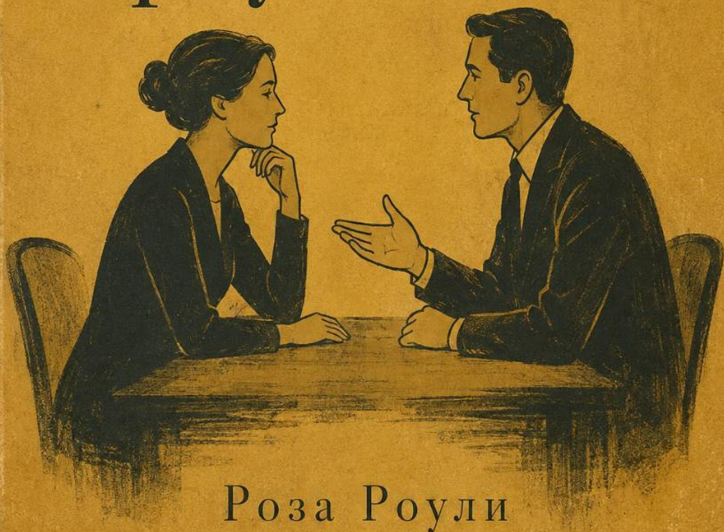


Сначала КОНТАКТ, ПОТОМ аргументы



Роза Роули

Роза Роуль

Сначала контакт, потом аргументы

<https://litres.ru/74391157>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вас никогда не убеждали словами первыми. Сначала вас оценили без единого слова: по голосу, по темпу, по тому, куда вы смотрите в первые десять секунд. Потом уже решили, слушать вас дальше или нет.

Большинство деловых провалов случаются не в презентации и не в цифрах. Они случаются раньше, в комнате, где ещё никто ничего не сказал, а человек напротив уже понял, свой вы или чужой.

Эта книга не про харизму и не про уверенные позы. Она про то, что мешает вам самим: внутренний беспорядок, спешка понравиться, страх тишины. Уберите это, и аргументы начнут работать, потому что их наконец начнут слушать.

Сначала контакт. Потом всё остальное.

Содержание

Те самые первые минуты	4
Урок дождливого такси	10
Сначала безопасность	30
Азбука первого контакта	51
Конец ознакомительного фрагмента.	55

Роза Роуль

Сначала контакт, потом аргументы

Те самые первые минуты

Эта книга не обещает сделать из вас другого человека. Мне вообще не нравится, когда человеку предлагают заменить себя на более удобную версию, как будто его можно вынуть из собственной жизни и вставить обратно уже с новым голосом, новой походкой и новым выражением лица. В деловых отношениях это не работает. Люди очень быстро чувствуют подделку. Они могут не назвать ее словом, могут даже улыбаться и кивать, но тело уже отступило на полшага, взгляд стал осторожнее, а разговор пошел по узкой дорожке, где никто никому по-настоящему не верит.

Я говорю о другом. О том, как в первые минуты встречи не мешать себе. Как не портить то, что могло бы сложиться само, если бы мы не зажимались, не торопились понравиться, не прятались за умными словами и не начинали объяснять раньше, чем нас захотели слушать. Большая часть деловых неудач начинается не в договоре, не в цене и не в презентации. Она начинается раньше, в тот момент, когда чело-

век напротив еще не понял, что именно вы предлагаете, но уже решил, хочется ли ему иметь с вами дело.

Иногда на это уходит две минуты. Иногда меньше. В комнату входит незнакомая женщина, кладет папку на стол, здоровается, садится, поправляет рукав, смотрит на собеседника и улыбается. Все. В этой короткой сцене уже многое случилось. Она еще не сказала главного, но ее уже оценили. Не справедливо, не глубоко, не окончательно, но оценили. Можно сколько угодно возмущаться, что люди судят по первому впечатлению. Они судят. И мы судим. Я тоже. Вы тоже.

В этом нет ничего особенно благородного. Это просто устройство человека. Пока разум собирается быть объективным, тело уже сделало свою работу. Оно заметило голос, темп, руки, взгляд, расстояние, запах, выражение лица, напряжение в плечах. Оно сложило все это в грубую, но быструю картинку: свой или чужой, спокойно или опасно, можно говорить или лучше держать щит. Потом разум придумывает объяснения.

Если вы работаете с людьми, а почти любая работа сегодня именно такая, вам приходится иметь дело с этой первой, быстрой, неловкой правдой. Клиент решает, стоит ли рассказывать вам о настоящей проблеме. Руководитель решает, можно ли доверить вам сложную задачу. Коллега решает, помогать вам или ограничиться формальной вежливостью. Подрядчик решает, будет ли он искать для вас лучший вариант или сделает ровно то, что написано в письме.

Я долго наблюдала за людьми в переговорах, на съемках, в офисах, в приемных, в кафе, возле лифта, у стойки регистрации. Больше всего меня интересовал не тот, кто говорит громче всех. Меня интересовал человек, к которому почему-то поворачиваются. Тот, кому отвечают подробнее. Тот, перед кем перестают держать лицо. Тот, кому в конце встречи говорят: останьтесь на минуту, есть еще один вопрос.

Это умение не выглядит как фокус. В нем мало театра. Человек смотрит в глаза, но не сверлит. Улыбается, но не растягивает лицо в рекламную гримасу. Слушает, но не изображает восторг. Говорит так, чтобы за словами можно было увидеть предмет, ситуацию, выгоду, риск, живую картинку. Он быстро понимает, в каком ритме находится собеседник: торопится ли тот, устал ли, хочет ли подробностей, любит ли прямооту, боится ли потерять контроль.

Слово подстроиться многих раздражает. Кажется, будто речь идет о лести или слабости. Но в обычной жизни мы делаем это постоянно. Мы говорим тише в больничном коридоре и громче на шумной улице. Мы не рассказываем одну и ту же новость ребенку, начальнику и старому другу одинаковыми словами. Мы замедляем шаг рядом с пожилым человеком. Мы выбираем тон, когда звоним тому, кто переживает неприятность. Это не потеря себя. Это нормальное уважение к обстоятельствам.

Деловой контакт строится тем же способом, только быстрее и осознаннее. Сначала человек должен почувствовать,

что рядом с вами спокойно. Потом он должен понять, что вы видите не только свой интерес. И уже после этого он готов слушать доводы. Многие начинают с доводов. Они выкладывают цифры, опыт, сроки, сертификаты, отзывы, регалии. Все это может быть нужно, но не в пустую комнату. Сначала должна появиться связь.

Первое правило здесь смешно простое: посмотрите на человека и дайте ему понять, что вы его заметили. Не комнату, не экран, не свои бумаги, не собственную тревогу, а именно его. Взгляд и улыбка не решают всех проблем, но открывают дверь. Когда дверь открыта, можно входить с аргументами. Когда дверь закрыта, вы можете хоть час говорить правильно, но вас будут слушать с внутренним замком.

Второе правило труднее: станьте немного похожи на того, с кем говорите. Не копируйте, не передразнивайте, не превращайтесь в карикатуру. Просто поймите ритм. Если человек говорит коротко, не начинайте с длинной лекции. Если он внимательно раскладывает детали, не прыгайте через три ступени. Если он напряжен, не обрушивайте на него бодность. Если он спокоен, не неситесь вперед так, будто вас преследуют.

Третье правило самое недооцененное: говорите так, чтобы у собеседника работало воображение. Не мы улучшим коммуникацию между отделами, а менеджер не будет три раза искать ответственного, потому что увидит статус задачи в одном месте. Не это повысит лояльность, а клиенту не придет-

ся снова рассказывать свою историю новому оператору. Человек соглашается не с абстракцией. Он соглашается с картинкой будущего, которую может представить и захотеть.

Еще одна неприятная вещь: если ответ вас не устраивает, это тоже информация. Не приговор, не доказательство вашей никчемности, не знак, что мир несправедлив, а информация. Вы попросили, вам отказали. Вы объяснили, вас не поняли. Вы показали вариант, его не приняли. Можно обидеться и повторить то же самое громче. Можно решить, что люди глупы. А можно спросить себя: что именно я получила в ответ, что этот ответ говорит о моем способе общения, что стоит изменить в следующей попытке.

В этой книге я буду говорить о простых вещах. О взгляде, улыбке, первом вопросе, голосе, расстоянии, паузе, подстройке, воображении, просьбе, отказе, доверии. Простые вещи не значит легкие. Сказать смотрите в глаза может кто угодно. На практике вы обнаружите, что смотрите в стол именно в тот момент, когда надо выдержать контакт. Сказать слушайте тоже просто. Но попробуйте не перебивать человека, который ошибается, медлит или повторяет уже известное.

Мне нравится проверять любые советы на обычной сцене. Представьте, что вы опаздываете на важную встречу, садитесь в такси, а водитель выбирает неудобный маршрут. Один вариант: резко сказать ему, что он делает глупость. Второй: спокойно спросить, есть ли путь быстрее, потому

что вы очень не хотите подвести людей, которые вас ждут. В первом случае вы получаете противника за рулем. Во втором у вас появляется шанс получить союзника.

