприятных ситуаций — это поможет вам подготовиться к худшему варианту развития событий;
  - старайтесь привлечь его к участию в прогнозировании позитивных событий;
  - не позволяйте ему «заразить» вас негативным восприятием окружающего мира.
- Помните: негативное восприятие является еще более заразительным, чем энтузиазм;
- избегайте общих рассуждений, будьте конкретны;
  - составьте два списка: «возможно» и «невозможно» — а затем попросите его проработать оба полученных перечня;
  - выясните, к чему стремится этот человек;
  - помогите ему сдвинуть свою жизнь с мертвой точки и обрести радость;
  - будьте готовы к тому, что вам придется обойтись без его поддержки. Четко излагайте свои мысли по поводу того, чего вы от него ожидаете.

Работники с негативным мышлением нередко опираются на предыдущий опыт и прошедшие события (см. «Разница во времени»). Сотрудничая с ними, вам не раз придется услышать фразу: «Мы никогда раньше этого не делали!» Кроме того, они не умеют мыслить логично. Вследствие того, что изменения, имевшие место в прошлом, не принесли им значительной выгоды, они пребывают в уверенности, что все последующие изменения также не сулят ничего хорошего, поэтому незачем что-либо менять!

В подобной ситуации у вас есть возможность действовать согласно следующим схемам:

- Не спорьте — вам все равно никогда не удастся переубедить человека с негативным восприятием.
- Сохраняйте оптимизм и выполняйте свою работу.
- Если у вас есть такая возможность, постарайтесь доказать собеседнику, что изменения, произошедшие в прошлом, имели для него положительные последствия.
- Попробуйте вовлечь его в игру «что, если», то есть в обсуждение возможных позитивных событий. «Я знаю, вы не верите в то, что это сработает, но все же, *что если* это действительно сработает? Что в этом случае может произойти?» — подобный вопрос автоматически переносит человека в будущее время. Заставляя собеседника размышлять о *возможных последствиях того, что еще не произошло*, вы отвлекаете его от негативного мышления, основанного на прошлом опыте.

### **Берегите позитивное восприятие**

Когда-то давно я считал, что следует по возможности избегать общения с людьми, обладающими негативным восприятием окружающего мира. Сегодня я уверен в том, что них надо бежать как от чумы. Негативное восприятие не менее заразно и опасно, чем инфекционные болезни.

### **НЕДОВЕРИЕ**

*Относитесь к людям так, как вам хотелось бы, чтобы они относились к вам!*

ПИТЕР

Подобно тому как чувство эмпатии способствует установлению доверия, обман может привести к созданию ситуации, которая, возможно, навсегда разрушит его.

Случалось ли вам когда-нибудь раскрывать свои секреты человеку, на первый взгляд

вызывавшему доверие, но который впоследствии вас обманул? Вспомните, что вы чувствовали в тот момент. Можно ли сохранить хрупкое чувство доверия к тому, кто хотя бы единожды предал вас?

Необходимо отметить, что данная проблема затрагивает более серьезные вопросы, нежели просто потеря доверия. Представим, что человек решил рассказать о личных или профессиональных проблемах одному из своих сослуживцев. Если последний нарушит обещанное молчание и обнародует услышанное, это может повлечь за собой более серьезные последствия, чем разочарование и обида доверившегося. Подобный поступок может послужить причиной возникновения агрессии или, что еще хуже, начала судебного разбирательства.

Каждый день мы слышим в новостях истории о том, что один из сотрудников той или иной компании, находясь в отчаянном состоянии, подал в суд на своего сослуживца, который обманул и разрушил его доверие. Таким образом, люди пытаются дать выход своим негативным эмоциям и отомстить обидчику. То же самое происходит и в семейных отношениях.

### **Необратимые последствия**

Джим понял, что его браку пришел конец, в тот момент когда услышал от одного из своих знакомых историю, которую он по секрету рассказал своей жене. Для него это было настоящим ударом. Он почувствовал, что уже никогда не сможет довериться этой женщине свои мысли и разделить с ней свои идеи.

**Для того чтобы установить доверие, вам потребуются месяцы и даже годы, в то время как разрушить его может один неверный шаг.**

Будьте очень осторожны и старайтесь сохранить доверие, завоеванное с таким трудом. Если вы нарушили доверие одного человека, кто может положиться на вас? Храните, доверенные вам секреты в тайне — от этого зависит ваше доброе имя. А оно, в свою очередь, является вашим самым главным богатством.

## **НЕПОНИМАНИЕ**

***Если человеку была дана пара ушей, пара глаз и всего один рот, логично предположить, что ему следует больше наблюдать и слушать, чем говорить.***

РОБЕРТ

В определенной степени причиной непонимания является неспособность говорящего ясно и четко излагать свои мысли. Однако непонимание также может возникнуть вследствие того, что человек не умеет правильно преподнести себя в качестве слушателя, тем самым осложняя для говорящего процесс донесения информации. К сожалению, у нас нет возможности контролировать поведение собеседника, однако мы способны контролировать свое собственное поведение. Принимая активное участие в разговоре, вы резко увеличиваете свои шансы на достижение успеха в понимании слов собеседника независимо от того, насколько они искажены.

Том Питере, известный автор книг, посвященных проблемам бизнеса, однажды сказал: **«Реальности не существует, существует лишь ее восприятие!»** Конфликты и непонимание чаще всего возникают из-за того, что мы слушаем других людей избирательно. У каждого из нас есть собственное восприятие окружающего мира,



поэтому, слушая собеседника, мы стараемся замечать в его словах лишь то, что соответствует нашему восприятию.

**Пассивное слушание автоматически приводит к непониманию.** В данном случае человек намеренно искажает полученную информацию и пропускает ее через «индивидуальный внутренний фильтр». Его единственная цель — интерпретировать слова говорящего таким образом, чтобы они совпали с его индивидуальным восприятием, с его точкой зрения.

Фильтрация полученной информации представляет собой прием избирательного слушания, который заставляет человека слышать только то, что совпадает с его собственным мнением. **Другими словами, человек обращает внимание только на ту информацию, которую считает важной.**

**Искажение информации имеет место в тех случаях, когда слушатель акцентирует внимание на деталях, игнорируя при этом общую картину.** Если вы не доверяете своему коммуникативному партнеру или испытываете к нему неприязнь, то непременно постараетесь исказить информацию, которую он пытается до вас донести. Вспомните, как работает спутниковая антенна, и представьте, что вы являетесь получателем информации, а в качестве сигналов выступают слова вашего коммуникативного партнера. Иногда эти сигналы бывают ясными и четкими, а иногда, напротив, слабыми и размытыми. Если сигнал блокируется, информация поступает к вам в искаженном виде. **Избирательное слушание, наравне с другими отвлекающими факторами, блокирует процесс понимания.**

В целом, необходимо отметить, что непонимание является неотъемлемой частью межличностной коммуникации. В среднем, человек игнорирует 70— 190 процентов полученной информации. Другими словами, спустя 48 часов после состоявшегося разговора в вашей памяти остается только 10—30 процентов услышанного.

Подобно тому как телевизионные тарелки настраивают на прием спутниковых сигналов, для полноценного восприятия и более глубокого понимания вам необходимо настроиться на прием информации.

### **Слова — это только способ выражения**

Представьте, что после собрания на работе к вам подошел коллега и поинтересовался, с какой, по вашему мнению целью оно было проведено «Зачем они устроили этот фарс? Ведь в нем не было никакой необходимости. Можно было разослать всем сотрудникам информацию по электронной почте — «все равно никто не потрудился выслушать наше мнение» — с обидой сказал он

Ваш ответ: «Полагаю, они просто хотели передать нам эту информацию напрямую и посчитали, что наилучший способ сделать это — устроить собрание»

Даже в том случае, если ваши слова соответствуют действительности, вы совершили большую ошибку, ответив таким образом. Дело в том что, задавая вам свой вопрос, коллега на самом деле не интересовался вашим точкой зрения. Он всего лишь стремился найти понимание и поддержку. Его слова послужили способом выражения мыслей.

В идеальном варианте вам следовало бы ответить: «Вы совершенно правы все данные мы могли бы получить по электронной почте. Вы, судя по всему, настроены решительно. Может быть у вас есть идеи по поводу того, как руково- дству необходим

было поступить в данном случае.

Демонстрируя готовность выслушать точку зрения человека и позволить ему разделить с вами собственное мнение, вы тем самым прокладываете дорогу к взаимопониманию. Отметим также, что, если вам не хотелось предоставлять пространственный ответ, вы могли бы просто сказать: «Вы совершенно правы» - и позволить собеседнику развивать тему.

## НЕСОВПАДЕНИЕ

*Как и в телефонном разговоре, в процессе коммуникации наступает момент, когда ее следует закончить. Делайте это вежливо, но уверенно!*

РОБЕРТ

**Несовпадение — это техника, которая поможет вам в случае необходимости закончить коммуникацию.** В некоторых ситуациях мы начинаем действовать согласно данной технике бессознательно и процесс «разъединения» происходит естественно. Однако помните о том, что осознание собственного стремления к завершению диалога позволяет человеку проявить уважение, такт и вежливость.

Техника несовпадения с интонацией, словами и телодвижениями собеседника предоставляет вам возможность тонко намекнуть, что встреча подходит к концу. Этот способ является более чем эффективным. *Нарушайте привычный ход разговора, меняйте собственное поведение, интонацию, дыхательный ритм и используемые слова. Вы можете также обрывать зрительный контакт, который устанавливает собеседник, или отворачиваться от него в самый неожиданный момент.* Мы вовсе не предлагаем вам проявлять грубость по отношению к другому человеку, но если вы действительно чувствуете необходимость завершить коммуникацию, воспользуйтесь данной тактикой, осознанное применение которой никогда не позволит вам забыть о хороших манерах.

## Пора уходить

Мне на собственном опыте удалось обнаружить что лучшим способом закончить бессмысленный разговор или встречу, актуальность которой уже исчерпан является фраза: «Мне пора уходить» Вы также можете указать на причины, которые заставляют вас прекратить коммуникацию: например, нехватка времени, напряженный рабочий график и тысячи других. Однако помните, что перечисление всех этих факторов не приведет к желаемому результату в том случае, если вы не дадите ему ясно понять, что разговор действительно подошел к концу

## НЫТИКИ

*Он напомнил мне историю о человеке, который, совершив убийство своих родителей, обратился к суду с просьбой о помиловании на том основании, что он сирота!*

АВРААМ ЛИНКОЛЬН

Всем нам не раз приходилось встречать людей со сложным характером. Мы не можем избежать общения с ними, однако у нас есть возможность научиться общаться с такими людьми. Мы предлагаем вашему вниманию несколько советов, которые помогут вам **установить контакт с теми, кто принадлежит к одному из наиболее распространенных типов личности — нытикам.**

Ралф Уолдо Эмерсон однажды сказал: «В отношении всех благовоспитанных, всех здравомыслящих смертных действует один безусловный запрет — запрет на дурное расположение духа. Независимо от того, выпались вы или страдаете от бессонницы, мучаетесь от головной боли, ишиаса или проказы, умоляю вас, ради всех святых, живите в гармонии с собой и всегда просыпайтесь с улыбкой — не омрачайте прелесть утра негативными эмоциями!» Его высказывание отражает идею об ассоциативном поведении. Человек, который постоянно жалуется, проводит в своем сознании ассоциативную связь между собственной жалобой и вниманием со стороны окружающих.

Чтобы наладить успешный диалог с людьми, принадлежащими к данному типу личности, вам необходимо:

- \* воздерживаться от одобрительных комментариев в процессе слушания;
- \* направлять их, стараясь помочь изложить суть проблемы;
- \* предотвращать переход от конкретного к общему;
- \* подводить итог и суммировать полученную информацию;
- \* требовать принятия конкретного решения — объясните человеку, что вы можете и чего не можете сделать, перечислите возможные варианты решения проблемы и заставьте его сделать выбор;
- \* устанавливать четкие границы, указывая на последствия их поведения.

### **Преувеличения увеличиваются с каждым словом!**

Если два человека жалуются друг другу на жизнь и к ним присоединяется третий, он обязательно приложит все усилия для того, чтобы его история выглядела бы еще более безнадежной, чем две предыдущие. Любопытным является тот факт, что, собираясь вместе, нытики нередко становятся героями забавных ситуаций. Я вспоминаю историю об авторе, актере и художественном руководителе. В разговоре с актером художественный руководитель заметил. «Мне платят так мало, что в моих карманах появились огромные дыры» После чего в подтверждение своих слов он вывернул наизнанку карманы брюк. В свою очередь актер пожаловался: «Я вообще получаю гроши — мне приходится ходить в дырявых ботинках!» И тут же с гордостью продемонстрировал свои изношенные ботинки. Выслушав обоих, автор воскликнул: «Это ерунда!» — и показал им свою кредитную карточку. Она была настолько старой, что номер полностью стерся. В заключение он с победоносным видом добавил: «Кроме того, у меня тоже дырявые ботинки и карманы<sup>1</sup>»

## **ОДНОСТОРОННЯЯ КОММУНИКАЦИЯ**

*Сознание способно воспринимать лишь то, что способно вынести тело.*

ПИТЕР

Вспомните свои школьные или университетские годы: преподаватель читает лекцию, а вы слушаете. Но воспринимаете ли вы информацию, которую слышите? Если до этого вы уже посетили две или три лекции, то в настоящий момент ваше сознание теряет способность к концентрации. Этот пример прекрасно демонстрирует прием односторонней коммуникации, которая, игнорируя слушателя, полностью концентрируется на говорящем. По окончании данного вида коммуникации слушатель

неспособен ни вспомнить, ни поделиться с кем-либо той информацией, которую он прослушал и понял, а точнее, не смог понять.

Как правило, атмосфера на работе не отличается размеренностью и спокойствием — все происходит очень быстро и стремительно. Представьте: начальник опаздывает на важное совещание и на ходу в спешке дает вам инструкции по выполнению того или иного задания. Закончив объяснение, он обязательно спросит: «Все понятно?» — и немедленно получит ответ: «Да, конечно!»

Это еще один типичный пример односторонней коммуникации, где образовавшееся непонимание остается скрытым до того момента, когда вы приступите к выполнению задания и обнаружите, что в действительности не услышали ни единого слова из предложенного вам объяснения. Смысл спрашивать дорогу существует только в том случае, если вы находитесь в незнакомой местности. Когда вы обнаружите, что не знаете, в каком направлении идти, вам придется горько пожалеть о том, что невнимательно слушали советы, которые вам давали.

Возможно, в момент разговора вам казалось, что вы все понимаете или были смущены и просто побоялись попросить уточнения, не желая проявить некомпетентность. Какими бы ни были ваши причины, непонимание свидетельствует о том, что время обоих собеседников было потрачено впустую.

**Целью успешной коммуникации является достижение взаимопонимания.** В идеале два человека, общаясь между собой, должны проявлять гибкость и открытость. Они должны стремиться понять друг друга. Двусторонняя коммуникация предполагает обмен мыслями, чувствами и идеями.

**Это было бы слишком просто!**

В первый рабочий день в новой компании мне, безусловно, хотелось произвести самое благоприятное впечатление. Босс подробно объяснил мне, как правильно запрягать лошадь и присоединять упряжь к телеге. Он поинтересовался, все ли мне понятно, и я не задумываясь, ответил положительно. В тот день я очень волновался и мне не хотелось показаться рассеянным или невнимательным.

Итак, я приложил все усилия, чтобы как можно точнее исполнить его указания. Я запряг лошадь, подкатил к ней телегу и поспешил заявить начальнику, что все готово. Я искренне верил в то, что превосходно справился с заданием. Однако, когда мой начальник запрыгнул в телегу, она перевернулась — я забыл прикрепить к ней упряжь.

В чем мораль моей истории? Избегайте односторонней коммуникации в процессе объяснения Помните о четырех составляющих, необходимых для достижения понимания

- 1 Объясняйте.
- 2 Демонстрируйте на собственном примере.
- 3 Задавайте слушателю вопрос, чтобы убедиться в том, что он вас понял
- 4 Проследите за действиями человека, который выполняет то или иное задание в первый раз

## **ОКРУЖАЮЩАЯ ОБСТАНОВКА**

*Обстановка, в которой вы находитесь, повлияет на вашу способность к коммуникации еще до того, как вы успеете обратить на нее внимание*

## РОБЕРТ

Независимо от того, где проходит ваша встреча с коммуникативным партнером (дома или в его рабочем кабинете), обратите особое внимание на окружающую обстановку (конечно, за исключением тех случаев, когда вы встречаетесь с собеседником в общественном месте, обстановка которого находится вне пределов его влияния!).  
Итак:

\* Оцените эмоциональное состояние собеседника. Как правило, люди чувствуют себя уверенно только на знакомой им территории (например, в собственном доме), а, оказываясь в незнакомом месте, ощущают дискомфорт.

\* Подумайте, какова сфера влияния вашего собеседника, чем он интересуется.

\* Присмотритесь к окружающей обстановке. Что вы видите — порядок или неорганизованность?

\* Обратите внимание на поведение своего собеседника. Кажется ли он вам серьезным и ответственным человеком?

\* Взгляните, чем украшены стены в его доме или офисе. Здесь могут быть картины, вставленный в рамочку диплом об окончании университета, различные грамоты, сертификаты, географические карты.

\* Чьи лица смотрят на вас с фотографий, украшающих стены в доме или рабочем кабинете собеседника, — членов семьи и друзей или известных людей?

\* Замечаете ли вы предметы, которые отражают социальный статус и должность, занимаемую вашим собеседником?

\* Есть ли, на ваш взгляд, у этого человека определенные увлечения? Возможно, вы заметили спортивное оборудование или другие предметы, которые указывают на то, как он проводит свободное время.

Окружающая обстановка играет важную роль в общении, поэтому наблюдайте за поведением собеседника и обращайтесь особое внимание на обстановку, которая его окружает, — это поможет вам лучше узнать и понять человека, с которым предстоит общаться.

Старайтесь запомнить мельчайшие детали — это поможет вам установить контакт и достигнуть взаимопонимания!

### **Даже маленькая мушка на столе способна открыть дорогу к сердцу человека**

Однажды мне пришлось вести совместную работу с управляющим компанией, в рабочем кабинете которого не было абсолютно ничего, что говорило бы о его интересах увлечениях и жизни за пределами офиса. В кабинете этого строгого и серьезного человека не было ни фотографии ни картин, ни сертификатов — ничего, что могло бы помочь мне лучше понять его. Нам приходилось довольно тесно сотрудничать и часто встречаться, однако в наших отношениях присутствовало недоверие, которое являлось серьезной преградой на пути к взаимопониманию.

Однажды я заметил на его рабочем столе маленькую бриллиантовую мушку. Я был уверен в том, что никогда раньше не видел ее, и хотя мне ровным счетом ничего не было известно о нахлыстовой рыбалке, я тем не менее решил завести разговор на эту тему. Я отметил, что эта мушка очень оригинальная, и спросил, не интересуется ли он рыбалкой. Эффект был просто ошеломляющий. Оказалось, что он не просто любитель нахлыстовой рыбалки, но и является создателем искусственной мушки.

Не успел я задать еще несколько вопросов, как этот всегда суровый и скрытный человек уже рассказывал мне многочисленные истории из своей жизни связанные с рыбалкой. Это была победа, настоящее открытие. Он настолько любил рыбалку что мог рассказывать о ней часами. Впоследствии наши отношения изменились— между нами возникло доверие и сотрудничество стало более продуктивным.

## **ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ**

*В лучшем случае вы можете рассчитывать на то, что вас внимательно выслушают, поймут и по достоинству оценят ваше предложение. Однако, для того чтобы достичь этой цели, вам необходимо разговаривать на языке своего собеседника.*

ПИТЕР

Для каждого человека характерны индивидуальные поведенческие особенности. Это отнюдь не означает, что люди полностью предсказуемы. Тем не менее, в большинстве случаев они хранят верность своим привычкам. Почему мы склонны вести себя определенным образом? Ответ на этот вопрос кроется в подсознании — именно оно заставляет нас вновь и вновь совершать те или иные поступки, стремясь к достижению комфорта и безопасности.

Мы часто спрашиваем себя: «Почему он это сказал?», «Зачем он это сделал?», «Кем он вообще себя считает?».

В то же время каждый из этих вопросов может быть перефразирован: «Почему я это сказал?», «Зачем я это сделал?», «Кем я вообще себя считаю?».

Безусловно, каждый человек индивидуален, но, к счастью, наша индивидуальность в определенной степени предсказуема. Именно наши поведенческие особенности привлекают и одновременно отталкивают окружающих.

Понимание самого себя и окружающих наделяет человека способностью оказывать влияние на других людей, позволяет без труда адаптироваться к любой ситуации и устанавливать контакты с незнакомцами. Другими словами, **залогом успешной коммуникации является знание человеческой природы**. В случае если человеку известно, где найти необходимую информацию и как ее правильно использовать, он становится сильнее и получает возможность полностью контролировать процесс общения.

Автор книги «Эмоциональная образованность» Дэвид Голман (David Golman Emotional Intelligence) определяет термин EQ\* как способность человека к пониманию собственных чувств и выражению эмпатии по отношению к чувствам окружающих. Результаты проведенных им исследований показали, что **при помощи теста EQ можно определить уровень успешности личности в четыре раза точнее, чем с помощью IQ**. Согласно мнению Голмана, основными коммуникативными навыками, определяющими уровень EQ:

- эмпатия;
- милосердие;
- способность понимать чувства других людей.

-----

\* EQ (emotional quotient) — показатель эмоционального уровня; IQ (intelligence quotient) — показатель уровня интеллекта. — Прим. перев.

С древних времен человечество предпринимало попытки разобраться в собственной природе и выявить факторы, которыми обуславливают различия, существующие между людьми. Трактаты о типах личности были написаны еще Гиппократом, Аристотелем и Галеном (**наиболее распространенную классификацию типов личности вы найдете в главе «Различия»**).

Искреннее стремление к взаимопониманию и заинтересованность в совместной работе наделяют человека способностью оказывать влияние на окружающих. Для того чтобы заслужить доверие собеседника и добиться успеха в процессе коммуникации, необходимо проявлять гибкость и научиться адаптироваться к поведенческим особенностям других людей.

В первую очередь вам следует научиться озвучивать собственные идеи таким образом, чтобы они были понятны *вашему собеседнику*. **Разговаривайте с окружающими на простом и привычном для них языке**. Другими словами, вы должны преподносить информацию в доступной для восприятия окружающих форме.

**В случае если вы стремитесь изменить точку зрения своего собеседника, вам необходимо провести серьезную внутреннюю работу, направленную на изменение собственной манеры выражения мыслей.**

Обращайте особое внимание на поведенческие особенности вашего коммуникативного партнера и старайтесь им соответствовать. Подумайте о том, как найти кратчайший путь к взаимопониманию, то есть как добиться того, чтобы собеседник скорее «услышал» вас и смог оценить преимущества вашего предложения.

## ОТВЕТЫ

*Молчание — это тоже ответ.*

ПИТЕР

Любой ответ базируется на одном или нескольких следующих факторах: восприятие, опыт, интерпретация и обобщение. Рассмотрим каждый из них подробнее.

1. **Восприятие зависит от того, что имеет наиболее важное значение для человека в определенный момент его жизни.** Например, если вы стали свидетелем автомобильной аварии с участием водителя-подростка, то, отвечая на вопрос: «Что случилось?», вы, скорее всего, акцентируете внимание именно на этом аспекте. Другими словами, восприятие заставит вас рассматривать в качестве основной причины аварии тот факт, что за рулем одного из автомобилей был подросток.

2. Опыт основывается на событиях, имевших место в прошлом. Так, на вопрос: «Доводилось ли вам быть свидетелем подобной аварии в прошлом?», вы можете ответить: «Да, и тогда виновником происшествия тоже был водитель-подросток, превысивший скорость!» Если вы читали о подобных дорожных происшествиях в средствах массовой информации, ваш ответ также будет основываться на опыте.

