

*Евгения Цветкова
Николай Корольков*

Как сохранить успех

*Искусство общения
Технологии, иллюзии, возможности*



Нордмедиздат
Санкт-Петербург
2016

Евгения Цветкова, Николай Корольков. КАК СОХРАНИТЬ УСПЕХ. Искусство общения. Технологии, иллюзии, возможности. – Санкт-Петербург: Нордмедиздат, 2012, 2016. – 100 с.

Как вырабатывать свой стиль успешных отношений.
Чем лидер отличается от карикатурного начальника.
Как убеждать людей в индивидуальной беседе и в публичном выступлении.

Технологии публичной дискуссии. В чем ее особенность по сравнению с обычным спором двух собеседников.

В чем разница между стратегически успешными отношениями и манипуляцией.

Где предел эффективности приемов и технологий. Когда они могут быть рискованны и даже опасны для имиджа.

И многое, многое другое...

© Цветкова Е., Корольков Н., 2012

© Цветкова Е., Корольков Н., 2016

ISBN 978-5-98306-127-9, 2-е издание, исправленное и дополненное



Оригинал-макет подготовлен издательством

«НОРДМЕДИЗДАТ»

medizdat@mail.wplus.net

191040, Санкт-Петербург, Лиговский пр., 56/Г, оф.100.

Тел./факс (812) 934-79-05

Оглавление

Введение	5
Искусство убеждения	9
Общие психологические рекомендации	10
Технология убеждения	12
О важнейших нюансах искусства убеждения	17
<i>Планы и реальность</i>	17
<i>Когда дают и когда пользуются</i>	18
Тонкости настроения	20
<i>Неосознанная проницательность</i>	20
<i>Всерьез и надолго</i>	22
<i>Получайте удовольствие</i>	23
<i>Преодолеть стеснительность</i>	24
<i>Еще несколько советов для стеснительных и не только</i>	25
Технологическое ассорти	27
Поведение в конфликтной ситуации	27
Учимся задавать вопросы	30
<i>Основные правила</i>	30
<i>«Волшебные» формулы</i>	31
<i>Метод положительных ответов с расширением</i>	33
Искусство критики	35
<i>Правила критики</i>	35
Искусство комплимента	36
<i>Как правильно делать комплименты</i>	37
«Грабли» для менеджеров, или Как лидером быть, а не казаться	38
Кто такой лидер	38
Несколько надежных способов потерять авторитет и доверие в коллективе	40
Деловая игра «Лидер»	41
Как лидеру сформировать здоровые отношения в коллективе	42
О мелочах	43
О «месте под солнцем»	44

О Немелочах	45
Лидерство подлинное и ложное	47
Искусство письма	49
Секреты или Правила эффективного письма	51
Тактическое и стратегическое	56
О манипуляции	56
<i>Классические жертвы манипуляции</i>	58
<i>Как защитить себя от участи жертвы манипуляции?</i>	59
<i>Уловки работодателей и руководителей,</i> <i>или Как ущемляют ваши интересы, и как с этим бороться</i>	59
<i>Манипуляция аудиторией</i>	62
Психологическая амортизация	64
«Работа с хамом»	65
Культура мышления	67
«Умный любит учиться, а дурак – учить»	70
Мера открытости	72
Критика как комплимент	74
Публичные выступления	77
<i>Технология</i>	77
<i>Секреты мастерства</i>	79
<i>Как использовать и нейтрализовать</i> <i>психологического вампира</i>	82
<i>Сопутствующее</i>	84
Публичные дискуссии	86
<i>Провокационные приемы</i>	87
<i>Методика «Супероппонент»</i>	90
Магия слов (в заключение)	97



Введение

В наши дни активно проводится мысль о всемогуществе психологических технологий. Многие в это верят. Очевидно, именно поэтому высок интерес к манипуляции, манипулятивным приемам. Люди хотят если не научиться манипулированию, то по крайней мере знать, чего им надо опасаться. Однако практика показывает, что у любых технологий есть предел эффективности. Многие определяют условия. Кто, где, с какой целью, по отношению к кому применяет технологию. Наконец, предыстория данного события.

Хотим привести один яркий пример неудачной манипуляции, свидетелем которой стала огромная аудитория. Это случилось 18 июня 2011 г. во время праздника Алых парусов в Санкт-Петербурге. Праздник транслировался на всю Россию по 5 каналу в прямом эфире. И порядка миллиона зрителей наблюдали следующее.

Толпа выпускников на Дворцовой площади. На сцену вышел министр образования и науки Российской Федерации А. А. Фурсенко. Вот его диалог с аудиторией.

Фурсенко:

- Вы сдали ЕГЭ?

- Да!!! – ответила толпа выпускников.

- Вы счастливы? – второй вопрос министра.

- Да!!!

- Вы любите Андрея Александровича Фурсенко? – третий вопрос министра.

- Нет! – неожиданно закричали выпускники.

Видно было, как Андрей Александрович растерялся. Он, конечно, ожидал другого. Стремясь исправить «неправильный» ответ вчераш-

них школьников, министр повторил свои вопросы в том же порядке. Но снова получил «Нет» на третий вопрос.

Прием, который применил здесь Андрей Фурсенко, известен во многих ораторских и психологических школах от Древней Греции и Рима до современных. Называют его по-разному, но суть сводится к одному: задавайте вопросы так, чтобы собеседник с самого начала естественно для себя отвечал вам «Да». Тогда и на нужный вам вопрос он тоже, якобы, ответит «Да». Считается даже, что достаточно двух вопросов с очевидным «Да» в ответ, чтобы и третий ответ тоже был положительным. Поэтому данный прием иногда называют методом трех «Да». Однако мы видели, как Андрей Фурсенко с этим методом потерпел полное фиаско. Причем, с толпой. Хотя в толпе, благодаря эффекту эмоционального заражения, подобные приемы часто проходят более гладко, чем с отдельными личностями. И тем не менее...

А причина этой неудачи проста. Описанный прием, метод положительных ответов или метод трех «Да», как и многие другие технологии, создает положительный настрой собеседника или аудитории. Благоприятный фон для восприятия вашего дальнейшего диалога, вопроса или предложения. Этот метод повышает вероятность получения положительного ответа. Но не гарантирует его. Он не может подчинить человека. Особенно критически настроенного. И не перечеркивает других условий, предшествующего опыта ваших собеседников. Так, например, если в обществе сложилось устойчивое негативное отношение к политике министерства образования, в частности к ЕГЭ, то наивно рассчитывать переломить это только методом положительных ответов. Что и продемонстрировал Андрей Фурсенко.

По этой же причине в России с трудом приживаются компании сетевого маркетинга. Хотя во всем мире его считают технологией продаж XXI-го века. Но у нас ему препятствует множество факторов. От низкой покупательной способности большинства потенциальных клиентов до особенностей культуры нашего народа. Наши люди традиционно с предубеждением относятся к продавцам. И особенно не любят, когда их дружеские чувства эксплуатируют с целью получения выгоды. Эти взгляды уже меняются в некоторых слоях населения. Но для многих дела, дружба и любовь – это все еще сферы непересекающиеся. Есть даже поговорка: «Не работай там, где спишь, и не спи там, где работаешь». И, когда ваш знакомый выступает в непривычной роли, это вызывает как минимум недоверие. Потому-то пропагандистские уси-

лия менеджеров сетевого маркетинга часто оказываются напрасными. Хотя надо отдать должное, школа агитации у них обычно поставлена очень хорошо. Более того, российские сетевики гораздо профессиональнее своих западных коллег. Но успехи наших несоизмеримо меньше.

Впрочем, это не значит, что технологии и приемы плохи или не работают. Они работают как помощники в нужное время и в нужном месте. Но отношения людей – это система. И как многие системы, ее трудно построить, но легко испортить. А технологии – это инструмент, которым можно помочь, а можно и навредить. Как применять технологии, чтобы строить систему отношений с окружающими, а не разрушать ее. Это, наверно, главный лейтмотив нашей книги.

Здесь вы встретите классические технологии. К ним авторы дают свои рекомендации, исходя из опыта и наблюдений. Будет предложен наш взгляд на ряд современных технологий. И, конечно, собственные авторские методики. Хотя в таком деле, как общение людей, все новое – это наверняка забытое старое. Разумеется, заново доработанное и переосмысленное. С учетом современных реалий.

А они действительно вносят свои коррективы.

Однажды нам довелось познакомиться с конспектом старых лекций по спецпропаганде. Примерно полувековой давности. Многие рекомендации оказались хорошо знакомыми. Поразило другое: примеры практического исполнения этих рекомендаций. Так, лектор говорил о краткости в изложении темы. При этом он приводил примеры, которые на взгляд современного читателя назвать краткими никак нельзя. Привычным для нас понятиям краткости соответствовали лишь вступления статей. Иначе говоря, в современной журналистике обычный размер статьи примерно соответствует тому, что 40-50 лет назад было лишь введением.

Так век Интернета изменил требования к сжатию информации. Хотя общие психологические рекомендации того времени актуальны и сегодня. И это неудивительно. Ведь объект общения тот же, что и 50 лет, и 50 веков назад. Человек.

С другой стороны, сжатие информации и стремление ускорить жизнь порой побуждает людей и само общение свести до нескольких технологий. Или даже приемов. От которых, конечно, ждут мгновенного и гарантированного эффекта.

Такое выхолащивание искусства общения порой дает курьезные результаты. Часто сильно отличные от того, что ожидал применяющий.

Выше мы рассказали о произошедшем с Андреем Фурсенко. И этот случай, конечно, не единственный.

Один новоиспеченный кандидат в политики рассказал нам следующее. По его мнению, существуют некие фразы, которыми можно ответить на любой вопрос. Очень просил, чтобы ему такие фразы написали для заучивания. Что ж, ему предложили небольшую «легенду». Которую он хорошо вызубрил. Но отступить он нее в разговоре не мог. А учиться, тренироваться – не счел нужным. Так кандидат и вышел на встречу со студентами. И на вопросы о себе, своей программе и политической позиции исправно отработал заученный текст. Раза четыре подряд. Другого-то не знал, а говорить что-то надо было. Студенты быстро поняли, в чем дело. Над кандидатом стали подшучивать, побуждая его вновь и вновь «прокручивать запись». А потом и издеваться. Хорошо, что неудача не отпугнула будущего парламентария от дальнейшего общения с народом. А бывало и такое.

Мы будем много говорить об условиях применения технологий. Различных нюансах. Как один и тот же прием оборачивается успехом или неудачей. Например, в случае применения психологической амортизации (М. Литвака). Приемов для публичных дискуссий. Покажем, как обходить ловушки, расставляемые оппонентами. И как самому не споткнуться о собственные технологии.

Поговорим о том, чем одноразовые технологии отличаются от стратегических.

Обязательно осветим вопросы лидерства. Какие опасности подстерегают менеджеров. Как не превратиться в карикатурного начальника.

Раскроем секреты составления писем. Так, чтобы они привлекали внимание адресата и повышали вероятность благожелательной реакции.

И, конечно, все те методики, которые помогут в личном общении. С близкими и друзьями, в семье, в любви. Ведь, как показывает опыт, именно это больше всего волнует людей всех профессий.



Искусство убеждения

Еще Дейл Карнеги в прошлом веке отмечал, что множество прекрасных разработанных и описанных коммуникативных методик имеют один недостаток: они не работают. А именно, по ним нельзя научиться. Хотя они совершенно правильно иллюстрируют принципы и методы идеального, эффективного общения.

Время в этом мало что изменило. Во многих современных руководствах искусство общения дробится на огромное количество отдельных частей-рекомендаций. Это производит впечатление солидной проработки материала и, на первый взгляд, упрощает обучение. Но на самом деле – такое дробление уничтожает целостность информации и делает ее трудно запоминаемой. А значит, и трудно применимой. И хотя в большинстве других сфер деятельности метод обучения от частных, деталей к общему вполне оправдан, но именно в искусстве общения он неудачен. Почему?

Приведем пример. Музыканта начинают обучать с нот, мельчайших кирпичиков музыки. Но из простой последовательности нот, которую воспроизводит новичок, мелодия еще не зазвучит. На то, чтобы приобрести необходимые навыки, уходят годы упражнений. Иначе не добиться совершенства. И если бы приемы общения тщательно и последовательно разучивали годами, то мельчайшая детализировка приемов была бы необходима и оправдана. За годы упражнений заученные приемы выстроились бы в стойкие умения и навыки.

Но кто тратит на это годы?! Недели – максимум. А то и часы, пока читают руководство. О доведении навыков до автоматизма при таких условиях не может быть и речи. И даже простое запоминание информации дается с трудом. Причем, информация остается в памяти раздробленной, трудно применимой на практике.

Поэтому мы построили нашу книгу иначе. Мы постарались не дробить, а собрать искусство общения в одно целое. Как бы вырастить все важнейшие приемы из одной базовой технологии. Этой основой стала технология убеждения. Все остальное представлено как дополнения, расширения или модификации технологии убеждения, адаптированные к иным условиям или задачам.

На практических занятиях мы убедились, что такой подход значительно облегчает людям восприятие информации, ее запоминание. А значит, и применение.

Итак, в этой главе мы предложим технологию убеждения и сопутствующие ей рекомендации. Это база для большинства технологий общения. Она помогает научиться понимать собеседника, слышать, чувствовать его. И, как следствие, предвидеть, прогнозировать его реакцию на ваши слова, предложения. Это ценное умение превращается в навык по мере накопления практического опыта. Без такого навыка, то есть без обратной связи с собеседником, применение коммуникативных технологий превращается в игру вслепую. Многие приемы от этого становятся малоэффективными, бесполезными или даже нелепыми и неудачными для самого применяющего. Более того, могут дать совершенно непредсказуемый, негативный результат. Но это темы последующих глав.

Очень часто мы не можем договориться с партнером не потому, что наше предложение ему не интересно в принципе. А потому, что неправильно строим диалог. Неправильно преподносим свою позицию. Или позволяем себе излишние, негативные эмоции во время разговора.

Справиться с подобными трудностями и помогает технология убеждения. Освоить ее не сложно. Просто надо быть внимательными и стараться как можно чаще, при каждом удобном случае применять последующие рекомендации на практике. Не бойтесь ошибок. Анализируйте неудачи и старайтесь в следующий раз сделать лучше. И тогда у вас выработаются необходимые навыки, полезные привычки.

Общие психологические рекомендации

Половина успеха в общении зависит от Вашей психологической готовности, от настроения на разговор с собеседником, а также от умения расположить к себе собеседника.

Что для этого необходимо:

1. Уверенность в себе.
2. Деловитость и дружелюбие, уважительное отношение к собеседнику.
3. Скромность.
4. Личный внутренний подъем.

Чего нельзя допускать:

1. Ругани и злобы по отношению к собеседнику и к третьим лицам. В том числе к вашим противникам, обидчикам. Оставьте возможность собеседнику самому сделать нелестные для ваших противников выводы. Пусть лучше он сам их ругает, если ему так нужно. Ваша задача – подвести человека к выводам, а не делать их за него.

2. Давления. Не навязывайте «в лоб» свою позицию, оставляйте за собеседником возможность и право выбора, но обосновывайте возможные варианты. Человек только сам может принять вашу позицию. Ломиться в закрытую дверь бесполезно.

3. Разговора на эмоциях. Убеждайте логикой и фактами.

4. Извиняющегося тона.

5. Отчужденности и безразличия.

6. Вялости и беспомощности.

7. Избегайте употребления слов «должен» и «обязан». Они ставят собеседника в позицию вашего оппонента. Человек сам должен решить, что он должен и обязан. Ваша задача – подвести его к решению.

8. Нельзя убеждать человека, охваченного негативными эмоциями по отношению к вам, пока эти эмоции не будут погашены. В противном случае абсолютно все, что вы скажете или предложите партнеру, будет иметь для него негативную окраску. Если ваш собеседник возбужден, враждебно настроен, дайте ему выговориться, прежде чем переходить к диалогу. Воспользуйтесь приемами, описанными в главе «Поведение в конфликтной ситуации».

Помните! Единственный способ заставить человека что-то сделать – подвести его к тому, чтобы он захотел это сделать.

Да, можно уломать, надавить, особенно если есть какие-то дополнительные рычаги. «Пропилить мозги», наконец. Но! Сделанное по принуждению или для того, чтобы отвязались, всегда отличается от того, что делается от души. А уж для отношений сотрудничества, парт-

нерства, любви всякая принудилка и вовсе губительна. Хотите построить надежные отношения, выработать привычки, способствующие жизненному успеху – учитесь убеждать.

Технология убеждения

Технология убеждения состоит из шести последовательных шагов.

1-й шаг. Выявление проблемы, интереса партнера.

Это самый важный шаг. Пока он не сделан, нет смысла переходить к дальнейшим разговорам. Состоит он из 3-х этапов.

1. Выявление проблемы, интереса человека для себя.

Постарайтесь понять, что хочет ваш партнер. Чем ему лично может быть интересно ваше предложение. Именно ему, а не вам.

2. Вербализация (облечение в слова, произнесение вслух) проблемы, интереса.

Проблема, интерес собеседника должны быть высказаны словами. Лучше, если это сделает сам собеседник. Например: «Надо мне как-то решить эту проблему...». Но высказать его интерес можете и вы: «Насколько я понял, тебе нужно (ты хочешь) ...».

3. Подтверждение проблемы, интереса.

Если проблему назвали вы, ждите от собеседника подтверждения, например: «Да, ты меня правильно понял», или уточнения его проблемы. Если проблему назвал собеседник, подтвердите: «Да, я тебя понимаю».

Пока вы не выявили проблему, интерес и не получили подтверждения от собеседника, нельзя переходить к дальнейшему разговору. Если первый шаг не получается, прервите разговор, иначе вы растратите силы впустую. Подумайте. Послушайте, о чем говорит партнер. Понаблюдайте. Проблема или интерес партнера – это дверь, через которую вы можете войти в разговор, в контакт, добиться взаимопонимания. Пока вы не нашли эту дверь, ломиться в глухую стену – бесполезно.

Иногда на прохождение первого шага уходят секунды. Иногда – дни, недели, месяцы. (Безнадежный вариант, когда у партнера в принципе не может быть интереса к вашему предложению, мы не рассматрива-

ем.) Но если этот шаг удачно пройден, вы получаете опору для всего дальнейшего разговора. И если в дальнейшем разговоре вы почувствуете затруднения, дискомфорт, если партнер начнет засыпать вас неудобными вопросами, уводить от темы, то именно опора на первый шаг поможет вам вернуть себе инициативу.

Для встречи с группой, аудиторией надо заранее узнать о проблемах данной аудитории, чтобы действовать наверняка. «Высший пилотаж» – умело выявить проблему аудитории в начале встречи и суметь построить последующий разговор, исходя из этой информации. Но это требует большого опыта и гибкости оратора.

2-й шаг. Предложение варианта решения проблемы.

Это надо сделать кратко, сжато, понятно.

Предложение должно быть конструктивным, логично обоснованным. Оно должно звучать доказательно. Не поленитесь продумать его заранее. И может быть даже прорепетировать, проговорить, подобрать слова. Особенно если проблема сложна и болезненна. И неосторожно сказанное слово может разрушить все ваши усилия. Например, если разговор касается конфликтных взаимоотношений или вам приходится трогать какие-нибудь «больные мозоли» или стереотипы вашего собеседника, аудитории.

3-й шаг. Предложение вариантов выбора.

Здесь возможно два варианта.

Оптимально – предложение вариантов **выбора в рамках положительного решения**. То есть, как бы подразумевая, что партнер согласен с вашим предложением, вы даете ему на выбор варианты. Например, куда мы поедем отдыхать: Турция, Европа, Канары...? Или как мы разведемся с родителями: возьмем ипотеку, снимем квартиру, разменяем имеющееся жилье...? Такой ход психологически более комфортен и имеет больше шансов на успех, чем выбор между «да» и «нет».

Но бывает, что вариант решения проблемы вы предлагаете абсолютно конкретный, однозначный. Например, проголосовать за определенную партию, создать семью или развестись, продать бизнес. Здесь просто нет вариантов выбора в рамках положительного решения. Тогда предлагайте партнеру **выбор между вашим вариантом и другими, заведомо неприемлемыми**. Неприемлемость этих других вариантов собеседнику надо обязательно доказать. А выбор он пусть делает сам.

Но выбор, тот или иной, партнеру обязательно надо предложить. Люди не любят, когда кто-то что-то решает за них. Поэтому надо оставить человеку возможность сказать свое последнее слово, самому принять решение по поводу вашего предложения. Даже если это решение подготовлено вами.

Это важно еще и для ваших дальнейших взаимоотношений. Если вы принимаете решение за другого человека, впоследствии он будет упрекать вас за то, что вы вынудили его поступить против его воли и интересов. Даже если на самом деле решение было хорошим. Это способ слабых личностей срывать на других собственное недовольство жизнью и собой.

Сильные же люди всегда принимают решение сами и сами за него отвечают. Если ваш партнер такой человек, то обсуждение вариантов выбора – это естественный для него способ конструктивного подхода к проблеме. А для вас – способ показать, что вы со своей стороны серьезно проработали и обдумали вопрос, прежде чем что-то предлагать.

4-й шаг. Работа с вопросами и возражениями.

После того, как вы изложили свое предложение, вряд ли собеседник сразу с вами согласится. Он будет задавать вопросы и возражать вам.

Очень важно отнестись ко всем возражениям как к вопросам. Более того, надо перефразировать эти возражения, сформулировать их как вопросы.

Например, муж восклицает: «Ты просто не хочешь, как нормальная женщина, оставить работу и заботиться о семье. Тебе на нас наплевать...» Жене надо это перефразировать: «Ты хочешь понять, почему я дорожу своей работой?»

Или один деловой партнер другому: «Это совершенно бессмысленное предложение!» Перефразируем: «Вы хотите знать, в чем ваша выгода от данного проекта?»

Или избиратель политику: «Все вы одинаковые, говорите одно и то же...» Перефразируем: «Понимаю, вы хотите понять, чем моя партия отличается от наших оппонентов?»

Так вы избавились от возражения и дальше можете отвечать на конкретный вопрос.

Лучше, если варианты ответов вы продумали заранее. Ведь, зная свою тему и партнера, предполагаемого собеседника, аудиторию, имея

некоторый опыт проб и ошибок, вы наверняка предугадаете большинство вопросов и возражений.

При работе с вопросами есть такая опасность. Ваш собеседник может встать на позицию экзаменатора. Это обусловлено психологией. Инициатива в разговоре принадлежит тому, кто задает вопросы. Поэтому задающий вопросы обычно чувствует себя увереннее, чем тот, кто отвечает на них.

Если вы почувствовали, что тонете под градом неудобных вопросов, вернитесь к 1-му шагу. Напомните собеседнику, что этот разговор нужен прежде всего ему, а не вам. Или, по крайней мере, не только вам. Ведь это касается решения его проблемы, удовлетворения его интереса. Например: «Ты сам сказал, что тебя волнует эта проблема. Это тебе надо», или «Так ты хочешь решить эту проблему, или нет?» Если первый шаг вами был пройден успешно, то возврат к нему поможет вам вернуть инициативу в диалог. Напоминание о его заинтересованности осаживает собеседника, охлаждает его азарт и стремление (часто неосознанное) засыпать вас неудобными вопросами. И помогает вернуть обсуждение в конструктивное русло. После этого можно продолжать разговор.

Однако описанный психологический феномен, когда задающий вопросы перехватывает инициативу, можно использовать. Сами задавайте партнеру вопросы и контрвопросы, которые подводят его к нужной вам линии разговора. Заставьте его задуматься, делать выводы на основе известных ему фактов.

