

ИСКУССТВО УВЕРЕННОГО РАЗГОВОРА

Как перестать
изображать
уверенность
и начать общаться
свободнее
и живее

ВИКТОР КРОСС

Виктор Кросс

**Искусство уверенного
разговора. Как перестать
изображать уверенность и начать
общаться свободнее и живее**

«Автор»

2026

Кросс В.

Искусство уверенного разговора. Как перестать изображать уверенность и начать общаться свободнее и живее / В. Кросс — «Автор», 2026

Большинство неловких разговоров портит не молчание, а желание выглядеть человеком, которому никогда не бывает неловко. Эта книга снимает с общения маску выступления. Она показывает, что тихому не нужно становиться шумным, а разговорчивому не обязательно говорить ещё больше. Вместо роли уверенного человека здесь предлагаются более трудные вещи: замечать собеседника, понимать собственный ритм, начинать без спектакля, выдерживать паузы, задавать вопросы, слушать и вовремя уходить. Это книга не о блеске, а о свободе. После неё хороший разговор выглядит не как победа над другим, а как редкая ситуация, в которой обоим не приходится изображать лучшую версию себя.

© Кросс В., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Искусство уверенного разговора	5
Введение	6
Глава 1. Один размер не подходит всем	9
Глава 2. Своя мера разговора	15
Глава 3. Где вы набираете силы	21
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Виктор Кросс
**Искусство уверенного разговора. Как
перестать изображать уверенность и
начать общаться свободнее и живее**

Искусство уверенного разговора

Введение и первая часть

Введение

Эта книга начинается с простой неловкости. Человек входит в комнату, где уже стоят люди, уже смеются, уже разговаривают, и вдруг ему кажется, что он опоздал не на встречу, а в чужую жизнь. Все будто знают, что делать. Один сразу находит знакомых. Другой легко вставляет шутку. Третий пожимает руки так уверенно, словно всю неделю только этим и занимался. А ты стоишь с чашкой чая, которая зачем-то стала слишком горячей, и думаешь: сейчас надо что-то сказать. Желательно умное. Желательно короткое. Желательно так, чтобы после этого не захотелось уйти домой.

Смешно, но именно с этого начинается большая часть разговоров. Не с красивого вступления, не с хорошего вопроса, не с умения держаться. С внутреннего шума. Мы слышим не другого человека, а себя: как я выгляжу, что обо мне подумают, почему я молчу, почему сказал именно это, не слишком ли быстро ответил, не слишком ли долго смотрю в глаза. И пока внутри идет этот маленький суд, собеседник стоит рядом, такой же живой, такой же неуверенный в чем-то своем, только мы его почти не видим.

Я долго думал, что уверенность в разговоре дается одним людям при рождении, а другим не выдается совсем. Одним достается легкая походка, громкий голос, быстрый ум и способность познакомиться с кем угодно у стойки регистрации. Другим остается держаться у стены, ждать, пока их заметят, и потом возвращаться домой с мыслью: опять не получилось. Позже я понял, что делил людей слишком грубо. У тех, кто много говорит, свои трудности. Им бывает трудно остановиться. Трудно услышать, что человек напротив уже устал. Трудно выдержать паузу и не заполнить ее собой. У тех, кто говорит мало, другие трудности. Им трудно начать. Трудно решиться. Трудно поверить, что их спокойный способ быть рядом тоже может быть ценным.

Мы часто пытаемся чинить не то место. Тихий человек решает, что ему нужно стать шумным. Общительный человек решает, что если он будет говорить еще ярче, его наконец услышат. Руководитель учится фразам из тренинга, продавец учит приемы влияния, родитель ищет правильную интонацию, супруги подбирают слова, чтобы не поссориться. В этом есть польза, но есть и ловушка. Приемы не спасают, если человек вынужден играть чужую роль. Через полчаса такой роли устаешь сильнее, чем после тяжелой работы.

Разговор становится легче не тогда, когда мы изображаем уверенных людей, а когда перестаем считать свою природу помехой. Один человек думает вслух. Другому нужно время, чтобы мысль созрела. Один любит большую компанию, потому что в ней заряжается. Другой после той же компании чувствует себя так, будто целый день носил мебель. Один говорит быстро и находит смысл по дороге. Другой сначала молчит, а потом приносит точную мысль, которую стоило подождать. Проблема начинается, когда каждый из них уверен, что правильный способ только один.

Сколько плохих разговоров случилось не из-за злости, а из-за этого заблуждения. Начальник считает молчаливого сотрудника безынициативным, хотя тот просто думает прежде, чем говорить. Сотрудник считает начальника самовлюбленным, хотя тот привык проверять идеи вслух. Муж решает, что жена давит, потому что она сразу ищет действие. Жена решает, что муж уходит от ответственности, потому что ему нужно подумать. Друзья обижаются друг на друга не потому, что им все равно, а потому что они по-разному восстанавливают силы после людей.

Мне нравится образ старого дома. Вы въезжаете, видите выцветшие обои, неудобные выключатели, шкафы не там, где надо, и первое желание - переделать все сразу. Но дом не становится вашим за один вечер. Сначала вы разбираете коробки. Потом находите место для чашек. Потом меняете лампу в прихожей, потому что каждый раз спотыкаетесь в темноте. Через месяц вдруг замечаете: здесь уже можно жить. С разговором так же. Нельзя за один

вечер стать человеком, которому легко со всеми. Да это и не нужно. Нужно научиться делать маленькие верные движения, которые подходят именно вам.

Эта книга не о том, как произвести впечатление. Впечатление слишком хрупкая вещь. Сегодня оно получилось, завтра нет. Она не о том, как нравиться всем. Это вообще плохая цель: она быстро делает человека осторожным, зависимым и скучным. Эта книга о другом: как говорить так, чтобы не предавать себя и не терять другого человека из вида. Как начинать разговор без внутренней паники. Как поддерживать его, не превращаясь в ведущего викторины. Как слушать так, чтобы собеседнику не приходилось доказывать свое право быть услышанным. Как заканчивать разговор без побега и без грубости.

Самое странное в разговорах то, что мы занимаемся ими каждый день, но редко учимся им сознательно. Мы можем годами улучшать рабочие навыки, учить языки, разбираться в программах, настраивать технику, смотреть уроки по фотографии, спорту, финансам. А разговор оставляем на самотек. Получается как получается. Если вышло плохо, списываем на характер. Если вышло хорошо, считаем случайностью. Между тем почти все, что нам дорого, проходит через разговор: работа, дружба, любовь, воспитание детей, просьбы, отказы, примирения, переговоры, даже обычная покупка хлеба в маленькой лавке.

Разговор кажется простым: один говорит, другой слушает. Потом наоборот. Но в реальности между ними стоит целый ряд невидимых стекол. Воспитание, опыт, страхи, профессия, возраст, язык, привычка защищаться, память о прошлых неудачах. Один говорит: «Мне нужно подумать», а другой слышит: «Я не хочу этим заниматься». Один говорит: «Давай быстрее решим», а другой слышит: «Твои чувства не имеют значения». Слова вроде бы обычные, но проходят через разные фильтры и приходят уже другими.

Поэтому уверенный разговор начинается не с готовых фраз, а с честного предположения: я могу понимать не все. Это предположение снимает с нас странную обязанность угадывать мысли другого человека. Мы перестаем играть в ясновидящих. Можно спросить. Можно уточнить. Можно признать, что понял не так. Можно начать заново. В хорошей беседе это не слабость, а нормальная работа двух людей, которые не хотят колоть друг друга случайными иглами.

В одном разговоре мы обычно приносим с собой целый чемодан: свои истории, темы, знания, тревоги, любимые ответы, привычные защиты. Собеседник приносит свой. Если каждый будет раскладывать только свое, места быстро не останется. Если один разложит все, а другой будет только смотреть, тоже выйдет бедно. Живой разговор начинается там, где находится общая полка. Может быть, это город, дети, работа, музыка, дорога, усталость после длинного дня, смешная деталь в помещении, одинаковое отношение к холодному кофе. Не обязательно что-то большое. Иногда достаточно маленького совпадения, чтобы человек перестал быть чужим.

Общая почва не означает одинаковость. Наоборот, если бы мы были одинаковыми, говорить было бы не о чем. Разница дает беседе воздух. Один видел то, чего не видел другой. Один жил в городе, где другой никогда не был. Один умеет чинить вещи, другой умеет объяснять сложное простыми словами. Один помнит запах школьной столовой, другой вырос в другом мире. Хороший разговор держится на двух движениях: найти место, где мы похожи, и осторожно зайти туда, где мы отличаемся.

