

Легкий small talk

Как начать разговор
и превратить знакомство
в контакт

Марк Тьюрин^{ИИ}

Марк Тьюрин

Легкий small talk: Как начать разговор и превратить знакомство в контакт

*<https://litres.ru/74564174>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Неловко подойти к незнакомому человеку, придумать первую фразу или выдержать паузу? На работе, мероприятии и даже в очереди лёгкий разговор порой кажется экзаменом на обаяние — хотя для хорошего контакта не нужно блистать или любой ценой нравиться.

«Легкий small talk» предлагает понятный маршрут от первого слова к взаимному знакомству. Вы научитесь замечать подходящий момент и общий повод, подхватывать содержательные детали в ответах, задавать уместные вопросы и поддерживать обмен без допроса и монолога. Разберётесь, как войти в разговор группы, что делать с паузой, как написать после знакомства и спокойно завершить беседу. А если интерес взаимный — предложить следующий шаг ясно, без давления и с уважением к свободе другого человека.

Книга для тех, кому непросто начинать и поддерживать лёгкое общение. Она поможет выработать свой способ знакомиться естественно, замечать взаимный интерес и не считать короткий разговор или отказ провалом.

Книга создана с помощью ИИ.

Содержание

Разговор — не экзамен на обаяние	5
Момент, когда можно подойти	19
Первая фраза, которая уже есть вокруг	31
Слушать так, чтобы разговор продолжался	45
Вопросы, на которые хочется отвечать	61
Конец ознакомительного фрагмента.	62

Марк Тьюрин

Легкий small talk:

Как начать разговор и превратить знакомство в контакт

Разговор — не экзамен на обаяние

Разговор начинается раньше первого слова — с ожиданий, которые человек приносит с собой. Если знакомство кажется экзаменом, даже короткая пауза выглядит свидетельством против себя. Анна стоит у входа на профессиональную встречу и уже несколько минут репетирует ответ на вопрос, которого ей ещё никто не задавал.

За дверью — зал, стойка с бейджами, кофейный столик и люди, которые будто бы сразу нашли друг друга. Анна поправляет карточку с именем и шепчет про себя:

«Я Анна, занимаюсь проектированием цифровых продуктов. Сейчас работаю над тем, как сделать сервисы понятнее для людей...»

Слишком длинно. Нужно короче.

«Я проектирую цифровые продукты и помогаю командам находить решения, которыми удобно пользоваться».

Уже лучше. Но звучит заученно. А если кто-нибудь спросит, что именно она проектирует? Надо приготовить пример. Только не слишком специальный: вдруг человек не поймёт. И не слишком простой: решит, что Анна занимается чем-то незначительным.

Она представляет, как подходит к группе, улыбается и произносит идеальную фразу. А потом представляет, как та не вызывает интереса, кто-то отворачивается, неловкая пауза затягивается. В этой воображаемой сцене Анне нужно не просто заговорить, а доказать, что ей есть что сказать и с ней приятно общаться.

Внутри зала люди снимают пальто, ищут знакомых, сравнивают программу и решают, успеют ли взять кофе до начала выступления. Никто не ждёт от Анны блестящего представления. Но она этого пока не замечает: всё её внимание занято тем, как выглядит её собственное поведение.

Версия, в которой каждое слово оценивают

Представим первый вариант вечера. Анна входит и сразу замечает у кофейного столика группу из трёх человек. Они смеются. Она не знает, о чём они говорят, и успевает решить, что присоединяться поздно: разговор уже сложился. Чуть дальше стоит мужчина с программой встречи. Он изучает расписание, затем поднимает глаза.

«Наверное, тоже думает, с кем поговорить», — решает

Анна. И тут же добавляет: «Только бы не показаться навязчивой».

Она подходит к столику с напитками. Рядом оказывается тот же мужчина. На его бейдже написано «Илья».

— Вы тоже на встречу по продуктам? — спрашивает он.

Это простое приглашение к разговору. Но Анна слышит в нём экзаменационный вопрос. Сейчас надо объяснить, кто она и почему её работа заслуживает внимания.

— Да, я проектирую цифровые продукты. Мы помогаем командам лучше учитывать потребности пользователей, смотрим на сценарии, проводим исследования, а потом...

Она перечисляет этапы работы и подбирает слова, которые должны прозвучать профессионально. Пока говорит, успевает услышать себя со стороны: слишком подробно, наверное. Илья смотрит на неё, потом переводит взгляд на программу.

«Я его потеряла», — думает Анна и ускоряется. Добавляет пример, хотя не уверена, что он нужен. Затем спрашивает Илью о его работе, но уже не слушает ответ до конца: в голове готовится следующий ход — как связать услышанное со своим опытом, не повторить чужую фразу и не оставить паузу.

— Я аналитик, — говорит Илья. — Пришёл послушать обсуждение про обратную связь. У нас в команде сейчас...

Анна улавливает только слово «команда» и перебирает возможные ответы. Спросить, сколько человек? Рассказать о

похожем проекте? Уточнить, что именно не работает? Пока она выбирает, Илья замолкает и смотрит на часы.

Для него это может означать что угодно: он проверяет время, вспоминает расписание или ждёт начала секции. Анна же принимает его взгляд за оценку: ему скучно. Она добавляет ещё одну фразу о своей работе, улыбается чуть сильнее, чем собиралась, и быстро заканчивает:

— Ну, желаю интересной встречи.

Позже Анна вспоминает не слова Ильи, а несколько собственных реплик, которые ей не понравились. Слишком длинно представилась. Не так ответила на паузу. Не задала хорошего вопроса. Надо было рассказать о проекте иначе. Разговор длится меньше пары минут, а в памяти разрастается до подробного разбора её личных качеств.

Так действует высокая ставка. Если цель — произвести впечатление, любую реплику легко принять за показатель того, насколько вы интересны. Собеседник улыбнулся — значит, получилось. Отвёл глаза — значит, ему скучно. Возникла пауза — значит, я не умею разговаривать. Но такие выводы выходят далеко за пределы самих наблюдений. Человек может смотреть на расписание, потому что хочет узнать время выступления. Он может устать, задуматься или сосредоточиться на своей задаче. По одному взгляду нельзя надёжно понять, что он думает о вас.

Когда мы стараемся выглядеть безупречно, внимание переключается с разговора на его воображаемую оценку. Вме-

сто того чтобы услышать ответ, мы проверяем собственные слова. Вместо интереса к собеседнику ищем подтверждение, что не ошиблись. Поэтому даже подготовленная фраза может звучать скованно: она нужна не для контакта, а для защиты от возможного неодобрения.

Подготовка сама по себе не мешает. Полезно заранее вспомнить, чем вы занимаетесь, или придумать простой вопрос о встрече. Трудность начинается, когда подготовленный ответ должен снять все риски. Такой фразы не существует: нельзя заранее гарантировать интерес собеседника, удачное продолжение и отсутствие неловкости. Зато можно выбрать цель, выполнение которой зависит от вас.

Что делает короткий разговор

Small talk — это короткая беседа на общей и достаточно безопасной теме, с помощью которой незнакомые люди постепенно выясняют, комфортно ли им общаться дальше. Она может быть о докладе, дороге, очереди за кофе или о том, как устроено мероприятие. «Небольшой» здесь не значит «бессмысленный»: такой разговор не требует обязательств. В него можно войти постепенно и так же спокойно выйти.

Короткая беседа помогает понять, что уже есть общего: оба ли пришли на одну встречу, интересуется ли их одна тема. По реакции собеседника становится заметно, готов ли он добавить что-то от себя. При этом можно проявить интерес, не раскрывая сразу личные подробности и не обещая продолжения общения.

Разговор у кофейного столика не должен за несколько минут ответить на вопрос, станут ли двое хорошими коллегами или друзьями. Его задача скромнее: найти общую ниточку и проверить, хочется ли обоим за неё потянуть. Иногда она находится. Иногда выясняется, что люди пришли на одно мероприятие, но интересуются разными вещами. Оба исхода нормальны.

Короткая беседа — скорее пробный шаг, чем собеседование с итоговым вердиктом. Один задаёт вопрос, другой отвечает и может добавить что-то от себя. Если в ответе появляется новая подробность, её можно подхватить. Если ответ короткий, собеседник не обязан разворачивать тему только потому, что разговор уже начался. У каждого остаётся право продолжить, сменить тему или вернуться к своим делам.

Такое понимание полезно даже тем, кто обычно общается легко. На встрече с Анной есть и её коллега Марина. Она быстро включается в беседу, задаёт вопросы и без труда заполняет паузы. Рядом с ней Анне особенно хочется казаться такой же уверенной. Но Марина иногда увлекается собственной историей и не замечает, что собеседник давно пытается вставить слово. Умение говорить много и свободно не равно умению поддерживать взаимный контакт. Разговор удаётся не тогда, когда один участник неизменно на высоте, а когда обоим находится в нём место.