Лучший результат беседы – когда вы лишь подводите собеседника к выводу, который он делает сам.

5-й шаг. Реализация выбора.

Это ваше с партнером конкретное действие, реализующее ваш выбор. Например, поход в магазин за нужной вещью, заключение договора, голосование на выборах, переговоры с другими людьми, которых касается ваше решение, и прочее.

Этот шаг может быть сделан сразу после принятия решения. Так, супруги тут же заехали в бутик за шубой. Или вынесли на помойку старый телевизор, чтобы тут же отправиться за новой плазменной панелью. Или позвонили в страховую кампанию и вызвали агента. Партнеры подписали договор. Это идеальные варианты.

Но часто реализация выбора сразу же невозможна. На это нужно время, какие-то дополнительные промежуточные шаги. Тогда старайтесь хотя бы договориться с собеседником о дальнейших действиях по реализации выбора. О дальнейшей проработке вопросов, связанных с данной темой. О следующей встрече. И обязательно оставьте за собой возможность напомнить о договоренности, поинтересоваться дальнейшими шагами, мыслями и выводами партнера, касающимися вашего предложения.

Однако бывает, что и это затруднительно или даже невозможно. Пример – голосование на выборах, которое происходит спустя дни или даже недели после встречи политика или агитатора с избирателем. И влиять на выбор человека после определенного момента запрещено законом. Тогда реализация выбора окажется в самом конце, и контролировать ее вы не можете.

Но разговор с собеседником должен в любом случае окончиться 6-м шагом.

6-й шаг. «Прививка».

Суть его в том, чтобы подготовить партнера к тому, что его будут разубеждать в правильности сделанного им выбора.

Разубеждать может кто угодно: родители, друзья, коллеги, случайные прохожие, слухи, Интернет-собеседники... Вы не можете полностью застраховаться от того, что на решение вашего собеседника будут пытаться влиять другие люди. Однако вы можете предупредить его о том, что так, скорее всего, будет. Скажите ему, что у разных людей разное мнение, разная ситуация. Разные интересы, далеко не всегда совпадающие с его и вашими интересами. Что многие любят давать советы, не будучи компетентными в сути дела. Разумеется, он может всех выслушать. Но пусть принимает решение сам.

Это, конечно, не гарантирует полностью защиту решения вашего партнера от влияния третьих лиц. Но подготавливает его к общению с ними и значительно снижает риск.

Изложенная технология помогает наиболее эффективно доводить вашу информацию до партнера и убеждать его. Не поленитесь продумать разговор заранее. Ваши аргументы. Проиграйте про себя возможные варианты беседы, его возражения и ваши ответы. И настройтесь на успех.

В случае трудностей или неудач не стоит отчаиваться. Если вы встречаете негативную реакцию – не настаивайте, прервите разговор,

не тратьте время. Не воспринимайте отказ как личную обиду. Эти лишь отказ вашему предложению, а не вам. Лучше проанализируйте разговор.

Очень часто наиболее интересные идеи и аргументы приходят на ум после беседы. Запоминайте эти идеи и аргументы. Они помогут вам в следующий раз. Так ваша способность убеждать будет совершенствоваться. Ведь это искусство, которому можно учиться бесконечно.

О важнейших нюансах искусства убеждения

ПЛАНЫ И РЕАЛЬНОСТЬ. Один руководитель как-то сказал: «Технология – это хорошо. Но в жизни все всегда идет не по схеме. И я знаю, что завтра на переговорах мой диалог с партнером будет строиться иначе». Через несколько дней этот бизнесмен рассказал, что его встреча прошла неудачно. Когда он изложил подробности, то оказалось, что беседа не сложилась, пошла вкось с самого начала. Произошло это именно потому, что наш знакомый не смог понять, угадать, узнать интереса собеседника. А значит, не смог опереться на этот интерес, привлечь внимание партнера к своему предложению. И сразу оказался в неудобном, некомфортном положении. По аналогии как борец оказывается в некомфортном положении, когда непривычная, нестандартная стойка спаринг-партнера не дает возможности провести прием. Какое уж там убеждение, когда к собеседнику не подступиться. И все, что вы говорите, – оно вроде бы и правильно, но не то.

Подобные ситуации, наверное, знакомы каждому. Избежать их как раз и помогает описанная выше технология убеждения. Однако упомянутый нами руководитель был и прав и не прав одновременно. Прав в том, что живое общение, диалоги как правило не укладываются в заданную схему. Это всегда творчество по ситуации. Кроме того, собеседник может предложить или просто начать проводить свою схему беседы. Но! Предложенная технология убеждения помогает вам как минимум эффективно подготовиться к разговору. И как максимум – выдержать его в том русле, которое будет вам наиболее комфортно и наиболее успешно по результату.

Воспользуемся еще раз аналогией с борьбой. Вы не знаете заранее, какого противника встретите. С какой школой, уровнем подготовки, излюбленными приемами. И тем более не знаете, как пойдет бой. Но, если вы сами прошли хорошую школу и подготовились к схватке, ваши шансы на победу несоизмеримо выше, чем у неподготовленного новичка.

Готовьтесь к предстоящей беседе заранее. Пользуйтесь технологией убеждения, чтобы проиграть диалог, проработать узловые моменты темы. Более того, старайтесь представить себя на месте собеседника и предвидеть его реакцию, возражения, аргументы. Подумайте, что будете отвечать. И уж тем более, тщательно прорабатывайте первый шаг – выявление интереса собеседника.

Еще раз о первом шаге. Это самое главное, что дает вам шансы на успех. Если ваше предложение не удовлетворяет интерес партнера, то делать такое предложение – все равно, что ловить рыбу без наживки.

Кстати, чтобы понять и запомнить технологию убеждения, можно воспользоваться аналогией с рыбалкой. Интерес – это наживка. Чтобы поймать рыбу, надо знать, что она любит. Вы же не предложите ей что попало. Хороший рыбак сначала изучит вкусы, потребности своего объекта вожделения. Вот вам и первый шаг технологии убеждения. Подберет блесну, наживку, правильно насадит на правильный крючок. И правильно закинет удочку. Это второй и третий шаги технологии – предложение удовлетворения интереса и выбора (ваша наживка вкуснее). Когда рыба клонет, то рыбак не дергает сразу, а тянет аккуратно. Подтянет – отпустит, снова подтянет – снова немного отпустит. Разве не похоже на третий шаг – работу с вопросами и возражениями? И так пока рыба не заглотнет окончательно наживку и рыбак не вытащит добычу – реализация выбора, пятый шаг.

Но живое общение все же не рыбная ловля. Здесь мы все друг для друга одновременно и рыбки, и рыбаки. Настоящая гармония отношений и прочное долгосрочное сотрудничество достигается тогда, когда процесс удовлетворения интересов взаимен и постоянен. Убеждая человека, вы говорите о его интересе, преследуя при этом свой интерес. **Итогом должно стать взаимовыгодное сотрудничество.** Если же вы на деле, образно говоря, перетянете одеяло на себя, то вы этого человека, скорее всего, потеряете как партнера.

КОГДА ДАВЯТ И КОГДА ПОЛЬЗУЮТСЯ. Люди чувствуют, когда ими пользуются. Когда вы удовлетворяете свой интерес в ущерб

другому. И даже если ваш партнер не может распознать и доказать, в чем вы его обманули. Даже если он не имеет повода или не осмеливается упрекнуть. Но человек на интуитивном уровне чувствует, что что-то не так. И в нем накапливается негатив против вас. Это мина замедленного действия под вашими отношениями. Когда и как она рванет – неизвестно. Бывает, что достаточно одного обмана, одной манипуляции, чтобы перед вами, образно говоря, закрыли дверь. Бывает, что человек долго терпит, а потом «взрывается». Кто-то тихо закрывается от контактов, кто-то старается задеть обидчика. Многое зависит от характера, уровня культуры человека, от того, какие у него возможности, в каких отношениях вы с ним состоите... Но, поддаваясь искушению кем-нибудь поманипулировать, имейте в виду: даже если вам это удастся, это успех одноразовый. Ни перспективного сотрудничества, ни лично-го счастья такими методами не построишь.

Отдельно стоит поговорить о продавливании согласия партнера. Многие давят на собеседника даже неосознанно, без злого умысла. Часто искренне не понимая, почему он не соглашается. Ведь то, что вы предлагаете – это так хорошо, здорово, выгодно... А человек почему-то не встречает ваше предложение с восторгом. Кстати, у него на это могут быть свои причины, которые он не хочет вам сообщать. Может быть это личное или не его тайна... Или он просто не хочет спорить. Ведь часто бывает, что человек не может сразу ярко, остроумно и аргументировано отстоять свою позицию, но это не мешает ему быть убежденным в ней. И отсутствие у собеседника доводов против вашего предложения еще не означает, что ваши доводы были достаточно убедительными. Тогда беседа как бы повисает в воздухе: аргументов против вас нет, но и согласия нет тоже.

В подобных ситуациях очень трудно удержаться от давления на собеседника. И он вполне может поддаться такому давлению. Не обязательно из-за слабости характера. Может, он просто не хочет огорчать вас. Не хочет по-глупости испортить отношения с вами. Или чтобы побыстрее от вас отделаться, закончить этот разговор. Тогда вы можете получить согласие. Но скорее всего оно будет не настоящим. Например, пообещает сделать, но не сделает. Пообещает проголосовать, но не проголосует. Пообещает купить, но не купит. Потом найдет отговорку. Или просто замнет эту тему.

Если это никак не отразится на ваших дальнейших отношениях – хорошо. Но, к сожалению, есть вероятность отдаления партнера после

такого продавливания. Если вы его сильно замучаете, будете вновь и вновь возвращаться к данной теме, то его естественная реакция – начать избегать вас. С этим эффектом хорошо знакомы многие сотрудники сетевого маркетинга. Их учат, что первые и основные потенциальные клиенты – их собственные родные, друзья, коллеги... И новые дис-требьютеры, супервайзеры и т. п. так набрасываются на своих близких и знакомых, желая им что-то продать, что отпугивают их. Вплоть до избегания и ограничения контактов.

Именно поэтому старайтесь, чтобы:

- ваше предложение было выгодным вам и партнеру по возможности в равной мере, а отношения строились на принципах взаимовыгодного сотрудничества;

- партнер самостоятельно и добровольно принимал решение по вашему предложению. Ваша задача – предоставить информацию и аргументы, чтобы помочь собеседнику сделать выбор.

Тонкости настроения

НЕОСОЗНАННАЯ ПРОНИЦАТЕЛЬНОСТЬ. Ваш настрой на общение вообще и конкретную беседу с конкретным человеком – исключительно важен. Ведь собеседник воспринимает не только прямой смысл ваших слов и фраз, но и значение интонации, пауз, мимики, движения, позы... Это известно. И этому даже учат всевозможные тренинги, например, НЛП (нейро-лингвистическое программирование).

Но! Выученные, «правильные» позы часто выглядят искусственно и не действуют на собеседника ожидаемым образом. Потому что искусственное воспринимается как фальшь.

С другой стороны, если вы будете во время диалога следить за всеми своими позами, движениями, мимикой, то вы можете легко упустить нить самой беседы. А надо еще отслеживать и анализировать позы, мимику, взгляды партнера. При таком методе легко запутаться, потерять логику разговора, инициативу. И в итоге, потерпеть неудачу, как часто и происходит с теми, кто заикливается на приемах НЛП.

Причина того – большое количество параметров, которые человеку приходится отслеживать. Идеально, когда параметр слежения один – сама нить беседы. Но как же быть с остальным? А остальное при правильном настрое ваш мозг станет отслеживать автоматически.

Известно, что все мы обмениваемся информацией не только вербально, словами, но и невербально, бессловесно. Причем, передавать и считывать язык жестов, поз, мимики умеют все. Этому невербальному языку мы учимся с детства, одновременно с вербальным. Хотя часто это свое умение не осознаем.

После разговора с любым человеком у нас практически всегда остаются какие-то ощущения. Приятный это человек или нет. Как он отнесся к вам и к вашему предложению. Благожелательно или отрицательно, уважительно или пренебрежительно... Ваше отношение к тому, что сказал собеседник. Интерес, доверие. Или, напротив, вы почувствовали ложь, неискренность. И так далее.

Откуда вы взяли эту информацию, если она не была высказана вербально? Вы скажете, что почувствовали, интуиция подсказала. На самом деле это ваш мозг считал позы, мимику, интонации собеседника, сравнил с вашим предыдущим опытом (фактически базой данных), проанализировал и выдал вам конечную информацию в виде ощущений. Более того, такую информацию в ощущениях вы получали постоянно, с самого начала беседы. И реагировали на нее. Поэтому на перемены поз и интонаций партнера вы тоже реагировали изменениями ваших интонаций, мимики, поз. И, что очень важно, вы использовали ваши ощущения для того, чтобы скорректировать сам словесный диалог. Например, поняв по выражению лица человека, что ваши доводы его не убедили, разочаровали, что он готов возражать, вы наверняка, не дожидаясь словесных возражений, начинаете корректировать вашу речь, пробовать другие аргументы.

Как видим, механизмом невербального общения владеет каждый. Более того, когда этот язык поз и жестов «звучит» естественно, когда он ваш индивидуальный, то он и воспринимается собеседником как подлинный, правдивый. В отличие от фальши искусственных, заученных движений. И чтобы этот удивительный механизм был вашим эффективным помощником, нужен настрой на общение.

Приведем пример. Один человек – в хорошем настроении, расположен к партнеру, уверен в себе и своем предложении. Все это он будет излучать всем своим видом. А другой человек – боится идти на встречу, стесняется, думает, что его предложение не нужно собеседнику, или даже ожидает, что будет осмеян, оскорблен, уличен в обмане... Все это тоже будет написано на лице. И даже если второй человек попытается применить какие-то «правдивые» позы, призванные расположить со-

беседника, это будет фальшью. И возможно вызовет еще большее недоверие партнера, как признак лжи. Так неудачный настрой может перечеркнуть все усилия и технологии.

А что такое правильный настрой?

В целом это всем известно: уверенность в себе, своем деле, своем предложении, своем успехе. Мы об этом уже упоминали. Но есть еще некоторые тонкости, на которые мы бы хотели обратить ваше внимание.

ВСЕРЬЕЗ И НАДОЛГО. Многие люди настроены на быстрый результат. Существуют даже мифы о том, что есть какие-то «волшебные» технологии, которые можно мгновенно выучить, быстро использовать, сразу получить результат от партнера и забыть о нем до следующего случая, когда этот человек понадобится.

Да, технологии, которые можно освоить быстро, есть. В том числе и среди тех, которые вы встретите в данной книге. Но отношения с людьми построить по-быстрому, на скорую руку – нельзя. Как нельзя и пользоваться хорошими отношениями время от времени и только когда вам выгодно.

Ключевой шаг предложенной здесь технологии убеждения – опора на интерес партнера – не такой уж секрет. Все об этом знают. Но мало кто им руководствуется. Людям свойственно думать о своей выгоде. Это нормально. Но заикливаться на своей выгоде, общаясь с другими – не стоит. Иначе может получиться как у плохих менеджеров продаж: они очень «сладкие», пока рассчитывают развести вас на деньги. Но как только получают свое или понимают, что не получают, – вся любезность стирается с лица, и человек в лучшем случае старается от вас отделаться. В худшем – превращается в хама. Понятно, что с таким «оборотнем» вы больше никогда общаться не захотите. Да и он с вами тоже не собирается.

Но в жизни большинство из нас все же понимает, что дорогие близкие и друзья, надежные партнеры, приятные коллеги и знакомые – это более-менее ограниченный круг людей. И разбрасываться отношениями – непозволительная роскошь. Поэтому строить свои отношения с людьми, вырабатывать свой стиль общения надо всерьез и надолго. Даже с теми, с кем вы не планируете контактировать длительно. Ведь сейчас вы формируете свои коммуникативные привычки. И если, например, вы позволяете себе грубость, хамство с дальними, то рано или

поздно оно вырвется наружу и с близкими, уничтожив ценные для вас отношения. Старайтесь выработать свой единый для всех стиль общения. Вряд ли нам надо говорить о целесообразности того, чтобы быть приятным в общении человеком. Известно, приятным собеседникам люди охотнее идут навстречу и реже отказывают.

А если вы общаетесь с людьми только для решения своей конкретной сиюминутной задачи, выгоды? С настроем, что сейчас собеседников надо «уболтать», а от вопросов, возражений, а потом и от самих людей просто отделаться. Учтите: большинство людей такой потребительский настрой чувствуют.

Один парламентарий рассказал свою историю. Он всегда довольно легко общался с избирателями, аудиториями. Как говорится, имел хорошо подвешенный язык. И был успешно избран депутатом одного регионального законодательного собрания. Подошел срок следующих выборов. Начались встречи отчетно-перевыборного, агитационного характера. Парламентарий чувствовал себя уверенно, отвечал на любые вопросы, даже если не знал ответа. Как оратор, он мог заболтать любой вопрос и осадить любого возражающего. Но по его собственному признанию, постепенно у него стали возникать сомнения. Своими ответами он скорее «затыкал» недовольных, чем удовлетворял аудиторию. Аудитория замолкала, но что означало это молчание? Ведь молчание – это не обязательно знак согласия. Часто это признак нежелания продолжать разговор. «Мне кажется, они молчат, как будто соглашаются, а голосовать будут против меня», – признался депутат. Так оно и вышло.

Принципы «применил и забыл», «получил выгоду и отделался» для общения не подходят. В общение с людьми надо входить всерьез и надолго. И даже короткие контакты с временными знакомыми стоит воспринимать как частички единого целого – взаимовыгодного сотрудничества с людьми.

ПОЛУЧАЙТЕ УДОВОЛЬСТВИЕ. Об интересах партнеров, как и о своих собственных, надо помнить и думать. Но в этом тоже есть тонкости. Многие люди, вроде бы даже и делая что-то для партнера, не утруждают себя тем, чтобы узнать его подлинные интересы и желания. А действуют просто по предположению.

Самый простой пример – когда вы дарите близкому человеку подарок, который нравится вам. А если оказывается, что ему подарок

не понравился, вы обижаетесь: он должен радоваться, он должен любить то, что вы хотите, что вы подарили. А может, это вам стоило поинтересоваться, что он хочет на самом деле? Но многие люди бывают так глухи к желаниям других. И не слышат даже то, что им говорят открыто. Избавляйтесь от такой глухоты, она лишает вас нужной информации. Пытаться применять технологии убеждения без этой информации – все равно что бродить в потемках.

Но чтобы знать желания, предпочтения, интересы других людей, чтобы слушать их и слышать, надо быть на это настроенными. Вспомните одно из правил Глеба Жеглова: проявляй к человеку искренний интерес. «Искренний» здесь ключевое слово. К общению с людьми не надо подходить как к обязанности. Им надо жить. Общение – не работа и не урок, который стараешься быстро сделать и отвязаться. Его надо полюбить. Это должно быть увлечением, творчеством. Тогда технологии станут вашими помощниками в овладении искусством общения. А искусство общения – полем для непрерывного совершенствования и получения удовольствия. Тогда и ваши партнеры будут получать удовольствие от общения с вами.

ПРЕОДОЛЕТЬ СТЕСНИТЕЛЬНОСТЬ. Многие люди жалуются, что испытывают неловкость, неуверенность, робость при общении. И не только с незнакомыми людьми. Например, человек стесняется обратиться к кому-то по работе. Или сделать телефонный звонок. А перспектива деловой встречи, собеседования – и вовсе повод для серьезного стресса. Побороть стеснительность тоже может помочь настрой на разговор.

Люди по-разному относятся к своим собственным предложениям и к собеседникам. Кто-то убедил себя, что он – центр вселенной, а другие люди существуют для удовлетворения его желаний. В этом есть плюсы: такой человек излучает уверенность и непоколебимую веру в свою правоту. Но есть и минусы: нередко наглость, потребительское отношение к собеседнику. Последнее бывает серьезной помехой к успеху в общении, но проблем стеснения у такого человека нет. У стеснительного – все наоборот: неуверенность в себе и своем предложении. Однако многие стеснительные – очень симпатичные люди. Как ни странно, робость может быть следствием обостренной совестливости. Человек сомневается, нужно ли действительно его предложение другим людям. Он не хочет навязывать ни его, ни самого себя в качестве

собеседника. Ведь другие люди заняты, у них свои интересы и планы. Зачем им мешать, и тем более «втюхивать» какие-то ненужные предложения? Вот такая обостренная деликатность.

Но, решая за других людей, как бы отказывая себе заранее от их имени, вы обделяете и их, и себя. Ведь дела, вопросы, предложения, с которыми вы боитесь обратиться, часто все же важные и нужные. Тем более, если это входит в ваши служебные обязанности. Или необходимо для решения каких-то проблем. Ради себя и тех, кто вас окружает, давайте избавляться от стеснительности.

В борьбе с этой напастью для многих определяющим становится именно настрой на разговор, подготовка. Прежде всего надо убедить себя в том, что ваше предложение действительно необходимо тому, к кому вы обращаетесь. С комплексом, что вы подсовываете человеку ненужную вещь, на контакт идти нельзя. Найдите аргументы в пользу своего предложения. Например, себя, как профессионала, своих услуг и т. п. Более того, постарайтесь доказать себе, что ваше предложение нужно этому человеку больше, чем вам. Допустим, что вы, ваше предложение уникальны, а тех, кого это может заинтересовать – много. Или вы тем самым помогаете другому человеку лучше исполнить его профессиональные обязанности, решить его проблемы...

То есть, вам надо перейти из состояния человека просящего в состояние человека **дающего, помогающего**. Если необходимо, прибегните к самовнушению.

Обязательно проиграйте, хотя бы про себя, возможные варианты беседы. Воспользуйтесь для подготовки технологией убеждения. Кое-какие аргументы, ответы на возможные вопросы и возражения можно записать на бумагу. Продумайте вход в разговор. Обычно это самое трудное, «спотыкаются», стесняются большинство именно на входе в диалог. Потом стеснение забывается.

ЕЩЕ НЕСКОЛЬКО СОВЕТОВ ДЛЯ СТЕСНИТЕЛЬНЫХ И НЕ ТОЛЬКО. При подготовке к беседе набросайте на бумаге круг вопросов, которые надо затронуть, но не составляйте жесткого плана беседы. Иначе, если разговор пойдет не по этому плану, вы растеряетесь. Всегда предполагайте возможность маневра.

Не надо идти на контакт с установкой «сейчас или никогда». Она провоцирует нервозность. Настройтесь бороться за успех, но и принять итог беседы, каким бы он ни был.

Продумайте свое поведение, выход из разговора на случай неудачи. Ведь данная неудача не означает невозможности дальнейшего сотрудничества с этим человеком. Не стоит портить отношения с ним из-за одного разочарования.

Настройтесь извлечь пользу, опыт, уроки из беседы независимо от того, будет ли она успешной. Для этого вам придется запоминать слова и реакции собеседника, собственные оплошности и удачные аргументы. Это потребует концентрации. И поможет вам побороть эмоции, выглядеть конструктивно.

Иногда настроиться на беседу, снять лишние эмоции помогает небольшая доля фатализма. Типа: «моя судьба мимо не пройдет; а если что-то не далось, то и не надо».

Наконец, сегодняшняя неудача может приблизить вас к завтрашнему успеху. Ошибки вынуждают совершенствоваться. А поражения – искать и двигаться вперед. Кто знает, что ждет за поворотом? Может быть, вы еще поблагодарите фортуны за временное невезение. С таким настроем человек смелее берется за дела, вступает в новые контакты.



