

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление: главное — собеседник	9
Часть I. Содержание	15
Глава 1	
Что вы имеете в виду?	
<i>Четко доносим мысль.</i>	17
Глава 2	
В некотором царстве, в некотором государстве...	
<i>Как рассказывать интересные истории</i>	31
Глава 3	
Всему свое место	
<i>Организуем свои мысли</i>	37
Часть II. Навыки устного общения	53
Глава 4	
Восстань, пророк!	
<i>Используем язык тела по максимуму.</i>	55
Глава 5	
Вы лишь ждете,	
когда придет ваша очередь говорить?	
<i>Слушаем, вникая</i>	80
Глава 6	
Посмотрите. Запомните. Говорите	
<i>Используем заметки и визуальные пособия.</i>	103

Глава 7

А если вас спросят о чем-нибудь, чего вы не знаете?

Отвечаем на вопросы 129

Часть III. Навыки письменного общения..... 141

Глава 8

Придирайтесь к каждому слову

Редактируем, добиваясь четких формулировок 145

Глава 9

Форма зависит от функции

Структура документов 161

Глава 10

Легкое чтение

Создаем удобочитаемые документы 168

Глава 11

Посылайте письма уверенно

Как вызвать отклик у читателя 174

Часть IV. Частные случаи общения..... 185

Глава 12

Не монолог, а диалог

Проводим эффективные встречи с клиентами 187

Глава 13

Один в поле не воин

Раздаем задания 198

Глава 14

У вас найдется минутка?

Даем осмысленную обратную связь 207

Глава 15

Поднимем бокалы

Произносим тосты 217

Глава 16	
Передаем микрофон	
<i>Как представить выступающего</i>	221
Глава 17	
Возможности неисчислимы	
<i>Как вести мозговой штурм</i>	227
Часть V. Вы — лидер	233
Глава 18	
Вдохновлять и влиять	
<i>Как вести за собой</i>	235
Глава 19	
От непобедимости к подлинности	
<i>Демонстрируем уязвимость</i>	247
О компании Ехес Сomm	257
Об авторе	259
Благодарности	261

ВСТУПЛЕНИЕ: ГЛАВНОЕ — СОБЕСЕДНИК

Двадцать пять лет назад я бродил по универмагу в Куинси, штат Иллинойс, со своим пятимесячным сыном Джоном на руках. Жена была занята покупками. Как и все дети, Джон начал лепетать почти с самого рождения. Однако, пока я носил его по магазину, лепет Джона изменился. Сын начал выдавать короткие громкие фразы, а после каждой «очереди» замирать и оглядываться в поисках источника звука. Затем снова кричал — и опять замолкал. Вдруг до него дошло, и он улыбнулся. Он понял, что шум исходил от него самого, и внезапно весь мир изменился. Он нашел свой голос. После этого его уже было не остановить. Он кричал, замолкал, смеялся и снова кричал, все громче и громче — и так до тех пор, пока мы не ушли из магазина.

Среди нас немало людей, которые всю жизнь ищут себя и свое место в мире. Каждый из нас силится найти свой голос и свое личное «послание» миру. Эта книга не поможет вам познать самого себя. Однако она поможет вам донести до окружающих ваше послание — таланты, стремления, цели и миссию — просто и ясно.

Если мы хотим научиться качественнее общаться с другими людьми, чтобы мы лучше понимали их, а они — нас, самый простой способ — прежде всего фокусировать внимание не на себе, а на другом человеке.

Никто из нас не живет в вакууме. Человеческая история — не рассказ о каждом человеке в отдельности; это история взаимодействия людей друг с другом. Наша личность во многом определяется тем, как мы воспринимаем свое влияние на других людей. По сути, ваше простое и четкое послание частично диктуется миром вокруг вас. Ваше послание миру по определению становится тем сообщением, которое **соединяет** вас с этим миром.

Вообще-то все мы эгоцентрики. Это естественная человеческая черта. И она не так уж плоха; более того, она помогает нам выжить. Но это же свойство — главная причина сбоев в коммуникации. Инстинкт диктует нам такой подход к общению, когда мы обращаемся к людям со своей, а не с их колокольни. А когда слушаем, пропускаем информацию через собственные фильтры, делая предположения и слыша идеи, обусловленные нашим личным опытом. Поскольку путь каждого уникален, общение с позиции личного опыта немедленно ставит преграду между нами и другими людьми. Это препятствие и приводит к сбоям в коммуникации.

Если мы хотим научиться качественнее общаться с другими людьми, чтобы мы лучше понимали их, а они — нас, самый простой способ — прежде всего фокусировать внимание не на себе, а на другом человеке.

