

ОБЩЕНИЕ БЕЗ БАРЬЕРОВ

Как говорить уверенно
и находить общий язык



РОН ДЕЙКАР

Рон Дейкар

Общение без барьеров. Как говорить уверенно и находить общий язык

<https://litres.ru/74619312>

SelfPub; 2026

Аннотация

Лучший ответ опять пришёл после разговора?

Подготовьте его заранее. Как отказать коллеге, выступить без мучительного вступления, объяснить начальнику свою идею и извиниться так, чтобы не начать новую ссору? Здесь найдутся схемы речи, примеры диалогов и переговорные приёмы для ситуаций, в которых обычно теряешься. Даже переписка разобрана: что написать вместо пустого «Ты тут?» и как сразу донести суть. Выберите ближайший трудный разговор, откройте нужную главу и попробуйте сформулировать свои слова по-новому. Удачные фразы нужны вам в момент разговора. Эта книга поможет к нему подготовиться. В процессе редактирования текста книги применялся Claude.

Содержание

Предисловие	4
Глава 1. Преодолеваю социальные барьеры: начните с оттачивания навыков общения	8
Глава 2. Гибкое самовыражение: освоите технику делового общения «внешняя гибкость, внутренняя твёрдость»	50
Конец ознакомительного фрагмента.	88

Общение без барьеров. Как говорить уверенно и находить общий язык

Предисловие

Предисловие

Общение сопровождает нас повсюду — дома, на работе и во время учёбы. Оно помогает разрешать конфликты, налаживать сотрудничество, укреплять отношения и лучше понимать друг друга. Умение общаться помогает добиваться успехов в работе и строить счастливые отношения в личной жизни.

Исследования в области психологии показывают, что людям с развитыми навыками общения легче приспособиться к жизни в обществе и завоевать симпатии окружающих. Обратите внимание: почти в каждом объявлении о вакансии коммуникабельность указана среди требований. Многие компании охотнее нанимают людей со средним уровнем профессиональной подготовки, но хорошими навыками общения, чем высококвалифицированных специалистов, которым трудно находить общий язык с другими.

Человек, умеющий общаться, говорит остроумно и убе-

дительно. Его слова могут согревать душу, словно весенний дождь, а могут действовать с силой целого войска. С клиентами он умеет говорить так, чтобы расположить их к себе и заинтересовать своим товаром; с коллегами — улаживать конфликты и добиваться слаженной работы; с родными — учитывать чувства близких, поддерживая мир и радость в семье. Даже с незнакомцем он быстро находит общий язык, так что оба вскоре чувствуют себя давними друзьями.

А те, кто не умеет общаться, какими бы способными они ни были, похожи на беззвучную аудиосистему: хотя она и работает, и усердно трудится, но нисколько не трогает сердца людей.

Некоторым людям, кажется, от природы даётся общение: общаться с другими для них так же естественно, как есть, — слова льются сами собой; но для других общение — это мучительное испытание, словно пить отвар из желтого логона; они не знают, как наладить конструктивное общение с людьми и как преодолеть социальные барьеры.

Встречая коллегу, они не знают, как естественно поздороваться, и могут только опустить голову и молча пройти мимо;

с трудом договорившись о встрече с понравившейся девушкой (парнем), они не знают, как выразить свои чувства, и могут только неловко сидеть лицом к лицу;

а когда вынуждены выступать перед публикой, у них в голове наступает полная пустота, и даже если они и начинают

говорить, то заикаются и забывают заранее подготовленные слова.

Поэтому, чтобы избежать неловких ситуаций при общении, они предпочитают держаться подальше от социальных контактов, всё больше замыкаясь в себе, а некоторые даже испытывают инстинктивный страх перед межличностным общением. Так день за днём их круг общения становится всё уже, друзей всё меньше, в результате чего они упускают множество возможностей для развития.

На самом деле общение — это целая наука, и многие мастера общения отточили свои навыки с помощью определённых приёмов. Баффет однажды сказал: «Простой способ увеличить свою ценность более чем на 50 % — это отточить свои навыки общения».

Как улучшить коммуникативные навыки и преодолеть социальные барьеры? Эта книга даёт ответы на вопросы, которые так нетерпеливо хотят узнать люди. Изучив содержание книги, вы сможете лучше справляться со сложными диалогами в самых разных ситуациях, а также поймёте, что «высококласное общение» вовсе не требует длинных речей, лицемерия, подхалимства, а тем более агрессивности и резкости. Напротив, оно заключается в том, чтобы в подходящей ситуации применять правильные коммуникационные стратегии, с лёгкостью решать коммуникационные проблемы и давать обоим собеседникам почувствовать, что их уважают и принимают. В процессе взаимного общения продемонстрируйте

свой высокий эмоциональный интеллект, чтобы стать более популярным в социальных кругах.

Мы надеемся, что читатели освоят больше методов и приемов общения и смогут умело применять их в различных ситуациях — на работе, в повседневной жизни, в учебе — чтобы поднять свою жизнь на новый уровень.

(Имена персонажей, упомянутых в примерах этой книги, являются вымышленными.)

Глава 1. Преодолевая социальные барьеры: начните с оттачивания навыков общения

Четыре способа мышления, которые помогут вам структурировать свои мысли

В реальной жизни у многих возникает следующее сомнение: «Моя идея явно хороша, но почему после презентации она не получила признания? Мои способности очевидны, но почему я не прошел собеседование? Я руководитель проекта, но почему, когда я распределяю задачи среди подчиненных, они всегда неправильно понимают мои и допускают ошибки?»

Почему так происходит? Одна из важных причин заключается в том, что у вас проблемы с самовыражением. Точнее говоря, ваша мысль беспорядочна, что приводит к неясной формулировке и, в конечном итоге, к различным проблемам — руководство не уловило креативных моментов в вашем отчете, интервьюер не оценил ваши способности по вашему представлению, а подчиненные не поняли ваших указаний.

Разве мало вокруг нас примеров, когда беспорядочность мысли приводит к неясности выражения, что, в свою очередь, вызывает проблемы и сказывается на результатах работы?

Сяоцин поступил в престижный университет, заняв первое место в округе по результатам выпускных экзаменов по естественным наукам. У него были отличные оценки по всем предметам, особенно по физике: на выпускных экзаменах ему не хватило всего трех баллов до максимального результата. В университете он также отлично учился. В свободное от учебы время у него возникла идея давать частные уроки.

Так случилось, что один из его соседей по комнате по просьбе знакомого искал репетитора, чтобы помочь ребенку из семьи улучшить оценки по физике в старшей школе. Сяоцин, естественно, стал идеальным кандидатом. В тот день Сяоцин, аккуратно одетый, в сопровождении однокурсника пришел в тот дом. После короткого приветствия родители спросили Сяоцина: «По словам знакомого, у тебя были хорошие оценки в старшей школе, особенно по физике.

Это очень хорошо. Я хотел бы спросить тебя: если ты будешь заниматься с моим ребенком, какими методами ты собираешься быстро повысить его оценки по физике? Ведь до вступительных экзаменов осталось всего три месяца».

Сяоцин очень хотела получить эту работу репетитора, поэтому начала говорить без умолку: «Вы правы, у меня отличные оценки, особенно по физике. Но это не значит, что я специализируюсь только на одном предмете и хорошо успеваю только по физике. На самом деле у меня отличные оценки по математике, физике и химии. Вы же знаете, что изучение естественных наук взаимосвязано. Если ваш ребёнок отно-

сительно слаб в физике, то и по другим предметам у него, наверное, примерно такие же результаты».

«Да. Так как же моему ребенку улучшить оценки?» — не удержался от вопроса родитель.

«Вот как», — продолжила Сяоцин. «Когда я училась в старшей школе, у моего соседа по парте тоже были не очень хорошие оценки по физике, но он часто обращался ко мне за помощью, и впоследствии его успеваемость быстро выросла. На выпускных экзаменах его оценка по физике вошла в десятку лучших в нашем классе — это уже очень большой прогресс. Так что повысить успеваемость по физике вполне возможно, и мы должны в это верить.

«Я только что рассказала о ситуации в старшей школе. На самом деле, как только эти знания усвоены, они надолго остаются в памяти. Поэтому, несмотря на то что в университете было много учебной нагрузки, я всё же довольно прочно усвоила школьные знания по физике — например, теоремы, определения и т. д. — и до сих пор могу их процитировать без единой ошибки. С этой точки зрения, чтобы улучшить оценки по физике, необходимо освоить самые базовые знания. Однако одного знания этих основных теорем недостаточно, ведь на экзамене при поступлении в вуз на них приходится менее пяти процентов, и они приносят не так много баллов. Мои высокие оценки по физике объясняются тем, что я хорошо справляюсь со сложными задачами: как только я решаю одну из них, мои оценки значительно повышаются,

но этот подход не подходит для тех, у кого слабые базовые знания по физике...»

Сяоцин так и продолжала болтать, без умолку рассказывая о том, насколько она хороша в физике, в каких олимпиадах участвовала и какими методами она повышала свои оценки по физике и так далее. Родитель внимательно слушал, но так и не услышал, как именно можно улучшить оценки его ребёнка по физике, и не мог не почувствовать сильное разочарование. Ему показалось, что Сяоцин уклоняется от ответа на ключевой вопрос, постоянно «уходит в сторону», а его речь совершенно лишена логики; даже несмотря на его хорошие оценки, он вряд ли сможет хорошо научить его ребёнка. Сам же Сяоцин этого совершенно не замечал, считая себя настолько выдающимся, что обязательно получит эту работу, но результат его сильно разочаровал.

В повседневном общении мы часто сталкиваемся с таким заблуждением: если человек говорит без умолку, значит, у него отличная речь; чем дольше человек говорит, тем богаче и подробнее содержание его речи. На самом деле это не так. Если ваши мысли нечеткие, как у Сяоцина, то даже если вы много говорите, другие не смогут понять, что вы хотите выразить, или услышать нужную им информацию. Такое общение, несомненно, обречено на провал.

Только прояснив мысли, можно выразиться ясно. Без четкой мыслительной структуры чем больше вы говорите, тем больше запутываете собеседника. Существуют приемы эф-

фективного общения, и есть методы для упорядочивания мыслей. Овладев этими четырьмя методами мышления, вы при общении с другими будете иметь четкую мыслительную структуру, что сделает вашу речь более понятной: вам не понадобятся длинные тирады, и всего нескольких фраз будет достаточно, чтобы собеседник вас понял.

1. Определите суть того, что вы хотите выразить, не отклоняйтесь от темы

Как правило, повседневное общение преследует определённую цель, и лишь небольшая его часть представляет собой бесцельные беседы или светские разговоры. Поскольку общение имеет определённую цель, при разговоре необходимо чётко увязывать содержание и суть высказывания с этой целью.

В приведенном выше примере одной из основных ошибок, допущенных Сяоцин при изложении своих мыслей, стало отсутствие четкого определения сути высказывания. Родители нанимали репетитора для своего ребенка с целью быстрого повышения его успеваемости по физике, однако Сяоцин чрезмерно отклонилась от этой основной цели, рассказав много о своем собственном опыте обучения, но не затронув то, что действительно хотели услышать родители. Именно по этой причине Сяоцин не прошла собеседование на должность репетитора.

Кроме того, в нашем повседневном общении редко встречаются ситуации, подобные приведенному выше примеру,

когда собеседник прямо формулирует основную цель разговора. Чаще всего основная цель скрывается среди множества других тем разговора. Например, когда руководитель хочет через вас узнать о каком-то человеке, он, возможно, не спросит вас напрямую, что вы думаете об этом человеке, а вплетет этот вопрос в целую череду других вопросов. Эти высказывания, не имеющие отношения к основной цели, становятся самым большим препятствием для прояснения наших мыслей. Поэтому, общаясь с людьми, мы должны тщательно анализировать ситуацию, выявлять ключевые вопросы и четко определять суть того, что хотим выразить.

2. Сначала вывод: то есть прежде чем высказаться, сначала сформулируйте свой вывод, а затем развивайте мысль, исходя из него

Возможно, у всех был подобный опыт. На совещании вы активно высказываетесь, говорите много, но в конце руководитель задает вам вопрос: «Итак, каков ваш вывод?» Услышав такой вопрос, вы, возможно, вдруг вздрогнете и подумаете: «Да, я говорил так долго, но что же я, собственно, хотел сказать?»

Такое выступление обязательно окажется неудачным. Поэтому перед тем, как высказаться, стоит уделить немного времени тому, чтобы сначала сформулировать вывод, а затем использовать его в качестве тезиса и строить своё выступление вокруг него.

3. Классификация и группировка

Например, на совещании руководитель говорит: «С следующего месяца мы собираемся сосредоточиться на освоении рынков провинций Цзянсу и Чжэцзян. У кого-нибудь есть идеи?» Это очень открытый, общий и широкий вопрос. У вас в голове, возможно, быстро возникнет множество идей, но они будут разрозненными. Если вы будете высказывать каждую из них по отдельности, руководитель наверняка запутается, не сможет понять сути и посчитает, что у вас беспорядочный ход мыслей. Только классифицировав эту беспорядочную информацию по определённым критериям и уже после этого изложив её, вы сможете донести свои мысли до других.