У профессиональной встречи есть удобное преимущество: часть общего материала уже задана. Не нужно сразу

искать тему, которая покажет, насколько вы интересный человек. Можно спросить, на какое выступление пришёл собеседник, или поделиться наблюдением о программе. Это не значит, что разговор должен навсегда остаться на уровне расписания и кофе. Общая тема просто помогает начать с того, что не требует от незнакомых людей мгновенной близости.

Вопрос «Чем вы занимаетесь?» иногда работает, но может прозвучать как просьба вкратце рассказать всю биографию. А вопрос «Вы успели на обсуждение про исследования пользователей? Я пытаюсь выбрать, куда пойти после кофе» сразу задаёт контекст. Собеседник может рассказать, что уже был на обсуждении, спросить о ваших интересах или просто сказать, что пока не решил. Разговору не нужен заранее написанный сценарий.

Та же комната, другая задача

Теперь перемотаем вечер к тому же моменту. Анна снова входит в зал. Люди стоят у столиков, ведущий проверяет микрофон, Илья листает программу. Всё вокруг осталось прежним. Изменилось не настроение Анны и не её остроумие. Изменилась задача.

Вместо вопроса «Как произвести впечатление?» она задаёт себе другой: «Могу ли я обменяться парой фраз с одним человеком и понять, есть ли у нас общий интерес?» Ей не нужно нравиться всем присутствующим, искать полезный контакт или поддерживать беседу весь вечер. Достаточно начать один короткий разговор.

Это не значит, что тревога исчезнет. Анна всё ещё может волноваться, подбирать слова и замечать паузы. Но теперь ей не надо одновременно решать, как она выглядит, какое впечатление производит и что о ней подумают. Она может сосредоточиться на том, что происходит вокруг, и услышать ответ человека, с которым заговорила.

У кофейного столика Илья изучает расписание. Анна замечает в программе знакомую тему и решает начать с неё:

— Вы уже выбрали, на какое обсуждение пойдёте? Я пытаюсь успеть на секцию про исследования.

— На неё тоже собираюсь, — отвечает Илья. — На прошлой встрече мы полчаса говорили про отчёты, а до того, что делать с результатами, так и не добрались.

Анна слышит: за словом «результаты» стоит не просто пункт программы. Ей действительно интересно, как исследования влияют на решения команды.

— Знакомо. У нас иногда данные уже собраны, а команде всё равно сложно решить, что менять.

— Да, — говорит Илья. — Я как раз занимаюсь аналитикой, и это частая история.

Они не нашли тему, которая перевернула бы вечер. Илья не превратился в восторженного слушателя, а Анна не произнесла фразу, от которой всем в зале захотелось бы с ней познакомиться. Просто разговор продолжился. Илья добавил подробность, Анна отреагировала на неё, и у них появился общий предмет интереса.

Через несколько минут Илья снова смотрит на расписание: скоро начинается выступление. Анна не делает из этого вывода о себе. Она понимает, что у разговора есть естественная граница, и говорит:

— Тогда, может быть, увидимся на этой секции.

— Да, до встречи.

Эта беседа не обещает дружбы или профессионального сотрудничества, и Илья вполне может не запомнить Анну. Но несколько минут они разговаривали достаточно свободно, чтобы обменяться мнениями и закончить беседу без неловких оправданий. Для короткого знакомства это уже полноценный результат.

Малая цель меняет и ход мыслей, и сам разговор. Если Анна хочет впечатлить, она старается дать самый удачный ответ. Если хочет проверить, есть ли общий интерес, она может ответить просто и услышать, что добавит Илья. В первом случае любой пробел нужно срочно заполнить. Во втором пауза может быть обычной частью беседы: оба думают, уточняют мысль или замечают, что пора идти дальше.

Посильная цель не ограничивает живой разговор, а снимает с него обязанность немедленно к чему-то привести. Анна может хотеть найти коллег, получить совет или продолжить общение после встречи. Но если включить всё это в задачу первой минуты, знакомство станет слишком тяжёлым. Лучше двигаться постепенно: сначала начать контакт, затем понять, есть ли взаимный интерес, и только после этого ре-

шать, хочется ли продолжения.

Мера, которую можно выполнить

У цели «понравиться» есть одна проблема: она зависит не только от вас. Вы не можете управлять настроением незнакомого человека или тем, насколько он занят и готов общаться. Можно быть внимательным и всё равно не совпасть по интересам. Можно удачно начать разговор, но встретить человека, который торопится домой. Несколько приятных минут тоже не обязательно приведут к новой встрече. Но всё это не отменяет того, что контакт состоялся.

Цель на несколько минут устроена иначе: она описывает действие, а не чужую реакцию. Например: «Я поздороваюсь с одним человеком и поговорю с ним пару минут о встрече» или «Задам вопрос по общему контексту и постараюсь действительно выслушать ответ». Такую цель можно выполнить, даже если собеседник не захочет продолжать разговор.

Беседа, конечно, зависит от обоих. Но свою часть можно сделать понятной и уважительной: начать без требований, проявить интерес и оставить человеку возможность ответить по-своему. Решит ли он продолжить — не оценка вашей ценности, а знак того, насколько совпали интересы и обстоятельства.

Перед встречей Анна может решить, с кем хочет заговорить, какой общий повод выбрать и что сочтёт достаточным результатом. Например: «Я хочу поговорить с одним участником встречи. Начну с программы: нам обоим предстоит

слушать одни и те же выступления. Если мы обменяемся несколькими фразами и я пойму, что его интересует, задача выполнена». Этот план не нужно произносить вслух. Он нужен, чтобы не превращать беседу в бесконечную проверку собственного обаяния.

Полезно заранее подумать и о том, как закончить разговор, если он не складывается или просто подходит к концу. «Пойду займу место, скоро начинается выступление» — вполне ясная фраза. Она не обвиняет собеседника в скуке и не требует объяснять, почему вы уходите. А если беседа идёт легко, завершать её по таймеру тоже не нужно. Короткая цель задаёт нижнюю планку, а не запрещает естественное продолжение.

Посильная цель — не то же самое, что слишком низкие ожидания. Если человек решает вообще ни с кем не разговаривать, потому что так безопаснее, он не тренирует контакт, а избегает его. Если же требует от себя за один вечер стать душой компании и обмениваться контактами со всеми, практика превращается в испытание. Между этими крайностями есть рабочая мера: сделать один шаг, который немного волнует, но не требует играть чужую роль.

После разговора Анне полезнее оценивать не себя целиком, а сам опыт. Не «я интересная или скучная?», а «удалось ли мне начать?», «услышала ли я ответ?», «поняла ли, есть ли смысл продолжать?» Эти вопросы помогают заметить, что сработало и что можно попробовать иначе. Если Илья отве-

тил односложно, это не доказывает, что Анна начала разговор неудачно. Возможно, у него не было времени, его не заинтересовала тема или он просто не был настроен общаться.

Тот же принцип работает на рабочем обеде, в гостях у знакомых или в очереди на мероприятие. Не нужно сразу становиться близкими или придумывать необычную тему. Достаточно заметить общий контекст, начать с него и посмотреть, поддержит ли собеседник разговор.

Заранее подготовленный вопрос может не подойти. Собеседник ответит так, что выбранную тему не захочется продолжать, или переведёт разговор в сторону, которая вам незнакома. Это не сбой, который нужно срочно маскировать. Можно уточнить то, что действительно зацепило, поделиться собственным опытом или признать, что вы не знаете подробностей. Живой разговор не обязан идти по заранее написанной линии. Чем меньше Анна старается держаться за сценарий, тем внимательнее она может быть к человеку напротив.

Небольшая репетиция перед встречей

Перед следующим мероприятием Анна может немного подготовиться. Сначала записать требование, которое обычно возникает само: «Мне надо ярко представиться и найти полезное знакомство». Высмеивать себя за эту мысль не нужно: за ней стоит понятное желание не упустить возможность. Затем можно перевести это желание в действие: «Я поздороваюсь с одним человеком и обменяюсь с ним парой фраз о

событии. Если появится общий интерес, продолжу; если нет — спокойно вернусь к программе».

После этого Анна выбирает не идеальную реплику, а опору для начала. Это может быть выступление, которое они оба собираются слушать, или вопрос о том, что уже произошло на встрече. Фраза не обязана сама по себе производить впечатление. Её задача — открыть небольшой участок общего пространства, где двое смогут ответить друг другу. Например: «Вы уже были на первой секции? Я пытаюсь решить, успею ли на обсуждение после неё».

Критерий успеха Анна тоже определяет заранее: начать разговор и хотя бы раз откликнуться на то, что действительно сказал собеседник. Этого достаточно, чтобы считать попытку состоявшейся, независимо от того, заинтересовался ли он Анной. Если беседа продлится несколько минут — хорошо. Если закончится после пары реплик, это тоже не провал: цель была не удержать человека любой ценой, а попробовать установить контакт.