С точки зрения навыков общения это основной фактор, на который мы можем повлиять для повышения личной эффективности. Когда мы общаемся, вместо того чтобы думать: «Что *я* пытаюсь донести?», следует задаваться вопросом: «Почему *он* читает мое электронное письмо или присутствует на этой встрече? Что *она* надеется получить от этой презентации?»

Если мы сделаем акцент на том, чего пытается добиться другой человек, качество нашего общения возрастет, потому что мы будем выбирать более подходящую информацию,

рассказывать о нужных подробностях, а также более доступно доносить их до аудитории.

Легко *сказать*: «Сосредоточьтесь на аудитории». Но как же трудно применить это на практике!

Мы в компании Ehex|Comm уже 35 лет помогаем людям отточить, упростить и донести идеи до окружающих. В этой книге мы расскажем о несложных тактических приемах, которые вы сможете немедленно применить, чтобы улучшить коммуникацию. Эти приемы основаны на переносе внимания с себя на других. Когда вы начнете их использовать, со временем у вас интуитивно получится общаться исходя из «внешней» позиции, применяя эти идеи в ситуациях, выходящих за рамки описанных мной. Это будет самой большой пользой от книги — для вас и для тех, с кем вы общаетесь.

Мы разделили книгу на пять основных разделов:

1. Содержание: что вы хотите сказать по существу.
2. Навыки устного общения: как вы доносите это содержание.
3. Навыки письменного общения: как вы презентуете себя, когда вас нет рядом физически.
4. Взаимодействие: ситуации, в которых вы владеете вниманием аудитории, будь то один человек или сотня.
5. Лидерство: как вы задаете тон и относитесь к другим людям.

В каждом разделе вы научитесь тому, чтобы и содержание, и форма ваших слов помогали вам вступить в контакт со слушателями.

В целом, когда вы общаетесь с людьми, вы говорите об *одном* из трех:

- Вы говорите о себе.
- Вы говорите о своем сообщении.
- Вы говорите со слушателями о слушателях.

Внимание: новость! Вашим слушателям нет до вас ровно никакого дела. Ничего личного, но это так. Более того, им, в общем-то, нет дела и до того, что вы хотите сказать. Им есть дело только до того, *какое отношение* ваше сообщение имеет лично к ним, что, прямо скажем, отличается от сообщения как такового.

Если вы хотите установить контакт с аудиторией, сведите разговор о себе и своей теме к минимуму и говорите обо всем этом только в той степени, в которой оно затрагивает потребности ваших слушателей.

Что это значит на практике? На следующем собрании внимательно прислушайтесь к выступающим. Я вам гарантирую, что почти каждый спикер начнет с фразы: «Сегодня я хочу поговорить о...» Подумайте об этом предложении. «Я хочу поговорить...» Почти каждый говорящий начинает речь с заявления о том, что данная встреча посвящена ему самому и его желаниям. Большого эгоцентризма и не придумаешь! Задумайтесь о тонкой, но весьма важной разнице в тоне, которая получается, если вместо «Я хочу поговорить о...» начать с фразы: «Вы все собрались здесь потому, что вас интересует то-то и то-то. Я думаю, *вам бы помогло*, если бы мы посвятили несколько минут разговору о...»

В тот момент, когда вы начинаете с «вам бы помогло», вы совершенно прямолинейно заявляете своим слушателям о том, что вся ваша энергия пойдет на служение им. Вы сосредотачиваетесь не на *своих*, а на *их* интересах. Более того, когда мы планируем речь, делаем заметки или готовим слайды в PowerPoint, если подумать, то это «вам бы помогло...» обязательно изменит и то, *что мы говорим*, и то, *как мы это говорим*. Я делюсь этой информацией, потому что она мне известна и кажется интересной? Я сообщаю ее, потому что я над ней долго работал и слишком занят, чтобы «подогнать» ее под эту конкретную аудиторию? Или я делюсь этой информацией, потому что искренне убежден, что она будет полезна этим слушателям?

Полезьа для слушающего — единственное, что оправдывает сообщение ему некоей информации.

Если вы оцениваете содержимое вашей речи с точки зрения того, какое отношение оно имеет к другим людям, меняется ваше послание о том, кто вы такой. Ваше *послание миру* — не о вас, а о том, *как вы влияете на мир*.

Вот и все важные мысли этой книги. Все остальное — о том, как воплотить эту очень простую концепцию сосредоточенности на других людях в вашу повседневную работу.

Итак, начнем.

ЧАСТЬ I

СОДЕРЖАНИЕ

В этом разделе вы научитесь структурировать свои мысли, начинать с ключевой мысли, основываясь на том, что необходимо услышать аудитории. Вы узнаете, как рассказывать интересные истории, подкрепляющие главные мысли, а также организовывать информацию для максимальной эффективности в зависимости от вашей цели. В общем и целом вы научитесь сосредотачиваться на своей аудитории — своих слушателях или читателях.