Существует множество критериев для классификации и группировки информации, и их выбор зависит от конкретной задачи и точки зрения, которую необходимо выразить. Как правило, критерии классификации включают: Время: первый месяц, второй месяц, третий месяц, прошлое, настоящее, будущее и т. д. Процесс: анализ потребностей, исследование, проектирование, разработка, сборка и т. д. Пространство: Шанхай, Нанкин, Ханчжоу; Северный Китай, Северо-Восточный Китай, Южный Китай; Африка, Америка, Европа и т. д. В зависимости от конкретной цели классифицируйте беспорядочную информацию в голове — так вам будет гораздо проще прояснить ход мыслей, который вы хотите изложить.

4. Логическая последовательность: упорядочьте то,

что вы хотите донести, в соответствии с одной логической схемой (только одной)

Например, в данном случае, когда Сяоцин устраивается на работу репетитором, она может, следуя временной логике, порекомендовать ученику в первый месяц выучить основные определения, во второй — освоить базовые типы задач, а в третий — уделить особое внимание пробным экзаменам; можно также следовать логике разделов и предложить ученику сначала повторить электричество, затем механику, а после этого... Оба подхода вполне приемлемы, но ни в коем случае нельзя сначала говорить, что в первый месяц нужно выучить основные определения, затем — что сначала следует повторить электричество, а потом — механику, а после этого — что нужно освоить основные типы задач. Такое беспорядочное изложение мыслей непременно оттолкнет родителей и приведет к тому, что они откажутся от ваших услуг.

В целом, коммуникативные навыки человека определяются его логикой изложения мыслей. Для плавного общения необходима четкая логика изложения. Если ваши мысли неясны, попробуйте применить эти четыре метода — уверен, что проблема будет успешно решена.

Чувство структуры: создайте каркас, чтобы ваша речь была более упорядоченной

В общении между двумя людьми нет ничего более неловкого, чем ситуация, когда вы говорите до изнеможения, но с трудом можете донести суть дела, а собеседник остаётся

равнодушным.

Причина такого неэффективного или даже бесполезного общения заключается в том, что у людей ещё не сформировалось «чувство структуры», из-за чего содержание разговора лишается логики и упорядоченности, а собеседник, слушая вас, теряется в догадках и с трудом улавливает суть.

Операционный отдел одной компании занимался планированием мероприятия. Чтобы собрать как можно больше идей, руководитель отдела собрал всех сотрудников и попросил их активно высказывать свои мнения.

Недавно принятый на работу Лу Бин посчитал это отличной возможностью проявить себя и, не долго думая, поднял руку: «Я думаю, что стоит начать с постоянных пользователей. Пару дней назад я просмотрел данные: количество зарегистрированных пользователей превышает 30 тысяч — это ценный ресурс! Некоторые постоянные пользователи нас очень ценят; я читал их комментарии и заметил, что они активно поддерживают наш продукт; у современных пользователей есть Weibo, „Мой круг“ и тому подобное — давайте разошлем им несколько „рекомендательных“ красных конвертов и посмотрим, заинтересует ли их это...»

Лу Бин продолжал говорить без умолку, но менеджер не удержался и прервал его, посоветовав еще раз все обдумать, четко сформулировать свое предложение и только потом поделиться им с остальными.

Лу Бин смущенно сел на место. В этот момент один из

старых сотрудников, Чжэн Чжун, встал и взял слово: «Я понимаю, о чём говорит Лу Бин. Нам действительно следует планировать эту акцию, ориентируясь в первую очередь на старых пользователей, а конкретно — следовать алгоритму: привлечение новых пользователей — удержание — активизация — конверсия. Во-первых, работа по привлечению новых пользователей: мы можем организовать красные конверты, чтобы поощрять старых пользователей рекомендовать наш продукт в своих „Моментах“ и на Weibo; во-вторых, работа по удержанию...»

Чжэн Чжун говорил плавно и убедительно, и менеджер с коллегами то и дело кивали в знак согласия. По окончании выступления менеджер похвалил его: «Предложение Чжэн Чжуна очень вдохновляет. Думаю, мы все можем, следуя его идеям, доработать детали...»

Сравнивая выступления двух сотрудников — Лу Бина и Чжэн Чжуна — можно заметить, что главное различие заключается в наличии или отсутствии «чувства структуры». Лу Бин говорил все, что приходило ему в голову, не выделяя основных моментов и не следуя четкой логике, что затрудняло восприятие и понимание его слов. Чжэн Чжун же старался избежать таких проблем: сначала он изложил свою точку зрения, а затем пошагово выстроил структуру выступления, четко обозначив каждый этап, что создавало впечатление «всё логично и понятно».

Этот пример напоминает нам, что в общении необходи-

мо уделять внимание «вопросам структуры», чтобы высказываться ясно и понятно и с большей лёгкостью достигать целей общения.

Итак, как же построить структуру высказывания? Прежде всего, нам необходимо освоить одну из наиболее распространённых моделей общения — модель PRES.

P — Point (тезис): при общении следует сразу перейти к делу и сначала объяснить: «Моя точка зрения (или мнение, взгляд и т. д.) заключается в том, что...»;

R — Reason (обоснование): после изложения точки зрения следует привести конкретные аргументы, то есть сказать: «Мои аргументы (или причины) таковы...»;

E — Evidence (доказательство): чтобы убедить собеседника, необходимо привести примеры, то есть сказать: «Вот доказательства или примеры...»;

S — Summary (резюме): в заключение необходимо подчеркнуть свою точку зрения, чтобы усилить впечатление на собеседника, то есть сказать: «В общем, я хочу сказать (на самом деле мое мнение таково)...».

Как в работе, так и в повседневной жизни, если мы хотим изложить какую-либо точку зрения, мы можем использовать эту общую структуру для организации высказывания. Это не только облегчает понимание собеседником, но и позволяет нам самим более четко формулировать свои мысли, что способствует повышению эффективности общения.

Конечно, освоив структуру PRES, нам также необходимо

выстроить подробную структуру в этапах «изложение аргументов» и «приведение примеров», чтобы речь была более четко структурирована. Для этого можно использовать следующие несколько распространенных структур общения.

1. Временная структура

Временная структура — это организация речи в соответствии с хронологическим порядком. Например, секретарь говорит начальнику: «Генеральный директор Ван, я предлагаю перенести сегодняшнее совещание на послезавтра. Дело в том, что сегодня Лю и Ци должны уехать по делам и не смогут принять участие в совещании; завтра утром у вас встреча с клиентом, а днём конференц-зал занят отделом продаж; послезавтра все будут на месте, и конференц-зал будет свободен...» В этом высказывании секретарь излагает аргументы в хронологическом порядке: «сегодня», «завтра утром», «послезавтра», благодаря чему начальник сразу понимает, почему необходимо перенести совещание.

2. Структура процесса

Структура процесса — это организация речи в соответствии с последовательностью шагов и этапов выполнения задачи. Например, в приведенном выше примере сотрудник «Устав» шаг за шагом излагает свои идеи в соответствии с процессом «привлечение новых клиентов — удержание — активизация — конверсия», позволяя слушателям понять суть его высказывания и выдвинуть соответствующие предложения по каждому этапу.

3. Структура по степени важности

Структура по степени важности — это организация речи в соответствии со степенью важности вопросов. Например, сотрудник, отчитываясь перед начальником, может сказать: «Самое важное в моем отчете — это... На втором месте — ... Есть ещё несколько не столь важных мелких вопросов, но я считаю, что о них следует упомянуть...». Такой отчёт чётко выделяет основные моменты и способен произвести на начальника глубокое впечатление.

Мы можем гибко применять вышеупомянутые структуры общения в зависимости от конкретной ситуации, постепенно укрепляя своё «чувство структуры». Это не только способствует повышению коммуникативных навыков, но и делает мышление более острым, а настрой — более позитивным.

Согласованное общение: реагировать в соответствии со своими потребностями и ожиданиями

Как известно, в общем случае коммуникация включает в себя два вида информации: вербальную и невербальную. Вербальная информация понятна — это то, что вы говорите, то есть содержание вашего высказывания. Невербальная информация охватывает более широкий спектр и обычно включает в себя мимику, позу, интонацию, частоту дыхания, жесты и другие элементы, которые человек демонстрирует во время высказывания.

Если вербальная и невербальная информация человека согласуются, мы называем это согласованным общением.

Однако во многих случаях вербальная и невербальная информация часто не совпадают. Общаясь с людьми, если мы хотим понять их истинные мысли, эмоции, отношение и т. д., ни в коем случае не следует сосредотачиваться исключительно на словах собеседника, игнорируя невербальную информацию. Следует помнить, что именно невербальные проявления зачастую отражают истинное внутреннее состояние человека.

Сяоминь — домохозяйка, у её мужа стабильная работа, но он довольно занят, поэтому забота о ребёнке Пэнпэне полностью ложится на плечи Сяоминь. Уход за ребёнком, казалось бы, дело несложное, но ребёнок ещё маленький: нужно не только заботиться о его повседневных нуждах, но и заниматься домашними делами, поэтому к концу дня она бывает совершенно измотана.

Когда она только стала мамой, Сяоминь была очень счастлива: наблюдать, как малыш растёт день за днем, — это такое счастье, которое, пожалуй, может понять только та, кто сама была мамой. Но со временем, когда каждый день повторялись одни и те же утомительные дела, организм Сяоминь начал давать сбои, а настроение становилось всё хуже.

К тому же Пэнпэн с каждым днём становился всё озорнее и чаще приводил дом в полный беспорядок. Стоило Сяоминь отлучиться всего на несколько минут, как дом превращался в сцену из «Бури в Небесном дворце». Сяоминь могла только терпеть и терпеть. Однажды Пэнпэн случайно разбил только

что купленный Сяо Минь косметический карандаш. Чувство беспомощности, накопившееся за целый день тяжелой работы, полностью вылилось в этот инцидент, и она решила как следует поговорить с ребенком, чтобы он больше не брал вещи и не играл ими без разрешения.

Тогда Сяо Минь подошла к ребенку и ласковым голосом сказала: «Пэнпэн, впредь не бери вещи без разрешения. Посмотри, мамины вещи сломаны, они больше не пригодны для использования, и придется покупать новые. К тому же ты испачкал свои ручки и все лицо — как это некрасиво! Обещай маме, что больше не будешь играть с мамиными косметическими средствами, хорошо?»

Сяо Минь считала, что её слова были мягкими, но твёрдыми, полными любви и здравого смысла, не пугали ребёнка и помогали ему понять ситуацию — идеальный вариант. Но, к её удивлению, едва она закончила говорить, Пэнпэн громко зарыдал.

Оказалось, что суть того, что хотела сказать Сяо Минь, была совершенно правильной, и она изо всех сил сдерживала гнев, но на её лице было написано возмущение, а поза всего тела напоминала готового к схватке дикого зверя.

Очевидно, Сяо Минь не сумела обеспечить согласованность вербальной и невербальной информации, то есть не обеспечила согласованность коммуникации, что в конечном итоге привело к провалу коммуникативной цели.

Концепция согласованного общения впервые была пред-

ложена американским психотерапевтом и семейным психотерапевтом Сатией в середине-конце XX века. Она занимает важное место в истории семейной психотерапии США и даже была названа «Колумбом семейной психотерапии».

Она разделила стили межличностного общения на пять типов: «угождающий», «обвиняющий», «рациональный», «перебивающий» и «согласованный». По её мнению, из этих пяти стилей эффективным является только «согласованный», то есть согласованное общение подразумевает признание своих внутренних эмоций и умение четко выражать свои мысли.

Согласно представлениям Сатиа, так называемое согласованное общение, говоря простым языком, заключается в том, чтобы в процессе общения уделять внимание своим чувствам, принимать их без каких-либо оценок, одновременно обрабатывая их с позитивным и открытым отношением, а также искренне выражать свои точки зрения, чувства и ожидания.

Как же наладить согласованное общение? Сатиа также предлагает следующий метод:

Во-первых, нужно прислушаться к своему сердцу, понять, каковы ваши истинные чувства и желания.

Во-вторых, нужно сделать честный выбор.

И, наконец, искренне выразить свои чувства и желания. Даже если речь идет о конфликтных моментах, нужно действовать с искренним сердцем и искренним отношением, ре-

шая проблемы, ориентируясь исключительно на суть дела.

Выбирая последовательное общение, мы не стремимся к победе, не пытаемся контролировать других и не игнорируем себя, а решаем быть настоящими собой, одновременно учитывая потребности других, их чувства, а также требования и ограничения ситуации, и на этой основе вступаем в контакт, общаемся и устанавливаем связь с другими. Другими словами, мы реагируем на стоящие перед нами проблемы, стоя на позиции, которая учитывает как наши собственные интересы, так и заботу о других, при этом полностью осознавая текущую ситуацию.

Сатир считает, что в межличностном общении, особенно в процессе налаживания отношений и установления связей с другими людьми, согласованное общение является очень эффективным инструментом.

Как консультант компании, г-н Ван всегда добросовестно и ответственно относился к своей работе, тщательно контролируя каждый этап, на котором могла возникнуть ошибка: от крупных и мелких контрактов до каждой финансовой операции — ни одна мельчайшая неточность не ускользала от его внимания.