Такую подготовку можно сократить до двух фраз: «Мне не нужно доказывать, что я интересная. Мне достаточно начать короткий разговор и посмотреть, есть ли взаимный интерес». Если тут же возникает мысль: «Но вдруг будет неловко?» — спорить с ней не нужно. Неловкость возможна. Цель не в том, чтобы исключить её, а в том, чтобы не делать из неё катастрофу. Пара секунд неидеального молчания не отменяет разговора и ничего не доказывает о способности Ан-

ны общаться.

У входа на следующую встречу она всё ещё может почувствовать знакомое напряжение. В зале по-прежнему будут компании, бейджи и люди, занятые своими делами. Но теперь ей не нужно заранее репетировать идеальное выступление. Она замечает человека у программы, подходит и говорит:

— Здравствуйте. Вы уже выбрали, на какое обсуждение пойдёте?

Успех этой минуты не в том, что собеседник непременно заинтересуется Анной, а в том, что она начала разговор и оставила место для ответа. Чтобы произнести простое приветствие, ей всё равно нужно выбрать момент и подойти, не вторгаясь в чужую занятость. Следующий шаг — научиться замечать, когда такой момент действительно есть.

Момент, когда можно подойти

Анна уже не пытается выиграть у незнакомцев конкурс на обаяние. Для первой беседы не нужен час: иногда достаточно нескольких минут, чтобы обменяться репликами и понять, хочется ли обоим продолжать. На профессиональной встрече она понимает: прежде чем искать первую фразу, нужно решить задачу попроще — определить, подходит ли сейчас момент для разговора и кому уместно его предложить.

В зале шумно. У гардероба кто-то поправляет бейдж, у стены участники листают программу, возле столика с кофе выстроилась очередь. Анна останавливается у входа и по привычке воспринимает помещение как одно большое поле возможностей: вот люди, с которыми можно познакомиться, осталось только найти идеальные слова.

Несколько фраз она приготовила заранее. Но, оглядев зал, замечает: даже удачная реплика может прозвучать невпопад, если человек спешит, занят или не может свободно ответить. А короткий вопрос, заданный в подходящий момент, обычно не требует ни особого остроумия, ни долгой подготовки.

Подходящий момент

Подходящий момент — не качество человека и не характеристика его характера. Это условия здесь и сейчас: насколько уместно предложить разговор и насколько легко собеседнику откликнуться или отказаться. Один и тот же че-

человек может быть занят у входа, освободиться через десять минут и снова увлечься разговором у столика с кофе.

Важно различать подходящий момент и повод или зацепку. Момент отвечает на вопрос, уместно ли начать разговор сейчас. Повод или зацепка — общая деталь, на которую можно опереться в первой реплике. Хорошая зацепка не делает уместным разговор с человеком, который занят, а подходящий момент не гарантирует его интереса.

Чтобы оценить момент, Анна задаёт себе три вопроса.

Первый: что я вижу? Не «он не хочет общаться», а «он быстро идёт к выходу, держа в руке телефон». Не «она стесняется», а «она читает программу и пока не подняла глаз». Наблюдение описывает то, что могла бы зафиксировать камера. Мысли и намерения человека Анне недоступны.

Второй: насколько человек занят? Он разговаривает, читает, пишет сообщение, ищет нужную дверь, несёт чашки, следит за началом выступления? Чем больше внимания отнимает его занятие, тем менее удачно время для нового контакта.

Третий: насколько легко ему закончить разговор? Может ли он продолжить путь, вернуться к чтению или повернуться к своей компании? Или он зажат между стеной и собеседником, стоит в очереди, из которой неудобно выйти, либо ждёт лифт?

Эти вопросы не помогут безошибочно предсказать реакцию. Они нужны, чтобы выбрать бережный способ начать и

не ставить другого человека в положение, где ему приходится из вежливости терпеть беседу.

У выхода

Первым Анна замечает мужчину с бейджем. Он застёгивает куртку, держит телефон и быстро направляется к дверям. Это всё, что ей известно. Возможно, ему срочно позвонили. Возможно, он опаздывает или просто решил уйти пораньше. Ни одна из версий не подтверждена, да и проверять их сейчас незачем.

По трём вопросам картина ясна. Мужчина движется к выходу и собирает вещи; занят тем, чтобы покинуть зал; разговор на ходу вынудил бы его либо остановиться, либо отвечать, продолжая идти. Анна не преграждает ему путь и не окликает вслед.

Это не отказ от знакомства и не упущенный шанс. Просто сейчас неподходящий момент. Если они встретятся позже у стойки с программами, обстоятельства будут другими. Если нет — значит, этот контакт не состоялся. Не каждый человек, которого можно заметить, должен становиться собеседником.

Чужую спешку легко принять на свой счёт: человек ускорил шаг, не улыбнулся, не посмотрел в сторону Анны — и мысль уже подсказывает объяснение: «Наверное, я выгляжу навязчиво». Но факты куда скромнее: человек идёт к выходу и не вступает в контакт. Делать из этого вывод о своём личном впечатлении на него нет оснований.

У столика с программами

Дальше Анна замечает женщину, которая стоит одна у высокого столика. В одной руке у неё программа встречи, другой она придерживает страницу и читает. Женщина ни с кем не разговаривает, но это не значит, что она одинока, растеряна или ждёт, когда к ней подойдут. Возможно, она ищет время следующего доклада, сверяет фамилию выступающего или просто изучает расписание.

Анна не пытается угадать, какая версия верна. Она отмечает только то, что видит: женщина читает. Пока её взгляд прикован к странице, внимание занято. Вопрос, требующий развёрнутого ответа, сейчас явно прервёт её занятие.

Через минуту женщина переворачивает страницу, закрывает программу и оглядывается в зал. Это не приглашение к разговору, но обстоятельства изменились: чтение закончилось, и её взгляд больше не прикован к тексту. Теперь можно рассмотреть короткое обращение — оно будет меньшим вмешательством.

Один жест редко говорит достаточно. Человек поднял глаза — возможно, он просто проверил, не начинается ли выступление. Улыбка может быть приветствием, привычной вежливостью или реакцией на что-то другое. Поза тоже не даёт готового ответа: открытое положение корпуса само по себе не приглашает поговорить, а скрещённые руки не означают отказа. Полезнее замечать, чем человек занят и как меняется его внимание.

Разговор, в который трудно войти

У дальней стены беседуют двое участников. Один что-то рассказывает, другой отвечает; оба повернуты друг к другу и не оглядываются по сторонам. Анна замечает паузы, но они не всегда означают, что разговор открыт. Иногда собеседники просто обдумывают сказанное или ждут, пока вокруг станет тише.

Она не решает, что эти двое — друзья, что обсуждают что-то личное или что им не хватает третьего участника. Достаточно факта: между ними идёт разговор, и оба в него включены. Подойти и обратиться только к тому, кто в эту минуту молчит, было бы особенно неловко: молчание ещё не означает, что человека нужно выручать.

Через несколько минут один из участников поворачивается к столику за водой, а второй прерывает рассказ. Разговор на миг затихает, но это не обязательно значит, что теперь к ним можно присоединиться. Анна могла бы обратиться к обоим, если бы нашлась общая тема — зацепка для первой реплики — и возможность быстро отойти. Но беседа возобновляется, и она оставляет их в покое.

Войти в разговор проще, когда в нём появляется место для нового участника: собеседники поворачиваются не только друг к другу, но и наружу; обсуждают только что закончившийся доклад; кто-то делает паузу и оглядывается. Это возможные точки входа, а не безошибочные приглашения. Если Анна решит присоединиться, лучше обратиться

ко всей группе, а не выделять одного человека, будто он обязан отвечать за остальных. Короткое «Можно присоединиться?» позволяет участникам показать, подходит ли сейчас момент.

Можно дождаться перехода: люди закончили обсуждать доклад и направились за кофе, попрощались или отвлеклись, пока остальные выбирают напитки. В такие промежутки беседа становится менее плотной. Но и тогда важно помнить о контексте: человек мог отойти от группы, чтобы ответить на сообщение, а не в поисках нового собеседника.

Группа — не закрытая дверь, но и не автоматически открытая. Здесь нужно учитывать интересы нескольких людей. Если кто-то явно продолжает важный разговор, не стоит требовать внимания всей компании. Если же появилась естественная пауза и есть общая зацепка, можно присоединиться так, чтобы отказ не обернулся публичной неловкостью.

У очереди за кофе

У кофейного столика Анна замечает Илью, который стоит один. Он не говорит по телефону, не читает программу и, кажется, не торопится: очередь медленно движется к стойке. Но очередь сама по себе не означает, что момент подходящий. Илья стоит на месте, потому что ждёт кофе, и ему сложнее отойти, пока впереди люди.

Анна становится не вплотную, а сбоку, не загромождая проход к стойке. Она не касается Ильи, не наклоняется через него к кофейнику и не начинает говорить так, чтобы ему

пришлось разворачиваться всем корпусом. Очередь продвигается, Илья забирает чашку и отступает в сторону. Теперь он может остаться или уйти, не протискиваясь мимо неё.

Анна говорит:

«Можно задать короткий вопрос о встрече? Если вы сейчас заняты, не буду отвлекать».