3. **Интерпретация базируется на восприятии, основанном на событиях, имевших место в прошлом.** В таком случае, отвечая на вопрос: «Что послужило причиной данного дорожного происшествия?», вы непременно отметите, что за рулем одного из автомобилей был подросток, превысивший допустимую скорость.

Обобщение представляет собой отражение ваших убеждений. Если вас спросят,

существует ли что-либо общее между происшедшей аварией и случаями, с которыми вам приходилось сталкиваться в прошлом, вы выразите убежденность в том, что подростки склонны превышать допустимые нормы скорости. Таким образом, ваше обобщенное суждение заключается в следующем: нельзя давать водительские права подросткам, потому что они становятся виновниками аварийных ситуаций на дорогах. В зависимости от того, что является основой ответа, человек достигает определенного уровня понимания.

Ответы способны многое рассказать вам о собеседнике и его мировоззрении.

Вам не обязательно соглашаться с мнением собеседника, однако вы сможете понять его истинные мотивы.

### **Ответ — это реальность, основанная на убеждениях**

Однажды мне довелось читать лекции в Техасе. Во время перерыва на одной из лекций один из участников заявил, что не имеет расовых предубеждений и тем не менее, не одобряет межрасовые отношения (интерпретация) В тот момент мне захотелось исчезнуть или оказаться кем-нибудь другим.

Этот человек продолжал рассуждать о том, что в районе, где он проживает, в последнее время резко возросло количество межрасовых браков (восприятие) Он говорил, что, несмотря на общую тенденцию, придерживается собственных убеждений (опыт). Когда же я поинтересовался, что именно его не устраивает в межрасовых отношениях, он не смог сказать ничего, кроме: «Мы разные, понимаете Разные культуры, разные взгляды и так далее. У подобных отношений нет будущего (обобщение).

Я ответил: «Мы с вами принадлежим к одной расе и, несмотря на это, являемся двумя совершенно разными людьми с различными взглядами и убеждениями»

Другими словами, если у вас нет других способов выяснить, каких взглядов придерживается человек и на чем основываются его убеждения, обратите внимание на его ответы.

## **ОТВЕЧАЯ НА ВОПРОСЫ**

*Отвечать на вопросы уверенно, спокойно и четко — это искусство.*

РОБЕРТ

Организованное мышление — это ключ к способности грамотно отвечать на вопросы. Краткий и четкий ответ позволяет избежать неудач в ходе коммуникации и неловкости в разговоре, экономит время на обдумывание следующего вопроса и дает возможность расположить к себе собеседника. Нередко правильный ответ на вопрос предоставляет дополнительную пищу для размышлений и делает разговор более насыщенным.

Независимо от того, в какой ситуации вы оказались, помните о том, что именно ответы на вопросы характеризуют вас как личность. При помощи грамотных ответов вы сможете раскрыть весь спектр своих возможностей. Старайтесь четко отвечать на поставленный вопрос, никогда не говорите ничего лишнего. Необходимо выстроить свой ответ таким образом, чтобы он характеризовал вас как организованного и интересного собеседника. Существует множество способов построения грамотного ответа, а также упорядочения процесса обдумывания вопроса. Мы выбрали десять наиболее интересных способов организации правильных ответов и предлагаем их



вашему вниманию:

### 1. Исторический или хронологический порядок

Используя данный метод, вам в первую очередь необходимо задать себе вопрос, что произошло вначале и что случилось потом. Отвечая на поставленный вопрос, вы можете рассматривать проблему в прошедшем, настоящем или будущем временах. Наиболее важным фактором здесь является четкая последовательность.

К примеру, в случае если человек попал в аварию, первое, о чем он вспомнит, когда придет в себя — это направление, в котором он двигался. После этого к нему вернется ощущение приближающейся опасности и шаг за шагом в его сознании восстановится все происшествие. Таким образом, отвечая на вопросы относительно происшедшей аварии, он сможет выстроить цепь правильных ответов и описать всю картину в целом.

### 2. Принцип «От важнейшей — к незначительному»

Данный подход требует от вас определения приоритетов. Вам необходимо проанализировать ситуацию и выделить первостепенные и второстепенные события. Другими словами, вы должны определить важность каждого события и последовательно расположить их, начиная с самого главного.

Отвечая на тот или иной вопрос, вам следует разделять свою речь на краткие абзацы, каждый из которых будет начинаться, соответственно, со слов «во-первых», «во-вторых», «в-третьих» и так далее.

Начиная отвечать, старайтесь не вдаваться в детали и следите за тем, чтобы собеседник не потерял интерес к вашим словам. Для начала вам необходимо высказать свое личное мнение относительно рассматриваемого вопроса. Затем обозначьте основные пункты вашего ответа и переходите к подробному описанию каждого из них. Опирайтесь на конкретные факты и не забывайте приводить примеры. И наконец, следует вновь подчеркнуть собственное мнение и поставить логическую точку. Возможно, в понимании данного метода вам поможет золотое правило продавца: вначале объясните, о чем вы собираетесь говорить, потом говорите то, что собирались сказать, и, наконец, расскажите о том, что только что сказали.

### 3. Систематизированный ответ

Систематизация ответа предполагает построение крепкой основы и выявление как явных, так и скрытых преимуществ вашей точки зрения.

Рассмотрим конкретный пример. Предположим, что вам необходимо убедить собеседника, который столкнулся с проблемой заполнения налоговой декларации, обратиться к профессиональному бухгалтеру. Ваша основная задача — открыть человеку все преимущества данного предложения. В подобной ситуации вы могли бы сказать следующее: «Безусловно, я понимаю ваше беспокойство по поводу дополнительных расходов на оплату услуг профессионального бухгалтера. Поверьте мне, когда я впервые решил прибегнуть к помощи профессионала, меня тоже терзали сомнения. Я считал, что подобные материальные затраты не являются оправданными, но несмотря ни на что, отважился на этот шаг! После того, как приглашенный специалист обнаружил ошибку в моих подсчетах, таким образом сэкономив мне 2000 долларов, я понял, что принял правильное решение. Необходимо

отметить, что затраты на оплату его услуг составили сумму, вдвое меньшую им сэкономленной. С тех пор я всегда обращаюсь к специалистам!»

Для того чтобы ваша речь выглядела более убедительно для вашего собеседника, вы можете процитировать самого бухгалтера: «Бывают ситуации, в которых истинная стоимость той или иной услуги остается скрытой. Человек видит только вершину айсберга... Мое предложение о помощи поможет вам сэкономить не только финансовые средства... Возможно, вы не осознаете этого в данный момент, однако услуги профессионала помогут сэкономить также ваше драгоценное время и силы... Несмотря на дополнительные расходы, связанные с оплатой услуг специалиста, вы, без сомнения, оказываетесь в выигрышном положении! Не забывайте, что таким образом вы избавляете себя от лишних проблем, головной боли и множества беспокойств. Неужели ваше спокойствие, внутренняя гармония и умиротворенность не стоят финансовых затрат?»

Давайте проанализируем вышеизложенную ситуацию. Итак, в данном примере основой ответа являются слова бухгалтера, при помощи которых отвечающему удастся убедить собеседника в справедливости своих суждений. Отметим, что в качестве основы могут выступать цитата, короткий рассказ, смешная история, «анекдот, статистические данные и так далее. Помните: вам необходимо использовать все возможные средства, чтобы доказать свою правоту!

После того как собеседнику была представлена основа вашего ответа, переходите к преимуществам. Ваша задача — обнаружить и перечислить все факторы, которые, как вам кажется, представляют особый интерес для собеседника и способны заставить его изменить свою точку зрения. В нашем примере к явным преимуществам стоит отнести слова ответчика о том, какую выгоду помощь профессионала принесла ему лично.

Далее постарайтесь выявить скрытые преимущества. Вам необходимо показать собеседнику то, что остается невидимым при поверхностном обсуждении проблемы. В качестве скрытого преимущества мы упоминаем в нашем примере возможность избавиться от лишних проблем, головной боли и беспокойств. И, наконец, в заключение вашего ответа, предоставьте своему собеседнику информацию к размышлению. С целью стимулировать мыслительную деятельность другого человека вы, следуя нашему примеру, можете прибегнуть к помощи риторического вопроса.

#### 4. Похвала и участие

Данная техника ответа на вопрос поможет вам не (только убедить коммуникативного партнера в справедливости ваших суждений, но и выразить искреннюю заинтересованность в его мнении. Сначала вам необходимо поблагодарить и похвалить собеседника за интересный вопрос и только после этого переходить непосредственно к ответу. Кроме того, вам следует использовать слова и выражения, которые помогут наладить контакт и завоевать расположение собеседника.

Предлагаем вам следующие варианты ответа:

«Вы задали очень интересный вопрос. Благодарю вас! Данная проблема, без сомнения, волнует многих из нас...»

«Я понимаю ваши чувства! Признаюсь, я чувствовал то же самое, пока не осознал,

что...»

«Мне хотелось бы поделиться с вами своим открытием. Видите ли, я обнаружил, что намного проще...»

#### 5. Переадресовка вопроса

Используя данный метод, вы получаете сразу несколько возможностей:

- переадресовать вопрос человеку, который его задал;
- предложить остальным участникам беседы ответить на заданный вопрос.

В первом случае, выслушав вопрос собеседника, вам необходимо обратиться к нему со словами: «Вы задали действительно интересный вопрос! Любопытно узнать, как бы вы сами на него ответили».

Во втором случае у вас есть возможность переадресовать вопрос одному из участников беседы: «Согласитесь, Терри, это достаточно интересный вопрос! Как бы вы ответили на него?» — либо обратиться ко всей аудитории сразу: «Возможно, кто-нибудь из присутствующих хотел бы высказаться по данному вопросу?»

#### 6. Установление границ

Нередко нам приходится сталкиваться со сложными вопросами, состоящими из нескольких частей. В подобной ситуации у вас есть возможность установить определенные границы и таким образом избежать ответа на ту часть вопроса, которая вызывает у вас наибольшие затруднения. Для этого нужно просто определить, какая тема является для вас наиболее привлекательной. Постарайтесь сконцентрировать на ней все свое внимание и отвечать именно на эту часть вопроса. Это поможет вам не только выразить ваше личное отношение к заданному вопросу, но и дать собеседнику понять, от вопросов на какие темы ему следует воздержаться.

#### 7. Ответ неизвестен

В случае если вы действительно не знаете ответа на поставленный вопрос, не стоит впадать в панику. У вас всегда есть возможность получить дополнительное время на размышление. Для этого вам необходимо просто обратиться к собеседнику с просьбой повторить вопрос.

Если же вы чувствуете, что не сможете предоставить развернутый ответ, нет необходимости придумывать оправдания или отвечать наугад. Будьте откровенны и признайте свое поражение. Вы можете сказать, что постараетесь ответить на вопрос позже, как только будете к этому готовы. Однако помните о своей репутации — если вы дали слово, постарайтесь во что бы то ни стало сдержать его.

#### 8. Как избежать ответа на вопрос

В случае если вопрос кажется вам неуместным либо слишком откровенным, старайтесь уклониться от прямого ответа. Избегайте конкретики, рассматривайте проблему в общем. В некоторых ситуациях разумным является осознанное внесение определенной сумятицы.

Ваша первостепенная задача — во что бы то ни стало запутать своего собеседника. Ответ должен быть расплывчатым, но твердым. Говорите уверенно, чтобы у окружающих не возникло никаких сомнений в справедливости ваших слов. Старайтесь постепенно изменить тему и выйти за рамки поставленного вопроса. Если

вам удастся плавно перевести разговор в другое русло, ваш собеседник даже не заметит, что его вопрос остался без ответа.

Предлагаем вашему вниманию еще несколько способов избежать прямого ответа на поставленный вопрос:

- внимательно выслушав собеседника, переспросите, в чем именно заключается суть его вопроса;
- с целью уклониться от темы старайтесь отыскать в вопросе скрытый смысл;
- перефразируйте вопрос, начиная свой ответ словами: «Если я вас правильно понял, вы хотели узнать...», а затем отвечайте на уже измененный вами вопрос;
- приводите неоспоримые аргументы с целью отклонить вопрос;
- тактично изменяйте тему разговора.

## 9. Чувство юмора

Практически в любом разговоре уклониться от прямого ответа на поставленный вопрос вам поможет чувство юмора. Безусловно, в определенных ситуациях оно может доставить много хлопот, однако в большинстве случаев хорошая шутка или вовремя рассказанный анекдот способны помочь вам выйти из затруднительного положения.

## 10. Признание собственных ошибок

В случае если вы оступились, были не правы или сказали то, чего не стоило говорить, немедленно признайте свою ошибку. Вам необходимо сделать это как можно быстрее, так как только быстрый и четкий ответ поможет избежать дальнейших вопросов и дискуссий на данную тему. Не пытайтесь хитрить и скрывать свои промахи — вы можете потерять доверие собеседника.

Помните: на свете нет идеальных людей. Мы все совершаем ошибки — это вполне нормально. Никогда не принижайте себя, не теряйте чувства собственного достоинства и не занимайтесь самобичеванием. Думайте о том, что полезного вы вынесли из данной ситуации. Не забывайте: все мы учимся на своих ошибках и только благодаря этому растем, совершенствуемся и меняемся к лучшему.

## Правильный ответ

Однажды мне довелось **присутствовав** на встрече с руководством моей компании. Управляющий задал мне вопрос, затрагивающий проблему, которая, без сомнения, имела большое значение для всех присутствующих. Я понимал, что нахожусь под прицелом. Мне было прекрасно известно, что группа его заместителей с нетерпением ждет того момента когда я начну говорить, чтобы немедленно разнести мой ответ в пух и прах. Внутренний голос призывал меня проситься в бой, но я осознавал, что своим ответом поставлю в неловкое положение не только себя самого, но и управляющего компанией. На секунду задумавшись, я ответил на заданный вопрос следующим образом: «К сожалению, я не могу предоставить вам окончательный ответ немедленно, так как на данный момент не обладаю всей необходимой информацией по данному вопросу. В тот момент я сгорал от стыда - ведь я уклонился от прямого ответа. Однако к моему великому удивлению управляющий компанией одобрительно похлопал меня по плечу и с улыбкой сказал:

«Великолепно! Вы прекрасно умеете обходить мины»

## ОТВЛЕКАЮЩИЕ ФАКТОРЫ

*Концентрация и еще раз концентрация!*

РОБЕРТ

**Первое правило, которое включает в себя искусство «слушать сердцем» — научиться молчать и полностью концентрироваться на словах собеседника.** Для установления и успешного поддержания диалога вам необходимо отрешиться от любых внешних и внутренних отвлекающих факторов и сосредоточиться на словах собеседника. К внутренним отвлекающим факторам относятся:

- ощущения;
- опыт и чувства;
- эмоции;
- мысли;
- эмоциональные предрассудки;
- особенности физического состояния;
- отсутствие коммуникативных навыков.

К внешним отвлекающим факторам относятся:

- ваши действия;
- действия вашего собеседника;
- окружающая обстановка.

Если вы чувствуете, что попадаете во власть внутренних отвлекающих факторов, постарайтесь вновь сосредоточиться на процессе коммуникации. Вспомните о стоящей перед вами задаче и спросите себя: «С какой целью я вступаю в диалог с этим человеком?» Кроме того, следите за тем, чтобы мысли вашего собеседника также были сконцентрированы на предмете обсуждения.

Если вам кажется, что человек становится рассеянным, попробуйте вновь завладеть его вниманием при помощи интересного вопроса. Способность к сосредоточению напрямую зависит от степени вашей информативной подготовленности. **Помните: у человека, который владеет наиболее полными данными, больше шансов добиться успеха в процессе коммуникации, поэтому, собираясь на важную деловую встречу, постарайтесь собрать детальную информацию о предмете предстоящего разговора.**

Научитесь хранить молчание. Вам необходимо полностью сконцентрироваться на словах собеседника. Мы не призываем вас прекратить активно участвовать в разговоре и задавать вопросы. Напротив, вам **следует поддерживать интерес собеседника при помощи мимики, жестов и кратких комментариев**, например: «Расскажите об этом подробнее!» Однако вы не должны прерывать речь другого человека и вмешиваться в процесс обдумывания ответов. Ваша основная задача — продемонстрировать заинтересованность в словах собеседника, поэтому ограничьтесь грамотно выстроенной цепью вопросов, каждый из которых должен быть задан в наиболее подходящее для этого время.

Внешние отвлекающие факторы представляют собой серьезное препятствие на пути к взаимопониманию, поэтому приложите все усилия для того, чтобы свести их количество к минимуму. Невозможно вести диалог, если мимо постоянно проходят

люди, прерывая ваш разговор и нарушая гармонию, установившуюся между вами и собеседником. Шумное окружение и беспокойная обстановка не позволят вам преуспеть в процессе коммуникации. Мы понимаем, что не властны над окружающим миром, однако даже осознание собственной беспомощности перед внешними отвлекающими факторами не может помочь в установлении контакта с собеседником.

Существует всего два способа решения данной проблемы:

- Игнорировать внешние раздражители.
- Выбрать более спокойное место для продолжения беседы.

Однако не стоит забывать о том, что источником внешних отвлекающих факторов могут являться не только окружающие, но и ваш коммуникативный партнер. Возможно, человек, сидящий напротив вас, постоянно вертит что-то в руках (женщины, как правило, используют для этих целей предметы бижутерии и аксессуары, мужчины могут перебирать монетки, лежащие в кармане брюк). Необходимо посмотреть правде в глаза — у каждого из нас существуют собственные вредные привычки, которые в той или иной степени действуют на нервы окружающим. Если вы заметили нечто подобное в поведении своего собеседника, постарайтесь не обращать на это внимания. Концентрируйтесь на словах, а не на движениях человека. На время коммуникации забудьте о том, что вас раздражает, забудьте о своем неудовольствии, в противном случае оно погубит вашу способность общаться и положительно воспринимать своего партнера.

Как абстрагироваться от вредных привычек другого человека?

- Вспомните о своей цели, задумайтесь о том, зачем вы вступили в диалог, почему приняли решение о сотрудничестве с этим человеком.
- Сконцентрируйте внимание на выполнении стоящей перед вами задачи. Все остальное не должно иметь для вас никакого значения.
- Представьте, что вы разговариваете с самым главным человеком в своей жизни, и ведите себя соответственно.

Как только вам удастся сконцентрироваться и взять себя в руки, вы автоматически перестанете реагировать на внешние отвлекающие факторы. Кроме того, у вас всегда есть возможность обратиться к собеседнику с просьбой перестать совершать определенные действия, которые мешают вам сосредоточиться. Объясните человеку, каким образом его поступки препятствует выполнению совместной работы и достижению конечной цели. Помните о том, что его ответ находится вне вашей власти — вы не можете полностью контролировать поведение другого человека. Однако вы способны управлять собственными эмоциями. Раздражение, злость и неприязнь могут разрушить даже талантливо выстроенный процесс коммуникации, лишив вас возможности восстановить утраченное доверие и эмоциональную связь с собеседником.

## ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

*Дети всегда задают хорошие вопросы, например, «Могу я взять еще одно печенье?», «Почему небо голубое?» или «Как говорит коровка?».*

*Взрослые предпочитают спрашивать: «Почему до сих пор не сдана рукопись?», «Почему вы не позвонили в назначенное время?» или «Кто ваш адвокат?». Как вам кажется, кто получает более жизнерадостные ответы — взрослые или дети?*

Задавая собеседнику вопрос, вы привлекаете его внимание и заставляете не только проанализировать, но и правильно преподнести свои мысли и чувства. Не стоит забывать о том, что процесс внутреннего поиска и переработки необходимой информации требует немало времени и внимания.

После того как вы получили ответ и осознали смысл слов собеседника, продолжайте выстраивать последовательную цепь вопросов.

Любой вопрос требует ответа, поэтому для правильного построения диалога вам необходимо четко разделять два типа вопросов — закрытые и открытые вопросы (см. «Закрытые вопросы»).

На открытый вопрос нельзя дать краткий ответ «да» или «нет». В отличие от закрытых вопросов их нельзя использовать с целью определения темы разговора. Однако **с их помощью вы можете получить более подробное представление о личности своего собеседника и лучше понять его точку зрения.**

Данный тип вопросов позволяет внедрять идеи и незаметно для собеседника направлять ход его размышлений. **Открытые вопросы проникают в душу человека и напрямую воздействуют на его чувства и мысли.** Они способствуют познанию самого себя, а также открытию новых стремлений и целей. Кроме того, такие вопросы обладают свойством развивать коммуникацию за счет предложения, оценки и дальнейшей разработки той или иной идеи. Они позволяют импровизировать и раскрывать творческие способности человека.

### **Тщательное исследование и глубинный анализ — путь к новым открытиям**

Открытые вопросы, как правило, начинаются с местоимений «кто», «что», «когда», «где», «почему» и «как».

Они вызывают к чувствам, а не к разуму, требуют высказывания мнений и мыслей, а не поиска фактов и доказательств. Задавая подобный вопрос, человек основывается на своих внутренних ощущениях. Безусловно, ответом на него может служить и короткий ответ, однако данный тип вопросов призван проникать глубоко в сознание отвечающего и раскрывать для собеседника его личностные особенности. В идеале человек предоставляет развернутый ответ, не ограничиваясь простым «да» или «нет». Подобные вопросы позволяют человеку лучше познать самого себя, поощряют дискуссии и размышления.

#### **ПРИМЕРЫ ОТКРЫТЫХ ВОПРОСОВ**

«Кто будет присутствовать?», «Кто должен присутствовать?», «Кто еще там будет?».

«Почему вы считаете, что эти перемены необходимы?», «Почему мы должны ждать?», «Почему мы не можем усовершенствовать процесс?».

«Что, по вашему мнению, является наиболее важным в данном процессе?», «Что необходимо сделать для того, чтобы вы согласились?», «Что вы думаете о проведенном косметическом ремонте?».

«Где мы можем усовершенствовать нашу сферу услуг?», «Где, по вашему мнению, возможно возникновение проблем?», «Где вы хотели бы провести время?».

«Когда мне лучше вам позвонить?», «Когда вы будете готовы приступить к осуществлению наших планов?», «Когда, по вашему мнению, будут введены данные изменения?»

«Как мы можем усовершенствовать этот процесс?», «Как это отразится на вашей работе?», «Как нам удовлетворить нужды наших потребителей?».

**Нам хотелось бы отметить, что использование вопросов, которые начинаются со слова «почему», является нежелательным.** Ответы на подобные вопросы, которые, как правило, звучат как простое «потому что», не всегда предполагают дальнейшее развитие диалога.

Кроме того, собеседник может услышать в них угрозу, обвинение или превосходство. Например:

«Почему вы не закончили проект в указанные сроки?» или «Почему мы обязаны всегда вас ждать?».

Лучше всего использовать вопросы, начинающиеся со слов «как», «что», «есть ли». Заменив вопрос «Почему вы не закончили проект в указанные сроки?» на **«Как бы вы себя чувствовали, если бы вас задерживали из-за того, что кто-то из ваших коллег не успел закончить свой проект вовремя?»**, вы сможете избавиться от угрожающей информации, которую вносит вопросительное местоимение «почему». Кроме того, обратите внимание, насколько дружелюбными являются подобные вопросы: «Что бы вы предприняли в данной ситуации?», «Есть ли что-нибудь, что бы вам хотелось усовершенствовать в данном проекте?».