Я буду писать от первого лица, потому что иначе легко спрятаться за правила. А мне не хочется прятаться. Я тоже ошибалась в первых минутах. Я заходила слишком быстро, говорила слишком умно, улыбалась не вовремя, спорила там, где нужно было спросить, и объясняла людям их же проблему так, будто они сами не жили с ней годами. Потом я видела, как закрываются лица. Не сразу, нет. Человек остается воспитанным. Но что-то в нем уже ушло.

Хорошая новость в том, что первые минуты можно тренировать. Не для того, чтобы стать гладкой и безупречной. Безупречные люди утомляют. Их хочется похвалить и поскорее отпустить. Тренировка нужна для другого: убрать лишнее напряжение, научиться видеть собеседника, говорить конкретнее, быстрее замечать ответ и менять ход, пока встреча еще жива.

Две минуты совсем мало, если пытаться втиснуть в них всю свою ценность. И вполне достаточно, если в них сделать три вещи: показать человеку, что вы его видите; дать ему почувствовать, что рядом с вами спокойно; открыть перед ним понятную картину того, к чему вы предлагаете идти. Дальше разговор может быть трудным, длинным, спорным. Но он уже начался.

Урок дождливого такси

Мой первый настоящий урок делового влияния случился не в аудитории, не на тренинге и не в кабинете с тяжелыми шторами. Он случился в такси, застрявшем в вечернем городе под мелким дождем. Я тогда еще верила, что успех в работе зависит главным образом от таланта, подготовки и удачного случая. Если человек умный, старается и говорит по делу, его должны услышать. Если предложение сильное, его должны принять.

Жизнь быстро отучает от таких аккуратных ожиданий. Быть правой мало. Нужно еще суметь попасть в другого человека так, чтобы он захотел открыть дверь. Не выбить ее, не продавить плечом, не заставить из уважения к должности, а именно открыть. Иногда это решает не лучший аргумент, а первая минута. Иногда один взгляд экономит полчаса объяснений. Иногда одна раздраженная фраза делает бесполезной всю подготовку.

В тот день я сопровождала человека, который умел входить в людей с пугающей легкостью. Назовем его Франком. В нем не было мягкой обаятельности, которую обычно показывают в кино: чуть прищурился, сказал шутку, все растаяли. Нет. Он был собран, быстр, внимателен и как будто всегда видел на два шага дальше. Рядом с ним люди начинали чувствовать, что он уже понял их лучше, чем они успели

себя представить.

Утром он поручил мне странную работу. Нужно было подготовить большую пачку одинаковых конвертов, аккуратно сложить их в мешок и взять с собой на встречу. Я решила, что это одна из тех бессмысленных порученческих задач, через которые начальники проверяют терпение новичков. Честно говоря, я была недовольна. Мне хотелось участвовать в разговоре, учиться, видеть настоящую работу, а не таскать мешок, из-за которого я выглядела так, будто иду сдавать макулатуру.

Мы приехали к потенциальному клиенту. Франк вошел так, будто его ждали давно и с радостью. Не шумно. Не нагло. Просто он вошел уже в контакте. Он посмотрел человеку в глаза, улыбнулся, назвал его по имени, пожал руку ровно на столько, сколько было нужно, и сел без суеты. Я заметила, что клиент почти сразу расслабил плечи. Через несколько секунд они говорили не как незнакомцы, а как люди, у которых уже есть общее дело.

Потом настал мой выход. По знаку Франка я разложила на полу все конверты. Их было много. Слишком много для обычного кабинета. Они расползлись по ковру, задели ножку кресла, легли у самого стола. Клиент сначала удивился, потом наклонился вперед. Вот это движение я запомнила. Пока мы говорим абстрактно, человек сидит в себе. Когда он видит картинку, его тело само тянется к ней.

Франк сказал спокойно, почти тихо, что именно столько

ответов может получить реклама в нужном месте. Не много заявок, не хороший отклик, не высокая эффективность кампании. Перед клиентом лежала гора конвертов. Он мог представить, как они падают на стол его конкурента. Мог услышать шорох бумаги, увидеть работу секретаря, почувствовать упущенную выгоду. У него уже работала не только логика. У него включилось воображение.

Сделка была решена быстро. Я тогда подумала, что Франк просто устроил эффектный номер. Потом поняла: номер был не главным. Главным было то, что он сначала установил доверие, потом дал ясный смысл, а затем ударил по воображению. В этой последовательности не было случайности. Если бы он начал с мешка, клиент мог бы счесть нас странными. Если бы он начал с длинной речи, клиент устал бы раньше, чем увидел выгоду.

В такси, когда мы ехали обратно, я спросила, знал ли он этого человека раньше. Он усмехнулся. Нет, не знал. Тогда почему все выглядело так, будто они давно знакомы? Франк повернулся ко мне, устроился напротив и сказал, что я видела три вещи, которые проще, чем кажутся. Смотреть в глаза и улыбаться. Быть немного хамелеоном. Захватывать воображение, если хочешь дойти до сердца.

Я сначала разочаровалась. После такой встречи хотелось услышать секрет посложнее. Что-нибудь про психологию больших клиентов, скрытые рычаги, тонкие приемы переговоров. А он говорил о взгляде и улыбке. Почти обидно. Но

простые правила становятся смешными только до тех пор, пока вы не попытаете выполнить их в неудобный момент.

Посмотрите на человека в начале разговора. Не мельком, не поверх головы, не так, будто вы проверяете, есть ли у него лицо. Посмотрите достаточно прямо, чтобы он почувствовал: его увидели. В деловом мире это редкость. Люди смотрят в экран, в бумаги, в телефон, в окно, внутрь собственной тревоги. Они начинают говорить, еще не встретившись. Потом удивляются, что их слова не держатся.

Глаза направляют голос. Это легко проверить. Попробуйте сказать важную фразу, глядя в стол. Звук уйдет туда же, вниз. Попробуйте произнести ее, глядя в окно. Фраза станет ничьей. Когда вы смотрите на человека, голос получает адрес. Не надо делать взгляд тяжелым. Не надо соревноваться, кто моргнет первым. Достаточно честного короткого контакта, который говорит: я здесь, вы здесь, начнем.

Улыбка нужна не для красоты. Хорошая улыбка сообщает о доступности. Она снимает первое напряжение, если в ней нет заискивания. Плохая улыбка делает обратное. Слишком широкая, слишком долгая, слишком служебная улыбка заставляет насторожиться. Человек чувствует, что ему что-то продают еще до того, как он понял что. Поэтому улыбку нельзя надевать как бейдж. Ее надо вызвать изнутри хотя бы маленькой мыслью: я рада, что этот разговор может состояться.

Франк заставил меня тренировать улыбку как рабочий ин-

струмент. Мне это казалось глупым. Взрослая женщина перед зеркалом пытается улыбнуться так, чтобы не выглядеть ни хищно, ни жалко. Но через несколько дней я увидела пользу. Мы часто думаем, что лицо само знает, что делать. Ничего подобного. Под давлением лицо предает нас первым. Оно застывает, кривится, прячется, показывает усталость или превосходство. Если не знать своего лица, оно будет работать без вас.

Я часто вспоминаю эту мысль в самых обычных местах. Например, приемная. Перед вами администратор, а у вас пять минут до встречи. Можно начать с себя: объяснить, как вам срочно, как все зависит от ответа, как неприятно ждать. Человек услышит давление. А можно начать с короткого признания его положения: вижу, что день уже плотный, мне нужен один ясный шаг, чтобы не дергать вас лишний раз. Смысл почти тот же, но вход другой. В первом варианте вы добавляете человеку нагрузку. Во втором помогаете ему быстро понять, чего вы хотите и чем разговор закончится.

Есть люди, которые считают такую точность излишней мягкостью. Они говорят: в бизнесе надо быть прямее. Я согласна, прямота нужна. Но прямота не равна грубости и не равна слепоте. Прямая просьба, сказанная в неверный момент и неверным тоном, превращается в шум. Прямая мысль, попавшая в темп собеседника, звучит короче и сильнее. Это не украшение речи, а экономия сил.

Иногда лучший ход - не новая фраза, а пауза. Пауза по-

казывает, что вы не боитесь ответа. Многие боятся тишины и тут же засыпают ее словами. Человек только нахмурился, а они уже добавляют скидку, обещание, оправдание, вторую презентацию и третье письмо. В результате собеседник понимает: перед ним человек, который не выдерживает давления. Подождите. Дайте вопросу появиться. Часто после паузы человек говорит именно то, что вам нужно было узнать.