В этой фразе есть и предложение, и возможность отказаться. Анне не нужно, чтобы собеседник объяснял, почему ему неудобно. Илья отвечает:

«Да, спрашивайте. Я пока не спешу».

Он поворачивается к Анне. Теперь у неё есть ясный ответ: Илья согласился поговорить и направил на неё внимание. Поводом для вопроса служит сама встреча. Анна задаёт короткий вопрос по её теме. Если Илья посмотрит на стойку и начнёт отходить, она не станет удерживать его новым вопросом.

Согласие тоже может быть ограниченным. «Да, только у меня через минуту начинается выступление» — это не приглашение к долгой беседе. «Давайте, пока ждём» — согласие поговорить, пока человек ждёт кофе. Хорошее начало позволяет не только отказаться, но и обозначить рамки разговора.

Как читать ситуацию, не читая человека

На встречах часто обращают внимание на зрительный контакт, улыбки и позу. Эти сигналы могут помочь заметить перемены, но ненадёжны, если превращать их в словарь с

готовыми значениями: «смотрит в глаза — заинтересован», «отводит взгляд — не хочет говорить», «скрестил руки — закрыт». Один и тот же жест может иметь множество причин, не связанных с отношением к незнакомцу.

Полезнее замечать действия и их изменения. Человек достал телефон и начал печатать — сейчас его внимание занято. Закончил сообщение, убрал телефон и оглядел зал — освободился, хотя, возможно, ждёт коллегу. Если участник отошёл от группы и заговорил по телефону, то то, что он стоит один, не делает его доступным для разговора.

Занятость тоже лучше оценивать в контексте. Один взгляд на часы ничего не доказывает. Но если человек несколько раз проверяет время, собирает бумаги и направляется к двери, разумнее не начинать долгий разговор. Возможно, он просто следит за расписанием — для выбора момента это несущественно: сейчас у него есть дела.

Переходы между занятиями заметить проще всего. Человек закончил читать, убрал материалы, ждёт начала следующей части программы или встал в очередь за водой. Такие паузы удобны не потому, что гарантируют готовность говорить, а потому, что собеседнику проще коротко ответить и вернуться к своему занятию. При этом не нужно высматривать идеальный сигнал. Если приходится следить за каждым движением человека, лучше выбрать другого собеседника или подождать.

Дистанция и возможность отойти

Личное пространство — это не только расстояние между людьми. Это ещё и свобода двигаться, не объясняясь, и возможность завершить разговор без сцены. Подходить со спины, внезапно касаться плеча, вставать в дверном проёме или занимать единственный проход — значит усложнять контакт без всякой необходимости.

Обычно проще подойти спереди или сбоку, сохраняя обычную разговорную дистанцию. Универсального расстояния нет: оно зависит от шума, тесноты и привычек людей. Но есть простое правило: не вторгаться в пространство, которым человек явно пользуется, и не заставлять его отступать, чтобы освободить вам место. Если собеседник отодвинулся, достаточно дать ему больше пространства, не приписывая жесту определённого смысла.

В шумном зале хочется наклониться ближе, чтобы тебя услышали. Но если ради короткого вопроса приходится почти нависать над человеком, значит, неудачно выбраны место или момент. Можно встать чуть сбоку, дождаться, когда собеседник повернётся, и говорить обычным голосом. Если шум мешает, не стоит сокращать дистанцию до неудобной.

Бывает и так, что человек формально свободен, но почти заперт обстоятельствами: в лифте, узком коридоре, очереди или кресле у стены. Здесь особенно важно говорить коротко и оставить собеседнику выход. Не нужно продолжать разговор, пока человек направляется к единственному выходу, занимать соседнее место, когда он явно собирается уйти, или

следовать за ним после того, как он завершил беседу.

Пространство подсказывает, где стоять и какой формат разговора выбрать, но не заменяет оценку момента. В открытом холле легко поговорить минуту и разойтись. У стойки регистрации человек может решать организационные вопросы. Перед выступлением участники следят за временем и ищут места. Один и тот же вопрос уместен в холле и может помешать у закрывающейся двери аудитории.

Когда лучше не начинать

У Анны есть несколько простых ориентиров, но это не строгий запретительный список. Если человек говорит по телефону, занят документами, движется к выходу или явно старается успеть к началу выступления, она не перетягивает на себя его внимание. Если он слушает другого участника, Анна ждёт окончания разговора. Когда ситуация неясна, она может подождать или обратиться с одной короткой фразой, оставив собеседнику возможность отказаться.

Отсутствие отклика — тоже информация. Собеседник не услышал вопрос, ответил односложно и сразу вернулся к телефону, сказал, что спешит, или повернулся к своей компании. Не нужно выяснять, какой именно сигнал означает «нет». Достаточно не усиливать давление: не повторять вопрос громче, не задавать его снова другими словами и не идти следом.

Ответ может быть простым: «Конечно, не буду отвлекать. Хорошего дня». Если человек сказал «не сейчас», обяза-

тельно уточнять, когда ему будет удобно. Иногда это и правда означает «позже», но собеседник сам может предложить продолжить. Если не предложил, Анна отпускает ситуацию без дополнительных вопросов.

Такой выход важен и для собеседника, и для Анны. Ей не нужно бесконечно расшифровывать произошедшее: она предложила короткий разговор, а человек не принял предложение или не смог ответить. Это описание события, а не оценка её ценности и не приговор её способности общаться.

Не начинать в неудобный момент — тоже навык

Анна может тренироваться замечать, насколько ситуация подходит для разговора, даже ни к кому не подходя. На следующей встрече она выбирает несколько людей в разных обстоятельствах и мысленно описывает каждую ситуацию тремя строками: что я вижу, чем человек занят, легко ли ему будет закончить короткий разговор?

Например: «Держит программу и читает; занят расписанием; подожду, пока закончит». Или: «Идёт к двери с сумкой; собирается выйти; не окликаю». Или: «Отошёл от стойки с кофе; больше не ждёт в очереди; можно предложить короткий разговор и принять любой ответ». Важно не дополнять наблюдения словами «застенчивый», «недружелюбный» или «одинокий». Такие слова превращают увиденное в рассказ о чужом характере, для которого у Анны нет оснований.

Упражнение не должно превращаться в наблюдение за

людьми под лупой. Не нужно разглядывать их, собирая все возможные признаки. Достаточно обычного взгляда и общей картины: зала, очереди, начала выступления, движения людей.

Когда Анна не окликает мужчину у выхода, она не упускает шанс, а учитывает контекст. Она не знает, хотел ли он познакомиться, и ей не нужно этого знать. А с Ильёй у кофейного столика она заговорила, когда он закончил с очередью и мог свободно остаться или уйти.

Для Анны прогресс — не в том, чтобы находить безошибочные сигналы, а в том, чтобы при неполной информации выбирать бережный способ начать разговор и принимать ответ собеседника.

Первая фраза, которая уже есть вокруг

Анна уже умеет не начинать разговор, когда человек то-ропится, смотрит в экран или явно хочет побыть один. Она замечает подходящую паузу и выбирает момент, когда собеседнику легко включиться — и так же легко закончить разговор. Но даже удачный момент не подсказывает, с чего начать. У кофейной стойки Анна вдруг понимает, что заранее приготовила целый набор эффектных вступлений.

Одно звучит так: «Вы тоже пришли за вдохновением или пока только за кофе?» Другое — ещё смелее: «На профессиональных встречах самые важные решения принимаются у кофемашины, верно?» В голове обе реплики кажутся лёгкими. Вслух они могут прозвучать как выступление, на которое не покупали билет. К тому же собеседнику придётся не только ответить на вопрос, но и принять предложенную роль: оценить шутку, подхватить бодрый тон, согласиться с общим выводом.

Анна отказывается от заготовок и оглядывается. Очередь за кофе длинная, перерыв короткий, рядом стоит человек без телефона и не спешит уходить. Вот и тема для начала — не остроумная, зато общая.

Первая фраза не обязана поражать. Её задача проще: по-

казать, что вы заметили происходящее вокруг, и оставить собеседнику удобное место для ответа. Такая реплика не обещает дружбы и не гарантирует долгого разговора. Она лишь приоткрывает дверь — и другой человек волен войти или пройти мимо.

Пауза у кофе

Анна поворачивается к человеку рядом.

— Похоже, очередь к кофе движется медленнее расписания. Вы успели на первую секцию?

Мужчина улыбается.

— Только на последние десять минут. В другом зале задержался вопрос. Там обсуждали, как проверять идею до разработки.

Фраза Анны не оригинальна, но опирается на то, что оба видят: очередь и короткий перерыв. В ней есть лёгкий отклик — «движется медленнее расписания» — и вопрос, на который можно ответить как угодно: коротко или подробно, рассказав заодно, почему человек задержался. Для ответа не нужны ни остроумие, ни специальная подготовка.

— Я как раз пропустила начало, — говорит Анна. — Зато услышала пример про форму заявки. Интересно, как они поняли, что дело именно в порядке шагов.