Технологическое ассорти

В этой части мы объединили множество мелких, но полезных приемов и технологий. Все они помогают строить отношения с окружающими. Создавать благожелательную атмосферу, располагать к себе людей. И конечно, говоря современным языком, поддерживают технологию убеждения.

Поведение в конфликтной ситуации

Без конфликтов в нашей жизни – увы – не обойтись. Даже при самых идеальных, гармоничных отношениях. И как часто бывает, что на вспышку гнева, обвинений своего собеседника мы начинаем отвечать собственным всплеском эмоций. Слово за слово. И вот уже из рабочей или бытовой мелочи возникает гора проблем, взаимных обид. И отношения трещат по швам.

Словом, конфликт – это почва, благоприятная для выращивания слонов из мух. Поэтому умение правильно вести себя в конфликтной ситуации – важнейшая составляющая гармоничных отношений.

Иногда реакция человека кажется неадекватной. Например, на безобидное с виду слово он отвечает неожиданно бурно. Но учтите, что неадекватных реакций у здорового человека нет. Просто бывают вспышки эмоций, причины которых возникли не здесь и не сейчас. А раньше. Что называется, накопилось.

Если вы столкнулись с внезапной обиженной, гневно-обвинительной тирадой вашего партнера, постарайтесь сами сохранить голову. И дальше поступайте следующим образом.

Прежде всего, дайте человеку выговориться. Пусть, образно говоря, выпустит пар. Пусть говорит, кричит, машет руками, пока его поток эмоций и слов не иссякнет полностью. Ваша задача – слушать молча, не перебивая, не отвечая. Пока он не замолчит. Сколько бы это ни длилось. Чтобы выдержать все это – дайте нагрузку на зрение. Рассматривайте собеседника, предметы рядом с ним, предметы, на которые он показывает. Но так, чтобы он понимал, что вы его слушаете. И все это – молча, как в рот воды набрав.

Только после того, как партнер замолчит. И на ваш вопрос, все ли он сказал, он ответит: «Да». Только после этого с ним можно разговаривать.

Встаньте на позицию «Мы». Это значит, с первых ваших слов показать, что вы с ним – не два полюса. И не две конфликтующие стороны. Вы с ним – одно целое. И оба, в равной степени заинтересованы в разрешении проблемы.

Можно поблагодарить его за то, что он привлек ваше внимание к проблеме. Сказать, что ему стоило сделать это раньше.

Не спорить!!! В споре не рождается истина. В нем рождается противостояние и конфликт. Потому что сам стиль беседы-спора побуждает собеседника вам оппонировать, противоречить. Просто из принципа. Даже если он чувствует, что вы правы, а не он. А если ситуация и без того конфликтная, то любой спор усугубляет проблему.

Если вы не правы – признавайте это сразу! Если вы не правы – для партнера это очевидно. Ваше упрямство только подогреет конфликт. А признав свою неправоту, вы покажете, что готовы решать проблему.

Согласитесь с партнером. Примите в конфликте его сторону. Это лишит его гнев питающей его энергии. Ведь, если вы приняли сторону партнера, признали его правоту, то борьба с вами теряет для него смысл. Это помогает успокоить собеседника и настроить его на дальнейший диалог. Только после этого можно переходить к обсуждению проблемы.

Покажите, что вы понимаете партнера. Одновременно побудите его объяснить вам свою позицию. И подтолкните к обдумыванию

выхода из конфликта. А может быть и переосмыслению его отношения к ситуации.

Несмотря на кажущуюся сложность этой задачи, она решается тремя простыми приемами. Это три варианта завуалированных вопросов. Применять их лучше последовательно.

1-й прием. Вопрос по формуле: «**Я понимаю, ты очень обижен (разгневан на меня, расстроен, огорчен, раздражен...)**...». То есть, вы выражаете ваше понимание. И дальше словами называете его чувства и то, чем они, исходя из его слов, вызваны. Это побуждает собеседника более полно объяснить свои чувства. А психология наша такова, что, рассказывая о наших эмоциях, мы начинаем их контролировать. То есть, этим приемом вы помогаете собеседнику успокоиться и подготовиться к переосмыслению ситуации.

2-й прием. Вопрос по формуле: «**Как я понимаю, ты думаешь (считаешь), что...**». И дальше вы пересказываете то, что он думает о ситуации. Отталкиваясь, конечно, от того, что он сам вам до этого говорил. Это побуждает партнера пересказать свои мысли о проблеме. И не просто пересказать, а уточнить и переосмыслить. Слушайте его, старайтесь понять, задавайте уточняющие вопросы. Как правило, при этом человек уже смотрит на ситуацию более хладнокровно, чем в начале разговора. И проблема начинает казаться ему уже не такой большой. И не такой уж катастрофичной. Иными словами, муха, превращенная в его воображении в слона, начинает преобразоваться обратно в муху. И вы уже для него – не враг и обидчик, а партнер.

Более того, на данной стадии человек, как правило, начинает понимать, что и он в чем-то был не прав. Но сделать этот вывод он должен сам! Вы ни в коем случае его не обвиняйте. Наоборот, говорите, что не правы – вы. Но не по злему умыслу, а по ошибке, недопониманию. И так же, как и он, хотите решить проблему. И не исключено, что уже на этой стадии конфликт будет практически исчерпан.

3-й прием. Вопрос по формуле: «**Как я понимаю, ты собираешься сделать (то-то и то-то)...**». То есть вы своими словами пересказываете его планы на дальнейшие поступки. Исходя из того, что он сам вам до этого говорил. Можно даже представить его намерения в чуть более жестком варианте, в более жестких словах, чем было у него.

На данной стадии разговора человек, как правило, уже готов пересмотреть свои дальнейшие действия. Особенно если перед этим вам удалось конструктивно обсудить проблему. В любом случае, к настоя-

щему моменту эмоции уже утихнут. И варианты выхода из ситуации, высказанные на пике гнева и обиды, покажутся если не смешными, то по меньшей мере чрезмерными.

Теперь вы оба готовы обсуждать решение проблемы.

И имейте в виду, что если конфликт возник, значит на то были причины. Итогом вашего разговора должны быть не только погашенные эмоции, но и выход из ситуации. Какая-то коррекция ваших отношений, организации совместной жизни, работы... То есть, профилактика конфликтов на будущее. Иначе у партнера возникнет ощущение, что вы его просто «уболтали». А на самом деле понимать его и идти ему навстречу не желаете. Тогда в будущем решать конфликтные ситуации станет гораздо труднее.

Учимся задавать вопросы

Мы все с детства задаем вопросы. Это простейший элемент общения, который мы обычно воспроизводим спонтанно. Однако в умелых устах вопрос – это мощный инструмент, открывающий большие возможности.

Искусство задавать вопросы поможет вам:

- находить общий язык с близкими;
- оказывать первую психологическую помощь вашему ребенку;
- разрешать конфликтные ситуации;
- стать хорошим собеседником, а значит, располагать к себе людей и в итоге сформировать удачный имидж;
- лучше понимать людей и находить оптимальную линию поведения с ними;
- убеждать и переубеждать собеседников.

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА. Прежде, чем спрашивать, слушайте собеседника и старайтесь понять его.

Задавайте уточняющие вопросы, которые помогут человеку лучше раскрыть свой взгляд на ситуацию.

Чтобы переубедить партнера, задавайте наводящие вопросы, которые побуждают его увидеть ситуацию с другой стороны. С позиции других людей.

Прежде чем задать вопрос, направленный на изменение мнения собеседника, выразите свое согласие с ним и понимание: «Я понимаю вас, но...», «Вы правы, но...»

Задавая вопросы, опирайтесь на знания, опыт собеседника и его первоначальную позицию, постепенно корректируя ее.

Чего нельзя делать

- Учинять допрос. Говорите как равные партнеры, а не как обвинитель с провинившимся.
- Нарочито выставлять напоказ свое несогласие и преподносить его как истину в последней инстанции.
- Перебивать собеседника, демонстрируя пренебрежение к его мнению.
- Настаивать на ответе, если человек не хочет отвечать (если только он не обязан это делать по долгу службы и т. п.).
- Задавать некорректные вопросы в грубой форме.

«ВОЛШЕБНЫЕ» ФОРМУЛЫ. Вопросов существует бесконечное множество. Но есть три простые формулы, которые помогут вам почти в любой ситуации. Мы уже упоминали о них как о приемах для разрешения конфликтной ситуации. Но возможности этих вопросов гораздо шире. Здесь мы приводим сводную таблицу «волшебных формул».

О чем спрашиваем	Как спрашиваем	Психологический эффект
об эмоциях (что человек чувствует и чем это вызвано)	«Я понимаю, ты расстроен (обижен, взволнован, раздражен, в ярости, испуган, рад...) тем, что...(назовите предполагаемую причину)?»	показывает собеседнику ваше понимание его чувств, вашу сопричастность, сопереживание, готовность обсуждать волнующую его тему; побуждает собеседника описать свое эмоциональное состояние и его причины; помогает собеседнику взять свои эмоции под контроль, успокоится, что особенно важно, когда чрезмерный накал страстей мешает диалогу

О чем спрашиваем	Как спрашиваем	Психологический эффект
о мыслях, позиции (что человек думает о ситуации)	«Насколько я понял, ты считаешь, что... (перескажите его слова о том, что он думает о ситуации)?»	побуждает собеседника уточнить свою позицию, развить тему, насытить подробностями; помогает вам лучше понять собеседника; подталкивает его к переосмыслению его взгляда на ситуацию, более критичной оценке происходящего, помогает увидеть проблему с других сторон и, возможно, изменить свою первоначальную позицию; таким образом, готовит собеседника к конструктивному диалогу; ребенка помогает научить понимать людей, выражать свое мнение, сравнивать его с другими мнениями, преодолевать проблемы в общении
о действиях, планах (что он собирается делать, и каковы будут последствия)	«Насколько я понял, ты собираешься сделать... (перескажите его слова о том, что он собирается делать)?» Вопрос для развития темы: «Как ты думаешь, что будет дальше (как отреагируют другие люди на твои поступки)?»	вам помогает понять намерения человека; собеседника подталкивает к анализу планируемых им действий и их возможных последствий, побуждает к поиску других вариантов поведения и решения проблемы; таким образом, готовит человека к пересмотру или уточнению его первоначальных планов, настраивает на конструктивное сотрудничество с другими людьми; хороший способ коррекции поведения ребенка, учит его оценивать свои поступки

МЕТОД ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ОТВЕТОВ С РАСШИРЕНИЕМ.

Об этом древнем методе мы говорили во введении к данной книге. Суть его в том, чтобы последовательно задавать собеседнику определенные вопросы. Подобранные так, чтобы он с самого начала отвечал «Да». Положительные ответы помогают ему и в дальнейшем ответить положительно на тот вопрос, к которому вы его подводите.

Метод именно помогает добиться положительного ответа. Он не гарантирует результат. Во введении мы рассказали о неудаче, постигшей российского министра образования. Но все же метод интересен и заслуживает серьезного внимания.

Он помогает подвести, подготовить собеседника к ключевому вопросу. Это тоже способ убеждения. Но не аргументами, утверждениями. А вопросами, в которых скрыты аргументы. Вопросы помогают вам направлять линию разговора и побуждают вашего собеседника думать над темой. В таком варианте метод положительных ответов – большой помощник.

Кстати, им часто пользуются социологи. Первыми вопросами в блоке они настраивают отвечающего на определенный лад. И таким образом готовят к главному вопросу. Да, в случаях, когда люди имеют четкое, однозначное отношение к вопросу, этот прием не срабатывает. Но если вопрос, тема имеют для человека неоднозначную окраску. Свои «за» и «против». Как две стороны одной медали. Тогда своими вопросами вы как бы освещаете спорный вопрос с той стороны, которая подводит к нужному вам ответу.

Вот классический пример.

Первый вариант вопросов:

- *Вы против войны?*

- *Да.*

- *Вы против того, чтобы наши сограждане умирали в разных горячих точках по всему миру?*

- *Да.*

- *Вы **против** увеличения численности призыва в армию?*

- *Да.*

Второй вариант вопросов:

- *Вы любите свою страну?*

- *Да.*

- *Вы хотите, чтобы наша страна была обороноспособной, а наш народ был в безопасности?*

- *Да.*

- *Вы за увеличения численности призыва в армию?*

- *Да.*

Как видим, на последний, главный вопрос блока ответы в разных случаях были разные: противоположные по смыслу. Нужный ответ в каждом случае был «запрограммирован» наводящими вопросами. Но это удалось, потому что тема вопросов изначально имела возможность двойкой трактовки. А четкого и окончательного мнения по данному вопросу у опрашиваемых не было.

Немного расширим данный прием. Условимся, что положительные, благожелательные ответы не обязательно выражаются словом «Да». Более того, положительным можно принять любой ответ, который помогает развитию темы в нужном нам ключе. И в итоге убедить собеседника.

Метод очень интересен как вспомогательный прием технологии убеждения. Опираясь на интересы собеседника, вы можете прекрасно использовать этот метод на стадии аргументации или работы с вопросами и возражениями.

Вот пример из фильма «Крокодил Данди». Вспомните момент, когда главный герой убеждает группировку неформалов помочь ему выручить любимую из плена наркомафии.

На вопрос, что им за это будет, Данди отвечает так:

- *Говорят, вы самая крутая банда в Нью-Йорке?*

- *Да!*

- *Что вы делали вчера?*

- *Ничего.* (Ответ формально отрицательный, но для достижения цели Данди – положительный.)

- *А завтра на этот вопрос вы сможете ответить: помогли одному сумасшедшему брату крепость.*

И неформалы согласились ему помочь. Потому что Данди очень точно понял их интерес – поддержать свой престиж. И смог показать, что именно его предложение поможет им добиться желаемого.

Бывает, что наводящими вопросами убедить можно быстрее и легче, чем монологами и утвердительными аргументами. Потому что слушание монолога – это пассивное действие. А необходимость отвечать на вопросы ставит вашего собеседника в более активную позицию в разговоре по отношению к вашему предложению. Он не может отмолчаться, вы побуждаете его реагировать. И, конечно, самого думать над темой и вашим предложением.

Но для успешного применения метода надо хорошо понимать своего собеседника. Опирайтесь на его интересы, проблемы. А так же на его знания, опыт, чувства, взгляды...

Искусство критики

Абсолютное большинство людей не любят критику в свой адрес и плохо ее воспринимают. Почему?

Ученые установили оптимальное для психики соотношение отрицательных и положительных эмоций – 1/7. То есть если вы один раз покритиковали человека, упрекнули, вам надо в тот же день похвалить его 7 раз. Чтобы просто скомпенсировать негативное действие вашей критики. Поэтому лучше по возможности не критиковать вообще. Пусть от вас партнеры, близкие, коллеги, подчиненные получают положительные эмоции. А необходимую для психического баланса дозу негатива они приобретут и без вашей помощи.

Вы спросите, как же воздействовать на человека, когда нужно добиться от него определенного поведения? Похвалой, комплиментами, просьбами, убеждениями... Используйте возможности положительных стимулов. Образно говоря, применяйте не кнут, а пряник.

Однако бывают ситуации, когда без критики действительно не обойтись. Тогда критиковать надо правильно. Чтобы получить необходимый положительный эффект и минимизировать угрозу для вашего дальнейшего сотрудничества, личных отношений.

ПРАВИЛА КРИТИКИ

1. Никогда не критикуйте публично. Это надо делать только с глазу на глаз. Для любого человека важна его репутация. Публичная критика унижает личность и подрывает ее репутацию.

2. Критикуйте дела, поступки, а не человека, их совершившего. Сравните два варианта: «Я презираю тебя» и «Я уважаю (люблю) тебя, но не согласен с твоим поступком (сегодня эта работа Вам не удалась)». Первый вариант убивает отношения. Второй – дает возможность для диалога.

3. Никогда не оскорбляйте личность партнера.

4. Предваряйте критику похвалой. Сначала отметьте положительные качества человека и его работы, поступков. И только потом беритесь за отрицательное. И уж тем более никогда не критикуйте в разгаре конфликта, негативных эмоций. Человек может более-менее нормально воспринять критику только в спокойном, доброжелательном состоянии.

5. Позиция «мы». Показывайте, что у вас с ним общие интересы. Вы – союзники, партнеры, семья... Словом, одно целое.

6. Не уличайте во лжи и злонамеренности. Если знаете, что он сказал неправду, просто констатируйте этот факт: «Я знаю, что это не так». Но не надо, образно говоря, топтаться на человеке.

7. Покажите, что ошибаются все. И вы тоже. Возможно, стоит рассказать о своих ошибках. Это смягчит восприятие партнером разговора о его ошибках.

8. Выскажите свою уверенность в том, что он может легко исправить свои ошибки. А заодно покажите собеседнику, что исправление этих ошибок – в его интересах. Ведь именно через ошибки и их исправление мы совершенствуемся, растем профессионально, как личности.

9. Не ставьте партнеру в пример других его или ваших знакомых, друзей, коллег, родственников. Это воспринимается человеком болезненно, как унижение.

10. Никогда не стыдите человека. Если у него нет совести – стыдить его бесполезно. А если есть – он и так стыдит себя сам. Не надо его дополнительно мучить.

11. Можно принять на себя часть вины за его ошибку, проступок, неудачу. Совестливый человек будет вам благодарен за такую поддержку. К тому же так вы подчеркнете свою солидарность.

Искусство комплимента

В России люди обычно скупаются на комплименты. Виной тому – страх, робость: «Что подумают люди?» Во многих семьях делать комплименты вообще не принято. Мол, зачем хвалить мужа или жену за то, что они и так обязаны делать? Считается, что комплименты – для ухаживаний, а не для семейной жизни. На работе – та же история. Немногие руководители поддерживают сотрудников похвалой. Начальники считают, что хорошая работа – это всего лишь исполнение подчиненными их долга, а комплименты – расслабляют.

Такой тон задается в обществе. Отсюда и косноязычие наших соотечественников в комплиментах. Вот когда надо кого-то обругать – большинство продемонстрирует бездну красноречия. А надо похвалить – так язык к небу прирастает.

Однако именно умение делать комплименты психологи считают неизменным условием гармоничных отношений. Ведь комплименты не только помогают поддерживать хороший психологический климат. Это еще и мирный, бесконфликтный способ добиться от партнера желательного для вас поведения. Образно говоря, тот самый пряник, положительный стимул, без которого не обойтись в совместной жизни и работе.

КАК ПРАВИЛЬНО ДЕЛАТЬ КОМПЛИМЕНТЫ. Прежде всего, забудьте поговорку «Комплимент – то, чего нет». То, чего нет – это лесть. Люди всегда чувствуют фальшь лести. А комплимент должен быть правдив и заслужен человеком. И, по возможности, не банален. Поэтому, когда хвалите собеседника, будьте искренни. И получите удовольствие, даря ему радость.

Примите за правило всегда поощрять добрым словом ваших близких, коллег, подчиненных, если они это заслужили.

Кстати, люди почти всегда знают, когда они заслуживают поощрения. И, не получив этого поощрения, испытывают разочарование в партнере, руководителе.

В комплиментах очень важен индивидуальный подход. Постарайтесь понять, что человек сам в себе ценит, каким хочет быть и выглядеть в глазах окружающих. И обязательно хвалите его за эти качества.

С другой стороны, что вы сами хотите от него? Чтобы он был хорошим работником? Хорошим отцом? Делал ремонт в доме? Поднимался по карьерной лестнице? Развивал свои таланты? Вот за это, за то, что вам в нем (ней) нравится, его и надо хвалить. Ведь комплимент – это сигнал, подсказка для человека, каким его хотят видеть близкие, сотрудники, руководство, уважаемые им люди. И, получив положительный стимул, он будет стремиться быть именно таким. Развивать в себе те качества, за которые он получает положительные эмоции.

Когда делаете человеку комплимент, не ждите и, тем более, не требуйте благодарности. Большинство людей склонно отвечать добром на добро. Напоминать об этом им не нужно. А остальных вы не перевоспитаете.

Помните! Ваше доброе или злое слово вы сами быстро забудете. Но тот, кому это слово было адресовано, сохранит его в своей памяти надолго. А может и навсегда.



«Грабли» для менеджеров

или Как лидером быть, а не казаться

Вы стремитесь быть лидером, волевым руководителем? Чувствуете в себе склонность повелевать людьми?

Тогда у вас есть шанс «набить себе шишек» на тех же «граблях», на которые «наступали» многие менеджеры.

Абсолютно, порой до фанатизма уверенный в себе и жаждущий власти человек, не допускающий и тени сомнения в своей правоте и праве властвовать; идол, возведенный на пьедестал над остальными.

Вы думаете, это портрет лидера? Нет, это портрет вождя для толпы. А психология группы отличается от психологии толпы. Соответственно, руководителю-лидеру, чья цель – организация работы коллектива, нужны качества, отличные от данного описания.

Кто такой лидер

Принято считать, что сильная воля и целеустремленность – это главные для лидера качества. Но, как это ни парадоксально звучит, при всей их важности не они являются определяющими.

Настоящий лидер – это, в первую очередь, человек, который знает дорогу и умеет вести коллектив за собой.

Лидерство держится на двух основах: компетентность и умение строить отношения с людьми. Отсюда лидер коллектива – это далеко не всегда формальный руководитель и не обязательно харизматическая личность. Более того, подлинный лидер может даже не знать, что является таковым. Но узнать его просто: без совета с ним в подавляющем большинстве случаев не начинаются дела и не принимаются решения в коллективе.

Если ваши распоряжения ваши подчиненные выполняют только после консультаций с неким, пусть даже рядовым сотрудником, значит лидер – тот сотрудник. А вы – только начальник.

Самое безумное, что в этой ситуации может сделать ревнивый менеджер, – начать борьбу с лидером. А такое столкновение практически неизбежно при волевом, целеустремленном начальнике, не владеющем искусством выстраивания отношений в коллективе или (и) недостаточно компетентном.

История одного менеджера. Этот молодой человек (назовем его Сергеем) очень рано начал проявлять таланты волевого руководителя. Пройдя сложный многоступенчатый отбор, он в 24 года стал топ-менеджером одной из ведущих российских компаний. Многочисленные тренинги помогли Сергею еще больше развить его личные качества.

Вскоре ему поручили организовать и возглавить творческий коллектив. Будучи блестящим организатором, Сергей взялся за работу с энтузиазмом и огромной энергией.

Однако простой с виду, но авторитарный по сути стиль общения не способствовал его сближению с сотрудниками. И так уж получилось, что благодаря умению строить отношения с людьми и более высокой компетентности лидером в группе стал один из подчиненных Сергея.

Нет, лидер не боролся за место начальника и довольствовался тем формальным положением рядового, которое имел. Он был конструктивен и готов к сотрудничеству. Однако у Сергея, жаждущего власти и привыкшего считать себя лучшим, эта ситуация вызвала ревность.

Он старался вернуть свое первенство. Но публичные придирки к лидеру, чей профессионализм был выше, оканчивались моральным поражением Сергея. А привычка унижать подчиненных и сваливать на них собственную вину за неудачи еще больше подрывала его авторитет. В результате работа подразделения была завалена. После этого увольнение 90% сотрудников стало неизбежным. Люди были заинтересованы в своем профессиональном росте, что под руководством данного менеджера стало невозможным. А начальство Сергея было крайне разочаровано результатами работы его подразделения.

Впрочем, Сергею, памятуя о его талантах, дали еще шанс. Однако в другом коллективе история повторилась.

