

Илья Лейн

Не спешите отвечать.

Как понимать людей глубже
и ошибаться реже



Илья Лейн

**Не спешите отвечать.
Как понимать людей
глубже и ошибаться реже**

<https://litres.ru/74226429>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вас правда слушают или просто ждут, когда Вы замолчите?

Я покажу, как разговаривать так, чтобы Вас слышали, а Вы не тратили силы на споры по кругу. Вы перестанете путать молчание с согласием, начнёте раньше замечать риск, обиду и скрытое «нет». Сможете говорить жёстко без хамства, ставить границы без вины, задавать вопросы, от которых люди не закрываются, а наконец объясняют суть. Вы сэкономите часы на повторных обсуждениях, перестанете тушить одни и те же конфликты и начнёте строить разговоры, после которых решения становятся яснее, а люди меньше защищаются.

Содержание

Глава 1 — Когда мешает собственный шум	4
Глава 2 — Слушать человека, а не только его слова	21
Глава 3 — Присутствовать там, где вы уже сидите	38
Конец ознакомительного фрагмента.	43

Илья Лейн

Не спешите отвечать. Как понимать людей глубже и ошибаться реже

Глава 1 — Когда мешает собственный шум

Человек редко приходит на разговор с пустыми руками. Он приносит с собой усталость, вчерашний спор, тревогу перед начальником, желание выглядеть толковым, страх упустить контроль, старую обиду, короткий список готовых ответов и еще десяток вещей, которые сам не успевает заметить. Потом он садится напротив другого человека, кивает, смотрит в лицо, иногда повторяет последние слова, и уверен, что слушает. Со стороны это может быть похоже на внимание. Внутри же часто идет другой разговор, более громкий и более настойчивый.

Я не раз видел это на совещаниях. Человек задает вопрос, а сам уже готовит защиту. Он еще не услышал ответ, но уже знает, что будет возражать. Он смотрит на говорящего, но следит не за ним, а за тем, как сам выглядит в этой сцене.

Не слишком ли молчит? Не слишком ли уступает? Не потеряет ли вес, если признает чужую правоту? В такие минуты разговор превращается в странную игру: губы одного человека двигаются, другой как будто слушает, но решение уже принято где-то раньше.

Поэтому главная помеха слушанию редко лежит снаружи. Телефон, шум в коридоре, чужая манера говорить, длинные вступления, слабая логика - все это мешает, но не так сильно, как собственная внутренняя суета. Самый опасный шум не тот, который слышен всем. Опаснее тот, который человек считает своим нормальным мышлением.

Есть руководители, которые искренне считают себя хорошими слушателями, потому что не перебивают. Они сидят спокойно, дают человеку закончить, потом коротко пересказывают услышанное и переходят к решению. Формально все правильно. На практике собеседник выходит из кабинета с неприятным чувством: его не оттолкнули, но и не услышали. Его слова приняли как служебную записку, из которой надо извлечь задачу. А он пытался сказать не только о задаче.

Разница тонкая, но для живого разговора решающая. Слушание начинается не с техники. Техника помогает только тогда, когда человек готов отказаться от привычной власти над разговором. Пока он держится за нее, любые приемы выглядят как вежливый костюм на нетерпении.

Представьте консультанта, который пришел к клиенту с сильной идеей. Он готовился, собрал цифры, продумал от-

веты на возражения, заранее знает, где у клиента слабое место. Клиент начинает говорить о том, что его беспокоит, но консультант слышит лишь материал для своей презентации. Каждая фраза клиента раскладывается в голове на два ящика: подтверждает мою мысль или мешает ее продать. Такой человек может задавать вопросы, но вопросы будут не о клиенте. Они будут о том, как быстрее привести клиента к заранее выбранной точке.

Со стороны это часто выглядит энергично. В комнате много слов, много уверенности, много делового напора. Но слушания там мало. Человек, который пришел продавать свой ответ, редко выдерживает чужую реальность. Она слишком неудобна. В ней есть детали, которые ломают красивую схему. В ней есть сомнения, которые нельзя закрыть одной формулой. В ней есть эмоции, о которых стыдно говорить в деловом кабинете, хотя именно они иногда управляют решением сильнее, чем расчеты.

Одна из внутренних помех - страх показаться слабым. Он особенно часто встречается у людей, которые выросли до роли, где от них ждут ясности. Начальник отдела, партнер в фирме, опытный эксперт, старший врач, преподаватель, основатель маленькой компании. Все эти люди привыкают, что на них смотрят как на источник ответа. И в какой-то момент сама роль начинает давить. Человек уже не просто думает. Он думает под наблюдением.

Тогда чужая фраза становится не приглашением понять, а

проверкой. Вопрос сотрудника звучит как сомнение в компетентности. Осторожное возражение коллеги слышится как подкоп. Просьба пояснить детали воспринимается почти как обвинение: ты плохо подготовился. Тут слушание быстро уступает место защите. Человек отвечает громче, чем нужно, подробнее, чем спрашивали, иногда жестче, чем собирался. После этого он может сказать: я просто внес ясность. Но ясность, которую вносят из страха, обычно оставляет после себя напряжение.

На таких разговорах часто видно, как человек борется не с собеседником, а с собственным внутренним критиком. Внутри сидит строгий наблюдатель и ставит оценки: плохо отвечаешь, теряешь позицию, сейчас они решат, что ты не справляешься. Пока этот наблюдатель говорит, реальные люди в комнате отодвигаются на второй план. Их слова проходят мимо, потому что вся энергия уходит на то, чтобы не получить плохую отметку.

Умный человек в такой ситуации может выглядеть невнимательным не из-за равнодушия, а из-за тревоги. Он слишком занят собой. Ему кажется, что он борется за качество работы, за результат, за уважение. Но если присмотреться, он борется за собственный образ. Чтобы слушать, ему надо на время перестать быть главным предметом своего внимания. Это трудно. Особенно тем, кто привык заслуживать место в комнате безупречной подготовкой.

Есть простой признак. Если во время чужой речи вы мыс-

ленно проверяете, как будете выглядеть в ответе, вы уже слушаете хуже. Не обязательно плохо. Но хуже. Ваше внимание раздвоилось. Одна часть еще у собеседника, другая уже на сцене, где вы произносите свою умную реплику. Чем больше ставки, тем сильнее эта сцена затягивает.