Здесь пригодится роль исследователя. Не допрашивающего, не продавца, не человека, который пришел доказать свою правоту, а исследователя. Он не идет в лес с уверенностью, что все уже знает. Он берет несколько нужных инструментов, смотрит под ноги, замечает тропинки, иногда возвращается, если зашел не туда. В разговоре это означает простые вещи: наблюдать, слушать, задавать вопрос по тому, что человек уже сказал, не тащить беседу силой в заранее выбранную сторону.

Многие боятся тишины. Им кажется, что пауза сразу разоблачает их несостоятельность. Но пауза не враг. Иногда она дает человеку место. Иногда показывает, что тема закончилась. Иногда приглашает к более честной фразе. Опасна не тишина, а паника перед тишиной. Из-за нее мы начинаем говорить лишнее, шутить не к месту, задавать вопрос, который нас самих не интересует, соглашаться с тем, с чем не согласны. Лучше выдержать несколько секунд и остаться живым человеком, чем спасти разговор мусором.

Есть еще одна привычка, которая мешает: мы хотим сразу быть хорошими собеседниками. Не нормальными, не внимательными, не постепенно обучающимися, а именно хорошими. Желательно с первого подхода. Но разговорный навык растет как любая ручная работа. Сначала неровно. Потом немного лучше. Потом появляется чувство материала. Человек, который учится готовить, не бросает кухню после первого пересоленного супа. Почему же после одного неловкого знакомства мы делаем вывод о всей своей личности?

Эта книга будет идти по простой дороге. Сначала мы разберемся, почему один рецепт общения не подходит всем. Потом посмотрим, как устроена уверенность в разговоре и почему она меньше связана с громкостью голоса, чем принято думать. Потом перейдем к началу беседы, ее развитию, завершению и тому, что остается после нее. В конце концов разговор не заканчивается последней репликой. Иногда главное происходит позже, когда вы вспомнили имя человека, отправили обещанную статью, спросили о его больной матери или просто в следующий раз начали не с нуля.

Мне не хочется обещать, что после этой книги вы станете человеком, который легко входит в любую комнату и сразу собирает вокруг себя людей. Возможно, и не надо. Пусть кто-то другой собирает круг. Может быть, ваша сила в том, чтобы заметить одного человека, который стоит у окна и не знает, куда деть руки. Подойти. Сказать обычную фразу. Услышать обычный ответ. И не убежать.

Иногда именно так начинается самый нужный разговор.

Глава 1. Один размер не подходит всем

Я видел людей, которые читали книги о беседе так, как больной читает инструкцию к лекарству. Вот дозировка: улыбнуться, назвать человека по имени, задать открытый вопрос, повторить последнюю фразу, выдержать зрительный контакт. Через пять минут они уже устали. Не потому, что советы плохие. Многие советы вполне разумные. Беда в том, что человек пытался надеть на себя чужой костюм. Плечи тянут, рукава короткие, воротник душит, а ему говорят: «Просто носите увереннее».

В разговорах это происходит постоянно. Мы берем прием, который хорошо работает у одного человека, и решаем, что он должен работать у всех. Общительный ведущий легко начинает с шуток. Значит, и мне нужно шутить. Опытный продавец задает прямой вопрос. Значит, и мне надо задавать прямые вопросы. Руководитель быстро переходит к делу. Значит, долгие вступления лишние. Но приемы без учета характера похожи на обувь без размера. Формально обувь есть. Ходить больно.

Я не говорю, что человек не может меняться. Может. И должен, если его привычки ранят других или мешают жить. Но одно дело развивать навык, другое дело объявить собственную природу браком. Тихий человек может научиться начинать разговор. Это не значит, что он обязан стать шумным. Быстрый человек может научиться слушать. Это не значит, что ему нужно перестать быть энергичным. Мы не выбрасываем инструмент только потому, что у соседа другой.

Представьте двух людей на рабочей встрече. Сергей говорит мало. Он сидит с блокнотом, иногда кивает, почти не перебивает. После совещания начальник думает: «Пассивный. Нечего предложить». А Сергей через час присылает письмо, где в трех абзацах точно формулирует риск, который никто не заметил. На той же встрече Павел говорит много. Он перебирает варианты вслух, спорит, меняет мнение по ходу дела. Кто-то раздражается: «Опять занял весь воздух». Но именно в его быстрых фразах родилась идея, которую потом команда довела до ума.

Кто из них лучше общается? Неправильный вопрос. Лучше для чего? В какой ситуации? С кем рядом? Сергей может погубить момент, если промолчит там, где нужно предупредить сразу. Павел может разрушить доверие, если не заметит, что люди перестали успевать за ним. Но оба приносят пользу, когда понимают свой способ и не считают его единственно верным.

Обычно людей делят на тех, кому трудно говорить, и тех, кому трудно слушать. Деление грубое, но полезное. Первые часто думают: «Что сказать? Как начать? Почему у меня пустая голова?» Вторые чаще думают иначе: «Почему меня не поняли? Почему они не реагируют? Почему разговор не движется?» Первым кажется, что входная дверь слишком тяжелая. Вторые уже вошли, прошли по комнате и не заметили, что задели локтем вазу.

Человеку, которому трудно говорить, нужны не только фразы для начала. Ему нужно разрешение быть собой. Он должен знать: пауза не делает его глупым, спокойный голос не делает его незаметным, желание подумать не делает его слабым. Его сила часто в наблюдении. Он замечает интонацию, усталость, мелкую деталь, которую другой пропускает. Он не всегда первым берет слово, зато может сказать то, что удержит разговор от пустоты.

Человеку, которому трудно слушать, тоже нужно не обвинение, а настройка. Его энергия не враг. Благодаря таким людям комнаты оживают, планы сдвигаются, знакомства начинаются. Но энергия без внимания быстро превращается в шум. Он может говорить о человеке, не разговаривая с человеком. Может задавать вопрос только для того, чтобы получить очередь говорить. Может принять молчание за согласие, хотя это было замешательство.

Уверенность в разговоре не равна смелости говорить много. Я встречал людей, которые говорили без остановки и при этом боялись тишины так сильно, что заполняли ее чем угодно. И встречал спокойных людей, которые говорили редко, но в их коротких фразах было больше

устойчивости, чем в длинной речи. Настоящая уверенность больше похожа на способность оставаться в контакте: с собой, с другим человеком, с темой, с реальностью момента.

Плохая новость в том, что готовый набор фраз не делает нас такими. Хорошая новость в том, что нам и не нужен готовый набор на все случаи. Разговор не экзамен, где нужно вспомнить правильный билет. Это встреча двух людей, у каждого из которых есть своя карта местности. Часть карты совпадает, часть нет. Сначала нужно найти совпадение.

Однажды я наблюдал сцену в поликлинике. В очереди сидели два мужчины. Один листал телефон, другой держал в руках папку с анализами и явно нервничал. Минут десять они молчали. Потом первый посмотрел на табло и сказал: «Кажется, этот номер сегодня состарится вместе с нами». Второй усмехнулся. Не громко, почти осторожно. Через минуту они уже обсуждали, кто откуда приехал, почему в коридоре холодно и как трудно уговорить родителей идти к врачу. Никакой техники. Обычная фраза о ситуации. Маленькая общая почва.

С этого и стоит начинать. Не с рассказа о себе. Не с попытки быть интересным. Не с вопроса, который звучит как анкета. С того, что уже находится между вами. Вы оба ждете. Вы оба слышали странное объявление. Вы оба оказались на скучном мероприятии. Вы оба смотрите на дождь за окном. Ситуация часто дает первую нитку, и тянуть за нее легче, чем придумывать тему из воздуха.

Но здесь есть тонкость. Общая фраза должна быть приглашением, а не захватом. Если человек отвечает коротко и снова уходит в себя, возможно, ему сейчас не до беседы. Это не приговор вам. Это просто информация. Мы слишком часто превращаем чужую закрытость в рассказ о себе: «Я ему не понравился», «я сказал глупость», «со мной не хотят говорить». Иногда человек устал. Иногда у него болит голова. Иногда он ждет тяжелого звонка. Иногда он вообще не слышал вашу фразу.

Разговорная зрелость начинается там, где мы отделяем факт от своей истории о факте. Факт: человек ответил односложно. История: он считает меня скучным. Факт: собеседник скрестил руки. История: он закрыт и настроен против меня. Факт: человек посмотрел в сторону. История: ему неприятно со мной. Мы сочиняем эти истории быстро, почти автоматически, а потом ведем себя так, будто они доказаны.

Похожая ошибка происходит и в обратную сторону. Кто-то улыбается, кивает, говорит «да-да», и мы решаем, что он согласен. А он просто вежливый. Или торопится. Или не хочет спорить при других. Мы слышим удобное подтверждение и перестаем проверять. Потом удивляемся, почему договоренность развалилась.