Я часто вспоминаю эту мысль в самых обычных местах. Например, переговорная. Перед вами молчаливый финансовый директор, а у вас вопрос о цене. Можно начать с себя: объяснить, как вам срочно, как все зависит от ответа, как неприятно ждать. Человек услышит давление. А можно начать с короткого признания его положения: вижу, что день уже плотный, мне нужен один ясный шаг, чтобы не дергать вас лишний раз. Смысл почти тот же, но вход другой. В первом варианте вы добавляете человеку нагрузку. Во втором помогаете ему быстро понять, чего вы хотите и чем разговор закончится.

Есть люди, которые считают такую точность излишней мягкостью. Они говорят: в бизнесе надо быть прямее. Я согласна, прямота нужна. Но прямота не равна грубости и не равна слепоте. Прямая просьба, сказанная в неверный момент и неверным тоном, превращается в шум. Прямая мысль, попавшая в темп собеседника, звучит короче и сильнее. Это не украшение речи, а экономия сил.

Иногда лучший ход - не новая фраза, а пауза. Пауза по-

казывает, что вы не боитесь ответа. Многие боятся тишины и тут же засыпают ее словами. Человек только нахмурился, а они уже добавляют скидку, обещание, оправдание, вторую презентацию и третье письмо. В результате собеседник понимает: перед ним человек, который не выдерживает давления. Подождите. Дайте вопросу появиться. Часто после паузы человек говорит именно то, что вам нужно было узнать.

Я часто вспоминаю эту мысль в самых обычных местах. Например, коридор после совещания. Перед вами коллега из соседнего отдела, а у вас просьба о помощи. Можно начать с себя: объяснить, как вам срочно, как все зависит от ответа, как неприятно ждать. Человек услышит давление. А можно начать с короткого признания его положения: вижу, что день уже плотный, мне нужен один ясный шаг, чтобы не дергать вас лишний раз. Смысл почти тот же, но вход другой. В первом варианте вы добавляете человеку нагрузку. Во втором помогаете ему быстро понять, чего вы хотите и чем разговор закончится.

Есть люди, которые считают такую точность излишней мягкостью. Они говорят: в бизнесе надо быть прямее. Я согласна, прямота нужна. Но прямота не равна грубости и не равна слепоте. Прямая просьба, сказанная в неверный момент и неверным тоном, превращается в шум. Прямая мысль, попавшая в темп собеседника, звучит короче и сильнее. Это не украшение речи, а экономия сил.

Иногда лучший ход - не новая фраза, а пауза. Пауза по-

казывает, что вы не боитесь ответа. Многие боятся тишины и тут же засыпают ее словами. Человек только нахмурился, а они уже добавляют скидку, обещание, оправдание, вторую презентацию и третье письмо. В результате собеседник понимает: перед ним человек, который не выдерживает давления. Подождите. Дайте вопросу появиться. Часто после паузы человек говорит именно то, что вам нужно было узнать.

Я часто вспоминаю эту мысль в самых обычных местах. Например, звонок в конце дня. Перед вами усталый клиент, а у вас перенос срока. Можно начать с себя: объяснить, как вам срочно, как все зависит от ответа, как неприятно ждать. Человек услышит давление. А можно начать с короткого признания его положения: вижу, что день уже плотный, мне нужен один ясный шаг, чтобы не дергать вас лишний раз. Смысл почти тот же, но вход другой. В первом варианте вы добавляете человеку нагрузку. Во втором помогаете ему быстро понять, чего вы хотите и чем разговор закончится.

Есть люди, которые считают такую точность излишней мягкостью. Они говорят: в бизнесе надо быть прямее. Я согласна, прямота нужна. Но прямота не равна грубости и не равна слепоте. Прямая просьба, сказанная в неверный момент и неверным тоном, превращается в шум. Прямая мысль, попавшая в темп собеседника, звучит короче и сильнее. Это не украшение речи, а экономия сил.

Иногда лучший ход - не новая фраза, а пауза. Пауза показывает, что вы не боитесь ответа. Многие боятся тишины

и тут же засыпают ее словами. Человек только нахмурился, а они уже добавляют скидку, обещание, оправдание, вторую презентацию и третье письмо. В результате собеседник понимает: перед ним человек, который не выдерживает давления. Подождите. Дайте вопросу появиться. Часто после паузы человек говорит именно то, что вам нужно было узнать.

Я часто вспоминаю эту мысль в самых обычных местах. Например, утренний лифт. Перед вами новый руководитель, а у вас первое знакомство. Можно начать с себя: объяснить, как вам срочно, как все зависит от ответа, как неприятно ждать. Человек услышит давление. А можно начать с короткого признания его положения: вижу, что день уже плотный, мне нужен один ясный шаг, чтобы не дергать вас лишний раз. Смысл почти тот же, но вход другой. В первом варианте вы добавляете человеку нагрузку. Во втором помогаете ему быстро понять, чего вы хотите и чем разговор закончится.

Есть люди, которые считают такую точность излишней мягкостью. Они говорят: в бизнесе надо быть прямее. Я согласна, прямота нужна. Но прямота не равна грубости и не равна слепоте. Прямая просьба, сказанная в неверный момент и неверным тоном, превращается в шум. Прямая мысль, попавшая в темп собеседника, звучит короче и сильнее. Это не украшение речи, а экономия сил.

Иногда лучший ход - не новая фраза, а пауза. Пауза показывает, что вы не боитесь ответа. Многие боятся тишины и тут же засыпают ее словами. Человек только нахмурился,

а они уже добавляют скидку, обещание, оправдание, вторую презентацию и третье письмо. В результате собеседник понимает: перед ним человек, который не выдерживает давления. Подождите. Дайте вопросу появиться. Часто после паузы человек говорит именно то, что вам нужно было узнать.

Второй урок Франка был про хамелеона. Он сказал: люди доверяют тем, кто кажется им знакомым. Не обязательно знакомым по имени. Знакомым по ритму, жесту, настроению, способу держаться. Мы быстрее успокаиваемся рядом с человеком, который не вторгается в наш темп. Если я говорю медленно, а вы отвечаете очередями, как автомат, я начинаю защищаться. Если я напряжена, а вы сияете так, будто мы на празднике, я чувствую, что меня не видят.

Подстройка не требует актерства. Она требует наблюдения. Как человек сидит? Наклонился вперед или откинулся назад? Говорит коротко или строит длинные фразы? Смотрит прямо или предпочитает паузы? Он пришел за решением или за подтверждением, что его услышали? В первые минуты полезнее заметить эти вещи, чем успеть рассказать о себе.

Когда люди хорошо говорят друг с другом, их тела часто договариваются раньше слов. Один чуть наклоняется, второй тоже. Один снижает голос, другой отвечает тише. Один берет чашку, второй через минуту тоже тянется к своей. Это не магия. Это нормальная человеческая синхронизация. Мы с детства учимся через повторение. Младенец отвечает на выражение лица матери. Ребенок перенимает жесты взрос-

лых. Подросток говорит словами своей компании.

Сознательная подстройка отличается от обезьянничанья. Если собеседник почесал нос, не надо срочно чесать свой. Если он скрестил руки, не надо резко складывать руки на груди и гордо считать, что вы овладели техникой. Люди тонко чувствуют насмешку. Лучше подстраиваться по крупным линиям: темп, громкость, степень формальности, расстояние, общий уровень энергии. Этого достаточно.

Однажды я видела, как талантливый специалист провалил встречу, хотя говорил правильные вещи. Клиент был пожилой, осторожный, любил детали. Специалист был быстрый, блестящий, нетерпеливый. Он перебивал не грубо, а от избытка знаний. Договаривал за клиента фразы, открывал слайды раньше вопроса, улыбался так, будто ответ уже очевиден. Через двадцать минут клиент сказал, что ему нужно подумать. На самом деле он уже подумал. Он решил, что с этим человеком ему будет тяжело.

В той же ситуации другой человек мог бы начать медленнее. Дать клиенту закончить вопрос. Записать два слова в блокнот. Спросить: правильно ли я понимаю, что вас больше всего беспокоит срок внедрения? Это не заняло бы много времени. Но клиент почувствовал бы уважение к своему темпу. Иногда именно это и покупают: не продукт, а ощущение, что с вами не придется каждый раз защищать свои границы.

Третий урок был самым вкусным, в прямом смысле. В так-

си Франк вдруг начал описывать ужин, который ел накануне. Он говорил о горячем хлебе, мягком суфле, мясе с перцем, картофельном пюре, соусе, десерте. До этого я не думала о еде. Через минуту я была голодна. Не потому, что он сказал: вы хотите есть. Он ничего не навязывал. Он дал моему воображению материал. Тело само ответило.

Так работает убедительная речь. Она не только сообщает. Она вызывает. Если вы говорите: наш сервис экономит время, человек кивает и забывает. Если вы говорите: ваш администратор перестанет вручную собирать пять отчетов по пятницам и сможет закрывать неделю до обеда, человек видит пятницу, отчеты, усталого администратора и свободный час. У него появляется причина слушать дальше.