Другой враг слушания - слишком узкое понимание своей роли. Человек говорит себе: моя работа давать решения. Или: моя работа держать темп. Или: моя работа не позволять команде расползаться. В этих фразах есть правда. Но если роль сужается до одной функции, разговоры беднеют. Руководитель, который видит себя только поставщиком решений, будет нетерпелив к подробностям. Эксперт, который видит себя только носителем знания, будет плохо слышать опыт другого. Родитель, который видит себя только воспитателем, пропустит момент, когда ребенку нужен не совет, а место, где можно договорить.

На работе это случается каждый день. Сотрудник приходит с путанным рассказом. В нем и жалоба на процесс, и усталость, и скрытая обида на коллегу, и страх ошибиться. Руководитель слышит: надо настроить процесс. Он прав, но не полностью. Процесс действительно надо настроить. Но если он не услышит страх и обиду, настройка не сработает. Сотрудник уйдет с новой инструкцией и старым напряжением.

Многие деловые люди недолюбливают слово эмоции. Оно кажется им мягким, туманным, почти лишним в серьезной работе. Но эмоции не исчезают от того, что их не назвали.

Они просто начинают говорить через другое: через молчание, сопротивление, резкость, забытые сроки, показное согласие, бесконечные уточнения. Человек, который слушает только содержание, похож на врача, который читает анализы, но не смотрит на больного.

Слушать содержание нужно. Без этого разговор распадается. Но содержание редко приходит одно. Если человек говорит: я не уверен, что мы успеем, он может сообщать о сроках. А может говорить: я уже два месяца работаю на пределе, а вы делаете вид, что ничего не происходит. Если коллега говорит: мне не нравится этот подход, он может спорить о методе. А может проверять, можно ли здесь вообще не соглашаться. Если клиент повторяет один и тот же вопрос, возможно, он плохо понял. А возможно, он понял слишком хорошо и ищет безопасный способ сказать нет.

Сильное слушание не требует угадывать чужую душу. Это опасная привычка. Достаточно замечать, что в разговоре есть больше одного слоя, и не спешить с закрытием темы. Иногда достаточно спросить: что вас в этом больше всего беспокоит? Или: я слышу, что дело не только в сроке, верно? Такие вопросы не выглядят эффектно. Они работают, потому что возвращают человеку право объяснить себя.

Но и вопросы могут стать способом не слушать. Человек задает их слишком быстро, один за другим, как следователь. Он хочет добыть сведения, а не понять. Собеседник отвечает короче, закрывается, начинает выбирать безопасные слова.

После такого разговора у слушателя много записей, но мало доверия. Хороший вопрос не давит. Он оставляет место. После него не надо сразу добавлять еще три.

Еще одна помеха - ожидание конфликта. В трудном разговоре человек часто слушает не то, что сказано, а то, чего боится. Начальник вызывает сотрудника, и сотрудник заранее слышит выговор. Сотрудник начинает говорить о перегрузе, и начальник заранее слышит оправдания. Партнер по проекту просит пересмотреть решение, и другой партнер уже слышит обвинение в некомпетентности. В результате люди отвечают не на слова, а на призраков.

У этого есть простая бытовая форма. Кто-то начинает фразу: мне кажется, нам надо обсудить вчерашнее совещание. И у другого внутри сразу поднимается волна: сейчас начнется, опять претензии, опять я крайний. Он еще может улыбаться. Но тело уже готовится к обороне. Плечи напряглись, дыхание стало короче, мысль побежала вперед. В таком состоянии трудно услышать даже спокойную фразу.

Плохая новость в том, что человек часто не замечает этой подготовки к бою. Ему кажется, что он просто быстро сообщает. Хорошая новость в том, что ее можно ловить по признакам. Вы вдруг начинаете мысленно спорить до конца чужой фразы. Вам хочется перебить и уточнить, что собеседник неправ. Вы выбираете слова для защиты, хотя вас еще не атаквали. Вы слышите в нейтральном замечании скрытый упрек. Все это сигналы: разговор уже идет не только между

вами и другим человеком. В нем участвует ваш страх.

Что делать? Для начала не надо изображать спокойствие лучше, чем оно есть. Иногда честнее сказать: я чувствую, что начинаю защищаться, хочу сначала понять, что ты имеешь в виду. Такая фраза не делает человека слабым. Она возвращает разговор из автоматической реакции в сознательное действие. Да, не в каждой среде принято так говорить. Иногда достаточно внутренне назвать происходящее: я сейчас жду нападения. Уже одно это чуть снижает власть реакции.

Люди часто думают, что слушание требует мягкости. Отчасти да, но не только. Оно требует выдержки. Мягкий человек может соглашаться со всем подряд и не слышать сути. Жесткий человек может молчать, но внутри рубить чужие слова на куски. Выдержка нужна для другого: чтобы дать чужой мысли пройти дальше первого раздражения.

Старые убеждения особенно мешают. У каждого есть слова, от которых внутри щелкает выключатель. Для одного это отчетность, для другого эффективность, для третьего семья, для четвертого рынок, для пятого дисциплина. Человек слышит знакомое слово и уже не слушает. Он уходит в старый спор, где давно все роли распределены. Собеседник может говорить что-то новое, но попадает в старую папку.

Допустим, финансовый директор говорит основателю: нам надо иначе учитывать расходы на поддержку клиентов. Основатель слышит: опять бухгалтерия тормозит рост. Хотя речь может идти о том, что компания теряет деньги там, где

сама обещала клиентам заботу. Или сотрудник говорит: мне нужна ясность по приоритетам. Руководитель слышит: он не хочет брать ответственность. Хотя человек может просить не поблажки, а нормальный выбор между тремя срочными задачами.

Эмоции работают как фильтр. Иногда они закрывают уши, иногда открывают слишком широко. Когда человек слышит то, что подтверждает его мнение, он становится доверчивым. Он кивает, радуется, почти не проверяет. Когда слышит то, что противоречит, он резко умнеет: замечает слабые места, требует доказательств, придирается к формулировкам. Это не критическое мышление. Это выборочная строгость.

С ней трудно бороться, потому что она приятна. Человеку нравится чувствовать себя разумным именно в тот момент, когда он защищает старую позицию. Он говорит: я просто требую фактов. Но почему-то факты, которые ему удобны, проходят без такой проверки. В споре это видно быстро. Один человек приносит данные, другой спрашивает про выборку, период, методику. Через пять минут второй приводит историю знакомого как железное доказательство своей мысли.

Слушание начинается с небольшой внутренней честности: я могу не хотеть слышать то, что сейчас говорят. Не потому, что оно глупое. Потому что оно мне неудобно. Такая честность не обязывает соглашаться. Она лишь дает шанс не

закрыться раньше времени.