Конечно, хорошими организаторами не разбрасываются. Но конфликтные менеджеры спросом не пользуются. И в итоге Сергей вынуж-

ден работать не в столице, а в филиале другой, менее значимой фирмы, в далекой глубинке.

Оптимально для управления коллективом, когда лидером становится руководитель. Но привлекательный для многих менеджеров тип «волевого руководителя» не имеет на это шансов.

В основе вашего становления как лидера – ваш постоянный профессиональный рост и овладение искусством общения. Не манипуляции людьми, а здорового общения! Только тогда сотрудники к вам потянутся. Ведь подлинный лидер и руководитель – это человек, пользующийся не только авторитетом, но и доверием людей.

Почему это так труднодостижимо?

Каковы традиционные ошибки российских менеджеров в общении с подчиненными?

Несколько надежных способов потерять авторитет и доверие в коллективе

1. Публично унижайте сотрудников. Кричите на них. Не смея ответить, подчиненные будут испытывать к вам отвращение.

2. Никогда не признавайте своих ошибок. Сваливайте на подчиненных свою вину за неудачи коллектива. Вы же начальник, значит непогрешимы. В глазах сотрудников, которые понимают, что человеку свойственно ошибаться, и которые видят ваши ошибки, вы будете выглядеть самодуром.

3. Никогда не признавайте достоинств и успехов ваших сотрудников. Работать хорошо – их долг. Ни слова похвалы! Сотрудник, не получивший заслуженного и потому ожидаемого поощрения, заподозрит вас в ревности к его достижениям. Сочтет вас завистливым, неумным человеком, боящимся, что подчиненные талантливее его.

4. Внушайте сотрудникам, что смысл их жизни – работа на команду. Что ради выполнения ваших приказов и служения целям коллектива они должны забыть о личных интересах. Так вы лишите подчиненных важнейшего мотива работы под вашим руководством, личной заинтересованности в успехе коллектива. И натолкнете их на мысль о смене работы. Лучшие специалисты уволятся. Останутся лишь те, кто не востребован на рынке труда.

5. Поддерживайте в коллективе нервную атмосферу, изводите подчиненных своими придиранками, держите их в «тонусе» и страхе. Так вы

лишите сотрудников энтузиазма в работе, инициативы и заложите основы снижения работоспособности подчиненных и качества их труда. Ведь страх перед начальником – не лучший стимул для успешной работы.

Данные пять пунктов описывают очень распространенный стиль российских начальников. На примере этих солидных людей мы увидели, как поступать не надо.

А как надо?

Бытует мнение, что лидер – это прежде всего организаторские способности. Но, если вы не сможете заинтересовать в работе и вдохновить людей – никакие организаторские способности не сделают вас лидером.

Деловая игра «ЛИДЕР»

Представьте себе, что в вашем коллективе в одночасье исчезли все связывающие людей формальности. Среди вас больше нет начальников и подчиненных. Никто никому ничего не должен, не обязан. Никто не может ничего приказать. Любой член группы может уйти и ничего не делать. Осталось только одно: цель, задача. И выполнить эту задачу предложено лично вам.

Ваша профессиональная компетентность в данном деле сомнений не вызывает. Но один сделать работу вы не можете. Надо организовать коллектив.

Постарайтесь ответить на следующие вопросы.

1. Каков ваш личный интерес, мотив выполнения этой задачи? Что вы получите?

2. Каков интерес каждого конкретного члена вашей группы в успехе общего дела и личном участии данного человека в этом деле? Что получит каждый из ваших сотрудников?

3. Какие доводы, аргументы вы можете предложить каждому члену вашей группы, чтобы убедить его в том, что эта работа выгодна лично ему? Здесь нужен индивидуальный подход.

Только после того, как получены полные ответы на эти вопросы, можно идти к людям.

На примере этой деловой игры хорошо видно, **почему начальники редко становятся лидерами.**

Потому что, получив формальную власть над людьми, начальник часто перестает искать индивидуальные подходы к сотрудникам, заин-

тересовывать их в работе. Ведь достаточно просто приказать. И на хамство начальника подчиненный едва ли посмеет ответить. И самодуром в глаза не обзовет.

Чтобы стать лидером, надо действовать так, как если бы вашей формальной власти не было.

Чтобы после переломов ног вновь научиться нормально ходить, человеку рано или поздно (и лучше рано) придется отбросить костыли. Ощущение собственной формальной власти подобно костылям. И, если время от времени о ней не забывать – никогда не стать настоящим лидером.

Как лидеру сформировать здоровые отношения в коллективе

- Будьте внимательны к людям. Интересуйтесь ими. Получайте удовольствие от общения с ними и дарите радость им.

- Возьмите себе за правило не приказывать. Пусть это будет в форме просьбы, предложения. Ведь подчиненные и так знают свои обязанности, в том числе обязанность вам подчиняться, так не надо лишний раз демонстрировать субординацию.

- Учитесь убеждать. Исходите из того, что работникам выгодно делать работу хорошо.

- Будьте внимательны к предложениям сотрудников. Там наверняка есть что-то полезное. Не считайте других глупее себя, и они не будут считать глупцом вас.

- Учитесь слышать подчиненных и ставить себя на их место.

- Искренне интересуйтесь проблемами сотрудников.

- Выстраивайте отношения с подчиненными так, чтобы они могли почувствовать собственную значимость.

- Ваша критика должна быть конструктивной, справедливой и не должна унижать сотрудников.

- Умейте делать комплименты. Но не будьте фальшивы (человек должен чувствовать, что комплимент им заслужен, а не «высокан из пальца»). Обязательно отмечайте чужие успехи, умейте порадоваться за другого. Это очень редкое качество, свойственное только зрелым личностям. Окружающие обязательно его оценят.

- Если вы не правы – сразу это признайте. Это качество сильного человека.

- Говоря об успехах коллектива, употребляйте местоимение «мы»; о неудачах – «я».
- Создавайте условия для профессионального, карьерного и личного роста подчиненных.

Наверняка вы сможете сами продолжить этот список. Ведь секрет общения на самом деле прост и известен издревле: относись к другим так, как хочешь, чтобы они относились к тебе. Это очевидно, но этому, к сожалению, мало кто следует в жизни.

Это касается и мелочей, которым обычно не придают значения, но которые нередко закладывают тон отношений.

О мелочах

Как у вас в коллективе принято обращаться, на «вы» или на «ты»? Знаете ли вы, что многих людей очень раздражает, когда им «тыкают»?

Сейчас многие фирмы для демократичности общения переходят на стиль, когда все обращаются друг к другу на «ты». Хорошо ли это – однозначного ответа нет.

Опыт показывает, что и у стиля на «вы» есть свои плюсы. Он помогает сохранить необходимую дистанцию и избежать фамильярности. Особо важно то, что это простой способ показать уважение к человеку.

В школе учителя обычно обращаются к ученикам на «ты». Но, если находится учитель, который обращается ко всем, даже самым младшим, на «вы», это поднимает такого учителя в глазах детей. Потому что показывает, что он их уважает.

Однако, если обращение на «ты» всех устраивает, то да будет так. Но менеджеру следует иметь в виду, что если сотрудник говорит вам «вы», то он ждет от вас того же в отношении себя. И если один использует уважительное «вы», а другой ему в ответ «тыкает», это всегда раздражает.

Еще одна значимая мелочь – это имя. Знайте имена своих сотрудников, называйте их по именам. И не ошибайтесь в произношении и написании.

Старайтесь называть человека так, как он представляется. Если он представился Алексеем, не называйте его Алешкой или Лехой. Лучше перейти на более полное имя или даже назвать по имени и отчеству. Но никак не упрощать имя по собственному желанию. Уважение к имени – это еще один знак уважения и внимания к человеку.

Огромное значение имеет ваш настрой во время общения с сотрудниками. Они должны чувствовать ваш внутренний подъем и уверенность в себе, вашу деловитость и дружелюбное, уважительное расположение. При контактах с подчиненными постарайтесь избегать разговора на эмоциях и, ни в коем случае, не демонстрируйте им свое безразличие.

Наконец, улыбайтесь людям. Правило всем известное и почти всеми игнорируемое. А зря. Как говорят мошенники, улыбка обезоруживает и очаровывает собеседника. А уж эти люди умеют завоевывать доверие.

Практика показывает, что искусство общения по значимости для карьерного роста стоит наравне с образованием и профессионализмом. А часто становится решающим фактором успеха.

История одного взлета. Молодой человек (назовем его Максим) должен был улететь из Москвы в Санкт-Петербург поздно вечером. Но рейс отложили до утра. Пассажирам предстояла неприятная ночь в креслах зала ожидания аэропорта. Максим обратился в администрацию аэропорта с просьбой, чтобы перевозчик, виновный в задержке рейса, предоставил пострадавшим пассажирам компенсацию за неудобства. Конечно, сначала эта просьба вызвала недоумение у сотрудников авиапредприятия (дело было до того, как аэропорты законом обязали заботиться о пассажирах в подобных случаях). Но Максим не поленился привести свои аргументы, искусством общения он владел великолепно, а времени было достаточно: впереди была долгая и скучная ночь. В итоге пассажирам рейса было предоставлено горячее питание и гостиница за счет фирмы.

Но на этом история не закончилась. Среди пассажиров данного рейса оказались руководители крупного российского банка. Они видели, что удалось сотворить их случайному попутчику. И по достоинству оценили его способность убеждать людей и добиваться своего в казалась бы безнадежной ситуации. Максиму была предложена работа.

Из кресла зала ожидания аэропорта наш герой попал прямо в кресло вице-президента банка.

Говорят, шанс судьба дает каждому, но не каждый умеет этим шансом воспользоваться. Сколько звездных шансов упускают люди из-за простого неумения общаться!

О «месте под солнцем»

Существует заблуждение, что лидеры – это особая немногочисленная каста, стоящая над остальными, чей удел – подчиняться. На самом

деле лидером в какие-то жизненные моменты может стать любой человек. Главное, чтобы его личный интерес, компетенция и таланты соответствовали интересам группы на данном этапе.

Однако вы можете спросить, а если место уже занято другим? Каждый менеджер стремится стать лидером. Но что делать, если лидер в коллективе уже есть, и это не вы? Сергей, герой нашего первого рассказа, попал как раз в такие ситуации и, борясь за первенство, вредил своей карьере.

Дело в том, что лидеров даже в очень малочисленных группах может быть несколько. Просто каждый из них становится лидером в том направлении деятельности, в котором он наиболее компетентен по сравнению с другими членами группы. Когда подростки собираются только затем, чтобы напиться, подраться и погромить ларьки – в такой группе деятельность примитивна, и лидер один. Но чем более многогранна и сложна жизнь коллектива, тем больше в нем может быть лидеров. Причем не конкурирующих, а сотрудничающих между собой. Но для этого нужно понимание всеми единой цели и конструктивный, доброжелательный тон взаимоотношений. И задать такой тон, объединить лидеров для сотрудничества – роль руководителя как основного лидера коллектива. Именно этим и должен был заниматься Сергей, вместо того, чтобы бороться с лидерами и своей группой.

Поэтому не тратьте силы на борьбу с другими лидерами, повышайте свой профессионализм и овладеваете искусством общения, и люди пойдут за вами. Места под лидерским солнцем хватит всем.

О НЕмелочах

Если вы решили вступить на путь лидерства или осознаете, что вам этого не избежать, то надо учесть еще кое-какие нюансы, которые могут вырастать в большие проблемы, если ими пренебречь. Даже если вы исключительно компетентный специалист и виртуозно выстраиваете отношения в коллективе.

Имеются в виду ваша личная организованность или её отсутствие.

Неорганизованный руководитель – это кошмар для коллектива и постоянная мина замедленного действия под всей работой. Это человек, который может дать задание одному сотруднику, а спросить – с другого. Не ставит четко задачу, не распределяет обязанности, не назначает ответственных, а спрашивает сразу со всех или с того, кто под-

вернулся под руку. Или дает поручение на месяц, а результат спрашивает через неделю. Может забыть вовремя дать задание, а в последний момент – «гонит аврал». Подчиненные такого руководителя часто не понимают, что они должны делать, когда, в какие сроки. И нужна ли та или иная работа. Потому что порой начальник попросту забывает о данном поручении или забывает отменить задание, которое уже не актуально. И люди не знают, что нужно делать, а что – не нужно.

Особое качество неорганизованного руководителя высокого ранга – нарушение им субординации в отношении своих подчиненных – руководителей среднего звена. Это проявляется, когда вышестоящий руководитель дает поручения подчиненным своим подчиненных. Образно говоря, перескакивает через головы вниз. Это дезориентирует исполнителей. Ведь распоряжения могут противоречить друг другу: непосредственный руководитель распределил работу, дал людям конкретные указания, а вышестоящий начальник дает тем же исполнителям свои поручения без согласования с их прямым начальством.

Чтобы понять, как это происходит, представим такую гипотетическую картину. Капитан расставил солдат на караул. Спустя какое-то время к одному из караульных подбегает полковник и приказывает срочно отправиться встречать генерала. Начальник караула об этом не знает. Важный пост остается без охраны. Для армии эта ситуация, конечно, невыносима. Но в гражданских учреждениях подобное – вполне реально.

При этом все оказываются в очень затруднительной ситуации. Чьи распоряжения выполнять? Что и когда делать? Люди теряют ориентацию. Исполнители путаются в начальниках. Руководители среднего звена не понимают, могут ли они рассчитывать в работе подразделения на сотрудников, которых занимает своей работой вышестоящий руководитель, и т.д. Появляется слишком много непонятого и неопределенного в распределении функций. Работу подразделения такая ситуация может если не парализовать совсем, то сильно подорвать.

Так руководитель сам создает ситуации, когда подчиненные работают непродуктивно, рабочее время расходуется нерационально. При этом со слов начальника – все виноваты, а кому что делать и кто за что отвечает – люди не могут разобраться. Хорошо, если сами сотрудники коллектива – организованные, профессиональные специалисты. Тогда они еще могут вытянуть работу, несмотря на руководителя. Но даже в таком высокопрофессиональном коллективе неопределенность распре-

деления ответственности неизбежно вызовет напряженность и потенциально конфликтные ситуации.

К сожалению, неорганизованный руководитель часто сам не осознает свою неорганизованность, а в неудачах винит окружающих. Поэтому мы отдаем себе отчет в том, что наш совет повышать свой уровень организационной культуры для большинства останется бесполезным. Но тем, кто способен относиться к себе критически, мы рекомендуем обратить внимание на организационные моменты в работе с людьми.

Лидерство подлинное и ложное

Лидерство будет желанным всегда. Стремиться быть лидером человеку диктует не только современная мода, но и инстинкт. Именно он побуждает нас рваться вверх по социальной лестнице, в ранг «вожака стаи». Насколько это возможно, конечно.

Но подлинное лидерство в мире людей – это трудная миссия. И часто незаметная, неяркая для окружающих. Она подразумевает серьезную работу над собой, постоянный личный рост, поиск решений в трудных ситуациях, в том числе в отношениях с людьми, с которыми порой очень непросто. Ведь каждый из них – личность. Каждый – со своими взглядами, характером, требованиями... А требования к лидеру у ведомых обычно очень высокие. И не каждый из них готов войти в ваше положение, понять, помочь...

Лидерство – нелегкий крест.

У нас же в обществе представление о лидерстве часто ложно и даже порой, не побоимся этого слова, комично.

Так, многие полагают, что лидер – это властный человек. А власть, «харизму» представляют как некие внешние проявления, стиль поведения. Такие люди громко о себе заявляют (в прямом акустическом смысле этого слова). Любят покомандовать. Причем, демонстративно. Но забывают, что командир – тот, чьи приказы выполняют. Лидер – тот, за кем идут, кому доверяют определять направление движения. Тот же, кто претенциозно и громко кричит, – это человек, к которому в лучшем случае относятся снисходительно. Такой ложный вариант лидерства часто выбирают слабые люди, желающие показать себя сильными. Образно говоря, моськи, лающие на слонов.

Более сложный и тоже распространенный вариант ложного лидера – манипулятор. Это хитрец. Он пренебрежительно и потребительски от-

носится к людям. Но тонко управляет ими. И ему нельзя отказать в определенном лидерстве. Потому что всегда найдутся подчиненные, которые будут смотреть на такого руководителя с почтением. И даже восхищением. Но это наверняка не самые сильные личности. И уж точно не самые проницательные. Умные люди терпят такого начальника и даже подыгрывают ему, чтобы сохранить место. Но искреннего уважения и доверия такой «лидер» им не внушит.

Понять суть подлинного лидерства легко, если представить группу людей, заблудившихся в лесу, и нескольких претендентов на лидерство, убеждающих «паству» идти за ними. Кто-то – громкими обещаниями. Кто-то – манипулятивными уловками. За кем пойдут заблудившиеся? За тем, кто, по их убеждению, сможет вывести их из леса. Чьей компетентности – умению найти верную дорогу в данных обстоятельствах – они доверяют. Правда, люди могут польститься на посулы ложных, некомпетентных лидеров. Но участь такой паствы плачевна, если она не успеет вовремя развенчать лжеца и выявить истинного, компетентного вожака, пока не пропали в дебрях окончательно.

Подлинный лидер помогает людям. Помогает развиваться личности, расти профессионально, продвигаться в обществе, решать проблемы... Потому-то за ним и идут. Ложный лидер самоутверждается за счет людей, их проблем, сложившихся обстоятельств.

С другой стороны, лидерство не абсолютно. Тот, кто компетентен в вопросах выживания в лесу, может быть совершенно беспомощным в другой ситуации. Другая проблема, другие задачи и обстоятельства – другой лидер. Каждый может быть в чем-то первым. Значит, каждый может быть лидером в свое время и в своем месте. Главное – не заикливаться на показном командирстве и развиваться, а также достойно относиться к другим людям. Ведь подлинный лидер – тот, кто ощущает, что лидерство – не приз, не награда, не права, а в первую очередь – обязанности и ответственность перед людьми. Лидерство – это миссия.

Если бы массы амбициозных людей лучше осознавали суть, ответственность и тяжесть лидерства, то, возможно, жаждущих его было бы меньше.

Однако мы должны добавить «ложку меда» в эту «бочку дегтя».

Помощь другим как ничто иное дает человеку ощущение востребованности обществом, самореализации, исполненного долга и предназначения, полноты жизни и счастья. Потому что в подлинном лидерстве воплощается простая истина – помоги другим, чтобы помочь себе.



Искусство письма

Изящное искусство традиционного эпистолярного жанра не вполне подходит для современного делового письма. А порой и вовсе не годится. И вот почему.

Длинные и витиеватые в своей красоте тексты требуют соответствующего неспешного прочтения. И последующего вдумчивого осмысления. Наслаждения стилем. Они подходят для торжественных поздравлений и тому подобных случаев. Но в деловой, повседневной переписке данный стиль резко понижает вероятность даже того, что письмо будет прочитано полностью. И тем более понято. А ведь мы ждем еще и положительного ответа.

Конечно, если вы явно обращаетесь не к тому человеку и не с тем вопросом, то форма письма вряд ли сотворит чудо и поможет вам добиться желаемого. Но если ваше предложение потенциально интересно адресату в принципе, то словесная форма может сыграть решающее значение. Хотя искусством современного делового письма порой недостаточно владеют даже специалисты.

К нам за помощью обратилась психолог, бизнес-консультант российского филиала одной международной консалтинговой корпорации. Компания проводит обучение руководителей по вопросам менеджмента и делового общения. Процесс организован по-западному тщательно. Даже такие мельчайшие детали, как, например, оформление методичек, показывает претензию на высочайший класс. Но есть одна трудность для бизнес-консультантов: искать клиентов они должны сами. Есть рекламное письмо для рассылки потенциальным клиентам. Однако, как предупреждают сами руководители компании, эффект от этого

письма – нулевой. Поэтому консультантам приходится лично обзванивать и обходить региональные бизнес-предприятия, пробиваться через секретарей на разговоры с начальниками. Процесс этот невероятно трудоемкий при невысокой эффективности.

И вот, знакомый нам бизнес-консультант задалась целью облегчить себе процедуру поиска клиентов. Для чего и попросила нас составить для нее другое рекламное письмо. Это было сделано.

Для сравнения мы приводим здесь два текста: первоначальное, официальное письмо компании и новое, показавшее на практике свою эффективность.

Задачи письма:

1. Выйти на контакт с руководителем без предварительного согласования и мимо секретаря.
2. Договориться о встрече.

Официальное письмо компании:

Уважаемый (Иван Иванович), в настоящее время современным руководителям все чаще приходится сталкиваться с необходимостью изменений в подходах к управлению бизнесом и актуальным вопросом: «Как добиваться значительного и стабильного успеха в условиях постоянно меняющейся бизнес-среды?».

Методики повышения эффективности, разработанные компанией NNN, дают ответ на этот вопрос. Корпорация NNN является компанией мирового уровня по организационному развитию с более чем 40-летним опытом. Нами разработан ряд программ по повышению эффективности как руководителей, так и организаций в целом путем оценки текущей ситуации, постановки целей и внесения необходимых изменений. Партнерами NNN являются десятки тысяч компаний в 70 странах мира.

Конструктивные изменения в организации – это всегда результат внутренних изменений ее руководителя: его видения ситуации и перспектив, возможностей и средств управления. Определяя вместе с руководителем необходимые изменения, мы путем создания рабочих групп на предприятии и руководства ими помогаем достигать конкретных измеримых результатов. Навыки, приобретенные участниками групп в процессе совместной работы, устойчиво закрепляются и впоследствии

используются самостоятельно. Это один из самых эффективных способов изменений по сравнению с любыми другими инвестициями.

Некоторые из клиентов NNN: Allianz, American Express, BP, Bank of America, British American Tobacco, Coca Cola, Deutsche Bank Group, Ernst and Young, Fedex, GE, Henkel, Hilton, Holiday Inn, HP, IKEA, L'oreal, McDonald's, Nike, Nokia, Oracle, Philips, PWC, Ralph Lauren, Saab, Siemens, Texaco, Toshiba, UPS, Xerox, а также российские компании А..., Р....., В....., Л...., Р...., П....

Уважаемый Иван Иванович, прошу уделить мне 20 минут для встречи. Уверена, что наши услуги могут быть полезны и Вашей компании.

С уважением, Л.... Б..... Консультант филиала NNN в С-Петербурге

Новое, эффективное письмо:

Уважаемый Иван Иванович!

Предполагаю, что Вы заинтересованы в росте прибыли и экономической безопасности «...(название его фирмы)...» в условиях кризиса. Поэтому предлагаю Вам рассмотреть возможность сотрудничества с корпорацией NNN.

Она внедряет программы по организационному развитию и является лидером на этом рынке. Среди ее российских партнеров: А..., В..., Л..., Р..., П....

Я предлагаю личную встречу, чтобы дать Вам более детальную информацию (о NNN, программах, рекомендации), и обсудить варианты сотрудничества.

Желательная продолжительность встречи – 20 мин.

Прошу сообщить удобное для Вас время и место.

С уважением, Л... Б..., бизнес-консультант.

После рассылки по Интернету данного письма, руководители сами стали звонить консультанту и назначать встречи. В чем же здесь секрет?

Секреты или Правила эффективного письма

1. Возьмите себе за правило никогда не отправлять сразу вновь составленное письмо. Дайте себе возможности еще подумать над текстом. Даже если надо ответить срочно, возьмите паузу хоть на несколько

минут. А если есть возможность, то и несколько дней. Вы увидите, что появятся новые соображения, и вы не раз исправите первоначальный текст.