**Если вы хотите отправиться в путешествие, полное невероятных открытий, воплотить в жизнь свои идеи, расширить тему разговора или раскрыть для себя внутренний мир, чувства и мысли другого человека, воспользуйтесь открытыми вопросами.**

#### **Открытые вопросы улучшают понимание**

Будьте осторожны с людьми, которые готовы дать ответ прежде чем до конца выслушают вопрос. Джордж воскликнул: «Нет проблем, я все понял<sup>1</sup> Этот вопрос будет решен уже сегодня к концу дня» Я удивленно переспросил: «Каким образом он будет решен? Как ты собираешься прийти к соглашению?» Джордж не мог найти ответа на заданные вопросы, и мне стало ясно, что он не имел никакого представления о том, к договориться об оплате счета. Мне удалось сесть с ним за стол переговоров и обсудить возможные варианты урегулирования проблемы только благодаря серии подходящих открытых вопросов. Я не вступал в спор и не отрицал того, что у него, вероятно, имелся определенный план действий. Я предоставил ему возможность высказаться, чтобы он смог раскрыться и осознать собственные идеи.

Открытые вопросы вызывают глубокие, вдумчивые ответы и зачастую указывают собеседникам путь к взаимопониманию

## **ОТНОШЕНИЕ**

*Человек не может контролировать никого, кроме самого себя.*

ПИТЕР

Вступая в коммуникативный процесс, необходимо выработать определенное восприятие окружающего мира и самого себя. Вы должны быть позитивно настроены по отношению к собеседнику. Необходимо отметить, что отношение к коммуникативному партнеру напрямую зависит от того, что вы о нем знаете, и как относитесь к



имеющейся информации (подобным образом формируется и отношение окружающих к нам самим). Другими словами, прежде чем вступить в диалог, вам следует настроиться на совместную работу и быть готовым проявить терпение и гибкость.

**Все, что вам необходимо, — это внутренняя гармония, уверенность в себе и в собственных силах.**

С целью выработать позитивное восприятие вы можете последовать нашим советам:

- Включите расслабляющую музыку.
- Прослушайте записи лекций на тему позитивного мышления.
- Займитесь спортивными упражнениями — движение изменяет восприятие. - -
- Проведите внутреннюю беседу с самим собой относительно предстоящей коммуникации.
- Используйте все, что, по вашему мнению, поможет вам сконцентрироваться. –
- Представьте, что вы собираетесь на встречу с хорошим старинным другом.

Будьте готовы проявить:

- заботу и внимание по отношению к собеседнику;
- последовательность в мыслях, словах и поступках;
- уверенность в себе и в собственной правоте;
- гибкость в сложных ситуациях.

Основным фактором, который определяет степень успешности коммуникации, является восприятие окружающего мира и собственной личности. Талантливые ораторы знают, что отношение к самому себе может стать мощным оружием, и используют эти знания в своих интересах. **Эмоции и чувства имеют свойство проецироваться на других людей.** Таким образом, если вы ощущаете уверенность в собственных силах и воспринимаете себя позитивно, окружающие будут воспринимать вас как целостную и сильную личность. **Негативное отношение к себе, напротив, заставит их испытывать по отношению к вам только отрицательные эмоции.**

Можно ли выработать позитивное восприятие собственной личности? Да, безусловно! Залогом успеха является вера в себя. Если вы собираетесь на встречу, не забудьте провести внутреннюю работу по изменению восприятия. **Вам необходимо ощутить уверенность в собственных силах — всегда считайте себя лучшим!** Так, если вы занимаетесь пением, поверьте в то, что вы способны петь, как Кири Те Канава\* или Лучано Паваротти. Если вы пишете картину, поверьте в то, что обладаете талантом Джорджии О'Кифф\*\* или Пабло Пикассо. Представьте, что коллекционеры всего мира выстроились в очередь за вашими картинами. Если вы работаете в области продаж, поверьте, что способны реализовывать в три раза больше товаров, чем все ваши коллеги, и в записной книжке не осталось больше свободного места, так как у вас нет отбоя от компаний, желающих предложить вам работу. *Как только вы почувствуете уважение к собственной личности, изменится ваше поведение и мировосприятие — на смену страху придет смелость, а агрессия превратится в спокойствие и уверенность в себе.* Помните о стоящей перед вами цели — установление контакта и достижение взаимопонимания. Производить оценку коммуникации в целом следует только после того, как она окончена. Не забывайте также о том, что ваш коммуникативный партнер заслуживает уважения, поэтому, анализируя процесс диалога, оценивайте не человека, а его суждения.

Всегда будьте открыты новому, не сопротивляйтесь, так как упрямство — это еще одна преграда на пути к пониманию. Прислушивайтесь к мнению собеседника, даже если вы не разделяете его идеи. Способность признавать свои ошибки и изменять собственное мнение — залог взаимопонимания и успешной коммуникации.

-----

\* Те Канава Кири — английская певица (сопрано) новозеландского происхождения Дебютировала в Ковент-Гарден в 1970 году (партия графини Альмавива в «Свадьбе Фигаро» Моцарта) На сегодняшний день является одной из ведущих певиц современной оперной сцены — *Прим перев*

\*\* О'Кифф Джорджия — известная американская художница, автор полуабстрактных картин — *Прим перев*

### Правила восприятия

Способность — это индивидуальная врожденная предрасположенность человека к успешному выполнению того или иного рода деятельности. Способности раскрываются в процессе обучения и практики Восприятие - это приобретенное стремление человека к успешному выполнению того или иного рода деятельности. Негативное восприятие и отсутствие стремлений не позволяют человеку проявить врожденные способности. Таким образом, восприятие собственной личности и всего окружающего мира является основным фактором в развитии человека, определяя потенциально достижимый уровень успеха. Люди, которые добились успеха, всегда смотрят на жизнь с известной долей оптимизма и безоговорочно верить в себя.

### ОЦЕНКА

*Вы замечали, что, отражаясь в воде, даже прямая палка становится изогнутой ? Будьте осторожны, никогда не спешите давать оценку человеку или событию до тех пор, пока вам не станут известны все детали и обстоятельства.*

Джон ВАНМЕЙКЕР\*

Способность к пониманию эмоционального состояния окружающих мы рассматриваем в главе «Эмпатия». Сейчас мы попробуем выяснить, каким образом она влияет на суждения человека. Искусство «слушать сердцем» предполагает наличие у человека стремления к пониманию чувств и поиску истинных мотивов, избегая осуждения. Другими словами, **необходимо сначала понять чувства другого человека, прежде чем давать оценку его личности и поступкам.**

Чувства играют важную роль в процессе коммуникации. Именно они определяют результат процесса общения. Поэтому в первую очередь прислушивай-

-----

\* Ванмейкер Джон — величайший специалист в области рекламы, в 1876 , построивший первый в Америке универмаг Согласно данным одного из крупнейших информационных агентств «Advertising Age», входит в первую десятку людей, оказавших серьезное влияние на развитие рекламы. — *Прим. перев.*

тесь к чувствам собеседника и только после этого переходите к оценке реальных фактов.

Старайтесь уделять больше внимания людям, а не информации. Будьте открыты

для собеседника и его идей даже в тех случаях, когда не разделяете его точку зрения. Хотя бы на какое-то время забудьте о собственном мнении и эмоциях. Вместо этого внимательно вслушивайтесь в слова собеседника, старайтесь уловить скрытый в них смысл, следите за его языком тела. Не упустите ни единой детали, не спешите, не перебивайте и, когда это необходимо, делайте паузу. Проявляйте заботу и внимание. Покажите собеседнику, что вы понимаете его чувства, и всегда называйте людей по имени.

Для того чтобы понять точку зрения другого человека, необходимо прочувствовать его эмоциональное состояние, разделить его боль, радость, воодушевление, грусть и печаль. Только осознавая чувства окружающих, вы обретаете возможность «слышать» то, что они говорят.

Не спешите высказывать собственное мнение и предлагать варианты решения того или иного вопроса. В большинстве случаев людям необходимо просто поделиться своими чувствами, излить душу. Позвольте им сделать это и ощутить вашу поддержку. Им хочется быть услышанными, поэтому просто выслушайте их.

Эмпатия — это глубокое проникновение в чувственный или воображаемый мир другого человека, понимание его чувств и мотивов. Не стоит недооценивать силу эмоций другого человека — каждая из них имеет для него особое значение. Оценить, насколько справедливыми являются его ощущения, вы сможете при помощи фактов.

### **Эмпатия и оценка**

Людям бывает нелегко взглянуть фактам в лицо. Однако еще сложнее принять их значение.

Большинство сотрудников нашей компании с радостью приветствовали идею полной компьютеризации, и только Джейн беспокоилась по этому поводу. Почему она противилась свершившемуся факту? Проблема заключалась в том, что Джейн не обладала навыками, необходимыми для выполнения операций на компьютере. Кроме того, у нее не было желания их осваивать. Ее вполне устраивало настоящее положение вещей, и она не хотела вносить какие-либо перемены в свою жизнь и работу. А вам подобная ситуация не кажется знакомой?

Мы осторожно расспросили Джейн о причинах беспокойства и обнаружили, что она испытывает страх, сомнения и неуверенность в собственных силах. Она полагала, что недостаток общих знаний не позволит ей научиться чему-то новому, то есть овладеть тонкостями работы на компьютере. Она пришла к выводу, что компьютеризация компании приведет в конечном счете к ее увольнению.

Исследования выявленных фактов, четкий план дальнейших действий и избавление отложных суждений позволило нам найти оптимальный вариант решения проблемы.

Оценивайте факты, которые скрываются за чувствами человека. Это позволит вам избавиться от ложных суждений и непонимания.

## **ПАРТНЕРСТВО**

*Разговор подобен горячо любимому младенцу, который рождается на свет для того, чтобы о нем заботились. Если вы хотите видеть его улыбку, его необходимо холить, лелеять и баловать.*

КЭТРИН

Мэнсфилд

Для того чтобы в процессе разговора добиться поставленной цели, необходимо найти подходящего коммуникативного партнера. Четко сформулированная цель позволяет определить, с каким человеком следует обсудить тот или иной вопрос. Зачастую мы тратим слишком много времени и энергии на разговоры с неподходящими людьми.

Вступая в диалог, направляйте всю свою энергию на то, чтобы выяснить, сможет ли данный человек помочь вам в достижении поставленной цели.

Сконцентрируйте внимание на поиске возможных способов установления контакта и эмоциональной связи с собеседником. Данный процесс подразумевает ваше активное участие в развитии разговора.

### **Не бойтесь поделиться своими проблемами**

Неотъемлемой частью человеческой природы является поразительная способность рассказывать о своих бедах, жаловаться и искать поддержки у всех, кроме того, кто действительно может помочь в решении возникшей проблемы

Большинство людей, сталкиваясь с определенными трудностями, стремятся получить поддержку и одобрение окружающих. Они не хотят, чтобы кто-либо спрашивал их о том, почему возникла данная проблема. У них нет желания объяснять, какие шаги они собираются предпринять с целью ее разрешения. Подобные вопросы кажутся им угрожающими. Единственное, что им нужно, — это сочувствие, понимание и одобрение.

Стараясь скрыть недостаток собственных знаний и оправдать невысокие оценки по латыни, я стремился пожаловаться на то, каким бесполезным является этот предмет каждому, кто готов был меня выслушать. Сейчас я понимаю, что, в сложившейся ситуации мне стоило обратиться за помощью к своему учителю латыни и рассказать ему о возникших проблемах. Но вместо этого я провалился на экзамене и был вынужден на протяжении всех каникул повторять уроки по латыни в летней школе. И только одна деталь согревала мне душу, латынь вместе со мной повторяла некая Хелен. С утра до ночи я твердил своим друзьям, как я восхищаюсь ее красотой. Сегодня, оглядываясь назад, я жалею о том, что не сказал Хелен о своих чувствах.

Не бойтесь быть открытыми с людьми. Рассказывайте о своих проблемах тем, кто способен вам помочь. В будущем вы будете рады тому, что отважились сделать этот шаг.

### **ПОБИТЫЙ РЕКОРД**

*Как бы утомительно это ни было, но иногда, чтобы добиться успеха, нам приходится вновь и вновь совершать одно и то же действие. Главное — делать это с улыбкой!*

ПИТЕР

\* ^обитые рекорды не способствуют развитию, не двигают вперед. Некоторые из вас, вероятно, помнят виниловые пластинки из нашего прошлого. Если иголка проигрывателя застревала на месте, снова и снова звучал один и тот же музыкальный отрывок. Иногда люди так же «застревают» на чем-то определенном и пытаются заставить вас изменить тему разговора. Они стараются любым способом избежать обсуждения нежелательных вопросов и наоборот. В подобной ситуации вспомните о

технике побитого рекорда и отстаивайте свои идеи. Несмотря ни на что, добивайтесь ответа на поставленный вопрос, старайтесь не отходить от темы и не бойтесь сказать «нет».

Для применения техники побитого рекорда вам необходимо:

- Ясно излагать и отстаивать свою точку зрения.
- Внимательно слушать слова собеседника, в случае если он пытается изменить тему разговора
- Выслушав мнение собеседника, вновь возвращаться к рассмотрению необходимой вам темы и не менять точку зрения

Данная техника ведения диалога обладает высокой эффективностью и является чрезвычайно полезной, однако ее достаточно сложно осуществить на практике.

### **Абсолютный контроль невозможен**

Одной из сотрудниц государственной благотворительной организации удалось выяснить, что многие семьи не получают полагающиеся им финансовые средства по причине того, что они не предоставляют в назначенный срок все необходимые бумаги. Несмотря на искреннюю заинтересованность в успешном разрешении данного вопроса она не могла изменить ситуацию в то время как обвинения и проклятья продолжали сыпаться на ее голову Я рассказал ей о технике побитого рекорда и объяснил, каким образом она может ее использовать. Я посоветовал следующее

- Когда люди обвиняют вас и кричат: «Вы совершенно не думаете о том, что с нами происходит» — попробуйте спокойно и в доступной форме объяснить им правила получения финансовой помощи и предоставления документов
- Внимательно выслушав все жалобы, претензии и недовольства, повторите то, что вы только что объяснили. Вам следует подчеркнуть: «Именно по причине того, что меня беспокоит ваше будущее, я прошу вас вовремя производить оформление и сдачу документов»
- Когда вам говорят: «По вашей вине мои дети окажутся на улиц» - продолжайте настаивать, отвечая: «Мне хотелось бы, чтобы вы вовремя предоставляли правильно оформленные документы. Это поможет вам избежать многочисленных проблем»
- Продолжайте стоять на своем до тех пор, пока люди не поймут что вы не собираетесь уступать

### **ПОДЧИНЕННЫЕ**

*Ее уникальный талант заключался в том, что она могла разглядеть человека, обладающего выдающимися способностями и умеющего использовать свой талант!*

ДЖОЗЕФИНА

ТЭЙ\*

Вам платят заработную плату не за то, что вы делаете, а за то, что вы умеете руководить действиями других. Успех любого руководителя напрямую зависит от того, насколько хорошо он способен объяснить своим подчиненным, в чем заключаются их обязанности и задачи.

В общении с подчиненными вам помогут следующие правила:

1. Используйте официальные и неофициальные каналы распространения информации.

Общайтесь с сотрудниками напрямую, делайте официальные заявления, составляйте и распространяйте повестку дня, обращайтесь к ним в устной и письменной форме, не забывайте о возможностях интернета.

-----  
\* Тэй Джозефина (1897-1952) — английская писательница, автор детективов. — *Прим. перев.*

2. Определяйте временные рамки:

Люди склонны к медлительности. Они воспринимают только новую информацию и не откладывают на завтра только то, что *обязаны* сделать сегодня. Дайте сотрудникам понять, насколько важным является выполнение того или иного задания, устанавливайте конкретные сроки. Делитесь своими ожиданиями и всегда подчеркивайте, что ожидаете безупречного выполнения работы.

3. Помните о четырех составляющих директивного объяснения задачи:

- не экономьте время на объяснениях;
- в случае необходимости демонстрируйте то, как необходимо выполнить задания, на собственном примере;
- призывайте сотрудников уточнять и задавать вопросы;
- если сомневаетесь в том, что вас правильно поняли, наблюдайте за ходом выполнения работы.

4. Акцентируйте внимание на ожидаемых результатах и мотивируйте свою позицию:

Это поможет избежать недопонимания. Если перед сотрудником стоит конкретная задача, то есть он знает, как должен выглядеть конечный продукт его работы, он сможет определить, на каком этапе производства возникают проблемы. Объясняя собственную позицию и указывая на причины, формирующие предъявляемые требования, вы помогаете подчиненным в полной мере оценить значимость доверенной им работы.

5. Поощряйте принятие самостоятельных решений. Задавайте вопросы и сохраняйте открытость. Покажите, что вы готовы выслушать новые предложения. Составьте список возможных решений и предложите сотрудникам самостоятельно выбрать одно из них.

6. Четко разделяйте обязанности, полномочия и ресурсы, объясняйте существующие правила и предъявляемые требования, указывайте точные сроки. Убедитесь в том, что каждому сотруднику известно, когда и кому он должен представить на рассмотрение отчет о проделанной работе, какими правами он обладает, каков бюджет и так далее.

7. Обеспечивайте поддержку. Не бросайте своих подчиненных. Покажите, что вы готовы помочь в трудной ситуации.

### **Каждый сотрудник достоин уважения!**

Однажды я отчитал сотрудницу, которая, как мне казалось, пыталась учить меня, как я должен вести дела. Мое поведение навсегда отбило у нее желание проявлять инициативу и вносить предложения. Конечно, предложения сотрудников не всегда являются привлекательными с точки зрения руководителя, однако вам не следует проявлять грубость. Вы должны объяснить человеку, в чем заключаются слабые стороны, делающие его предложение неприемлемым. Только так вам удастся

сохранить доверие. Помните: все эти люди трудятся на благо вашей компании. Каждый сотрудник достоин уважения! Развивайте навыки общения с людьми!

## **ПОЗИТИВНОЕ ВОСПРИЯТИЕ НЕГАТИВНЫХ СОБЫТИЙ**

*Не имеет значения то, что ваш стакан наполовину пуст или наполовину полон, главное, чтобы в нем было столько воды, сколько вам потребуется!*

ПИТЕР

Некоторые люди видят хорошее в любой ситуации, другие способны в любых обстоятельствах разглядеть только плохое — это зависит от восприятия. Положительное общение возможно только в тех случаях, когда участники коммуникации являются опытными, надежными и ответственными людьми, которые строят свой диалог на взаимной симпатии и уважении.

Но как нужно действовать, если вы оказались в иных обстоятельствах? Что, если собеседник вам неприятен или вы откровенно неприятны ему? Что, если этот человек является вашим деловым партнером и вы не имеете права отказаться от общения с ним?

**Вспомните о том, что не существует абсолютно плохих людей, — в каждом из нас есть что-то хорошее.** Постарайтесь найти в человеке, который находится рядом с вами, одну, а лучше сразу несколько положительных черт!

**Сделайте над собой усилие и откройтесь своему собеседнику.** Когда два человека испытывают друг к другу неприязнь, **один из них должен сделать первый шаг, чтобы изменить ситуацию.** Всегда лучше полагаться на самого себя, чем на кого-то другого.

### **Сделать первый шаг нелегко**

На протяжении многих лет между мной и Линдой шла негласная война. Мы были враждебно настроены по отношению друг к другу. Меня раздражало ее лукавство, а она, в свою очередь, не могла выносить моей дерзости. Наши отношения портили рабочую атмосферу и причиняли неудобство коллегам, многие из которых являлись ее и моими друзьями. Я никак не мог взять в толк, что привлекает их в Линде. А она не могла понять, как они могут общаться со мной. Однажды я твердо решил положить этому конец, так как понимал, что работать в подобной обстановке больше нельзя. Сразу после Нового года, второго января, я решил забыть про свою враждебность и подошел к Линде со словами: «Я знаю, что причинил тебе много неудобств за все эти годы, и мне искренне жаль. Я хотел бы, чтобы в новом году мы оставили свою неприязнь и начали все сначала. Ты согласна мне в этом помочь?»

Вначале она не приняла мои слова всерьез и недоверчиво посмотрела на меня. Однако я твердо решил, что мои поступки не будут продиктованы отрицательными эмоциями и неотступно следовал принятому решению. Постепенно Линда смогла убедиться в искренности моих намерений. Однажды она опросила: «Я не понимаю, почему ты неожиданно изменил свое отношение ко мне. Я ответил, что не мог больше жить, испытывая презрение и не хотел оскорблять ее этим чувством. Я старался увидеть в ней то, что видели многие мои коллеги, и мне удалось обнаружить, что она является очень хорошим человеком, хотя когда-то мне было сложно в это поверить.

Линда вдруг расплакалась. Заметив недоумение на моем лице она объяснила что никогда и не от кого не слышала ничего подобного. Я предложил ей отныне начать новые отношения построенные на доверии и уважении. Она приняла мое предложение и мы с ней часто разговариваем с тех пор, обсуждаем различные проблемы. Возможно, мы не стали друзьями, но главное – перестали быть врагами. Мы научились мирно сосуществовать друг с другом.

Это послужило хорошим уроком для нас обоих и мы не редко используем это умение в своей работе.

## ПОЛНОЦЕННОЕ СЛУШАНИЕ

*Умение сопереживать и внимательно слушать наделяет человека удивительной силой, почти магнети-ческим даром. Вы сможете убедиться в справедливости этих слов, если вспомните, какие теплые чувства испытываете к тем, кто действительно вас слушает. Мы стремимся держаться ближе к тем людям, которым небезразличны наши слова, мысли и чувства. Рядом с ними нам хорошо и спокойно, они согревают нас подобно ультрафиолетовым лучам солнца.*

БРЕНДА УЛЭНД

Настоящий слушатель способен как сопереживать другому человеку, так и анализи-ровать его слова. Слушатель, отличающийся цельным восприятием, интегрирует услышанное и обретает возможность добиваться поразительных результатов. Что самое главное, он всегда находит время для того, чтобы внимательно выслушать собеседника. Он исполь-зует все свои чувства, мысли и знания, анализирует все, что было сказано, а также все, что осталось невысказанным с одной-единственной целью — понять своего собеседника и до конца разобраться в сложившейся ситуации.

Хорошие слушатели способны отличить подлинные факты от мнений и доводов, а достоверную информацию — от энтузиазма и заблуждений. Они справедливо оценивают факты и чувства. Их не сбывают отклонения от темы или повторения сказанного. Их инте-ресует не только мнение окружающих относительно того или иного вопроса, но и их эмоциональное состояние. Они никогда не доказывают свою правоту, не вступают в бессмысленные споры — вместо этого они делятся своим жизненным опытом, предлагают свою помощь и совет.

Такие люди никогда не делают поспешных выводов, и в этом заключается их основное достоинство. Они слушают вас со всей искренностью и не имеют привычки заранее делать окончательные выводы.

Иногда люди заранее формируют собственную точку зрения и слушают вас только для того, чтобы найти ей подтверждение. Они используют прием выборочного слушания — слышат только то, что соответствует мнению, которое сложилось у них задолго до того, как вы начали говорить. Вы сможете узнать их по характерным замечаниям, которыми они, как правило, прерывают речь своего собеседника, например: «Я так и думал!», «Это просто смешно!» или «Ну, вот, наконец-то ты это сказал!».

### **Интуитивное слушание**

Не стоит формировать мнение на основании фактов, если вы не потрудились разобраться в них до конца. Это не менее опасно, чем управлять автомобилем с



неисправленными тормозами. Понимание происходящего возможно только при условии тщательного анализа всех обстоятельств.

Несмотря на то что, по словам Джима, ему была совершенно ясна моя позиция, какое-то мучительное чувство подсказывало мне, что это не совсем так. Вы можете назвать это интуицией, но именно благодаря своему ощущению мне удалось разобраться в сложившейся ситуации.

Осторожно расспросив Джима о том, как он понимает мою просьбу, я выяснил, что в действительности он не понял ровным счетом ничего из того, что я пытался до него донести. Ему только *казалось*, что он меня понял. Я вновь попытался объяснить ему свою точку зрения, на этот раз акцентируя внимание на ожидаемых результатах.

В конце концов, мы оба были удовлетворены проделанной работой и полученными результатами.