В деловой речи нас портит привычка прятаться за абстракциями. Мы говорим повысить вовлеченность, оптимизировать процесс, улучшить взаимодействие, создать ценность. Эти слова удобны, потому что не требуют точности. Но именно поэтому они плохо убеждают. Они не пахнут, не звучат, не двигаются. В них нельзя войти. Человек не может представить, как его день станет другим.

Если вы хотите убедить, переводите мысль в сцену. Не снизится нагрузка на команду, а у менеджера не будет двадцати непрочитанных сообщений к концу дня. Не возрастет прозрачность, а руководитель увидит, где задача застряла, до того как клиент начнет злиться. Не мы укрепим доверие, а клиент не услышит третий раз: напомните, пожалуйста, но-

мер заявки. Чем яснее картина, тем меньше приходится давать.

Но воображение без доверия опасно. Красивые картины от человека, которому не верят, звучат как манипуляция. Поэтому порядок снова имеет значение. Сначала контакт. Потом логика. Потом образ. Можно менять пропорции, но нельзя пропускать основание. Если я вам не доверяю, ваша яркая история только усилит подозрение. Если я доверяю, даже простая картинка начинает работать.

Франк говорил, что есть несколько способов заставить людей делать то, что нам нужно. Можно опереться на правила. Можно заплатить. Можно давить должностью. Можно сыграть на страхе, жалости или тщеславии. Можно очаровать внешностью. Все это иногда работает. Но лучший способ - сделать так, чтобы человек сам захотел двигаться в нужную сторону. Это и есть убеждение.

Убеждение часто путают с напором. Напористый человек говорит больше, жестче, громче. Убеждающий человек точнее выбирает вход. Напор может дать быстрый результат, если у второго нет сил сопротивляться. Но после такого результата остается осадок. Человек делает, что вы просите, и в тот же день начинает искать, как в следующий раз избежать вас. Убеждение оставляет другое чувство: я сам понял, почему это имеет смысл.

В такси я получила еще один неприятный урок. Водитель сообщил, что впереди затор. Я ответила резко. Не грубо до

скандала, но достаточно, чтобы человек за рулем понял: я недовольна и считаю его частью проблемы. Франк посмотрел на меня так, что мне стало стыдно раньше, чем он заговорил. Потом спросил, хочу ли я, чтобы водитель помог нам, или хочу получить еще одного человека, которому неприятно иметь со мной дело.

Это был простой вопрос. Слишком простой, чтобы от него спрятаться. Мы часто портим отношения с людьми, от которых зависим в мелочах. Секретарь, водитель, администратор, младший сотрудник, помощник клиента, человек на ресепшене. Мы считаем, что главный разговор будет потом, с настоящим лицом. Но путь к этому лицу часто проходит через тех, кого мы не заметили или задели. И они не обязаны нам помогать.

Вежливость в таких местах не про воспитанность. Она про расчет в хорошем смысле слова. Если мне нужно, чтобы мир иногда поворачивался ко мне лицом, я не могу раздавать людям мелкие унижения по дороге. Человек, которому вы сохранили достоинство, чаще ищет способ помочь. Человек, которого вы сделали виноватым, ищет способ защититься. Разница между этими двумя состояниями стоит дороже многих переговорных техник.

После этого Франк объяснил мне формулу, которую я много раз проверяла на себе и на других. Сначала решите, чего хотите. Потом смотрите, что получаете. Потом меняйте действия, пока результат не приблизится к нужному. Зву-

чит почти детски. Но большинство взрослых людей застревают уже на первом шаге. Они прекрасно знают, чего не хотят. Не хотят конфликта, задержки, отказа, лишних вопросов, холодного приема. А чего хотят вместо этого, сказать не могут.

Отрицательная цель плохо ведет. Не хочу провалить встречу не подсказывает, как войти в кабинет. Не хочу, чтобы клиент ушел к конкуренту не помогает выбрать первую фразу. Не хочу выглядеть глупо заставляет думать о себе, а не о человеке напротив. Положительная цель работает иначе. Я хочу, чтобы клиент спокойно рассказал, что его тревожит. Я хочу договориться о следующем шаге. Я хочу понять, кто принимает решение. Вот с этим уже можно действовать.

Второй шаг - смотреть, что вы получаете. Не что вы надеялись получить, не что человек обязан был понять, не что было написано в вашей презентации, а фактический ответ. Он отвел глаза. Он задал вопрос о цене слишком рано. Он стал спорить о второстепенной детали. Он оживился на примере, но погас на цифрах. Он попросил прислать письмо и не назначил следующую встречу. Все это информация.

Информация бывает неприятной. Особенно когда она говорит, что наш любимый способ не работает. Но неприятная информация полезнее приятной иллюзии. Если человек не понял, повторить теми же словами громче - слабый ход. Если он не доверяет, добавить еще три аргумента - слабый ход. Если ему нужна конкретика, рассказывать о миссии - слабый

ход. Меняйте не человека. Меняйте ход.

Третий шаг требует гибкости, а она редко дается тем, кто гордится своим характером. Я знаю людей, которые годами используют одну манеру письма, одну структуру разговора, один способ просить, один тон в споре. Они получают одни и те же ответы и считают это доказательством того, что вокруг не те люди. Может быть, иногда и правда не те. Но если один и тот же ключ не открывает десять дверей подряд, стоит проверить ключ.

Гибкость не означает беспринципность. Вы не обязаны соглашаться с тем, что считаете неправильным. Вы не обязаны льстить, унижаться, играть роль. Гибкость означает, что вы способны менять путь к цели. С одним человеком говорить через цифры, с другим через риск, с третьим через пример, с четвертым через короткий опытный тест. Цель может оставаться той же. Меняется вход.

На практике это выглядит буднично. Вы пишете партнеру длинное письмо и не получаете ответа. Можно обидеться. Можно отправить еще одно длинное письмо с пометкой напоминаю. А можно позвонить и спросить, удобно ли ему принять решение по двум пунктам до четверга. Или отправить письмо из пяти строк. Или попросить общего знакомого уточнить, тот ли сейчас приоритет. Вы не предаете себя. Вы перестаете стучать лбом в стену.

Или встреча с командой. Вы объясняете новую задачу, а люди молчат. Вы решаете, что они сопротивляются. Возмож-

но. А может, они не поняли, кто за что отвечает. Может, бояться сказать, что срок нереален. Может, уже видели три подобных инициативы, которые умерли через месяц. Если вы продолжите вдохновлять, станет хуже. Лучше спросить: что в этом плане кажется самым рискованным? Иногда один такой вопрос делает больше, чем десять бодрых слайдов.

Франк любил повторять, что смысл общения находится в ответе. Не в намерении. Не в красоте формулировки. Не в том, как вы сами оцениваете свою речь. Если человек понял не то, значит, для этой ситуации вы сказали не так. Это звучит жестко, потому что снимает удобную защиту. Мы привыкли говорить: меня неправильно поняли. Иногда правда неправильно. Но если вам нужен результат, полезнее спросить: как мне сказать так, чтобы поняли правильно?

После той поездки я начала замечать, сколько возможностей теряется в первые минуты. Человек входит без взгляда. Начинает с оправдания. Слишком быстро переходит к просьбе. Шутит, когда собеседник напряжен. Говорит о себе там, где нужно назвать чужую выгоду. Отвечает раздражением на нейтральную фразу. Не замечает, что человек уже устал. Потом он выходит и говорит: не сложилось. Чаще всего не сложилось не само. Его сложили именно так.

Попробуйте один день наблюдать за первыми минутами. Не исправлять себя сразу, а именно наблюдать. Как вы входите в кабинет. Куда смотрите, когда здороваетесь. Что делаете с руками. С какой фразы начинаете звонок. Как реа-

гируете на человека, который мешает вашим планам. Становитесь ли вы теплее, когда человек вам полезен, и холоднее, когда он кажется второстепенным. Это упражнение неприятное, но честное.

Потом добавьте маленькую практику. В течение дня отмечайте цвет глаз людей, с которыми здороваетесь. Не записывайте, не превращайте в странность, просто замечайте. Чтобы увидеть цвет глаз, нужно на долю секунды действительно посмотреть. Этого иногда достаточно, чтобы контакт стал живее. Многие отношения начинаются не с большой речи, а с того, что один человек наконец перестал быть размытым пятном для другого.

Еще одно упражнение - перед сложным разговором сформулируйте цель в положительном виде. Не чтобы они не отказали, а получить согласие на тест на две недели. Не чтобы она не злилась, а спокойно обсудить срок и договориться о новом. Не выглядеть слабой, а задать три вопроса и понять реальную позицию. Цель должна быть такой, чтобы по окончании разговора вы могли сказать: получилось или нет.

И третье: заранее придумайте два других хода. Если человек не реагирует на цифры, какой пример вы приведете? Если ему не хватает доверия, что покажете? Если он торопится, как сократите мысль? Если он слишком рано спорит, какой вопрос вернет разговор к причине спора? Гибкость появляется не в панике. В панике мы хватаемся за привычное. Поэтому другие ходы лучше иметь до того, как они понадо-

бятся.