Глава 1 Что вы имеете в виду?

Четко доносим мысль

Глава 2 В некотором царстве, в некотором государстве...

Как рассказывать интересные истории

Глава 3 Всеу свое место

Организуем мысли

ГЛАВА 1

ЧТО ВЫ ИМЕЕТЕ В ВИДУ?

Четко доносим мысль

На работе мы общаемся для того, чтобы достичь одной из двух целей: или донести конкретную мысль, или укрепить отношения. Обе эти задачи требуют сосредоточенности на том или тех, с кем мы общаемся.

Недавно я был на конференции, посвященной текущей экономической ситуации, в Нью-Йорке. Выступал топ-менеджер одной из глобальных банковских организаций. Было очевидно, что он потратил много времени на подготовку слайдов, наполненных сложными графиками и таблицами. Он говорил громко и энергично и вообще был фигурой весьма заметной. Вне всякого сомнения, перед нами стоял очень умный человек, прекрасно разбирающийся в содержании своей речи. В зале сидело 150 работников банковской сферы с разным уровнем опыта. Некоторые данные показались мне интересными, но в целом следовать за развитием мысли у меня получалось плоховато. Оказалось, что я не одинок. В конце говорящий оставил время для вопросов. Человек лет сорока поднял руку и спросил:

— Все это очень интересно, но что бы вам хотелось, чтобы мы узнали?

Похоже, этот вопрос поставил спикера в тупик.

— Вы хотите, чтобы я повторил всю презентацию? — спросил он.

— Вовсе нет, — сказал слушатель. — Я просто не уверен, что нам следует вынести из всего этого. Экономическая ситуация вызывает у вас надежду? Или обеспокоенность? Есть ли какие-то конкретные шаги или подходы, которые нам стоит взять на вооружение? Что вы хотите, чтобы мы узнали?

— Ой, — сказал спикер. Он помолчал, взгляделся в экран, где все еще светился последний запутанный слайд презентации, и сказал:

— Пожалуй, я хочу, чтобы вы подумали вот о чем.

Далее в двух предложениях он изложил то, что хотел донести до аудитории. Это снабдило контекстом все те данные, о которых он постоянно твердил. Без этих двух предложений слушатели покинули бы зал без какой-либо идеи по поводу содержимого лекции или, что еще хуже, с кашей в голове.

Мы в компании ExecComm уже 35 лет помогаем десяткам тысяч людей отточить навыки презентации, часто методом коучинга один на один. В этом случае для начала я обычно прошу подопечного пройтись по всему материалу, который он собирается преподнести, будь то на индивидуальной встрече с важным клиентом или на ежеквартальном общем собрании компании. Человек часто приходит с целой папкой заметок или слайдов, над которыми корпел много часов. Прослушав его речь, я спрашиваю: «Какие главные мысли должны вынести слушатели? Каково одно предложение, которое должно остаться в голове у слушателей после вашей речи?» Удивительно, как часто мне приходится слышать: «Хм. Хороший вопрос. Мне нужно минутку подумать», — что означает, что человек не сформулировал для себя, а значит, и не сообщил аудитории свою основную мысль! Задумайтесь над этим. Если сам говорящий не выражает свою главную мысль очень четко, его слушатели не знают, что им важно услышать. Поскольку

мы все пропускаем информацию через свои личные фильтры, скорее всего, каждый человек в зале вынесет из речи спикера что-то свое, и каждый уйдет с разным впечатлением о намерениях докладчика. В результате он утрачивает контроль над тем, что услышат присутствующие.

Чаще всего показатель того, что мы оказали какое-то влияние на собеседника, — его способность передать наше послание кому-нибудь другому. Если вы юрист и обсуждаете некий вопрос своего клиента с помощником главного юрисконсульта, этот человек должен донести вашу мысль до главного юрисконсульта. А тот, в свою очередь, до президента компании, который донесет ее до председателя совета директоров, а тот — до своих коллег по совету. Если у вас нет четкого представления о том, что вы хотите вложить в их голову, невозможно надеяться на то, что ваше послание дойдет до адресата.

Теперь подумайте об этом с точки зрения слушателей.

Все мы принимаем молниеносные решения. Это «мы» относится к каждому: к нам как к профессионалам, к нашим клиентам, к нашим командам и коллегам. Многое из того, что мы решаем на лету, именно так и *нужно* решать. Послать документ по факсу или по электронной почте? Делегировать задание нижестоящему персоналу или сделать самому? Горчица или майонез?