Полезная привычка - отложить оценку. Не навсегда. На несколько минут. Пока человек говорит, цель одна: понять, что именно он утверждает, чего хочет, чего опасается, на чем строит вывод. Оценивать будете позже. Это звучит просто, но на практике раздражает. Мозг любит сразу сортировать: верно, неверно, полезно, вредно, наше, чужое. Отложить сортировку - почти физическое усилие.

Иногда я представляю разговор как стол, на который собеседник выкладывает предметы. Если я хватаю первый же предмет и начинаю доказывать, что он никуда не годится, человек перестает выкладывать остальные. Я победил в маленьком эпизоде и проиграл понимание. Лучше сначала дать ему разложить все, что он принес. Потом можно рассматривать. Может оказаться, что первый предмет и правда слабый, но пятый объясняет весь разговор.

Есть еще один прием, неприятный, но полезный: искать в чужих словах то, что может оказаться правдой против вас. Не то, что подтверждает вашу позицию. Не то, что легко высмеять. А именно то, что способно поколебать ваше удобное объяснение. Если сотрудник жалуется на хаос, не надо сразу вспоминать, где он сам ошибался. Сначала спросите себя: в чем он может быть прав? Если партнер критикует план, не надо сразу искать его личный интерес. Сначала спросите: какую слабость плана он видит раньше меня?

Такая привычка не делает человека уступчивым. Она де-

лает его менее слепым. Есть разница. Уступчивый человек сдает позицию, чтобы не было неприятно. Слушающий человек временно ослабляет хватку, чтобы увидеть больше. После этого он может твердо сказать нет. Но его нет будет точнее.

Многие разговоры портятся из-за спешки дать совет. Совет сам по себе не зло. Иногда человек пришел именно за ним. Проблема начинается, когда совет появляется раньше понимания. Собеседник еще объясняет, а слушатель уже видит простое решение. Ему кажется, что он помогает. На деле он часто сообщает: твоя ситуация понятна мне быстрее, чем тебе самому.

Есть советы, которые звучат как закрытая дверь. Попробуй поговорить с ним. Надо просто расставить приоритеты. Не бери в голову. Скажи прямо. Отдохни. Делегируй. Формально все может быть разумно. Но если человек слышал это уже десять раз, если пробовал и не вышло, если за простым действием стоит страх, зависимость, политика, деньги или стыд, такой совет только усиливает одиночество.

Иногда лучше спросить: что ты уже пробовал? Что мешает сделать очевидное? Какой вариант кажется тебе самым неприятным? Чего ты не хочешь потерять? После этих вопросов совет, если он понадобится, будет другим. Или окажется, что человеку нужен не совет, а помощь в том, чтобы признать уже известное решение.

Слушание требует присутствия, но присутствие не озна-

чает долгих часов. Можно провести с человеком сорок минут и ни разу по-настоящему не быть рядом. Можно поговорить семь минут так, что ему станет яснее, чем после двух совещаний. Дело не только во времени, а в качестве внимания. Хотя без времени тоже нельзя. Нельзя слушать глубоко, если вы внутренне уже в следующем звонке.

Самая распространенная ложь занятых людей: я слушаю, продолжай. Они говорят это, глядя в экран. Они правда могут уловить смысл фраз. Но собеседник считает другое: я для тебя второстепенен. Даже если он не обижается, он подстраивается. Убирает острые детали, сокращает сомнения, переходит на служебный язык. Разговор становится безопаснее и беднее.

Убрать телефон со стола - мелочь. Но иногда именно с нее начинается нормальный разговор. Не потому, что телефон магический враг внимания. А потому, что человек сам себе показывает: сейчас я здесь. Это действие меняет не только впечатление собеседника. Оно меняет внутреннее состояние слушателя. Тело перестает ждать сигнала, рука не тянется проверить экран, мысль меньше скачет.

Но внешние признаки внимания нельзя путать с вниманием. Можно смотреть в глаза и думать о своем. Можно кивать и презирать. Можно записывать и не понимать. Поэтому полезно иногда проверять себя простым вопросом: что сейчас в этом разговоре я не знаю? Если ответ: все уже ясно, значит, вы, скорее всего, перестали слушать. В живом разго-

воре почти всегда есть что-то неизвестное.

Еще одна ловушка - желание быть самым умным в комнате. Она не всегда выглядит как высокомерие. Иногда это просто привычка быстро приносить ценность. Человек слышит проблему и сразу хочет показать, что способен мыслить широко. Он добавляет контекст, вспоминает похожий случай, строит модель, предлагает рамку. Все это может быть полезно. Но если сделать это слишком рано, собеседник исчезает из собственного рассказа.

В хорошем разговоре слушатель не крадет центр тяжести. Он может добавить мысль, но не превращает чужую тему в свою лекцию. Он может спорить, но так, чтобы другому человеку было ясно: спор идет ради дела, а не ради победы. Он может предложить путь, но не так, будто единственный взрослый в комнате наконец взял управление.

Проверка простая: после вашей реплики собеседнику хочется говорить дальше или защищаться? Он уточняет, развивает, думает вслух? Или начинает доказывать, что не глуп и тоже все это учитывал? Если второе повторяется часто, возможно, дело не в его чувствительности. Возможно, ваши ответы слишком быстро закрывают пространство.

Слушание связано с уважением, но уважение здесь не про приятные слова. Уважать в разговоре - значит считать, что в чужом опыте есть сведения, которых у вас нет. Даже если человек ниже по должности. Даже если говорит неловко. Даже если ошибается в выводах. Он все равно может знать что-

то, что вам недоступно из вашего кресла.

Руководители особенно часто теряют это знание. Чем выше человек поднимается, тем больше к нему приходит очищенная речь. Плохие новости смягчают. Сомнения упаковывают. Конфликты описывают нейтрально. Люди стараются не выглядеть проблемными. В итоге начальник начинает жить среди фраз, которые звучат разумно, но мало пахнут реальностью. Чтобы пробиться сквозь этот слой, ему нужно слушать не только доклады, но и паузы, оговорки, слишком быстрые согласия.

Бывает, сотрудник говорит: да, конечно, сделаем. И именно это да должно насторожить. Не потому, что человек лжет. Может быть, он соглашается из привычки, из страха, из уважения к должности, из усталости. Хороший слушатель не устраивает допрос. Он просто оставляет место для правды: что может помешать? где я ошибаюсь в оценке? что из этого звучит нереалистично? Такие вопросы неудобны для самолюбия, зато полезны для работы.