Недавно г-н Ван обнаружил проблему: руководитель слишком небрежно подходит к подписанию финансовых отчетов, иногда ставя подпись, даже не взглянув на документ, что уже несколько раз приводило к проблемам. Г-н Ван считает, что руководитель должен уделять больше внимания

процессу подписания документов.

Однажды, увидев, что у начальника есть свободное время, г-н Ван зашел в его кабинет. После коротких приветствий он поднял вопрос о подписании документов и пришёл к серьёзному выводу: если начальник будет и дальше так небрежно ставить подпись, компании грозит штраф в размере миллиона юаней. Однако, несмотря на то что содержание разговора было серьёзным, а он сам относился к этому очень ответственно, собеседник всё-таки был начальником — человеком, который выплачивает ему зарплату, — поэтому его тон был очень мягким, а выражение лица — спокойным, словно он рассказывал о какой-то совершенно обычной мелочи. В результате начальник, как и обычно, смеялся и шутил, несколько не восприняв это всерьёз, и продолжал поступать по-своему.

Спустя некоторое время г-н Ван заметил, что начальник по-прежнему ведет себя так же, как и раньше, и, сильно обеспокоившись, решил еще раз поговорить с ним. Суть его слов не сильно отличалась от предыдущего разговора, но из-за сильного чувства ответственности и опасений по поводу серьёзных последствий он изменил свой мягкий тон и высказался прямо, в его строгих словах проскальзывала даже нотка гнева.

На этот раз лицо начальника тоже стало серьёзным; он внимательно слушал каждое слово господина Ван, а после того, как тот закончил, у него почти выступил холодный

пот. Дальнейший исход можно было предвидеть: теперь начальник тщательно выяснял и сверял каждую счёт-фактуру, прежде чем ставить подпись.

Если сравнить два совершенно разных результата «увещаний» господина Ван, становится очевидной важность согласованного общения. Согласованное общение означает, что наши слова отражают реальную ситуацию, демонстрируют осознание чувств, а речь соответствует позе тела, интонации и внутренним переживаниям — то есть согласуется с эмоциями. Это реакция на стоящую перед нами проблему, которая учитывает как собственные интересы, так и интересы собеседника, а также конкретную ситуацию.

Согласованное общение — это способ общения, который мы часто используем в социальной среде. Если мы выбираем этот способ общения с другими, мы должны в полной мере осознавать, понимать и принимать себя, других людей и ситуацию, а также нести ответственность за свои действия. Разумеется, такой способ общения дает очень эффективные и положительные результаты.

Создание атмосферы безопасности, позволяющей собеседнику высказываться свободно

Вы сталкивались с такой ситуацией: изначально это был технический семинар, но после некоторого свободного обсуждения он в итоге превратился в «совещание по критике», на котором сотрудники разных отделов и коллеги обвиняли друг друга, и в конце концов все разошлись в недовольстве.

У вас тоже бывало такое ощущение: когда вы разговариваете с кем-то, но ещё не успели затронуть глубокие темы или не успели сказать то, что хотели, разговор внезапно обрывается. Психологическое ощущение в этот момент похоже на то, как будто вы не успели до конца насладиться выпивкой или допеть песню до кульминации, а всё внезапно закончилось, и в душе остаётся неприятное чувство.

Сяо Ко с тревогой вошла в кабинет менеджера, ведь десять минут назад она получила уведомление от отдела кадров с просьбой явиться в кабинет менеджера в половине третьего, чтобы он мог с ней поговорить.

Сяо Ко была в компании самой обычной из обычных сотрудниц: ее рабочие показатели не выделялись, но она и не допускала серьезных ошибок, к тому же никогда не опаздывала на работу и почти каждый месяц имела полную посещаемость. Обычно на общих собраниях у неё не было возможности выступить. Иногда Сяо Ко даже думала: «Возможно, менеджер даже не знает, что в компании есть такая сотрудница, как я».

Но почему же на этот раз менеджер без всякого предупреждения вызвал её в свой кабинет? Собравшись с мыслями, Сяо Ко так и не смогла найти объяснения. Вдруг ей пришло в голову: сосед по рабочему месту рассказывал, что в этом году у компании плохие финансовые показатели, убытки составляют несколько миллионов юаней; финансовый отдел также разослал уведомление, в котором говорилось, что

выплату зарплаты в этом месяце придётся отложить. А коллеги из отдела маркетинга тихо обсуждали, что в компании идёт сокращение штата.

Вспомнив об этих слухах, Сяо Ко сразу же занервничала и подумала: «Если слухи об увольнении правдивы, что же мне делать, если меня уволят? У меня ведь ещё нужно погасить кредит по кредитной карте».

Кроме того, Сяо Ко заметила, что коллега, которая вошла в кабинет менеджера перед ней, вышла оттуда со слезами на глазах и, вернувшись на своё рабочее место, поспешно стала собирать свои вещи. Сяо Ко догадалась, что её, скорее всего, уволили.

При этой мысли Сяо Ко стало ещё более беспокойно, но раз менеджер вызвал её, она не могла не пойти. Не оставалось ничего другого, как собраться с духом и войти в кабинет менеджера.

Менеджер сидел за своим столом. Увидев его разгневанное лицо, Сяо Ко невольно занервничала, подумав, что его, наверное, собираются уволить.

Менеджер поднял голову, увидев Сяо Ко, и предложил ей сесть на стул напротив. Возможно, из-за того, что он только что сильно разозлился, менеджер, пытаясь улыбнуться, выглядел очень скованно, и его улыбка казалась совершенно натянутой.

Менеджер начал расспрашивать Сяо Ко о том, как у неё идут дела на работе, не возникает ли каких-то проблем, что

она думает о компании и так далее. Сяо Ко подумала про себя: «Это же просто сокращение, зачем столько лишних слов?» И отвечала ему холодно и отстранённо. Увидев столь холодное отношение Сяо Ко, менеджер перестал улыбаться.

Как раз тогда разговор зашел о недавнем провальном проекте, и менеджер спросил Сяо Ке, что она об этом думает. Сяо Ке уже начала терять терпение и ответила: «Я думаю, что проблема в основном в руководстве. Неправильное руководство привело к ошибкам в рабочем процессе».

Менеджер немного рассердился и спросил: «А разве у вас, сотрудников, нет никакой ответственности?»

«Конечно, нет, мы просто выполняли приказы», — с некоторым раздражением ответила Сяо Ке.

Это ещё больше разозлило менеджера, и он тут же, взяв за тему тот неудавшийся проект, стал один за другим указывать на ошибки, допущенные Сяо Ке в то время — причём, конечно, среди них были и те, которые менеджер придумал из головы. Почувствовав, что его обвиняют, Сяо Ке подумал: «Ну и что, сокращение? Я не боюсь», — и прямо на месте вступил в перепалку с менеджером.

В конце концов, благодаря уговорам коллег, они прекратили ссору. В порыве гнева Сяо Ко собрала свои вещи, сказала: «Я ухожу», — и вышла за ворота компании.

Через несколько дней, когда Сяо Ко вернулась в компанию, чтобы оформить увольнение, она узнала, что в тот день менеджер вызвал её в кабинет, чтобы поручить ей важное за-

дание, которое могло бы значительно помочь ей в получении повышения зарплаты и продвижении по службе, но в итоге всё сорвалось из-за их ссоры.

Обсуждение прошлых проектов и анализ ошибок между коллегами, а также между руководителями и подчинёнными — это вполне нормальное явление в рабочей среде, но почему же Сяо Ко превратила хорошую ситуацию в плохую? Если проанализировать ситуацию внимательно, одной из важных причин является обстановка. В такой тревожной обстановке Сяо Ко не чувствовала себя в безопасности, поэтому восприняла обычные вопросы менеджера как упреки, допросы и критику, что в итоге привело к потере самоконтроля.

В небезопасной коммуникативной среде обычно наблюдаются два типа поведения: молчание и агрессия. Молчание может проявляться не только в полном отказе от речи, но и в следующих формах: уклонение от темы разговора, преуменьшение важности вопросов, избегание обсуждаемых тем, выборочное выражение собственной точки зрения, а также полный отказ от общения и диалога.

Формы проявления насилия также разнообразны: например, навешивание «ярлыков» на людей или точки зрения, принуждение собеседника принять свои идеи, разговор с собеседником в повелительном тоне, ссоры, унижение и угрозы собеседнику и т. д.

Общение в обстановке, лишаящей чувства безопасности, значительно снижает его эффективность. Для успешного об-

щения необходимо свободное взаимодействие обеих сторон; если одна из сторон испытывает страх, опасения или беспокойство, то в общении возникают препятствия. Только создав достаточно безопасную атмосферу, участники общения смогут высказываться свободно, и даже при возникновении разногласий не возникнет конфликтных настроений.

Для общения необходима соответствующая атмосфера. Иногда атмосфера безопасности возникает сама собой, а иногда её нужно специально создавать. Мы часто говорим, что кто-то обладает высоким эмоциональным интеллектом или умеет общаться, но на самом деле так называемый высокий эмоциональный интеллект и умение общаться заключаются в том, что эти люди способны создать атмосферу, в которой собеседник чувствует себя в безопасности, полностью избавляется от психологического груза и открывается.

Дойдя до этого места, вы, возможно, вдруг поймёте: именно из-за отсутствия у собеседника чувства безопасности и происходит сбой в общении. Совершенно верно: если вы хотите, чтобы ваше общение проходило гладко, вам нужно всеми силами постараться создать для собеседника ощущение безопасности.

Как создать чувство безопасности?

Попробуйте посмотреть на ситуацию с другой стороны: вспомните из своего прошлого опыт, когда какой-то разговор доставил вам огромное удовольствие и вы почувствовали себя так, будто вас обдувает весенний ветерок? Или когда

вас критиковали, но у вас не возникло чувства сопротивления? Если у вас был такой опыт, спросите себя, почему так произошло.

На самом деле создать атмосферу безопасности в общении несложно — достаточно соблюдать следующие несколько пунктов.

1. Взаимное уважение

Уважение — это абстрактное понятие, подобное воздуху: его нельзя увидеть или потрогать, но его присутствие ощущается совершенно реально. Когда два человека общаются, и если они уважают друг друга, это похоже на то, как будто они находятся на природе, где свежий воздух, поют птицы и пахнут цветы — настроение естественным образом становится расслабленным и радостным. Если же вы почувствуете, что собеседник не уважает вас, то неизбежно возникнут враждебные эмоции, и эффективность общения будет поставлена под угрозу.

Проявлять уважение — значит стараться понять собеседника, смотреть на проблему с его точки зрения, а не ориентироваться исключительно на себя.

Кроме того, если в ходе общения мы уже проявили неуважительное поведение по отношению к собеседнику, необходимо своевременно извиниться, развеять его недоумение и не допустить усугубления недоразумения.

2. Эмпатия

Во время общения не следует всегда ориентироваться

только на себя; нужно относиться к собеседнику с пониманием и пытаться проникнуть в его внутренний мир. Если вы заметили, что собеседник испытывает беспокойство, постарайтесь утешить и направить его, чтобы он почувствовал вашу искренность.

3. Поиск общей цели

Когда цели собеседников расходятся, легко возникают споры или наступает ситуация, когда не о чем говорить. В этот момент следует сделать шаг назад, переосмыслить, какого результата вы хотите достичь в данном общении, а затем, учитывая мнение собеседника, найти или сформировать общую цель, чтобы стороны в какой-то степени пришли к консенсусу, и собеседник, в свою очередь, отбросил враждебность.

4. Разъяснение истинного намерения

В процессе общения собеседник может неправильно понять вашу мысль или действие, что приведет к потере чувства безопасности. В таком случае вам следует немедленно дать объяснение и прояснить ситуацию, чтобы устранить недоразумение.

5. Искреннее извинение

Если в ходе общения вы совершили ошибку или сказали что-то не то, что обидело собеседника, следует немедленно искренне извиниться перед ним.

Наконец, мы должны всегда помнить одну важную мысль: только создав относительно безопасную атмосферу обще-

ния, вы сможете заставить собеседника открыться вам, высказаться без оглядки, и только тогда общение станет значимым и эффективным.

Освойте четыре приёма активного слушания, чтобы понять точку зрения собеседника

Общение — это взаимодействие между двумя или несколькими людьми; когда говорит только один человек, это не общение, а монолог или разговор сам с собой. Поэтому мы говорим, что общение является двусторонним процессом: это не одностороннее изложение собственной точки зрения одной стороной, а выражение собеседником своей точки зрения и передача им информации. Таким образом, во время общения мы должны не только выражать свои мысли, но и слушать, прислушиваться к точке зрения собеседника, воспринимать его информацию и давать обратную связь.

У каждого есть рот, но не каждый умеет выражать свои мысли. Точно так же у каждого есть уши, но это не значит, что каждый умеет слушать. Умение слушать — это и искусство, и навык. Многие люди именно из-за того, что не умеют слушать, приходят к неправильному пониманию других и создают себе массу проблем.

Сюйсюй — художник-дизайнер. В компании, где она работает, отдел дизайна разделен на две группы. Каждый раз, когда поступает запрос от заказчика, менеджер поручает обеим группам одновременно подготовить дизайнерские предложения, а затем выбирает лучший вариант для пред-

ставления.