Не будьте пристрастны, избавьтесь от предубеждений! Вслушивайтесь в то, что вам говорят, и воспринимайте всю информацию в целом, а не определенную ее часть. Стремясь к достижению взаимопонимания, используйте все возможные средства — все, что было сказано, и то, что осталось невысказанным, жизненный опыт, язык тела...

## ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

*Акцентируйте внимание на положительном, а все отрицательное игнорируйте...*

Джонни МЕРСЕР\*

1. В этой жизни вам гарантированы три вещи: уплата налогов, смерть и проблемы. Никто не сможет избежать предназначенной ему доли негативных эмоций. Однако у вас есть возможность научиться преодолевать трудности, если вы последуете следующей схеме:

- Попробуйте определить негативную мысль, идею, поступок или фразу, которая больше всего беспокоит вас в собственной личности. С предельной точностью опишите то, что вызывает у вас отрицательные эмоции.
- Старайтесь получить наиболее полную информацию об избавлении от стрессов и пре-

-----  
\* Мерсер Джонни — легендарный американский поэт-песенник, автор многих бродвейских мюзиклов. — *Прим. перев.*

одолении трудностей. Читайте книги, слушайте аудиозаписи, найдите духовного наставника.

- Чтобы изменить поведение, необходимо трансформировать мышление. Превратите свои недостатки в достоинства. Представьте, что для вас нет ничего невозможного, что вы не можете потерпеть неудачу. Замените в своем сознании негативное восприятие определенной мысли, идеи, поступка или фразы на позитивное.

Поступать — значит действовать, поэтому не теряйте времени и действуйте прямо сейчас! Приложите все усилия для достижения успеха. В случае если вам не удалось достигнуть желаемых результатов, сделайте новую попытку и продолжайте до тех пор, пока не добьетесь поставленной цели.

- Записывайте все свои достижения. Планируйте дальнейшую деятельность и не теряйте веры в то, что в следующий раз достигнете большего
- **Помните, что бы вы ни сделали в своей жизни, каких бы высот ни достигли, большинство из тех, кто придет на ваши похороны, будет думать о погоде, а не о ваших достижениях. Не относитесь к себе слишком серьезно. Научитесь смеяться над собой, и мир начнет смеяться не *над* вами, а *вместе* с вами!**

### **Акцент — плюс или минус?**

Читатели этой книги, конечно же, не догадываются о том, что я говорю с акцентом. Когда я читаю лекции, то обязательно обращаюсь к аудитории с вопросом: "Вы заметили, что я говорю с акцентом". Люди смеются и я объясняю им, что могу свободно изъясняться на английском языке без акцента, и уверяю: «Я сохранил его лишь для того, чтобы заставить людей слушать меня внимательнее». Конечно же, это неправда. В действительности, несмотря на все мои попытки, я не смог избавиться от швейцарского диалекта и мои слушатели прекрасно это понимают — просто они принимают участие в моей игре.

### **ПОМЕХИ**

*Вы можете позволить другим прервать вас, но только тогда, когда вам это удобно*

РОБЕРТ

Иногда человеку не удается закончить работу в назначенный срок, потому что ему постоянно кто-то мешает. Безусловно, вы можете избавиться от помех, если, к примеру, закроете дверь своего кабинета, поменяете место встречи или постараетесь избежать посторонних взглядов. Но что делать, если вас уже прервали? Как следует вести себя в подобной ситуации?

Задайте себе вопрос: «Что важнее — то, чем я занимаюсь в данный момент, или то, с чем ко мне обращается этот человек?»

Если вы выбираете первый вариант ответа, вам следует встать, посмотреть на собеседника и предложить более подходящее время для обсуждения интересующего его вопроса. Если же вы выбираете второй вариант, встаньте, оторвитесь от своих дел и полностью сконцентрируйте внимание на словах собеседника. (В конце данной главы мы предлагаем вам прочитать историю о том, почему полезно разговаривать стоя.)

Итак, если кто-то помешал вам в процессе выполнения работы, необходимо:

Привлечь внимание человека, обращаясь к нему по имени.

Подвести итог всему, что вы услышали, чтобы убедиться в том, что вы правильно поняли слова собеседника.

Объяснить сложившуюся ситуацию, подчеркивая, что в данный момент вы не располагаете свободным временем.

Назначить более подходящее время для встречи, чтобы обсудить проблему, которую хотел рассмотреть собеседник.

### **Когда нас прерывают**

Отрывая человека от его занятий, мы ссылаемся на «экстренную важность» наших

дел, но, когда кто-то мешает нам самим, дела экстренной важности, к сожалению, превращаются в помеху. На первый взгляд это кажется несправедливым, но, согласитесь, иногда у нас действительно просто нет времени на то, чтобы обстоятельно обсудить проблему собеседника и найти правильное решение.

В следующий раз, когда кто-нибудь обратится к вам с вопросом в самое неподходящее время, попробуйте встать, выйти из-за стола и поприветствовать вошедшего. После этого мы советуем вам не садиться на место, а продолжить разговор стоя. Кстати, лучше вообще убрать из своего кабинета все лишние стулья — если человеку некуда сесть, объяснение займет у него гораздо меньше времени. Люди не любят стоять на протяжении длительного времени — это более чем неудобно. Поэтому, лишая их возможности разговаривать сидя, вы резко сокращаете время их пребывания в вашем кабинете. Более того, они будут заходить к вам только в случаях действительно крайней необходимости. Вы же таким образом сэкономите свое драгоценное время и избавитесь от постороннего вмешательства в вашу работу.

## **ПОНИМАНИЕ**

*Понимание — награда внимательного слушателя.*

РОБЕРТ

Понимание — это процесс проникновения в восприятие другого человека с целью разделить его взгляды и мнения. Вам совершенно не обязательно соглашаться с индивидуальным восприятием собеседника, но только искреннее стремление к пониманию позволит вам хотя бы на мгновение очутиться в его мире и взглянуть на ситуацию его глазами.

Понимание неосязуемо — к нему нельзя прикоснуться руками, нельзя услышать или увидеть. Этот процесс напоминает работу спутниковой тарелки, которая принимает сигналы только в том случае, если ее" правильно установили. Для того чтобы принимать информацию, необходимо настроить себя на «прием». Процесс межличностной коммуникации даже в самых сложных ситуациях представляет собой открытый обмен мнениями, чувствами и надеждами.

Некоторые люди занимают в процессе коммуникации пассивную позицию, воздерживаясь от высказывания собственного мнения, в то время как другие, напротив, ведут себя чрезвычайно агрессивно, не позволяя собеседнику вставить ни слова. Хороший собеседник должен уметь слушать и говорить. Он знает, как установить контакт и достичь взаимопонимания. Этот человек управляет своим сознанием, всегда уверен в себе и в собственных силах, способен испытывать чувство эмпатии по отношению к окружающим.

Понимание — это устранение всех ошибок и искажений, осознанная трансформация слов, звуков и образов в целую картину. Вы можете не соглашаться с мнением другого человека, но, несмотря на это, расслышать и прочувствовать послание, которое он пытается до вас донести. Прежде чем производить окончательную оценку и высказывать собственную точку зрения, вам необходимо мысленно трансформировать его слова и объективно проанализировать полученную информацию.

Высказывая собственное мнение, вы исследуете глубину своих знаний; выслушивая мнение собеседника, вы постигаете знания, которыми владеет он. Помните, что первым шагом на пути к пониманию является построение последовательной цепи во-

просов

### **Прежде чем оценивать, необходимо понять**

Карл Юнг однажды сказал: «Все, что раздражает нас в окружающих, помогает нам лучше понять самих себя\*»

Я был искренне разочарован поведением Теда, который, казалось, совершенно забыл о том, что такое энтузиазм. Некогда я восхищался его настойчивостью и упорством, однако позже заметил, что в нем произошли разительные перемены. Его ничто не интересовало. Через некоторое время я понял, в чем заключалась причина подобных перемен. Теду был поставлен диагноз — лейкемия. Безусловно, приведенный пример является исключительным, однако он заставляет нас понять главное - прежде чем делать выводы, необходимо получить всю информацию. Зачастую мы видим лишь вершину айсберга, в то время как истинные мотивы поступков человека остаются скрытыми от наших глаз.

Чем больше вы знаете, тем более глубоким становится ваше понимание.

### **ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ**

*Выскажите свое мнение, но проследите за тем, чтобы ваша мысль была осознанной, законченной и связной!*

РОБЕРТ

Пришло время поделиться своими мыслями, чувствами и надеждами. Не забывайте о том, что выражаете собственную точку зрения, поэтому всегда используйте местоимение «я». Этот момент играет важную роль в процессе коммуникации, так как, высказывая не свои, а чужие мысли, вы можете не только дискредитировать себя в глазах собеседника, но и обидеть его.

Научиться отвечать правильно вам помогут следующие советы:

- Выражайте свои чувства.
- Поделитесь своими мыслями.
- Откройте свои надежды и ожидания.
- Узнайте, поддерживает ли собеседник вашу точку зрения.

Для начала расскажите собеседнику, что вы чувствуете в сложившейся ситуации, как относитесь к его словам. Затем поделитесь своим мнением относительно того, каким образом эти обстоятельства повлияют на дальнейшее развитие событий, каковы будут их последствия. И, наконец, предложите свои варианты решения проблемы и поинтересуйтесь, согласен ли собеседник с вашей точкой зрения. Если ваш вариант кажется ему не совсем подходящим, продолжайте обсуждение до тех пор, пока не найдете оптимальное решение.

### **ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ**

*Наши предположения нередко представляют собой всего лишь ошибочные суждения.*

РОБЕРТ

Предположения всегда будут выступать в роли коммуникативных барьеров. Они являются серьезной преградой на пути к пониманию, поэтому требуют самого тщательного анализа. Всегда обсуждайте свои предположения с собеседником.

Помните: если у вас хотя бы на долю секунды возникло сомнение в том или ином вопросе, необходимо остановиться и подумать. Лучше переспросить дважды, чем вынести ошибочное суждение! Находясь в стрессовой ситуации, следует стараться полностью избавиться от любых сомнений. Таким образом, вы не только избавите себя от лишних проблем, но и сэкономите драгоценное время. Нам хотелось бы предложить вашему вниманию несколько полезных советов, которые помогут вам в процессе диалога:

- Дышите правильно — вам необходим кислород.
- Установите зрительный контакт с собеседником.
- Требуйте уточнений при помощи вопроса: «Что вы имеете в виду?» Это дает вам время на обдумывание и предоставляет возможность получить более подробную информацию.
- Внимательно слушайте слова собеседника и кратко отвечайте на заданные вопросы.
- Не перебивайте своего коммуникативного партнера во время ответа и предоставляйте ему время на размышление.

Рассмотрим различные виды предположений:

#### 1. *Предположения относительно собственных знаний и гибкости*

затрудняют процесс понимания, не позволяя нам слушать других людей. Никогда не говорите: «Я знаю все!» Оставайтесь открытым для новых и креативных идей. Избавляйтесь от гордыни и высокомерия. Помните о том, что хорошие идеи могут поступать из самых разных источников.

#### 2. *Предположения относительно реакции и чувств слушателя*

Не стоит считать, что собеседник должен реагировать на ваши слова именно так, как \* вам хотелось бы. Подобные суждения лишат вас возможности видеть подлинную реакцию и ощущения другого человека. Другими словами, вы увидите только то, что хотите увидеть, игнорируя реальность и отрицая полученную информацию.

#### 3. *Предположения относительно коммуникативных навыков*

**Одним из самых больших заблуждений является мнение о том, что врожденная способность слышать автоматически наделяет человека умением слушать других людей, а возможность говорить — умением общаться.** Данное предположение создает в нашем сознании иллюзию понимания. Мы ошибочно считаем, что окружающие понимают все, что мы говорим, независимо от того, какие термины и коммуникативный стиль мы используем. Не забывайте о том, что важнейшим фактором успеха является ваше отношение к окружающим и процессу общения.

Для данного вида суждений характерны высказывания: «Я ничего не могу изменить! Я всего лишь человек!», «В этом мире никогда ничего не изменится и мое мнение ничего не решает!» или «Я поступаю так, как все!». Без сомнения, вам не раз приходилось слышать нечто подобное.

#### **Человек в белых носках**

Будучи уверенными в том, что я не понимаю их родного языка, они принялись без всякого стеснения обсуждать мою скромную персону. «Вы только посмотрите на этого парня — типичный представитель Северной Америки. Взгляните на его белые носки». По мере того, как их интерес возрастал, я начинал еще больше выставлять напоказ

свои белые носки и еще активнее жевать жвачку. Когда автобус подъехал к моей остановке, я повернулся к ним с улыбкой и сказал на чистом швейцарском диалекте немецкого языка: «Искренне надеюсь, что вам понравятся Северная Америка и мы — ее коренные жители»

## **ПРЕЗЕНТАЦИЯ**

*Больше всего человека пугают две вещи — смерть и выступление с речью перед многочисленной*

*Аудиторией Эти понятия объединяются, когда человек выступает перед многочисленной аудиторией, умирая от страха!*

Предметом рассмотрения в данной книге является межличностная коммуникация, в которой принимают участие только два человека. Однако не стоит забывать о том, что правила эффективной презентации необходимо применять даже в том случае, если вы ведете разговор тет-а-тет, а не выступаете перед многочисленной аудиторией. Ваша основная задача — преподнести себя наилучшим образом независимо от числа слушателей.

Чтобы произвести благоприятное впечатление на собеседника, вам следует выяснить, обладаете ли вы навыками, позволяющими успешно представить собственную персону.

Безусловно, выступление перед многочисленной аудиторией требует учета многочисленных факторов, тем не менее, наиболее важными составляющими эффективной презентации являются следующие:

1. Речь
2. Язык тела
3. Оборудование ( если оно необходимо для выступления)
4. Окружающая обстановка
5. Подготовка

В определенном смысле приведенные выше элементы можно соотнести и с составляющими успешного диалога.

Так, в процессе межличностной коммуникации вам следует обратить внимание на:

1. Ваши слова
2. Язык вашего тела и собеседника
3. Материалы или специальное оборудование для разъяснения ваших мыслей
4. Окружающая обстановка
5. Уровень подготовленности к диалогу

Данная книга направлена на изучение коммуникативных проблем, которые возникают в процессе общения двух партнеров. Если у вас появилось желание подробнее узнать о том, как правильно преподнести себя, выступая перед многочисленной аудиторией, обратитесь к книге Питера Урса Бендера «Секреты успешных презентаций».

**Подготовка —**

**залог успешной презентации**

На меня смотрят пятьсот человек!

Первая в моей жизни презентация состоялась по время научной конференции, число участников которой составляло пятьсот человек. У меня были спаренный слайд проектор, два пульта дистанционного управления и ручной микрофон. Однако в аудитории было темно, поэтому мне никак не удавалось правильно вставить слайды в проектор. Все мои усилия были тщетны. Кроме того, я пере-путал пульты управления, вследствие чего нарушилась последовательность демонстрируемых слайдов. В довершение всего я уронил микрофон... Думаю, вы поймете меня, если я скажу, что в тот момент чувствовал себя круглым дураком.

Вы спросите, зачем я все это рассказываю? Мне хотелось бы еще раз подчеркнуть, что независимо оттого, выступаете вы перед многочисленной аудиторией или ведете диалог с одним человеком, вам необходимо правильно себя преподнести. Успешная презентация требует от вас четкой цели, детального плана действий, предельной готовности и опыта. В этом вам, без сомнения, поможет книга «Секреты успешных презентаций»

## ПРОБЛЕМНЫЕ ПАРЫ

*Наши отношения больше напоминали столкновение двух личностей...*

Алиса Моллой

Существуют личностные комбинации, гармоничное общение в которых является практически невозможным. К сожалению, единственный выход в данной ситуации — осознать это и смириться со своим положением.

Однако иногда легче сказать, чем сделать. Дело в том, что отношения между людьми, которые хотя бы на время не способны преодолеть свою антипатию друг к другу, напоминают езду на американских горках.

Итак, рассмотрим подробнее, какие поведенческие типы не способны сосуществовать мирно:

\* Люди руководящего и экспрессивного типов, поскольку и те и другие стремятся к лидерству. По этой же причине человек руководящего типа никогда не найдет общего языка с себе подобными.

\* Люди социально открытого и руководящего типов, поскольку руководитель всегда идет напрямик. Он не способен проявить снисходительность по отношению к чувствам других и смириться с их нерешительностью.

\* Люди экспрессивного и аналитического типов, поскольку аналитик стремится к исследованию деталей и подробностей, а человек экспрессивного типа интересуется только общей картиной.

Кто же, в таком случае, общается гармонично? Итак:

\* Вследствие единой направленности на выполнение конкретных задач люди руководящего типа, как правило, прекрасно понимают людей аналитического типа.

\* Вследствие единой направленности на человеческие отношения люди социально открытого типа отлично ладят с людьми экспрессивного типа. Кроме того, им удается приспособиться и найти общий язык с людьми аналитического типа.

Необходимо отметить, что в стрессовой ситуации каждый из четырех поведенческих типов проявляет не свойственные ему особенности. Другими словами, при определенных условиях, например с целью скрыть собственные недостатки, человек способен на некоторое время изменить характерный для него тип поведения.

### Рассмотрим подробнее:

- \* аналитический тип может быть изменен на социально открытый;
- \* социально открытый тип может быть изменен на экспрессивный;
- \* экспрессивный тип может быть изменен на руководящий;
- \* руководящий тип может быть изменен на аналитический.

Для более подробной информации обратитесь к соответствующим главам и главе «Различия».

### **Отношения: выявление скрытых проблем**

В современном мире человеческие отношения представляют собой загадку, лишенную всякого смысла.

Нам известно, что противоположности притягиваются, однако нам также известно и то, что позже не совместимые по характеру люди начинают сводить друг друга с ума. Нам нравятся те, кто похож на нас, но по прошествии определенного времени нам становится невыносимо скучно с «самими собой». Люди постоянно затевают жаркие споры, пытаюсь выяснить, что хорошо, а что плохо, что правильно а что нет, и так далее.

Не бывает сложных людей существуют разные характеры. Научитесь уважать различия, которые встречаются между людьми. Концентрируйте свое внимание на предмете обсуждения и позвольте каждому человеку высказать собственное мнение. На протяжении многих лет я вел бессмысленную борьбу с деталями. Я не считаю выяснение мельчайших подробностей таким уж бесполезным делом, скорее наоборот. Однако сам я предпочитаю обращать внимание только на важнейшие факты и немедленно приступать к действиям. Медицинское образование научило меня раскрывать проблему еще до тщательного изучения всех симптомов. Существует время действовать и время исследовать, главное - определить правильную последовательность.

### **ПЯТЬ ЧУВСТВ**

*Существует единственный способ познать и понять окружающий мир — прочувствовать его.*

ДАЙАНА АККЕРМАН

Все люди воспринимают окружающий мир по-разному. Как отмечено в главе «Сенсорная принадлежность», одни из нас воспринимают мир зрительно (визуальное восприятие), другие — на слух (аудиальное восприятие), третьи — с помощью своих чувств (кинестетическое восприятие). Кроме того, существуют категории людей, которые в большей степени доверяют своему обонянию (обонятельное восприятие) или вкусу (вкусовое восприятие), однако подобные способы не играют большой роли в процессе коммуникации.

Необходимо отметить, что, несмотря на то что мы используем все пять чувств, каждый человек отдает предпочтение одному или нескольким из них. Внимательный слушатель всегда старается определить сенсорную принадлежность человека, чтобы избрать соответствующую коммуникативную тактику. Необходимо следить за тем, какие слова использует ваш собеседник.



Рассмотрим это на конкретном примере. Представьте, что у вас визуальное восприятие, а у вашего подчиненного — кинестетическое. Для вас характерна живая мимика, подвижность, быстрота речи и использование визуальных терминов, в то время как ваш партнер говорит медленно и делает длинные паузы, пытаеться прочувствовать ситуацию. Он обращается к вам за помощью:

«Прошу прощения, у меня возникла проблема...»

«Да, я вас слушаю!»

«Видите ли... (пауза) Мне *не удастся...* (длинная пауза) установить новую систему телефонной связи».

«Послушайте, ведь мастер *показал* вам, как ее следует устанавливать. Разве вы не *следили* за его действиями? Я не вижу, в чем состоит ваша проблема!» — нервно заключаете вы, не понимая, почему у вас отнимают так много времени из-за какого-то пустяка.

Чувствуя растерянность и непонимание, ваш подчиненный ответит:

«Да... (длинная пауза) вы правы, я *попробую* научиться».

Для того чтобы преодолеть данное коммуникативное препятствие, вам следовало бы определить сенсорную принадлежность собеседника. Обладая визуальным восприятием, вы могли бы сдержаться и постараться соответствующим образом отреагировать на его растерянность и кинестетические слова. В ваших руках была возможность помочь ему прочувствовать ситуацию и найти выход из затруднительного положения.

## РАЗЛИЧИЯ

*Мы притягиваем к себе людей, которые похожи на нас самих.*

ПИТЕР

Социальное поведение человека — то, каким образом он ведет себя с окружающими, — в действительности представляет собой только вершину огромного айсберга. В глубинах человеческого сознания таится многообразие чувств, мыслей, планов и идей, скрытых от посторонних глаз. Унаследованные черты характера и основанные на личном опыте суждения остаются недоступными для восприятия окружающих.

Добавьте к этому различия по половому, возрастному, интеллектуальному и культурному признакам — и вам удастся оценить количество различий, существующих между людьми. Способность к уверенному и свободному общению напрямую зависит от того, осознаете ли вы, в чем заключаются их причины.

Еще во времена Гиппократы, Аристотеля и Галена человечество предпринимало попытки исследовать и классифицировать поведенческие модели. На сегодняшний день большинство классификаций обращает пристальное внимание на различные типы личностей, игнорируя при этом существующие поведенческие различия, в то время как мы, специалисты в области коммуникации, в меньшей степени интересуемся личностью и психологическими характеристиками человека. Предоставим изучение этих вопросов квалифицированным специалистам-психологам.

Нас интересует в первую очередь *поведение* человека. Мы отнюдь не стремимся разделить всех на группы в соответствии с определенными поведенческими особенностями. Наша первостепенная цель — исследование и наблюдение за

переменами, происходящими в поведении человека в той или иной ситуации. Мы стараемся проявлять гибкость мышления и всегда готовы открыть для себя нечто новое.

Тем не менее, мы обращаем ваше внимание на то, что выделяют четыре основных поведенческих типа (некоторые авторы предлагают другие, более подробные классификации), знакомство с которыми позволяет безошибочно определить, какую модель ваш собеседник использует в тот или иной момент коммуникации.

Более того, эти знания предоставляют вам возможность выбрать наиболее подходящую для каждого конкретного случая модель поведения. Данная классификация, как и любая другая, не делит поведенческие модели на хорошие и плохие. Для каждой из них характерны свои особенности, каждой присущи определенные достоинства и недостатки. В зависимости от обстоятельств мы выборочно используем одну из четырех моделей, так как обладаем гибкостью и возможностью при необходимости самостоятельно изменять собственный стиль поведения.

Мы ведем себя по-разному, наслаждаясь успехом, находясь в состоянии стресса и так далее.

И все же в большинстве случаев каждый человек действует в соответствии с определенной поведенческой моделью, демонстрируя "характерные для нее особенности. Зная тип поведения собеседника, вы повышаете свои шансы на достижение успеха в процессе коммуникации. У вас появляется возможность преподнести информацию в наиболее доступной для конкретного собеседника форме. Не забывайте о том, что чем проще человеку будет понять вас, тем благосклоннее он отнесется к вашей точке зрения.

Способность изменять собственную модель поведения, чтобы соответствовать поведенческому типу собеседника, наделяет вас возможностью оказывать влияние на окружающих. Тем не менее, факт остается фактом: наибольших успехов мы добиваемся в общении с людьми, которые похожи на нас самих. Коммуникативные неудачи и всевозможные проблемы, как правило, возникают в тех случаях, когда нам необходимо наладить диалог с человеком, который резко отличается от нас.