Есть люди, которые боятся слушать глубоко, потому что тогда придется менять мнение. Этот страх понятен. Если я правда услышу другого, моя позиция может стать менее удобной. Придется признать, что решение было поспешным, что команда давно сигналил о проблеме, что клиент не капризничает, что конфликт не сводится к чужому характеру. Слушание несет риск. Оно может разрушить красивую версию событий.

Поэтому некоторые предпочитают безопасное слушание. Они дают человеку выговориться, но не впускают сказанное внутрь. Вежливо благодарят, обещают учесть, потом делают как собирались. Все спокойно, никто не кричит. Только доверие после таких разговоров уменьшается. Люди довольно быстро чувствуют, где их слова могут что-то изменить, а где они служат фоном для уже принятого решения.

Готовность изменить мнение не означает бесхребетность. Напротив, для нее нужна уверенность. Не та, которая шумит и требует признания, а более крепкая: я могу услышать сильный довод против себя и не рассыпаться. Я могу признать чужую правоту в одном пункте и не потерять всю позицию. Я могу сказать: здесь вы меня убедили. В зрелой рабочей культуре такие фразы не унижают. Они экономят месяцы ошибок.

Но слушание не должно превращать человека в бесконечный приемник чужих тревог. Есть другая крайность: быть тем, к кому все приходят выговориться. Такой человек умеет слушать, ему доверяют, он помогает разрядить напряжение, переводит чужую злость на более спокойный язык. В команде он часто незаметно держит много связей. Но если он не умеет ставить границы, его внимание начинают использовать как общий слив.

Сначала это даже приятно. Ты нужен. Тебе рассказывают то, что не говорят другим. Ты видишь скрытую жизнь организации. Потом приходит усталость. Свои задачи стоят, чу-

жие эмоции остаются внутри, голова не выключается вечером. Человек уже не слушает свободно, он несет смену. А слушание из истощения быстро становится раздраженным или механическим.

Здесь тоже нужна честность. Быть хорошим слушателем не значит быть доступным всегда. Иногда надо сказать: сейчас я не смогу нормально в это войти. Давай позже. Или: я слышу, что тебе тяжело, но с этим лучше идти к руководителю напрямую. Или: я могу побыть с тобой десять минут, а потом мне надо вернуться к работе. Такие границы не отменяют поддержки. Они сохраняют ее от превращения в обязанность без конца.

На практике слушание держится на нескольких простых, но трудных движениях. Замедлиться. Убрать лишнее. Заметить свой страх или желание блеснуть. Не перебивать первую неудобную мысль. Спросить так, чтобы человеку стало яснее, а не чтобы вам стало спокойнее. Отложить совет. Проверить, что вы поняли не только слова, но и ставку для собеседника. И потом, если нужно, говорить уже из этого места.

Ни одно из этих движений не выглядит великим. За них редко хвалят публично. В протоколе совещания не пишут: Иван Петрович сегодня не стал защищаться и поэтому команда сказала правду на двадцать минут раньше. Но именно из таких мелочей складывается доверие. Люди начинают приносить не только отшлифованные ответы, но и сырые наблюдения. Начинают предупреждать о рисках до того, как

они стали пожаром. Начинают спорить по делу, потому что меньше боятся, что спор примут за нападение.

И все же слушание каждый раз приходится начинать заново. Нельзя один раз стать человеком, который хорошо слушает, и дальше жить на этом звании. Сегодня вы выпались и спокойны, завтра спешите и злитесь. Сегодня собеседник вам симпатичен, завтра перед вами человек, который раздражает одним тоном. Сегодня тема безопасна, завтра она задевает вашу гордость. Навык проверяется не в удобных разговорах.

Самый честный вопрос перед сложной встречей звучит не красиво: что мне может помешать услышать? Не что мешает ему нормально объяснить. Не почему они опять придут неподготовленными. А именно мне. Может быть, я боюсь потерять лицо. Может быть, уже решил, что человек ленился. Может быть, хочу быстрее закрыть тему. Может быть, мне слишком нравится мой план. Если назвать помеху заранее, она не исчезнет, но станет видимой.

Видимая помеха слабее невидимой. В этом и начинается работа слушателя. Не в идеальной позе, не в мудром молчании, не в красивой технике пересказа. В способности заметить собственный шум раньше, чем он заглушит другого человека.

Глава 2 — Слушать человека, а не только его слова

Есть разговоры, где слова вроде бы понятны с первого раза. Человек говорит о сроке, бюджете, ошибке в документе, конфликте с поставщиком. Можно быстро записать проблему, задать пару уточняющих вопросов и перейти к делу. В рабочих местах так обычно и делают. Все заняты, всем надо дальше. Но потом почему-то оказывается, что срок был не главной темой, бюджет был лишь поводом, ошибка в документе давно раздражала не сама по себе, а потому что за ней стояло ощущение неуважения. Формально разговор состоялся. По существу человек остался один.

Слушать человека труднее, чем слушать его слова. Слова лежат на поверхности. Их можно процитировать, внести в протокол, пересказать начальнику. Человека так не внесешь. В нем есть интонация, пауза, усилие не сказать лишнего, взгляд в сторону, слишком быстрое согласие, смешок не к месту. Есть история отношений, усталость, надежда, страх быть неправильно понятым. Если все это отбросить как шум, разговор станет аккуратнее, но беднее.

Многие считают, что хорошее слушание состоит в точном понимании содержания. Это нужно. Без содержания мы скатываемся в догадки и красивую психологию. Но содержание

без человека превращается в сухую справку. В справке можно написать: сотрудник обеспокоен перераспределением нагрузки. В живом разговоре это может звучать иначе: он три месяца молчал, потому что не хотел выглядеть слабым, а теперь говорит спокойно только потому, что уже почти решил уйти.

Есть старая управленческая ошибка: думать, что эмоции мешают делу. На самом деле они часто и есть часть дела. Не вся часть, конечно. Нельзя отменить цифры тем, что кому-то неприятно. Нельзя заменить анализ сочувствием. Но если человек принес в разговор тревогу, злость или обиду, эти вещи будут работать внутри решения, даже если их не обсуждать. Они будут влиять на то, как он услышит поручение, как выполнит договоренность, как расскажет о ней другим.