Чтобы разговаривать лучше, нужно учиться уточнять без тяжести. «Я правильно понял, что вас больше волнует срок, чем цена?» «Кажется, я слишком быстро перескочил к решению. Вы хотели сначала рассказать, что случилось?» «Ты сейчас хочешь совета или чтобы я просто послушал?» Эти вопросы не требуют особой одаренности. Зато они экономят часы обид и догадок.

Слово «уверенность» часто портит людей. Они начинают изображать того, кто знает, куда вести разговор. Но хороший разговор не всегда нужно вести. Иногда его нужно сопровождать. Есть разница. Вести - значит тащить за собой. Сопровождать - значит идти рядом и замечать, куда поворачивает тропинка. Когда человек рассказывает о переезде, можно сразу спросить про цены на жилье. А можно услышать, что он сказал: «После этого города я долго привыкал к тишине». Здесь открывается совсем другая дверь.

Внимание к таким дверям делает беседу живой. Человек говорит: «Я раньше работал в школе, потом ушел в продажи». Можно спросить: «А что продаете?» Нормальный вопрос. Но можно спросить: «Трудно было уйти из школы?» И тогда разговор может стать честнее. Не глубже ради глубины, а ближе к тому месту, где человеку есть что сказать.

Некоторые боятся задавать вопросы, потому что не хотят быть навязчивыми. Страх понятный. Никто не любит допрос. Но вопрос становится допросом не из-за вопросительного

знака, а из-за отсутствия уважения. Если вы задаете вопрос и не слушаете ответ, это допрос. Если используете ответ как ступеньку к своей истории, это тоже неприятно. Если же вопрос рождается из того, что человек уже сказал, он часто воспринимается как внимание.

Есть вопросы, которые открывают, и есть вопросы, которые закрывают. «Ты давно тут работаешь?» - человек ответит: «Пять лет». На этом можно застрять. «Что за эти пять лет изменилось сильнее всего?» - уже другая беседа. «Тебе нравится?» часто заставляет выбирать между «да» и «нет». «Что в этом оказалось лучше, чем ты ожидал?» дает место для размышления. Не надо превращать каждое знакомство в интервью, но пару хороших вопросов стоит иметь при себе, как перочинный нож.

Еще один разговорный инструмент - короткий рассказ о себе. Не лекция. Не отчет о биографии. Именно короткий рассказ, который помогает другому понять, с кем он говорит. У многих с этим беда. Когда их спрашивают: «Чем занимаетесь?», они либо выдают должность, которая ничего не объясняет, либо начинают длинное объяснение с профессиональными подробностями. Лучше иметь две версии. Одна рабочая: чем вы занимаетесь и какую задачу решаете. Другая человеческая: что вас занимает кроме работы.

Например, не обязательно говорить: «Я менеджер проектов в сфере образовательных продуктов». Можно сказать: «Я помогаю командам доводить учебные идеи до состояния, когда ими правда можно пользоваться». Это уже понятнее. А вне работы: «Последнее время я учусь готовить нормальный плов, пока выходит только честная рисовая каша». В такой фразе есть крючок для улыбки, для вопроса, для продолжения. Она не делает вас великим, зато делает живым.

Люди тянутся не к безупречности, а к узнаваемости. Безупречный собеседник напрягает. Он всегда правильно сидит, правильно улыбается, правильно задает вопросы. Через десять минут рядом с ним чувствуешь себя участником упражнения. Живой собеседник может сбиться, уточнить, посмеяться над собой, признать: «Я не знаю, что на это ответить сразу». И часто именно в этой простой честности появляется доверие.

Но честность не означает вывалить на человека все. Есть люди, которые путают открытость с разгрузкой самосвала. Вы только познакомились, а они уже рассказывают о разводе, долгах, болезнях, предательстве друга и странном сне на прошлой неделе. Они не разговаривают, они ищут контейнер. Иногда им правда больно, и к этому можно отнестись мягко. Но для здоровой беседы нужна мера. Близость строится слоями. Сначала тонкий слой. Потом еще один, если оба готовы.

Умение начинать разговор связано с умением не требовать от него слишком многого. Не каждое знакомство должно стать дружбой. Не каждый обмен репликами обязан привести к смыслу. Иногда хорошая беседа длится сорок секунд: вы улыбнулись кассиру, он ответил, вы оба вышли из автоматического режима. Иногда десятиминутный разговор с соседом дает больше тепла, чем длинный ужин, где все старались выглядеть успешными.

Мы часто оцениваем разговор по тому, насколько ярко выступили. Но лучше спросить иначе: что стало легче после этой встречи? Человек почувствовал, что его услышали? Вы узнали что-то настоящее? Между вами появилось хоть немного доверия? Вы ушли с ощущением, что не ввали о себе? Если да, разговор уже сделал работу.

Теперь о начале. Самый тяжелый момент - первые несколько секунд. Они похожи на открывание тяжелой двери зимой: пока дверь поддается, кажется, что не получится. Потом она двигается, и дальше легче. У тех, кто боится начинать, часто есть несколько скрытых убеждений. Первое: «Я помешаю». Второе: «Мне нечего сказать». Третье: «Если разговор не выйдет, я провалился». Все три звучат убедительно, пока их не проверить.

«Я помешаю». Иногда да. Человек может быть занят, устал, погружен в свои мысли. Но вежливое начало не является преступлением. «Вы не против, если я задам вопрос?» «Кажется,

мы оба здесь впервые?» «Я видел, вы записали название книги, она хорошая?» Это не вторжение с барабаном. Это легкий стук в дверь. Если дверь не открыли, можно отойти.

«Мне нечего сказать». Обычно это означает другое: «Я не верю, что обычная фраза годится». Мы хотим сразу найти фразу, достойную начала романа. А люди знакомятся через простые вещи. Как добрались. Откуда знают хозяина. Что думают о выступлении. Почему выбрали этот курс. Где здесь можно взять воду. Простая фраза не унижает разговор. Она дает ему место родиться.

«Если разговор не выйдет, я провалился». Нет. Разговор создается двумя людьми. Вы можете быть внимательным, спокойным, доброжелательным, а другой человек все равно не откликнется. Это неприятно, но не катастрофа. В футболе можно хорошо отдать пас, а партнер не успеет. Пас не стал плохим оттого, что атака не закончилась голом.

Для начала полезно искать людей, которым тоже нужен вход в разговор. На больших мероприятиях они стоят чуть в стороне, смотрят в телефон без настоящего интереса, медленно пьют воду, рассматривают стенд, будто там спрятан ответ на их жизнь. Подойти к такому человеку проще, чем вклиниться в тесный круг старых знакомых. Он часто благодарен уже за то, что кто-то снял с него необходимость начинать первым.

Если вы подходите к группе, не надо сразу становиться центром. Послушайте пару минут. О чем они говорят? Насколько круг открыт? Есть ли место физически и по настроению? Если люди стоят плечом к плечу и говорят о вещах, понятных только им, лучше не ломиться. Если круг свободнее, тема общая, взгляды иногда выходят наружу, можно сделать короткий комментарий по теме. Короткий - ключевое слово. Вы не приносите новую повестку, вы просите разрешения войти.

Самая плохая стратегия - начать с себя слишком крупно. «А вот у меня было...» Иногда это уместно позже, но в первые секунды звучит как попытка забрать руль. Лучше оттолкнуться от их темы: «Вы сказали про дорогу из аэропорта. Она всегда такая непредсказуемая?» Или: «Я услышал про этот доклад. Вы уже были на выступлениях этого спикера?» Человек чувствует, что вы не ворвались, а присоединились.

Юмор в начале тоже требует осторожности. Легкая самоирония может помочь, но сарказм часто ранит того, кого вы еще не знаете. Мы не знаем, где у человека больное место. Шутка про профессию, город, возраст, здоровье, семейное положение или внешность может показаться остроумной только вам. Лучше пусть первая фраза будет проще и безопаснее. Умный собеседник не обязан доказывать ум с первой секунды.

Когда разговор начался, не бросайте все силы на следующую реплику. Слушайте первую. В ней почти всегда есть подсказки. Человек сказал: «Я приехал только вчера, еще не понял, где нахожусь». Можно спросить о городе. Можно о дороге. Можно о том, как он переносит перемены. Человек сказал: «Меня сюда коллеги вытащили». Можно спросить: «А сами бы не пошли?» В ответе появится его отношение, а не только факт.

Вот здесь тихие люди часто получают преимущество, которого сами не замечают. Они умеют слышать хвосты фраз. Пока быстрый человек уже готовит свою историю, тихий может заметить: собеседник говорил о новой работе, но оживился только на словах о старой команде. Значит, там что-то есть. Можно спросить: «Похоже, с той командой было трудно расставаться?» Такой вопрос может открыть больше, чем десять стандартных тем.