— Они сравнили два варианта и поговорили с теми, кто не закончил заполнять форму, — отвечает мужчина. — Мне понравилось, что не стали сразу объяснять всё «невнимательностью пользователей».

Очередь помогла начать разговор, но не стала темой, которую нужно искусственно растягивать. Анна и её собеседник, Илья, перешли к докладу — к тому, что каждый в нём заметил. Через пару минут ведущий зовёт участников в зал. Анна может спокойно закончить беседу: «Пойду займу место, пока не началась секция. Рада познакомиться». Разговор получился коротким, и этого достаточно. Никому не нужно выжимать продолжение из случайной паузы.

А если бы Илья ответил: «Нет, не успел», — и отвернулся к стойке? Анна могла бы сказать: «Понятно. Я тоже успела только на часть», — и посмотреть, подхватит ли он тему. Если нет, можно на этом и остановиться. Короткий ответ не означает, что первая фраза не удалась. Он лишь показывает, что сейчас собеседник не готов развивать разговор.

Здесь сработал простой приём: заметить общую деталь, коротко откликнуться на неё и оставить место для ответа. Это может быть очередь, начало доклада, схема залов или слишком короткий перерыв. Отклик не оценивает человека, а сообщает что-то о вашем впечатлении: «Похоже, перерыв короткий», «Я как раз пропустила начало», «Меня зацепил этот пример». А собеседнику легче включиться, если вы не додумываете за него и не загоняете в ответ «да» или «нет».

Вопрос с коротким ответом тоже может стать хорошим началом. «Вы успели на первую секцию?» — простой и понятный вопрос. Анна не превращает его в проверку и не ждёт подробного отчёта. Она добавляет собственное наблю-

дение, а затем принимает тот объём участия, который предлагает Илья.

Важно только, чтобы общая деталь и правда была общей, а не возникла из предположения о собеседнике. «Вы, наверное, здесь всех знаете» приписывает человеку особое положение в группе. «Кажется, зал заполняется быстрее, чем ожидалось» описывает обстановку. На первое придётся как-то реагировать, второе не требует ни оправданий, ни подтверждений.

Разговор легко превратить в мини-собеседование. «Кем вы работаете?», «Сколько лет вы в этой сфере?», «Часто бываете на конференциях?» — вполне допустимые вопросы, но один за другим они начинают напоминать анкету. Илья не любит формальные разговоры о должностях, зато охотно обсуждает конкретные решения и примеры. Анна понимает это не по догадкам о его характере, а по тому, на что он сам откликается.

Общее событие не обязано быть особенно интересным. Достаточно, чтобы оно было общим. Так человек понимает: его не проверяют на знания, не оценивают по статусу и не требуют немедленно демонстрировать обаяние. Ему просто предлагают обменяться впечатлениями о том, что происходит вокруг.

Ожидание доклада

Перед следующим выступлением Анна садится в зале. Участница встречи рядом листает программу и сверяет её с

расписанием на экране. Анна замечает название доклада — разбор неудачного запуска цифрового сервиса — и успевает придумать неудачное начало:

«Вы давно занимаетесь исследованиями? Как думаете, сколько интервью нужно провести, чтобы получить надёжный результат?»

Первый вопрос просит собеседницу предъявить должность и опыт, второй звучит как задача с правильным ответом. Анна вроде бы приглашает к разговору, но на деле предлагает пройти небольшой экзамен. Если её соседка не специалист по исследованиям, ей придётся либо признаться в этом, либо сделать вид, что она знает достаточно.

Можно спросить о впечатлении, не проверяя чужие знания. Для этого Анна сначала говорит, что привлекло её саму, а затем оставляет собеседнице возможность поделиться своим выбором:

— Я выбрала этот доклад из-за разбора неудачного запуска. Обычно интереснее всего понять, как команда заметила, что первоначальная идея не работает. А вас что привлекло в программе?

У вопроса есть конкретная опора — тема доклада. На него можно ответить по-разному: назвать другой пункт программы, сказать, что коллега посоветовал прийти, или рассказать, что хочется узнать. Не нужно знать специальную терминологию и доказывать, что выбор был правильным.

— Я вообще пришла на весь блок про запуск продуктов,

— говорит участница. — У нас команда сейчас пытается понять, почему люди бросают регистрацию.

— Тогда этот разбор может попасть в точку, — отвечает Анна. — Я пришла за примером того, как они нашли проблему, а не просто поменяли оформление.

Собеседница кивает и добавляет, что её интересует, как собирать обратную связь до запуска. У разговора появляется направление не потому, что Анна угадала профессию соседки или придумала остроумный вопрос. Она поделилась своим интересом и предложила другой назвать свой.

Иногда ответ остаётся коротким:

— Коллега посоветовал прийти. Посмотрим.

Анна не принимает это за отказ и не начинает расспрашивать про коллегу, компанию и планы. Достаточно откликнуться:

— Понятно. Я сама выбрала его по описанию разбора. Посмотрим, что покажут.

Потом можно повернуться к сцене и дать разговору закончиться. Если собеседница захочет продолжить, у неё будет такая возможность. Если нет — обе спокойно дождутся начала выступления.

Вопрос о впечатлении отличается от проверки не наличием слова «интересно», а тем, что на него не нужно отвечать правильно. «Вы знаете, какой метод они использовали?» просит вспомнить факт. «Что вас заинтересовало в описании доклада?» предлагает поделиться собственным

выбором. «Вы работали с похожей системой?» может быть уместным, если разговор уже пошёл в эту сторону, но в первые минуты легко звучит как проверка квалификации.

Конкретика помогает сделать открытый вопрос легче. «Что вы думаете о развитии цифровых продуктов?» — слишком широкая площадка: собеседнику придётся самому искать, с чего начать. «В описании обещали разобрать неудачный запуск. Что вам в таких разборах интереснее всего?» — уже есть опора для ответа. Но и этот вопрос не обязателен. Иногда достаточно сказать: «Мне интересно, в какой момент команда поняла, что первоначальный план не работает». Собеседник сможет согласиться, возразить или добавить что-то своё.

Первая фраза становится сильнее не от сложности, а от точности. «Как вы считаете, что сегодня будет полезнее всего?» подойдёт к любому залу и любому мероприятию, но потому же может прозвучать безлико. А вот реплика о конкретном докладе — о том, как команда заметила, что план не работает, — сразу задаёт тему. Человеку проще присоединиться, потому что понятно, о чём именно его спрашивают.

Важно и не торопиться с откровенностью. Анне не нужно рассказывать, что она переживает из-за текущего проекта или давно мечтала попасть на эту встречу. Для начала хватит одной мысли: «Мне интереснее всего, как они нашли проблему». Такой личный отклик не захватывает весь разговор, но показывает, что вопрос задан не ради формальности.

После выступления

Доклад заканчивается. Люди встают, направляются к выходу и обсуждают услышанное. Анна снова видит Илью. Во время выступления он задал вопрос о том, как команда поняла: пользователи не просто не замечают нужную кнопку, а вообще не видят смысла продолжать регистрацию.

Пока слушатели выходят в коридор, Анна успевает подготовиться:

«Доклад был невероятным, правда? Вы тоже в восторге?»

Фраза кажется приветливой, но уже содержит ожидаемый ответ. Илье остаётся согласиться: «Да, было интересно». Если доклад ему не понравился, придётся либо подыграть, либо сразу разочаровать Анну. Вместо обмена мнениями получается просьба подтвердить её оценку.

Другой вариант не лучше: «Вы поняли, как они измеряли успешность?» Вопрос может быть содержательным, но в начале разговора напоминает контрольную. Илье снова предлагают показать, насколько хорошо он следил за докладом.

У Анны есть более точная опора: Илья задал вопрос. Она может отметить не его внешность, статус или предполагаемый талант, а конкретное действие, которое сама слышала:

— Ваш вопрос про тех, кто бросал регистрацию, помог мне связать два примера из доклада. Что вы думаете об ответе?

Это комплимент, но он не требует от Ильи принять высо-

кую оценку себя как человека. Анна объясняет, что именно оказалось полезным, и спрашивает о впечатлении от ответа.

— Мне кажется, докладчик ответил только на половину вопроса, — говорит Илья. — Объяснил, что они поменяли, но не сказал, как узнали, что проблема была именно в последовательности шагов.

— Да, я тоже ждала этого уточнения, — отвечает Анна. — Зато пример с разговором с теми, кто не закончил регистрацию, показался мне полезным.

Возникает обмен репликами: каждый делится впечатлением об одном и том же фрагменте. Первая фраза не решает за Анну, о чём они будут говорить дальше. Она лишь связывает её с поступком Ильи и оставляет ему возможность продолжить или ответить коротко.