К вечеру того дня я думала не о сделке, не о конвертах и даже не о голоде. Я думала о том, как легко было перепутать технику с сущностью. Посмотреть в глаза - техника. Увидеть человека - сущность. Подстроиться - техника. Уважать чужой темп - сущность. Описать картинку - техника. Понять, какая картина нужна этому человеку, - сущность. Если есть только техника, получается ловкость. Если есть сущность без техники, получается хорошее намерение, которое часто не доходит до адресата.

Позже я много раз видела, как эти простые вещи меняют исход разговора. Не всегда резко. Не как в кино, где после одной фразы все подписывают контракт. Скорее тише: человек задает еще один вопрос, хотя уже собирался закончить; клиент признается в настоящем сомнении; коллега предлагает помочь; руководитель говорит: хорошо, попробуйте, но покажите результат через неделю. Маленький сдвиг. Но деловая жизнь и состоит из маленьких сдвигов, которые вовремя заметили.

Первые минуты не гарантируют успеха. Они только дают шанс. Плохое предложение не станет хорошим от улыбки. Неподготовленного человека не спасет красивый взгляд. Но если у вас есть смысл, опыт, предложение, просьба, мысль, то первые минуты решают, дадут ли этому всему место. Будут ли вас слушать с интересом или с защитой. Будут ли в ваших словах искать лучшее или худшее.

Вот почему я начинаю книгу с дождливого такси, а не с большой теории. Теории легко уважать на расстоянии. Такси проверяет быстрее. Вы голодны, устали, раздражены, зависите от водителя, хотите выглядеть умной перед начальником и вдруг понимаете, что вся ваша образованность не стоит ничего, если вы не можете удержать простой человеческий контакт. Это неприятный урок. Зато полезный.

С тех пор я часто задаю себе три вопроса перед встречей. Чего я хочу на самом деле? Что я получаю от человека прямо сейчас? Что я готова изменить, если первый ход не сработает? Эти вопросы возвращают меня из самолюбия в работу. Они не делают меня безошибочной. Но помогают не путать отказ с концом, паузу с провалом, сопротивление с враждой и первое впечатление с приговором.

Если вынести из этой главы одну практическую мысль, пусть она будет простой. В начале любого разговора не спешите доказывать. Сначала установите контакт. Посмотрите. Улыбнитесь, если улыбка уместна. Почувствуйте темп. Назовите цель так, чтобы человек увидел в ней себя. Потом слушайте ответ. В ответе уже лежит следующая подсказка.

В деловом мире любят сложные модели, потому что они создают ощущение контроля. Но за многими моделями стоит старая человеческая сцена: двое встретились и за несколько минут решили, будут ли они двигаться друг к другу или друг от друга. Все остальное начинается после этого.

Сначала безопасность

Есть встречи, которые портятся еще до того, как кто-то сказал что-нибудь неправильное. Человек входит в комнату, здоровается, садится, открывает ноутбук, и вроде бы все идет по обычному порядку. Но воздух уже стал жестче. Собеседник отвечает короче, чем мог бы. Улыбка у него есть, но она служебная. Он задает вопросы, однако не для того, чтобы понять, а чтобы проверить. Внешне встреча продолжается. Внутри контакт уже не состоялся.

Долгое время я думала, что в таких случаях причина в теме разговора. Сложный бюджет, неприятные сроки, старые претензии, усталость, плохое настроение. Все это бывает. Но потом я заметила, что одна и та же тема с разными людьми проходит совсем по-разному. Один человек входит с проблемой, и ее начинают решать. Другой входит с той же проблемой, и все вокруг будто выставляют локти. Дело не только в содержании. Дело в том, что человек сообщает о себе еще до слов.

В первые секунды встречи мы не рассуждаем вежливо. Мы проверяем безопасность. Можно ли рядом с этим человеком расслабить плечи? Не нападет ли он? Не станет ли давить? Не вытянет ли лишнее? Не высмеет ли? Не использует ли мою ошибку против меня? Эти вопросы редко звучат в голове готовыми фразами. Они работают ниже, быстрее,

грубее. Тело решает раньше, чем разум объяснит.

Мы любим считать себя людьми взрослого анализа. Нам кажется, что мы оцениваем собеседника по фактам: что он сказал, какие у него полномочия, насколько сильны аргументы. Но сначала мы читаем сигналы. Выражение лица. Скорость приближения. Громкость голоса. Руки. Плечи. Взгляд. Паузы. Одежду, если она кричит слишком громко или выглядит неуместно. И только потом начинаем искать для своего ощущения приличное объяснение.

Если первое ощущение хорошее, мы часто становимся щедрее. Резкость принимаем за прямоту. Волнение за заинтересованность. Быстрый темп за энергию. Ошибку за человеческую мелочь. Если первое ощущение плохое, мы становимся подозрительнее. Та же прямота кажется грубостью, энергия - суетой, уверенность - высокомерием, пауза - скрытностью. Человек еще не изменился. Изменилась линза, через которую мы на него смотрим.

Это несправедливо, но очень практично. В деловой жизни с этим приходится считаться. Не потому, что надо всем нравиться. Нравиться всем невозможно, да и не нужно. Но если ваша работа зависит от людей, вам полезно уметь не включать в них защиту без причины. Сначала снизить тревогу. Потом говорить по делу.

Я видела, как опытные специалисты проигрывали молодым только потому, что приносили в комнату слишком много давления. Они были умнее, знали больше, могли решить

задачу быстрее. Но входили так, будто сейчас будут брать крепость. Говорили с первой секунды, не проверив, готовы ли человек слушать. Садись слишком близко. Смотрели слишком пристально. Перебивали из желания сэкономить время. И получали в ответ стену.

Стена не всегда выглядит как отказ. Иногда она выглядит как вежливое согласие. Человек кивает, делает пометки, говорит «интересно», просит прислать материалы. Потом исчезает. Или выбирает более слабое предложение, зато от человека, рядом с которым ему было спокойнее. Мы потом удивляемся: как так, ведь наше решение было лучше? А он покупал не только решение. Он покупал предсказуемость общения.

Безопасность в контакте не имеет ничего общего с мягкотелостью. Можно быть твердым и безопасным. Можно говорить неприятные вещи и оставаться человеком, с которым хотят иметь дело. Опасным нас делает не сила, а неуправляемость. Когда непонятно, в какой момент мы взорвемся, обидимся, начнем давить, перейдем на личное, выставим другого глупым, заберем весь воздух в разговоре.

Первый сигнал безопасности - спокойная энергия. Не сонная, не вялая, не равнодушная. Именно спокойная. В ней есть жизнь, но нет атаки. Человек с такой энергией входит в комнату не как хозяин территории и не как проситель у двери. Он занимает свое место естественно. Не извиняется за существование, но и не требует немедленно признать его

важность.

Понаблюдайте за людьми в приемной, в переговорной, у стойки регистрации. Один человек приходит и сразу начинает метаться: сумка падает, телефон в руке, взгляд прыгает, фразы обрываются. Второй заходит так, будто уже раздражен тем, что его заставили ждать. Третий старается быть веселым, хотя всем видно, что это нервная бодрость. Четвертый просто здоровается, смотрит на человека, уточняет, куда пройти, и ждет. Угадайте, с кем чаще захотят разговаривать без лишней обороны.

Мы не обязаны всегда чувствовать себя спокойно. Это было бы странно. Перед важной встречей можно волноваться, после плохой новости - быть расстроенной, в конфликте - злиться. Вопрос в том, что именно получает от нас другой человек в первые секунды. Наше состояние не должно становиться его угрозой.

Я однажды пришла на встречу после тяжелого разговора по телефону. Мне казалось, что я держусь нормально. Я поздоровалась, улыбнулась, открыла блокнот. Через десять минут собеседник спросил: «Я вас чем-то уже не устраиваю?» Это был хороший вопрос. Я принесла с собой чужой конфликт и, сама того не замечая, поставила его между нами. Мой голос был короче обычного, взгляд жестче, ответы резче. Человек решил, что причина в нем.

С тех пор перед встречами я делаю маленькую проверку. Не медитацию, не ритуал, не красивую паузу у окна. Про-

сто спрашиваю себя: что я сейчас несу в комнату? Спешку? Обиженное самолюбие? Желание доказать? Усталость? Если я это замечаю, у меня появляется шанс не отдавать это первому встречному. Иногда достаточно выдохнуть, замедлить шаг, убрать телефон, почувствовать ступни на полу и войти уже не из бега.

Безопасность начинается с тела. Плечи, которые подняты к ушам, говорят о напряжении. Слишком быстрые руки говорят о суете. Корпус, нависающий над столом, может давить. Откинута назад фигура с подбородком вверх может выглядеть как превосходство. Скрещенные руки не всегда означают закрытость, иногда человеку просто холодно, но в первые секунды никто не будет разбираться. Вас прочтут быстро.