2. Текст должен быть максимально коротким. Ведь вы не знаете, в каком состоянии адресат будет его читать. Возможно, при нехватке времени и внимания, в неподходящем настроении. Длинный текст, особенно от незнакомого или малознакомого человека – раздражает. Более того, длинные письма от незнакомых людей по неизвестному поводу многие просто не дочитывают до конца. Краткость – это уважение к читающему, экономия его времени. Умение выражаться кратко производит хорошее впечатление. Если вы направляете информацию шефу через секретаря, то краткость текста повышает вероятность того, что письмо будет передано по назначению. И без искажающих смысл сокращений.

Только близкое знакомство с адресатом, помноженное на уверенность, что тема письма ему крайне интересна, дает вам право удлинить текст. Но даже в таком случае этого лучше не делать. Помните: кратко и емко выраженная мысль производит более яркое впечатление, чем «растекание мыслью по древу».

3. Изъясняйтесь как можно более короткими фразами. Длинные, витиеватые деепричастные и причастные обороты, сложные предложения оставьте для торжественных случаев. В деловой переписке обходитесь без них насколько возможно. Уже написанный текст старайтесь сократить. Убирайте лишние слова. Рвите предложения по возможности. Чем короче фразы, тем динамичнее воспринимается текст. Тем легче читается. Легче запоминается. И более сильное впечатление производит.

4. Информационно текст составляется по правилам технологии убеждения, описанной нами в первой части книги.

Главная опора и отправная точка – интерес вашего адресата. Это первый шаг технологии убеждения. Естественная разница – мы не выявляем проблему или интерес собеседника в письме. Выяснить это надо заранее. А в письме мы как бы утверждаем этот интерес. Обозначаем его как опору нашего дальнейшего повествования.

Отсюда неудачным будет начало типа: «Я хочу сообщить вам...». Какая ему разница, что вы хотите? Плох и «ликбез» на тему обстановки в

современном мире, надвигающемся кризисе; проблемах, с которыми сталкиваются современные руководители (как в первоначальном письме NNN) и т. п. Недостаток такого начала – его обезличенность, отвлеченность и банальность. Такие рассуждения отдалают переход к сути, рассеивают внимание читателя. И, кстати, заставляют его думать, что пишущий не знает, как подойти к делу. Не может выразить свою мысль.

Хорошее начало, когда вы сразу после приветствия «берете быка за рога». То есть опираетесь на интерес адресата настолько, насколько это возможно. Например: «Знаю, что вы заинтересованы в том-то... («хотите того-то...», «ищите то-то...», «работаете над такой-то проблемой...»)» Слово «знаю» здесь работает как подтверждение интереса в первом шаге технологии убеждения. Но употребить его можно, только если вы в нем уверены. И можете эту уверенность обосновать. Когда адресат говорил или писал об этом своем интересе или желании.

Если же абсолютной уверенности нет, можно написать, например, «полагаю, что вам интересно то-то...». Как было в нашем письме от NNN: *«Предполагаю, что Вы заинтересованы в росте прибыли и экономической безопасности «...(название его фирмы)...» в условиях кризиса. Поэтому предлагаю Вам рассмотреть возможность сотрудничества с корпорацией NNN.»*

Но именно интерес адресата (выявленный точно или предположительно) должен стать основанием вашего предложения. И последовать оно должно сразу, кратко, сжато, понятно. Как второй шаг технологии убеждения. Предложение можно подкрепить какими-то дополнительными основаниями, предвосхищая какие-то вопросы (например, о вашем опыте, рекомендациях). Но тоже очень кратко. После чего переходим к следующему шагу: предложение выбора в рамках положительного решения (насколько возможно). Например, предложение встречи для знакомства с более подробной информацией по данному вопросу. А выбор – удобного для него и вас времени и места данной встречи.

Письмо для NNN – типичный пример работы технологии. Посмотрим на него еще раз:

Уважаемый Иван Иванович!

Шаг 1:

Предполагаю, что Вы заинтересованы в росте прибыли и экономической безопасности «...(название его фирмы)...» в условиях кризиса.

Шаг 2:

Поэтому предлагаю Вам рассмотреть возможность сотрудничества с корпорацией NNN.

Она внедряет программы по организационному развитию и является лидером на этом рынке. Среди ее российских партнеров: А..., В..., Л..., Р..., П....

Шаг 3:

Я предлагаю личную встречу, чтобы дать Вам более детальную информацию (о NNN, программах, рекомендации), и обсудить варианты сотрудничества.

Желательная продолжительность встречи – 20 мин.

*Прошу сообщить удобное для Вас время и место. **(Предложение выбора в рамках положительного решения.)***

С уважением, Л... Б..., бизнес-консультант.

Как вы заметили, здесь реализуется только три первых шага технологии убеждения. Работа с вопросами и возражениями, шаг 4, переносится на дальнейшее общение, если оно состоится (встречи, переписка). То же – реализация выбора партнера, шаг 5. Он предполагается в ответе на ваше письмо или каком-то дальнейшем контакте. Прививку, шаг 6, в первом письме тоже обычно сделать неудобно. Для нее появится место в дальнейшем. Но первые три шага технологии убеждения – это ваш надежный алгоритм для практически любого письма, обращения по деловым поводам самого разного характера.

В том числе эта технология работает для обращений в официальные чиновничьи инстанции. Только надо учесть, что опора на интерес адресата здесь будет выглядеть особым образом. В качестве интереса чиновника выступают его служебный долг, исполнение должностных обязанностей. Об этом, конечно, не надо писать в лоб. Опора на интерес-долг должна быть тактично-опосредованной. Надо просто напомнить о каком-нибудь проекте, программе правительства, в рамках которой можно решить тот вопрос, с которым вы обращаетесь. Тогда удовлетворение вашему обращению для чиновника будет иметь вид исполнения его долга. Но это соответствие вашего вопроса и конкретной программы надо убедительно обосновать. Возможно, подтвердить документально.

Вышеизложенные правила письма могут помочь не только в официальной, рекламной или сугубо деловой переписке на уровне руково-

дителей фирм. Мы все пишем письма самых разных повседневных назначений: начальству, коллегам и друзьям; потенциальным работодателям, клиентам, партнерам... Наша практика показала, что сфера применения искусства письма не ограничена. Только применение ее может быть различным. Например, в более неформальном, дружеском письме в качестве обозначения интереса можно просто начать с вопроса: «Хочешь ли ты того-то...?», «Тебе интересно то-то...?» Преломить алгоритм под ситуацию можно по-разному. Но во всех случаях он помогает сконцентрировать, организовать и наиболее удачно изложить мысли.

Умение составлять письмо – это составляющая имиджа. Мы все хотим достойно выглядеть в глазах окружающих. Значит и к письму, как и к стилю общения и имиджу в целом, не стоит относиться небрежно. Это тоже часть вашего образа. А значит и вашего успеха.



Тактическое и стратегическое

Большинство книг об общении говорит, как добиться успеха. Мы назвали свою – «Как сохранить успех». И вот почему.

Добиться разового успеха может каждый. Этому помогут те тактические приемы, которые описаны в книгах по манипуляции. Но разовый успех – это как короткий гладкий участок на жизненном пути, состоящем из ям и колдобин. А если вы хотите, чтобы успех стал магистралью вашей жизни, то и к общению надо подходить стратегически. То есть, строить более-менее долговременные отношения с окружающими вас людьми. Выбатывать свой стиль.

Основной принцип таких успешных отношений – взаимовыгодное сотрудничество. Это не обязательно материальная, деловая выгода. Порой это просто приятное дружеское или романтическое общение. Но оно должно приносить удовлетворение и пользу всем сторонам. По крайней мере, это должно быть общей целью партнеров.

Чем такие отношения отличаются от манипуляции?

О манипуляции

Что такое секс? Проявление любви или инструмент унижения, насилия над человеком? И то, и другое. Все зависит от ситуации, условий, отношений партнеров.

То же и с общением. Практика показывает, что чисто манипулятивных технологий как таковых – нет. Есть приемы общения. Большинство из них используются людьми издавна. Кто-то это делает неосознанно, кто-то – следуя советам и руководствам. Но манипуляция – это не сами приемы, а то, что в них вкладывают люди.

Пример. Мужчина дарит женщине цветы, говорит приятные слова. И, конечно, в дальнейшем рассчитывая на секс. Манипуляция это или нет? Все зависит от того, как он это делает. Искренне, любя? Или цинично, с намерением использовать, унижить партнершу?

То же и в делах. Вы убеждаете собеседника принять ваше предложение для того, чтобы построить с ним отношения взаимовыгодного сотрудничества? Или это делается для того, чтобы обмануть партнера?

Манипуляция – это не коммуникативные методы и приемы. Это эгоистичные намерения, сомнительные цели, потребительское отношение к людям.

Понимаем, что о бесчестности манипуляции говорить здесь бессмысленно. Читатель либо сам считает ее низостью, либо является ее горячим сторонником. Но считаем своим долгом сообщить, что, как это ни покажется странным, манипуляция не выгодна самому манипулятору. Практика это убедительно доказывает.

Дело в том, что психика человека – инструмент тонкий и многогранный. Мы очень многое умеем и знаем просто от природы. И используем неосознанно. Абсолютное большинство людей обладают способностью распознавать манипуляцию. Собеседник просто чувствует, что манипулятор относится к нему как-то не так, нехорошо. Да, это всего лишь ощущения. Часто смутные и не сразу узнаваемые. И обычно эти ощущения не помогают дать быстрый и остроумный отпор манипулятору. Потому-то тактически, на данный момент манипулятор может добиться своего. Но ощущения смутного недовольства, тревоги, напряжения подскажут объекту манипуляции, что данного собеседника следует избегать. И человек закроется: станет менее откровенным, менее доверчивым. Или даже вовсе прекратит общение с манипулятором. Поэтому манипулятивные технологии мы и называем тактическими или одноразовыми. Их повторное эффективное применение на том же объекте часто затруднительно. А бывает, что и невозможно.

Более того, мы неоднократно наблюдали, как люди, строящие свои взаимоотношения с окружающими на манипуляции, со временем оставались почти в изоляции. Без друзей, без надежных, устойчивых деловых связей.

Таким образом, манипуляция ведет к стратегическому поражению в общении. А значит, и в жизни.

Однако считаем необходимым познакомить наших читателей с наиболее распространенными случаями манипуляции. И как с ней бороться.

КЛАССИЧЕСКИЕ ЖЕРТВЫ МАНИПУЛЯЦИИ. Не все одинаково подвержены манипулированию. Есть люди, которые имеют сильную психологическую защиту. А есть классические жертвы.

Базой для манипулирования являются различные комплексы, страхи, слабости. Все, что делает человека поддающимся чужому влиянию.

Чаще всего манипуляции подвержены незрелые личности.

Например, подросток боится, что его сочтут трусом. Или маменькиным сынком, слабаком. Боится выделиться из толпы сверстников. Такому достаточно сказать: «Ты что, боишься? Мамочка заругает? А слабо тебе...?» И, повинувшись чужой указке, он будет курить, принимать наркотики, алкоголь, совершать правонарушения... Аналогично неуверенных в себе девочек-подростков фактически принуждает к сексу групповое мнение сверстников: «Все уже попробовали, а ты? Ты что, никому не нужна?».

Такому манипулированию манипулятору даже не надо специально обучаться. Здесь не нужны ни книги, ни тренинги. Как «брать на слабо» знают даже дети. Вы потакаете своим слабостям, комплексам и страхам? Позволяете им собой управлять? Тогда обязательно найдется кто-нибудь, кто будет вами манипулировать.

Такая слабость, как несамодостаточность, стремление быть как все, толкает на опрометчивые поступки не только подростков, но и взрослых, серьезных, состоятельных людей. Пример: повальное, напоминающее массовый психоз влезание в долги и кредиты, особенно перед праздниками. Этим успешно пользуются кредитные организации. Другие манипуляторы, играющие на слабостях – торговля. Их жертвы – шопоголики – признаны больными людьми. Но перед праздниками и во время распродаж страсти скупать все нужное и ненужное бывают подвержены и вполне сдержанные в обычное время люди.

Отдельного упоминания стоит такая база манипуляции, как чувство вины. Например, мама развелась с мужем и чувствует свою вину перед ребенком, что лишила его отца. Если женщина не сможет справиться с этим чувством, высока вероятность, что ребенок научится манипулировать матерью.

Чувство вины люди обычно испытывают перед близкими. Что не обеспечили их высоким стандартом жизни, какими-то материальными благами. Что из-за занятости обделили вниманием и т. п. Оттого и манипуляции на данной базе обычно встречаются в семьях, между родственниками.

От такого чувства вины желательно избавляться, тем более что часто его обоснованность человек преувеличивает. Так, жены переживают, если недостаточно обслуживают мужа. Что не бросили работу ради семьи, домашнего очага. Но женщина и не должна этого делать. Работа, саморазвитие, самореализация в профессии – ее право. А чувство вины может быть навязано устаревшими представлениями о социальных ролях, воспитанием. Или мнением окружающих. Но это ложное чувство вины.

Бывает, что вы действительно упустили что-то важное. Не смогли в нужный момент принять правильное решение. Не смогли справиться с какой-то ситуацией, преодолеть какие-то обстоятельства. Но ведь вы не всемогущи. И, даже если это была ошибка, ее надо по-возможности исправить и предотвратить последствия и повторы. Но нельзя позволять старой ошибке портить дальнейшую жизнь вашу и ваших близких. Бывает, что манипулятивные отношения устраивают жертву манипуляции. Ведь это своего рода компенсация, искупление вины. Но такие отношения вредны для самого манипулятора. Особенно, если это – ребенок, подросток. Манипулирование близкими способствует развитию в нем дурных качеств и вредных коммуникативных привычек. Это может сделать его социальным неудачником в будущем.

КАК ЗАЩИТИТЬ СЕБЯ ОТ УЧАСТИЯ ЖЕРТВЫ МАНИПУЛЯЦИИ? Избавляйтесь от разрушительных слабостей, комплексов и страхов. Развивайте независимость и критичность мышления. Да, это серьезная работа над собой. Но она того стоит. Ведь сильная, самостоятельная, развивающаяся личность – это не только защита от манипуляции. Это и гармония с окружающими, и высокие шансы на жизненный успех и счастье.

УЛОВКИ РАБОТОДАТЕЛЕЙ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ ИЛИ КАК УЩЕМЛЯЮТ ВАШИ ИНТЕРЕСЫ, И КАК С ЭТИМ БОРОТЬСЯ? Эти уловки часто применяют различные руководители, работодатели. А так же, например, заказчики фрилансеров (специалистов, работаю-

щих самостоятельно). И даже различные научные руководители в сфере образования и борьбы за ученые степени.

С помощью этих уловок нарушают ваши интересы. Можно недоплатить работнику. Или, например, пользоваться трудом сотрудника, «кормя» его напрасными надеждами на карьерный рост, помощь в защите диссертации и т. п.

В начале такого «сотрудничества» руководитель-манипулятор может показаться вам невероятно милым человеком. Он может быть очень щедрым: дать аванс, на который вы не рассчитывали, неожиданно помочь, подействовать вашим интересам, сделать какой-нибудь подарок... В принципе, это может делать и честный руководитель для установления доброжелательных отношений. Но сближение в этом случае будет более умеренно, чтобы не нарушить некую разумную грань, необходимую для деловых отношений. Манипулятор же стремится к таким «доверительным» отношениям с вами, после которых вам будет неловко что-либо требовать. Это почва для дальнейшего ущемления ваших интересов.

Что должно насторожить вас в самом начале сотрудничества:

1. Отсутствие четких договоренностей об условиях работы;
2. Постоянные настойчивые жалобы на трудности жизни и работы фирмы. И при этом демонстрация руководителем самопожертвования и самоограничений. И уж тем более намеки, что денег на вашу зарплату сейчас нет.

Хотя здесь надо понимать, что трудности могут быть объективной реальностью. Но честный руководитель ведет себя при этом по-деловому, по-боевому и берет ответственность на себя. А манипуляторы любят жаловаться, изображать страдальцев. Вплоть до театральных вздохов и жалобно-сочувственной замученности на лице.

3. Постоянное переигрывание условий под любыми предлогами. Вплоть до: «А вы разве работали? Ведь в этом месяце почти ничего не пришлось делать». «Забывчивость» работодателя: забыл о вашей работе, забыл заплатить, внести в документы об оплате и проч. Принижение вашего труда после работы, нередко в комплекте с льстивыми комплиментами до работы.

4. Обещания, которые постоянно обновляются, но фатально не выполняются под разными предлогами. Обычно это выглядит так. Вас «кормят» заманчивыми обещаниями, например, вот-вот будет хорошая работа, рост зарплаты, появится возможность повысить вас в должно-

сти... Это «светлое будущее» каждый раз срывается. Но при этом возникает какая-то новая перспектива, новое обещание. Так сотрудник подерживается в постоянном ожидании чего-то хорошего. Но это хорошее каждый раз отменяется или откладывается. При этом в ожидании перспективного будущего вы готовы работать за «спасибо». И длиться это может месяцами и годами.

ЧТО ДЕЛАТЬ ВАМ, ЧТОБЫ ЗАЩИТИТЬ СВОИ ИНТЕРЕСЫ?

1. Будьте внимательны, анализируйте ситуацию, факты. И на основе этого делайте свои выводы. Они не должны быть поспешными. Учитите, что и у добросовестного руководителя могут быть реальные сложности. Не всякая заминка в оплате, в исполнении договоренностей является злостной манипуляцией. Чтобы разобраться, вам надо оценить ваши отношения на протяжении долгого времени. Возможно, собрать факты о том, как складывалась работа вашего работодателя, руководителя с другими людьми.

2. Старайтесь договариваться об условиях сотрудничества максимально четко, конкретно.

3. Ведите учет вашей работы. Это нужно, чтобы при необходимости аргументировано отстаивать ваши интересы.

4. Максимальная прозрачность во взаиморасчетах.

5. Сохраняйте деловую дистанцию. Благожелательный климат в работе – это хорошо. Но избегайте панибратства. Разграничьте неформальное общение и деловые отношения. Они не должны мешать друг другу.

6. Остерегайтесь подарков и поблажек, которые поставят вас в психологическую зависимость от манипулятора.

7. Смелее отстаивайте свои интересы, если можете четко аргументировать свою позицию, в чем нарушены договоренности. Преодолейте вашу застенчивость. Она – опора манипулятора. Даже если у вас хорошие отношения – это не отменяет необходимости оплаты вашего труда. Требуйте то, что заслужили. Не больше, иначе от вас откажутся. Но и не меньше. Иначе вас и дальше будут ущемлять.

Степень жесткости разговора с ущемляющим вас работодателем, руководителем надо определять вам. С одной стороны, если вы хотите продолжить отношения, работу, надо избежать конфликта. Но, если вас не устраивает сложившаяся ситуация, и вы не намерены «сотрудни-

чать» в том же духе, надо проявить твердость. Но взвешенно и аргументировано.

Попробуйте поставить себя на место оппонента. Спрогнозировать его реакцию на ваши аргументы. Если вы ему нужны и не требуете слишком многого, то с вами постараются сохранить отношения. И наверняка пойдут вам навстречу. Главное – удержаться от конфликта, при котором работодатель вынужден будет разорвать сотрудничество. Возможно, даже не желая того. Просто чтобы спасти собственное лицо. До этого доводить не надо.

Но если работодатель готов отказаться от ваших услуг при малейшем требовании с вашей стороны – очевидно, он не дорожит вами. И считает, что все, что мог, от вас уже получил. Тогда разрыв – единственный способ прекратить несправедливость, с которой вы не собирались дальше мириться. Жалеть о таком разрыве не стоит. Лучше с уже полученным опытом построить новое сотрудничество с новыми людьми.

В любом случае помните: манипулятор побеждает вас только тогда, когда вы ему это позволяете. С этим можно и нужно бороться.

МАНИПУЛЯЦИЯ АУДИТОРИЕЙ. Это особая тема. С одной стороны, этой манипуляции подвергаются все. Ведь все мы так или иначе – аудитория. Аудитория для телевидения, радио, Интернета, печатных СМИ... Аудитория для публичных деятелей и политиков, обвинять которых в манипуляции уже стало традицией. А еще – аудитория для окружающего нас общества. И давление общественного мнения подчас сильнее и искуснее любых ухищрений пиарщиков и рекламщиков.

Однако и с этой манипуляцией не все так тотально. Ее действие не абсолютно. Многие ей могут противостоять. И далеко не всегда эти приемы эффективны. Вспомним хотя бы пример с Фурсенко, описанный нами во введении. Скорее сам миф о манипуляции общественным сознанием заставляет людей верить в могущество манипуляторов и подчиняться им. Как говорится, короля играет свита.

На самом деле манипулировать массовым сознанием, аудиторией очень тяжело даже искусному психологу. Хотя бы потому что источников воздействия на наше сознание обычно много. Действуют они часто одновременно, с разными целями и в разных направлениях. Отсюда их действия в той или иной мере смешиваются, взаимоуничтожаются. Кроме того, надо учесть, что влияние накладывается на индивидуальный опыт людей, а также особенности психики. У разных групп

одно и то же воздействие вызывает разные, порой даже противоположные реакции. Поэтому общий результат всех воздействий на общество и его суммарную реакцию предсказать трудно, если вообще возможно. Но политики и социологи научились делать хорошую мину при плохой игре: не в силах остановить многие процессы, пытаются их возглавить. А для этого достаточно, чтобы народ верил, что все, что происходит – заранее спланировано и рассчитано кем-то наверху. Кем-то очень умным и всевидящим... Но это все же миф. И история его периодически развенчивает, повергая политиков в состояние растерянности и страха перед собственным народом.

Это особенно сильно проявилось сейчас, в век Интернета. Когда стала возможной самоорганизация большого количества территориально удаленных друг от друга людей. Самоорганизация через информационные сети. Она была и раньше. Но связь между людьми была очень медленной. Только власти были доступны быстрые способы связи. Поэтому власть была основным организатором народа. В самоорганизацию мало кто верил. Даже организацию всевозможных восстаний, революций, сопротивлений масс приписывали больше не народу, а сторонним враждебным силам – властям других государств. И долгое время для манипуляции массовым сознанием власти активно проводили идею, что если народу что-то не нравится, если он протестует, то этот протест непременно кем-то заказан, оплачен, организован. Но электронные сети (Интернет) сделали самоорганизацию людей очевидной реальностью. Причем, уже не только для политиков, но, главное, для самого народа. Миф о всеобъемлющей власти посыпался.

Получается парадокс. С одной стороны, совершенствование технических средств помогает манипулировать массовым сознанием, создавать для него мифы. Но с другой стороны, эти же инновации создают условия для разрушения мифов манипуляторов.

Что-то подобное происходит и с пиаром. Пиаром, как инструментом манипулирования аудиторией. Его приемы оттачиваются до совершенства. Но обилие этих приемов, «сыплющихся» на аудиторию со всех сторон, постепенно вырабатывают у людей особый «защитный», критический взгляд на происходящее. Своего рода иммунитет против уже известных форм лжи.

Но прервем ненадолго тему манипулирования аудиторией. Мы вернемся к ней в главе, посвященной публичным дискуссиям людей, в которой мы поговорим о приемах работы с оппонентами, воздействии

на аудиторию и покажем типичные способы манипуляции, применяемые различными ораторами.

А данная глава посвящена технологиям общения, которые ставят нас перед выбором между сиюминутной, тактической выгодой и стратегическим успехом. И здесь нам предстоит рассмотреть еще пару неоднозначных методик.