Комплимент за конкретное действие обычно безопаснее, чем замечание о внешности или общее суждение о человеке. «Вы сегодня очень хорошо выглядите» переводит разговор к тому, как собеседника оценивают. «Вы точно сформулировали вопрос о последовательности шагов» описывает то, что произошло, и объясняет, почему вы это заметили. Преувеличивать не стоит: «Ваш гениальный вопрос всё изменил» легко принять за лесть. Лучше назвать конкретную пользу: «После вашего вопроса стало яснее, что в примере осталось не объяснено».

Такой комплимент уместен, только если действие действительно было и вы можете назвать его без домыслов. Ес-

ли Анна не расслышала вопрос, незачем притворяться, будто он произвёл на неё впечатление. Можно начать иначе: «Я зацепилась за пример с отказами от регистрации. Как вам объяснение причины?» Честное наблюдение открывает разговор лучше, чем похвала, выданная авансом.

Не все готовы обсуждать доклад сразу после выступления. Кто-то спешит к следующему, кому-то нужно ответить на сообщение, а кто-то просто хочет перевести дух. Даже удачная фраза не отменяет права собеседника не продолжать. Илья может сказать: «Не знаю, я уже опаздываю», — и уйти. Анна ответит: «Конечно, увидимся у следующего выступления». Это не провал. Разговор был коротким, взаимным и закончился без неловкого удерживания.

Бывает, что ответ звучит сдержанно: «Да, вопрос был неплохой». Если Илья не смотрит на Анну и уже направляется к выходу, не нужно вытягивать из него подробности. Если же он останавливается, уточняет, что она имеет в виду, или сам добавляет впечатление, разговор может продолжиться. Достаточно замечать простые сигналы: остаётся ли человек рядом, отвечает ли подробнее, задаёт ли встречный вопрос, поворачивается ли к вам.

Как замечание становится приглашением

Наблюдение сообщает, что вы увидели: «В программе два доклада подряд про запуск». Приглашением оно становится, когда к нему добавляется ваша точка зрения или возможность для собеседника откликнуться: «В программе два до-

клада подряд про запуск. Мне интересно, сравнят ли там разные подходы. Вы на оба собираетесь?»

Само по себе первое замечание не плохое. Просто собеседник может не понять, что ответить. Продолжение подсказывает направление, но не требует определённой реакции. Можно рассказать о программе, поделиться ожиданиями или спросить, почему эта тема заинтересовала вас.

Перед началом разговора полезно на секунду проверить себя: опирается ли фраза на то, что действительно происходит вокруг, сможет ли собеседник ответить без специальных знаний и личных признаний, легко ли ему будет ограничиться короткой репликой. Если да, начало обычно звучит непринуждённо. Это не гарантия интересной беседы, а способ не усложнять её ещё до того, как она началась.

Разговору часто мешают заготовленные шутки. Собеседнику нужно быстро понять тон, оценить остроумие и решить, стоит ли отвечать в том же стиле. Шутка может сработать, если естественно вырастает из ситуации и другой человек её подхватывает. Но ставить на неё всё начало беседы рискованно: пока вы не знаете, комфортен ли собеседнику такой обмен.

То же относится к эффектным комплиментам. «У вас потрясающая энергетика» может прозвучать как фраза, которую говорят всем подряд. «Вы помогли найти зал — без схемы я бы ещё долго блуждала» благодарит за конкретное действие. Здесь не нужно оценивать человека целиком. Ино-

гда достаточно сказать спасибо; иногда можно добавить: «Вы уже бывали на этой встрече или тоже сверялись с расписанием?»

Анна может заранее подумать о возможных началах, но не заучивать их как сценарий. Лучше настроить внимание: заметить деталь в месте, деталь в общем событии или поступок собеседника. Не «что бы такого сказать», а «что здесь происходит и что мы оба можем заметить?» У кофейной стойки это очередь, перед выступлением — тема в программе, после доклада — чей-то вопрос или реакция зала.

Разницу между проверкой и приглашением хорошо видно на простых примерах. «Вы разбираетесь в исследованиях?» просит обозначить свою компетентность. «Меня заинтересовало, как команда проверила идею до запуска. А вам какой момент в докладе показался важным?» опирается на общую тему. «Ну что, было прекрасно?» предлагает присоединиться к готовой оценке. «Мне запомнился пример с регистрацией: он показал, что проблема была не только в кнопке. Что вам отозвалось?» оставляет место для другого мнения.

Это не набор фраз, которые можно бездумно перенести в любой разговор. Даже хорошая формулировка звучит неестественно, если не подходит к моменту. «Вы уже пробовали кофе?» уместно у стойки, но странно во время доклада. «Что вам запомнилось?» может подойти после выступления, но прозвучать как допрос, если собеседник ещё ищет выход. Контекст важнее точных слов.

Если фраза всё же выходит неловкой, не нужно спасать её второй, третьей и четвёртой репликой. Допустим, Анна говорит: «Очередь сегодня длинная», слышит в ответ «Ага» и замолкает. Это не повод срочно добавлять шутку. Можно сделать ещё один небольшой шаг: «Я успела только на конец предыдущей секции. Вы на что пришли?» Если собеседник ответит подробно — продолжить от его ответа. Если снова коротко — вернуться к кофе.

Полезно также проверить, не приписывает ли ваша фраза человеку чувства, цели или статус. «Вы, наверное, разочарованы докладом» — догадка о настроении. «Мне показалось, что вопрос про сроки остался без ответа» — ваше впечатление. «Вы наверняка руководите большой командой» — предположение о должности. «Я запуталась в программе. Вы уже нашли нужный зал?» — простая просьба о помощи. Наблюдение, основанное на том, что действительно произошло, оставляет человеку свободу согласиться, уточнить или ответить по-своему.

Перед тем как заговорить, Анна может ненадолго остановиться и назвать про себя три вещи: что здесь общее, что она сама об этом думает и какой простой ответ может дать собеседник. У стойки это будут очередь, короткий перерыв и вопрос о секции. Перед докладом — тема в программе, интерес к разбору ошибки и возможность спросить, что привлекло другого. После выступления — конкретный вопрос участника, то, как он помог прояснить пример, и впечатле-

ние самого участника от ответа.

Вслух всё может прозвучать совсем не так, как в мысленной заготовке. Это нормально. Упражнение нужно не для того, чтобы произнести фразу по шаблону, а чтобы научиться замечать доступное начало. Иногда им станет комментарий с вопросом, иногда — простое наблюдение и короткая пауза. Собеседник может подхватить тему, а может улыбнуться и вернуться к своим делам. В обоих случаях Анна начала разговор, не заставляя ни себя, ни другого человека играть роль.

Естественное начало не обязательно безупречно. Чаще всего оно просто подходит к моменту, связано с тем, что происходит вокруг, и не требует от собеседника большего, чем он готов дать. Дальше важнее не придумывать следующую удачную реплику, а услышать ответ. Именно из него и вырастет продолжение.

Первая фраза открывает обмен, но не может вести его в одиночку. Чтобы разговор продолжился, Анне понадобится заметить, на что откликнулся Илья, и не торопиться заменять его ответ новым вопросом. Следующий шаг — слушать так, чтобы человеку захотелось добавить ещё одну мысль.

Слушать так, чтобы разговор продолжался

Анна уже заметила: начать разговор проще, если есть обшая точка опоры — доклад, очередь за кофе, тема встречи. Теперь начинается другая часть работы: не готовить следующую фразу заранее, а услышать, что собеседник уже предложил. На профессиональной встрече это особенно заметно. За несколько секунд человек может дать сразу несколько поводов продолжить разговор, а мы откликнемся лишь на один — если вообще его заметим.

Разговор, который звучит как отчет

Анна стоит у высокого столика рядом с Ильёй. Они только что вышли из зала после доклада о том, почему пользователи бросают оформление платежа. Анна начинает с темы, которая только что объединила всех в зале.

Анна: Как вам доклад?

Илья: Хороший. Особенно вывод: люди часто отказываются не потому, что дорого, а потому, что боятся ошибиться и потом не разобраться. У нас на запуске платежей похожая история.

Анна: А в какой сфере вы работаете?

Илья: Делаем сервис для малого бизнеса. Я отвечаю за личный кабинет.

Анна: Давно?

Илья: Четвёртый год. Сейчас переделываем оформление платежей. И каждый раз выясняется, что наши внутренние слова клиентам ничего не говорят.

Анна: Сколько вас в команде?

Илья: Восемь.

Анна: Вы удалённо работаете?

Илья: Частично.

Анна: А, понятно.

Илья не грубит и не отворачивается. Анна задаёт уместные вопросы, Илья отвечает. Со стороны беседа выглядит вполне вежливой, но постепенно начинает напоминать анкету: сфера, должность, стаж, размер команды, формат работы. Каждый ответ даёт тему для следующего вопроса, однако ни одна из них не успевает стать общей.

В этом нет большой ошибки. Анна не нарушила границ, не сказала ничего неловкого и не обязана была сразу выдать блестящую реплику. Она просто слушает так, как многие слушают в ожидании своей очереди говорить: пока Илья отвечает, уже ищет следующий пункт, о котором можно спросить. Её внимание направлено не столько на содержание его слов, сколько на то, как не дать беседе остановиться.