К сожалению, также случается, что мы на лету принимаем решения и о важных вещах. Чей заказ выполнять в первую очередь? Будет ли Джек лучшим человеком для этого задания? Что рекомендовать — покупку или продажу? Всем нам случается делать выбор мгновенно, поскольку от нас требуют слишком много решений за один день. Раз такие решения бывают у каждого, если мы приходим с готовыми, мощными доступными для понимания посланиями, возможность повлиять на окружающих увеличивается. Поэтому формулировка сообщения становится ключевым фактором успеха.

Каждый раз, когда вы разговариваете с клиентами или коллегами, создавайте четкое сообщение, а именно:

- краткое;
- с использованием простого языка;
- сосредоточенное на потребностях аудитории.

БУДЬТЕ КРАТКИ

Ограничьте ключевую мысль одним предложением, желательно не длиннее 10 слов. Из-за того, что сложные деловые документы написаны длинными, сложными предложениями, мы привыкли одномоментно обрабатывать крупные куски информации. Если в письменной коммуникации это еще как-то оправданно, то в устной от этого нет никакой пользы. Попробуйте в интересах слушателей разбить содержимое своей речи на более короткие предложения.

Если мы будем говорить в течение 20 минут, слушатели запомнят лишь несколько основных фраз. Необходимо, чтобы они могли схватить вашу мысль быстро и четко. Ключевой вопрос таков: сможет ли аудитория пересказать мое послание кому-нибудь еще? Если ответ «вряд ли», поскольку сообщение слишком длинное, туманное или сложное, то у вас весьма мало шансов добиться желаемого эффекта.

Прочтите вслух следующую фразу:

Активное участие каждого в мероприятиях банка чрезвычайно важно для содействия формированию в компании культуры сознательности и последовательности, которая позволит нам гордиться фирмой и поможет привлечь новых высококвалифицированных сотрудников.

Теперь оторвите глаза от текста и повторите то, что вы только что прочли.

Не получается, да? Слишком длинно. Приходится переводить на понятный язык.

Давайте постараемся сказать то же с помощью другого предложения:

Мы надеемся, что вы посетите как можно больше мероприятий компании.

Скорее всего, вы с легкостью повторите это утверждение, потому что суть бросается в глаза. Оставьте причины и детали для отдельных предложений. Эти предложения помогут проникнуться вашей идеей, но они не являются собственно идеей. Дайте аудитории такую мысль, которую просто понять и передать дальше.

Наверное, вам стоит подумать о том, чтобы закончить эти переговоры в ближайшем будущем, до серьезного изменения экономической ситуации, которое положит конец явлениям, обуславливающим подобную структуру сделки.

Когда говорящий закончит предложение, слушатели уже забудут основной посыл. Переварить такой кусок информации в один присест невозможно.

Нам необходимо поскорее заключить сделку.

Просто и ясно.

ГОВОРИТЕ ПРОЩЕ

Высококвалифицированные профессионалы склонны попадать в две ловушки. Во-первых, мы пытаемся показать, какие мы умные. Во-вторых, мы не замечаем, что используем отраслевой жаргон.

Масштаб речей не впечатляет. Впечатляет масштаб идей. Наша компания провела опрос более 1800 профессионалов из делового мира, чтобы выяснить, какие навыки коммуникации производят на них самое большое впечатление. Когда их попросили выбрать три главных пункта в списке

из нескольких десятков, «использование сложных технических слов» не выбрал никто! В профессиональных кругах вас не оценивают по уму. В этих кругах ум — нечто само собой разумеющееся. Вас оценивают по тому влиянию, которое вы оказываете, то есть по тому, можете ли вы своими идеями побудить людей к действию.

Так что говорите по существу. Не пытайтесь быть милым или умным. Главное — ясность.

Формулировки, вызывающие отклик

Во времена Сарбейнса–Оксли*, когда регулирование рисков было одной из самых горячих тем в бизнесе, я работал с руководством крупной фирмы по оказанию профессиональных услуг. Шла подготовка к ежегодному общему собранию.

Партнер, возглавляющий группу по управлению рисками, очень беспокоился о формулировке своего сообщения партнерам. Он знал, что каждый партнер волнуется о собственном риске, но одновременно и о тех ограничениях, которые наложит на него новое регулирование.

Первоначально он думал, что главная мысль должна звучать примерно так: «Нашей фирме нужна серьезная система управления рисками, чтобы нам всем не угодить в тюрьму». Совершенно ясно, что эта формулировка не отвечает нашим критериям, а именно:

- Она слишком длинная и ее не так-то легко повторить (14 слов).
- Она делает акцент на негативе, а не на позитиве (хотя ей нельзя отказать в непосредственной направленности на слушателя).