Психологическая амортизация

Под названием «психологическая амортизация» эта методика описана, в частности, у М. Е. Литвака «Если хочешь быть счастливым» и в других книгах. Хотя, это очередной случай, когда новое – не что иное как «забытое» старое.

Суть метода в том, чтобы согласиться со всеми доводами, аргументами, обвинениями нападающего на вас собеседника. И даже продолжить, развить эти обвинения. Иногда можно и довести их до абсурда.

Подобный прием часто предлагается как способ гашения негативных эмоций собеседника при конфликтной ситуации. Дейл Карнеги, например, называл это: «убрать ветер из его (собеседника, обвинителя) парусов». Мы тоже упоминали о данном методе в главе, посвященной разрешению конфликтной ситуации.

В целом этот прием хорош, прост, эффективен и его стоит брать на вооружение.

Но есть в нем опасность. Мы встречали людей, которые, увлекшись «психологической амортизацией» как панацеей на все случаи жизни, разрушали отношения с близкими, коллегами...

Дело в том, что в общении важно не только то, что вы говорите. Но и КАК вы говорите. Какое отношение к собеседнику вы несете в себе, своем обращении к нему. Одними и теми же словами можно поддержать, успокоить, ободрить или оскорбить, оттолкнуть партнера.

Допустим, собеседник набрасывается на вас за что-то. Что-то не так сделанное, сказанное, что его обидело. И вы отвечаете по правилам «амортизации»:

- Да, ты (вы) прав. Я это сделал.

Но что звучит в вашем ответе? Признание своей ошибки, искреннее желание прояснить недоразумение? Признание, обезоруживающее

гнев партнера, ожидавшего, что вы будете лгать и упорствовать в своей неправоте. Признание, которое примиряет и сплачивает близких, друзей. Спокойное восприятие критики и готовность сильной личности извлекать уроки из своих ошибок, что вызывает уважение коллег, руководства, подчиненных.

Но в таком же (с точки зрения набора слов) ответе может прозвучать издевка, насмешка, наглое признание человека, который не желает ничего менять в своем отношении к собеседнику. Даже хамство. Ведь все зависит от интонации и подтекста.

А может в таком ответе прозвучать циничное, равнодушное, глухое высокомерие манипулятора, который уже привык пользоваться данным приемом для того, чтобы «утихомирить» партнера. А потом продолжить им пользоваться, привычно попирая его чувства и интересы. И не желая устранять причины возникшего конфликта.

Последние два случая – это способ одержать только тактическую победу. «Заткнуть» собеседника. Данный прием психологической амортизации прекрасно для этого подходит. Поэтому многим и нравится. Однако «заткнуть» без вредных последствий можно того, с кем вы больше никогда не увидите. Например, хама в транспорте. С теми же, кто составляет ваше постоянное окружение, чьим отношением вы дорожите, и просто с теми, с кем вы можете еще не раз встретиться, подобное применение «амортизации» неосмотрительно. Оно ведет к стратегическому поражению. Разрушает отношения, дружбу, любовь. А может и помочь нажать врагов.

Всегда надо помнить, что какие бы технологии вы ни использовали, важно то отношение к людям, которое вы несете посредством этих технологий. И иногда последнее становится важнее первого: отношение к партнеру важнее самой технологии. Иначе можно здорово ошибиться, как в случае с психологической амортизацией.

«Работа с хамом»

Это название условно: совсем не обязательно, что ваш собеседник будет вести себя по-хамски. Но речь здесь пойдет о жестком варианте применения технологии убеждения. Жестком, рискованном и с высокой долей вероятности одноразовом. Это значит, что после такого разговора ваш собеседник скорее всего больше не захочет иметь с вами дела.

В технологии убеждения мы опирались на интерес, потребность, проблему, желание собеседника. И от этого строился дальнейший диалог. Но бывают ситуации, когда у человека нет никакого интереса и желания, но есть формальная обязанность исполнить вашу просьбу, как-то положительно отреагировать на ваше предложение. Но эту обязанность (обещание, долг) он выполнять не желает. Чем не хам? Даже если ведет себя вполне пристойно. Поэтому данную технологию мы и назвали «работа с хамом».

Столкнуться с такой ситуацией можно, например, в организации, где нерадивый служащий не желает выполнять свои обязанности по обслуживанию клиентов. Или, пользуясь своим положением, вымогает взятку; а без мзды выполнять свой долг ему не интересно.

Провоцировать конфликт в такой ситуации, конечно, не стоит. И если вы можете как-то обойти скользкий момент или добиться желаемого другим путем, то лучше так и сделать. Но если и он упирается, и вы, образно говоря, приперты к стенке и отваживаетесь на жесткий и рискованный ход, то можно попробовать «работу с хамом».

Ее особенность в том, что вы опираетесь не на интерес собеседника (раз его нет), а на его обязанности, долг или данные им ранее обещания. И именно на этом строится в данном случае вся технология убеждения.

1-й шаг: вербализация долга или обещания; подтверждение его обеими сторонами. Что такие обязанности действительно есть. Возможно, предъявление каких-то доказательств того, что обещание имело место и т. п.

И дальше действуйте по технологии убеждения с такой же опорой на 1-й шаг. Только вместо деликатного «Вам же самим это нужно» вы при необходимости будете твердо напоминать: «Вы это обещали» или «Это ваши обязанности».

Людам такие разговоры обычно не нравятся. И ваши отношения с данным собеседником после диалога наверняка будут испорчены. Но, если вы готовы рисковать ради того, чтобы он удовлетворил вашу просьбу, можете действовать таким образом. Однако готовиться к «работе с хамом» надо очень тщательно. Более тщательно, чем к обычному разговору с классическим вариантом технологии убеждения. Потому что в случае, если вы будете недостаточно убедительны, если противник окажется сильнее и разговор сорвется, то повторить попытку вам вряд ли удастся.

В любом случае, прежде чем отваживаться на подобную тактику, взвесьте все и постарайтесь решить ваш вопрос бесконфликтными способами. У классической, мирной технологии убеждения много возможностей. И в конце концов абсолютное большинство людей заинтересовано в добросовестном исполнении своих обязанностей и обязательств. Ведь от этого зависит их профессиональный и жизненный успех. Тем более им самим не нужны конфликты, которые могут привести к неприятным для них же последствиям. И, возможно, враждебное к вам отношение этих людей – это лишь иллюзия, возникшая на почве неудачного дня, трудной ситуации, плохого настроения... Вашего или собеседника.

Старайтесь видеть в окружающих партнеров, настоящих или потенциальных. И применяйте стратегически выигрышные технологии и приемы искусства общения. Те, которые помогают строить отношения, а не разрушать их. Тогда вы не только будете одерживать тактические победы, но и сохраните свой успех.

Культура мышления

Технологии общения не только помогают убеждать людей, побеждать в дискуссиях и т.п. Самый главный объект влияния этих технологий – человек, который их использует, ибо они организуют культуру мышления.

Как мы уже говорили, в жизни диалоги часто идут не по плану. Но подготовка, проработка аргументации по описанным здесь технологиям помогает:

- структурировать ваши знания по теме;
- своевременно обнаружить пробелы знаний и наметить пути их восполнения;
- проверить прочность доводов;
- предвидеть возможные трудности и контраргументы;
- проработать варианты течения диалога.

Во время самой беседы мы редко задумываемся над технологиями. Но в нужные моменты мы спонтанно воспроизводим подходящие «домашние заготовки». Поэтому чем лучше вы проработали тему, тем легче вести диалог.

Однако это только первый, поверхностный, уровень влияния технологий общения.

Если пользоваться ими более-менее постоянно, начинают вырабатываться привычки, стиль. Причем, стиль не только ведения беседы, но и самого мышления. Оно становится более структурированным, гибким, оперативным. Вы быстрее извлекаете из памяти нужные вам знания, сведения. Лучше строите аргументацию. Лучше слышите и понимаете собеседника.

Появляется и развивается очень ценный навык: думать и находить аргументацию непосредственно во время беседы, дискуссии. Исчезает страх общения. Вы становитесь более естественным и уверенным в себе. Как следствие, вы уже не заикливаетесь на себе и внимательнее относитесь к тому, что говорит собеседник. Чётче видите достоинства его позиции и её слабые стороны. Многограннее можете оценить тему и ситуацию. В чем-то, возможно, скорректировать свою позицию и аргументацию. Причем, даже во время беседы! В живой импровизации!

Таким образом, овладение технологиями общения помогает развивать культуру мышления, которая, в свою очередь, поднимает вас на более высокий уровень мастерства.

Однако это не относится к манипулятивным технологиям. Они могут осадить собеседника, аудиторию. Погасить их возмущение. Возможно, и вовсе заставят их замолчать. Но, скорее всего, это будет отчужденное и даже враждебное молчание. Тем более что многие люди становятся все более искушенными в таких приемах и хорошо распознают манипуляцию и скрытый за нею обман.

Но у самого манипулятора нередко создается иллюзия собственного успеха. Пользуясь лишь отрывочными, разрозненными знаниями, такой оратор может увлечься манипулятивными приемами, подменяя ими аргументацию. Это легкий, но иллюзорный путь. Он направлен на развитие определенных узких навыков, не связанных с расширением познаний в иных областях и глубоким осмыслением обсуждаемых тем и вопросов. Поэтому в целом использование манипуляции способствует деградации как культуры общения, так и культуры мышления.

Стоит отметить, что развитию культуры мышления и общения часто помогают ограничения. Подобно тому, как невозможность поднять очень тяжелые предметы когда-то заставила человека придумать колесо, рычаг и т.д.

Если мы принимаем на себя ограничения – не использовать манипулятивные приемы, не унижаться до оскорблений (как последнего аргумента в споре), не ронять своего достоинства бранью... – мы стимулируем себя искать другие пути, доводы, факты... Мы развиваемся.

Внешние ограничения – от норм и традиций общества в целом до правил и субординации в конкретном коллективе – тоже могут побуждать к развитию. Главное – видеть в них не препятствия, а дополнительные условия, подобные гилям и утяжелителям во время спортивных упражнений, затрудняющим движения, но помогающим набирать силу.

Именно в условиях общественных ограничений рождаются всевозможные иносказания и художественные приемы, обогащающие культуру. Ведь если бы всё можно было сказать прямо, возможно, в народе не появлялись бы притчи, басни, пословицы и поговорки, анекдоты... Без таких ограничивающих условий, как человеческая психология, разница культур, знаний, жизненного опыта людей, их социального статуса и интересов, не было бы самого ораторского искусства.

Стимулирующими ограничениями являются и неудачи. Они заставляют нас совершенствоваться.

Наконец, еще один важнейший фактор развития культуры мышления – системный критический подход к любой поступающей информации, её анализ. Как это ни покажется странным, но ораторскому искусству очень полезно бывает учиться в роли слушателя. А слушателями (или читателями) мы бываем постоянно – по отношению к телевидению, радио, газетам, Интернету. По отношению к нашим родным, друзьям, коллегам и даже незнакомым людям, чьи диалоги и монологи мы наблюдаем со стороны. Вы со всеми во всём согласны? Наверняка, нет. Попробуйте критично осмыслить их информацию и аргументы. Не обязательно и даже не нужно сразу вступать в открытый спор. Просто подумайте: насколько поступающая к вам информация верна, а доказательства убедительны? И какие свои доводы вы могли бы привести, оспаривая чужую позицию?

Однако мы сказали об анализе не только критическом, но и системном. Потому что каждая тема многогранна. Критикуя, надо стараться увидеть ситуацию в системе: с разных сторон, в развитии, во всей широте взаимосвязей, взглядов и интересов. Со всеми «плюсами» и «минусами». Тогда вам станет ясно, как строить свою аргументацию. При-

чем, с учетом позиции, стиля и опыта оппонента и (или) наблюдателей, и при этом демонстрируя глубокое и многогранное понимание вопроса.

Системное критическое осмысление тем – отличная гимнастика для ума, а также тренировка противостояния и противоборства всевозможным манипуляторам, даже если в ближайшее время вы не собираетесь вступать в открытую полемику. Подобранные вами факты и аргументы могут пригодиться в другой ситуации. А умение их находить станет ценной составляющей вашего мастерства, вашей культуры мышления.

«Умный любит учиться, а дурак – учить»

Пословица, вынесенная нами в заголовок этого подраздела, звучит несколько жестко. Но она точно указывает на проблему многих узких профессионалов.

Человек, проработавший на определенном месте с десятков лет, знает свою работу досконально и оценивает свой профессионализм, конечно, высоко. Но меняются обстоятельства: новые технологии, новые веяния, требования, новая работа... Надо учиться. А человек, уже считающий себя непогрешимым профессионалом, воспринимает эту ситуацию как личное оскорбление, удар по своему авторитету. Мол, «как это может быть: Я – и вдруг в роли ученика?»

Здесь надо вспомнить древнегреческую мудрость: «я знаю только то, что ничего не знаю». Чем больше познания человека, тем больше непознанного он видит вокруг. Это отражается и на психологии: люди широких знаний и с разнообразным опытом всегда охотно и легко обучаются. Нормально чувствуют себя в роли учеников и спокойно воспринимают указания на свои ошибки. Ведь известно: на ошибках учатся. А не ошибается тот, кто ничего не делает. Знать всё – невозможно.

Но человек, который знает мало и привык действовать в узких границах, действительно может быть уверенным, что знает всё и во всем прав. Последствия – неприятие любой попытки его чему-то научить. Крайне болезненное восприятие малейшей критики. Обиды на окружающих людей и ситуацию. Неверие в собственные ошибки и серьезный стресс от осознания, что эти ошибки все же есть. Невроз и самоуничтожение себя как профессионала.

Непростая ситуация – переход на другую работу. Особенно если на старом месте вас уже знали и ценили, вы к этому привыкли и ожидаете

того же на новой работе. Но эти ожидания часто не оправдываются. И на новом месте вы, уже опытный человек, оказываетесь в положении новичка. Новичка, которого учат, к которому относятся настороженно, с недоверием. Новичка, которому указывают на ошибки, возможно, даже люди, которых вы считаете менее опытными и достойными, чем вы сами. Ситуация непривычная для вас и, конечно, стрессовая. Как она будет развиваться – зависит от вашего отношения к новым обстоятельствам и вашего поведения в них. Поймите следующее:

– вас еще не знают, к вам присматриваются. Ведь то, что вы о себе рассказали при поступлении на новую работу (или о вас рассказали рекомендатели), может быть сильно преувеличено. И еще неизвестно, как вы адаптируетесь к новым рабочим задачам и условиям. Новое руководство и коллеги должны сами убедиться, что вы соответствуете тому уровню, на который претендуете. Это может произойти только в процессе работы, со временем;

– вы еще не знаете людей, с которыми предстоит работать. Возможно, тот, кто при начальном знакомстве показался вам менее авторитетным, чем вы, на самом деле опытный, знающий профессионал. И, что особенно важно, он знает специфику данной работы так, как вы знать еще не можете. Присмотритесь к новым коллегам. И тогда, возможно, вы поймете, что коллеги достойны большего уважения с вашей стороны. А сами спокойнее будете относиться к их рекомендациям и пожеланиям по работе;

– вы еще не вникли в новую работу. Не видите и не понимаете всех её условий и тонкостей. Это приходит со временем, но только если вы готовы учиться. Готовы воспринимать новое. Готовы учитывать и исправлять свои ошибки.

Если вы сумеете справиться со своим эго и пройти этот трудный путь ученичества на новой работе, то со временем вас оценят. И вы снова почувствуете, что к вам относятся с уважением как к профессионалу. Что ваш статус и авторитет укрепились. Но уже на новом месте, в новой ситуации.

Давайте, как в пословице, будем умными и будем любить учиться. Это достоинство личности. Это развитие. Это постепенный подъем на новые уровни профессионализма и расширение наших личных возможностей.

И еще несколько слов для тех и о тех, кто учит. Конечно, пословица немного утрирует, и учат не только дураки. В роли учителей так или

иначе в разных ситуациях выступают все. Но умные люди, делясь своими знаниями, опытом, мыслями, оставляют «ученикам» возможность выработать свое мнение на основе поступающей информации. Безапелляционно свою позицию навязывают только люди недалекие, узких познаний и ограниченного кругозора. Человек же думающий и с богатым опытом понимает многогранность каждой темы. Может видеть проблему с разных сторон. Такой человек понимает, что принять ту или иную позицию собеседник может только осмыслив информацию самостоятельно. Пропустив её через призму своего мировоззрения и опыта. Поэтому правильнее, наверное, будет сказать, что умный человек учит тем, что помогает другим учиться.

Мера открытости

Честно признаться, мы долго сомневались, поднимать ли данную тему в книге. В первое издание она так и не вошла. Потому что, отвечая на этот вопрос, очень легко быть неверно понятым. Потому что предусмотреть все случаи жизни и все характеры – невозможно. Лучше, конечно, обсуждать нюансы в личном общении. Но... Попробуем. Ведь именно этот вопрос чаще всего задают те, кому приходится много контактировать с людьми, аудиториями.

Как соблюсти оптимальную меру открытости в общении?

Когда человек открыт, он легко может стать объектом психологического вампиризма. Кроме того, далеко не каждый собеседник оценит вашу откровенность по достоинству. Кто-то может над этим посмеяться. Кто-то – воспользоваться. Для кого-то чужая доброта и искренность – сигнал к проявлению наглости... Нередко людям приходится жалеть впоследствии о своей открытости перед другими. Потому и волнует этот вопрос многих.

Но закрыться от собеседников – тоже не выход. Закрывшись, вы не сможете установить эмоциональный, энергетический контакт. Присоединиться, как сейчас говорят психологи. Полностью закрывшись, нельзя убедить человека в чем-либо. И тем более – вдохновить на что-то. Ведь, образно говоря, чтобы зажечь других, надо гореть самому. Поэтому универсального ответа на данный вопрос нет. Но какие-то рекомендации, выработанные опытом и наблюдениями, дать можно.

Во-первых, дистанция должна быть всегда и со всеми. Это не закрытость. Это именно мера открытости. Если дистанция исчезает или излишне сокращается, то это всегда чревато проблемами в отношениях.

Во-вторых, величину этой дистанции надо определять индивидуально исходя из обстоятельств и характера вашего визави. Это, наверное, самое трудное, потому что знать человека досконально и предусмотреть все нюансы невозможно. Есть люди, которых можно подпустить ближе. Так как они достаточно деликатны и не позволят себе лишнего. Более того, раскрыться такой человек может только в доверительном общении. Но есть и другая категория людей, которая может злоупотребить доверием, даже не имея злого умысла. Человек просто начинает вмешиваться в вашу жизнь довольно бесцеремонно. И для него это естественно.

Поэтому, в-третьих, чтобы не ошибиться, сокращайте дистанцию постепенно, аккуратно и не спеша.

Кстати, очень помогают выдерживать желательный стиль и дистанцию в общении обращения по имени и отчеству и на «Вы», известные формы вежливости. Не пренебрегайте этими традиционными церемониями. Но и здесь надо соблюдать меру, чтобы достоинство не превратилось в искусственность и слащавость.

В-четвертых, информацию о себе давайте дозированно. Лучше даже заранее определить для себя круг сведений, которые вы ни при каких обстоятельствах знакомым не даёте, и темы, которые вы не обсуждаете, меру вашей откровенности. Это важно не только потому, что кто-то может этими сведениями злоупотребить. Это ещё и защита ваших хороших отношений с человеком. Допустим, вы поделились с другом, коллегой, подругой какими-то проблемами вашей жизни, подробностями ссоры с близким человеком и т.п. Самая естественная реакция собеседника в этом случае – высказать свое отношение, выспрашивая при этом подробности, и надавать вам советов. Вы уверены, что хотите это слышать от данного человека? Если нет, не заводите с ним откровенный разговор. В противном случае – не жалуйтесь на то, что он вмешивается в вашу личную жизнь. Вы сами его к этому пригласили.

В-пятых, если открытость необходима, умейте отстраниться эмоционально и принять неизбежное. Убеждая кого-то индивидуально или в аудитории, без откровенного диалога, бывает, не обойтись. Особенно если тема касается людей лично. Тогда ваше полное дистанцирование, скрытность будут восприняты слушателями как неискренность, фальшь. И они будут правы: если вы не говорите откровенно, зачем отнимаете время аудитории? Но если вы говорите о себе искренне, то слушатели могут воспринять это как разрешение задать вам личные

вопросы, обсудить вашу жизнь и т.п. Будьте к этому морально готовы.

Например, на встречах читателей с авторами книг, объединенных темой любви, люди часто спрашивают о личной жизни авторов. Вопросы закономерны – тема обязывает. Если ты выходишь к людям говорить о проблематике любви, они, естественно, спросят о твоей личной жизни. И это хорошо, это признак того, что тема их волнует. Но как реагировать на подобные вопросы? Как в четвертом пункте – давать информацию дозированно, откровенничать в меру. При этом желательно эмоционально отстраниться («душевный стриптиз» здесь не нужен). Но помнить: фальшь и равнодушие – недопустимы. И лучше заранее настроиться на сдержанное отношение к подобной ситуации. Ведь в данном случае она неизбежна и даже необходима в рамках общей тематики встречи. Если вы к этому не готовы – не надо выходить на аудиторию. Как говорится в русской поговорке, «взялся за гуж – не говори, что не дюж».

Наконец, а приемлема ли дистанция в отношениях с самыми близкими людьми? Да. Однако здесь дистанция обычно другого рода. Близкие люди могут быть очень откровенны друг с другом. Хотя степень этой откровенности тоже зависит от степени близости и характеров. Но в доверительных отношениях приобретает особую важность дистанция оберегающая. Ведь далеко не все наши мысли, чувства, слова, эмоции надо «вываливать» на дорогих нам людей. Они могут просто не вынести этих «бурь».

Критика как комплимент

Мы уже говорили о правилах критики. Однако стоит уделить особое внимание и тому, как к ней относиться.

Большинство людей не любят критику в свой адрес. Но критика может помочь вам в понимании окружающих и достижении профессионального, личного успеха. Давайте разберем несколько ситуаций.

Ситуация 1

Неконструктивная, несправедливая критика. Когда критикующий как будто видит всю ситуацию и вас только в дурном свете, не замечая ничего положительного. Такая критика часто неконкретна и направлена на вашу личность в целом, а не на результаты вашей работы. Так обычно критикуют за успех, когда уместнее и справедливее было бы

похвалить. Не зря говорят мудрецы: несправедливая критика – это завуалированный комплимент. Ибо эта критика – признак зависти.

Как реагировать

Спокойно. Самое лучшее – проигнорировать. Или отшутиться, например: «Мне бросают камни в спину, значит, я впереди». А на будущее – сделайте выводы и поменьше хвастайтесь успехами перед завистливыми людьми, чтобы не провоцировать негатив в свой адрес.

Ситуация 2

Конструктивная критика по делу, по работе. Например, от начальства или коллег. В такой критике содержатся конкретные указания на ошибки. Но эту критику, чувствуя её справедливость, люди обычно воспринимают болезненно. Пытаются спорить, оправдываются, обвиняют, обижаются... Из-за своих эмоций человек перестаёт слышать рекомендации по исправлению ошибок, упорствует в своей неправоте. Результатом могут стать снижение качества работы, испорченная репутация, напряженная ситуация в коллективе и даже конфликт.