Я видел команды, где люди говорили правильные фразы и плохо работали вместе. Все умели докладывать, формулировать риски, ставить задачи. Но почти никто не говорил прямо о том, что его задело, где он не верит решению, почему молчит на совещании, чего боится в следующем шаге. Такие команды выглядят взрослыми, пока не случится давление. Под давлением наружу выходит то, что давно не слушали.

Эмпатическое слушание часто понимают слишком мягко. Как будто это способ утешить человека, погладить его по плечу и сказать: я тебя понимаю. Иногда это нужно. Но в серьезном разговоре эмпатия не равна утешению. Это способ-

ность временно посмотреть на ситуацию из точки, где стоит другой человек, не теряя своей головы. Не соглашаться автоматически, не растворяться в чужой боли, не становиться адвокатом любой жалобы. Просто честно попытаться понять, как мир выглядит оттуда.

Это требует дисциплины. Гораздо легче оценить человека из своего кресла. Он драматизирует. Он сопротивляется изменениям. Он не умеет принимать обратную связь. Он слишком чувствителен. Он опять хочет исключения. Возможно, все это правда. Но если начать с ярлыка, дальше вы будете слышать только подтверждения. Человек скажет: мне трудно работать в таком темпе. Вы услышите: он не тянет. Он скажет: я не понимаю, кто принимает решение. Вы услышите: он спорит с властью. Он скажет: я не уверен, что клиент готов. Вы услышите: он боится продавать.

Чтобы слушать человека, надо хотя бы на время убрать готовое объяснение его поведения. Не выбросить навсегда, а отложить. Вместо вопроса что с ним не так полезнее спросить: что он видит такого, чего не вижу я? Что в его положении делает эту ситуацию разумной? Какая часть его реакции, если смотреть изнутри, может быть понятной?

Это не красивые вопросы для тренинга. Они меняют ход разговора. Когда руководитель спрашивает себя так, он иначе слышит жалобу. В ней появляется информация. Не обязательно удобная, зато настоящая. Оказывается, сотрудник не против изменений, он против того, что каждую пятницу пра-

вила меняются без объяснений. Коллега не саботирует решение, он помнит прошлый провал, о котором новые участники проекта не знают. Клиент не капризничает, он уже обжегся на обещаниях другой команды и теперь проверяет каждое слово.

Слушание человека начинается с признания: у него есть своя логика. Она может быть неполной, ошибочной, защитной, эмоциональной. Но она есть. Если вы ее не нашли, это еще не значит, что ее нет. Часто это значит, что вы слишком рано начали объяснять ему вашу.

Есть три слоя, которые стоит слышать в разговоре. Первый - факты. Что произошло, кто что сделал, какие сроки, какие цифры, какие договоренности. Второй - значение, которое человек придает этим фактам. Для одного задержка на два дня просто задержка. Для другого - доказательство, что его работу не уважают. Третий - чувство, которое возникло из этого значения: тревога, злость, стыд, облегчение, раздражение, надежда. Если слушать только первый слой, можно решить задачу и не заметить, что проблема вернется в другом виде.

Допустим, руководитель говорит сотруднику: отчет снова пришел поздно. Факт ясен. Сотрудник отвечает: да, я не успел, потому что ждал данные от продаж. Можно сразу спорить о процессе. Но если слушать внимательнее, в ответе может быть еще и защита: я не безответственный, я зависел от других. Если руководитель слышит только оправдание, он

давит сильнее. Если слышит страх быть признанным слабым, он может сказать иначе: я не пытаюсь назначить виноватого, мне нужно понять, где цепочка рвется. После такой фразы человек чаще говорит правду.

В хороших разговорах много зависит от того, чувствует ли собеседник безопасность. Не комфорт. Комфорт слишком слабое слово. Разговор может быть неприятным, острым, требовательным, но при этом безопасным. Безопасность означает: меня не уничтожат за честную фразу; мое сомнение не запишут как нелояльность; если я скажу о проблеме, меня не сделают самой проблемой.

Руководители иногда думают, что безопасность создается дружелюбием. Они стараются быть приятными, шутят, смягчают углы. Это помогает, но не всегда. Безопасность больше зависит от предсказуемости реакции. Если человек знает, что вы можете услышать плохую новость без немедленного наказания, он принесет ее раньше. Если знает, что вы зададите вопросы до обвинения, он меньше будет прятать детали. Если знает, что вы отличаете ошибку от обмана, разговоры станут честнее.

Слушатель создает безопасность не словами вроде у нас открытая культура. Эти слова давно стерлись. Он создает ее мелкими реакциями. Не перебил на самом неудобном месте. Не усмехнулся. Не полез сразу в телефон. Не сказал: ну это же очевидно. Не превратил чужое признание в лекцию. Потом выполнил обещание, которое дал в конце разговора. Так

люди проверяют, можно ли говорить с вами всерьез.

Особенно многое решает реакция на первую трудную фразу. Человек долго собирается и наконец говорит: мне кажется, мы недооценили риск. Или: я не согласен с этим решением. Или: после прошлого разговора я ушел злой. В этот момент слушатель выбирает не только ответ. Он выбирает, будет ли следующий уровень разговора. Если первая реакция - защита, шутка, раздражение или поспешное объяснение, человек отступит. Формально он может продолжить, но главное уже уберет.

Полезная реакция часто короче, чем хочется. Расскажите подробнее. Что именно вас задело? Где вы видите риск? Что я тогда не услышал? Эти фразы не решают проблему, но открывают ее. А пока проблема не открыта, любые решения преждевременны.

Слушать человека помогают не только уши. Лицо, плечи, дыхание, руки, скорость речи, паузы - все это часть разговора. Люди часто говорят телом раньше, чем словами. Сотрудник уверяет, что согласен, но смотрит в стол и сжимает ручку. Клиент говорит, что предложение интересное, но голос становится плоским. Коллега шутит, хотя глаза устали. Это не доказательства. Нельзя строить обвинение на том, что кто-то отвел взгляд. Но это поводы осторожно уточнить.

С телесными сигналами легко ошибиться. Один человек смотрит в сторону, потому что лжет, другой - потому что думает, третий - потому что ему неловко от прямого взгляда.

Поэтому внимательный слушатель не изображает ясновидящего. Он не говорит: я вижу, вы злитесь. Лучше мягче: я могу ошибаться, но мне кажется, здесь есть напряжение. Что происходит? Такая фраза оставляет человеку право поправить вас.