* Закон Сарбейнса–Оксли (Sarbanes-Oxley Act, SOX) был принят в 2002 г. в результате ряда скандалов с отчетностью крупных компаний, таких как Enron и WorldCom. — *Здесь и далее прим. пер.*

Применив наши критерии, мы добились такой формулировки: «Давайте активно контролировать риски, чтобы они не начали контролировать нас». Партнеры четко услышали посыл, а также с энтузиазмом поддержали новые правила и процедуры в области рисков.

Лиза Беннис, бывший управляющий партнер Ehex|Comm

Избегайте жаргона

Все мы проводим львиную долю времени с людьми, которые занимаются тем же, что и мы. В результате мы начинаем думать, что наши внутренние высказывания, которые коллеги схватывают на лету, понимают и все остальные. Мы забываем, как много специальной лексики проникло в нашу речь. В разговоре с коллегой жаргон упрощает жизнь, но как только мы забываем, что речь идет именно о жаргоне, и используем его в неуместной ситуации, это становится проблемой. Поставьте перед собой задачу, во-первых, замечать специальную лексику, а во-вторых, исключать ее там, где она мешает пониманию.

Каждая отрасль и каждая функция в компании вырабатывают свой уникальный словарь. Бухгалтеры, юристы, IT-специалисты, кадровики — все используют фразы, которые обладают для них с коллегами особым смыслом. Жаргон повышает эффективность в разговоре с людьми из общей сферы деятельности. Однако такая специальная лексика может быть неправильно истолкована или вовсе не понятна человеку со стороны.

Чаще всего мы даже не понимаем, что используем жаргон. Как-то наша компания Ehex|Comm послала меня в Вашингтон для работы с небольшой группой партнеров в юридической компании. С утра я в качестве знакомства перекинулся парой слов с несколькими из них. Один партнер, адвокат, упомянул своих взрослых детей. Когда я спросил, где они живут,

он ответил: «В трех разных юрисдикциях», применив термин, означающий место, где на них следует подавать в суд. Любой нормальный человек сказал бы: «Они живут в трех разных городах» или «Они живут в разных концах страны». Только адвокат, говоря о детях, может описывать их место жительства с позиций возможного судебного дела. Он даже не понимал, насколько «застрял» в профессиональном жаргоне.

ФОКУС НА АУДИТОРИИ

Как мы уже говорили во вступлении, ваше сообщение ни в коем случае не должно быть о вас, и крайне редко оно должно быть о вашем контенте. Оно всегда о том, как вашей аудитории (слушателям или читателям) следует эту информацию использовать. Чтобы создать послание, сосредоточенное на слушателях, задайте себе вопрос: «Что данная аудитория должна почерпнуть из этой встречи?» Например, финансовый аналитик звонит утром, чтобы рассказать о ключевых акциях в его ведении. Его аудитория состоит из большого количества банкиров, которым нужна полезная информация для потенциальных звонков клиентам.

Вот версия с фокусом на самом аналитике:

Я пересмотрел свое мнение о компании Асте. Несколько месяцев назад мы считали, что у нее здоровые основные показатели, а изменения, которые руководство внедряло в структуру компании, помогут исправить некоторые противоречивые шаги, сделанные в прошлом. Мы снова изучили вопрос и теперь убеждены...

Если я — финансовый консультант, слушающий сообщение, мне уже смертельно скучно. Аналитик использовал первые 15 секунд трехминутного сообщения, говоря о себе и своем мыслительном процессе. До сих пор я не услышал ничего, что смогу использовать в разговоре со своим клиентом.

Версия с фокусом на слушателях:

Сегодня же позвоните своим клиентам и рекомендуйте им продать акции компании Асте. Наша рекомендация покупать их несколько месяцев назад была правильной, но пришло время сменить тактику.

В первых двух предложения аналитик снабдил консультантов ключевой мыслью для звонка клиентам. Он сосредоточился не на самом сообщении, а на том, как аудитория этим сообщением воспользуется.

Трудно сказать, насколько быстро некоторые слушатели составят свое мнение о предмете. Дайте аудитории главную информацию в самом начале, чтобы их возможное мгновенное решение было основано на правильных мыслях. Не так уж часто ваши слушатели уделяют достаточно времени раздумьям над фундаментальными вопросами, связанными с их положением. Поэтому и вам, и вашей аудитории выгодно, чтобы послание было коротким, простым для понимания и сосредоточенным на нуждах слушателей. Таким образом вы сможете оказывать больше влияния на окружающих.

Поддерживаем отношения

Иногда цель профессионального общения — просто поддержать отношения. Безусловно, немало деловых решений основано на аналитических данных и репутации, но не меньше их рождается из личных связей и отношений.