Но тихому человеку нужно помнить и о второй стороне: собеседник не должен работать один. Если вы только спрашиваете и киваете, человек может почувствовать себя на приеме у врача. Нужно иногда приносить часть себя. Небольшую, уместную, связанную с темой. «Понимаю. Я тоже однажды сменил работу и первые недели делал вид, что разобрался, хотя путал даже имена». Такая фраза не перетягивает одеяло, а показывает: я рядом, я тоже человек.

У разговорчивого человека другая задача: оставлять место. Перед тем как рассказать третью историю подряд, можно спросить себя: я сейчас добавляю к беседе или просто боюсь

остановиться? Иногда достаточно сделать паузу и спросить: «А у вас как было?» Только спросить по-настоящему, не как формальность перед продолжением собственного рассказа. Место, которое мы оставляем другому, часто ценнее наших лучших фраз.

Есть один признак хорошей беседы: оба человека немного меняются в процессе. Не обязательно в убеждениях. Меняется настроение, уточняется мысль, появляется новая деталь, человек вспоминает то, что давно не произносил. Если после разговора каждый ушел с тем же монологом, с которым пришел, встречи почти не было. Были две речи, произнесенные рядом.

Чтобы такое не происходило, нужно следить за балансом. Не математически, конечно. Не надо считать минуты. Но если вы десять минут говорили о себе, стоит вернуть мяч. Если вы десять минут только спрашивали, стоит ответить чем-то своим. Разговор похож на игру в мяч во дворе. Когда один держит мяч и рассказывает, как здорово он умеет играть, остальные постепенно расходятся.

Еще одна вещь, которая помогает, - ясная цель. Не большая, не официальная. Просто понимание, зачем вы входите в разговор. Познакомиться с двумя людьми. Узнать, кто занимается нужной темой. Поддержать человека, который явно растерян. Провести вечер без прятков у телефона. Когда цель есть, легче закончить разговор, если он исчерпан. Вы не обязаны стоять до полного обнуления сил.

О завершении обычно думают поздно. Мы учимся начинать, поддерживать, задавать вопросы, но забываем, что уход тоже часть разговора. Плохой уход портит хорошую беседу. Человек еще говорит, а вы уже глазами ищете выход. Или вы терпите слишком долго, потом исчезаете резко, почти грубо. Лучше уходить, пока в разговоре еще есть тепло.

Простая формула работает лучше хитрых оправданий: отметить ценность беседы, назвать свое следующее действие, попрощаться. «Мне было очень интересно услышать про вашу работу с подростками. Я хочу еще успеть поздороваться с организатором, поэтому пойду. Рад был познакомиться». Без выдуманного звонка, без фальшивой срочности. Честно и мягко.

Если разговор тяжелый, это тоже помогает. Не всякую беседу надо спасать. Есть люди, которые спорят ради победы, жалуются без желания что-то менять, используют другого как стену для эха. Можно сочувствовать и все же выходить. «Я слышу, что для вас это болезненная тема. Сейчас я не смогу нормально в нее вникнуть, мне нужно идти». Это лучше, чем стоять с лицом доброго мученика и копить раздражение.

После разговора полезно сделать маленькую работу. Запомнить имя. Записать обещание. Отправить ссылку, если обещали. В следующий раз спросить о том, что было важно. Люди редко удивляются дорогим жестам так сильно, как простой памяти. «Как прошла операция у вашего отца?» «Вы говорили, что дочь поступает. Получилось?» Такие вопросы не требуют таланта. Они требуют внимания, продленного во времени.

Кто-то скажет: если я записываю, значит, это неискренне. Странная мысль. Мы записываем встречи, потому что они важны. Записываем адреса, потому что хотим дойти. Записываем покупки, потому что не хотим забыть хлеб. Почему же сведения о человеке должны храниться только в перегруженной голове? Запись может быть формой уважения, если она служит живой связи, а не манипуляции.

Конечно, все это не превращает разговор в безопасную машину. Люди остаются людьми. Кто-то не поймет. Кто-то обидится. Кто-то будет скучать. Кто-то понравится вам, а вы ему нет. Это нормально, хотя неприятно. Умение разговаривать не дает контроля над чужой душой. Оно дает больше шансов не испортить то, что могло бы получиться.

Самая вредная мысль звучит так: «Я не такой человек». Обычно ее произносят тихие люди, когда видят легкость общительных. Но можно быть таким человеком по-своему. Не тем, кто входит в комнату и сразу сияет. А тем, кто умеет подойти к одному человеку. Задать один честный вопрос. Услышать ответ. Не спешить с выводами. Вовремя рассказать немного о себе. Вовремя уйти. Потом вспомнить.

Разговорная уверенность растет из таких малых действий. Сегодня вы сказали соседу больше, чем обычное «здравствуйте». Завтра на встрече задали вопрос, который давно держали при себе. На следующей неделе не стали перебивать человека, хотя очень хотелось вставить свою историю. Потом честно закончили беседу, не придумывая спасательный звонок. Это не выглядит впечатляюще. Но именно так меняется привычка.

Мы привыкли уважать резкие перемены. Вчера молчал, сегодня выступил перед залом. Вчера боялся знакомиться, сегодня стал душой компании. В жизни чаще бывает иначе. Человек чуть меньше прячется. Чуть внимательнее слушает. Чуть спокойнее относится к паузе. Чуть честнее говорит о своем намерении. Через год он все еще узнает себя, но уже не считает себя неисправным.

И вот это, пожалуй, главное в первой главе. Не надо начинать с войны против себя. Если вы тихий, работайте с тишиной, а не против нее. Если быстрый, работайте с энергией, а не поклоняйтесь ей. Если тревожный, не ждите дня, когда тревога исчезнет полностью. Берите ее с собой и делайте маленькое действие. Разговор не требует идеального состояния. Он требует присутствия.

Когда вы входите в комнату, где уже разговаривают, попробуйте не спрашивать себя: «Как я выгляжу?» Спросите иначе: «Кого я могу заметить?» Этот вопрос меняет почти все. Он переносит взгляд с внутреннего зеркала на живых людей. А живые люди, как правило, интереснее наших страхов.

Может быть, сегодня вы заметите человека у окна. Может быть, того, кто слишком громко смеется, потому что ему тоже неловко. Может быть, себя, когда рука снова потянется к телефону. Не ругайте себя. Просто поднимите глаза. Найдите общую почву. Скажите одну обычную фразу.

А дальше разговор сам покажет, есть ли куда идти.

Глава 2. Своя мера разговора

В детстве мне казалось, что где-то существует правильный человек. Он легко знакомится, спокойно отвечает у доски, не краснеет, не путается, не прокручивает вечером каждую фразу по десять раз. Он входит в комнату и сразу понимает, к кому подойти. Он знает, когда пошутить. Знает, когда замолчать. Если ему задают вопрос, он не просит времени подумать, а отвечает так, будто ответ давно лежал у него в кармане.

Я смотрел на таких людей и думал: вот они умеют жить. А я как будто получил неполную комплектацию. Есть руки, ноги, голова, но нет какой-то маленькой детали, без которой разговоры даются с усилием. В школе это ощущалось особенно остро. Взрослые любили активных детей. Кто тянет руку, тот молодец. Кто выступает на празднике, тот смелый. Кто быстро отвечает, тот сообразительный. Молчаливый ребенок вроде бы тоже ничего плохого не делает, но рядом с активным выглядит запасным.

Позже выяснилось, что многие активные люди тоже мучились, только иначе. Один мой знакомый, очень общительный человек, признался как-то после встречи: «Я опять слишком много говорил. Видел, что люди устали, но не мог остановиться». Он сказал это без шутки. Ему было стыдно. Он не завидовал тихим людям, но в тот момент хотел бы уметь остановить себя так же легко, как они умеют сдержаться.

После таких разговоров я стал осторожнее с делением людей на удачных и неудачных собеседников. У каждого есть своя цена. Тихий человек платит за осторожность тем, что его могут не заметить. Быстрый человек платит за энергию тем, что может не заметить других. Один боится не войти в разговор. Другой боится провала тишины. Один уходит домой с сожалением: «Надо было сказать». Другой: «Надо было промолчать».

Мы часто завидуем чужой свободе, не видя ее обратной стороны. Соседский газон всегда кажется зеленее, если смотреть через забор. Издали не видно проплешин, сорняков, сухих углов. Свой двор мы знаем слишком хорошо. Мы видим, где земля плохая, где вода застаивается, где опять полезла трава, которую не сажали. С характером то же самое. Чужая манера держаться видна с парадной стороны. Свою мы видим изнутри, вместе со всеми трещинами.