В тот день компания снова получила заказ от клиента на создание рекламных материалов. Сюйсюй тщательно разработала плакат и передала его менеджеру. В ходе обсуждения у руководства возникли серьезные разногласия: одни склонялись к варианту Сюйсюй, другие — к варианту другой группы. В конце концов, после голосования компания решила передать клиенту дизайн другой группы.

На самом деле менеджер очень склонялся к плакату, разработанному Сюйсюй, но он не стал возражать против результатов голосования, лишь почувствовав легкое сожаление по поводу Сюйсюй. Он решил подбодрить Сюйсюй и предложил ей доработать плакат для использования в качестве рекламных материалов компании.

Менеджер подошёл к Сюсю и сказал: «Я посмотрел плакат, который ты разработала. У тебя богатое воображение, и у тебя много интересных идей».

Сюйсюй, конечно, знала об окончательном результате и чувствовала себя очень обиженной: ей казалось, что её работа была очень креативной, а работа другой группы — гораздо более скучной. Когда менеджер подошёл к ней, чтобы поговорить, она всё ещё пребывала в состоянии несогласия.

Услышав слова менеджера, Сюйсю раздражённо ответила: «Да, крылья моего воображения унесли меня слишком далеко — в космос, к границам Вселенной».

Менеджер, услышав это, был совершенно озадачен и вы-

нужден был продолжить: «Твоя работа очень хороша, просто в деталях есть небольшое отклонение от требований заказчика...»

Не дожидаясь, пока менеджер закончит, Сюсю прервала его: «Детали решают исход дела, малейшее отклонение ведёт к огромной ошибке — я всё это понимаю. Требования заказчика? Ха, а в чём разница между этим и просьбой нарисовать „радужный чёрный“?».

Менеджер был очень удивлён и подумал: «Что сегодня с этой девушкой?» Однако он всё же должен был договорить: «На самом деле я просто хотел сказать, что твой плакат нужно лишь немного подправить...»

Сюсюй снова не дала менеджеру договорить и перебила его: «Нет! Не стоит плакать над пролитым молоком. Раз нас уже отсеяли, какой смысл в этих поправках?»

Менеджер хотел ещё что-то сказать, но почувствовал, что слова не идут с языка, и, отказавшись от первоначальной идеи, развернулся и ушёл.

В реальной жизни, общаясь с другими людьми, мы часто поступаем так же, как Сюсю из приведенного примера: сосредотачиваемся только на своих мыслях и чувствах, не вслушиваясь в то, что на самом деле говорит собеседник. Особенно когда мы слышим критику или упреки, мы всегда останавливаемся на поверхности этих слов, и нашей первой реакцией становится оправдание или возражение, вместо того чтобы задуматься о чувствах и мыслях, которые собесед-

ник выражает за этими словами.

Многие люди при общении не имеют терпения анализировать эмоции и мысли, скрытые за словами собеседника, и это является результатом развития общества. Нельзя отрицать, что современный быстрый темп жизни и ожесточённая конкуренция, вызванная «внутренней вовлечённостью», усиливают психологическое давление на людей. Со временем характер людей становится более вспыльчивым, они постепенно теряют терпение к слушанию и все больше предпочитают самовыражение, прямолинейность и эмоциональную разрядку. Доходит до того, что иногда, едва собеседник открывает рот, мы уже заранее формируем мнение и высказываем свою точку зрения весьма категоричным тоном.

Такое общение на первый взгляд выглядит как диалог между двумя людьми, но на самом деле это «разговор на разных языках», когда каждый говорит о своём, и это всего лишь монологи двух человек. В таком диалоге кажется, что каждый достиг своей цели (высказал свою точку зрения), но на самом деле ваши мысли вовсе не нашли отклика у собеседника, а общение утратило смысл.

Поэтому, когда мы общаемся, независимо от того, что говорит собеседник, даже если это упреки, нужно сохранять спокойствие и внимательно слушать. Только после того, как вы поймете истинные чувства и мысли собеседника, высказывайте свою точку зрения.

Бизнес-магнат Фука однажды сказал: «Не зря Небеса да-

ли нам два уха, а рот — только один. Мы должны больше слушать и меньше говорить». В истории было много людей, которые добились успеха благодаря умению слушать. И в нашей жизни повсюду можно найти примеры того, как умение слушать помогает успешно решать дела.

Бабушка Сяо Мэй была уже в преклонном возрасте, её здоровье всё больше слабело, и ей требовалась помощь в повседневных делах, таких как стирка и приготовление еды. У бабушки была только одна дочь — мама Сяо Мэй, но та вышла замуж далеко, и семьи жили на расстоянии тысячи ли, что очень затрудняло их общение. Чтобы позаботиться о бабушке, родители Сяо Мэй обсудили возможность перевезти её к себе домой. Однако бабушка привыкла жить в деревне, была глубоко привязана к родному месту и хотела провести остаток жизни именно там.

Мама и папа, тщательно всё обдумав, пришли к выводу, что самым разумным решением будет отправить бабушку в местный дом престарелых. Они уже давно осмотрели местные дома престарелых: там отличные условия, персонал очень радушный, обслуживание внимательное, к тому же они находятся совсем рядом с больницей, что очень удобно для повседневной жизни.

Однако, сколько бы мама и папа ни говорили с бабушкой, она так и не согласилась переехать в дом престарелых. Сначала они думали, что бабушка беспокоится об условиях проживания, и специально показали ей дом престарелых. Ба-

бушка осталась довольна, но, вернувшись домой, по-прежнему не проявляла желания переезжать.

Папа и мама очень переживали: старушка оставалась дома одна, у неё были проблемы с передвижением — что делать, если вдруг случится несчастье? Наступили летние каникулы, и Сяо Мэй решила сама съездить к бабушке. Дом бабушки находился у подножия небольшого холма, в окружении гор и воды, в прекрасном месте. Находясь у бабушки, Сяо Мэй не пыталась сразу же убедить её, а просто каждый день помогала ей по хозяйству, а в свободное время приносила маленькую табуретку, садилась рядом с бабушкиным креслом и слушала её бесконечные разговоры. Большинство этих слов не несло особого смысла, бабушка говорила всё, что приходило ей в голову, без всякой логики и связности. Но Сяо Мэй всегда тихо слушала, не проявляя ни капли нетерпения, и время от времени подхватывала ее слова.

Когда бабушка говорила, она то и дело упоминала о тех цветах и травах, что росли перед домом. Каждый раз, когда она об этом говорила, в её голосе слышалось безграничное сожаление. Позже Сяо Мэй расспросила маму и узнала, что дедушка был профессором ботаники, всю жизнь исследовал различные растения, любил их выращивать и даже превратил дом в лабораторию, часто сажая цветы и травы перед домом. После смерти дедушки бабушка сохранила эту его привычку в качестве дани памяти.

Только тогда Сяо Мэй всё поняла и сразу же отправилась

в дом престарелых, чтобы договориться. В доме престарелых согласились выделить небольшой участок, чтобы бабушка могла посадить там цветы и растения. Когда Сяо Мэй рассказала об этом бабушке, та согласилась переехать в дом престарелых.

Возможно, в этом и заключается сила умения слушать. По сравнению с громкими речами умение слушать может показаться простым и неприметным, но именно в простоте часто заключается самое естественное, самое искреннее, а также то, что больше всего трогает сердце и проникает в самые глубины души. Когда вы внимательно слушаете собеседника, он чувствует, что вы уважаете его, и готов поговорить с вами откровенно, поэтому с удовольствием поделится с вами своими истинными мыслями, а вы, в свою очередь, сможете получить самую достоверную и нужную вам информацию.

Преимущества умения слушать неописуемы, однако не каждый умеет слушать. Как мы уже говорили, умение слушать — это навык, и, освоив соответствующие методы, вы сможете стать таким же отличным «слушателем», как и люди с высоким эмоциональным интеллектом.

1. Не перебивайте

Во время слушания обязательно избегайте ненужных перебиваний. Как только вас перебивают, ход мыслей собеседника, скорее всего, прерывается, и он может даже забыть, что хотел сказать. Необходимые перебивания, как правило, бывают двух видов: один — это прерывание речи собесед-

ника, приводящее к остановке разговора; другой — произвольное отклонение от темы, перенаправление разговора в другое русло. Обоих этих форм следует избегать. Даже если точка зрения собеседника полностью противоположна вашей или даже ошибочна, не прерывайте его без необходимости. Ведь цель вашего слушания — понять его истинные мысли. Понимание не означает согласие, а как реагировать на его точку зрения — это уже дело после слушания.

2. Старайтесь активно реагировать

Как уже говорилось в начале этого раздела, общение — это двусторонний процесс. Даже если вы внимательно слушаете, не воспринимайте это как монолог собеседника; в подходящий момент следует реагировать, чтобы он мог продолжить высказываться. Лучше всего реагировать не словами, так как это легко приводит к перебиванию и срыву хода мысли собеседника; чаще используйте невербальные средства, такие как жесты, мимика, поза и т. д. Когда собеседник говорит, даже понимающая улыбка или одобрительный жест позволят ему почувствовать вашу реакцию.

3. Умение подводить итоги

Когда разговор доходит до определенного этапа, нужно выделить себе десяток секунд, чтобы мысленно проанализировать то, что только что сказал собеседник, отсеять лишнее, сохранить главное и обобщить основные мысли. Если вам удастся выделить суть того, что сказал собеседник, это означает, что вы поняли его точку зрения.

4. Осуществлять необходимое направление разговора

Во время слушания мы должны сохранять высокую бдительность: как только собеседник начинает колебаться или подозревает, что вы его не слушаете, следует немедленно подсказать ему, например: «Это действительно хороший подход, а каков был результат?» и т. п.

Выше перечислены четыре наиболее распространенных метода слушания. В повседневном общении с людьми мы можем попробовать применять их на практике. Только благодаря умению слушать мы сможем по-настоящему понять точку зрения собеседника и дать адекватный ответ, чтобы достичь цели общения.

В сложных ситуациях чаще используйте «активные формулировки»

Чего больше всего боятся люди в общении с другими? Правильно, больше всего боятся того, что только что царила дружеская атмосфера, а как только затронули какую-то тему или произнесли какую-то фразу, вдруг наступила тишина, воздух словно застыл, и стало нечем дышать...

Общение, беседы и разговоры с родственниками, друзьями, коллегами и даже незнакомыми людьми, как правило, воспринимаются людьми как что-то очень приятное. И действительно, в большинстве случаев так и есть. Но бывают и исключения, когда во время общения возникают затруднения или разговор переходит в состояние «неловкого молча-

ния», то есть «разговор заходит в тупик».

Отдел кадров одной компании представляет собой небольшую команду из шести девушек. Хотя они родом из разных уголков страны, благодаря тому, что они примерно одного возраста, все только что закончили университет три-четыре года назад и имеют схожие интересы (например, пение, походы по магазинам), они очень близки друг с другом. В компании они — хорошие напарницы, дружелюбно сотрудничающие и тесно взаимодействующие; в частной жизни — хорошие подруги, разделяющие общие увлечения.

Повседневная работа отдела кадров не слишком загружена. Их офис находится в отдельной комнате, и, закрыв дверь, они превращают это место в свое собственное «королевство свободы». В перерывах между работой эта маленькая комната становится сценой для «Лагеря веселья» и шоу «Странные истории»: они обсуждают все подряд, от неба до земли, и часто получают предупреждения от проходящих мимо руководителей, которые стучат в дверь из-за их громкого смеха.

В тот день девушки, как обычно, весело болтали, обсуждая все подряд: сплетни о звездах, сюжеты сериалов и фильмов, а также забавные истории из жизни. Особенно они воодушевлялись, когда речь заходила о «мелодраматических» событиях из интернета.

«Посмотри на Сяохуа из отдела дизайна: такая худенькая и миниатюрная, с заурядной внешностью, а у неё всё равно есть поклонники!»

«Кстати, о Сяохуа, я вдруг вспомнила: её парень тоже довольно романтичный. Однажды он подарил Сяохуа на День матери огромный букет цветов, но по ошибке доставил его в кабинет начальника. Это ещё ничего, но, как ни странно, наш начальник — девушка. Вы только представьте себе выражение её лица в тот момент, ха-ха-ха...»

«Ха-ха...» — все тоже рассмеялись. Но едва успели они выдать пару смешков, как внезапно замолчали, потому что одна девушка смотрела на всех с широко раскрытыми глазами, полными гнева, а в глазах у неё стояли слёзы обиды. Только тогда все вспомнили, что парень этой девушки тоже однажды по ошибке отправил цветы женскому боссу, и смех мгновенно умолк, и все замерли в неловкой тишине. Долгое время никто не знал, что сказать, и все сидели, не зная, как поступить.

К счастью, в этот момент вошёл сотрудник по делам, и все вздохнули с облегчением, разойдясь по своим делам. Однако это неловкое положение разрядилось только через полмесса.

Сталкивались ли вы с чем-то подобным? Если нет, то поздравляю — вам не пришлось испытать эту душашую неловкость. Конечно, упомянутый выше случай — лишь одна из многих трудностей, возникающих при общении. Таких ситуаций существует множество: они повсеместны, самые разнообразные и часто возникают, когда вы совершенно не готовы к ним.