Я не предлагаю ходить как актриса на экзамене. Чем больше человек думает о каждом движении, тем искусственнее выглядит. Лучше запомнить несколько простых вещей. Стойте или сидите так, чтобы вам было удобно дышать. Не занимайте чужое пространство раньше времени. Не прячьте лицо в экран. Не заставляйте руки играть с ручкой, кольцом, телефоном. Если волнуетесь, положите ладони на стол или держите блокнот. Тело любит простые опоры.

Отдельно стоит сказать про вход в комнату. Вход - это короткая сцена, которую многие тратят впустую. Кто-то влетает, извиняясь на ходу. Кто-то начинает говорить еще в дверях. Кто-то долго устраивается, шуршит бумагами, проверяя

ет зарядку, ищет воду, как будто встреча застала его врасплох. Все это мелочи, но из них складывается первое ощущение.

Хороший вход не требует торжественности. Дверь открылась. Вы вошли. На секунду задержали взгляд на людях, а не на кресле. Поздоровались. Дали лицу нормальное выражение, не служебную маску. Сели без суеты. Если нужно открыть ноутбук, сделали это спокойно и не прячась за экраном. Все. Никакого блеска. Просто человек, который управляет собой.

Управление собой - один из самых сильных сигналов доверия. Люди неосознанно спрашивают: если он не справляется со своим голосом, как он справится с моим проектом? Если она сейчас теряется от одного вопроса, что будет в кризис? Если он раздражается из-за мелкой задержки, можно ли с ним обсуждать тяжелые вещи? Мы можем быть не согласны с такими выводами, но они возникают.

Голос тоже либо успокаивает, либо настораживает. Слишком тихий голос заставляет напрягаться и часто выглядит как неуверенность или скрытность. Слишком громкий захватывает пространство без спроса. Слишком быстрый не оставляет места для мысли. Слишком сладкий вызывает подозрение. Лучший голос в первых минутах похож на хорошо настроенный свет: его достаточно, чтобы видеть, но он не бьет в глаза.

Если вы волнуетесь, не пытайтесь говорить еще быстрее,

чтобы скорее проскочить начало. Начало нельзя проскочить. Его надо пройти. Лучше произнести первую фразу чуть медленнее, чем хочется. «Спасибо, что нашли время. Я предлагаю сначала коротко договориться, чего мы хотим от этой встречи». Такая фраза не гениальна. Зато она дает опору и вам, и собеседнику. Люди любят понимать, что сейчас будет происходить.

Непредсказуемость пугает. В разговоре тоже. Когда человек не знает, на сколько его задержат, будут ли его убеждать, спорить, допрашивать, продавать, он внутренне готовится к обороне. Поэтому в начале полезно обозначить рамку. «У меня три вопроса, потом предложу вариант». «Я займу десять минут и оставлю время на ваши сомнения». «Мне нужно понять, где именно у вас сейчас узкое место». Это звучит просто, но снижает тревогу.

Есть люди, которые считают, что рамка ослабляет позицию. Мол, зачем заранее говорить, что будет, пусть слушают. На практике скрытность редко усиливает доверие. Когда я понимаю ход разговора, мне легче участвовать. Когда я не понимаю, я берегу себя. Особенно если передо мной незнакомый человек с явным интересом получить от меня согласие, деньги, время или поддержку.

Еще один сильный сигнал безопасности - уважение к праву человека не соглашаться сразу. Если в первых минутах собеседник чувствует, что любое сомнение будет встречено атакой, он перестает думать вслух. Он начинает выбирать

осторожные слова. А нам как раз нужны его настоящие сомнения. Без них мы работаем с фасадом.

Я люблю фразу: «Вам не нужно соглашаться сейчас, мне важно сначала понять, что для вас в этом рискованно». Она снимает с человека необходимость защищаться от немедленной продажи. Часто после нее он говорит честнее. Не всегда приятнее, зато полезнее. Он может сказать: «Мы уже пробовали похожее, и команда устала». Или: «Я не верю, что вы уложитесь в срок». Или: «Меня беспокоит не цена, а внедрение». Вот тогда начинается настоящий разговор.

Опасность возникает не только от давления. Иногда она возникает от чрезмерной любезности. Слишком много комплиментов, слишком быстрые «мы с вами понимаем», слишком теплое обращение там, где люди едва знакомы, могут выглядеть как попытка обойти здравый смысл. Собеседник думает: почему меня так быстро делают своим? Что хотят получить, пока я расслаблен?

Тепло должно соответствовать расстоянию. С близким коллегой можно начать с шутки. С новым клиентом, который пришел решать серьезную проблему, лучше не торопиться с фамильярностью. Дружелюбие - это не панибратство. Дружелюбие говорит: рядом со мной можно говорить спокойно. Панибратство говорит: я уже решил за нас обоих, что мы близки. Многие люди от этого отступают.

Внешний вид тоже участвует в первом решении. Я не верю в универсальные правила одежды. Слишком разные про-

фессии, города, задачи, культуры. Но есть один вопрос, который помогает: мой внешний вид помогает человеку думать о деле или заставляет думать обо мне? Если одежда слишком небрежна для ситуации, человек думает, можно ли вам доверять. Если слишком демонстративна, он думает, зачем вы так стараетесь произвести впечатление. Если неудобна вам самой, вы будете все время поправлять себя, а это тоже сигнал.

Не нужно выглядеть дорого. Нужно выглядеть уместно и собранно. Чистые детали, спокойная посадка, вещи, которые не требуют постоянного контроля. В деловой встрече одежда не должна отнимать внимание у смысла. Исключения бывают, но их лучше делать осознанно, а не потому, что утром не было времени подумать.

Есть еще запах. О нем неловко говорить, но он решает больше, чем принято признавать. Слишком резкий парфюм может закрыть разговор быстрее плохой фразы. Человек не скажет вам: «Я не могу слушать, потому что мне тяжело дышать». Он просто будет хотеть, чтобы встреча закончилась. Безопасность иногда пахнет отсутствием лишнего.

Теперь о взгляде. В первой главе я уже говорила, что взгляд дает голосу адрес. Но взгляд может и нападать. Если вы смотрите на человека как следователь, он начнет вести себя как подозреваемый. Если смотрите слишком мало, он решит, что вам неинтересно или вы что-то скрываете. Хороший взгляд двигается естественно: встретились глазами,

сказали мысль, дали паузу, посмотрели на материал, вернулись к человеку.

В групповой встрече взгляд особенно важен. Многие говорят только с главным по должности. Остальные мгновенно понимают, что их считают мебелью. Потом этот человек удивляется, почему команда не поддержала решение. Если в комнате несколько людей, контакт нужно распределять. Не одинаково по секундомеру, а с уважением к присутствию. Иногда самый тихий человек в углу потом оказывается тем, кто может остановить весь проект.

Сигналы безопасности проверяются на тех, кто не имеет явной власти. Как вы обращаетесь к помощнику, который принес воду? Как отвечаете специалисту, задавшему неудобный вопрос? Как реагируете на младшего сотрудника, который перепутал распечатки? Люди в комнате смотрят. Они делают вывод: если со слабыми он так, то что будет со мной, когда я окажусь в уязвимом положении?

Мне приходилось видеть руководителей, которые умели блестяще говорить с советом директоров и ужасно - с официантом. Они считали это неважным. Ошибались. Человек, который рядом с ними обсуждал контракт, видел всю сцену. Он понимал, что уважение у этого руководителя зависит от пользы. Сегодня ты полезен - тебе улыбаются. Завтра ошибся - тебя унижат. С таким человеком можно заключить сделку, но доверять ему трудно.

Часто защита включается из-за мелкого несоответствия.

Вы говорите, что хотите диалога, но не даёте вставить слово. Говорите, что цените время, но опаздываете без объяснения. Говорите, что открыты к вопросам, но морщитесь при первом возражении. Говорите, что вам важна команда, но не помните имен людей за столом. Собеседник может не спорить. Он просто перестаёт верить.

Доверие любит совпадение слов и поведения. Если вы обещаете коротко, будьте короткой. Если просите честности, выдерживайте честность. Если говорите, что понимаете сомнения, не торопитесь их опровергать. Если признаёте ошибку, не добавляйте десять оправданий. Маленькое совпадение даёт больше, чем большая декларация.

Иногда самый быстрый способ снизить тревогу - назвать очевидное. «Понимаю, что вы, скорее всего, устали от подобных предложений». «Похоже, срок вас беспокоит больше, чем сама идея». «Я вижу, что вопрос неприятный, но без него мы не поймём риск». Когда очевидное названо спокойно, оно перестаёт бродить в комнате как привидение.

Но здесь есть опасность. Не надо изображать чтение мыслей. Фразы вроде «я чувствую, вы сейчас сопротивляетесь» часто звучат самодовольно. Лучше говорить о наблюдаемом и оставлять человеку право поправить вас. «Кажется, этот пункт вызывает сомнение. Я правильно вижу?» Это простая разница. В первом случае вы назначаете человеку состояние. Во втором приглашаете его уточнить.