Отсюда рождается странное желание: стать другим человеком. Не развить навык, не поправить слабое место, а именно сменить себя. Тихий хочет стать шумным. Осторожный хочет стать дерзким. Быстрый хочет стать спокойным, но так, чтобы спокойствие появилось сразу и без тренировки. Мы мечтаем не о росте, а о волшебной палочке. Коснулся головы, и утром проснулся с новым голосом, новой походкой, новым умением входить в любую компанию.

Но характер не меняется по приказу. Да и не обязан. Вопрос не в том, как вырвать из себя одну природу и вставить другую. Вопрос в том, как понять, что уже есть, и научиться пользоваться этим лучше. Ножом режут хлеб, отверткой закручивают винт, ложкой едят суп. Можно сердиться на ложку за то, что она плохо режет, но разумнее взять ее туда, где она нужна. С людьми похожая история. Мы страдаем не только от слабостей, но и от того, что не знаем назначения своих сильных сторон.

Тихий человек часто считает своим недостатком то, что думает прежде, чем сказать. Но в разговоре это может быть редким даром. Он не бросает первую фразу, которая пришла в голову. Он замечает, где человек запнулся. Он слышит не только содержание, но и усталость за словами. Он может не заполнить комнату звуком, зато способен внести в нее точность. Проблема начинается, когда он так боится показаться неинтересным, что прячет даже эту точность.

Общительный человек часто считает своей силой то, что легко говорит. И это правда. Он начинает там, где другие стоят у порога. Он оживляет застолье, вытаскивает из молчания группу, помогает людям познакомиться. Он не боится первых секунд. Но та же сила может

стать грубой, если не видеть меры. Быстрая речь иногда превращается в забор, за которым собеседнику нет места. Тогда разговор не соединяет, а заслоняет.

Один человек собирает мысль в тишине. Другой собирает ее в разговоре. Это не мелкая разница, а одна из главных причин взаимного раздражения. Тому, кто думает молча, кажется, что говорящий вслух небрежен и поверхностен. Тому, кто думает вслух, кажется, что молчащий скрытен, недоволен или просто ничего не предлагает. На деле оба могут работать над одной задачей, только разными способами.

Представьте семейный разговор о переезде. Муж говорит: «Надо подумать». Жена слышит: «Я не хочу решать». Она начинает приводить аргументы, потому что ей кажется, что дело застряло. Он слышит давление и замолкает еще сильнее. Через двадцать минут они спорят уже не о переезде, а о том, кто кого не уважает. Хотя изначально один хотел времени, а другая хотела движения.

Если бы они знали свои разные способы, разговор мог бы пойти иначе. Он мог бы сказать: «Мне нужен вечер, чтобы разложить это в голове. Завтра в десять я скажу, какие вижу варианты». Она могла бы ответить: «Хорошо, только мне важно понимать, что мы не откладываем бесконечно». Здесь никто не меняет темперамент. Оба просто переводят его на язык, понятный другому.

В этом и состоит взрослая часть общения: не требовать, чтобы люди угадывали вашу внутреннюю механику. Тихому человеку нужно иногда предупреждать: «Я молчу не потому, что мне все равно. Я думаю». Быстрому человеку нужно иногда говорить: «Я сейчас рассуждаю вслух, это не окончательное решение». Такие короткие пояснения снимают лишнюю тревогу. Они похожи на табличку на двери: не закрыто, просто идет работа.

У каждого темперамента есть любимая ошибка. У тихого - исчезать. Физически он может сидеть рядом, но разговор проходит мимо него. Он потом думает точнее всех, но поздно. У быстрого - захватывать. Он так увлекается движением, что перестает проверять, идут ли за ним остальные. Оба потом страдают от последствий. Один от невысказанного. Другой от сказанного лишнего.

Поэтому первый навык не в том, чтобы говорить красиво. Первый навык - замечать свой обычный перекося. Не ругать себя, а именно замечать. Если вы почти всегда молчите на встречах, спросите себя заранее: где я обязан сказать хотя бы одну точную вещь? Если вы почти всегда говорите много, спросите себя: где я обязан сделать паузу и спросить другого? Маленькое обязательство лучше большой клятвы стать новым человеком с понедельника.

Я знаю человека, который на совещаниях долго молчал, а потом выходил раздраженным, потому что решение ушло в плохую сторону. Он начал делать простую вещь: перед встречей записывал один вопрос, который точно задаст. Не десять. Один. Иногда вопрос звучал неловко, иногда вовремя. Через месяц люди привыкли, что он говорит редко, но по делу. Его не стало больше. Его стало слышно.

Другой знакомый, наоборот, любил объяснять. Он объяснял охотно, подробно, с примерами. Люди сначала слушали, потом вежливо выживали. Он поставил себе правило: после двух минут говорить вопросом. Не искусственным, а настоящим: «Где я потерял вас?» или «Что из этого похоже на вашу ситуацию?» Поначалу ему было трудно. Ему казалось, что мысль еще не закончена. Потом он увидел, что разговоры стали короче и полезнее. Он не стал менее умным. Он стал менее тяжелым.

В разговорах мы часто путаем силу с количеством. Много слов - значит уверенно. Много знакомств - значит успешно. Много вопросов - значит внимательно. Но количество легко обманывает. Бывает, человек за вечер поговорил с двадцатью людьми и ни с одним не встретился по-настоящему. А другой поговорил с двумя и ушел с чувством, что день был не зря. У каждого своя мера. Ее нужно искать, а не списывать у соседа.

Своя мера начинается с энергии. После каких разговоров вы оживаете? После каких чувствуете, что вас выжали? Кому-то нужна большая комната, голоса, движение, неожиданность. Кому-то нужен стол на двоих и возможность договорить без перебиваний. Кому-то нравится начать легко со всеми, а потом уйти в один глубокий разговор. Кому-то достаточно коротких доброжелательных обменов в течение дня. Это не капризы. Это способ восстановления сил.

Если человек не знает своей меры, он начинает жить по чужому расписанию. Интроверт соглашается на три встречи подряд, потому что так делают активные коллеги, а потом ненавидит людей, хотя люди не виноваты. Экстраверт заставляет себя работать в полной тишине неделями, потому что так принято в его новой команде, и постепенно становится раздражительным. Мы называем это усталостью, но часто это жизнь против своей энергии.

Здесь легко уйти в самооправдание. «Я такой, поэтому не буду звонить». «Я такой, поэтому буду перебивать». Характер не индульгенция. Он объясняет, с чем работать, но не освобождает от работы. Если вам трудно звонить, можно выбрать письмо там, где это уместно, но иногда звонок все равно нужен. Если вы быстро думаете вслух, это не дает права заваливать другого потоком. Своя мера - не повод закрыться. Это способ открываться без разрушения.

В отношениях особенно заметно, как люди наказывают друг друга за разницу. Один после работы хочет тишины, другой хочет поговорить. Первый думает: «Меня не оставляют в покое». Второй: «Меня не любят». Дальше все развивается по знакомой схеме. Один прячется глубже, другой стучит громче. А можно было бы договориться проще: полчаса тишины после прихода домой, потом чай и разговор. Не романтично, зато работает.

На работе похожие договоренности спасают команды. Кому-то нужно прислать повестку заранее, иначе он не успеет подумать. Кому-то полезна доска и быстрый обмен идеями. Кому-то легче написать замечания после встречи. Кому-то нужно проговорить спорный вопрос голосом, потому что переписка только усиливает раздражение. Хорошая команда не делает всех одинаковыми. Она создает несколько дверей для участия.

Конечно, у этого есть предел. Нельзя под каждого человека перестроить мир. Но можно перестать считать единственный способ общения нормой. Когда руководитель говорит: «На встрече высказываются только те, кто быстро берет слово», он теряет тихих. Когда команда решает все через длинные документы и не оставляет места устному обсуждению, она теряет быстрых. Разные способы нужны не из вежливости. Они помогают видеть больше.

Разница характеров делает разговор богаче еще и потому, что люди приносят разные углы зрения. Один замечает риск. Другой шанс. Один видит, что идея красивая, но не выдержит бюджета. Другой видит, что бюджет выдержит, но людям будет скучно. Один осторожничает, потому что помнит прошлую ошибку. Другой торопит, потому что видит окно возможности. Если они не уничтожают друг друга, получается более крепкое решение.

Но для этого нужно перестать считать свою реакцию окончательной правдой. «Он медлит» может означать «он ответственный». «Она давит» может означать «она хочет ясности». «Он слишком много говорит» может означать «он ищет мысль вслух». «Она слишком молчит» может означать «она не готова говорить поверхностно». Не всякая мягкая версия верна, но ее стоит проверить, прежде чем обвинять.

Самый простой способ проверки - вопрос без нападения. «Ты сейчас не согласен или просто думаешь?» «Тебе нужно решение сегодня или можно вернуться утром?» «Я много говорю, останови меня, если уже достаточно». «Ты молчишь, и я не понимаю, это усталость или сомнение». Такие фразы кажутся мелкими, но они предотвращают большие ссоры. Они не требуют таланта психолога. Нужно только отказаться от удовольствия угадывать с обвинением.