Иногда простое замечание о состоянии меняет разговор сильнее, чем умный анализ. Вы говорите: похоже, эта тема вас утомила. И человек впервые за встречу выдыхает: да, потому что мы обсуждаем ее четвертый раз, а решение все время откладывается. Или вы говорите: кажется, вы оживились, когда заговорили о втором варианте. И клиент отвечает: да, потому что там есть то, ради чего мы вообще начинали проект. Вы не прочитали мысли. Вы заметили след и дали человеку пойти по нему.

В деловом языке есть привычка прятать чувства за нейтральными словами. Люди говорят: у меня есть опасения. На деле они боятся провала. Говорят: есть вопрос по взаимодействию. На деле злятся на конкретного человека. Говорят: нужно уточнить ожидания. На деле чувствуют, что их используют. Слушатель не должен грубо вытаскивать это наружу. Но он должен слышать, что за гладкой формулировкой может стоять живая сила.

Хороший вопрос здесь не разоблачает, а помогает назвать. Когда вы говорите: что для вас самое неприятное в этой ситуации? - вы приглашаете человека к более точной речи. Когда спрашиваете: чего вы опасаетесь, если мы пойдем этим

путем? - вы переводите смутное сопротивление в обсуждаемый риск. Когда уточняете: что должно измениться, чтобы вы могли поддержать решение? - вы помогаете выйти из жалобы к условиям действия.

Есть люди, которые боятся таких вопросов, потому что разговор станет слишком личным. Иногда и правда не надо углубляться. Не каждый рабочий разговор должен превращаться в исповедь. Но личное уже присутствует там, где люди отвечают за результат, зависят друг от друга, рискуют репутацией, временем, деньгами. Вопрос только в том, будет оно названо достаточно аккуратно или начнет управлять из тени.

Слушать с эмпатией не значит спрашивать о детстве, травмах и тайных мотивах. Это значит не делать вид, будто человек состоит только из должностных обязанностей. У него есть предел сил. У него есть гордость. Есть страх ошибиться. Есть желание быть полезным. Есть воспоминания о том, как его однажды не услышали. Все это входит в работу чаще, чем принято признавать.

Один из признаков хорошего слушания - человек после разговора лучше понимает самого себя. Не только вас. Не только задачу. Себя в этой задаче. Он пришел с клубком раздражения, а уходит с более ясной фразой: я злюсь не на сам план, а на то, что меня подключили слишком поздно. Или: я боялся признаться, что не понимаю критерии. Или: я сопротивляюсь, потому что вижу риск для клиента, а не потому

что не хочу работать.

Такое прояснение нельзя навязать. Его можно только под-
держивать. Для этого слушатель не спешит закрывать паузы. В
обычном разговоре пауза кажется неловкой. Хочется запол-
нить ее советом, шуткой, новой формулировкой. Но часто
именно в паузе человек достает более точную мысль. Если
вы выдержали три лишние секунды, он может сказать то, ра-
ди чего весь разговор был нужен.

Молчание бывает разным. Есть холодное молчание, ко-
торое наказывает. Есть молчание безразличное, когда чело-
век просто ждет своей очереди. Есть молчание вниматель-
ное. Оно чувствуется по лицу, позе, готовности быть здесь.
В таком молчании собеседник не проваливается, а думает.
Оно редко бывает долгим. Но без него глубокий разговор
почти невозможен.

Особенно трудно слушать человека, который говорит пло-
хо. Сбивчиво, длинно, с лишними деталями, возвращаясь к
одному и тому же, путая важное с второстепенным. Опыт-
ный слушатель не обязан терпеть бесконечный поток. Но
прежде чем его упорядочивать, стоит понять, почему чело-
век так говорит. Он не подготовился? Боится? Слишком дав-
но молчал? Не знает, что здесь можно прямо назвать глав-
ное? От причины зависит вмешательство.

Можно перебить разрушительно: короче, в чем проблема?
Можно вмешаться полезно: я хочу вас понять, давайте оста-
новимся на одном месте. Что из всего этого сейчас главное?

Разница в тоне и намерении огромная. В первом случае вы сообщаете: вы говорите неправильно. Во втором помогаете человеку самому добраться до сути.

Иногда слушание требует не больше мягкости, а больше ясности. Если человек ходит кругами, полезно сказать: я слышу три темы. Первая - срок, вторая - распределение ответственности, третья - ваш конфликт с Антоном. С чего начнем? Такая фраза собирает разговор. Собеседник чувствует, что его не оборвали, а удержали. Хорошее слушание не всегда тихое. Иногда оно структурирует.

Но структура не должна становиться клеткой. Бывает, руководитель слишком рано раскладывает чужую речь по пунктам. Ему легче работать с пунктами, чем с живым беспорядком. Он говорит: давайте по порядку. И человек, который наконец решился сказать о главном, снова возвращается в безопасный отчет. Порядок нужен, но после того, как вы поняли, что именно пытается прорваться через беспорядок.

Есть особый вид разговора, где человек проверяет, можно ли ему доверять вам больше. Он начинает с малого. С осторожной жалобы, с намека, с полуфразы. Если вы отвечаете внимательно, он делает следующий шаг. Если нет - отступает и говорит: да ничего, разберемся. Многие руководители слышат это да ничего и верят. А потом удивляются, что проблема всплыла через месяц уже в тяжелом виде.

Фраза да ничего часто означает очень многое. Она может означать: я понял, что сейчас не время. Или: вы не тот че-

ловек, кому это можно сказать. Или: я не хочу платить цену за честность. Слушатель не должен каждый раз раскапывать. Но если да ничего прозвучало после напряженной паузы, стоит спросить: похоже, что-то все-таки есть. Скажите хотя бы в общих чертах.

Внимание к человеку проявляется и в том, как мы обращаемся с его уязвимостью после разговора. Если человек открыл трудную тему, а потом вы небрежно пересказали ее другим, доверие закончится. Если он признал ошибку, а вы используете это как оружие в следующем споре, больше он не принесет вам правду. Слушание не заканчивается в момент, когда закрылась дверь. Оно продолжается в том, как вы храните услышанное.

Конечно, не все можно оставить между двумя людьми. В рабочих ситуациях бывают риски, нарушения, вещи, которые надо передавать дальше. Но и тогда имеет значение способ. Можно сказать: я обязан поднять это выше, потому что вопрос серьезный. Давайте обсудим, как сделать это корректно. Человек может не обрадоваться, но поймет границы. Хуже, когда слушатель сначала создает ощущение доверительности, а потом тайно использует сказанное в своих целях.