Безопасность не означает, что разговор должен быть при-

ятным. Иногда хороший разговор становится острым. Люди спорят, защищают интересы, считают деньги, обсуждают провалы. Но даже в остром разговоре можно оставаться предсказуемым и уважительным. Можно сказать: «Я не согласна». Можно сказать: «Этот срок нереален». Можно сказать: «Если мы так сделаем, клиент пострадает». Опасность начинается там, где вместо предмета мы бьем по человеку.

Есть фразы, которые сразу поднимают щит. «Вы просто не понимаете». «Это очевидно». «Мы уже сто раз обсуждали». «Любой нормальный человек согласится». «Вы опять». В них мало информации и много презрения. После них люди защищают лицо, а не ищут решение. Даже если вы правы по сути, вы только что усложнили себе работу.

Заменить такие фразы можно без потери твердости. «Я объяснила неясно, попробую иначе». «Для меня здесь очевиден один риск, сейчас покажу». «Мы возвращаемся к этому вопросу, значит, что-то в нем не закрыто». «Давайте проверим, где именно расходимся». Это не мягкость ради мягкости. Это способ держать разговор в рабочем состоянии.

Когда человек чувствует себя в безопасности, он дает больше информации. А информация - топливо любого решения. Он рассказывает, кто на самом деле влияет на выбор. Говорит, почему прошлый проект провалился. Признается, что бюджет есть, но его трудно защитить. Показывает, где сопротивляется команда. Без безопасности вы получите официальную версию. С безопасностью - рабочую.

Я не раз видела, как люди путали официальную версию с правдой. Клиент говорит: «Нам дорого». Менеджер начинает снижать цену. А настоящая причина в том, что клиент не верит внедрению. Или сотрудник говорит: «Не успеваем». Руководитель давит сроком. А причина в том, что задача сформулирована так туманно, что все боятся начать. Чтобы добраться до настоящей причины, человеку должно быть не страшно сказать больше.

Один из лучших вопросов для этого: «Что должно быть правдой, чтобы вы согласились?» Он мягкий, но деловой. Он не спорит с отказом. Он просит назвать условия. Человек может ответить: «Мне нужно увидеть расчет». Или: «Нужно, чтобы это не легло на мою команду». Или: «Я должен быть уверен, что директор поддержит». Теперь вы работаете не с туманом, а с конкретной дверью.

Другой вопрос: «Что вас останавливает в первую очередь?» Не «почему вы против», потому что «против» звучит как позиция в бою. А именно что останавливает. В этом вопросе есть признание: у человека может быть разумная причина. Часто этого достаточно, чтобы он перестал обороняться.

Внутренняя защита включается не только при встрече с незнакомыми людьми. Она появляется и в старых отношениях, если там накопилось напряжение. Коллега, с которым вы спорили месяц назад, входит уже с готовой броней. Руководитель, которому два раза приносили сырые материалы,

заранее ждет ошибки. Клиент, обжегшийся на другом под-
рядчике, слышит в ваших обещаниях чужую ложь. Не надо
обижаться, что вам не доверяют с порога. Возможно, порог
уже испорчен до вас.

В таких случаях безопасность строится через признание
контекста. «Я понимаю, что после прошлого опыта вы бу-
дете проверять нас жестче». «Вы уже слышали обещания, по-
этому я начну не с обещаний, а с того, как мы будем пока-
зывать ход работы». «Похоже, у нас есть старое напряжение,
и лучше не делать вид, что его нет». Это требует смелости,
но экономит много сил.

Люди доверяют тем, кто не боится реальности. Если в
комнате есть риск, назовите риск. Если есть плохая новость,
не прячьте ее в конец. Если вы чего-то не знаете, скажите,
когда узнаете. Попытка казаться безупречной часто делает
нас опасными. С безупречным человеком нельзя обсуждать
ошибки. А без ошибок не бывает серьезной работы.

Один молодой руководитель как-то спросил меня, как вы-
глядеть увереннее на встречах. Он был умный, подготовлен-
ный, но команда спорила с ним почти по каждому пункту. Я
посмотрела на одну его встречу и увидела странную вещь: он
отвечал на любой вопрос мгновенно. Не потому, что всегда
знал ответ, а потому, что боялся паузы. Пауза казалась ему
слабостью. Команда чувствовала не уверенность, а тревож-
ную оборону.

Мы попробовали другое. На сложный вопрос он должен

был делать короткую паузу и говорить: «Хороший вопрос, мне нужно отделить факт от предположения». Сначала это казалось ему ужасно неловким. Через две недели люди стали спорить спокойнее. Почему? Потому что руководитель перестал защищать образ всезнания. Он стал безопаснее. С ним стало можно думать.

Пауза вообще недооценена. В первые минуты пауза говорит: я не боюсь тишины, я слышу, я не буду засыпать вас словами, чтобы скрыть волнение. Конечно, пауза не должна превращаться в загадочное молчание. Но одна секунда перед ответом иногда делает голос весомее, а человека спокойнее.

Есть и обратная ошибка - слишком долгая подготовленная серьезность. Человек входит так, будто сейчас будет оглашать приговор. Он старается выглядеть надежно и становится тяжелым. Безопасность не равна мрачности. Небольшая человеческая теплота нужна. Можно улыбнуться. Можно сказать: «Рада наконец познакомиться лично». Можно заметить простую вещь: «У вас здесь тихо, после дороги это почти подарок». Жизнь не отменяет деловитости.

Встреча становится безопасной, когда в ней есть нормальная человеческая пропорция. Не только цели, но и лица. Не только сроки, но и усталость. Не только бюджет, но и страх ошибиться перед начальством. Не только регламент, но и то, что люди хотят вечером уйти домой без чувства, что их опять втянули в чужой хаос. Чем точнее вы видите эту пропорцию, тем меньше вам нужно давить.

Я часто предлагаю перед важной встречей представить не идеальный успех, а состояние человека напротив. Как он пришел в этот разговор? Что у него могло случиться до вас? Какая у него ставка? Что он потеряет, если согласится и ошибется? Что потеряет, если не согласится? Кого ему придется убеждать после встречи? Эти вопросы быстро убирают лишнюю самоуверенность.

Самоуверенность опасна тем, что делает других людей функциями. Этот дает бюджет. Этот подписывает. Этот мешает. Этот должен согласовать. Но человек, которого вы превратили в функцию, редко чувствует себя увиденным. Он защищается. Иногда молча. Иногда формальными правилами. Иногда бесконечными уточнениями. Он возвращает себе власть тем способом, который ему доступен.

Если вы хотите, чтобы человек открылся, верните ему лицо. Назовите его задачу. Признайте его риск. Дайте ему выбор, пусть небольшой. «Мы можем пойти коротким путем и обсудить только стоимость, а можем сначала разобраться, почему прошлый вариант не сработал. Как вам полезнее?» Вы еще ничего не уступили. Но человек уже не объект обработки. Он участник.

С безопасностью тесно связана ясность. Туманные люди настораживают. Когда непонятно, чего вы хотите, собеседник начинает подозревать худшее. Поэтому лучше говорить просьбу прямо, но спокойно. «Я хочу договориться о пилоте на месяц». «Мне нужно ваше решение по двум вопросам».

«Я хочу понять, есть ли смысл готовить коммерческое предложение». Прямая цель не пугает, если подана без нажима.

Нажим начинается там, где исчезает свобода. «Вам нужно принять решение сегодня». Иногда правда нужно. Но если это просто прием, человек почувствует ловушку. «Это предложение только до вечера» может работать на распродаже, но в серьезных отношениях часто оставляет плохой след. Гораздо лучше объяснить реальную причину срока: «Чтобы успеть запустить команду в понедельник, нам нужно ваше решение до четверга». Причина снижает ощущение манипуляции.

Когда я говорю о безопасности, кто-то обязательно возражает: «А если человек сам агрессивен?» Тогда безопасность нужна еще больше, но не в виде уступчивости. Агрессивному человеку нельзя отдавать руль. С ним нужно говорить коротко, ясно, спокойно, с границами. «Я готова обсуждать срок, но не в таком тоне». «Давайте вернемся к фактам». «Если мы сейчас продолжим перебивать друг друга, решения не будет». Спокойная граница часто действует сильнее ответной атаки.

Главное - не заражаться. Агрессия тянет в ответную агрессию или в оправдания. И то и другое удобно агрессивному человеку: в первом случае он получает бой, во втором - власть. Безопасная твердость выглядит иначе. Вы не повышаете голос, не ускоряетесь, не доказываете, что имеете право говорить. Вы держите предмет разговора и свои условия

участия в нем.

Иногда контакт лучше не продолжать. Это тоже часть безопасности. Не каждая встреча должна быть спасена. Если человек унижает, угрожает, требует невозможного, сознательно искажает сказанное, можно остановить разговор. Умение устанавливать контакт не означает обязанность терпеть все. Хороший контакт начинается с уважения к другому, но держится и на уважении к себе.