Например, на соседнее рабочее место пришел новый коллега. Вы, как старый сотрудник, с энтузиазмом приветствуете его: «Здравствуйте, как вас зовут? Откуда вы? Далеко живете от компании?» Новый коллега из вежливости отвечает на все вопросы, после чего вы вдруг понимаете, что больше не о чем спрашивать и не о чем говорить, и вам остается только неловко смотреть друг на друга.

Или, например, вы опоздали на работу и спешите в компанию. Заходя в лифт, вы случайно встречаете руководителя. Вы считаете, что следует поздороваться, и говорите: «Менеджер, вы тоже опоздали?» Руководитель, услышав это, не понимает, вы его подшучиваете или сочувствуете ему, поэтому не знает, как вам ответить. В результате вы оба вынуждены неловко стоять в лифте.

Почему в процессе общения возникают такие затруднительные ситуации? Причины можно в целом свести к следующим пунктам.

1. Оговорка

Оговорка — это когда вы говорите не то, что хотели, причем это происходит совершенно не по вашей воле и совершенно неожиданно. Однако, несмотря на то что конечный результат вас не устраивает, он все же имеет место.

2. Боязнь обидеть собеседника

Некоторые люди объясняют возникновение неловкой тишины или желание поздороваться, но не зная, с чего начать, отсутствием тем для разговора, но на самом деле это не так.

Тем для разговора — множество, их можно подбирать на лету, но почему же не получается заговорить? Просто из-за страха, что тема окажется неуместной и обидит собеседника. Именно из-за таких опасений в присутствии других людей теряется дар речи.

3. Затронута «запретная зона» собеседника

Часто ваши слова вызывают у собеседника дискомфорт, из-за чего он не хочет продолжать общение с вами. Почему? Одна из важных причин заключается в том, что собеседник чувствует, что вы затрагиваете его «запретные зоны». Например, при первом знакомстве вы не можете дождаться, чтобы узнать о собеседнике как можно больше, и задаёте вопросы один за другим, словно проводите перепись населения: «Откуда ты? Сколько тебе лет? Какой у тебя год рождения? Какой у тебя знак зодиака? Есть ли у тебя повседневные фотографии? Пришли мне одну» — такое поведение заставляет собеседника чувствовать, что не ответить было бы невежливо, но отвечать он не хочет, поэтому может только холодно отреагировать, что в конечном итоге приводит к неловкой тишине.

4. Разговор не затрагивает темы, которые интересуют собеседника

Например, влюблённая пара сидит вместе, девушка хочет в ходе разговора выяснить мнение его родителей, но парень всё время говорит о своей работе, что, естественно, не интересует девушку, и она вынуждена отвечать отмазками, вы-

глядя при этом рассеянной. Чем увлечённое говорит парень, тем более отмахивающимся становится девушка. Как только парень замечает, что собеседница не заинтересована в его словах, он неизбежно сдувается, как пустой шарик, теряет энтузиазм к разговору, и в итоге беседа затихает.

Проблемы в общении бывают самые разные, причины их разнообразны, и вышеперечисленные — далеко не все. Мы ищем причины, приводящие к трудностям в общении, в конечном счёте, для того, чтобы найти эффективный способ преодолеть неловкие ситуации в общении. Так есть ли же такой способ? Если да, то в чём он заключается?

Мой ответ — «есть», и этот эффективный способ заключается в использовании «активных высказываний».

Что же такое «активная речь»? Она противоположна «пассивной речи»: вместо того чтобы пассивно «заделывать дыры» и игнорировать только что возникшую неловкую ситуацию, она предполагает активные действия, позволяющие преодолеть ограничения текущей ситуации и открыть новые горизонты.

1. Смена темы

Это метод, который в подавляющем большинстве случаев позволяет выйти из коммуникационного тупика. Когда возникает «неловкая пауза», вы можете быстро сменить тему и продолжить разговор о чем-то другом. Конечно, если вы считаете, что слишком быстрая смена темы может сбить собеседников с толку и они не успеют сориентироваться, есть

ещё один способ — переход по ключевым словам. Найдите в предыдущем разговоре, предшествовавшем «неловкой паузе», ключевое слово, которое можно использовать в качестве новой темы, а затем, исходя из этого слова, развивайте ассоциации и подбирайте подходящую тему.

Например, в случае с шестью девушками из отдела кадров, когда внезапно наступила «неловкая пауза», если бы одна из них проявила смекалку и нашла ключевое слово в предложении, предшествовавшем их смеху (например, «начальница»), развила бы воображение на основе этого слова и завела новую тему, то эта неловкая ситуация была бы преодолена.

2. Искренние и прямые комплименты или замечания

Например, если вы радушно поздоровались с новым коллегой, но он посчитал, что вы нарушили его личное пространство, и возникла «неловкая пауза», можно прямо сказать: «У вас такой красивый рюкзак!» Конечно, такие слова должны основываться на фактах.

3. Отступить, чтобы продвинуться

Когда в общении наступает тишина, возможно, это как раз тот момент, когда стоит предложить завершить разговор. Конечно, уходить не значит молча развернуться и уйти; вы можете сказать: «Было очень приятно пообщаться с вами так долго, надеюсь, что скоро у нас будет возможность увидеться снова». Такой ненавязчивый выход из ситуации также по-

может выбраться из затруднительного положения.

Подводя итог, можно сказать, что человек обладает субъективной активностью: мы не марионетки. Столкнувшись с трудностями в общении, не следует пассивно ждать, а нужно по возможности выбирать «активные фразы», которые помогут всем выйти из сложной ситуации.

Глава 2. Гибкое самовыражение: освойте технику делового общения «внешняя гибкость, внутренняя твёрдость»

Умелое использование «вопросов, обращенных к собеседнику», чтобы завоевать признание руководства

Известный французский писатель Вольтер однажды сказал: «Судить о человеке нужно не по тому, как он отвечает на вопросы, а по тому, какие вопросы он задает».» Работая в офисе, будь вы рядовым сотрудником или руководителем среднего звена, вам неизбежно придется задавать вопросы начальнику, например: когда требования клиента выходят за рамки ваших должностных обязанностей, вам нужно проконсультироваться с начальником; когда возникают проблемы с взаимодействием между отделами компании, вам нужно проконсультироваться с начальником; когда начальник поручил вам задачу, а вы не до конца ее понимаете, вам также нужно проконсультироваться с начальником; Эти вопросы являются наиболее распространёнными в рабочей среде. Однако ни в коем случае не стоит относиться к ним легкомысленно только потому, что они

обычны и повседневны. Помните: то, как вы обращаетесь за указаниями, определяет, как далеко вы сможете продвинуться по карьерной лестнице. Если вы обращаетесь правильно, руководитель сочтёт вас перспективным сотрудником и будет уделять вам больше внимания при подготовке; если же вы обращаетесь неправильно, это вызовет у руководителя раздражение — он либо посчитает, что у вас нет способности решать проблемы, либо решит, что вы не умеете работать.

Ли Цин только что закончил университет и устроился в компанию в качестве стажера на должность помощника менеджера отдела маркетинга. Ли Цин был умным и обладал отличными коммуникативными навыками, поэтому пользовался полным доверием менеджера отдела маркетинга Ван Шэна, который планировал сделать его своим приоритетным подопечным.

Однажды Ван Шэн вел переговоры с одним клиентом. Хотя договор был уже подготовлен и оставалось только поставить подпись, он не до конца доверял собеседнику, а тот, в свою очередь, очень спешил начать сотрудничество. Чувствуя некоторую неуверенность, Ван Шэн под предлогом необходимости выйти из офиса попросил Ли Цина остаться, чтобы пообедать с клиентом и заодно выяснить, на что тот на самом деле способен, прежде чем принимать окончательное решение.

Ли Цин был умным человеком и сразу понял намек руководителя. Поэтому во время обеда он изо всех сил старался

проявить гостеприимство, чем завоевал симпатию клиента, и, воспользовавшись случаем, выяснил его истинные намерения.

Оказалось, что у этого клиента в последнее время возникли некоторые проблемы с финансированием, поэтому он намеревался продать сырьё с завода по себестоимости компании, в которой работал Ван Шэн, чтобы немного облегчить финансовое давление и пережить трудности. А по результатам проверки выяснилось, что в этом регионе только компания Ван Шэна обладала достаточным потенциалом, чтобы сразу закупить такое количество сырья. Чтобы как можно скорее заключить сделку и получить деньги, цена была значительно ниже рыночной.

Выслушав всё это, Ли Цин решил, что это отличная возможность: данная партия сырья не только крайне необходима компании, но и через некоторое время её цена неизбежно вырастет. Опасаясь, что клиент может передумать, он, похлопав себя по груди, заверил: «Будьте уверены, мы купим это сырьё именно по той цене, о которой вы сказали. Сначала подпишите договор, а я потом попрошу нашего менеджера поставить подпись».

Клиент был очень доволен. Ли Цин с радостью отправился в кабинет Ван Шэна и доложил ему о ситуации с клиентом. Ван Шэн был очень доволен, похлопал Ли Цина по плечу и сказал: «Молодец, парень, тебя стоит поощрить. Пойдем, встретимся с клиентом и подпишем контракт!»

Ли Цин сказал: «Я знал, что вы согласитесь. Я уже попросил их подписать договор, осталось только дождаться вашей подписи».

Сказав это, Ли Цин протянул договор. И вдруг он заметил, что улыбка, которая еще мгновение назад озаряла лицо Ван Шэна, в одно мгновение исчезла. Хотя на этот раз сотрудничество удалось наладить, а договор был успешно подписан, с тех пор Ли Цин явно почувствовал, что отношение Ван Шэна к нему сильно изменилось: ему больше не поручали важных дел. Естественно, о «приоритетном развитии» не осталось и следа.

В профессиональной среде приходится признать один факт: те сотрудники, которые демонстрируют отличные результаты и никогда не нуждаются в указаниях руководства, не всегда получают признание и продвижение по службе; руководство может даже не любить их. Почему так происходит? Причина проста: в присутствии таких сотрудников руководитель не может продемонстрировать свои выдающиеся способности. Независимо от уровня компетенции руководителя, он всегда стремится самостоятельно принимать решения по любым вопросам.

В отличие от них, те сотрудники, которые время от времени допускают небольшие ошибки, но готовы обращаться к руководителю за советом, легко завоевывают его признание и получают важные поручения. Главная причина заключается в том, что они оставляют руководителю пространство

для руководства, позволяя ему испытывать чувство удовлетворения от достигнутого успеха. Когда дело завершается успехом, руководитель, естественно, получает лавры «умелого наставника», а сотрудник — вознаграждение и повышение.

Поэтому, если сотрудник хочет заслужить признание руководства, ему стоит задавать вопросы в форме просьбы о совете. Таким образом, руководитель получит удовлетворение от роли «наставника», а сам сотрудник — признание руководства: это выигрышная ситуация для обеих сторон.

Лю Мэнмэн — настоящая «возвращенка из-за границы». Вернувшись из-за рубежа, она устроилась на работу в компанию, занимающуюся трансграничной электронной коммерцией. Благодаря образованию, полученному за рубежом, она очень быстро освоила работу, и её показатели стремительно росли, что вызывало сильное беспокойство у её непосредственного начальника, менеджера Чжао. Менеджер Чжао, хотя и обладал высокими профессиональными навыками, имел лишь диплом среднего специального образования и не очень хорошо владел иностранными языками; он достиг этой должности исключительно благодаря собственным усилиям, поэтому всегда считал Лю Мэнмэн угрозой для себя. Вскоре после прихода Лю Мэнмэн в компанию менеджер Чжао сказал ей: «Девочка, работай усердно, у тебя большое будущее, рано или поздно ты займешь мое место».

Лю Мэнмэн была очень сообразительной и уловила скры-

тый смысл слов менеджера Чжао, поэтому на работе всегда вела себя сдержанно. На обычных совещаниях по деловым вопросам, хотя у Лю Мэнмэн и были отличные предложения, она всегда говорила лишь треть того, что хотела сказать, останавливаясь на самом важном, а оставшиеся семь десятых позволяла досказывать менеджеру Чжао, что очень радовало последнего.

В ходе работы Лю Мэнмэн обнаружила проблему в разработанной компанией платформе для трансграничной электронной коммерции. Проблема была несерьёзной: достаточно было обратиться к руководителю технического отдела, и её можно было решить за полчаса. Однако Лю Мэнмэн не стала действовать по собственной инициативе, а решила доложить об этом руководству.

К сожалению, менеджер Чжао как раз находился в командировке. Лю Мэнмэн сначала отправила ему SMS-сообщение, спросив, есть ли у него время, и что, как только он будет свободен, она хотела бы обсудить с ним одну проблему.

В этот момент менеджер Чжао вел важное совещание и, естественно, не мог ответить на звонок. Однако он почувствовал, что проблема, вероятно, достаточно серьёзна, поэтому, как только совещание закончилось, не успев даже пообедать, он позвонил Лю Мэнмэн, чтобы узнать, что произошло. Лю Мэнмэн рассказала ему о обнаруженной проблеме и спросила, нужно ли привлекать технический отдел для ее решения.

Выслушав её, менеджер Чжао наконец успокоился, улыбнулся и ответил: «Лю Мэнмэн, когда ты только что написала мне сообщение, я очень испугался, подумал, что случилось что-то серьёзное. Такая мелочь — можешь решать сама».