Как реагировать

Прежде всего, осознайте: **если вас критикуют, значит, от вас ждут большего.** А это уже настоящий комплимент! Такое отношение к критике поможет вам взять себя в руки. Затем постарайтесь перевести разговор на конкретные шаги исправления ошибок и совершенствования. Например, спросите критикующего: «Что вы мне посоветуете сделать, чтобы исправить работу?» или «Правильно ли я понимаю, что здесь надо сделать...(то-то и то-то)?» Это поможет погасить эмоции и направить диалог в конструктивное русло. А вы зарекомендуете себя как уравновешенный и серьезный профессионал, гибкий и готовый учиться.

Ситуация 3

Вас вообще не критикуют по работе. Это комфортно только на первый взгляд. Полное отсутствие критики – это признак того, что на вас не возлагают никаких надежд. Поэтому и не пытаются добиться от вас лучшего. Возможно, вас уже не рассматривают на будущее как делового партнера. Или вы – кандидат на сокращение. Вот партнеры, начальство, коллеги и не тратят энергию на бессмысленные критические высказывания и споры.

Что делать

В удобный момент скажите начальнику, партнеру под видом шутки примерно следующее: «Вы совсем меня не критикуете. Но я же не могу быть идеальным. Мне (нам для общего дела) нужна (взаимная) критика, чтобы совершенствоваться». Так вы продемонстрируете свой деловой настрой. А по реакции визави сможете понять его планы в отношении вас.

Ситуация 4

Вы боитесь критики, очень тяжело её воспринимаете. Возможно, критикующий слишком эмоционально и категорично её преподносит. Но вы готовы учиться, расти. Только хотите, чтобы моменты критики были для вас менее болезненными.

Что делать

Показывая свою работу, скажите: «Мне нужна ваша критика (я пришел за критикой), чтобы получить обратную связь и понять, как сделать лучше». Это побудит вашего собеседника снизить эмоциональность и перейти на более аккуратный, взвешенный, аналитичный стиль оценки. Диалог пройдет спокойнее, конструктивнее, уважительнее.

Помните!

Не критикуют тех, от кого не ждут ни роста, ни достижений. С кем не связывают надежд на будущее.

Не критикуют слабых и проблемных людей, чтобы не спровоцировать у них болезненной реакции.

Не критикуют того, с кем не хотят связываться, например, всилу его неуравновешенности.

Нормально, когда есть и критика, и похвала за конкретные успехи. Это значит, что вы развиваетесь, совершенствуетесь.

Это значит, что вас считают достаточно сильным человеком, чтобы адекватно воспринимать критику и работать над собой.

Перефразируя известную мудрость, можно сказать, что любая критика – это комплимент уму, силе и способностям личности.



Публичные выступления

Чтобы подготовить выступление, недостаточно просто подобрать и структурировать информацию. Надо найти путь вашей информации к данной аудитории.

И в этом вам поможет все та же технология убеждения.

ТЕХНОЛОГИЯ

Прежде всего, работа с технологией убеждения помогает изучить и прочувствовать вашу аудиторию. Ее интересы, чаяния, возможные контраргументы, систему ценностей, опыт, особенности восприятия, логику доказательств... Ведь любая аудитория состоит из отдельных личностей. Встречаясь с аудиторией, вы наверняка встречаетесь с представителями какой-то группы, где людей что-то, и даже многое, объединяет. Соответственно, реагировать на ваши предложения, доводы, аргументы эта группа будет наверняка аналогично тому, как реагируют ее отдельные типичные представители в индивидуальной беседе.

Поэтому, если у вас есть такая возможность, постарайтесь апробировать вашу тему, ваше предложение прежде в индивидуальных беседах. Желательно с представителями нужной социальной группы или хотя бы близкой.

Это позволит вам:

– понять интересы и проблемы группы, как она сама их осознает. Это не всегда совпадает с тем, как видят эти проблемы другие люди. Если оратор этого не учитывает, он рискует споткнуться в самом начале выступления;

– найти, отработать, отрепетировать оптимальное словесное воплощение вашего предложения, обращения к данной группе;

– заранее знать большинство вопросов и возражений, которые могут последовать из аудитории. Многие ораторы боятся неожиданных вопросов. Но по мере работы с людьми в индивидуальных беседах (а впоследствии и в выступлениях) вы поймете, что круг вопросов по каждой теме для каждой группы ограничен. Очень редко можно услышать действительно оригинальный вопрос. Поэтому предварительные индивидуальные беседы помогут вам предвидеть абсолютное большинство вопросов аудитории, заранее подготовиться к ответам и даже предупредить многие возражения, что всегда производит на аудиторию хорошее впечатление: она будет чувствовать, что вы глубоко и досконально владеете темой;

– практически сформировать ваше будущее выступление, его структуру. Когда тема будет проработана в индивидуальных беседах – а мы подразумеваем, что эти беседы будут строиться по технологии убеждения – то найденный вами ваш оптимальный, наилучший вариант беседы – это и есть модель будущего выступления.

Да, технология убеждения в качестве алгоритма подходит не только для индивидуальных бесед, но и для публичных выступлений.

Допустим, вы не нашли для выступления подходящего пиаровски-неожиданного, особенного, яркого начала (как справедливо советует риторика). К тому же наша искушенная публика за последние десятилетия повидала многое. И то, что еще недавно ее шокировало и привлекало, сейчас даже не заставит обернуться. Найти, чем ее зацепить, нелегко. Но есть то, что всегда цепляет людей: их личный интерес. А именно он и является отправной точкой технологии убеждения. Образно говоря, дверь, через которую вы входите в разговор, привлекаете внимание.

Поэтому выступление тоже можно начинать с выявления интереса, проблемы аудитории. Точнее, выяснить этот интерес, проблему желательно заранее (в том числе в индивидуальных беседах). А в начале выступления ее надо вербализовать. Немногие виртуозы могут выяснить интерес на месте и сразу, практически без подготовки, как с чистого листа, начать развивать тему. Хотя, и это умение приходит с опытом. Но и тогда, как говорится, лучшая импровизация – это хорошо подготовленная импровизация.

Итак, зная интерес аудитории, начните с его констатации, озвучивания. Если вы в непосредственном контакте с группой, то будет впол-

не уместно и хорошо попросить у людей подтверждения, что им это действительно интересно, важно, что это их волнует.

Дальше – 2-й шаг – краткое изложение вашего предложения. Желательно образно, с яркими примерами. Причем, примеры должны опираться на опыт аудитории, быть ей знакомыми. Потом 3-й шаг – предложение выбора, 4-й – работа с вопросами и возражениями, и так далее. Все по аналогии с индивидуальной беседой.

Кстати, применение технологии убеждения с аудиторией помогает сделать ваше выступление живым, активным. На таком выступлении люди не уснут, как это бывает у монотонно нудящих ораторов. Вас как минимум не забудут. Как максимум – к вашему предложению отнесутся с должным вниманием.

СЕКРЕТЫ МАСТЕРСТВА

В начале книги мы вспоминали слова Д. Карнеги о риторических методиках, которые не работают. Пришло время авторам поделиться кое-какими секретами подготовки к публичным выступлениям, которые работают. Которые проверены нами на собственном опыте. И которым достаточно легко научиться.

Самая распространенная ошибка при подготовке выступления – написание текста выступления. Наличие такого полного, подробного текста сковывает, привязывает к нему. Вряд ли вы запомните его наизусть. И возникает постоянное желание посмотреть в записи. Или вы начинаете мучительно вспоминать, как там было написано.

А если вы читаете по бумажке или с ноутбука, не удивляйтесь, если ощущаете нехватку воздуха. Со стороны это может выглядеть так, будто оратор бубнит что-то себе под нос. Не говоря о том, что в собственные лекции он смотрит больше, чем на слушателей.

Результат такого сосредоточения на тексте – вы теряете контакт с аудиторией. А это самое главное.

Вы обращали внимание на то, что многие ораторы перед тем, как говорить, встают? Даже если это не нужно. Даже если есть президиум, столы и стулья для выступающих. Не говоря уже о стаканах с водой. И тем не менее. Сидя удобно говорить только за общим столом в небольшой компании. А когда аудитория чуть больше – удобно встать. Многие даже не осознают, почему. А встают, потому что им так подсказывает инстинкт. В чем же здесь секрет?

Преимущества стоячей позы – доминирование над аудиторией и визуальный контакт, который поддерживает это доминирование. Есть в военном деле понятие – господствующая высота. Стоящий оратор, смотрящий прямо в глаза публике, – это господствующая высота. Такой оратор глядит на своих слушателей, образно говоря, как удав на кроликов. Он их завоевывает, завораживает. Он управляет процессом, лидирует хотя бы на время. Сама доминирующая поза и взгляд помогают ему в этом. Поэтому сам инстинкт подсказывает хорошему оратору встать. Активное, наступательное стремление взять внимание аудитории.

А если говорящий держится за текст. Или, еще «лучше»: что-то бубнит, лишь иногда выглядывая из-за монитора. Сидит в скрюченной позе. Или стоит спиной к зрителям, читая с экрана, на который проектируется текст... Такой оратор заранее проигрывает. Входя в клетку к тигру, дрессировщик не поворачивается спиной к хищнику, смотрит ему прямо в глаза и не теряет контроля над ним. Человек доминирует над зверем, чтобы не быть разорванным им. Также надо выходить и к аудитории.

Отсюда, правило первое: никаких текстов! Только план выступления. И хорошо продуманная информация, примеры, аргументы, которые вы предложите публике в свободной, живой речи.

Но как сложить этот план, эти аргументы? Как не забыть, не сбиться во время выступления? Как удержать внимание людей? Нужны две вещи. 1 – опора на интерес аудитории, о чем мы уже говорили выше. 2 – энергия выступления, динамика. Как её добыть?

Прежде всего, давайте определимся: вы – не ученик, отвечающий урок перед слушателями. Вы не отчитываетесь перед ними. Ваша задача не в том, чтобы ответить четко по учебнику. Вы – не обороняетесь. Вы – наступайте, добиваетесь внимания слушателей. Вы – убеждаете, завоевываете.

И вот, исходя из этой наступательной позиции, сформулируйте для себя активную, наступательную цель вашего выступления. Убедить в том-то. Или доказать то-то. Научить тому-то.

Кстати, в одном и том же случае часто можно сформулировать цель по-разному. Например: «оправдаться, отчитаться за невыполнение плана в чрезвычайной ситуации» или «доказать, что ваш коллектив достиг максимальных результатов в трудных обстоятельствах». Первый вариант – пассивный, оборонительный. Второй – активный, на-

ступательный. Всегда формулируйте цель выступления в наступательном варианте.

Такая главная активная цель на всё выступление должна быть одна, единая. И весь план надо выстроить так, чтобы все ваши аргументы, вся сообщаемая информация служили этой цели. И, выступая, настраивайтесь не на то, чтобы вспоминать, что должны сказать. А на то, чтобы достичь цели: доказать, убедить и т.д. Тогда главные аргументы вспомнятся сами. А второстепенные если и забудутся – не страшно. Но главное, работа на цель поможет вам наполнить выступление энергией и динамикой.

Есть в театральном искусстве такое понятие: сквозное действие. Что это такое? Представьте себе длинный клинок (стрелу, копьё). И на него нанизаны, допустим, куски шашлыка. Эти куски – это аргументы, которые вы предлагаете аудитории. Но нанизаны все эти аргументы на единый клинок – сквозное действие, сквозную цель. И все эти аргументы работают на то, чтобы вы достигли этой цели. И все эти аргументы представляют собой сквозное действие, работающее на эту цель. Это и есть образное представление того плана, который вам надо составить. Который и надо держать в голове во время выступления.

Можно сделать себе шпаргалку. Но на ней должен быть только этот план. Причем, каждый пункт, каждое действие надо выразить только одним-двумя словами, которые сразу помогут вам вспомнить, о чем тут речь. Подсмотреть в такой план – вполне приемлемо. На это потребуются доля секунды, и вы не потеряете контакта со слушателями. Но это должен быть именно очень короткий план на одном маленьком листе бумаги.

Но в реальной жизни, конечно, все идет не по плану. И это еще одна причина, по которой нельзя составлять подробного текста выступления. Любой вопрос или возражение слушателей могут выбить вас из запланированной речи. И если вы держитесь за текст, то вернуться в нужное вам русло будет непросто. А тем более, непросто будет сделать это красиво и органично, эффектно для аудитории. Но если у вас в голове – сквозное действие цели и информация, которая на неё работает, то вопросы и возражения могут быть подспорьем. Потому что они становятся поводом для того, чтобы акцентировать внимание на каких-то аргументах. Возможно, даже таких, которые в первоначальную цепочку плана у вас трудно встраивались и могли остаться неупомянутыми.

В таком случае вопрос становится поводом для небольшого отступления, которое, тем не менее, работает на общую цель. И которое для оратора, не скованного текстом, становится помощью в раскрытии темы и поддержании внимания аудитории. Ведь аудитория всегда оживляется, когда монолог прерывается диалогом.

Но что делать, если вопрос не совсем уместен, не удобен вам для раскрытия темы? В таком случае надо вывести через него разговор в то русло, которое вам нужно. Это очень наглядно, хоть и утрировано, иллюстрирует следующий анекдот.

Студенты-биологи готовились к экзамену. Все знали, что профессор – специалист по червякам, и поэтому всех спрашивает про червяков. Поэтому студенты готовились только по червякам. На экзамене профессор первых человек 20, действительно, спросил о червяках. Но вот очередному студенту он говорит: «А расскажите-ка мне... Но что это я все о червяках, да о червяках?... Расскажите-ка мне о слонах». И студент не растерялся: «Слон – это очень большое животное. Слоны бывают африканские и индийские. Слон – настолько большое животное, что может раздавить даже червяка. А червяки бывают...»

Таким образом, каждого неудобного вам «слона» можно перевести в «червяка», который работает на вашу задачу, вашу сквозную цель.

Данный прием особенно бывает полезен, когда вас стараются сбить, увести от темы. Это могут делать и случайно, люди, не имеющие желания испортить вам речь. И намеренно – конкуренты, недоброжелатели и... психологические вампиры.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ И НЕЙТРАЛИЗОВАТЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВАМПИРА

Психологический вампир для оратора – не всегда враг. Бывает, что возражения вампира могут содержать для вас повод остановиться на каком-то вопросе. Тогда перефразируйте возражение в вопрос и отвечайте на него. И даже если «вампир» говорил не совсем о том, что вам нужно, но вы можете за что-то зацепиться и, как в анекдоте, превратить «слонов в червяков», сделайте это. Воспользуйтесь случаем. Поблагодарите «вампира», что напомнил о важном моменте. Так вы одновременно получите возможность развить тему в выгодном вам русле и осадить деструктивного слушателя. Ведь, встретив не ту реакцию, на которую рассчитывал, он, наверняка, растеряется. А в глазах аудитории, которая все понимает, ваши очки возрастут.

Бывает, что аудиторию не расшевелить. Она вроде и не мешает выступающему. Но и не откликается. Контакта, живого общения не возникает. И вот, оратор бросает публике провокационный вопрос или аргумент, чтобы взбудоражить её. Высока вероятность того, что первым откликнется психологический вампир. Хотя, даже провокационных аргументов может не понадобиться. Ведь у «вампира», в отличие от остальной «спящей» публики, своя задача, свой интерес. Он только и ждет, чтобы «присосаться» к вам. И как только появляется повод, «вампир» начинает действовать.

Самая большая ошибка – пытаться пресечь его с первых же слов. Во-первых, потому что сила первого возбуждения – самая большая. Именно в первые секунды говорящего «вампира» остановить труднее всего, потому что он обладает наибольшей энергией. Пусть поговорит с минуту, потратит свою энергию. А вы слушайте и ни в коем случае не горячитесь, не отдавайте ему вашей энергии. Во-вторых, по мере того, как человек говорит, становится более выраженной деструктивная подоплека его речи. Если в первые секунды «вампир» может привлечь интерес и даже симпатию аудитории, то чем дальше, тем больше сами слушатели будут от него уставать. И ваше стремление пресечь его монологи или реплики аудитория воспримет более благосклонно. А не исключено, что и сама поможет заставить его замолчать. Наконец, для «спящей» аудитории психологический вампир может стать чем-то вроде будильника. Пусть «позвонит» немного, поработает на вашу цель.

А после того, как от «вампира» все «проснутся» и он начнет надоедать, вам будет очень удобно поблагодарить его за интересные высказывания и предложить продолжить прения наедине после мероприятия. Ведь вы здесь – для того, чтобы работать для всех слушателей, и отнимать у них время ради того, чтобы удовлетворять одного, – не вправу. Когда аудитория сама устанет от «вампира», она поддержит вас. Если он станет возражать, его можно даже попросить покинуть аудиторию (вывести). А после того, как все закончится, аудитория разойдется, и вы останетесь с «вампиром» один на один (если он вас дождется), вы не обязаны с ним говорить. Если в этом общении нет необходимости, сошлитесь на ограничения во времени и прощайтесь.

Но чтобы избавиться от деструктивного собеседника, не потеряв лица, вам надо сохранить выдержку и выждать подходящего момента. Если же вы начнете горячиться, спорить с психологическим вампиром,

отдавать ему свою энергию, то для аудитории это станет развлечением. После этого, выгоняя его, вы уроните себя в глазах публики.

Если встреча серьезная, а аудитория сложная, то для помощи на случай столкновения с психологическим вампиром оратору хорошо будет взять напарника. Это человек, который во время мероприятия присутствует в зале. А если проявится говорливый и деструктивный слушатель, помощник может «принять огонь на себя»: отвести «вампира» в сторону, вывести из зала и там уже продолжить с ним диалог, таким образом, дав оратору возможность нормально работать с аудиторией.

СОПУТСТВУЮЩЕЕ

Если вам есть, что сказать, и вы держите в голове сквозное действие, сквозную цель, то остальное – жесты, голос, взгляд, импровизации – придет само. Инстинкт, интуиция подскажут. Но, на всякий случай, остановимся немного и на этом.

Смотреть обычно удобно в глаза людям не на первом ряду, а чуть дальше – 3-5 ряды. Это чувствует и аудитория. Не случайно зрители, приходящие первыми, в пустом зале стараются занять именно эти места. Поэтому оратору не надо обижаться, когда первые ряды пусты, и просить пересесть ближе. У нас бывало, что люди, сначала севшие на первый ряд, через несколько минут после начала лекции пересаживались на 3-5 ряды, потому что они чувствовали, что так удобнее и им, и оратору. Просите пересесть тех людей, кто слишком далеко на галерке, или когда они очень рассеяны по залу. Хотя, конечно, надо всегда ориентироваться на размеры и расположение мест конкретного помещения.

Очень важен посыл голоса. Голос – не просто звук, слышимость вашей речи. Голос – это энергия. Его надо посылать на весь зал, в самые дальние ряды. Даже если при этом вы смотрите в глаза ближним слушателям.

На жестах главное – не заикливаться. Забыть о них. И тогда сами пойдут нужные, естественные для вас жесты.

Задавайте публике вопросы. Можно даже риторические, не требующие ответа. Вопросы возбуждают и концентрируют внимание. Потому что человек инстинктивно пытается найти ответ, а значит, начинает думать.

Часто спрашивают: можно ли отвечать вопросом на вопрос? Риторическим – можно. Если вопрос работает на задачу – почему бы и нет? В конце концов, победителей не судят. Хорошим подспорьем могут стать

формулы вопросов из раздела «Учимся задавать вопросы». Вопросы помогают устанавливать контакт с аудиторией, будить «спящих», заставлять их думать, восстанавливать вашу инициативу в диалоге. Иначе говоря, умелое владение этой технологией помогает оратору доминировать и вести аудиторию за собой к цели, которую он поставил.

Но эти технологии помогают только тому оратору, который владеет темой. Который продумал свои цели, аргументы и вопросы.

Если же «оратор» просто скачал лекцию из Интернета и, не разбираясь в ней, вышел читать её перед публикой, ему остается только бубнить по бумажке. Ни о каком овладении вниманием аудитории, ведении за собой и достижении цели речи здесь быть не может. Хорошо, если слушатели уснут и неудобными вопросами (и помидорами) не забросают. Чтобы «чтецу» совсем лица не потерять.

Каким оратором вам быть – решаете только вы.

В заключение темы публичных выступлений хочется вспомнить слова А. Суворова: «Тяжело в ученье – легко в бою». Выступать перед аудиторией – легко. Более того, это приятно. Это добавляет в жизнь азарт, позитивный стресс, массу положительных эмоций. Но это только для тех, кто овладел темой. Кто продумал все до мелочей. Кто сделал много проб и ошибок. Кто потратил на это много труда и много времени.

Не бойтесь пробовать, ошибаться и учиться. И успех придет к вам.



Публичные дискуссии

Есть особенный момент, который возникает только при работе с группой. Большой или маленькой, но аудиторией. В индивидуальной беседе его нет, поэтому в технологии убеждения о нем ничего не сказано. Этот момент – публичная дискуссия.

В чем уникальность публичной дискуссии? Чем она отличается от обычного спора двух собеседников? От работы с вопросами и возражениями в индивидуальной беседе? И как вести себя в публичной дискуссии? Об этом наш дальнейший разговор.

Прежде всего, давайте разберемся, что такое публичная дискуссия. Где мы с ней сталкиваемся. То, что теледебаты политиков перед выборами – публичная дискуссия – это понятно. А если вы беседуете в компании друзей? Или на встрече с деловыми партнерами? Или участвуете в коллективном обсуждении темы с сотрудниками?

Везде, где при общении присутствует более двух собеседников, может возникнуть публичная дискуссия.

Если вы пытаетесь убедить партнера один на один – это простое убеждение. Даже если вы при этом спорите. Процесс вписывается в изложенную выше технологию убеждения. Но если ваш диалог (не важно, жарко ли вы спорите или спокойно беседуете) слушает кто-то третий и ваша информация фактически адресована и ему тоже, то он уже является публикой. И тогда любая дискуссия с собеседником, которая подразумевает задачу произвести нужное впечатление на публику, в чем-то ее убедить, – это публичная дискуссия.

Таким образом, с публичной дискуссией можно встретиться и на совещании коллег, и на деловых переговорах, и в компании друзей, и даже в собственной семье.

Очень часто в публичных дискуссиях человек неосознанно сосредотачивает основное, а то и все свое внимание на работе с оппонентом. Однако особенность публичной дискуссии в том, что ваша задача не только в том, чтобы убедить непосредственного собеседника или опровергнуть его позицию по данной теме. Не менее важная, а во многих случаях даже главная задача публичной дискуссии – произвести необходимое впечатление на публику. Убедить именно ее, а не оппонента! А это не одно и то же. Бывает даже, что победа в споре достается кому-то из спорщиков ценой дискредитации себя в глазах наблюдавшей этот спор аудитории.

Освещая тему публичной дискуссии, мы воспользуемся примерами из политических дебатов. Не только потому, что они наиболее известны, так как транслируются на большую аудиторию. Но и потому что политиков обучают методикам работы с оппонентами в публичной дискуссии и приемам воздействия на публику. Отсюда, на примерах из теледебатов хорошо видны и технологии, и эффект от их применения. А, забегая вперед, заметим, что возможности применения наиболее часто используемых в теледебатах приемов дискредитации оппонентов ограничены. И у них есть слабые места.

Итак, наиболее распространенная психологическая подготовка к дебатам. Приемы, помогающие выставить оппонента в невыгодном для него свете. Мы назвали их

ПРОВОКАЦИОННЫЕ ПРИЕМЫ. Существуют четыре уровня, на которых обычно «бьют» противника в публичной дискуссии.

Первый уровень. **Сообщение оппонентом начальной информации:** статистики, фактов по обсуждаемой проблеме. Здесь подвергают сомнению источник и достоверность информации. Это ударяет по компетентности противника и заранее нивелирует актуальность предложений, которые он собирается высказать. Психологически неустойчивого конкурента таким образом деморализуют уже в начале дискуссии.