Каждый человек уверен в том, что:

- он всегда думает, чувствует и поступает правильно, поэтому все, кто с ним не согласен, ошибаются;
- окружающие воспринимают или им следует воспринимать мир так же, как он.

Необходимо помнить о том, что каждой из четырех моделей присущи индивидуальные ценности, взгляды, потребности и особенности поведения.

Итак, выделяют четыре типа поведения:

1. Экспрессивный. Основная черта — привлечение внимания. Символ — **павлин** (см. «Экспрессивный тип поведения»).
2. Руководящий. Основная черта — требовательность. Символ — **орел** (см. «Руководящий тип поведения»).
3. Социально открытый. Основная черта — сотрудничество. Символ — **голубка** (см. «Социально открытый тип поведения»).
4. Аналитический. Основная черта — точность. Символ — **сова** (см. «Аналитический тип поведения»).

Старайтесь понять все особенности и эффективно общаться с людьми, принадлежащими к разным поведенческим типам. Напоминаем вам о том, что рассмотрению каждой из четырех вышеперечисленных моделей поведения посвящена отдельная глава нашей книги.

**Помните: не существует правильного и неправильного поведения. Каждый человек совмещает в своем характере определенные черты всех четырех типов поведения. Если вам удастся научиться определять, к какому поведенческому типу принадлежит тот или иной человек, и соответствующим образом реагировать на его действия, вы сможете контролировать процесс коммуникации и оказывать влияние на окружающих.**

Во время лекций я нередко разделяю студентов на группы в соответствии с их принадлежностью к той или иной поведенческой категории и даю следующее задание: в течение пяти минут каждая группа должна составить план идеального отдыха.

Предлагаю вашему вниманию результаты моих наблюдений:

\* Люди аналитического типа планируют свой отдых с точностью до секунды. Они заранее определяют дату отъезда, номер рейса, название гостиницы и так далее. Такие люди точно знают, когда и куда они отправятся, какие места им следует посетить в том или ином городе. Кроме того, они готовы в деталях рассказать вам, чем будут заниматься на протяжении всего отпуска—у них проработана повестка каждого дня. Потрясающая организованность!

\* Люди руководящего типа постоянно спорят. Они считают, что у них нет времени на отдых — слишком много работы! Такие люди не способны согласовать между собой даже дату отъезда. Вследствие того, что каждый считает себя правым и требует от других беспрекословного подчинения, им вообще не удается о чем-либо договориться.

\* Люди социально открытого типа слишком нерешительны. Они боятся высказывать собственное мнение и предпочитают молчать, чтобы никого не обидеть. Им необходима гармония в коллективе, они стремятся к достижению мира и спокойствия, поэтому предпочитают слушать и соглашаться с мнением других. Как правило, требовать от таких людей каких-либо деталей совершенно бесполезно — это пустая трата времени! В лучшем случае им удастся описать свой отдых в общих чертах.

\* Люди экспрессивного типа проявляют невероятную активность. Они говорят громко и уверенно. Их основная цель — создать как можно больше шума, чтобы привлечь всеобщее внимание. Такие люди готовы немедленно отправиться в путешествие в том, во что они одеты в данный момент. Их ответ: «Решено! Едем! Все, что потребуется, купим на месте, найдем распродажу—и дело в шляпе!» В общем, для них отдых уже начался.

Нам хотелось бы подчеркнуть, что мы не ставили перед собой цель детально описать каждую поведенческую модель и не стремились заставить вас немедленно приступить к самоанализу, чтобы определить, какой из четырех типов поведения является доминирующим в вашей личности. Свою основную задачу мы видим в том, чтобы помочь вам *разобраться* в особенностях каждого типа и научиться *свободно общаться* с разными людьми.

Подробный анализ данной классификации поведенческих моделей вы сможете найти в книге Питера Урса Бендера «Лидерство изнутри» (в разделе «Определение своего типа личности»). Вам поможет специально составленный тест, который содержится в приложении к этой книге. Кроме того, вы можете найти всю интересующую информацию и ответить на вопросы теста, посетив наш сайт в интернете:

[www.SecretsofFacetoFaceCommunication.com](http://www.SecretsofFacetoFaceCommunication.com)

### **Учитесь общаться с разными людьми**

Мы часто спорили с моей коллегой Лори. Дело в том, в процессе выполнения того или иного задания она требовала выяснения малейших деталей, в то время как, по моему мнению, подобный подход лишь тормозил нашу совместную работу. «Не бойся, импровизируй, а опыт придет с практикой!» — я был уверен в том, что мой девиз намного лучше и эффективнее чем осторожная тактика Лори.

В тех случаях, когда мне казалось, что я увязаю в бесконечном многообразии мелких деталей, Лори, напротив, была полна энтузиазма. Она стремилась узнать абсолютно все: что, где, зачем, почему, когда, кто и как. Вероятно, в действительности мы оба были правы: детали и факты, без сомнения, необходимы в работе, однако полная зависимость от них опасна

Мы не всегда осознаем это, но именно благодаря различиям и многообразию взглядов становимся сильнее, развиваем мыслительные способности и растем как целостные личности. Жаль, что эту истину мне удалось обнаружить так поздно.

Помните: не существует сложных людей, есть разные характеры

### **РАЗНИЦА ВО ВРЕМЕНИ**

*Для того чтобы добиться успеха в общении, необходимо точно знать, в каком времени — прошлом, настоящем, будущем — находится ваш собеседник.*

РОБЕРТ

известном фильме «Назад в будущее» герой Майкла Джей Фокса путешествует во времени на фантастической машине, созданной гениальным доктором Брауном. Возможность наблюдать за смешением трех времен — прошлого, настоящего и будущего — сделала картину потрясающе интересной для зрителя.

Это может показаться невероятным, но некоторые люди не всегда мысленно пребывают в настоящем времени. Разговаривая с вами, они могут находиться в прошлом или будущем. Если вы стремитесь к достижению взаимопонимания, вам следует отправиться за ними в путешествие во времени.

Рассмотрим конкретный пример. Вы рассказываете своему подчиненному или сослуживцу о том, какие перемены в ближайшее время должны произойти в работе компании (будущее время). В ответ вы

слышите: «Как же так? Ведь мы никогда не работали по такой системе!» (прошедшее время). Для того чтобы вас услышали, необходимо заставить человека мысленно переместиться из прошлого в будущее. Вам удастся это сделать, воспользовавшись следующей фразой: «Представьте хотя бы на мгновение, какими будут последствия этих перемен (будущее время). Работа предприятия станет автоматизированной, и мы в одночасье избавимся от множества проблем». Как только вы услышите:

«Думаю, это действительно было бы удобно» (будущее условное время), можете считать, что добились поставленной цели. Другими словами, человек переместился в будущее и в данный момент рассуждает о том, какие выгоды принесут ему грядущие перемены.

Попробуем рассмотреть другую ситуацию. Представим, что ваш коллега постоянно витает в облаках, мечтая о светлом будущем, в то время как вам необходимо обсудить с ним конкретную проблему. Для того чтобы добиться желаемых результатов, вам следует вернуть человека из будущего в настоящее.

Определить, в каком времени мысленно пребывает человек в тот или иной момент, совсем несложно — просто проследите за тем, какие временные формы он использует в речи. Если ваш собеседник «застрял» в прошлом (использует фразы в прошедшем времени «мы делали», «мы сделали»), вам не удастся установить контакт и сконцентрировать его внимание на настоящем или будущем («мы делаем», «мы сделаем»). Помните: для того чтобы понять друг друга, два человека должны находиться в одном времени.

Кроме того, вам следует обратить внимание на то, какие цели ставит перед собой собеседник (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные). Не забывайте: временные рамки, установленные для выполнения определенной задачи, также должны совпадать.

Отметим, вы можете воздействовать на точку зрения собеседника. Для этого выясните установленные им сроки, мысленно переместите его в будущее и попытайтесь заставить изменить их. Таким образом, вам удастся расширить его временные границы в соответствии с собственными интересами.

### **Время всегда обманывает человека**

Возможно время действительно лечит раны однако оно совершенно однозначно не имеет ничего общего с пластической хирургией. Женщина пожаловалась мужу, что с годами ее внешность очень сильно изменилась. В ответ он улыбнулся и с нежностью сказал" «Да, дорогая, ты сильно изменилась, но к счастью ты стала намного красивее\*»

### **РЕАКЦИЯ**

*Быть человеком — значит не стремиться к совершенству*

Джордж Оруэлл\*

Активная реакция является одной из важнейших составляющих искусства «слушать сердцем». Реагируйте на слова и поведение своего собеседника, перефразируйте и уточняйте — это поможет вам лучше понять друг друга. Активная реакция слушателя позволяет говорящему застраховать себя от недопонимания или искажения собственных слов. Если вы стремитесь к построению успешного диалога, вам необходимо вслух проговаривать основные идеи собеседника, предоставляя себе и своему партнеру возможность окончательно убедиться в том, что вы правильно поняли его слова. Реагируйте содержание и поведение!

Старайтесь следить за эмоциональным состоянием собеседника в процессе коммуникации. Старайтесь определить какие чувства он испытывает. В случае если вы замечаете равнодушие по отношению к вам или вашим словам, выясните

-----

\* Оруэлл Джордж (1903-1950) — знаменитый английский писатель, публицист — *Прим перев*

причины. Какие ощущения испытывает ваш коммуникативный партнер — положительные, отрицательные или остается индифферентным? Какие чувства он испытывает: злость, разочарование, воодушевление, заинтересованность? Помните: ваша основная задача — установить, каким образом чувства вашего собеседника влияют на процесс коммуникации.

Перефразируйте и проговаривайте основные идеи своего партнера, используя *присущие ему* ключевые слова и фразы. Старайтесь уловить смысл. Чтобы убедиться в том, что вы правильно поняли суть слов собеседника, суммируйте все сказанное им.

Никогда не делайте поспешных выводов! Если вам не известно значение того или иного жеста вашего партнера (например, удивленный взгляд, вопросительная интонация), спросите его об этом. Если вы чувствуете, что слова человека противоречат его поступкам, не оставляйте это без внимания. Не бойтесь уточнений! Реагируйте на все, что вы видите, слышите и ощущаете. Избегайте голословных суждений. В спорных ситуациях просите собеседника объяснить вам тот или иной поступок. Активно реагируя на его слова, вы сможете получить ответы на все свои вопросы. Концентрируйте внимание на скрытых значениях слов и чувств. Убедитесь в том, что правильно поняли смысл послания, которое пытался донести до вас другой человек. В процессе реагирования не искажайте значения слов собеседника, стремитесь к взаимопониманию и гармонии. Будьте пронизательны!

Мы советуем вам использовать такие фразы, как: «Если я правильно понял, вы считаете, что...». Кроме того, подводя итог словам собеседника, задавайте соответствующие вопросы, например: «Я ничего не упускаю?», «Я правильно понял суть высказанной вами идеи?», «Вы считаете, что я верно истолковал ваши слова?». Таким образом вы предоставите собеседнику возможность определить, насколько точно поняли его мысль и, в случае необходимости, повторить объяснения. Однако не забывайте также о том, что чрезмерно активная реакция, то есть перефразирование каждого слова и фразы, непременно наскучит собеседнику. Будьте осторожны и реагируйте исключительно на ключевые моменты коммуникации, которые остались для вас неясными.

### **Искусство реагирования**

Однажды в ходе беседы одна женщина заметила. «Я не совсем улавливаю смысл ваших слов». Я переспросил: «Что именно вы хотели бы уточнить?» Чтобы убедиться в том, что я правильно понял суть ее замечания она принялась подробно объяснять мне, с пониманием каких аспектов у нас возникли проблемы.

Реагирование — это искусство. Не злоупотребляйте им, не выставляйте его напоказ и помните: меньше — всегда больше, я тонкий намек всегда лучше очевидного замечания.

### **РИТМ**

*Как в танце различить танцора?*

Уильям БАТЛЕР ЙЕТС\*

Ритм объединял людей во все времена и продолжает делать это сегодня. Вероятно, утверждение о том, что это универсальный язык, который понятен всем и каждому, является верным. Люди двигаются в ритме танца независимо от того, на каком языке они говорят. Возможно, вам приходилось видеть, как танцуют вместе представители разных национальностей, культур, возрастов и верований. Это не притворство, люди инстинктивно поддаются одному ритму и начинают общаться на языке танца. В подобные моменты они, вероятно, впервые в жизни чувствуют себя свободными от языковых и коммуникативных барьеров.

Учитывая вышесказанное, несложно представить себе, какой силой обладает язык в совокупности с ритмом. Для каждой коммуникации характерен определенный ритм, который создается ее участниками при помощи языка тела, скорости речи, интонации и так далее.

-----  
\* Йетс Уильям Батлер (1865-1939) — известный ирландский поэт и драматург, лауреат Нобелевской премии — *Прим перев*

Если во время диалога происходит полное единение движений и слов двух людей, между ними устанавливается глубокая, крепкая эмоциональная связь.

Когда собеседники понимают друг друга, даже молчание становится для них комфортным и гармоничным. В установлении подобной связи и атмосферы взаимопонимания вам помогут коммуникативные техники, описанные нами в главе «Совпадение». Одни из них используются человеком бессознательно, для применения других требуется проведение осознанной внутренней работы.

### **Танцы — это не мой конек!**

Признаюсь я никогда неумел хорошо танцевать. Чтобы следовать определенному ритму, мне приходится считать про себя: «Раз, два три». Безусловно, некоторые люди обладают врожденным чувством ритма, однако мне, как человеку с математическим складом ума, необходимо во всем разработать определенную систему. Только однажды в своей жизни мне удалось отрешиться от мыслей и полностью отдаться во власть танца. Когда я отдыхал на одном из курортов Южной Америки, мне посчастливилось принять участие в карнавале во время которого участники образовали единую «танцующую цепь». Я чувствовал себя раскованно и уверенно, потому что знал все кто танцует рядом мной, такие же новички в этой области, как и я. Как бы то ни было, но я полностью растворился в этом танце и смог осознать происходящее только тогда, когда он закончился. Я за был о злополучном «раз, два, три» » и просто следовал заданному ритму. Надеюсь, что история убедила вас в том что возможности ритма - безграничны

## **РУКОВОДЯЩИЙ ТИП ПОВЕДЕНИЯ**

*Работа должна быть выполнена!*

Выделяют четыре основных поведенческих типа: социально открытый, аналитический, экспрессивный и руководящий. Знакомство с каждым из них позволит вам безошибочно определить настроение собеседника, распознать его скрытые мотивы, а также выбрать соответствующий стиль поведения. Мы приводим краткое

описание всех четырех поведенческих типов в главе «Различия», а в данный момент рассмотрим более подробно только один из них.

Руководящий тип поведения объединяет решительных, волевых, практичных, высокоорганизованных и сильных людей. Они, без сомнения, являются экстравертами, которые вдохновляют и побуждают к действиям всех окружающих. Они не боятся идти на риск, обладают даром убеждения и отличаются прямоотой высказываний. В общении с подобными людьми необходимо сохранять спокойствие и быть начеку, в противном случае вас может подавить их безудержная движущая сила. Люди руководящего типа предпочитают индивидуальную работу. Они чрезвычайно требовательны и хотят видеть немедленные результаты.

Представители данного поведенческого типа не склонны обращать внимание на то, как выполняется работа, их интересует одно — что было сделано и каковы результаты. «Что» — это их боевой клич: «Что происходит? Что вы предприняли, чтобы изменить ситуацию? Вот что вам необходимо сделать..!»

Кроме того, для людей руководящего типа характерны такие черты, как упрямство, властность, нетерпимость, жесткость и раздражительность. У них нет времени на любезности и выполнение всех формальностей. Они нацелены только на результат. Чаще всего такие люди упорствуют в своих взглядах, проявляют излишнюю требовательность, отказываются идти на компромисс и стремятся к достижению абсолютной власти. В некоторых случаях они проявляют чрезвычайную холодность, грубость и деспотичность.

Их основными жизненными ценностями являются управление и власть. Таким людям просто необходимо чувствовать уважение окружающих. Им невыносимо признавать собственные промахи, ошибки и поражения. Они тяжело переживают отсутствие результатов и потерю контроля над окружающими.

В общении с людьми руководящего типа:

- не претендуйте на главенствующие позиции; концентрируйте внимание на выполнении конкретных задач;
- прогнозируйте результаты;
- придерживайтесь фактов и делового стиля поведения;
- предоставляйте точную, сжатую и обработанную информацию;
- будьте готовы обсуждать и отвечать на вопросы, начинающие с местоимения «что»;
- забудьте о чувствах. Думайте только о фактах;
- не тратьте время впустую;
- не спорьте о деталях;
- предоставляйте возможность выбора.

### **Руководящий тип поведения. Портрет рабочего кабинета**

Просторный угловой кабинет и два больших окна, из которых открывается великолепный вид. Конечно, представители этого типа никогда не находят времени, для того чтобы им полюбоваться. Стены украшают географические карты или изображения боевых сражений и военных кораблей. Они выполняют одновременно несколько задач: говорят по телефону, дают интервью и подписывают деловые письма. Офисная мебель, которая, без сомнения, куплена по самой дорогой цене,



производит роскошное впечатление и говорит о властной натуре ее владельца. Вероятно, в кабинете вы сможете увидеть экзотические цветы и растения, подобранные специально для того, чтобы подчеркнуть статус владельца. Однако у самого «руководителя» они не вызывают ни малейшего интереса, поэтому ухаживает за ними его помощник. Фотографии, размещенные на рабочем столе, сложно назвать душевными искренними.

На этих портретах члены семьи выглядят именно так, как видит их «руководитель» – официальные, навсегда застывшие в пространстве и времени лица. В оформлении кабинета, над которым скорее всего, работал известный дизайнер преобладает строгая цветовая гамма. Человек руководящего типа всегда серьезен, строг и целеустремлен. Он думает только о бизнесе, поэтому не теряйте время — переходите прямо к делу. Символ данного поведенческого типа — **орел**.

## **РЕКЛАМА**

*У вас есть возможность создавать себе плохую или хорошую рекламу, но избежать саморекламы вам не удастся!*

ПИТЕР УРС БЕНДЕР, ДЖОРДЖ ТОРОК

Возможно, вам кажется странным, что в книге, посвященной вопросам межличностной коммуникации, мы затрагиваем тему рекламы. Однако, вступая в процесс общения с окружающими, вы, по сути, рекламируете себя и собственные идеи. В широком смысле этого слова можно рассматривать два вида саморекламы — осознанную и бессознательную. Осознанная реклама предполагает намеренное совершение шагов, направленных на продажу и распространение своих идей, в то время как бессознательная представляет собой процесс оценивания вашей личности другим человеком еще до того, как вы начнете говорить и озвучивать ваше мнение.

Подводя итог, отметим, что самореклама позволяет человеку:

самовыражаться;

определять сферу собственных интересов; создавать определенное восприятие своих ценностей.

Самореклама — это создание успешного и узнаваемого образа не только компании, в которой вы работаете, но и собственной личности. Она предоставляет вам возможность оказывать влияние на общественное мнение и в соответствии с собственными представлениями о самом себе менять восприятие окружающих.

Более подробную информацию по данному вопросу, а также большое количество практических советов вы найдете в книге Питера Урса Бендера и Джорджа Торока «Секреты успешного маркетинга».

### **Два вида саморекламы**

Рассмотрим проблему саморекламы на примере двух выдающихся художников, чьи картины сегодня оценивают в миллионы долларов. Два величайших мастера — Винсент Ван Гог и Пабло Пикассо. Действительно, сегодня их имена ассоциируются в общественном сознании с невероятным успехом. Однако были ли эти люди успешны и уважаемы при жизни?

Несмотря на то, что Винсент Ван Гог был гениальным художником, он также отличался необыкновенной застенчивостью. Он был интровертом, поэтому у него возникали трудности в общении с людьми. В результате любая коммуникация

заканчивалась для него провалом — он так и не смог переступить через себя, чтобы создать рекламу своим работам. Возможностью восхищаться картинами этого художника мы обязаны скорее его брату Тео, который оказывал ему финансовую поддержку на протяжении всей жизни. К сожалению, Винсент Ван Гог умер непризнанным и без гроша в кармане.

Пабло Пикассо, напротив, был не только талантливым художником, но и отличным собеседником. Он не боялся выражать свои идеи и создавать себе рекламу. Этот человек всегда стремился быть на виду, он умел продавать собственные идеи. Несмотря на то, что художественный стиль Пикассо, без сомнения, опередил его время, благодаря своему выдающемуся коммуникативному таланту он смог при жизни добиться большого успеха.

## **СВЕТСКАЯ БЕСЕДА**

*В этом мире нет ничего незначительного.*

### АНГЛИЙСКАЯ НАРОДНАЯ МУДРОСТЬ

Как правило, люди, имеющие отношение к сфере бизнеса, не придают значения такому понятию, как светская беседа. Приступая к деловым переговорам, они стремятся сэкономить как можно больше времени и быстрее перейти к делу. В большинстве случаев они думают только о заключении сделки и подписании контракта.

В других странах мира деловое сотрудничество подразумевает более тесное общение двух сторон. Деловые партнеры посвящают значительное количество времени процессу взаимного изучения. Например, в Японии светская беседа является определяющим фактором в процессе принятия решений о сотрудничестве.

Во время продолжительной светской дискуссии представители японских компаний стремятся получить как можно больше информации о будущих партнерах. Они интересуются абсолютно всем, начиная от предпочтений в искусстве и заканчивая познаниями в зоологии. Если ответы собеседников будут сочтены недостаточно «цивилизованными», деловые переговоры будут отложены, либо вообще отменены.

Мы неохотно перенимаем чужой опыт, стараясь сохранить национально-культурные особенности. Но, может быть, мы не всегда правы? Вероятно, нам также следовало бы обращать более пристальное внимание на характер и поведенческие особенности будущих деловых партнеров.

Не стоит недооценивать светскую беседу

Начните деловую встречу с искреннего комплимента, комментария по поводу последнего футбольного матча или любого другого вида спорта, любовь к которому вы разделяете со своим собеседником. Разве это не хорошее начало для построения успешного диалога? Когда наступит подходящий момент, переходите к обсуждению деловых вопросов. Вы спросите, какой должна быть продолжительность светской беседы? Это зависит от конкретной ситуации, а также от вас, вашего партнера и срочности рассматриваемой проблемы.

## **Учитывайте особенности характера вашего делового партнера!**

В моей жизни было немало случаев, благодаря которым я усвоил этот урок, однако один из них мне особенно запомнился.

Я очень долго и тщательно готовился к заключению этой сделки, но, когда пришло время подписывать контракт, я поторопился и тем самым отпугнул клиентку. Сделка так и не состоялась.

Позже мне довелось вновь встретиться с этой женщиной. Мы обменялись приветствиями и новостями, после чего она рассказала, что очень хотела работать вместе со мной, но ее отпугнула моя напористость. Ей требовалось время на обдумывание окончательного решения, а я хотел лишь скорее подписать контракт.

К сожалению, я слишком спешил.

Таким образом, жизнь преподала мне урок, и я навсегда запомнил золотое правило: необходимо считаться со своим партнером! Не все способны быстро принимать ответственные решения и не все достаточно терпеливы. Учитывайте особенности характера своих деловых партнеров. Возможно вам следует уменьшить или, наоборот, увеличить скорость. Сделайте правильный выбор<sup>1</sup>

## **СЕНСОРНАЯ ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ**

*Ответственными за формирование сенсорной жизни и характера человека являются три составляющие- слух, зрение и чувства...*

ПИТЕР

Определение сенсорной принадлежности коммуникативного партнера придаст вам уверенности, поможет избрать соответствующую тактику поведения и установить более глубокую эмоциональную связь. Как указано в главе «Сенсорные слова», различают визуальное, аудиальное и кинестетическое восприятие.