После этого случая отношение менеджера Чжао к Лю Мэнмэн кардинально изменилось: он начал с энтузиазмом наставлять её и даже по собственной инициативе передал ей полномочия по принятию некоторых важных решений, что дало Лю Мэнмэн больше возможностей проявить свои способности.

Лю Мэнмэн удалось добиться радикального изменения отношения менеджера Чжао к себе с помощью вопросов, направленных на получение совета. Общаясь с руководством, даже если у вас есть хорошая идея, говорите только половину, а затем с помощью вопросов, направленных на получение совета, побудите руководителя высказать оставшуюся ключевую часть. Таким образом, вы сохраните лицо руководителя, и он, естественно, будет относиться к вам с большим уважением.

Освойте метод «6W3H», чтобы выделить ключевые моменты отчета

«Уже пятница, сегодня снова еженедельное совещание, и снова нужно отчитываться перед руководством. Эх, как надоело».

«Не заметно, как наступил конец месяца, а я ещё не придумал, как отчитаться перед руководством о работе за этот

месяц. Ой, у меня от этого просто голова болит!»

.....

Если вы давно работаете в офисе, вам наверняка знакомы вышеприведенные высказывания. Да, в профессиональной среде отчетность — это неизбежная тема. И как только речь заходит об отчетах, у многих в душе возникает страх — это, похоже, стало общим кошмаром для многих офисных работников.

Раз все так не любят отчёты, почему бы их не отменить? На самом деле, отчёты — это очень важный элемент рабочего процесса, который влияет не только на оценку личных результатов, но и на мнение руководства о сотруднике. К сожалению, многие не придают этому должного значения или считают это занятие скучным и утомительным.

Например, когда руководитель просит вас отчитаться о ходе работы над проектом, многие просто отвечают: «Уже завершено» или «Выполнено наполовину, завершение в срок не вызовет проблем». На первый взгляд в таких ответах нет ничего плохого, и если руководитель не станет задавать дополнительных вопросов, то можно считать, что вы отделались. Вам может показаться, что вы легко прошли этот этап, но на самом деле вы упустили отличную возможность для карьерного роста, а также шанс заслужить признание руководителя.

Разве при выполнении этой работы у вас не возникало трудностей? Разве каждый день проходил легко и беззабот-

но? Вряд ли. Ради этого проекта вам, возможно, приходилось часто работать допоздна, у вас не было времени ухаживать за семьёй, встречаться с друзьями и однокурсниками, и вам даже приходилось униженно просить помощи у других, чтобы в конце концов завершить работу. Почему же, когда руководитель спросил вас, вы ответили всего тремя простыми словами: «Завершено»?

Вы думаете, что руководство в курсе всех подробностей проекта? Вы думаете, что они знают, сколько усилий вы вложили в эту работу? Они об этом не имеют представления. А когда вы легкомысленно говорите «готово», в их глазах эта работа не представляется сложной, а своевременное выполнение — само собой разумеющимся, поэтому им трудно оценить ваши усилия по достоинству.

Многие люди обладают выдающимися способностями, но из-за того, что не умеют отчитываться, даже если они вносят 10-балльный вклад, руководство видит лишь 5 баллов. А есть люди со средними способностями, но они отлично умеют отчитываться: хотя их вклад составляет всего пять баллов, руководство считает, что они внесли семь. Подумайте об этом внимательно, и, возможно, вы поймёте, почему, несмотря на то что вы вложили столько усилий, руководство не ценит вас должным образом. Поэтому, работая в офисе, обязательно уделяйте внимание отчётам. Так как же правильно составлять отчёты? На самом деле всё очень просто: достаточно использовать метод «6W3H» и чётко изложить

основные моменты. Что же такое «6W3H»?

W — Why: зачем нужно выполнять эту работу (проект);

W — What: какие конкретно задачи необходимо выполнить;

W — When: когда начать работу;

W — Where: где будет выполняться работа;

W — Who: кто будет отвечать за выполнение;

W — Whom: какие стороны (помощники) будут задействованы;

H — How: как именно будет выполняться работа;

H — How much: сколько это будет стоить;

H — How long: сколько времени потребуется для завершения.

Ван Чан — технический директор одной из высокотехнологичных компаний, отвечающий в основном за разработку универсального программного обеспечения для составления финансовой отчетности. Наступила пятница, и он вовремя пришел в конференц-зал, чтобы отчитаться перед руководством о работе за неделю.

Как типичный «технар», Ван Чанг сразу перешёл к делу: «Уважаемые руководители, я кратко расскажу о работе нашего отдела на этой неделе. На прошлой неделе мы получили отзывы от шести клиентов, в которых отмечалось, что интерфейс недавно запущенного приложения неудобен в использовании. Основные проблемы заключались в следующем: шрифт слишком мелкий, что затрудняет чтение;

при вводе логина и пароля в системе входа виртуальная клавиатура по умолчанию находится в китайском режиме, что не соответствует повседневным привычкам; слишком много стартовых экранов, время ожидания слишком долгое. В связи с этим, после обсуждения с руководством, мы приняли решение повторно оптимизировать интерфейс приложения. (Why)

«Конкретные меры по оптимизации включают: 1. Увеличение размера шрифта и проведение тестирования с участием пользователей; 2. Изменение языка виртуальной клавиатуры при вводе логина и пароля в системе входа с китайского на английский по умолчанию; 3. Сокращение количества стартовых экранов с четырёх до трёх, а также сокращение времени отображения каждого экрана до двух секунд; 4. Для повышения скорости отклика количество новостей на главной странице сокращено с трёх до двух. (What, Where)

«Эта работа была официально утверждена в понедельник утром, а во второй половине дня приступили к её выполнению. Основную ответственность нес технический отдел, а я был руководителем проекта. В ходе работы мы получили содействие от отдела графического дизайна и отдела копирайтинга. (When, Who, Whom)

«В понедельник днём мы распределили конкретные обязанности и скоординировали работу отдела копирайтинга по оптимизации и обновлению новостных материалов; скоординировали работу отдела дизайна по созданию изображе-

ний для трёх экранов при запуске, при этом за текст отвечал отдел копирайтинга; во вторник официально приступили к оптимизации деталей интерактивного интерфейса и в тот же день завершили работу по корректировке размера шрифта... На данный момент выполнено 90 % всего объёма работ; ожидается, что в следующий понедельник будут завершены изменения интерактивного интерфейса, а со среды по четверг пройдёт этап тестирования. Если проблем не возникнет, в пятницу сайт официально запустят. Все затраты сводятся к затратам на оплату труда сотрудников, дополнительных расходов нет».

(How, How long, How much) В своём отчёте Ван Чан использовал метод «6W3H», что позволило выделить основные моменты и обеспечить чёткость изложения. Прослушав отчёт, руководство не только ознакомилось с ходом реализации проекта, но и получило полное представление о работе Ван Чана. Можно сказать, что цель отчёта была достигнута.

Метод «6W3H» — это очень простой и практичный способ подготовки отчетов для руководства. При использовании этого метода следует обратить внимание на следующие моменты:

1. Лаконичность

С помощью лаконичных формулировок кратко изложите суть проекта, чтобы руководство получило общее представление о проекте, а также узнало о текущем ходе работ и приоритетных задачах.

2. Придерживайтесь фактов

Не следует искусственно преувеличивать или приукрашивать факты, не стоит стремиться к саморекламе и не следует чрезмерно акцентировать внимание на сложностях работы. Следует верить, что руководство объективно оценит ситуацию.

3. Правильное соотношение подробностей и общих сведений

Подробно докладывайте о ключевых моментах, влияющих на проект, или о тех аспектах, которые наиболее интересуют руководство; остальные части можно осветить кратко.

4. Ни в коем случае не сообщайте только о хорошем, умалчивая о плохом

В работе неизбежно возникают ошибки; при отчёте перед руководством ни в коем случае не скрывайте их, докладывайте правдиво и смело признавайте свои ошибки.

В профессиональной среде перспективы карьерного роста человека тесно связаны с руководством, а отчет — это лучшая возможность для общения с ним. В ходе отчета вы не только сможете понять, что волнует руководство, но и дать ему представление о вашей работе и способностях. Поэтому, независимо от того, нравились ли вам отчеты раньше или нет, с этого момента обязательно относитесь к ним серьезно и сделайте их трамплином для вашего карьерного роста.

Освойте «формулу ответа», чтобы достойно реагировать на похвалу руководителя

Если вас спросят, что в профессиональной жизни доставляет наибольшую радость, похвала от руководителя, несомненно, будет одним из ответов. Однако, несмотря на радость от похвалы, необходимо уделять внимание тому, как вы на неё реагируете. Если ваш ответ будет неуместным, это не только значительно снизит эффект похвалы, но и может даже обидеть собеседника.

В среду днём в офисе царила оживлённая атмосфера. В этот момент вошёл генеральный директор и стал ходить между рабочими местами сотрудников. Видя, как каждый из них усердно трудится, он почувствовал глубокое удовлетворение.

Он подошёл к рабочим местам Чжан Пэна и Ли Цзяня, сотрудников отдела дизайна. Несколько дней назад в городе прошла «Выставка художественных работ, посвящённая Дню труда», и эти двое совместно создали картину в стиле традиционной китайской живописи под названием «Звёздный свет не спрашивает у путников», которая неожиданно завоевала вторую премию, принеся компании честь.

Чжан Пэн заметил, что генеральный директор стоит за их спинами, и поспешно встал, чтобы поздороваться с ним.

Генеральный директор с улыбкой подошёл к ним и спросил: «Ты, наверное, Чжан Пэн?» «Да», — ответил Чжан Пэн. «М-м, очень хорошо», — генеральный директор похлопал Чжана Пэна по плечу и, обращаясь ко всем присутствующим, сказал: «Чжан Пэн в последнее время показывает от-

личные результаты: он не только добросовестно относится к работе, но и создаёт очень креативные дизайнерские работы. В частности, одна из его последних работ даже получила крупную награду на городском конкурсе — это заслуживает похвалы!» Услышав, как генеральный директор хвалит Чжана Пэна, все присутствующие зааплодировали. Это несколько смутило Чжана Пэна. Покраснев, он тихо сказал: «Спасибо за похвалу». Затем он просто стоял на месте. Услышав это, генеральный директор улыбнулся несколько натянуто — было очевидно, что он ждал, когда Чжан Пэн продолжит. Но, заметив, что Чжан Пэн не собирается ничего больше говорить, он похлопал его по плечу и предложил сесть. В следующий момент генеральный директор заметил сидящего рядом Ли Цзяня, снова похлопал его по плечу и сказал: «Ещё наш Ли Цзянь, который вместе с Чжан Пэном создал эту награждённую работу, также заслуживает похвалы».

Все снова зааплодировали. Ли Цзянь поспешно встал и сказал: «Большое спасибо генеральному директору за признание. Все эти успехи стали возможны благодаря тому, что генеральный директор сумел распознать талант и рекомендовал нашу работу. Без его поддержки не было бы и нашей чести».

Как только Ли Цзянь закончил говорить, выражение лица генерального директора сразу же изменилось, и он развернулся и покинул офис. Вскоре Чжан Пэн и Ли Цзянь заметили, что взгляды коллег на них тоже изменились.

Однако Чжан Пэн и Ли Цзянь по-прежнему не могли понять, почему генеральный директор рассердился, а коллеги стали к ним холодно относиться. В чём же была проблема?

На самом деле проблема заключалась в том, как они отреагировали на похвалу генерального директора.

Сначала о ответе Чжан Пэна. Не говоря уже о реакции на слова руководителя, даже в ответ на похвалу от обычного человека такой ответ был бы слишком лаконичным. Давайте попробуем поставить себя на место генерального директора: если бы вы похвалили подчиненного, а тот ответил бы лишь «Спасибо за похвалу», что бы вы почувствовали?

Ли Цзянь, получив похвалу от руководителя, конечно, поступил правильно, поблагодарив его, но его ответ легко может вызвать неверное понимание: будто он получил награду только благодаря особой «заботе» генерального директора. С таким впечатлением неудивительно, что коллеги стали держаться от них на расстоянии.

Прочитав этот пример, вы, возможно, вдруг почувствовали тревогу и начали беспокоиться, что неверный ответ на похвалу начальника может привести к обратному результату? На самом деле, беспокоиться не стоит. Чтобы ответить на похвалу начальника, не нужны ни глубокие знания, ни тонкое понимание человеческих отношений — достаточно освоить несколько шаблонов ответов, и вы без труда сможете справиться с любыми видами похвалы со стороны начальника.

1. Похвала наедине с руководителем

Например, в офисе остались только вы и руководитель, или вы случайно оказались с ним в одной машине во время поездки. Во время разговора руководитель внезапно говорит: «В последнее время я вижу, что вы отлично справляетесь с работой, особенно несколько дней назад, когда помогли операционному отделу урегулировать жалобу клиента — проблема была решена очень удачно, это заслуживает похвалы».

Как правило, в таких ситуациях похвала руководителя искренняя: это и признание вашей работы, и своего рода поощрение. В этом случае ваша формула ответа должна выглядеть следующим образом: благодарность + заявление о намерениях + установление близости. Благодарность — это вопрос этикета; можно сказать что-то вроде «Спасибо за признание и поддержку, руководитель»; затем следует заявление о намерениях, например, «Обязательно буду продолжать прилагать усилия» или «Буду и дальше стараться»; и, наконец, установление близости, например, фраза «Прошу вас и впредь давать мне ценные советы».