Эмпатия без честности превращается в липкую вежливость. Человек чувствует, что его вроде бы понимают, но не уважают достаточно, чтобы сказать правду. Хороший слушатель может быть теплым и прямым. Он может сказать: я по-

нимаю, почему вы злитесь, и все же срыв срока остается вашей ответственностью. Или: я слышу, что вам было трудно, но в письме вы перешли границу. Такая фраза не отменяет понимания. Она делает его взрослым.

Слушать человека не значит освобождать его от последствий. Это частая путаница. Если я понял, почему сотрудник накричал на коллегу, это не значит, что крик допустим. Если я услышал страх за проект, это не значит, что можно саботировать решение. Понимание объясняет поведение, но не всегда оправдывает. Наоборот, без понимания последствия часто выглядят как наказание, а с пониманием могут стать частью исправления.

В этом смысле хороший слушатель помогает человеку сохранить достоинство даже в неприятном разговоре. Не прячет проблему. Не делает вид, что ничего не случилось. Но говорит так, чтобы у другого оставалась возможность отвечать, думать, меняться. Люди редко меняются, когда их загоняют в угол. Они либо нападают, либо сдаются внешне, либо ждут случая отыграться. Слушание дает им другой выход: признать часть правды без полного унижения.

В рабочих конфликтах это особенно заметно. Два человека спорят о задаче, но на самом деле каждый защищает лицо. Один боится, что его считают непрофессиональным. Другой - что его вклад снова присвоят. Они говорят о таблице, макете, сроке, письме клиенту. Но накал не соответствует теме. Значит, под темой есть отношение.

Если слушатель замечает это, он может развести два канала разговора. Сначала подтвердить связь: я хочу, чтобы мы решили это вместе, мне важно продолжать нормально работать. Потом вернуться к задаче. Такая фраза кажется лишней тем, кто любит сразу к сути. Но иногда без нее сути уже не будет. Люди не могут обсуждать дело, пока думают, что их атакуют.

Фразы поддержки не должны быть сладкими. Достаточно простых: я вижу, что вы много в это вложили. Понимаю, почему вас задело мое решение. Мне важно услышать вашу сторону. Давайте попробуем разобраться без поиска виноватого. Если говорить это честно, напряжение часто падает. Не исчезает, но становится управляемым.

Главное - не использовать такие фразы как манипуляцию. Люди быстро чувствуют фальшь. Если вы говорите я ценю вашу позицию, а лицом показываете нетерпение, лучше бы вы молчали. Если вы произносите мне важно услышать, а через минуту перебиваете, вы учите человека не верить вашим словам. В слушании тело и последующие действия проверяют язык.

Человеку важно не только быть услышанным в моменте, но и увидеть, что услышанное куда-то попало. После серьезного разговора полезно сделать маленький след. Коротко подытожить: я понял три вещи. Вот что мы меняем. Вот что пока не меняем и почему. Вот к чему вернемся через неделю. Это простая дисциплина. Без нее даже хороший раз-

говор растворяется.

Если вы не можете принять предложение собеседника, это тоже надо объяснить. Иначе он решит, что его слушали для вида. Объяснение не обязано быть длинным. Достаточно: я понял ваш аргумент про риск для клиента, но сейчас выбираю другой путь, потому что у нас есть ограничение по контракту. Давайте заранее поставим проверку через две недели. В такой фразе есть уважение: чужая мысль не победила, но была учтена.

Слушать человека значит еще и слышать, когда он не готов говорить. Иногда лучший шаг - не давить. Человек явно закрыт, отвечает односложно, смотрит на часы. Можно задать еще десять вопросов и получить еще десять пустых ответов. А можно сказать: кажется, сейчас не лучшее время. Давайте вернемся к этому завтра, если тема не срочная. Такое отступление иногда сохраняет разговор для будущего.

Но бывают моменты, когда откладывать нельзя. Тогда слушание становится тверже: нам нужно обсудить это сейчас, потому что решение уходит сегодня. Я понимаю, что вам неприятно, но без вашей позиции мы ошибемся. Здесь эмпатия не уступает реальности. Она помогает пройти через нее без лишнего ущерба.

Слушание человека требует любопытства. Не праздного, не любопытства к чужим слабостям, а делового интереса к тому, как другой устроил смысл происходящего. Почему он выбрал эти слова? Почему эту деталь повторил дважды? По-

чему оживился на одном варианте и потух на другом? Что он защищает? Что ему дорого? Без такого интереса слушание быстро становится процедурой.

При этом любопытство должно служить собеседнику и делу, а не вашему желанию все знать. Есть вопросы, которые только удовлетворяют интерес слушателя. Они могут быть тонкими, даже умными, но уводят человека туда, куда ему не нужно. Перед серьезным вопросом полезно спросить себя: поможет ли ответ самому разговору? Если нет, возможно, вопрос лучше оставить при себе.

Слушание - не сбор чужих тайн. Это работа с тем, что нужно для понимания и действия. Иногда достаточно услышать: у человека есть сильное опасение, но он не готов раскрыть личную причину. И этого достаточно, чтобы аккуратно выстроить следующий шаг. Не всякая закрытая дверь требует взлома.

Сильное слушание меняет и самого слушателя. Если вы правда входите в чужую перспективу, вы рискуете выйти из разговора не тем же человеком. Узнать, что ваш стиль пугает людей. Что решение, которым вы гордились, на нижнем уровне породило хаос. Что человек, которого вы считали пассивным, давно удерживает участок работы, о котором никто не спрашивал. Это неприятные открытия. Но без них руководитель взрослеет только в собственном воображении.

Некоторые избегают слушания именно поэтому. Пока люди говорят только то, что удобно слышать, можно сохранять

красивую картину. В ней команда мотивирована, клиенты довольны, процессы понятны, конфликты частные. Потом реальность прорывается сразу большой проблемой. И выясняется, что сигналы были давно. Их не хотели слушать.

Хорошая организация отличается не тем, что в ней нет плохих новостей. Плохие новости есть везде. Она отличается тем, как рано они становятся слышны и что с ними делают. Если за плохую новость наказывают носителя, люди научатся приносить ее поздно. Если за честное сомнение стыдят, сомнение уйдет в коридоры. Если слушают только уверенных и громких, тихие знания пропадут.

Поэтому умение слушать человека - не украшение лидерства и не приятная личная черта. Это способ получать реальность до того, как она стала слишком дорогой. Реальность редко приходит в чистом виде. Она приходит через людей, а люди говорят неровно, защищаются, путаются, обижаются, преувеличивают, молчат, проверяют границы. Слушатель должен уметь отделить шум от сигнала, но не перепутать живого человека с шумом.