Вы по праву гордитесь тем, что предлагаете своим клиентам и заказчикам. Речь идет об уникальных услугах. Они основаны на вашем интеллекте, опыте, репутации компании. Вы предлагаете клиенту нечто особенное. Однако, к сожалению, с его позиции большинство ваших услуг вполне заменяемы. Он может купить качественные товары и услуги у вас, а если вдруг его не устроит качество сервиса или цена, он

может перейти через дорогу и купить такие же прекрасные товары и услуги у кого-нибудь другого. Ничего плохого в этом нет: такого рода конкуренция помогает оставаться в форме. Благодаря ей мы стремимся быть все лучше и лучше и не впадаем в благодушное самодовольство. Именно это сочетание гордости и смирения обеспечивает динамичную профессиональную жизнь.

Поскольку мы все работаем на конкурентном рынке, нам необходимо укреплять отношения. Люди должны **хотеть** работать с нами — в противном случае им будет слишком легко начать работать с кем-то другим. Как общаться так, чтобы эти отношения укреплялись?

Давайте вернемся к базовому утверждению о том, что все мы думаем только о себе. Повторяю, я говорю это без всякого осуждения; это просто объективный факт. В непринужденной беседе, когда вас спрашивают: «Как дела?» или «Как прошли выходные?», следует предполагать, что вас спрашивают из вежливости, не ожидая глубокого анализа текущей ситуации в вашей жизни или поминутного описания дня рождения ребенка. Обычно простого ответа «Хорошие выходные. Без особых приключений, просто с семьей» вполне достаточно, а дальше следует ваш вопрос: «А вы?» Когда человек ответит, примерно с таким же количеством подробностей, задайте ему вопрос-другой. Вот и все. Укрепили отношения. Теперь к работе. Исходите из предположения, что большого интереса никто не испытывает. Если кто-нибудь захочет больше подробностей, можете сказать еще пару фраз. Разумеется, тут нет никаких железных правил. Если ваше первое предложение о дне рождения ребенка звучит так: «Ну, когда надувную крепость сняли с дерева и пожарные уехали...», то у вас есть право еще на несколько фраз. Говорите.

И, разумеется, учитывайте элементы культуры, этикета. В некоторых культурах принято так: сначала отношения, потом бизнес. Есть страны, где общение — первый шаг

к отношениям, и только после построения искренних взаимоотношений можно начинать строить бизнес. В этом контексте «Как поживаете?» — не просто вопрос из вежливости. На самом деле вас спрашивают: «Кто вы?» Это неподдельный интерес, попытка узнать вас глубже уровня социальных условий. В таких ситуациях будьте готовы к долгой беседе, подробным ответам и более глубоким вопросам со своей стороны.

Всегда сохраняйте положительный настрой. Если коллега или клиент спрашивают вас о недавнем отпуске, а вы начинаете со слов: «Ужасно! Отвратительно провели время!», знаете, что получается? У вас на душе все так же отвратительно, а слушать об этом никому не хотелось. Поделитесь нелепым моментом, обсудите невообразимую сумму, которую ваш друг выложил за холостяцкую вечеринку, или героические усилия по поиску развлечений для подростка в гостях у бабушки — все это показывает собеседнику, что вы тоже человек. Но после одного-двух предложений все это интересно только вашим ближайшим друзьям, и даже они начинают скучать. Отношения укрепляются, когда вы говорите о хорошем и переводите разговор на другого человека. Для выстраивания отношений важно больше узнавать о собеседнике. А когда говорите вы, то ничего не узнаете.

Некоторым не даются светские разговоры. Вот вам простой рецепт. Начните с того, что лежит на поверхности. Если вы пришли на встречу с клиентом в плохую погоду, поговорите о дожде. Если вы никогда раньше не были у него в офисе, сделайте комплимент оформлению интерьера и спросите, как давно он в этом помещении. Во время отраслевой конференции в очереди к шведскому столу достаточно просто сказать: «Ничего себе. Они действительно постарались накрыть прекрасный стол» — глядишь, а беседа уже завязалась.

Многие не знают, с чего начать. Скорее всего, другая сторона чувствует такую же неловкость, думая, как представиться.

Ваш визави будет рад любому вашему слову и будет склонен отреагировать соответственно. Вполне достаточно фразы вроде: «Я в первый раз на этой конференции. А вы уже бывали?» Другая сторона ответит — вот уже и беседа. Ловите сигналы другого человека. Если он спросит, откуда вы, достаточно ответить двумя-тремя фразами. Теперь ваша очередь задать вопрос. Простое правило: если вы слышите свой голос больше двух минут подряд, пришло время задавать вопросы. Помните, речь не о вас. Речь о нем.

Сообщения о себе

А вы?