2. Похвала в присутствии коллег

В таких ситуациях, если руководитель хвалит вас, это обычно имеет два смысла: во-первых, он хвалит вас; во-вторых, он обращается к сотрудникам, чтобы показать им пример и побудить их брать с вас пример. В этом случае ваш ответ должен учитывать интересы как руководителя, так и коллег. Если вы будете учитывать только одну сторону, это, ско-

рее всего, вызовет недовольство другой. В этом случае ваша формула ответа должна быть такой: благодарность руководителю + благодарность соответствующим людям + заявление о намерениях. Благодарить руководителя всегда необходимо, но не следует быть слишком откровенным, как Ли Цзянь в приведенном примере, иначе вы рискуете произвести впечатление «подхалима»; благодарите соответствующих людей, например, похвалите коллег, которые помогли вам достичь цели или участвовали в проекте; формулировки должны быть простыми, не нужно вдаваться в конкретные детали — в таких ситуациях упоминание имени уже является признанием; в этом случае ваше заявление не должно сводиться только к выражению собственной решимости, а должно по возможности охватывать всех присутствующих. Например: «Наша команда отдела дизайна обязательно будет продолжать прилагать усилия», «Чтобы выполнить годовой план, я буду работать вместе со всеми» и т. д.

Выше приведены две классические формулы ответа на похвалу со стороны руководства на рабочем месте. Конечно, существует множество других подобных формул, и вы можете выбирать и использовать их в зависимости от конкретной ситуации и реальных обстоятельств.

1. Благодарность + изложение планов

Например, можно сказать: «Спасибо за признание, руководитель, и за помощь коллег. В дальнейшем я буду ещё теснее сотрудничать с коллегами, чтобы выполнить задачу по

освоению зарубежных рынков».

2. Благодарность + признание недостатков

Например, можно сказать: «Благодарю руководителя за признание, но я знаю, что у меня ещё есть некоторые недостатки в внимательности к деталям; в будущем я обязательно постараюсь их исправить и добиться ещё больших результатов».

3. Благодарность + скромность

Это создает впечатление скромности и не оставляет ощущения высокомерия или самодовольства. Например, можно сказать: «Благодарю руководство за похвалу, но на самом деле я просто выполнил свои прямые обязанности; по сравнению с усилиями всех остальных моя работа не заслуживает особого упоминания».

4. Благодарность + шутка

Если у вас с руководителем довольно близкие личные отношения, и вы находитесь в неформальной обстановке, то когда руководитель вас хвалит, можно воспользоваться этой формулой. Например, можно сказать: «Благодарю за признание, но, честно говоря, мне приятно слышать ваши похвалы, так что в будущем можете говорить их побольше».

Выше приведены некоторые классические формулы ответа на похвалу руководителя. Однако независимо от того, какую формулу вы используете, благодарность должна быть искренней и исходить из глубины души. Получив похвалу от руководителя, мы должны избегать хвастовства, не присваи-

вать себе чужие заслуги, вести себя ни слишком высокомерно, ни слишком униженно, а также ни в коем случае не подлизываться к руководителю и не терять голову от его похвалы.

Наконец, следует помнить: в любой ситуации и при любой форме похвалы самое главное — добросовестно выполнять свои прямые обязанности.

Используйте фразу «yes...and», чтобы высказать свои мысли

В деловом общении у многих людей есть одна плохая привычка: когда кто-то излагает свою точку зрения, они прямо говорят «по», а затем, не дожидаясь, высказывают свои мысли, пытаясь поправить собеседника.

Однако такое поведение вызывает у собеседника дискомфорт, иногда приводит к спорам, серьезно мешает нормальному выполнению рабочих задач и подрывает гармонию в коллективе.

Давайте рассмотрим следующие две ситуации.

.Ситуация А

Подчиненный заходит в кабинет руководителя и высказывает предложение по поводу обнаруженной им проблемы. Не успевает он договорить, как руководитель резко прерывает его: «Эта проблема не входит в твою компетенцию, зачем тебе во все лезть? А свою работу ты выполнил?»

После того как начальник отчитал подчинённого, тот покраснел и, испытывая сильное чувство стыда, вышел из ка-

бинета, думая: «В будущем я больше никогда не буду высказывать своё мнение».

.Ситуация Б

Вновь подчиненный предлагает руководителю свое предложение, но на этот раз руководитель ведет себя разумно и с пониманием. Он с улыбкой говорит подчиненному: «Мао, вопрос, который ты поднял, очень важен. То, что ты додумался до этого, говорит о том, что ты серьезно относишься к работе, и я очень доволен твоим отношением».

Затем руководитель совершенно естественно добавил: «Не мог бы ты проработать этот вопрос подробнее, подумать над конкретными способами решения и потом обсудить это со мной? Как тебе такая идея?»

Подчиненный понял, что имел в виду руководитель, и осознал, что его предложение было слишком общим и недостаточно конкретным. Но предыдущая похвала руководителя очень обрадовала его, поэтому он смог принять это замечание. Выходя из кабинета, он улыбался и решил тщательно подготовить план действий, чтобы оправдать доверие, оказанное ему руководителем.

В сценарии А руководитель проявил нетерпение во время общения и не выразил подчиненному достаточного уважения. Не дослушав подчиненного до конца, он поспешно ответил «нет», чем задел его чувства и подорвал его рабочий энтузиазм.

В сцене В же руководитель применил подход «сначала

принять, потом предложить», умело высказав свои мысли так, чтобы подчиненный не посчитал их неприемлемыми. Такой подход называется техникой «да... и» — это очень простая и эффективная коммуникационная техника.

Технику «да... и» можно разделить на следующие две части.

1. Продемонстрируйте готовность принять точку зрения собеседника

Независимо от того, полностью ли вы согласны с точкой зрения собеседника, сначала следует внимательно выслушать его, понять его намерения и продемонстрировать принятие и поддержку. Это поможет создать «безопасную» атмосферу общения и избежать многих ненужных споров.

2. Добавление новой информации

Проявив принятие, мы можем естественным образом выразить свои мысли. Благодаря созданной ранее эмоциональной основе и атмосфере собеседнику будет легче понять и принять наши идеи.

Например, если коллега предлагает поужинать вечером, не стоит сразу отказываться, говоря: «Я весь день работал, очень устал, не хочу идти». Вместо этого можно сказать: «Я тоже об этом думал, мы действительно давно не собирались вместе. А давай перенесем встречу на выходные, как?» Таким образом, коллега начнет обдумывать добавленную вами новую информацию — «перенести ужин на выходные» — и не будет расстраиваться из-за того, что вы не согласились с

его предложением.

В этом и заключается прелесть метода «yes...and». Мы можем гибко применять эту технику в различных ситуациях общения, но при этом следует учитывать следующие моменты.

1. Не следует приравнивать «yes» к полному одобрению

«Да» в технике «да... и» означает отношение принятия и терпимости, а не обязательное полное согласие или одобрение точки зрения собеседника. Его можно понимать как «Я не могу полностью с тобой согласиться, но я тебя понимаю».

Например, если коллега выступил на совещании неудачно, но хочет узнать наше мнение, можно сказать так: «Мне кажется, содержание твоего выступления довольно насыщенное, что свидетельствует о том, что ты тщательно подготовился; если ты скорректируешь структуру и изложишь свои мысли по пунктам, результат будет еще лучше».

В данном случае мы не одобряем собеседника полностью, а указываем на проблему с неясной структурой его выступления, но благодаря использованию техники «yes...and» для «облечения» формулировки она звучит более приятно для слуха.

2. Не игнорируйте то, что следует за «and»

При использовании техники «yes...and» часто возникает препятствие: некоторые люди лишь демонстрируют готовность принять мнение собеседника, но не вносят допол-

нительную информацию и не высказывают конструктивных предложений. Это не способствует решению проблемы и препятствует дальнейшему общению.

Например, коллега спрашивает нас: «Что ты думаешь об этом предложении?» Мы отвечаем: «Неплохо», — и на этом разговор заканчивается. Поскольку не было добавлено новой информации, общение обрывается, и коллега останется недоволен, посчитав, что мы просто отмазались. Поэтому необходимо стараться избегать подобных ситуаций.

3. Не путайте «yes...and» и «yes...but».

Эти две коммуникативные техники кажутся похожими, но их значение сильно различается. «Да... но» можно использовать при отказе другому человеку, чтобы сгладить обстановку и не заставить собеседника чувствовать себя слишком неловко. Однако по сути «да... но» всё равно означает «нет», и собеседник воспринимает это как явное отрицание.

Если же мы просто хотим высказать своё мнение и надемся, что собеседник его примет, лучше использовать «yes... and» — это укрепит взаимопонимание, поможет наладить эффективное сотрудничество и вызовет внутренний резонанс.

Умело «отбивайте мяч», тактично говоря «нет» коллегам

Хорошие отношения с коллегами способствуют выполнению рабочих задач и карьерному росту. Однако на рабочем месте мы часто сталкиваемся с различными проблемами в

отношениях с коллегами, которые мешают выполнению работы. Среди этих проблем самой распространенной и доставляющей наибольшие хлопоты является ситуация, когда коллега обращается к вам с просьбой, а вы не можете ему помочь, и вам нужно найти способ отказать ему.

Кто-то скажет: «Что тут сложного? Просто откажи!» Такой подход, хотя и является прямым и решительным, неизбежно повлияет на ваши личные отношения, а также отразится на нормальном профессиональном сотрудничестве.

Господин Ван окончил Йельский университет в США и имеет более десяти лет опыта работы в сфере технологий и управления в Кремниевой долине. По семейным обстоятельствам он решил вернуться на родину для дальнейшего развития карьеры. Как раз в это время одна из крупных частных компаний в Китае нуждалась в таком специалисте, и ее руководитель пригласил господина Вана присоединиться к команде, назначив его одним из руководителей высшего звена.

Господин Ван — человек с сильным стремлением к карьерному росту. Считая, что владелец оказал ему милость, дав шанс проявить себя, он усердно трудился, стремясь повысить показатели компании. Однако всего через месяц господин Ван начал терять энтузиазм и решил уволиться и вернуться домой. Причина заключалась не в тяжелых задачах или большом объеме работы, а исключительно в отношениях с коллегами.

Оказалось, что эта частная компания была семейным биз-

несом, и все руководители, кроме г-на Ван, были родственниками владельца. Имея ограниченные способности, они, увидев, что за высокую зарплату был приглашён «возвращённый из-за границы» г-н Ван, стали воспринимать его как «живого божества» и постоянно окружали его, без конца задавая вопросы по поводу самых разных мелочей. Сначала г-н Ван был очень рад их «жажде знаний», но постепенно обнаружил, что все их вопросы касались мелочей. Терпеливо отвечать на них не только не способствовало развитию бизнеса компании в целом, но и серьезно мешало выполнению его собственных рабочих обязанностей.

Чтобы повысить показатели компании, господин Ван решил больше не распылять своё время. Поэтому он собрался с духом и, когда другие руководители снова стали задавать ему вопросы, не оборачиваясь, холодно отвечал: «Это не входит в мои должностные обязанности, пожалуйста, не беспокойте меня в рабочее время».

Этот холодный отказ дал заметный эффект: спустя полмесяца к господину Ван больше не приходили руководители с вопросами. Господин Ван наконец смог полностью посвятить себя работе, но при этом он явно чувствовал, что становится всё более изолированным в компании, а выполнение его собственных задач становится всё более затруднительным.

Несомненно, прямой и холодный отказ г-на Вана был неразумным. Ведь когда коллега обращается к вам с прось-

бой, умение отказать — это целое искусство. Искусство это заключается в мастерстве: нужно не только достичь цели — отказать собеседнику, но и не задеть его самолюбие, а также не нарушить нормальные коллегиальные отношения, которые могут повлиять на работу. Поэтому можно сказать, что отказать человеку — дело нелегкое. Отказ кажется простым, но в этой кажущейся простоте кроется бесконечное множество тонкостей.

Итак, как же деликатно сказать «нет» коллеге?

Во-первых, вам нужно установить чёткую границу — то есть определить, в чём вы можете помочь, а в чём нет, в каких ситуациях вы готовы помочь, а в каких — нет. В отношениях с коллегами очень важно чётко обозначить свои границы и, по возможности, дать коллегам это ясно понять. Только когда вы установите чёткую и твёрдую границу, коллеги будут уважать вас и не будут считать вас «вечно уступчивым человеком», бесконечно обращающимся к вам за помощью.

Во-вторых, когда коллега обращается к вам за помощью, в большинстве случаев не стоит сразу же отказыва, но и не следует отказываться слишком легко. Немедленный отказ может создать у собеседника впечатление, что вы бездушны, с вами трудно общаться, или что у вас есть к нему претензии, и вы намеренно отказываете в помощи; слишком легкий отказ, хотя и избавит вас от лишних хлопот, может лишить вас возможности для личностного роста и завязывания дружеских отношений.