Второй уровень. **Изложение оппонентом своих идей** решения проблемы. Эти идеи подвергаются сомнению типа: «это уже было тогда-то и привело к плохому результату, мой конкурент не знает истории вопроса» и тому подобное. Если противник сумеет отстоять свои предложения, его «бьют» на следующем уровне.

Третий уровень. **Прикинуться непонимающим** и, намеренно искажая логику предложений оппонента, стараться «замотать» его, несколько раз переспрашивая и побуждая его многократно излагать свои идеи.

Этим можно запутать, даже вызвать психологический срыв у конкурента, выставив его в глазах публики крайне негативно.

Четвертый уровень. Если оппонент смог без особых потерь для своего имиджа пройти предыдущие этапы дискуссии, его **упрекают в несвоевременности** изложенных предложений. Мол, такие идеи будут нужны через 5-10 лет, а сейчас есть более важные проблемы и более нужные программы.

Распространенный вариант последнего приема. На обвинения в бездействии, человек может ответить, что раньше какое-то действие или решение было несвоевременным, а теперь (или позже) – в самый раз.

Подобные слова можно, например, слышать от представителей власти. Когда они объясняют, почему, будучи у руля уже давно, так долго не поддерживали тот или иной проект, курс, идею. А вспомнили об этом только сейчас. Да и то не торопятся с практической реализацией. Универсальное объяснение: раньше было несвоевременно, были «не те обстоятельства». («Не те» для демократизации власти, для государственных инвестиций в инфраструктуру страны, для каких-то социальных проектов...) Так можно довольно долго и довольно многое откладывать на потом, постоянно увещевая народ подождать, когда наступят «нужные времена» и «те обстоятельства». Насколько такие оправдания соответствуют реальности – могут решать только сами граждане.

Один из ярких примеров применения изложенной провокационной методики – теледебаты А. Собчака и В. Яковлева перед выборами губернатора Санкт-Петербурга в 1996 г. Это были те последние выборы Собчака, на которых он проиграл Яковлеву и перестал быть главой города. Яковлев применял данную методику. Он обвинял Собчака в том, что его информация и ее источники не заслуживают доверия (1-й уровень) и задавал вопросы типа: сколько перегоревших лампочек в подъездах Петербурга? Сейчас понятно, что знать точные ответы на подобные вопросы невозможно. И тем более невозможно перепроверить те цифры, которые называл Яковлев. Но Собчака неожиданные (и возможно, не обоснованные) обвинения, уверенность и напор оппонента просто ошеломили. Опытный полемист растерялся, вышел из себя и проиграл и дискуссию, и выборы.

Но в то время данная методика была еще в новинку. С тех пор ее стали применять сплошь и рядом. И опыт показал, что далеко не всегда данные приемы приносят ожидаемый эффект. Так, в 2003 г., снова на

выборах в Петербурге, когда за пост губернатора боролась Валентина Матвиенко (и одержала победу), она участвовала в теледебатах с Анной Марковой. Маркова стала применять описанные приемы. Например, обвинила Матвиенко в том, что у нее плохие источники информации и она не знает цен на троллейбусы для города. После чего обе дамы назвали свои версии цен на троллейбус. На том и разошлись: чья цена верна – массовый зритель все равно проверять не станет. Но главное, Валентина Ивановна сохранила спокойствие в прямом эфире, не поддавалась на провокации. И самообладание потеряла сама Анна Маркова.

Мы еще вспомним и другие примеры использования данной методики. И покажем, как с ее помощью манипулируют аудиторией. А сейчас уместно поговорить о плюсах и минусах описанных приемов. Тех самых минусах, которые стали подводными камнями для Анны Марковой.

Итак, у изложенной методики есть как очевидные плюсы, так и минусы.

Плюсы: она может деморализовать даже хорошо владеющего содержанием вопроса оппонента, не говоря о слабо подготовленном. Ее может использовать (после некоторой тренировки) практически любой человек с более-менее крепкой психикой, даже низкообразованный.

Минусы: при встрече в дискуссии одинаково подготовленных по этой методике оппонентов (а их число растет!) преимущества получает тот, кто лучше владеет проблемой и имеет более крепкую психику. То есть, эти навыки не заменяют образования и прочих качеств развитой личности. «Опускание» противника еще не означает подъема в глазах публики собственного имиджа и предложений. Его надо специально и целенаправленно готовить. Велик риск, что дискуссия станет скучной для аудитории, быстро ей надоеет, не запомнится. Есть опасность при неосторожном применении методики (особенно, если противник применяет контрмеры) потерять самообладание, показаться публике хамом, вызвать у нее раздражение и даже подвергнуть сомнению собственную компетентность в обсуждаемом вопросе. Как раз последнее и произошло с Анной Марковой в дискуссии с Валентиной Матвиенко.

Стоит помнить, что публика тоже привыкает к данной методике, становится искушенной.

Зритель изменчив. Ему надоедают перепалки в эфире, которые еще вчера притягивали своей новизной. Иногда он доверчив, а иногда цинич-

чен и недоступен. Его начинает «тошнить» от подобных ораторов. Приемы, на которые еще вчера он попадался как рыбка на крючок, сегодня на него не действуют. Если дискуссия с вашим участием покажется зрителю скучной, он отвернется, выключит телевизор, переключится на другую деятельность и беседы с другими людьми. И тогда «опускать» оппонента вы будете разве что для собственного удовольствия.

Наконец, необходимо помнить, что данная методика предназначена для публичных дискуссий типа теледебатов, когда воздействие рассчитано на публику, преимущественно слабо разбирающуюся в обсуждаемой теме. Применять эти навыки в других условиях надо крайне осторожно.

И тем более эти приемы не годятся для индивидуальных бесед. Ведь они ставят собеседника в позицию вашего противника, что мешает партнерскому диалогу и даже провоцирует конфликт.

Как же противостоять оппоненту, применяющему описанную выше, уже традиционную, провокационную методику? И как при этом самому успешно вести дискуссию, производить нужное впечатление на публику?

МЕТОДИКА «СУПЕРОПОНЕНТ». Главное правило – вы и ваша информация должны быть интересны и важны для данной конкретной аудитории. Только в этом случае можно надеяться, что вы завоюете ее внимание и сформируете благоприятный личный образ.

И, конечно, существуют приемы, которые не только помогут противостоять провокационной методике, но и преподнести себя и свою информацию в выгодном свете. Причем, они помогут вам, даже если оппонент не будет пытаться вас «опустить».

Для описания нашей методики мы оттолкнемся от четырех вышеизложенных провокационных уровней. Чтобы было понятно, как их предупреждать и как на них реагировать.

Первый уровень. Как помешать противнику разбить вас, ставя под сомнение вашу информацию и ее источники.

Заранее подбирайте такую информацию и такие формы ее преподнесения, чтобы противнику было трудно возражать, а, поставив под сомнение приведенные вами факты и их источник, оппонент сам при этом попал в глупое положение.

Для достижения необходимого эффекта, ваша информация должна удовлетворять следующим требованиям (хотя бы частично):

1. Старайтесь давать минимум цифр и фактов, и по возможности в максимально простом изложении: если аудитория вас не поймет, то ваши усилия будут бесполезны, а противник получит хорошую базу для атаки;

2. Опора на наиболее актуальные проблемы данной аудитории, ее личный опыт и твердые знания. Ваша информация должна лишней раз подтверждать то, что для слушателя очевидно. Тогда попытки оппонента опровергнуть ее оборачиваются против него же. Можно будет даже упрекнуть конкурента в плохой осведомленности и безразличии к проблемам аудитории: «Вы так далеки от проблемы, что не знаете очевидного?» «Вы и этого не знаете...»;

3. Особое внимание к источнику информации: он должен быть таким, чтобы попытка оппонента его дискредитировать имела эффект бу- меранга. Для этого берите примеры из источников, к которым с уважением относится ваш противник. Или должен относиться с уважением в связи с его родом занятий, занимаемым положением и прочему. Например, представителю партии власти будет крайне неловко опровергать статистические данные, взятые из речи президента. Чиновнику – ставить под сомнение высказывания начальства. Коммунисту – программу его партии или высказывания В. И. Ленина, К. Маркса. Историка – общеизвестные исторические факты. Инженеру – признанные физические законы. И тому подобное. Хорошим источником информации является массовая практика из жизни вашей аудитории, которая так близко знакома большинству, что не требует документального подтверждения в дискуссии (но здесь факты надо подбирать очень тщательно, с учетом данной аудитории, и чтобы ваша публика трактовала их однозначно).

СМИ как источник информации имеют свои особенности: разная степень доверия аудитории к разным СМИ и разным фактам из них. Этот источник может быть очень хорошим, если дает широкую рекламу нужной вам информации, достоверность которой для публики чем-то подкреплена (или вы можете ее подкрепить в дискуссии). Но использование СМИ в качестве источника требует большого искусства преподнесения информации и умения отстаивать ее достоверность, поэтому новичку надо действовать очень осторожно. Хорошо, когда одни и те же сведения подтверждаются несколькими источниками (удовлетворяющими требованиям);

4. Форма изложения должна быть такой, чтобы факты поражали воображение аудитории, захватывали ее внимание. Они должны быть оче-

видными и неожиданными одновременно. Не ленитесь проработать несколько вариантов вашей речи до нюансов, на случай различных поворотов диалога. Помните, что форма почти всегда определяет успех при изложении содержания (естественно, при наличии этого содержания).

Будьте готовы к тому, что активным вашим противником может стать не только конкурент, но и, например, ведущий собрания, часть аудитории. Тогда только качественное изложение правильно подобранной информации поможет вам удержать нить разговора в выгодном вам русле. С которого вас будут активно сбивать, вплоть до попытки «заткнуть вам рот», если почувствуют (а у ведущих чутье профессиональное), что вы овладеваете вниманием и симпатией публики. Учитесь отстаивать не только позицию, но и направление раскрытия темы, где вы наиболее сильны.

Если же вашу информацию обвинили в недостоверности вопреки очевидному, не бойтесь перейти в наступление. Не защищаться и оправдываться, а наступать – вот правильная тактика. Порой даже можно привести аргументы оппонента до абсурда.

Пример. Одна из передач 5-го канала «Открытая студия» была посвящена курению и обсуждению нового закона по борьбе с курением. А. Невзоров, выступающий защитником прав курящих, перешел на опровержение самого факта вреда курения. Когда ему объявили, что сотни исследований доказывают этот вред, Невзоров возразил вопросом: «Кто проводил эти исследования? И сколько Нобелевских премий получено за доказательство вреда курения?» Естественно, Нобелевских премий и тем более фамилий исследователей никто не помнил. А если бы даже вспомнили, то Невзоров мог сказать, что они не авторитетные.

Данный ход Невзорова – это типичная манипуляция аудиторией. Как, кстати, и любое применение провокационных приемов. Но оппонентов он временно обескуражил. А аудитория наверняка отреагировала на этот ход по-разному. Многие, конечно, понимают, что вред курения – это общеизвестная истина, а слова Невзорова – лишь искусная игра оратора. Но растерянность его оппонентов все же была очевидной. И это было не в их пользу (хотя, к концу передачи они смогли собраться и укрепить свои позиции).

Неуверенность оратора воспринимается публикой как слабость его позиции. Разбивая оратора, противник в глазах аудитории разбивает и

те предложения, проекты, которые этот оратор отстаивает. А это могут быть весьма достойные и нужные людям проекты. И при помощи провокационных приемов даже не слишком знающий (но достаточно наглый) оппонент может исказить восприятие аудитории и помешать продвижению этих проектов в жизнь. Вот в чем опасность такой манипуляции. И вот почему приемы публичной дискуссии полезно знать не только ораторам, но и публике. Чтобы предотвратить манипуляцию массовым сознанием.

А оппонентам А. Невзорова из нашего примера могло помочь как раз доведение ситуации до абсурда. Например, на вопросы «Кто проводил эти исследования? И сколько Нобелевских премий получено за доказательство вреда курения?» можно ответить: «Когда началась Великая Отечественная война? В 1941 г.? Приведите фамилии исследователей, которые это доказали. Или скажите, кто получил Нобелевскую премию за доказательство того, что птицы летают, солнце светит, дождь и снег падают с неба? Нет таких фамилий. Потому что мы говорим об общеизвестных фактах, доказанных жизнью, опытом народа». И в таком же духе.

Наконец, если вы чувствуете, что за уверенными нападками противника нет твердых знаний, надежных аргументов, можно ответить зеркально. Попросите его предъявить собственные данные, если они у него есть. Потребуйте назвать его источники информации. И так же подвергните сомнению их авторитет и достоверность.

Например, защищающего курение Невзорова можно было попросить привести исследования, доказывающие, что курение полезно или хотя бы безвредно. И так далее.

Но данный ответный прием хорошо пройдет в том случае, если ваш оппонент действительно не владеет информацией в защиту своей позиции, а ваша информация, напротив, подобрана тщательно и качественно. В противном случае вы рискуете уронить свой авторитет в глазах публики, превратив серьезную дискуссию в пустую перепалку болтунов.

Еще один ход – найти (заранее продумать) такой контр-аргумент, вопрос, на который, как мы уже упоминали, вашему сопернику будет очень неудобно отвечать противно вашей позиции. В случае с курением, например: «Вы утверждаете, что курение безвредно. Но если ваша

жена беременна, захотите ли вы, чтобы она курила? И будете ли вы курить в ее присутствии?» На этот вопрос даже самые ярые защитники курения отвечают «Нет». Это «Нет» – фактическое признание вреда курения. Что мы и стремились доказать.

Для доказательства вашей позиции в дискуссии очень важно подобрать качественную информацию. Но порой гораздо важнее – найти яркий, убедительный, оригинальный ход, который поразит воображение аудитории и станет в ее глазах очевидной, неопровержимой истиной. И если вы нашли такой ход – он может быть важнее самых авторитетных источников. Чей авторитет, кстати, нередко можно поставить под сомнение. Ведь и слова нобелевских лауреатов нельзя считать истиной в последней инстанции. Вспомним хотя бы курьез с Нобелевской премией по экономике, полученной одним экономистом за доказательство того, что кризиса не будет, как раз за несколько месяцев до того, как этот кризис (2008 г.) разразился.

Второй уровень. Чтобы не позволить разбить вас на уровне изложения ваших идей (программы, предложений), оно должно быть подготовлено как с точки зрения содержания, так и с точки зрения формы.

Основные принципы те же, что и при изложении исходной информации (см. выше). Говорите предельно кратко, просто и понятно. Используйте образные примеры, действующие на воображение, вызывающие эмоции.

Минимум цифр: на слух их обилие плохо воспринимается, из цифр выбирайте только самое главное, тоже поражающее воображение.

Учитывайте особенности аудитории (ее проблемы и особенности восприятия). Справедливость и правильность ваших идей в глазах аудитории уже в начале вашей речи должны стать очевидными. Противнику будет труднее выступать против этих предложений, если они сразу завоюют симпатию публики.

На возражения оппонента (что подобные идеи уже применялись, имели плохой результат, а вы не знаете истории) приведите сами пару исторических примеров (подготовить заранее), говорящих в пользу ваших предложений. Если сумеете, то кратко прокомментируйте слова оппонента, показав его необъективность или некомпетентность, но не «застревайте» на этом.

Подбирайте исторические примеры наиболее известные, громкие, знакомые аудитории, но не спорные. Чтобы у нее не возникало сомнений в вашей правоте. Тогда, если противник будет пытаться снова возражать, вы сами можете смело отсылать его изучать историю. То есть, сделаете с ним то, что он хотел сделать с вами.

Третий уровень. Когда противник притворяется непонимающим.

Успешное прохождение этого уровня готовится предыдущим этапом: вашим изложением своих идей. Если оно было кратко, просто и понятно публике, то «непонявший» его противник будет выглядеть в глазах публики идиотом. Но, если он все же попросит вас что-то повторить, воспользуйтесь этим и преподнесите ваши идеи еще короче, еще красочнее и интереснее для аудитории, не повторяясь, а демонстрируя другие грани сказанного ранее.

В случае упорного «непонимания» оппонента не идите у него на поводу, а предложите ему индивидуальное объяснение после дискуссии. Мол, чтобы не злоупотреблять терпением слушателей, которые, в отличие от него, уже давно все поняли. Но так заявить можно, только если вы действительно донесли свои идеи до аудитории. В противном случае она сочтет, что вы чувствуете себя неуверенно и уходите от ответа.

Поэтому по возможности выступление нужно очень тщательно готовить, в нескольких вариантах – более кратких и менее.

Четвертый уровень, когда противник может обвинить вас в несвоевременности ваших предложений.

Его успешное прохождение опирается на первый уровень. Если еще в начале дискуссии вы сумели доказать актуальность проблемы для аудитории, то убедить ее в несвоевременности борьбы с этой проблемой вашему противнику будет непросто. Единственная «лазейка» для конкурента – убеждать публику в первостепенности решения других вопросов.

Но здесь необходимо понимать, что круг приоритетных для аудитории тем практически всегда ограничен. Поэтому проработайте заранее эти темы и соотнесите их со своими предложениями. Как правило, основные проблемы имеют одни корни и, следовательно, решаться могут только в комплексе. Если вы учли это в своих предложениях и сумели показать в предыдущих высказываниях, то пресечь попытки конкурента запутать аудиторию не составит труда.

Следует обратить особое внимание на следующий стереотип, касающийся общения с аудиторией разного рода. Многие ораторы, особенно новички убеждены, что вопросы на дискуссиях и встречах надо красиво «заматывать», и аудитория будет удовлетворена. Это опасный путь, так как, уйдя от ответа на волнующий аудиторию вопрос, вы можете сохранить лицо, скрыв свою неосведомленность или недостатки ваших предложений, и даже переспорить оппонента, но слушатель останется неудовлетворенным. С ощущением, что вы его где-то ловко обманули. А это отнюдь не способствует росту симпатии к вам. В итоге вы получите иллюзию вашего успеха у аудитории.

Люди любят получать понятные, исчерпывающие (по их мнению) ответы на свои вопросы. Будьте готовы такие ответы давать.

Несмотря на универсальность общих рекомендаций, конкретное их применение индивидуально и зависит от вашего личного стиля, темы дискуссии, ваших предложений, состава аудитории, оппонентов и других условий. Но практика показывает, что качественная «домашняя» подготовка дает значительные преимущества в публичном «бою».



Магия слов

В заключение хочется поговорить о некоторых нюансах работы со словом.

Существует так называемая логика высших порядков. Иначе говоря, подтексты. Когда оратор говорит то, из чего слушатель делает свои выводы. Причем, говорящий не высказывает эти выводы вслух, а лишь подводит к ним слушателя.

Такие игры слов популярны, когда напрямую чего-то сказать нельзя, но нужно или хочется. Например, закон не позволяет, или приличия, или иные обстоятельства. Особенно мощно это искусство речей с подтекстами развивается во времена диктатур. По понятным причинам. Также это используется во время выборов, когда закон налагает определенные ограничения на агитацию. Но, в принципе, подобную логику высших порядков можно использовать и в обычных выступлениях, беседах, дискуссиях. Это украшает речь.

Однако бывают курьезы. И даже довольно досадные. Когда аудитория из речи делает выводы, которые не планировал оратор. Более того, выводы, которые перечеркивают речь оратора, работают против его задач.

Как-то раз на международном экономическом форуме с потенциальными иностранными инвесторами беседовал один из российских министров-экономистов. Часть встречи показали в телевизионных новостях. И вот что там произошло. Наш министр призывал иностранных богачей вкладывать деньги в российскую экономику. Его спросили, почему же российское правительство само не вкладывает деньги в собственную экономику? На что министр ответил, что свои деньги рос-

сийская власть вкладывает в экономики надежных стран. Естественно, инвесторы сделали вывод, что Россия такой надежной страной, по мнению нашего министра, не является.

Данный урок лишний раз доказывает, что, строя свою речь, надо думать не только о том, что вы говорите, но и о том, какие выводы может сделать аудитория из ваших слов. Пусть это будут только те выводы, которые вы планируете. И которые работают на вашу задачу.

И наконец, мы не можем не вспомнить о таком загадочном явлении, как красноречие. Загадочном не только потому, что его трудно рассчитать. Оно иррационально и зависит от личности оратора, его опыта и индивидуальности. То, что будет хорошо звучать из уст одного, может выглядеть неестественно, грубо, странно из уст другого.

Но загадочность, даже магия красивых слов еще и в том, что им хочется верить. Складные, яркие, образные, «бьющие» фразы... Они как будто околдовывают слушателя. А если эти фразы имеют свой ритм, рифму, то тем более сложно в них усомниться. Они как будто впитываются мозгом без какого-либо фильтра критичности. Видимо, в этом проявляется сила искусства красноречия. Но в этом и его опасность.

Это свойство красивых, лаконичных фраз давно поняли и используют манипуляторы общественным сознанием. Любую рекламную компанию сейчас начинают со слогана. Слоганы – рекламные фразы – «продают» все: от подгузников до политиков. И далеко не все эти яркие выражения логичны и правдивы. Но за красотой фраз так легко не заметить их лживости. Потому многие лживые слоганы въедаются в информационное пространство и становятся массовыми стереотипами.

В прошлом веке одним американским политиком был брошен лозунг «Свобода или защищенность». Лозунг стал очень популярен на Западе. А затем и в новой России. Но логика показывает, что настоящей свободы без защищенности не бывает. Если человек не чувствует себя защищенным, если он задавлен страхом за себя и близких, боится потерять работу и проч., то какая уж тут свобода? Такой человек – раб тех обстоятельств и людей, которые вершат его судьбу. Настоящая свобода (выбора, самореализации, самовыражений...) появляется вместе с ростом социальной защиты и гарантий для всего общества и всех граждан. Это доказывает и практика тех же западных стран. Но красивая фраза «Свобода или защищенность» – до сих пор дезориентирует людей.

Еще один подобный лозунг, уже российского происхождения – «Порядок или демократия». Просто порядок, сам по себе, еще ни о чем не говорит. Он может быть каким угодно. В зависимости от того, кем и в чьих интересах он установлен. У Гитлера тоже был порядок. А какой порядок в концлагерях! Вам он нужен? Вряд ли. А если мы хотим порядок в интересах народа и народом установленный, то такой порядок как раз и называется демократией. Поэтому противопоставление «Порядок или демократия» – это большое лукавство политиков. Типичная манипуляция общественным сознанием.

Таких примеров множество. Подобные эффектные, хлесткие фразы часто звучат в СМИ и в самых разных дискуссиях. И прежде, чем позволить себя околдовать очередным ярким словом или образом, вспомните хотя бы о том, что одно из красивейших зрелищ в мире – это взрыв ядерной бомбы. Не всё прекрасное по форме так же прекрасно по содержанию.

Любому человеку стоит вырабатывать у себя критический взгляд на происходящее. В том числе и на продукцию искусства красноречия. Благодаря такой критичности оратор получит дополнительные козыри для выступлений и дискуссий. А представители аудитории, кем так или иначе являемся все мы, смогут лучше защитить свое сознание от всевозможных манипуляторов.

Ведь без этого невозможно успешное общество, состоящее из успешных личностей.

ISBN 978-5-98306-127-9



ТИПОГРАФИЯ “ТУРУСЕЛ”

Отпечатано с готовых диапозитивов. Бумага офсетная.

Печать офсетная. Подписано в печать 04.07.16 г.

Тираж 500 экз. Объем 6,25 п.л. Заказ 14000.