Еще стоит помнить, что характер проявляется по-разному в разных местах. Человек может быть разговорчивым с близкими и почти немым в новой компании. Может спокойно вести переговоры на работе и теряться на родительском собрании. Может легко говорить о фактах и закрываться, когда речь о чувствах. Поэтому грубые ярлыки быстро врут. Не надо

говорить: «Я интроверт, значит, всегда так». Лучше точнее: «В больших группах я устаю, но один на один говорю нормально».

Точная формулировка дает свободу. Если я знаю, что большие группы меня выматывают, я могу прийти раньше, пока людей меньше. Могу договориться уйти через два часа. Могу выбрать двух человек, с которыми хочу поговорить, а не пытаться обойти всех. Если я знаю, что мне трудно писать длинные ответы, я могу предложить короткий звонок. Если знаю, что на звонке теряюсь, могу заранее составить план. Мы перестаем быть жертвой общего ярлыка и начинаем обращаться с конкретной ситуацией.

Есть еще один слой: стыд. Многие разговорные трудности держатся не на отсутствии навыка, а на старом стыде. Когда-то над человеком посмеялись. Перебили. Не дали договорить. Сказали: «Что ты мямлишь?» или «Помолчи уже». Такие фразы остаются в теле дольше, чем кажется. Потом взрослый человек сидит на обычной встрече, а внутри ему снова двенадцать лет и он боится поднять руку.

Стыд не уходит от команды «будь увереннее». Он уходит от опыта, где человек пробует иначе и не погибает. Сказал коротко - мир не рухнул. Задал вопрос - никто не засмеялся. Остановился и извинился за перебивание - отношения не испортились. Вышел из тяжелого разговора честно - его не объявили плохим. Уверенность строится на таких маленьких доказательствах.

Поэтому не надо начинать с самой страшной сцены. Если вам трудно говорить, не выбирайте первым шагом публичное выступление перед сотней людей. Начните с вопроса коллеге. С короткого комментария на маленькой встрече. С фразы соседу. Если вам трудно слушать, не обещайте сразу стать образцом терпения во всех разговорах. Начните с одного приема: не отвечать первые три секунды после того, как человек закончил. Три секунды иногда меняют весь тон.

Хорошо помогает подготовка. Не та подготовка, где вы выписываете двадцать остроумных реплик, а простая. Кто там будет? Что нас связывает? Какой вопрос можно задать? Что я могу коротко сказать о себе? Где мне лучше сделать паузу? Где не стоит спорить? Подготовка не убивает естественность. Она снимает лишнюю нагрузку, чтобы естественности осталось место.

Музыкант разучивает гаммы не для того, чтобы на концерте думать о каждой ноте. Водитель сначала сознательно следит за зеркалами, педалями, поворотами, а потом большая часть действий становится привычной. В разговоре так же. Несколько подготовленных входов, несколько честных вопросов, умение завершить беседу - это не искусственность. Это ремесло. А ремесло со временем освобождает.

Но подготовка должна подходить вам. Если вы не любите звонить, не строите всю систему общения на звонках. Если вы ненавидите большие вечеринки, не делайте их главным полем тренировки. Если вы говорите быстро, подготовьте себе не только темы, но и тормоза: вопросы, паузы, просьбу к другому остановить вас. Если вы молчаливы, подготовьте не только вопросы, но и две короткие истории о себе, чтобы беседа не стала односторонней.

Мне кажется полезным иметь личный набор простых фраз. Не заученных до деревянности, а своих. Для входа: «Вы тоже впервые на таком мероприятии?» Для уточнения: «Я правильно услышал, что главное для вас сейчас срок?» Для паузы: «Мне нужно пару секунд подумать». Для участия: «У меня есть одно наблюдение». Для выхода: «Рад был поговорить, я хочу еще успеть поздороваться с несколькими людьми». Такие фразы как ручки у двери. Через них легче проходить.

Отдельно нужно сказать о сравнении. Оно крадет больше сил, чем сами разговоры. Вы сидите рядом с человеком, который легко рассказывает историю, и уже не слышите историю. Вы измеряете себя. Он смешнее. Она увереннее. Они быстрее. Я скучнее. После этого трудно быть внимательным. Сравнение превращает собеседника в линейку, а вас в неудачную длину.

Лучшее средство против сравнения - интерес. Не к себе, а к человеку. Как он научился так рассказывать? Что его занимает? Почему он выбирает такие слова? Что за опыт за этим стоит? Интерес не унижает вас. Он возвращает разговору смысл. Когда вы интересуетесь, вы перестаете стоять перед воображаемой комиссией. Вы снова рядом с живым человеком.

Иногда именно тихие люди обладают большим запасом интереса, но не показывают его. Им кажется, что вопрос может быть глупым. На самом деле большинство людей радуется внимательному вопросу, если он не лезет в закрытую дверь. «Как вы к этому пришли?» «Что оказалось труднее всего?» «Что вы теперь сделали бы иначе?» Это вопросы, на которые человеку часто приятно отвечать, потому что они признают его опыт.

Общительным людям полезно помнить другое: интерес нельзя заменить реакцией. Можно громко удивляться, смеяться, кивать, вставлять «да ладно!», но при этом не слушать. Настоящий интерес иногда выглядит спокойнее. Он возвращается к сказанному. Он спрашивает по существу. Он не спешит превратить чужой опыт в площадку для собственной истории. Человек чувствует разницу, даже если не может ее объяснить.

Наша манера говорить меняется еще и от того, кто перед нами. С одним человеком мы раскрываемся быстро, с другим настораживаемся. Один задает вопросы так, что хочется отвечать. Другой так, что хочется закрыть папку и уйти. Поэтому не стоит оценивать свои навыки по одному неудачному разговору. Иногда просто не совпали темп, настроение, обстоятельства. Иногда собеседник сам был закрыт. Иногда тема была слишком острой.

Разговор не обязан быть идеальным, чтобы быть полезным. Вы могли сбиться, неудачно пошутить, забыть имя, слишком поздно понять, что перебили. Если заметили - поправьте. «Извините, я вас перебил. Продолжайте». Эта фраза часто делает больше для доверия, чем безупречная вежливость без ошибок. Люди не ждут от нас совершенства так сильно, как мы думаем. Они ждут, что мы будем в контакте.

Быть в контакте - значит замечать последствия своих слов. Если человек отстранился, не давить сильнее. Если оживился, можно спросить подробнее. Если устал, не растягивать. Если тема болезненная, не ковырять из любопытства. Если вы сами устали, признать это и закончить разговор нормально. Контакт требует не блеска, а внимания.

Внимание к себе тоже нужно. Иногда нас учат думать только о собеседнике, будто хороший разговор - это полное самозабвение. Но если вы не замечаете своего состояния, вы быстро становитесь раздражительным или фальшиво любезным. Усталость не делает вас плохим. Она говорит, что ресурс заканчивается. Лучше уйти вовремя, чем остаться и начать портить то, что было хорошим.

Умение уходить особенно нужно тем, кто легко истощается. Они часто стоят слишком долго из вежливости, потом ненавидят и себя, и разговоры. Можно уходить раньше. Можно выбирать перерывы. Можно сказать: «Я немного пройду, потом вернусь». Взрослая общительность не обязана быть непрерывной. Иногда пауза спасает вечер.

Тем, кто заряжается людьми, нужна другая осторожность: не требовать, чтобы все заряжались так же. Если друг не хочет третью встречу за неделю, это не обязательно холодность. Если коллега после насыщенного дня не идет ужинать с командой, это не обязательно высокомерие. Возможно, он просто сохраняет способность завтра быть нормальным человеком.

Когда мы принимаем разные меры, отношения становятся добрее без лишней сентиментальности. Мы перестаем обижаться на то, что не является отказом. Перестаем давить там, где человеку нужно пространство. Перестаем исчезать без объяснений там, где другой тревожится. Простые договоренности заменяют сложные обиды.

В книге о разговоре легко увлечься техникой. Как начать, как спросить, как слушать, как закончить. Все это будет нужно. Но под техникой лежит более простая вещь: признание различий. Пока я считаю, что мой способ нормальный, а ваш странный, техника будет служить борьбе. Я буду задавать вопросы, чтобы привести вас к себе. Буду слушать, чтобы дождаться

своей очереди. Буду заканчивать разговор так, чтобы выйти победителем. Это не беседа, а маленькая война в приличных словах.

Если же я допускаю, что ваш способ не хуже моего, разговор меняется. Я могу оставаться собой и все же двигаться навстречу. Не растворяться. Не подстраиваться до исчезновения. Просто переводить. Свой темп на ваш язык. Свою тишину на понятные слова. Свою энергию на форму, в которой вам не тесно.