В конце концов, большинство людей хотят быть не только понятыми, но и воспринятыми всерьез. Разница большая. Понять можно и снисходительно. Воспринять всерьез - значит допустить, что сказанное может повлиять на ваш взгляд, ваше решение, ваш следующий вопрос. Это и чувствуется в разговоре сильнее всего.

Когда человек выходит из такого разговора, он не все-

гда счастлив. Ему могли отказать, указать на ошибку, поставить трудную задачу. Но если его слышали по-настоящему, у него остается другое чувство: со мной обошлись как со взрослым. В работе это чувство стоит дорого. На нем держится готовность говорить правду в следующий раз.

Глава 3 — Присутствовать там, где вы уже сидите

Самая неприятная правда о внимании состоит в том, что человек может находиться рядом и при этом отсутствовать. Он сидит за столом, смотрит на собеседника, иногда кивает, задает уместные вопросы, даже повторяет последние слова. Но внутри он уже ушел. В следующий звонок, в письмо, которое не успел отправить, в спор с начальником, в домашнюю тревогу, в собственную усталость. Тело осталось в комнате. Разговор потерял человека.

В деловой жизни это происходит постоянно и почти не считается нарушением. Все заняты. У всех календарь забит так плотно, что одна встреча начинается раньше, чем закончилась предыдущая в голове. Человек выходит из разговора о бюджете и через минуту должен слушать сотрудника, у которого конфликт с коллегой. Еще через полчаса он обсуждает стратегию, потом отвечает на письмо, потом принимает решение по клиенту. Каждая тема важна, но внимание не успевает переодеться.

Отсюда рождается странная форма вежливого отсутствия. Руководитель говорит: да, я с вами. Сотрудник продолжает, но уже чувствует, что это не совсем правда. Он видит короткий взгляд в экран, слышит слишком быстрое да-да, заме-

чает, что вопрос задан не из услышанного, а из привычного набора. Человек может не обидеться. Он просто сокращает себя. Говорит меньше, выбирает безопасные формулировки, убирает то, ради чего пришел.

Присутствие нельзя заменить временем. Можно проводить с людьми много часов и оставлять у них чувство, что вас не было. Можно выделить десять минут и за эти десять минут дать больше внимания, чем другой дает за длинное совещание. Время нужно, но оно не делает работу само. Если я сижу напротив человека сорок минут, а половину из них думаю о том, как успеть к следующей встрече, я не слушаю сорок минут. Я слушаю обрывками.

Один руководитель как-то жаловался, что команда считает его недоступным. Он возмущался: я же постоянно с ними встречаюсь. Он действительно встречался. В календаре было множество один на один, рабочих обсуждений, коротких сверок. Но когда мы стали разбирать, как проходят эти встречи, выяснилось, что он почти всегда совмещал. Проверял сообщения, подписывал документы, думал вслух о других проектах, прерывал разговор фразой: одну секунду, я только отвечу. Он был щедр на время и скуп на присутствие.

Команда чувствовала нехватку минут. Она чувствовала нехватку человека, который в эти минуты был бы целиком здесь. После нескольких разговоров он попробовал простую вещь: перед встречей закрывать ноутбук, убирать телефон экраном вниз, делать паузу на вдох и спрашивать себя,

кто сейчас войдет и зачем. Никакой большой техники. Через месяц люди стали говорить, что с ним легче обсуждать трудное. Встреч стало даже меньше, потому что многие вопросы решались быстрее.

Это важный парадокс. Когда человек действительно присутствует, разговор часто укорачивается. Не потому, что он торопит. Наоборот. Просто меньше приходится повторять, защищаться, заходить издалека, проверять, слушают ли тебя. Собеседник быстрее говорит главное. Слушатель быстрее замечает узел. Оба меньше тратят сил на шум вокруг разговора.

Присутствие начинается до первой фразы. Если вы заходите на встречу с внутренним остатком прошлого разговора, он будет сидеть рядом с вами. Кто-то пять минут назад сказал неприятную вещь, и теперь вы слышите нового собеседника через раздражение. Кто-то похвалил вас, и вы становитесь слишком самоуверенным. Вы получили плохую новость и теперь любой вопрос кажется лишней нагрузкой. Человек перед вами не знает всего этого. Он пришел к вам в настоящее время, а вы еще живете в предыдущем.

Поэтому перед важным разговором нужна короткая внутренняя уборка. Не медитация на двадцать минут, не сложная практика, а честная остановка. Что я сейчас несу в эту комнату? Злость? Спешку? желание доказать? страх плохой новости? Если назвать это до начала разговора, оно не исчезнет, но перестанет притворяться нейтральным мышлением.

Внимание тесно связано с телом. Это звучит почти слишком просто, но стоит понаблюдать. Человек, который сидит развернутым к двери, одной рукой держит телефон, другой листает бумаги, редко слушает глубоко. Его тело готово уйти. Человек, который откинулся назад и скрестил руки, может быть внимателен, но собеседник часто считывает закрытость. Человек, который наклонился вперед слишком резко, может давить. Мы слушаем не только ушами, но и позой.

Иногда достаточно сесть иначе. Оба стопами на пол. Плечи не подняты к ушам. Телефон убран. Взгляд не приклеен к собеседнику, но возвращается к нему. Руки не заняты предметом, который помогает убежать. Такая поза не делает человека мудрым. Но она снижает количество путей к бегству. Тело говорит голове: мы сейчас здесь.

Многие недооценивают этот путь. Им кажется, что главное - мысль, а тело вторично. Но тело часто быстрее мысли. Если вы сидите так, будто разговор мешает вам успеть к настоящей работе, вы скоро начнете так думать. Если вы садитесь так, будто человек перед вами имеет значение, вам легче услышать, в чем оно. Внешнее действие меняет внутреннее состояние не всегда, но чаще, чем мы хотим признать.

Присутствие особенно трудно для людей, которые гордятся скоростью мышления. Они быстро понимают, быстро связывают, быстро предсказывают следующий ход. Это полезно в анализе и опасно в разговоре. Быстрый ум постоянно забегает вперед. Собеседник еще говорит первую половину фра-

зы, а слушатель уже достроил вторую, придумал ответ, увидел слабое место, вспомнил аналогию. Он может оказаться прав. Но даже правота, пришедшая слишком рано, мешает услышать то, что не укладывается в догадку.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.