Если вернуться к расшифровке, станет видно: Илья несколько раз сам предлагает материал для продолжения.

В первой реплике есть вывод из доклада: люди отказываются не из-за цены, а потому, что боятся ошибиться и не

разобраться. Это конкретная мысль, которую можно уточнить. Есть и слово «особенно» — оно показывает, что именно зацепило Илью. Наконец, он связывает доклад со своей работой: «У нас на запуске платежей похожая история». Это уже не просто мнение о выступлении, а приглашение заглянуть в его собственный опыт.

Следующий ответ тоже не сводится к должности. «Сервис для малого бизнеса» и «личный кабинет» — факты, но пока они звучат скорее как справка, а не как рассказ. Анна выбирает именно их и начинает собирать сведения о собеседнике. Это возможный путь, но не единственный и не самый живой.

В ответе про стаж Илья добавляет больше. «Четвёртый год» — факт. «Сейчас перестраиваем оформление платежей» — конкретная задача. А слова «каждый раз выясняется» и «наши внутренние слова клиентам ничего не говорят» передают трудность и лёгкое раздражение. Похоже, команда снова и снова обнаруживает разрыв между тем, как она сама понимает продукт, и тем, как его видит клиент. Здесь сразу несколько точек входа в разговор.

Анна пропускает их не потому, что невнимательна или холодна. Ей кажется, что беседу нужно поддерживать новыми вопросами. Она замечает тему, но не замечает акцент. А часто именно акцент подсказывает, куда человеку интереснее направить разговор.

Слушать — не значит молчать

Ожидание своей очереди обычно ощущается как неболь-

шая внутренняя занятость. Собеседник говорит, а мы перебираем будущие реплики: спросить о работе, рассказать о себе, пошутить, перейти к другой теме. Иногда мы запоминаем отдельные факты, чтобы потом показать, что слушали. Но если всё внимание уходит на подготовку следующего хода, в ответе другого человека остаётся мало места.

Слушание в разговоре — не торжественное молчание и не демонстрация особого интереса. Это действие: удержать смысл сказанного, заметить, что человек выделил, и выбрать отклик, связанный именно с этим. Не обязательно запоминать каждую подробность. Достаточно ухватить одну нитку, по которой собеседник сам готов идти дальше.

В ответе другого человека можно заметить три вещи. Это не строгая классификация, а скорее три направления, в которых удобно искать продолжение.

Первое — факт, который хочется уточнить. Не любой, а тот, что помогает лучше понять ситуацию. Илья говорит о запуске платежей и о словах, непонятных пользователям. Можно спросить, как это обнаружилось: по обращениям клиентов, на тестировании, в разговоре с коллегами? Такой вопрос продолжает уже начатую тему, а не переключает беседу на новую.

Второе — эмоциональный акцент. Это слово или оборот, в котором слышна оценка: «особенно», «неожиданно», «наконец-то», «каждый раз», «непонятно», «выручило». Такие слова не позволяют безошибочно угадать чувства собе-

седника. «Каждый раз выясняется» не обязательно означает сильное раздражение, а «неожиданно» — восторг. Но они помогают заметить, где у человека больше энергии, и отозваться на саму ситуацию, не ставя диагнозов.

Третье — связь с собственным опытом. Когда Илья говорит, что команда использует слова, непонятные клиентам, Анна может вспомнить похожий случай из своей работы. Это не значит, что нужно тут же перехватить разговор и рассказать всю историю. Личный пример полезен, если он соединяет два опыта, а не заслоняет один другим.

Назовём эти направления коротко: факт, акцент, связь. В одной реплике они могут встретиться вместе, но отвечать на всё сразу не нужно. Выберите одну зацепку, которая действительно вас заинтересовала. Так звучит естественнее, чем попытка показать внимание к каждому пункту.

Как продолжить одну и ту же реплику

Возьмём фразу Ильи: «Сейчас переделываем оформление платежей. И каждый раз выясняется, что наши внутренние слова клиентам ничего не говорят».

На неё можно ответить по-разному.

Уточняющий вопрос: «Как вы это заметили — по обращениям или во время тестирования?»

Такой вопрос приглашает рассказать о конкретной ситуации, а не просто сообщить ещё один факт о работе. Он показывает, что Анна слышала не только сферу, но и саму трудность. При этом вопрос не требует раскрывать конфиденци-

альные детали: если Илья не захочет вдаваться в подробности, он легко ответит в общих чертах.

Комментарий: «Похоже, команда знает, что происходит на каждом шаге, а клиенту всё равно приходится догадываться».

Здесь Анна не задаёт вопрос, а предлагает наблюдение, которое можно подтвердить, уточнить или поправить. Илье не обязательно сразу развёрнуто отвечать, но у него есть понятная точка для отклика. Комментарий работает, если не звучит как окончательный вердикт. «Похоже» оставляет место для поправки, а «вы делаете всё неправильно» его отнимает.

Пересказ смысла: «То есть вы меняете не только формулировки, но и пытаетесь сделать понятным, что произойдёт после каждого шага».

Это не повтор слов «внутренние слова клиентам ничего не говорят». Анна собирает смысл: проблема не только в отдельных терминах, но и в том, насколько человеку понятен ход действия. Хороший пересказ не копирует последнюю фразу, а проверяет, верно ли вы поняли, что в ней важно. Он остаётся предположением, а не присвоением чужого опыта: Илья может сказать «не совсем» и объяснить точнее.

Короткий личный пример: «У нас на проекте похожее обнаружилось со словом “подтвердить”. Команде оно казалось очевидным, а люди не понимали, меняют они данные или завершают действие».

Так Анна добавляет в беседу собственный опыт, но остаётся рядом с темой. Личный пример стоит держать коротким и связанным с тем, что уже прозвучало. Если после одной реплики Ильи она расскажет десятиминутную историю обо всех этапах своего проекта, разговор снова станет односторонним — только теперь говорить будет она.

Как понять, какой вариант выбрать? Ориентируйтесь на собственный интерес и ритм беседы. Если хочется узнать, что произошло, спросите. Если появилась мысль, предложите наблюдение. Услышали общий смысл — сформулируйте его своими словами. А если история Ильи напомнила вам о собственном опыте, поделитесь одним примером и оставьте собеседнику возможность продолжить.

Не нужно подряд задавать вопрос, пересказывать ответ и добавлять свою историю. Это уже больше похоже на приём, чем на разговор. Один точный отклик обычно лучше трёх демонстраций внимательности.

Тот же разговор — иначе

Вернёмся к первой реплике Ильи. Теперь Анна не выбирает следующую стандартную тему, а откликается на смысл и интерес, которые он сам обозначил.

Анна: Как вам доклад?

Илья: Хороший. Особенно вывод: люди часто отказываются не потому, что дорого, а потому, что боятся ошибиться и потом не разобраться. У нас на запуске платежей похожая история.

Анна: Любопытно, как меняется объяснение: получается, человека останавливает не столько цена, сколько неуверенность в том, что произойдёт дальше?

Анна не повторяет «бояться ошибиться», а собирает мысль и проверяет, верно ли уловила различие: дело не столько в цене, сколько в неясности последствий.

Илья: Да. Многие спрашивают, можно ли отменить платёж и где потом искать подтверждение. Мы сначала думали, что это отдельные вопросы, а на тестировании увидели: люди просто не понимают, что произойдёт после нажатия.

Анна: То есть для них важен не только сам шаг, но и ощущение, что его можно контролировать.

Это отклик на смысл. Он не требует от Ильи новой биографической справки и не делает вид, будто Анна знает за него все чувства. Она говорит о том, что услышала в его описании ситуации.

Илья: Именно. У нас внутри это казалось очевидным: нажал кнопку — платёж прошёл. А у клиента за этой кнопкой — ещё комиссия, подтверждение, возможная ошибка. Мы разнесли всё по разным экранам и считали, что объяснили достаточно.

Анна: А как вы поняли, что дело в этих словах и шагах?

Анна возвращается к факту, который хочется прояснить. Вопрос вырастает из ответа Ильи, а не из заранее составленного списка. И он не обязан звучать особенно оригинально: уместность здесь важнее эффектности.

Илья: Сначала были обращения в поддержку. Я думал, что это просто люди не читают подсказки. А потом мы попросили нескольких клиентов пройти оформление и проговоривать, что они думают. Трое из пяти остановились на одном месте. Вот это меня удивило.

Анна: У меня в проекте была похожая ловушка. Мы называли одно действие «обновить данные», а люди понимали это как «создать новую запись». Пока не увидели, как они проходят весь путь, спорили о формулировке, а не о том, чего человек ждёт от кнопки.

Личный пример Анны короткий и связан с тем же разрывом между языком команды и пониманием пользователя. Она не объявляет случаи одинаковыми, а говорит лишь о том, что действительно знает. Теперь у Ильи есть несколько естественных вариантов: уточнить, сравнить опыт или перейти к другой теме.