В обычных рабочих ситуациях до крайностей доходит редко. Чаще мы имеем дело не с агрессией, а с настороженностью. И тут помогают мелочи. Начать вовремя. Сказать, сколько займет разговор. Не перебивать первые две минуты. Задать вопрос до презентации. Не спорить с первым возражением, а уточнить. Назвать риск самим. Поблагодарить за неудобную правду. Все это не выглядит как большая техника. Но тело собеседника слышит.

Попробуйте провести простой опыт. На следующей встрече первые пять минут не убеждайте. Вообще. Задайте два вопроса и слушайте ответ до конца. Потом коротко перескажите, что поняли: «Если собрать, вас беспокоят срок, нагрузка на команду и то, кто будет отвечать после запуска». Спросите: «Я ничего важного не пропустила?» Только после этого предлагайте свой вариант. Вы удивитесь, как часто человек станет мягче не потому, что вы стали слабее, а потому что его перестали тащить.

Еще один опыт - следить за своей скоростью. В стрессо-

вой встрече замедлите первые три фразы. Не растягивайте, не играйте в диктора. Просто дайте словам место. Быстрый старт часто выдает желание поскорее проскочить опасный участок. Спокойный старт показывает, что вы готовы быть здесь.

Третий опыт - убрать лишние оправдания. Они тоже включают тревогу. «Я, конечно, понимаю, что у вас много дел, и, возможно, это не совсем вовремя, и мы сами еще не до конца...» После такой фразы хочется либо пожалеть человека, либо отказать ему, чтобы он перестал мучиться. Лучше проще: «Я хочу обсудить вариант, который может снять часть нагрузки с вашей команды. Если сейчас не время, договоримся на другой слот». В этой фразе есть уважение и к себе, и к другому.

Безопасность строится не одной фразой, а последовательностью маленьких совпадений. Вы сказали коротко - и были короткой. Пообещали прислать расчет - прислали. Признали риск - показали, как будете его контролировать. Сказали, что вопрос хороший - действительно ответили, а не отмахнулись. Доверие растет там, где человек снова и снова видит: рядом с вами реальность не искажается.

Именно поэтому первые минуты так важны. Они задают ожидание. Если в начале вы были спокойны, внимательны и ясны, человек будет склонен читать ваши следующие действия через эту рамку. Ошибка позже не разрушит все сразу. Если же начало было резким, мутным или давящим, даже

нормальные действия будут казаться подозрительными. Вам придется работать против первой версии себя, которую вы уже оставили в чужой голове.

Можно ли исправить плохое первое впечатление? Да, но это дороже. Нужно больше времени, больше последовательности, больше точности. Иногда стоит прямо признать: «Кажется, я начала слишком резко. Давайте вернусь на шаг назад». Это лучше, чем делать вид, что ничего не случилось. Люди часто готовы дать второй шанс тому, кто сам заметил сбой. Они хуже относятся к тем, кто сбил контакт и продолжает маршировать по обломкам.

Мне нравится думать о первых минутах как о пороге. На пороге не живут. Через него проходят. Но если порог скользкий, человек будет осторожничать весь дом. Наша задача - сделать вход достаточно надежным, чтобы разговор мог пройти дальше: к цене, срокам, конфликту, решению, просьбе, отказу, новой возможности.

Не нужно превращаться в удобного человека. Удобных быстро используют и редко уважают. Нужно становиться человеком, рядом с которым можно думать, говорить правду и принимать решения без лишней обороны. Это совсем другое качество. В нем есть сила.

Когда в следующую встречу вы войдете чуть спокойнее, посмотрите на людей чуть внимательнее, обозначите рамку чуть яснее и не броситесь сразу доказывать, вы, возможно, не заметите большого эффекта. Никто не скажет: «Спасибо,

вы нейтрализовали мою реакцию защиты». Люди так не говорят. Они просто ответят подробнее. Зададут честный вопрос. Расскажут о настоящем препятствии. Согласятся рассмотреть шаг, который вчера отвергли бы. Вот так выглядит безопасность в работе. Не как объятие. Как открытая дверь. И уже после этого можно убеждать.

Азбука первого контакта

В деловых отношениях есть три вещи, которые кажутся такими простыми, что их почти стыдно обсуждать: настроение, тело и совпадение с собеседником. О них обычно вспоминают в конце, когда уже разобрали стратегию, продукт, цену, презентацию, возражения и все прочее, что выглядит серьезнее. А потом человек приходит на встречу с хорошими цифрами, садится с каменным лицом, говорит сухим голосом, держит руки как на допросе и удивляется, почему ему не верят.

Я не раз видела это у умных людей. Они готовили содержание, но не готовили себя как носителя этого содержания. Будто мысль может прийти отдельно от лица, голоса, плеч и ритма дыхания. Не может. В разговоре вы всегда приносите не только доводы. Вы приносите состояние. И собеседник считывает его раньше, чем успевает оценить таблицу.

Плохая новость в том, что мы часто не знаем, какое состояние показываем. Хорошая - это можно заметить и поправить. Не превратить себя в актрису, не отрепетировать каждую улыбку, а вернуть себе управление тем, что и так участвует в разговоре. Ваше тело уже говорит. Вопрос только в том, говорит ли оно то, что помогает делу.

Начнем с настроения. В источнике делового контакта его часто называют отношением или установкой, но я предпочитаю

таю слово «настрой». Оно ближе к правде. Перед встречей мы похожи на инструмент. Если струна перетянута, звук режет. Если ослабла, звук глухой. Слова могут быть теми же, но воздействие меняется.

Настрой нельзя подделать полностью. Можно на несколько минут изобразить интерес, спокойствие или уверенность, но при первом неудобном вопросе старая правда вылезет наружу. Поэтому перед важной встречей полезнее не маскироваться, а честно выбрать рабочее состояние. Что мне нужно сейчас излучать, чтобы разговор стал возможен? Не что я чувствую вообще, а что будет полезно этой ситуации.

Если перед вами встревоженный клиент, ему не нужна ваша торопливая бодрость. Ему нужна собранность. Если команда устала от перемен, ей не нужна очередная вдохновляющая речь на высоких оборотах. Ей нужна ясность и уважение к усталости. Если руководитель сомневается, ему не нужна ваша обида на недоверие. Ему нужны факты и спокойная готовность отвечать.

Многие думают, что позитивный настрой означает улыбаться и говорить, что все прекрасно. Это опасная путаница. Позитивный настрой в работе - не сахар. Это способность приходить к человеку не как к препятствию, а как к участнику ситуации. Даже если он трудный. Даже если он уже дважды отказал. Даже если вы уверены, что он ошибается. Пока вы внутренне считаете его врагом, ваше тело будет выдавать это маленькими порциями.

Враждебность редко выглядит как открытая злость. Чаще она прячется в коротких ответах, прищуренном взгляде, ледяной вежливости, словах «как я уже сказала», паузе перед именем человека, слишком аккуратной улыбке. Собеседник может не понять, что именно его задело, но почувствует. И начнет защищаться.

Перед одной сложной встречей я поймала себя на том, что мысленно уже спорю с человеком, которого еще не видела. Я знала его позицию по письмам и заранее считала ее упрямой. В голове у меня был не разговор, а суд. К счастью, я заметила это до входа. Пришлось остановиться у окна и заменить внутреннюю фразу. Не «сейчас буду пробивать стену», а «сейчас мне нужно понять, что он защищает». Встреча не стала легкой. Но она стала рабочей.

Внутренняя фраза важна. Она задает лицу выражение. Попробуйте перед звонком сказать себе: «Опять придется их убеждать». Потом попробуйте: «Мне нужно узнать, где у них реальное сомнение». Во втором случае голос почти неизбежно станет спокойнее. Не потому, что вы стали добрее как человек. Просто задача изменилась.

Настрой должен быть направлен наружу. Когда мы заняты собой, люди рядом становятся зрителями нашего внутреннего спектакля. «Как я выгляжу?» «Не слишком ли я волнуюсь?» «А вдруг они поймут, что я не уверена?» «Что, если меня перебьют?» Все это понятно. Но пока внимание приклеено к себе, контакт ослабевает. Собеседник чувствует,

что вы не с ним.

Лучший способ выйти из себя в хорошем смысле - дать себе конкретную задачу наблюдения. Не «быть уверенной», а заметить, с какой темы оживится человек. Не «понравиться», а понять, чего он опасается. Не «не ошибиться», а задать первые два вопроса без спешки. Конкретная задача успокаивает лучше, чем общая попытка держаться достойно.

Теперь тело. У тела есть дурная привычка быть честнее, чем нам хотелось бы. Мы говорим: «Я открыта к обсуждению», а сами откидываемся назад и скрещиваем руки. Мы говорим: «Мне интересно ваше мнение», а взглядом уже ищем следующий слайд. Мы говорим: «Не торопитесь», а пальцами отбиваем дробь по столу. Собеседник может поверить словам, но тело оставит сомнение.

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.