Однако необходимо помнить о том, что обращать внимание следует не только на слова и фразы, которые использует собеседник, но также на его:

- жесты;
- скорость речи;
- движения глаз;
- телодвижения.

Вы сможете без труда различить людей с различными типами восприятия, если обратите внимание на следующие особенности:

1. Люди визуального типа двигаются и говорят чрезвычайно быстро. Они обладают широким диапазоном мимики и жестов. Их дыхание отрывистое и учащенное. Как правило, во время речи они поднимают глаза вверх.
2. Люди аудиального типа говорят, двигаются и дышат медленнее. Они ритмичны и менее склонны к жестикуляции. Во время речи они стремятся смотреть прямо вперед.
3. Люди кинестетического типа двигаются и говорят очень медленно. Жестикуляция практически отсутствует. Их дыхание глубокое и размеренное. Во время речи, отличающейся повышенной осторожностью, они, как правило, опускают глаза.

### **Воспользуйтесь осознанием различий**

Установить контакт с собеседником, сенсорная принадлежность которого вам уже известна, гораздо проще, чем с тем, чей тип сенсорного восприятия остается для вас загадкой. Не будет преувеличением сказать, что между этими двумя случаями не существует ничего общего. Если у вас есть возможность выбрать наиболее подходящую для того или иного сенсорного типа коммуникативную тактику, вы с

большой вероятностью достигнете поставленной цели и успеха в общении. Вы почувствуете, что собеседник легко идет на контакт, тратит меньше времени на обдумывание ваших идей и не поддается влиянию.

Когда я впервые попробовал следовать данному принципу, то столкнулся с некоторыми трудностями. Я обнаружил, что выявление мельчайших различий в поведении собеседника уже наделяет человека определенной властью. Скорость и громкость речи, жестикуляция и мимика — важна каждая деталь. Если раньше подобные различия вызывали у меня раздражение, теперь я мог использовать их в своих интересах.

## СЕНСОРНЫЕ СЛОВА

*Будучи знатоком, человек способен выбрать и осознанно отшлифовать слова и фразы, однако взволновать и остаться в памяти окружающих смогут только слова, идущие от сердца!*

Элла Уиллер Уилкоккс

Каждый человек свято верит в то, что окружающие видят, слышат и чувствуют так же, как он. **Собственное восприятие окружающего мира кажется ему единственно верным. Нет в мире большего заблуждения!** Каждый из нас воспринимает, обрабатывает и запоминает информацию только ему присущим способом. Не забывайте о том, что ваше восприятие реальности не является самой реальностью — оно лишь отражает ваше представление о том, какой она должна быть.

**Именно по этой причине каждый человек считает, что он всегда прав, а окружающие ошибаются**, именно по этой причине все свидетели, выступающие в зале суда, задействуют разные механизмы припоминания и восстановления деталей происшествия.

В соответствии с типом сенсорного восприятия человека выделяют три группы сенсорно окрашенных слов:

1. Визуальные слова. 2. Аудиальные слова 3. Кинестетические слова

Человек познает мир, используя зрение, слух и чувства (осязательные и эмоциональные сенсоры). Информация хранится в сознании человека в том виде, в каком она к нему поступила. Так, **визуальная информация запоминается в картинках, аудиальная — в звуках, кинестетическая — в чувствах и ощущениях.** Осознание подобных процессов позволяет человеку сократить время, необходимое для обдумывания и переработки поступающей информации.

Сенсорная принадлежность человека определяет тип слов, которые он чаще всего использует в речи. Другими факторами воздействия на выбор терминов являются способы хранения информации.

1. Для описания визуальной информации, которая хранится в сознании человека в виде картинок, используются визуальные слова и фразы\*,

2. Для описания аудиальной информации, которая хранится в сознании человека в виде звуков, используются аудиальные слова и фразы.

3. Для описания кинестетической информации, которая хранится в сознании человека в виде ощущений и чувств, используются кинестетические слова и фразы.

Каждый человек обладает способностью воспринимать, обрабатывать и хранить

полученную информацию всеми тремя способами, однако в действительности большинство из нас используют только два из них. Если, обращаясь к вам, собеседник использует тип слов, который не соответствует вашей сенсорной принадлежности, он вынуждает вас тратить гораздо больше времени на обработку, анализ и рассортировку данных. Другими словами, тот, кто стремится к успеху, должен применять соответствующие коммуникативные тактики и придавать своим словам правильную сенсорную окраску. Это единственный способ достичь взаимопонимания и сэкономить время.

Рассмотрим это на конкретном примере. Предположим, что ваш собеседник использует визуальное, а вы — аудиальное восприятие. Если вам не удастся донести до него свои идеи, необходимо воспользоваться визуальными терминами («зрительно представьте себе», «так, как я это вижу», «взгляните на это с другой точки зрения» и так далее). Выбор слов играет чрезвычайно важную роль в процессе коммуникации, так как именно правильно подобранная фраза позволяет одному человеку взглянуть на ситуацию глазами другого.

Теперь нам известно, что коммуникация осуществляется на трех различных уровнях восприятия (визуальный, аудиальный и **кинестетический, или эмоциональный**). Как в таком случае установить контакт с многочисленной аудиторией, для каждого из участников которой характерна индивидуальная сенсорная принадлежность? Ответ очевиден: необходимо одновременно использовать все три известных вам типа слов. Фразу «другими словами» стоит заменить на «чтобы помочь вам яснее представить», а «похоже, что» на «вам может показаться, что».

В данном случае для установления эмоциональной связи с аудиторией приемы перефразирования и повторения являются не только оправданными, но и необходимыми. Например:

» «Я понял, что это была малиновка, — я успел заметить ее красную грудку» (визуальная картинка).

• «Я понял, что это была малиновка, — я услышал ее веселую песенку» (аудиальная информация).

• «Я понял, что это была малиновка, — я почувствовал, что мое сердце наполняется весной» (кинестетическая информация).

Более того, все три высказывания можно объединить в одно предложение:

• «Я понял, что это была малиновка, так как почувствовал, что мое сердце наполнилось весенней радостью, когда я услышал ее веселую песню и заметил мелькнувшее в пышной листве деревьев красное оперение ее грудки».

В качестве примера мы использовали не совсем обычное для разговорной речи предложение, однако надеемся, что вам удалось уловить суть. Чтобы донести свое послание до многочисленной аудитории, необходимо преподносить информацию тремя способами одновременно.

Предлагайте окружающим свою точку зрения в сенсорно окрашенном варианте. Заставьте их не только услышать, но также увидеть и прочувствовать ваши слова. Вам необходимо стать их глазами, ушами и ощущениями. Вы, без сомнения, добьетесь успеха в коммуникации, если аудитория сможет почувствовать то, что в данный момент чувствуете вы сами (это утверждение верно и наоборот).

**Думайте не о количестве, а о качестве.** Множество отличных идей и проектов

потерпело неудачу именно из-за неверного способа подачи информации.

Помните: от вашей способности к убеждению зависит успех всей коммуникации. Вам необходимо заставить окружающих поверить, что у вас есть то, в чем они нуждаются. Выдающиеся маркетологи, политики и рекламные агенты в совершенстве владеют данной техникой. Они управляют людьми, воздействуя на их чувственное восприятие. Для своих речей они всегда выбирают слова высшего качества!

Зигмунд Фрейд говорил: «Слова обладают магической силой. Они способны принести человеку величайшее счастье и величайшее горе. Они позволяют учителю передавать свои знания ученикам, они наделяют оратора способностью управлять сознанием масс и диктовать решения. Слова пробуждают в человеке глубочайшие эмоции и контролируют его поступки».

### **Будьте осторожны в выборе слов!**

Как вам кажется, окружающие хотят быть услышанными? Как часто нам приходится сталкиваться с фразой: «Я слышу тебя!»? Честно говоря мне она порядком надоела. Мысленно я всегда отвечаю одно и тоже: «Ну и что?»

«Ты понимаешь, о чем я говорю? Ты чувствуешь то, что я сейчас чувствую?» Постарайтесь найти ответ соответствующий типу сенсорного восприятия вашего собеседника

## **СЛЕЗЫ**

*Я ничего не вижу, мои глаза полны слез.*

Уильям ШЕКСПИР

Слезы являются естественным способом выражения самых разных человеческих эмоций. Мы плачем в горе и в радости — это совершенно нормально.

Но что делать, если слезы наворачиваются на глаза в самый неподходящий момент? Как следует вести себя, если собеседник неожиданно начинает плакать? Мы предлагаем вам следующую схему действий.

Если вы заметили слезы в глазах собеседника:

- предложите ему воспользоваться вашим носовым платком;
- сделайте перерыв и предоставьте ему время прийти в себя;
- в случае если у вас нет возможности прекратить разговор, скажите себе: «Тем не менее вернемся к...» — и продолжайте диалог;

Если вы чувствуете, что начинаете плакать:

- сделайте вид, что собираетесь чихнуть и попросите разрешения воспользоваться носовым платком собеседника;
- притворитесь, что виной вашего состояния является аллергическая реакция; попросите стакан воды;
- сделайте вид, что потеряли контактную линзу (возможны и другие варианты);
- попросите разрешения удалиться на несколько минут;
- поясните, что вас очень волнует данная тема, и спокойно продолжайте разговор.

### **Слезы приносят облегчение!**

Когда-нибудь вам вероятно, приходилось смотреть прямую трансляцию Олимпийских игр по телевизору. Если вы заметили, то победители, стоя на пьедестале почета, в большинстве случаев утирают слезы. Они совершенно не обязательно плачут от радости и облегчения. В действительности слезы дают

победителям возможность высвободить накопившиеся эмоции. Они приносят эмоциональное успокоение. Хотя в данном случае плакать стоило проигравшим, разве не так?

## **СЛОВА**

*Разумнее выбирать то, что говоришь, чем говорить о том, что выбираешь.*

РОБЕРТ

Правильно подобранные слова позволяют продемонстрировать заинтересованность и дать собеседнику возможность почувствовать себя услышанным. Слова и фразы несут определенную смысловую нагрузку, поэтому, используя соответствующие термины, вы можете показать человеку, что понимаете его точку зрения, и наоборот. Попробуйте — и вы сможете убедиться в справедливости вышесказанного на собственном опыте. Если коллега просит вас о помощи в подсчете ежемесячной прибыли, не спрашивайте, как вы можете помочь.

Вместо этого задайте вопрос: «Какая именно *помощь* вам необходима?» Разница между двумя формулировками является чрезвычайно хрупкой, однако она имеет важнейшее значение. Акцентируйте внимание на тех словах, которые несут основную смысловую нагрузку и используйте их, отвечая на вопрос собеседника. Для того чтобы добиться поставленной цели и преуспеть в выборе правильных терминов, необходимо различать три основные категории слов:

- Слова, окрашенные в соответствии с сенсорной принадлежностью человека.
- Ключевые слова и фразы.
- Темы и предметы обсуждения.

Каждую из вышеуказанных категорий мы рассматриваем в соответствующей главе. Кроме того, в нашей книге вы сможете найти список сенсорно окрашенных слов и словосочетаний, которые помогут вам взглянуть на мир глазами своих собеседников и избрать наиболее подходящую для каждого отдельного случая коммуникативную стратегию.

**Говорите правильно!**

**Я советую использовать и давать предпочтение простым, коротким и ярким словам!**

## **СОВПАДЕНИЕ**

*Один жест способен выразить истинную сущность человека — действия являются отражением наших мыслей.*

МАРТА ГРЭХЭМ\*

Трудно даже представить, сколько информации несут в себе наши бессознательные телодвижения. Наравне с разговорной речью язык жестов является для человека важным способом самовыражения и в определенном смысле играет более значимую роль, чем слова. Телодвижения носят бессознательный характер, поэтому легче сказать неправду словами, чем попытаться взять под контроль собственное тело. Хотя в некоторых случаях эта задача является выполнимой.

В процессе коммуникации важно обращать внимание на бессознательные сигналы, которые собеседник посылает при помощи мимики и телодвижений. Возможность «читать» каждое движение человека помогает установить эмоциональную связь и добиться успеха в общении.

Необходимо отметить, что каждому из нас присущи индивидуальные особенности

поведения. Кто-то использует максимум, другие — минимум жестов. Кто-то обладает выразительной, живой мимикой, а кто-то в любой ситуации сохраняет каменное и бесстрастное лицо. Тем не менее, все мы говорим на языке тела. Успех коммуникации зависит от того, сумеете ли вы соответствовать движениям своего собеседника.

В некоторых случаях два человека сразу «совпадают» друг с другом, но что делать, если этого не случилось? Мы предлагаем вам изучить техники, которые помогут вам соответствовать движениям собеседника:

- Медленно, но уверенно повторяйте жесты и ритм дыхания собеседника. Постарайтесь принять соответствующее положение корпуса. Так, если человек напротив вас сидит, вам тоже следует сесть. Если он встает или наклоняется вперед, вам необходимо сделать то же. Суть данной техники заключается в том, чтобы вторить движениям коммуникативного партнера.

- Осознанно устанавливайте зрительный контакт, следуя тактике вашего собеседника. Не забывайте, что пристальный взгляд ассоциируется с угрозой, а бегающий взгляд характеризует вас как ненадежного, переменчивого человека. Старайтесь отыскать золотую середину и позвольте своему собеседнику определять продолжительность и частоту зрительного контакта.

- Придерживайтесь соответствующего стиля в одежде. Старайтесь одеваться так, чтобы гармонизировать со своим собеседником. Если, собираясь на встречу, вы сомневаетесь, что надеть, мы советуем вам отдать предпочтение классическому консервативному стилю. Когда вы смотрите в зеркало, задайте себе вопрос: «Одежда укрепляет мои позиции или ослабляет их?» Ваша главная задача — произвести впечатление уважаемого, профессионального, надежного и внимательного человека.

### **Разговор можно начать и без слов**

Однажды мне удалось завести разговор с совершенно незнакомым человеком, не произнося ни слова. Я заметил этого человека, сидящего в одиночестве на скамейке в парке. Некоторое время я просто наблюдал за ним, потом сел рядом, полностью скопировав положение его тела. Попробуйте догадаться, что произошло. Вы совершенно правы, этот человек заговорил со мной первым!

### **СОТРУДНИЧЕСТВО**

*Сотрудничество позволяет людям вместе открывать нечто новое и предоставляет человеку шанс увидеть то, чего ему никогда не удалось бы разглядеть в одиночестве.*

ПИТЕР

Сотрудничество — это форма гармонического взаимодействия, в ходе которого человеком учитываются не только собственные интересы, но и желания других. Это совместная работа, направленная на достижение одной цели двух или более человек. Сотрудничество предполагает координацию общих усилий и интересов. Его конечная цель — успех всей группы, а не одного из ее участников. Как правило, результаты совместной работы гораздо выше, чем те, которых человек способен добиться, работая индивидуально.

Групповое мышление - это термин, определяющий состояние, характерное для участников команды, которые слишком долго работают вместе и, соответственно,



слишком хорошо знают друг друга. В таких группах нет соперничества, нет необходимости спорить и отстаивать свою точку зрения — они функционируют как единый организм, мыслят как один человек. На первый взгляд работа в подобной команде может показаться идеальным вариантом, однако в действительности это не так. Групповое мышление лишает процесс сотрудничества всякого смысла — **полное согласие приводит к исчезновению новых идей.**

Не забывайте о том, что лучшие идеи рождаются в разнообразии. Большое количество вариантов и попытка бросить вызов общепринятым стандартам — вот факторы, необходимые для создания инноваций. Таким образом, если вы работаете в команде, вам следует избегать однообразия и приветствовать каждую новую идею. Вдохновляйте тех, кто работает рядом с вами. Предоставьте людям возможность открыто высказывать и отстаивать свою точку зрения. Безусловно, это может привести к возникновению конфликтов, но конфликт в определенных случаях способен стимулировать мыслительную деятельность, повышать концентрацию внимания и трансформировать сознание человека. Здоровый спор позволяет изменить традиционное мышление, заставляет по-новому взглянуть на проблему и принять оптимально верное решение.

**Всегда на шаг впереди**

**С моей точки зрения наиболее важным и полезным вопросом является вопрос: «Чтобы вам хотелось бы изменить?» ( в жизни, в деле, в проекте, в предложении и т.п.)**

## **СОЦИАЛЬНО ОТКРЫТЫЙ ТИП ПОВЕДЕНИЯ**

*«Будем работать вместе!»*

Выделяют четыре основных поведенческих типа: социально открытый, аналитический, экспрессивный и руководящий. Знакомство с каждым из них позволит вам безошибочно определить настроение собеседника, распознать его скрытые мотивы, а также избрать соответствующий стиль поведения. Мы приводим краткое описание всех четырех поведенческих типов в главе «Различия», а в данный момент рассмотрим более подробно только один из них.

Социально открытый тип поведения объединяет людей, которые предпочитают работать в команде, прекрасно адаптируются в коллективе, легко налаживают контакты с новыми людьми и получают истинное удовольствие от общения с окружающими. Они всегда позитивно настроены, проявляют участие, заботу, заинтересованность и отличаются надежностью, доверчивостью и повышенной чувствительностью. Люди этого типа всегда стремятся к нахождению компромисса и стараются любым способом избежать конфронтации. Они являют собой отличный пример внимательных и активных слушателей. Такие люди нуждаются в общении, наслаждаются им и наиболее полно раскрывают свои возможности, только работая в коллективе. Как правило, они оказывают положительное влияние на окружающих, нанося их позитивной энергией и заражая бесконечным энтузиазмом.

К числу недостатков, характерных для людей данного типа, следует отнести нерешительность и неспособность идти на риск. Зачастую они уделяют слишком много внимания окружающим, забывая о себе и таким образом занимая пассивную жизненную позицию. Им не хватает уверенности и смелости, которая необходима, чтобы отстаивать свою точку зрения. Другими словами, они не способны постоять за

себя. Открытость делает их беззащитными перед окружающим миром.

Стремление к гармонии, дружбе и пониманию не позволяет им принимать быстрые решения и совершать смелые дерзкие шаги.

Люди социально открытого типа предпочитают избегать перемен и не способны к выполнению индивидуальных заданий, отдавая предпочтение стабильности и сотрудничеству с коллективом. Они не выносят беспорядка и во всем проявляют предельную точность.

Для того чтобы установить диалог с человеком, принадлежащим к данному поведенческому типу, вам необходимо:

- избегать споров и естественно вести себя в любой ситуации;
- ни при каких обстоятельствах не нарушать установленный порядок вещей;
- следовать логике и придерживаться определенной системы;
- заранее составить письменный план, выделяя основные вопросы для обсуждения;
- быть готовым к многочисленным вопросам, начинающимся со слова «почему»;
- избегать непредсказуемости;
- как можно чаще соглашаться со словами собеседника и открыто демонстрировать свое согласие;
- всегда использовать местоимение «мы» вместо местоимения «я»;
- ни в коем случае не стараться оказывать давление на собеседника;
- проявлять терпение;
- внимательно слушать коммуникативного партнера, подчеркивая его умение работать в команде и навыки свободного общения.

### **Социально открытый тип поведения. Портрет рабочего кабинета**

Первое, что бросается в глаза, когда вы попадаете в кабинет человека, принадлежащего к данному поведенческому типу, — это многочисленные фотографии близких людей (мужа, жены, детей, родственников и даже домашних любимцев).

Эти люди не стесняются демонстрировать свои чувства и с готовностью рассказывают о тех, кого мы видим на фотографиях. Стены кабинета, как правило, украшены яркими цветными плакатами с изображением птиц, животных, закатов и восходов солнца, водопадов и других красот природы. В кабинете много цветов, он оформлен в безупречном стиле. Здесь все гармонично, в воздухе веет спокойствием. Люди данного типа всегда одеты со вкусом и уделяют особое внимание своему внешнему виду. Они являют собой пример внутренней гармонии. Мебель в кабинете, без сомнения, современная, однако вы не найдете здесь ничего вычурного. Все документы и папки находятся в полном порядке и, как правило, скрыты от посторонних глаз. Здесь вам обязательно простят опоздание и с радостью окажут поддержку. Социально открытый человек любит находиться в обществе, поэтому всегда понимает участие во всех массовых мероприятиях компании. Эти люди являются неперенными участниками корпоративных собраний, вечеринок, совместных поездок и так далее. Символ данного поведенческого типа – **голубка**.

### **СПЛЕТНИКИ**

*Намного чаще встречаются те, кто слишком мало думает и слишком много говорит.*

Джон

ДРАЙДЕН\*

Иногда, пусть не по собственной воле, мы все же попадаем в общество человека, который воспринимает нас как новую жертву для обсуждения самых свежих сплетен. Как избежать участия в подобном разговоре?

Предлагаем вам следующие способы:

- Вежливо останавливайте поток красноречия собеседника, чтобы уточнить, о чем именно он говорит. Этот прием не всегда срабатывает, поэтому лучше применять его в совокупности с остальными.
- Постарайтесь привлечь внимание собеседника (обратитесь к человеку по имени), чтобы подвести итог услышанному.
- Объясните, что у вас очень мало времени и вы вынуждены уйти.
- Обязательно поблагодарите собеседника за оказанное доверие, используя для этой цели нисходящую интонацию.
- Воспользуйтесь техниками несовпадения: чтобы завершить процесс коммуникации, неожиданно обрывайте зрительный контакт, используйте отличные от свойственных ему типы слов и так далее.
- Не забывайте о том, что у вас всегда есть возможность просто сослаться на чрезмерную занятость и уйти.

### **Научитесь давать отпор**

Как правило, эгоист говорит людям то, что в действительности им следовало бы сказать ему. Однажды, когда один мой знакомый в сотый раз принялся рассказывать мне историю, свидетельствующую о том, какой он замечательный, я неожиданно прервал его, извинился и ушел в уборную. Каждый использует доступные ему методы.

### **ТАЛАНТЛИВЫЕ КОММУНИКАТОРЫ**

*История помнит немало выдающихся лидеров, которые в действительности были самыми обычными людьми с необычным восприятием и выдающимися коммуникативными способностями!*

ПИТЕР

Подумайте о человеке, который, по вашему мнению, являет собой пример талантливого коммуникатора. Что делает его манеру общения выдающейся, какие качества позволяют ему эффективно выстраивать коммуникацию? Скорее всего, вы обнаружите, что возможностью оказывать влияние на окружающих этот человек обязан:

- Позитивному восприятию собственной личности и окружающего мира.
- Ясной и четко сформулированной цели.
- Коммуникативным навыкам.

Позитивное восприятие собственной личности и окружающего мира предполагает беспрекословную веру в успех любого начинания. Сомнения и неуверенность в себе непременно проявятся в вашем голосе и языке тела. Как однажды сказал Генри Форд, «если вы считаете, что способны добиться поставленной цели, то, вероятно,

добьетесь ее, если же вы настроены на неудачу, то, скорее всего, успеха не добьетесь!»

Ясная и четко сформулированная цель должна соответствовать интересам вашего коммуникативного партнера. Другими словами, ваши стремления должны совпадать с желаниями собеседника, во всяком случае, так ему должно казаться. \

Помните: люди совершают те или иные поступки исходя из *собственных* интересов. Они думают о своих целях, поэтому для того, чтобы воздействовать на них, вам необходимо предложить им способы достижения этих целей.

И, наконец, для поддержания диалога необходимы коммуникативные навыки, для выработки которых требуются не только знания, но и опыт. Эти основополагающие навыки включают в себя: самосознание, самоконтроль, целеустремленность, понимание характера различий, существующих между людьми, способность принимать во внимание интересы и считаться с чувствами окружающих.