По большей части на собраниях, во время выступления необходимо передать какую-то информацию — с точки зрения того, какое отношение она имеет к конкретной аудитории. Но иногда все-таки нужно говорить о себе, обычно при знакомстве. Мы в Eхес|Сomп часто помогаем людям научиться представляться просто и понятно. Итак, вы проводите время с другими людьми. Например, на вечеринке у соседа или на приеме во время конференции. После небольшой прелюдии человек обязательно спросит: «Чем вы занимаетесь?»

Прежде чем читать дальше, запишите свой обычный ответ на этот вопрос.

Если вы похожи на большинство моих знакомых, значит, вы только что изобразили то, что написано на вашей визитке.

Я — управляющий директор в Сiti.

Я — партнер в Deloitte.

Я — глава отдела кадров в Aetna.

Когда мы представляемся, называя свою должность, тем самым сообщаем, что наше видение себя основано на роли, том статусе, которого мы достигли. Посмею предположить, что мы станем влиятельнее и научимся лучше фокусировать

внимание на других, если начнем видеть себя не в свете своего статуса, а с позиций того, чем мы служим людям. Кому от вашего труда становится лучше?

Вы не «юрист в области недвижимости», вы «помогаете строить дома».

Вы не «управляющий частным капиталом в компании UBS», вы «помогаете людям скопить достаточно денег на старость».

Вы не «директор старшей школы для девочек». Вы «помогаете девочкам вырасти в мудрых молодых женщин».

Если меня спрашивают, чем я занимаюсь, я никогда не отвечаю: «Я — партнер в Eves|Comm». Это никому ни о чем не скажет. Я говорю: «Я помогаю людям лучше общаться».

Разумеется, ваше сообщение о самом себе будет меняться в зависимости от того, кто перед вами, а также от контекста. Если я уже знаю, что мой собеседник — юрист, тогда в разговоре о работе я говорю: «Я помогаю юристам повысить навыки общения». Если передо мной бухгалтер, угадайте, чем я занимаюсь? «Я помогаю бухгалтерам повысить навыки общения». Главное, чтобы слова затрагивали собеседника.

Когда вы представляетесь с позиции того, как вы приносите пользу людям, это не только показывает ваш вклад в окружающий мир. Важно, что вы сами осознаёте свое действие в мире, а не просто выпячиваете статус.

Первая строчка вашего рассказа о себе должна звучать так, чтобы люди захотели услышать вторую. Однажды я помогал корпоративным юристам в транснациональной юридической компании повысить умение обрывать полезными связями и спросил, кем каждый из них работает. Первый сказал: «Я — партнер по налогам в такой-то компании». На самом деле, представившись партнером по налогам, вы не завязываете беседу; скорее, вы ее завершаете. Мы нашли массу более адекватных способов показать, что именно он делает для своих клиентов. Однако был там

один человек, которому наша помощь не потребовалась. Он сделал карьеру, помогая структурировать финансирование проектов в области искусства. Когда я спросил его, чем он занимается, он ответил: «Я свожу деньги с фильмами». Какая прекрасная фраза! Мне тут же захотелось услышать подробности. И он не просто начал с сильного вступления, но после нескольких фраз о себе перевел фокус на меня, спросив, какие фильмы мне нравятся. Он знал, что заинтересовать людей своей персоной можно только тогда, когда не говоришь о себе слишком долго.

Итак, попробуем еще раз. Чем вы занимаетесь?

ГЛАВА 2

В НЕКОТОРОМ ЦАРСТВЕ, В НЕКОТОРОМ ГОСУДАРСТВЕ...

*Как рассказывать
интересные истории*

Я — член спортивного комитета своего клуба. На первой встрече комитета каждый новый член представляется остальным. После того, как я назвал себя и рассказал, что преподаю навыки общения, один из присутствующих сказал: «А вы когда-нибудь читали курс в American Express?» Я ответил утвердительно, но заметил, что с тех пор прошло никак не меньше десяти лет. Тогда он сказал: «Я вас помню. Я слушал эти лекции. Вы рассказывали историю о своей дочери, о том, что она даже в младенчестве прекрасно умела поддерживать зрительный контакт». Затем он кратко пересказал мою историю. Он запомнил важный обучающий момент благодаря этому рассказу, а сам рассказ он запомнил потому, что таково уж свойство историй — они не забываются.

ПРОЦЕСС

У каждой истории есть начало, середина и конец. Ну... по крайней мере, большинство историй когда-нибудь заканчиваются. Один мой дядя рассказывал истории, которые тянулись так долго, что эта его привычка сделалась нашей семейной шуткой. Каждый раз, когда дядя Генри говорил: «Это напоминает мне...», все начинали закатывать глаза. Через минуту мой отец, брат Генри, начинал покашливать. Через две минуты мама вставала и спрашивала, не хочет ли кто-нибудь еще кофе, используя любой предлог, чтобы покинуть помещение. Через три минуты жена Генри Сьюзен говорила: «Переходи уже к сути, дорогой. Что там случилось?» Но дядя Генри не отличался догадливостью, поэтому всегда настаивал на своем: «Я до этого доберусь. Сначала я должен описать обстановку».