Никто не обязан любить все типы общения. Вам может быть трудно с громкими людьми. Может быть скучно с слишком осторожными. Может раздражать медленная речь или быстрые перескоки. Но уважение начинается не с любви к чужому стилю, а с отказа объявлять его дефектом. Это уже много. Часто этого достаточно, чтобы вместо раздражения появилось любопытство.

Попробуйте в ближайшие дни провести маленькое наблюдение. Не менять себя, не тренироваться героически, а просто заметить. В каких разговорах вы оживаете? Где теряете голос? Где начинаете говорить слишком много? После каких людей вам спокойно? После каких хочется спрятаться? Какие темы вы избегаете? Какие вопросы задаете всегда? Где перебиваете? Где исчезаете? Это не суд. Это карта.

Без карты человек ходит кругами и называет это судьбой. С картой он видит тропинки. Может быть, окажется, что вам легче начинать разговоры в движении, а не сидя напротив. Может быть, вы лучше говорите утром, чем вечером. Может быть, вам нужен план из трех пунктов перед сложным звонком. Может быть, вы слушаете лучше, когда убрали телефон со стола. Никакой мистики. Просто условия, при которых ваш характер работает лучше.

И вот когда вы начнете видеть свою меру, появится спокойствие. Не громкая уверенность, не показная свобода, а спокойствие человека, который перестал носить чужую обувь. Он еще учится. Иногда натирает. Иногда сбивается. Но уже понимает: дело не в том, чтобы стать кем-то другим. Дело в том, чтобы своим голосом научиться доходить до другого человека.

У каждого голоса есть работа. Один зовет. Другой удерживает. Третий успокаивает. Четвертый задает трудный вопрос. Пятый замечает того, кого не заметили. Разговор становится беднее, когда все стараются звучать одинаково. Поэтому не спешите избавляться от своей манеры. Сначала присмотритесь к ней. Возможно, именно в ней лежит тот инструмент, которого не хватает рядом с вами.

Следующий шаг простой и неприятный: перестать ждать, что уверенность появится до действия. Чаще она приходит после. Не перед первой фразой, а после десятой попытки. Не перед сложным вопросом, а после того, как вы один раз задали его дрожащим голосом и пережили ответ. Не перед паузой, а после того, как вы выдержали ее и увидели, что разговор не умер.

Своя мера не находится в голове окончательно. Она проверяется в жизни. Сегодня вы попробовали. Завтра поправили. Через неделю заметили, что в большой группе вам нужна передышка. Через месяц поняли, что можете говорить увереннее, если заранее записали мысль. Через год кто-то скажет: «С вами спокойно разговаривать». И вы, может быть, удивитесь. Потому что внутри вы все еще помните себя у стены с чашкой слишком горячего чая.

Пусть помните. Это полезная память. Она помогает не презирать тех, кто сейчас стоит там же. Когда вы найдете свою меру, вы начнете лучше видеть чужую. А это уже не просто навык разговора. Это способ быть рядом, не требуя от человека стать удобной копией вас.

Глава 3. Где вы набираете силы

Есть один простой вопрос, который многое объясняет: после людей вам становится легче или тяжелее? Не вообще после всех людей и не навсегда. Речь о самой обычной картине. Вы провели вечер в компании, поговорили, посмеялись, познакомились с новыми людьми. Вернулись домой. Что происходит дальше? Вам хочется продолжить, позвонить кому-то, написать, обсудить, вспомнить детали? Или вы ставите чайник, выключаете лишний свет и чувствуете благодарность уже за то, что никто больше не задает вопросов?

Многие спорят о характерах сложнее, чем нужно. Придумывают типы, схемы, названия, таблицы, тесты на сорок страниц. В них бывает польза. Иногда человек впервые видит себя в описании и перестает считать странным. Но для разговора часто достаточно начать с энергии. Одни люди набирают ее рядом с другими. Другие расходуют ее рядом с другими, даже если им эти другие нравятся. Вот почему два человека могут побывать на одном и том же празднике и вернуться с противоположными чувствами.

Для одного шумный вечер - это зарядка. Он входит в зал, слышит голоса, видит движение, и будто подключается к розетке. Чем больше людей, тем больше возможностей. Там знакомый, там незнакомый, там кто-то рассказывает историю, здесь можно вставить вопрос, там посмеяться, здесь обменяться контактами. Он уходит позже всех и дома еще долго не может заснуть, потому что внутри продолжается разговор.

Для другого тот же вечер может быть хорошим, даже приятным, но через два часа он чувствует, что батарея садится. Не потому, что люди плохие. Не потому, что он мрачный. Просто каждый новый голос, каждая новая тема, каждый поворот внимания стоит ему сил. Он может смеяться искренне, задавать хорошие вопросы, быть теплым и включенным. А потом ему нужно исчезнуть. Посидеть одному. Разобрать внутри то, что произошло. Вернуть себе тишину.

Если не понимать этой разницы, начинаются обиды. Один говорит: «Ты рано ушел, тебе было скучно?» Другой отвечает: «Нет, мне было хорошо». Первый не верит. Для него хорошее заканчивается желанием остаться. Второй тоже не понимает первого: «Как можно после трех часов общения хотеть еще?» Каждый измеряет другого своим прибором, а приборы настроены по-разному.

В разговоре это проявляется быстро. Человек, который набирает силы от общения, обычно легче начинает. Он не делает из первой фразы событие. Подошел, сказал, спросил, отреагировал. Если разговор не пошел, ничего страшного, можно перейти к следующему. Для него социальная среда похожа на рынок: много звуков, много лиц, много случайных возможностей. Надо ходить, смотреть, пробовать.

Человек, который силы расходует, часто относится к началу разговора как к серьезному входу. Он заранее чувствует цену. Если подойти, придется быть внимательным. Придется держать линию. Придется отвечать, помнить, смотреть, искать слова. Даже короткий разговор может казаться ему обязательством. Поэтому он стоит у края и выбирает осторожно. Не всегда из страха. Иногда из экономии.

Эти две природы часто раздражают друг друга. Общительный смотрит на тихого и думает: «Почему он такой закрытый? Люди же рядом». Тихий смотрит на общительного и думает: «Почему он так легко раздает себя всем подряд?» Первый может принять спокойствие за холодность. Второй может принять легкость за поверхностность. Оба ошибаются, если делают вывод слишком быстро.

Легкость не всегда поверхностна. Есть люди, которые быстро устанавливают контакт и при этом искренне интересуются. Они не играют в общительность. Им правда любопытно. Они

умеют за несколько минут снять напряжение в группе, заметить новичка, представить людей друг другу. Без них многие встречи оставались бы набором отдельных островов.

Спокойствие тоже не всегда закрытость. Есть люди, которые молчат не потому, что им нечего сказать. Они просто не хотят говорить раньше мысли. Их участие может быть тихим: взгляд, короткий вопрос, точное замечание, письмо после встречи. Если мерить их только количеством слов, мы пропустим половину их вклада.

Проблема начинается, когда человек пытается жить не по своей энергии. Представьте тихого человека, который решил стать душой компании. Он читает советы, тренируется улыбаться, заставляет себя подходить ко всем, остается до конца вечера, хотя давно устал. Внешне он вроде бы справляется. Внутри копится раздражение. На следующий день он не хочет видеть никого. Потом делает вывод: общение мне вредно. Хотя вредным было не общение, а чужой режим.

Теперь представьте общительного человека, который решил стать серьезнее и сдержаннее. Он запрещает себе начинать разговоры, отвечает коротко, не зовет людей на обед, сидит в тишине, потому что так вроде бы выглядит собранность. Через неделю он становится резким. Через две начинает цепляться к мелочам. Ему не хватает обмена, живого движения, быстрой проверки мыслей на других людях. Он тоже сделал себя хуже, потому что перепутал рост с подавлением.

Рост не требует предательства своей энергии. Он требует управления ею. Если вы быстро устаете от людей, нужно учиться не избегать разговоров, а дозировать их. Если вы быстро оживаете от людей, нужно учиться не заливать других своей волной. В обоих случаях задача не в том, чтобы сменить природу. Задача в том, чтобы природа не управляла вами вслепую.

Самый простой способ разобраться - вспомнить последние десять разговоров, после которых вы чувствовали себя хорошо. Не обязательно радостно. Хорошо - значит яснее, спокойнее, живее, честнее. Где они происходили? Один на один? В маленькой группе? На прогулке? За рабочим столом? В переписке? По телефону? С людьми, которых вы давно знаете, или с новыми? Что у них общего?