### **Вера в мечту**

На ступеньках мемориала Линкольна в разгар борьбы за равноправие и справедливость Мартин Лютер Кинг произнес незабываемую речь: «У меня есть мечта, что в один

прекрасный день эта нация поднимется и поймет, что все люди созданы равными. В этом наша надежда и наша вера и с этой верой мы сможем проложить себе дорогу с горы отчаяния на скалу надежды. Эта вера поможет нам работать вместе, молиться вместе и вместе отстаивать свободу, зная, что наступит день нашего освобождения!» Ничто не смогло помочь ему выразить свои мысли, чувства и надежды лучше, чем вера в мечту. Слова Кинга побудили к действиям целую нацию.

### **ТЕМЫ**

*Путешествие в тысячу миль начинается с одного шага.*

ДЗЭНСКАЯ МУДРОСТЬ

Без сомнения, в процессе коммуникации нет ничего более сложного, чем начало, в том случае, если два человека видят друг друга впервые в жизни. Вспомним, что говорила Эмили Пост\*: «Вопреки мнению тех, кто считает своим долгом навязывать собственные убеждения всем и каждому, идеальный разговор представляет собой отнюдь не состязание в остроумии, сообразительности и владении ораторским искусством, а процесс свободного обмена мыслями!» Однако с целью успешно начать разговор необходимо правильно выбрать тему. Что вы думаете по поводу погоды? Все мы являемся беспомощными рабами небесной канцелярии. Если на дворе зима и вы только что попали под небывалый снегопад, почему бы не обсудить эту проблему со своим собеседником? Возможно, у вас найдутся и другие общие темы для разговора. Не забы-

-----

\* Пост Эмили (1873-1960) — американская писательница, автор книги «Этикет» (1922), которая стала классикой американской литературы — *Прим. перев.*

вайте: ваша главная цель — установить контакт и заставить человека говорить. Для этого существует немало способов, но мы предлагаем вашему вниманию пять самых надежных:

1. Любезности и комплименты (при условии, что все это сказано от души) являются лучшими темами на начальном этапе коммуникации.
2. Будьте в курсе последних событий, спортивных и политических новостей, местных происшествий и так далее. Осведомленность поможет вам проложить путь к сердцу собеседника.
3. Задайте прямой вопрос: «Чем вы любите заниматься в свободное от работы время? Какое у вас хобби?» Вы будете удивлены не только ответами своих собеседников, но и готовностью, с которой они начинают говорить на эту тему. Проявите любопытство, выясните, чем живет человек, сидящий напротив вас.
4. Выберите тему и постарайтесь выяснить, насколько хорошо знаком с ней ваш собеседник. Таким образом, вы выполните сразу три задачи: установите эмоциональный контакт, определите уровень знаний и заинтересуете человека;
5. Если это не первая ваша встреча, вы можете припомнить и вскользь упомянуть что-либо из прошлого разговора (лучше всего использовать слова и выражения, которые употреблял сам собеседник). Этот прием является чрезвычайно эффективным, так как позволяет не только войти в доверие, но и показать себя внимательным и заинтересованным слушателем. Воспользуйтесь такими фразами, как: «Это очень интересно!», «Как вам удалось внести такое прекрасное предложение?» или «Очень любопытно... Не могли бы вы рассказать подробнее?».

### **Раскрывающийся бутон...**

Моя подруга Гейл обладает уникальным талантом находить общий язык с совершенно незнакомыми ей людьми. Вступая в диалог даже с самым неразговорчивым, угрюмым или застенчивым человеком, она обязательно узнает, что у него на сердце. Один простой вопрос — и люди открывают ей все тайны. Однажды ей удалось обнаружить тему, которая заставляет любого человека раскрыться, подобно бутону цветка.

Если Гейл берется за дело, она обязательно доводит его до конца! Эта женщина никогда не сдаётся. Я не раз был свидетелем того, как она общалась с незнакомцами, и могу заверить вас, что этот процесс действительно напоминает раскрытие бутона, показанное в замедленной съемке. Помнится, однажды она пыталась разговаривать закоренелого отшельника. В это сложно поверить, но двадцать минут спустя он был совершенно покорен. Скажи я ему тогда, что Гейл умеет ходить по воде, он бы поверил! Я много раз встречался с ним после того случая, и он всегда в первую очередь интересовался: «Как поживает Гейл?» Должно быть, она нашла дорогу к его сердцу...

## **УБЕЖДЕНИЕ**

*Если вы хотите убедить в чем-либо другого человека, для начала вам необходимо убедить в этом самого себя!*

Лорд ЧЕСТЕРФИЛД

Осознанное использование языка тела позволит вам резко повысить способность к убеждению. Мы предлагаем вам пять способов, которые помогут вам

«разговаривать» всем телом:

1. Естественность и непринужденность. Дышите глубоко и спокойно — это поможет вам сохранить бодрость тела и духа. Не старайтесь быть тем, кем вы не являетесь, не подражайте — будьте собой! Демонстрируйте заинтересованность, принимайте активное участие в разговоре. Помните о словах Леонардо да Винчи: «Глаза — зеркало души», — и говорите глазами. Вложив в разговор всю свою душу, вы, без сомнения, завоюете сердце собеседника.

2. Привычки, препятствующие сосредоточению. Избавляйтесь от слов-паразитов, таких как «ну», «это», «э-э». Помните: они очень раздражают собеседника. Не играйте с предметами и не крутите их в руках — это лишает собеседника возможности сосредоточиться на ваших словах. Уберите все, что нарушает связь, отвлекает слушателя и препятствует достижению взаимопонимания.

3. Выражение чувств и эмоций. Не бойтесь показать свои чувства. Позвольте страсти и заинтересованности в полной мере отразиться на вашем лице. Не забывайте о том, что **каменное и бесстрастное выражение лица хорошо только для игрока в покер, однако в коммуникации успеха не принесет.**

4. Собственные желания и эмоциональное состояние собеседника. Старайтесь поставить себя на место своего собеседника и прочувствовать его эмоциональное состояние. Покажите, что вы внимательно слушаете его речь, понимаете и готовы разделить его чувства.

5. Зеркальное отражение. Всмотритесь в собеседника — его реакция, движения и жесты позволяет вам понять, в каком направлении двигаться дальше.

### **Воображение**

Придумайте для себя состояние, которое будет призвано подготовить и настроить вас на успех.

Если вы хотите убедить окружающих в чем бы то ни было, для начала вам необходимо поверить в это самим, убедить самих себя! Берите пример с талантливых актеров!

Великие актеры убеждают зрителей в том, что они являются теми персонажами, которых изображают. Однако прежде чем убедить зрителей, они проводят с собой глубокую внутреннюю работу, направленную на духовное и физическое перевоплощение. При помощи воображения и визуализации они представляют себя теми, кого им предстоит играть. Актеры вживаются в свои роли и начинают чувствовать то же, что и их герои. Они воспроизводят характерные поведенческие черты других людей и используют особенности мимики, чтобы выразить определенные эмоции. В результате актер перевоплощается и мы видим другого человека.

Главное, что вам необходимо, — это заставить себя поверить в свои силы. Воспользуйтесь воображением и представьте, что вы успешны и уверены в себе. Держите спину прямо, улыбайтесь и гордитесь собой. Увеличение количества эндорфинов заставит вас почувствовать себя лучше. Конечно, эндорфины — это не «Прозак»\*, но они помогут вам испытать счастье и вспомнить о том, что вы достойны успеха!

-----

«Прозак» — антидепрессант американского производства. — Прим.

## УМЕНИЕ СЛУШАТЬ

*Прислушайтесь к сотрудникам нашей компании, особенно к тем, кто работает с покупателями. Эти люди лучше других знают, что происходит на самом деле.*

Сэм Уолтон\*

Умение слушать предполагает полное понимание слов собеседника. Вам нет необходимости соглашаться с ними. Главное — понять услышанное. Процесс слушания включает не только способность слышать, но также умение видеть и чувствовать. Он требует активно-го участия в разговоре и предполагает использование жестов, вопросов, междометий и фраз-поощрений (например: «Правда?», «Неужели?», «Не могли бы вы рассказать об этом подробнее?»).

Каждый человек стремится быть услышанным. Мы с надеждой ищем тех, кто выслушает и поймет нас. Нам всем необходимо получить уважение и признание окружающих.

-----  
\* Уолтон Сэм — легендарный владелец крупнейшей в мире розничной сети «Wal-Mart». Этого человека, который начал свою карьеру в небольшой лавке своего отца, небогатого фермера, сегодня считают королем розничной торговли конца XX века — *Прим. перев.*

Какие чувства вы испытываете в тот момент, когда ощущаете, что вас не только внимательно выслушали, но при этом поняли вашу точку зрения? Что это — облегчение, радость, удовлетворение? Или, может, все эти чувства вместе?

А теперь вспомните, что вы чувствуете, когда замечаете, что собеседник совершенно не интересуется вашим мнением, с нетерпением ждет, когда вы наконец закончите свою речь, или, что еще хуже, перебивает или останавливает вас. Вы испытываете растерянность, обиду, злость? Знайте: вы не одиноки.

Хороший слушатель всегда открыт и терпелив. Он искренне заинтересован в своем коммуникативном партнере и готов проявлять гибкость. Таких людей считают идеальными собеседниками. Скорее всего, это действительно так, ведь даже в том случае, если они не согласны с вашим мнением, рядом с ними вы всегда чувствуете себя комфортно. Они помнят о хороших манерах и выражают свое несогласие только после того, как внимательно выслушали и постарались понять вашу точку зрения.

Плохой слушатель, напротив, всегда спешит и торопит собеседника. Такие люди нетерпеливы, неприветливы и нередко ведут себя бестактно. Они стремятся говорить как можно больше, не задумываясь, перебивают других, заботятся только о себе и собственных интересах.

Согласно результатам проведенных исследований, 60 процентов всех корпоративных проблем возникают по причине того, что люди не умеют внимательно слушать друг друга. Служащие жалуются на то, что управляющие не придают значения их словам, а управляющие, в свою очередь, сетуют на невнимательность сотрудников, которые, по их мнению, игнорируют полученные указания. Многочисленные исследования подтверждают простую истину: заинтересованность сотрудника в работе можно резко увеличить, не затрачивая на это финансовых средств, — необходимо просто выслушать его.

А как обстоят дела на личном фронте? Вспомните, как часто вам приходилось

слышать из уст супруга/ супруги следующую фразу: «Она/он просто не слушает меня!» Именно эту причину чаще всего указывают супруги при разводе.

Более того, неумение слушать может стоить вам очень дорого в самом прямом смысле этого слова. Так, если принять за истину утверждение о том, что недопонимание в коллективе и неспособность внимательно слушать приравниваются к неспособности качественно выполнять работу, то, возможно, ваша компания еженедельно впустую тратит на каждого сотрудника 10 долларов.

Соответственно, 10 служащих обойдутся вам в 100 долларов в неделю, 400 долларов в месяц и 4800 долларов в год. А невнимательность 100 сотрудников будет стоить вам 1000 долларов в неделю, 4000 долларов в месяц и 48 000 в год. Согласитесь, что даже независимо от размеров компании это большие деньги.

Подобно тому, как вы управляете автомобилем, вы можете контролировать и свою способность слушать других людей. Только от вас зависит, куда заведет вас и вашего собеседника тот или иной разговор.

Умение слушать — это навык, который приходит с опытом. Он является основополагающим фактором, необходимым для успешного общения с окружающими. Люди часто недооценивают его значение, поэтому не развивают и не используют его. Но если вы хотите наладить контакт с собеседником, то обязаны научиться его слушать.

Прекрасным слушателем является тот, кто способен сотрудничать, проявлять заинтересованность и концентрировать внимание на словах своего собеседника. Этот человек готов поделиться своим энтузиазмом, прикладывать необходимые усилия и принимать активное участие в разговоре.

Для того чтобы правильно понять и оценить точку зрения другого человека, вы должны научиться воспринимать каждую составляющую послания, которое он пытается до вас донести.

### **Умение слушать — залог успеха**

Запомните одно простое правило: необходимо слушать людей так, как вам хотелось бы, чтобы они слушали вас!

Первым страховым агентом в истории, чья ежегодная прибыль составила более 25 миллионов долларов, стал Бен Фельдман (в дальнейшем ему удалось удвоить эту сумму). Этот человек проживал и работал в восточной части Ливерпуля, мале-нького городка, расположенного на реке Огайо, численность населения которого составляла 20 тысяч человек.

На вопрос, в чем заключается секрет его успеха, Бен ответил:

- в необыкновенном трудолюбии;
- в широте мышления;
- в умении внимательно слушать.

В общении с окружающими применяйте золотое правило хорошего слушателя: «Слушать больше, чем говорить!»

### **ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДСКАЗКИ**

*Лицо человека является олицетворением истории его рода — на нем отражаются следы всех его предков и тайны прошлого, на нем умещаются все его мечты и желания!*



ЭМЕРСОН

Многое отличие от изменений в выражении лица физиологические изменения зачастую столь неуловимы, что остаются совершенно незаметными для человеческого глаза. Однако они способны рассказать о состоянии и ощущениях человека намного больше, чем ярко выраженные. Не забывайте о том, что один жест не может служить основанием для окончательных выводов. Для того чтобы быть уверенным в справедливости своих предположений, вам необходимо отметить *множественное повторение* одного и того же жеста. Итак:

- ИЗМЕНЕНИЕ ЦВЕТА КОЖИ. Вы можете заметить румянец, выступивший на щеках собеседника, или, напротив, чрезвычайную бледность.
- Подергивание мышц. Как правило, подергиваться начинают мельчайшие мускулы лица в области рта или глаз. У подобных изменений нет одного универсального значения, однако, являясь отклонением от нормы, они, безусловно, свидетельствуют об определенных переменах в эмоциональном состоянии человека.
- Изменение дыхательного ритма становятся заметны, если присмотреться к движениям плеч. Вдох — плечи поднимаются вверх, выдох — опускаются вниз. Таким образом, наблюдение за линией плеч является лучшим способом определения изменений в ритме дыхания, являющегося бессознательной физической реакцией человека на происходящее. Нарушение его ритма свидетельствует о том, что в данный момент эмоциональное состояние человека меняется. В возбужденном или стрессовом состоянии человек дышит часто и прерывисто. Если ваш собеседник чувствует себя расслабленно, уверенно и комфортно, его дыхание будет ровным, глубоким и спокойным.
- Улыбка представляет собой один из важнейших показателей состояния и настроения человека. Ее легко заметить даже с большого расстояния. Она обезоруживает и соблазняет нас. Несмотря на то что улыбка может иметь

самое

разное значение, в большинстве случаев это физиологическое изменение считается

признаком счастья и радости. И тем не менее рассмотрим, какие бывают улыбки:

игривые, соблазнительные, скромные, приветствующие, терпимые, теплые, искренние и дружелюбные, вежливые, официальные, неискренние и снисходительные.

• Изменение размера зрачка. Следите за изменениями, происходящими со зрачками, которые имеют свойство расширяться и сужаться. Наблюдайте за их размером:

- Зрачки человека расширяются, когда он полностью увлечен разговором и заинтересован своим собеседником или обсуждением темы.
- И напротив, зрачки человека сужаются в тех случаях, когда во время разговора он думает о чем-то своем или мысленно находится совершенно

в

другом месте.

## Помнишь, когда это было?

Я помню, как смотрел в ее широко открытые глаза (думаю, во избежание больших неприятностей мне лучше не называть ее имени). Она пристально смотрела на меня, и зрачки ее глаз были расширены. Ее голос слегка дрожал, щеки залились румянцем, а дыхание было учащенным. Я понял, что это *тот самый* момент, крепко прижал ее к себе и поцеловал. Это был долгий, страстный и сладкий поцелуй. Ее ответ свидетельствовал о том, что я не ошибся. Конечно же, за это мне следует благодарить прекрасные, слегка уловимые жесты, которые предательски выдали мне тайну, трепетно хранимую словами.

## ЦЕЛЬ

*Величайшая проблема коммуникации заключается в иллюзорном предположении, что она состоялась.*

ДЖОРДЖ БЕРНАРД

## Шоу

Почему человек всегда стремится получить определенный результат? Зачем ему необходима четкая цель? Ответ прост: только сравнивая изначальную задачу и полученные результаты, человек получает возможность проанализировать собственные достижения и объективно оценить, какое влияние он оказал на своего коммуникативного партнера.

Однако определить свою цель не всегда просто. Поэтому мы предлагаем вашему вниманию вопросы, которые помогут вам в этом:

- Каких результатов я ожидаю от данного разговора?
- Какова моя основная задача?
- Что необходимо знать моему собеседнику?
- Что мне необходимо сделать для того, чтобы получить поддержку и помощь собеседника?
- Почему эта встреча так важна для меня?
- Что на данный момент известно собеседнику о теме предстоящего разговора?

Каждый разговор должен иметь определенную цель. Даже если в качестве своей основной задачи вы рассматриваете получение удовольствия от дружеской беседы, вы осознаете конечную цель — насладиться общением с человеком, который вызывает у вас симпатию. Основным фактором в данном случае является ясность. Многие люди с готовностью скажут вам о том, чего они не хотят, но не смогут объяснить, чего им действительно хочется. Некоторые знают, что им нужно, но не способны ясно выразить свои мысли. Для того чтобы вести коммуникацию успешно, вам необходимо иметь в сознании четко сформулированную цель.

В следующий раз, когда вы поставите перед собой ту или иную цель, мы советуем вам выстроить ее в соответствии с приведенной ниже формулой. Это повысит ваши шансы на достижение желаемого результата. Итак, для того чтобы добиться успеха в коммуникативном процессе, вам необходимо привести свою цель в соответствие со следующими требованиями:

- \* конкретность;
- \* измеримость;
- \* достижимость;

\* реалистичность;

\* определенность во временных рамках.

Люди способны внести изменения в свою реальность под влиянием следующих обстоятельств:

1. Чрезвычайная ситуация или катастрофа (например, внезапное ухудшение состояния здоровья, война или стихийное бедствие).
2. Нахождение «своей» религии, которая может стать для человека светом в конце туннеля.
3. Постановка цели, соответствующей вышеперечисленным требованиям.

Таким образом, у вас есть возможность выбора: ждать чрезвычайной ситуации, катастрофы или того дня, когда вы отыщете «свою» веру, либо прямо сейчас задуматься, взять лист бумаги, записать поставленную цель и ясно изложить свою позицию человеку, который способен помочь вам в ее достижении. Действуйте!

### **Цель делает невозможное возможным**

Двадцать пятого мая 1961 года на заседании конгресса президент Соединенных Штатов Америки Джон Ф. Кеннеди выступил с обращением, которое обозначил как «событие национальной важности». Он сделал захватывающее заявление. «Соединенные Штаты Америки высадят человека на Луну и благополучно вернут его на Землю не позднее, чем через десять лет». Он не мог выразиться яснее — цель была сформулирована предельно четко. Это был дерзкий шаг, и многие сомневались в том, что такое возможно. Однако девять лет спустя мечта стала реальностью.

### **ЦЕННОСТИ**

*Тот факт, что человек способен отличить добро от зла, безусловно, свидетельствует о его превосходстве над остальными животными, однако то, что человек осознанно способен творить зло, свидетельствует о том, что его моральное превосходство над ними является спорным!*

МАРК ТВЕН

Колин Пауэлл однажды сказал, что величайшая сила человека кроется в его характере.

Характер, в свою очередь, находится под влиянием индивидуальных ценностей человека, которые способны лишить его силы или, напротив, сделать еще сильнее. Ценности выражаются не *словами*, а постоянно повторяющимися поступками человека.

Вы обретете возможность изменить свою жизнь в лучшую сторону, если четко определите для себя четыре или пять основополагающих ценностей. Вы заметите, что вам будет легче принимать решения и контролировать собственные эмоции. Вы сможете точно установить, какой из ваших ценностей противоречат действия человека, который нанес вам обиду, а принимая сложное решение, вы будете уверены в том, что окружающие отнесутся к нему с уважением даже в том случае, если не одобряют его.

Как же определить, каковы ваши индивидуальные основополагающие ценности? В этом нет ничего сложного - просто ответьте на предложенные ниже вопросы.

- Какие пять качеств, по вашему мнению, необходимы человеку для того, чтобы быть надежным другом?

- Какие пять качеств, по вашему мнению, необходимы человеку для того, чтобы быть хорошим коллегой по работе?
- Какие пять качеств, по вашему мнению, необходимы человеку для того, чтобы быть хорошим супругом/супругой, отцом/матерью?
- Вам приходилось быть свидетелем идеальных, с вашей точки зрения, отношений между людьми? В чем заключался секрет их успеха?
- Вам приходилось быть свидетелем плохих, с вашей точки зрения, отношений между людьми? В чем заключалась их основная проблема?

**Помните: они наблюдают за нами!**

Дети с интересом наблюдают за каждым нашим шагом, они учатся и развиваются в соответствии с нашими поведенческими моделями. Вы говорите своим детям, что обманывать нехорошо? Однако, если вас просит к телефону человек, с которым вы не желаете разговаривать, вы разрешаете детям сказать, что вас нет дома, то есть позволяете солгать. Как часто вы выражаете беспокойство по какому-либо вопросу, при этом продолжая бездействовать?

Разве вы не объясняете детям что нельзя плохо озываться об одноклассниках? Однако это не мешает вам злоловить о соседях или коллегах по работе. Как, по-вашему, мы учим *поступать* своих детей?

## **ЧУВСТВА**

*Люди не станут прислушиваться к вашим словам и оценивать факты до тех пор, пока не увидят, что вы понимаете их чувства!*

РОБЕРТ

Одной из наиболее важных составляющих успешной коммуникации является способность человека концентрировать внимание на эмоциональном и духовном состоянии собеседника. По своей природе все мы — чувственные натуры. Хотя нередко, совершив тот или иной поступок под влиянием чувств, впоследствии стараемся использовать факты и логику для того, чтобы оправдать собственные необдуманные действия. Таким образом, если вы стремитесь к взаимопониманию, вам необходимо в первую очередь оценить и прочувствовать эмоциональное состояние другого человека.

Чувства формируются под воздействием восприятия и являются основой для наших мыслей, которые, в свою очередь, приводят к тем или иным действиям.

Разговаривая с собеседником, обратите внимание на следующие аспекты:

- Каково его эмоциональное состояние? Возможно, он огорчен, подавлен или чем-то озабочен?
- Обеспокоен ли он вопросами собственного благополучия?
- Разделяете ли вы его чувства и эмоциональные суждения?
- В каком настроении пребывает ваш собеседник? Возможно, он зол и расстроен или, напротив, ликует от радости?

Всегда старайтесь оценить ситуацию с точки зрения другого человека, взгляните на сложившиеся обстоятельства его глазами. Подумайте, как бы вы чувствовали себя, если бы оказались на его месте.

## **Человеку свойственно ошибаться**

Однажды, когда я читал очередную лекцию на тему эффективных презентаций, мне

показалось, что один из слушателей, сидящий прямо напротив меня, спит (признаюсь, меня очень раздражают подобные выходки!), Я не мог этого не заметить, так как аудитория не была многочисленной. Во время перерыва я подошел к нему и предложил пойти домой, отметив, что он выглядит слишком уставшим для того чтобы внимательно слушать мою лекцию

Этот человек посмотрел на меня и сказал: «Да, возможно, вы правы... Дело в том, что три дня назад погибла моя жена.» Тогда я понял, насколько нелепым в данной ситуации был мой гнев, и смог лишь невнятно пробормотать: «Прошу прощения... Пожалуйста, не уходите. Я буду бесконечно рад, ЕСЛИ МОИ ЛЕКЦИИ СМОГУТ ХОТЬ ЧЕМ-ТО ПОМОЧЬ ВАМ, ЕСЛИ НЕТ - ВСЕ РАВНО ОСТАВАЙТЕСЬ, И НЕ ВОЛНУЙТЕСЬ НИ О ЧЕМ...