В-третьих, как правило, среди коллег редко встречаются те, кто намеренно просит о помощи; большинство обращается к вам только в крайнем случае, когда у них действительно нет другого выхода. В такой ситуации у них возникают различные сомнения, они боятся, что вы откажете им, лишив их достоинства, или даже проявите к ним неприязнь. Поэтому в этот момент вам необходимо внимательно выслушать собеседника. Ваше внимание даст коллеге почувствовать, что вы его уважаете, а когда вы озвучите своё решение об отказе, это смягчит его обиду и не создаст у него ощущения, что вы просто отмахиваетесь от него.

В-четвертых, при отказе следует следить за своим поведением: не будьте высокомерны и ни в коем случае не показывайте раздражения. Даже в обычной жизни высокомерное поведение вызывает неприязнь, не говоря уже о ситуации, когда человек обращается к вам с просьбой. Если вы проявите раздражение, это неизбежно заденет самолюбие собеседника.

В-пятых, отказывая коллеге, необходимо выразить извинения. Несмотря на отказ и на то, что вы сказали «нет», всё равно скажите ему «извините» или «мне очень жаль», а затем подробно объясните причины, по которым вы не можете оказать помощь. Дайте коллеге понять, что вы отказываете именно в этом деле, а не ему как личности. Пусть он почувствует, что, хотя в этом вопросе вы отказали, ваши отношения не изменились, и вы по-прежнему сможете работать

вместе.

В-шестых, одновременно с отказом можно дать несколько разумных советов, которые помогут собеседнику найти решение — на самом деле это тоже является одним из способов вежливого отказа. Если вы с энтузиазмом предложите коллеге альтернативные решения, это не только произведёт на него искреннее хорошее впечатление, но и, скорее всего, поможет решить проблему, с которой он столкнулся.

В-седьмых, отказ может надолго вызвать у коллеги чувство «дискомфорта», поэтому после отказа следует регулярно проявлять инициативу и интересоваться его делами — это поможет эмоционально компенсировать «обиду», нанесённую отказом. Кроме того, это позволит коллеге понять причины вашего отказа и избежать ситуации, когда он в будущем снова обратится к вам за помощью по поводу подобных вопросов.

Подводя итог, можно сказать, что, хотя отказ направлен на защиту собственных интересов, мы должны по возможности учитывать чувства собеседника, выбирать тактичную форму отказа и максимально смягчать причиняемую ему боль.

Метод «сэндвича» для критики: как уменьшить сопротивление подчиненных

В повседневном межличностном общении критика других — это частая и весьма сложная задача: во-первых, мы боимся, что критика будет неточной и не достигнет своей

цели; во-вторых, боимся, что, достигнув цели, она вызовет у собеседника неприязнь или даже причинит ему боль.

Точно так же на рабочем месте умение тактично высказывать критику или давать советы подчиненным, не задевая их чувств, и добиваться того, чтобы они с готовностью принимали и исправляли свои ошибки, является важнейшим навыком коммуникации. Как же добиться того, чтобы собеседник с полным убеждением принял высказанную критику или совет? Стоит попробовать метод «критики по принципу сэндвича».

Многие из нас пробовали сэндвич: сверху и снизу — две ломтики хлеба, а посередине — слой мяса или овощей. Критика по методу «сэндвича» похожа на сэндвич: самый верхний слой — это похвала, признание и другие положительные моменты, или, по крайней мере, нейтральные высказывания; средний слой — критика, рекомендации или отрицательные моменты; самый нижний слой — снова положительные моменты, передающие поощрение, доверие или поддержку.

Проще говоря, метод «критики-сэндвича» заключается в том, чтобы «зажать» критику между похвалой, благодаря чему собеседник с удовольствием примет её. Такая критика или предложение по принципу «два плюс один» не только не задевает чувства собеседника и не вызывает недоверия, не ущемляет его самолюбие и мотивацию, но и позволяет ему с большим удовольствием принять критику и исправить свои недостатки, одновременно сближая обе стороны.

Цзяцзя — офисный сотрудник в одной компании, её повседневная работа связана с подготовкой текстов. Она очень способна, но всегда всё откладывает на потом. На этот раз она снова с опозданием сдала работу, и менеджер решил высказать ей критику, чтобы она запомнила этот урок. Но менеджер также знал, что Цзяцзя — представительница поколения «после 95-го», с очень сильным характером, принадлежащая к тому поколению, которое при малейшем недовольстве готово «уволиться без предупреждения». Чтобы достичь цели критики и одновременно снизить её негативные эмоции, менеджер решил применить метод «критики по принципу сэндвича».

Однажды менеджер позвал Цзяцзя и с дружелюбным видом сказал ей: «Предложение, которое ты сегодня представила, очень хорошее: текст трогает за душу и отлично соответствует духу нашего продукта. Правда, ты немного опоздала. Как ты сама знаешь, реализация всего проекта — это не только дело нашего отдела, но и требует тесного взаимодействия с отделом дизайна, отделом каналов сбыта и другими подразделениями. Если ты сдаёшь работу с опозданием, это задерживает работу других отделов, что в конечном итоге сказывается на ходе всего проекта. Поэтому я вынужден сбавить тебе три балла в оценке эффективности. Но, с другой стороны, твой проект получил высокую оценку у всех, и все уверены, что в будущем ты сможешь подготовить ещё более удачные предложения. Если ты будешь сдавать работу

вовремя, твоя оценка эффективности значительно повысится».

Эти слова менеджера не только достигли цели — высказать критику в адрес Цзяцзя, — но и позволили ей с пониманием принять замечание, превратив его в стимул для дальнейшей работы.

Мы знаем, что критика — это не самоцель и не способ выплеснуть эмоции; главное — чтобы тот, кого критикуют, принял критику и исправился. Если критиковать просто ради критики, рассматривая собеседника как объект для выплеска гнева, дело не пойдёт в нужном направлении и может даже вызвать у собеседника неприязнь к вам. В приведённом примере метод критики, который менеджер применил по отношению к Цзяцзя, не только достиг своей цели, но и позволил собеседнице почувствовать, что к ней относятся с сочувствием, что её понимают и ценят, благодаря чему она с готовностью приняла критику и исправилась.

В этом и заключается прелесть метода «критики по принципу сэндвича».

Почему применение метода «критики по принципу сэндвича» позволяет собеседнику с радостью принять критику и с готовностью исправить свои ошибки? Основные причины заключаются в следующих трёх пунктах.

1. Избегается возможная враждебная реакция

Как гласит пословица: «Сладко, когда тебе поддакивают, горько, когда тебе противоречат». Каждому приятно слы-

шать похвалу, а критику слышать не хочется. Когда вы собираетесь критиковать собеседника, он в той или иной степени предчувствует это, его психика заранее подает сигнал тревоги, он переходит в состояние готовности к обороне и даже готовится к контратаке. Если перед критикой сначала сказать несколько слов заботы или похвалы, это позволит создать дружескую и доброжелательную атмосферу общения, успокоит собеседника, поможет ему расслабиться и перестать воспринимать ситуацию как угрозу, тем самым подготовив почву для последующей критики.

2. Помогает избавиться от опасений собеседника, позволяя ему искренне принять критику и исправить ошибки

Как правило, после критики тот, кого критикуют, может по-прежнему думать: «А после критики последуют ли какие-то меры наказания? Будут ли мне больше доверять?» А последний слой метода «критики по принципу сэндвича» заключается в том, чтобы дать тому, кого критикуют, ободрение, доверие, надежду и поддержку, избавив его от опасений, сняв с плеч тяжелый психологический груз, чтобы он смог вновь набраться сил и продолжить свои усилия.

3. Не наносит ущерба отношениям между сторонами и не задевает самолюбие собеседника

Следует помнить, что каждому человеку важно сохранить лицо, и одностороннее критическое осуждение, какими бы вескими ни были основания и какими бы правильными ни

были аргументы, нанесет психологический ущерб тому, кого критикуют. Метод «критики по принципу сэндвича» позволяет полностью сохранить лицо собеседника и заставляет его добровольно принять критику.

Метод «критики по принципу сэндвича» — это очень эффективный способ критики, к тому же он очень прост в применении: достаточно выполнить три шага.

Первый шаг: признайте, похвалите и поддержите собеседника. Например, вы можете сказать: «У тебя отличная идея», «За последние полгода ты значительно прогрессировал», «Поздравляю, твой проект прошел проверку заказчика» и т. д., чтобы подготовить почву для последующей критики.

Второй шаг: укажите на ошибки или недостатки и выскажите критику. Это должно тесно увязываться с первым шагом — переход должен быть плавным, но не слишком резким. Например, вы можете сказать: «Вы могли бы добиться лучших результатов, но вашему развитию помешали две причины» и т. д.

Третий шаг: позитивно поощряйте собеседника и вселяйте в него надежду на будущее. Например, вы можете сказать: «Если ты уделишь немного внимания этим вопросам, я уверен, что твои результаты обязательно удвоятся» и т. д.

Метод «сэндвича» позволяет не только указать на проблему, но и сделать критику более приемлемой для собеседника, не вызывая при этом негативных последствий. Поэтому

на рабочем месте, если вам нужно высказать критику в адрес подчиненного, попробуйте применить этот метод.

Следуйте принципу Т.Р.О., чтобы беседа принесла максимальный эффект при минимальных усилиях

Работая в офисе, нам часто приходится общаться с коллегами, клиентами, руководством и т. д. Хотя существует множество способов общения, большинство людей по-прежнему отдают предпочтение традиционному личному разговору, поскольку он обладает множеством преимуществ, которые невозможно заменить другими способами общения. Например, во время личной беседы мы можем непосредственно наблюдать за мимикой и эмоциями собеседника, что позволяет понять его отношение к передаваемой информации и оперативно скорректировать подход к общению для достижения цели беседы. Однако если при проведении беседы не соблюдаются определенные принципы, она может оказаться менее эффективной, чем другие способы общения.

Лю Фэй окончил престижный зарубежный университет с отличием по программе МВА и имеет опыт работы в различных типах компаний, включая традиционные предприятия и высокотехнологичные компании. Месяц назад он получил приглашение от владельца одной технологической компании, Хэ Чуня, присоединиться к компании в качестве главного стратегического директора, ответственного за структурную реорганизацию компании.

Лю Фэй был очень благодарен Хэ Чуню за «доверие и под-

держку». В первую очередь он провёл тщательное исследование компании, обобщил основные проблемы, сдерживающие её развитие, и разработал план структурной реорганизации. В понедельник он обратился к Хэ Чуню с просьбой о встрече, чтобы подробно доложить о плане реорганизации.

Хэ Чунь был очень рад, но, взглянув на график, понял, что пока не может назначить конкретное время, и договорился с Лю Фэем о личной встрече в течение этой недели для обсуждения корректировок плана.

Итак, Лю Фэй стал ждать вызова от Хэ Чуня. Однако неделя пролетела незаметно. К пятнице днём Лю Фэй так и не дождался вызова от Хэ Чуня и подумал: «Неужели он не придаёт значения моему плану?»

Конечно же, нет — Хэ Чунь придавал большое значение этой реорганизации, но, к сожалению, у него было так много дел в компании, что он просто не мог выкроить время для встречи с Лю Фэем. Только в пятницу, ближе к концу рабочего дня, он случайно заметил, как Лю Фэй проходил мимо двери его кабинета, и только тогда вспомнил о своей договоренности с ним. А поскольку Лю Фэй недавно пришел в компанию, Хэ Чунь не хотел создавать у него впечатление, что он не держит слово.

Поэтому Хэ Чунь попросил гостя, с которым он как раз обсуждал дела в кабинете, подождать минутку, поспешно вызвал Лю Фэя к лифту за пределами офисной зоны и с извиняющимся тоном сказал: «Прошу прощения, господин Лю,

на этой неделе было очень много дел, поэтому только сейчас у меня появилось время, чтобы обсудить с вами план реорганизации компании. В моём кабинете сейчас люди, в вашем — тоже, и обсуждать такие вопросы там неудобно. Поэтому я решил поговорить с вами здесь».

Лю Фэй не ожидал, что столь важный вопрос будет обсуждаться в такое время и в таком месте, к тому же он только что договорился с друзьями о вечернем ужине, поэтому не мог не почувствовать некоторую нервозность. Рассказывая о плане, он лишь «поверхностно» и в общих чертах коснулся темы.

Вскоре наступило время окончания рабочего дня, и сотрудники всего этажа устремились к лифту, чтобы спуститься вниз. Все болтали и смеялись, и шумная обстановка ещё больше вывела Лю Фэя из себя; его речь стала бессвязной, а Хэ Чунь, слушая его, постоянно хмурился.

В конце концов, Хэ Чунь почувствовал, что мысли Лю Фэя уже совершенно запутались, и прервал его, сказав: «Господин Лю, я только что выслушал вашу речь и считаю, что проект ещё недостаточно проработан, а логика в нём несколько сбита. Может, вам стоит его ещё раз доработать, а потом мы договоримся о новой встрече?» Сказав это, Хэ Чунь ушёл, оставив Лю Фэя стоять на месте с растерянным выражением лица.

Предложение Лю Фэя вовсе не было таким незрелым, как сказал Хэ Чунь, но почему у него сложилось такое впечатле-

ние? Причина заключалась в том, что для этой встречи были выбраны неправильное время, место и обстоятельства, что полностью противоречило принципу Т.Р.О.

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.