Илья: Да, у нас тоже спорили над словами, пока не увидели, в каком месте люди теряются. Вы тоже проектируете интерфейсы?

Анна: Да, я занимаюсь цифровыми продуктами. Сейчас мы упрощаем запись на услугу, и там тоже оказалось, что самое трудное — не нарисовать экран, а решить, что человек должен понять до того, как нажмёт кнопку.

Илья: Знакомо. Вы тестируете на встречах с пользователями или через обращения?

Теперь это уже не собеседование, в котором Анна зада-

ёт вопросы, а Илья отвечает. Она внесла в беседу собственный опыт, и у него появился повод поинтересоваться её работой. Разговор стал взаимным не потому, что оба идеально соблюли правила, а потому, что каждый откликается на слова другого.

Слушание не гарантирует такого результата. Илья мог ответить короче, не захотеть обсуждать работу или отвлечься на коллегу. Но хороший отклик даёт разговору шанс углубиться, не требуя от собеседника немедленно становиться открытым.

Зацепка — приглашение, а не обязательство

Есть тонкая разница между интересом и допросом. Вопрос «Как вы это заметили?» связан с тем, что Илья уже рассказал. Вопросы «Кто у вас руководитель?», «Какой бюджет?», «Сколько клиентов пожаловалось?» могут быть любопытны, но не обязательно подходят для знакомства. Собеседник не обязан раскрывать детали своей работы лишь потому, что упомянул проект.

Если ответ затрагивает чувствительную или просто утомительную тему, можно выбрать отклик, который не требует подробностей. Вместо «Почему вы до сих пор не решили эту проблему?» сказать: «Похоже, вы давно с ней возитесь». Вместо «Кто виноват?» — «На каком месте процесс чаще всего буксует?» А иногда достаточно короткого комментария: «Да, это непростая ловушка для команды».

Эмоциональные акценты тоже лучше принимать без по-

спешных догадок. Если человек говорит: «Я наконец-то закрыл этот проект», не спешите утверждать: «Вы, должно быть, невероятно вымотаны». Возможно, он устал, а возможно, просто рад, что всё завершилось. Можно ответить: «Слышно, что этот проект занял много сил» — и оставить ему возможность согласиться, уточнить или сменить тему. Иногда уместно спросить: «Это было облегчение или скорее жалко отпускать?» Но только если беседа уже допускает более личный отклик.

Не всякую реплику нужно углублять. Человек может произнести фразу как переход к следующей теме, а не как приглашение подробно её разбирать. Внимание включает и способность заметить, что собеседник отвечает коротко, не развивает тему, оглядывается по сторонам или возвращается к делам. Тогда не стоит вытягивать подробности. Можно кратко поделиться своей мыслью, перевести разговор или спокойно закончить его.

Например, если после вопроса Анны Илья отвечает: «Да, был сложный запуск, но уже закончили», — возможно, он не хочет углубляться. Анна могла бы сказать: «Хорошо, что закрыли. После проекта иногда хочется пару дней не видеть макеты», — если это искренне и уместно. Или просто спросить: «А что из сегодняшнего доклада вам пригодится?» Если же Илья говорит: «Мы до сих пор не можем договориться, что считать завершённым», — в этой фразе слышится открытая задача, и можно уточнить, где именно возникает

расхождение.

Если вы уже успели задать несколько вопросов подряд, контакт можно вернуть без самокритики и длинных извинений. Достаточно остановиться и вернуться к услышанному: «Вы сказали, что люди не понимали, что произойдёт после нажатия. Мне это показалось интересным — что вы в итоге изменили?» Такая фраза не стирает предыдущие вопросы, но показывает, что за ними всё-таки стоит внимание к человеку.

Другой контекст: короткая история у кофейного столика

На той же встрече Марина разговаривает с участницей по имени Светлана. Светлана рассказывает, что утром едва успела на доклад: электричка задержалась, а по дороге на станцию ей пришлось вернуться домой за забытым пропуском.

Марина: Далеко живёте?

Светлана: За городом. Сегодня всё сложилось неудачно: электричка задержалась, а потом пришлось возвращаться за пропуском. Зато соседка увидела, что я опаздываю, и подвезла до станции.

Марина: А сколько вы обычно едете?

Вопрос уместен, если Марине и правда интересно время в пути. Но Светлана уже предложила более выразительную деталь: день пошёл не по плану, а соседка её выручила. Можно откликнуться иначе.

Комментарий: «Повезло, что соседка оказалась рядом именно сегодня».

Уточнение: «Она часто вас выручает или вы случайно встретились?»

Личный пример: «У меня однажды сосед забрал посылку, когда я уже выбегала на поезд. Такие мелочи почему-то запоминаются лучше самой дороги».

Каждый вариант ведёт разговор в свою сторону. Комментарий позволяет Светлане самой решить, хочет ли она продолжать. Уточнение открывает историю о соседке, а личный пример создаёт возможность обменяться похожими случаями. Ни один вариант не правильный сам по себе. Выбор зависит от того, что Марина действительно услышала и чем хочет поделиться.

Отклик не обязан быть серьёзным или глубоким. Непринуждённый разговор не должен превращать каждую случайную реплику в разбор переживаний. Достаточно показать, что вы услышали не только географию поездки, но и поворот в рассказе. Внимание может быть лёгким: «Значит, соседка сегодня спасла ваше утро». Это уже не анкета: Марина не просто собирает сведения, а отзывается на небольшую историю.

В группе тот же принцип помогает не перетягивать разговор на себя. Если участник говорит: «Мы целый год пытались ускорить процесс, а потом выяснилось, что задержка возникает в одном согласовании», — не обязательно сра-

зу задавать три вопроса подряд или предлагать собственное решение. Достаточно заметить поворот: «То есть узкое место оказалось не там, где вы его искали». Говорящий сможет подтвердить мысль и продолжить. А если рядом есть другие люди, такой комментарий будет понятен всей группе и не превратит беседу в личное интервью.

Короткая практика: три отметки на полях

После следующего короткого разговора вспомните одну реплику собеседника. Не нужно записывать стенограмму или оценивать, насколько удачно вы общались. Отметьте три возможные зацепки.

Факт, который можно уточнить: что именно произошло или чем человек занимается?

Эмоциональный акцент: какое слово показывает, что он выделил или оценил?

Связь с вашим опытом: есть ли у вас пример, который действительно пересекается с его историей?

Для каждой зацепки придумайте возможный отклик — вопрос, комментарий или короткий личный пример. Использовать все варианты не обязательно. Смысл упражнения в том, чтобы увидеть: в ответе другого человека есть не одна-единственная правильная точка входа.

Например, знакомая говорит: «Мы на выходных поехали в небольшой город, а в итоге полдня провели в музее железной дороги. Я думала, там будет скучно, но экскурсовод так рассказывал про старые маршруты, что мы остались до за-

крытия».

Факт: музей и экскурсия. Можно уточнить, что оказалось самым интересным.

Акцент: «думала, будет скучно», «остались до закрытия». Можно отозваться на неожиданное впечатление.

Связь: если вы сами недавно неожиданно увлеклись выставкой или экскурсией, можно коротко рассказать об этом.

Не нужно спрашивать: «В каком городе? Сколько стоил билет? Кто был экскурсоводом? Вы давно туда собирались?» Все эти вопросы могут быть уместны, но, собранные подряд, они превращают рассказ в набор полей для заполнения. Один отклик на поворот истории — «Вот это неожиданный поворот: ехали ненадолго, а остались до закрытия» — уже возвращает человеку его собственный рассказ. Он может добавить, что именно его увлекло, или спросить, куда вы ездили сами.

Главное — не делать из трёх отметок новую обязательную схему. В живой беседе не нужно мысленно приказывать себе: «Теперь найду факт, затем эмоцию, затем ассоциацию». Достаточно заметить, что человек особенно выделил какую-то деталь. Остановиться на секунду и ответить именно на неё, а не просто задать следующий вопрос.

Для такого внимания не нужны харизма, остроумие или безупречная память. Иногда достаточно услышать слова «особенно», «наконец» или «каждый раз» и понять, что в этом интересно вам. Если вы не попали в точку, собеседник

может вас поправить — это не провал, а обычный ход беседы. Важно не угадывать человека, а оставить ему возможность уточнить, что он имел в виду.

Когда мы слушаем только ради следующей реплики, разговор держится на запасе вопросов. Когда замечаем факты, акценты и связи с собственным опытом, у беседы появляется другое топливо — уже произнесённые слова. Следующий шаг — научиться задавать вопросы, которые не собирают анкету, а помогают собеседнику раскрыть тему, которую он сам принёс.

Вопросы, на которые хочется отвечать

Когда ситуация располагает к разговору, общая деталь помогает его начать. В предыдущей главе речь шла о том, как услышать ответ и заметить в нём опору. Теперь следующий шаг — выбрать вопрос, который продолжает эту тему и подходит моменту. Даже удачная зацепка не означает, что собеседник готов углубляться: он вправе ответить кратко или не подхватить разговор.

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.