## экспресСИВНЫЙ ТИП ПОВЕДЕНИЯ

*Для человека, который ничего не делает сам, нет ничего невозможного.*

ПИТЕР

О настоящей главе мы рассмотрим экспрессивный тип поведения, подробно описанный в главе «Различия».

Люди экспрессивного типа постоянно находятся в центре внимания. Будучи настоящими экспертами в области общения, они являются душой любой компании.

Эти люди легко адаптируются в незнакомом обществе, любят помогать другим и получают истинное наслаждение от общения с окружающими. Они обладают даром убеждения и ценят человеческие отношения гораздо выше, чем свою работу. Им нравятся большие шумные компании, и они всегда готовы к приключениям. **Удивлять окружающих — основная цель их существования.** Кроме того, им присущи такие достоинства, как дипломатические навыки, бесконечный энтузиазм, способность вдохновлять и заражать своей жизненной энергией тех, кто находится рядом с ними.

К недостаткам данного типа следует отнести склонность к обобщениям, словесным нападениям и нестандартному поведению. Эпатаж — их стихия. Эти люди бывают нетерпимы, эгоистичны, неорганизованны, ленивы и недисциплинированы. Иногда они склонны манипулировать другими, а в определенных ситуациях способны проявить резкий характер.

Люди экспрессивного типа всегда с готовностью обмениваются информацией и жизненным опытом. Больше всего они нуждаются в признании и одобрении окружающих. Одиночество и недостаток внимания губительны для них.

Вступая в диалог с человеком экспрессивного типа:

- сконцентрируйтесь на процессе развития отношений;
- докажите, что ваши идеи способны принести нечто новое и улучшить его имидж;
- будьте открыты, внимательны и излучайте энтузиазм;
- с радостью делитесь информацией, опытом и собственным мнением;
- проявляйте искреннюю заинтересованность в разговоре;
- задавайте и будьте готовы отвечать на вопросы, начинающиеся с местоимения «кто»;
- постарайтесь ограничить доступ к обсуждению деталей и личных конфликтов;
- на протяжении всего процесса коммуникации помните о необходимости проявлять заботу и участие.

## **Экспрессивный тип поведения. Портрет рабочего кабинета**

Отличительная черта - беспорядок. Вы заметите, что в кабинете экспрессивного человека повсюду наклеены плакаты с любимыми выражениями и высказываниями. Его бума-ги никогда не находятся в папках, а папки никогда не находятся на специально предназначенной для них полке— они хаотично разбросаны по всему кабинету. Однако не делайте поспешных выводов: несмотря на кажущийся беспорядок, этот человек всегда точно знает, где лежит тот или иной документ. В оформлении преобладают живые и насыщенные цвета. Скорее всего, вы не увидите здесь живых растений, так как они просто не способны выжить в подобной обстановке.

Вследствие того, что основная цель человека экспрессивного типа — признание окружающих, вы, без сомнения, обнаружите доказательства этого факта (дипломы, грамоты, сертификаты и так далее). Экспрессивный человек являет собой пример неисправимого мечтателя, у него море новых идей и проектов, однако нет ни минуты свободного времени, для того, чтобы претворить их в жизнь. Символ данного типа — **павлин**.

### **Эмоции**

*Для человека совершенно естественно чувствовать себя обиженным, оскорбленным, расстроенным или испытывать злость по отношению к другим. Только от вас зависит, как вы отреагируете на действия окружающих.*

РОБЕРТ

Эмоции способны помочь или помешать человеку добиться успеха. Вступая в диалог, старайтесь контролировать инстинктивные реакции и суждения. Научитесь быть хозяином собственных чувств и эмоций.

Мы живем в мире, которым управляют причинно-следственные связи. Каждый поступок вызывает определенную ответную реакцию. Талантливые коммуни-каторы обладают способностью в нужный момент делать паузу. Не стоит мгновенно реагировать на действия другого человека. Пауза позволяет подумать, выбрать наиболее подходящий вариант ответа и соответствующую коммуникативную тактику. Эмоциональный необдуманный ответ всегда будет заметен для окружающих. Вас выдаст прерывистое, учащенное дыхание, характерные движения предплечья и подрагивающие мышцы лица и шеи.

Если вы сомневаетесь в справедливости данного замечания, проследите за человеком, который испытывает гнев или находится в состоянии нервного напряжения, — и вы непременно обнаружите вышеперечисленные признаки. Не забывайте о необходимости контролировать свои эмоции — сконцентрируйтесь на поставленной цели и не позволяйте чувствам взять верх.

Помните: ваша основная цель — абсолютный контроль над эмоциями. Для выполнения этой задачи вам необходимо разработать определенный знак, который будет в тот или иной момент напоминать вам о том, что необходимо успокоиться и взять себя в руки. В качестве подобного напоминания может выступать тот или иной жест, например сжатие большого и указательного пальцев правой руки. Просто сожмите два пальца и мысленно представьте знак «Стоп». Это будет означать, что вам необходимо восстановить дыхание, расслабить мышцы и вновь обрести гармонию.

Конечно, для того чтобы привыкнуть к выбранному знаку, вам понадобится время (иногда требуется около трех недель ежедневных тренировок, прежде чем напоминание начнет работать). В вашем сознании должна возникнуть ассоциативная связь между знаком, напоминанием и определенными действиями. Каждый раз, сжимая большой и указательный пальцы, дышите правильно и расслабляйте мышцы лица и шеи. Занимайтесь этим упражнением ежедневно (если у вас есть возможность, выполняйте его несколько раз в день).

Когда вам удастся добиться поставленной цели, скрытый знак превратится в вашего друга и союзника, который обязательно поможет вам в сложной ситуации.

### **Это случается со всеми**

Каждый раз, когда мне приходилось вступать в конфронтацию, я чувствовал, что не способен контролировать свои эмоции. Я выглядел нелепо, начинал злиться и нервничать, в то время как человек, который создал напряженную ситуацию, оставался спокойным.

Однако я научился справляться со своими эмоциями, после того как придумал для себя знак-напоминание. Используя данную технику, мне удавалось восстановить правильное дыхание и осознанно расслабить напряженные мышцы лица и шеи. Я мог спокойно рассуждать над словами собеседника, вследствие чего подбирал наиболее точные ответы и вопросы. Концентрация позволяла мне успешно вести коммуникацию и требовать от партнера не голословных заявлений, а доказательств и фактов. Ситуация изменилась, и теперь я (как и все окружающие) наблюдал за нелепым поведением своего собеседника. Я сохранял спокойствие, в то время как он начинал нервничать и повышать голос. Таким образом, мой знак-напоминание спасал и продолжает спасать меня в самых сложных ситуациях!

## **ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ СВЯЗЬ**

*Эмоциональная связь напоминает собой танец. Главное — найти подходящего партнера, который будет вести и позволит вам задавать ритм.*

РОБЕРТ

Совершая тот или иной поступок, человек, как правило, думает о собственных интересах, поэтому для того чтобы выяснить, совпадают ли ваши стремления с желаниями партнера, в первую очередь необходимо определить, к чему именно вы стремитесь. В случае если ваши стремления совпадают, вы можете быть уверены в том, что одинаково смотрите на окружающий мир. *Окружающих не интересует то, что вы знаете, до тех пор, пока они не узнают, насколько интересуют вас.*

Эмоциональная связь предоставляет человеку возможность выразить свои чувства. Но она не обязательно подразумевает чувство симпатии. Более того, в данном аспекте отношение собеседников друг к другу не имеет практически никакого значения. Успешная коммуникация возможна даже между людьми, которые на личном уровне испытывают друг

к другу неприязнь. Все, что необходимо для установления эффективного диалога в данном случае, — это концентрация на самом процессе и результатах обсуждения, а не личности коммуникативного партнера.

**Эмоциональная связь служит залогом взаимопонимания.**

Она помогает людям:

- обрести гармонию
- установить доверие,
- проявить надежность

Люди могут быть эмоционально связаны друг с другом на различных уровнях. Кроме того, подобный вид связи может объединять человека с предметами и объектами окружающего мира. Разве вам никогда не приходилось влюбляться в какое-нибудь место, город, цвет, картину, музыкальное произведение или книгу? Именно это чувство и говорит о возникновении эмоциональной связи.

Неодушевленные объекты способны вдохновлять человека и побуждать его к действиям. Однако эмоциональные связи на уровне межличностных отношений позволяют достичь более эффективных результатов, поскольку дают возможность изменить не только свою жизнь, но и жизнь другого человека.

Эмоциональная связь позволяет нам лучше понимать окружающих и доносить до них собственные чувства и мысли. Как же распознать зарождение эмоциональной связи? Ответ прост — вам подскажет ваша интуиция.

Случалось ли вам когда-нибудь расстраиваться из-за слов, сказанных близким человеком? Возможно, причиной вашего огорчения послужили сами слова или то, как они были произнесены, может быть, вас оттолкнул язык тела либо противоречие между словами и жестами партнера. Напряжение могло возникнуть и по другим причинам. Ваше подсознание стремится любым способом напомнить вам о том, что эмоциональная связь выполняет функцию доверия. Наши чувства и эмоции обладают свойством проецироваться на чувства и эмоции других людей. Таким образом, человеку будет комфортно находиться рядом с вами, если вы сами испытываете подобное чувство. Если вы скованны, собеседник, без сомнения, заметит, что ваши речь и движения слишком неестественны. Он почувствует, что вам приходится прикладывать невероятные усилия, для того чтобы установить с ним контакт. В данной ситуации можно с уверенностью говорить об отсутствии эмоциональной связи. Не забывайте: окружающие чувствуют то же, что и вы сами.

**Существуют различные техники установления эмоциональной связи.** Большинство из них основано на принципе зеркального отражения телодвижений собеседника. Нам хотелось бы отметить, что ваши действия не должны выглядеть искусственно. Не перестарайтесь, помните о золотом правиле: «Больше не всегда значит лучше». Просто наблюдайте за поведением собеседника и старайтесь ему соответствовать. Проявляйте гибкость.

Мы предлагаем вам три основные составляющие, необходимые для установления эмоционального контакта: **внимание, соответствие, отрешенность.**

\* *Сконцентрируйте внимание* на эмоциональном и физическом состоянии собеседника.

\* Старайтесь *соответствовать* интонации, манере разговора и языку тела собеседника.

\* *Отрешитесь* от внешних раздражителей.

**Тест на проверку эмоциональной связи:** являетесь ли вы коммуникативным лидером? Способны ли вы заставить собеседника вторить вашим словам, воссоздавать ваши движения и соответствовать вашей манере поведения? Если вы отвечаете отрицательно, продолжайте работать над собой до тех пор, пока не



почувствуете, что ситуация изменилась.

### **Доверие— ключ к взаимопониманию**

Когда человек влюбляется, он чувствует полное эмоциональное единство со своим партнером. К сожалению, оно не всегда длится вечно, и даже те случаи, когда влюбленные вступают в брачный союз, не являются исключением. Пролетительные связи основываются на доверии.

Коммуникативная связь должна устанавливаться заново каждый раз, когда вы вступаете в диалог. Вам следует поддерживать ее в каждом разговоре!

## **ЭМПАТИЯ**

*Сопереживание в некоторых случаях представляет собой более мощное оружие, чем факты, логические доводы и доказательства.*

ПИТЕР

**Чувство эмпатии не имеет ничего общего с чувством симпатии.** Эмпатия — это понимание эмоционального состояния, переживаний и чувств другого человека, в то время как симпатия предполагает наличие схожих чувств.

Чрезвычайно важной с точки зрения процесса коммуникации является способность переживать те же эмоциональные состояния, которые испытывает другой человек. Представьте, что вам необходимо сообщить кому-то плохую новость. В подобной ситуации перед вами стоит задача подготовить слушателя к восприятию информации. Прямо говорите собеседнику о том, что собираетесь сообщить неприятную для него новость — таким образом, вы предоставите ему время для эмоциональной и физической подготовки.

Например, вы вынуждены сообщить сотруднику об увольнении. Как только человек появляется на пороге вашего кабинета, скажите прямо: «К сожалению, у меня для вас плохие новости!» Объясните, что планируете отказаться от его услуг, обязательно указывая на причины, которые вынуждают вас принять подобное решение. После этого поинтересуйтесь, есть ли у человека какие-либо вопросы.

Совершенно очевидно, что вы не можете до конца прочувствовать то, что в данный момент ощущает ваш собеседник, однако у вас есть возможность с пониманием отнестись к его эмоциональному состоянию и мысленно поставить себя на его место.

Если вы собираетесь сообщить человеку неприятную новость либо сделать замечание, мы советуем вам следовать приведенной ниже схеме — это поможет смягчить удар:

1. Выбирайте подходящее место и время для разговора.
2. Предварительно сообщите тему предстоящего разговора.
3. Не забывайте о том, что существует большая разница между плохими новостями и замечаниями относительно работы или поведения человека. Сообщая неприятные новости, обращайтесь особое внимание на причины случившегося. Кроме того, в подобной ситуации вам следует предложить собеседнику помощь и поддержку, показать, что вы понимаете и разделяете его чувства. Если же вы собираетесь сделать человеку замечание, вам необходимо учитывать присущие ему поведенческие особенности и обстоятельства, повлекшие за собой неудовлетворительные действия. Думайте о последствиях ваших слов.
4. Поинтересуйтесь, как собеседник воспринимает происходящее. Согласен ли он с

приведенными доводами, понимает ли изложенную вами точку зрения?

5. Обсуждайте возможные варианты решения возникшей проблемы.

6. Не забывайте о том, что человек, вероятно, нуждается в вашей помощи, — окажите ему поддержку.

Вместе с тем, если сотрудник вашей компании добился успеха в том или ином начинании, обязательно похвалите его (даже если его достижения являются незначительными). Поощряйте хорошее поведение и стремление к лучшим результатам — это поможет вам заинтересовать и вдохновить подчиненных на самоотверженную работу. **Похвала является мотивирующим фактором номер один.** Вознаграждая и отмечая хорошо выполненную работу, вы обеспечиваете успех компании.

### **Легко сказать, но трудно сделать**

Я до сих пор помню тот день, когда впервые вынужден был сообщить человеку об увольнении. На протяжении нескольких дней я откладывал этот момент, однако у меня не было другого выхода. Наш разговор стал для меня не менее тяжелым, чем для самого Рика. Тысячи раз я мысленно представлял себе эту ситуацию. Я хотел выглядеть отрешенно, холодно и официально, однако, сообщив неприятную новость, я увидел, что Рик страшно расстроен — это было выше моих сил. Мы обсудили сложившиеся обстоятельства, и, если говорить откровенно, в тот момент мне хотелось поменяться с ним местами. Рик был отличным работником, настоящим профессионалом своего дела, но, к сожалению, компания больше не нуждалась в его услугах. Я уверен, что нам удалось расстаться друзьями именно благодаря тому, что я искренне переживал и беспокоился за судьбу этого человека. Не бойтесь показывать свои чувства, будьте доброжелательны, поддерживайте и сопереживайте — это избавит вас от мук совести, а собеседнику поможет избежать чувства обиды и одиночества.

### **ЯЗЫК ТЕЛА**

*Будь осторожен с человеком, чей живот во время смеха остается без движения.*

#### КИТАЙСКАЯ НАРОДНАЯ МУДРОСТЬ

Разгаданный намек и прочитанный взгляд способны передать суть долгого и затруднительного объяснения... В самых близких из всех возможных между людьми отношений, то есть основанных на взаимной любви и доверии, потребность в речи практически отсутствует», — так говорил известный писатель Роберт Льюис Стивенсон. Этим высказыванием он подчеркивает, что людям следует слушать друг друга не только ушами, но и глазами.

**Язык тела — это ключ к взаимопониманию.** Наблюдая за поведением окружающих и делая соответствующие выводы, необходимо помнить о том, что таким же образом они наблюдают за нами.

Нам хотелось бы отметить, что вынести окончательное мнение о собеседнике можно лишь на основании целого ряда вспомогательных жестов. Одно-единственное движение не является достаточно надежным источником информации.

#### Глаза

Согласно утверждению Леонардо да Винчи, глаза являются зеркалом души человека:

- уверенный зрительный контакт демонстрирует надежность и доверие;
- бегающий взгляд говорит об отчужденности и недоверии;

- норма продолжительности зрительного контакта — от двух до шести секунд (цифры варьируются в зависимости от культурных различий);
  - человек, избегающий зрительного контакта, скорее всего, испытывает дискомфорт от обсуждения конкретной темы либо разговора в целом;
  - полный решимости продолжительный взгляд, как правило, свидетельствует об агрессивной настроенности человека;
  - готовность к установлению зрительного контакта характеризует человека как уверенного в себе, надежного и открытого собеседника;
- отношение человека к процессу коммуникации и личности собеседника выражается различными жестами: подмигиванием, нахмуренными или поднятыми в знак удивления или недоверия бровями и так далее.

### Положение тела

Положение, которое человек занимает во время беседы, не только отражает, но и оказывает влияние на его чувства.

- слишком свободное положение свидетельствует о том, что человек расслаблен и чувствует себя раскованно;
- прямая осанка, скорее всего, свидетельствует о напряжении и показывает, что человек находится в состоянии стресса;
- скрещенные ноги являются признаком несогласия, а также негативной или оборонительной позиции;
- опущенная вниз голова говорит о слабости, нерешительности или неуверенности в себе;
- поднятая вверх голова и прямое положение корпуса демонстрируют уверенность человека в своих силах;
- оживленная походка, свободное движение рук также прибавляют человеку уверенности. Тот, кто верит в себя, движется целенаправленно.

### Жесты

Руки и кисти рук способны сказать о человеке очень многое. Необходимо отметить, что иногда люди намеренно контролируют собственную жестикуляцию. Однако в большинстве случаев ее характер является бессознательным и естественным. Человек прибегает к помощи жестов в том случае, если чувствует, что ему не хватает слов, для того чтобы полностью выразить свои мысли. Таким образом, в некоторых ситуациях жестикуляция заменяет речь:

- скрещенные на груди руки — оборонительная позиция либо отрицательное отношение;
- открытые ладони (особенно в положении, когда руки вытянуты вперед) — готовность к общению, радость;
- руки, поднятые шпилем вверх, — уверенность в себе, надменность;
- руки, опущенные шпилем вниз, — растерянность, неуверенность в собственных силах;
- вытянутый вперед указательный палец, а также движение рукой на уровне плеча играют роль смыслового ударения, подчеркивают суть;
- руки, сцепленные «в замок» за головой, — торжество, победа;

- прикосновение рукой к лицу (особенно в области рта) — скрытность, попытка сдержать слова;
- потирание рук в большинстве случаев свидетельствует о нервозности, волнении;
- закладывание рук за спину — уверенность, превосходство;
- скрещенные внизу перед собой пальцы рук — обида или самооборона;
- пожимание плечами — сомнение либо отсутствие интереса к словам говорящего;
- крепко сцепленные пальцы рук — злость, напряжение;
- » потирание и почесывание мочки уха — сомнение, задумчивость;
- потирание и почесывание шеи сзади — растерянность, нерешительность;
- скрещенные пальцы рук в положении сидя, когда корпус расслаблен и откинут назад — уверенность в себе;
- поглаживание подбородка — раздумье, размышление;
- подпиралис ладонью щеки и подбородка — скука, усталость.

### Рукопожатия

С древних времен люди обменивались рукопожатиями. Сегодня различные культуры по-разному рассматривают этот жест. И, несмотря на то, нравится нам это или нет, первоначальное мнение о человеке формирует именно рукопожатие.

Каким должно быть ваше рукопожатие — вялым и неуверенным или властным и агрессивным?

Рукопожатие должно быть крепким, уверенным и деловым (основание большого пальца вашей руки должно соприкоснуться с основанием большого пальца руки собеседника). Продолжительность рукопожатия, как правило, составляет не более трех секунд, кроме того, оно должно сопровождаться зрительным контактом и незначительным встряхиванием рук.

Вам следует применять тип рукопожатия, который свойствен вашему собеседнику. Позвольте другому человеку определять степень официальности и продолжительность рукопожатия.

### Наблюдайте за языком тела

Находясь в аэропорту, на вокзале или в холле гостиницы, я люблю наблюдать за людьми в телефонных автоматах. Если внимательно следить за поведением человека, можно с легкостью определить, с кем он разговаривает. Так разговаривая с близким и любимым человеком, мы крепко прижимаем трубку к уху. Во время разговора с начальством держимся прямо и немного скованно (при этом, чем выше авторитет человека, который находится по ту сторону телефонной трубки, тем дальше от себя мы стараемся ее держать). В случае если человеку предстоит очень личный разговор по мобильному телефону, он, как правило, старается отойти подальше от толпы и уединиться в укромном месте.

Для того чтобы научиться пользоваться языком тела, вам необходимо просто внимательно наблюдать за поведением окружающих. Каждая ситуация, будь то ссора или примирение, по-своему интересна (Кроме того, лучше наблюдать за ней со стороны, чем принимать непосредственное участие!)

На заметку. Скрестите пальцы рук и обратите внимание на то, большой палец какой руки находится сверху. А теперь попробуйте сознательно поменять большие пальцы

местами — вы непременно почувствуете дискомфорт. Таким образом, можно сделать вывод, что язык тела носит бессознательный характер и способен рассказать о человеке очень многое.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*Благодаря многолетнему, нередко печальному, опыту, мне удалось прийти к выводу,  
что прийти к окончательному заключению по какому бы то ни было вопросу совершенно невозможно!*

ВИТА СЭКВИЛЛЬ-УЭСТ\*

Безусловно, в замечании Виты Сэквиλλη-Уэст, которое вполне можно отнести и к вопросу межличностной коммуникации, имеется здравый смысл. Рассматривая проблемы человеческого общения, невозможно прийти к окончательному заключению. Человек находится в постоянном развитии и учится на своих ошибках.

Совершенство приходит с практикой, поэтому, чем больше людей вы встречаете на своем жизненном пути, тем богаче становится ваш коммуникативный опыт.

При написании данной книги в качестве первоочередной задачи мы рассматривали возможность пробудить сознание читателей и показать им, что существуют навыки межличностного общения, освоить которые способен каждый. Независимо от нашего желания мы постоянно вовлечены в процесс коммуникации, который начинается в то самое мгновение, когда вы встречаете другого человека и произносите первое слово. Таким образом, хорошо или плохо, но мы общаемся друг с другом постоянно.

Мы искренне надеемся, что наша книга раскрыла вам секрет успешной коммуникации. Если вам удалось почувствовать себя увереннее, открыть новые техники общения и обогатить свои коммуникативные навыки, мы можем считать, что добились поставленной цели.

Однако мы считаем своим долгом еще раз подчеркнуть, что человек, который хочет добиваться успеха в коммуникативных процессах, должен постоянно тренироваться. Если вы стремитесь научиться играть на фортепиано или гитаре, играть в гольф или хоккей, вам недостаточно просто знать ноты и правила. Единственное, что поможет вам достичь больших высот в каком бы то ни было начинании, — постоянная практика. Без сомнения, на вашем пути встретится немало препятствий. Иногда вам будет казаться, что игра проиграна, иногда вы не будете знать, в каком направлении двигаться дальше, — в этом нет ничего страшного или постыдного. Не ошибается только тот, кто стоит на месте.

Главное — продолжайте совершать новые попытки, идите вперед и никогда не теряйте веру в себя.

В результате упорной работы через некоторое время вы обнаружите, что изложенные в нашей книге коммуникативные навыки стали частью вашего подсознания, вашей второй натурой. Другими словами, вы будете пользоваться ими бессознательно. В этом и заключается ваша основная задача: учитесь, проверяйте свои знания на практике и больше не думайте о них. Если вы опасаетесь, что забудете нечто важное, разработайте для себя индивидуальную систему напоминаний. Например, фраза «животные видят слышат и чувствуют» напомнит вам о том,

что все люди делятся на три категории (визуальную, аудиальную, кинестетическую), и для того чтобы добиться успеха в общении с участниками каждой из них, необходимо использовать соответствующие типы слов и словосочетаний.