У каждого из нас есть свой дядя Генри. Не будьте дядей Генри.

Истории должны производить впечатление экспромта. При этом важно знать, чем вы начнете и чем закончите. Все хорошие истории начинаются и заканчиваются одинаково. «В некотором царстве, в некотором государстве...» и «Они жили счастливо и умерли в один день». Все истории начинаются фразой, которая, говоря словами дяди Генри, описывает обстановку. Обычно это значит время или место, задающее контекст. «Когда я только пришла на эту работу», или «в конце прошлой недели», или «у самого въезда в Дублин есть один бар...»

Поскольку ваши истории на деловые темы должны быть краткими и насыщенными, даже первая фраза должна так или иначе иметь отношение к главной мысли.

«Когда я только пришла на эту работу» важна, поскольку рассказчица собирается поведать нам о том, что произошло за годы ее работы в компании.

«В конце прошлой недели» задает тон рассказа о том, почему нужно сменить курс, выступив со стратегической инициативой, поскольку последние события требуют перераспределения ресурсов.

Важно, что бар находится именно в Ирландии — рассказчик хочет сообщить о том, как культурные нюансы влияют на возможность выстроить бренд за границей (а еще потому, что смешные вещи всегда происходят именно в ирландских барах).

В середине истории следует говорить о борьбе, наращивать напряжение. Вы объясняете суть проблемы, которая угрожала росту компании или мешала внедрению новой инициативы. Далее вы покажете, как мораль, вынесенная из той ситуации, приводит вас к мысли о путях решения сегодняшней проблемы. Длина истории и подробность изложения будут зависеть от аудитории и от цели. Решите, чего вы хотите добиться, и выберите детали соответственно.

Вам нужно знать не только первую, но и последнюю строчку. На работе мы рассказываем истории, чтобы убедить людей в своей правоте. Сделайте это четко и ясно. Необязательно заканчивать словами: «А смысл этой истории в том...», но, по сути, речь идет о чем-то похожем. Два человека могут услышать одну и ту же историю и сделать противоположные выводы о том, что вы желаете этим сказать. Если вы закончите словами: «Вот почему так важно, чтобы мы...», вы облегчите жизнь слушателям, а также гарантируете, что они услышат именно то, что вы хотите.

Два парня заходят в бар...

Когда мы с коллегами преподаем навыки презентации, нас часто спрашивают, стоит ли начинать речь с шутки и нужно ли вообще прибегать к помощи юмора. Если вы собираетесь рассказать смешную историю и обладаете необходимыми

для этого навыками, тогда вперед! Это поможет показать себя публике с другой стороны. Когда люди вас слушают, им хочется знать, что они получают вас *подлинного*. Если они слышат в вашей речи какой-то подвох, неуверенность или смущение, намекающие на некую искусственность, они будут менее склонны доверять вам. Эффективное использование юмора добавляет выступлению глубины. Однако есть тут и свои опасности.

Два года назад я помогал отточить ораторские навыки небольшой группе партнеров юридической фирмы. В перерыве ко мне подошел один из них и с ухмылкой произнес: «Я подумываю о том, чтобы включить в свою следующую презентацию что-нибудь юмористическое». «Господи, только не это», — обеспокоился я. Но вслух произнес: «Ну, давайте это обсудим», — и тут же убедил его, что это плохая идея.

Юмор в презентации — как цена на бриллиант: если вам приходится спрашивать, значит, вы не можете себе этого позволить. Во-первых, он «подумывал о том», чтобы сказать что-нибудь веселое. Веселые люди не *думают* о веселье. Они просто *умеют* быть смешными. Да, они могут подумать о том, какая часть истории или какое слово вызовет смех или хихиканье, но они не раздумывают над тем, стоит ли говорить смешное. Во-вторых, он использовал слово «юмористическое». Если вы используете слово «юмористический», вы вряд ли веселый человек.

Если вы собираетесь рассказать смешную историю, чтобы проиллюстрировать какое-то утверждение, вот несколько основных правил.

Осторожнее с негативом. Не смейтесь над другими людьми, а в контексте продаж не высмеивайте конкурентов. Тех, кто так поступает, никто не уважает. Можно слегка посмеяться над собой, и только один раз в течение встречи или презентации. Одна ремарка или короткая история о том, как вы потерпели неудачу или сделали небольшую ошибку, поможет