Потом вспомните разговоры, после которых вы были выжаты. Там тоже будет закономерность. Может быть, вас утомляют не люди, а слишком долгие встречи без структуры. Может быть, вы терпеть не можете разговоры в шуме, потому что все силы уходят на то, чтобы расслышать. Может быть, вам трудно, когда нужно сразу отвечать на сложные вопросы. Может быть, вас выматывает не количество людей, а необходимость изображать интерес там, где его нет.

Такие наблюдения важнее красивого ярлыка. Можно назвать себя интровертом, экстравертом, смешанным типом, кем угодно, но в жизни помогает конкретика. «Я лучше говорю утром». «Я быстрее устаю в шумных местах». «Мне проще написать после разговора, чем сразу сформулировать вслух». «Мне нужно хотя бы пять минут обмена с коллегами, иначе день становится глухим». Эти фразы уже можно использовать. С ними можно строить график, договариваться, готовиться.

Один мужчина рассказывал мне, что ненавидит конференции. Потом выяснилось, что он ненавидит не конференции, а свободные перерывы. Доклады ему нравились. Там понятно, что делать: слушать, записывать, задавать вопросы в конце. А вот кофе-паузы были мучением. Все стоят с чашками, группы образуются и распадаются, нужно самому входить в разговор. Он решил, что проблема в людях. На деле проблема была в неопределенности.

Мы придумали для него простой план. Перед каждой конференцией он выбирал трех человек, с которыми хотел бы поговорить. Не двадцать. Трех. Заранее готовил по одному вопросу. На перерыве искал сначала их. Если встреча получалась, хорошо. Если нет, он подходил к стенду с книгами или к организаторам и задавал вопрос по делу. Через пару месяцев он сказал: «Я все еще устаю, но больше не чувствую себя брошенным в воду». Никакого переворота личности. Только подходящий порядок.

Другой человек, наоборот, страдал на собраниях с жесткой повесткой. Ему казалось, что все слишком сухо. Он хотел обсуждать шире, предлагать варианты, слышать реакции. Команда считала его болтуном. Когда он понял, что ему нужна отдельная площадка для быстрых идей, он стал приходить на основную встречу с уже отобранными пунктами. А черновой обмен перенес на короткие разговоры с двумя коллегами до собрания. Люди перестали уставать от него, а его идеи стали чаще принимать.

Энергия нуждается в форме. Вода в стакане утоляет жажду, вода на полу создает беспорядок. Общительность без формы разливается. Сдержанность без формы превращается в лед. Форма - это не жесткость. Это понимание, где и как ваш способ лучше работает.

В личной жизни это заметно еще сильнее. Один супруг приходит домой и хочет рассказать все сразу. Что было на работе, кто что сказал, что случилось в дороге, какие новости у знакомых. Другой хочет десять минут тишины, снять обувь, умыться, перестать быть сотрудником, водителем, родителем, кем угодно. Если они не договорились, каждый будет ранить другого своим естественным движением. Первый будет думать, что его отвергают. Второй - что его преследуют.

Выход иногда смешно прост. «Дай мне двадцать минут после работы, потом я твой». Или: «Мне нужно рассказать сейчас хотя бы главное, иначе я не успокоюсь». Или: «Давай ты сначала поешь, а потом поговорим». В этих фразах нет высокой психологии. Зато есть уважение к разной скорости перехода из внешнего мира во внутренний.

Многие ссоры держатся на том, что люди не называют свои потребности простыми словами. Вместо «я устал от шума» звучит «отстань». Вместо «мне одиноко, поговори со мной» звучит «тебе на меня плевать». Вместо «мне нужно подумать» звучит молчание, которое другой принимает за наказание. Разговор ломается не только от грубости, но и от плохого перевода.

Хороший перевод начинается с ответственности за свою часть. Не «ты слишком много говоришь», а «я сейчас устал и перестаю понимать, давай вернемся через полчаса». Не «ты опять молчишь», а «мне трудно читать твое молчание, скажи хотя бы, ты думаешь или не хочешь обсуждать?» Разница огромная. В первой версии человек обвиняет. Во второй дает ключ.

Особенно полезно давать ключи заранее. Если вы знаете, что на сложных темах замолкаете, скажите близкому человеку в спокойный момент: «Когда я молчу, это не всегда отказ. Часто я просто собираю мысль. Помоги мне, спроси, сколько времени мне нужно». Если вы знаете, что в споре ускоряетесь и давите, скажите: «Когда я начинаю говорить слишком быстро, останови меня прямо». Это не слабость. Это настройка совместного разговора.

На работе такие ключи тоже спасают. Перед мозговым штурмом можно сказать: «Мне легче сначала пять минут написать идеи, а потом обсуждать». Или: «Я лучше включаюсь, когда можно проговорить вслух черновые мысли». Или: «Не считайте мое молчание согласием, я пришлю замечания после встречи». Эти фразы делают невидимые правила видимыми.

Невидимые правила вообще часто портят беседу. В одной семье принято обсуждать все сразу и громко. В другой - сначала остыть, потом говорить. В одной компании хорошим сотрудником считают того, кто быстро отвечает. В другой - того, кто не торопится. В одной дружеской среде нормально звонить без предупреждения. В другой звонок воспринимается как вторжение. Люди встречаются и думают, что их правила очевидны. Они не очевидны.

Поэтому в новых отношениях полезно не только слушать слова, но и замечать правила. Как человек предпочитает договариваться? Он пишет или звонит? Отвечает сразу или через время? Любит ли подробности? Уходит ли от прямых вопросов? Оживляется ли на примерах? Становится ли резким, когда его торопят? Это не сбор компромата. Это карта общения.

Карта помогает не наступать каждый раз на одну и ту же яму. Если вы знаете, что коллега лучше отвечает письменно, не стоит каждый раз ловить его в коридоре с трудным вопросом и

обижаться на короткие ответы. Если вы знаете, что друг не любит переписку, не надо мерить его заботу длиной сообщений. Если вы знаете, что партнер после напряженного дня сначала молчит, не надо в первые пять минут начинать разговор о семейном бюджете.

Конечно, знание чужого стиля не означает, что вы обязаны всегда подстраиваться. Взрослая связь работает в обе стороны. Если вам нужно обсудить важное, вы имеете право просить времени и внимания. Если вам неудобен способ, вы можете сказать об этом. Но просьба звучит иначе, когда за ней стоит понимание, а не обвинение. «Я знаю, что тебе легче писать, но мне в этой теме нужен голос. Давай созвонимся на десять минут». Это лучше, чем «с тобой невозможно нормально общаться».

Часто люди спрашивают: как понять, к какому типу я отношусь? Я бы не спешил с окончательным ответом. Лучше задать себе несколько бытовых вопросов. После насыщенного дня вы ищете людей или тишину? В споре вы понимаете свою мысль во время речи или после паузы? Вам легче позвонить или написать? В новой компании вы ждете приглашения или сами входите? Встреча с большим количеством людей для вас праздник, работа или испытание?

Ответы могут быть смешанными. И это нормально. Есть люди, которым нужны и люди, и одиночество почти поровну. Они могут с удовольствием провести вечер в компании, а потом на следующий день никому не отвечать. Могут легко знакомиться в профессиональной среде и теряться на детском празднике. Могут говорить свободно на известную тему и молчать там, где не понимают правил. Живой человек редко помещается в один ящик.

Поэтому полезно думать не «кто я навсегда», а «что со мной происходит в этой ситуации». На совещании с равными я активен, а перед начальством сжимаюсь. В переписке я резок, хотя вслух мягче. С близкими я перебиваю, потому что не боюсь потерять их внимание. С незнакомыми я слишком осторожен. Такие наблюдения точнее общего типа. Они показывают, где именно работать.

Работа с собой начинается с маленьких поправок. Тому, кто уходит в молчание, можно поставить себе задачу: в каждом важном разговоре произнести хотя бы одну незаконченную мысль. Не идеально готовую, а честную: «У меня пока не вывод, но есть сомнение». Это уже участие. Тому, кто говорит слишком много, можно поставить другую задачу: после своего ответа задать вопрос и не отвечать за другого. Дать ему время.

Смешно, как трудно бывает выдержать чужое время. Мы задаем вопрос и через секунду начинаем помогать: «Ну, я имею в виду...» Потом еще: «Можно и так ответить...» В итоге человек отвечает уже не себе, а нашей подсказке. Иногда лучший подарок собеседнику - не новый вопрос, а молчание после старого. Не холодное, не испытывающее. Просто место.

Тихим людям тоже полезно помнить: слишком длинное молчание без сигнала тревожит. Если вы думаете, скажите: «Я думаю». Если вам нужно время, скажите: «Мне нужно время». Если вы не готовы говорить, скажите: «Сейчас не готов». Это коротко, но честно. Иначе другой начинает сочинять объяснения. Обычно плохие.

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.