Роман Савищев

СВОЙ ГОЛОС



НЕЛОВКО БЫТЬ СОБОЙ

Роман Савищев

Свой Голос

«Автор»
2026

Савищев Р.

Свой Голос / Р. Савищев — «Автор», 2026

Можно научиться звонить, спрашивать, знакомиться и отказывать — и всё равно иногда чувствовать, что говоришь чужим голосом. Эта книга завершает серию «Мне неловко» и соединяет семь навыков в один: говорить своими словами, выбирать свой темп, выдерживать паузу и не превращать общение в выступление. Внутри — разбор отложенных разговоров, упражнения, личные формулировки и план на тридцать дней. Я не обещаю сделать тебя самым громким в комнате. Хочу помочь тебе услышать, как звучишь именно ты. В подготовке структуры и практических материалов мне помогали современные цифровые инструменты.

© Савищев Р., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Дисклеймер 5
Об этой книге 6
Голос, который тише всех 7
Чужой голос 11
Не громче всех, а свой 16
Тебя слышат, когда говоришь своё 20
Темп и пауза 24
Из чего складывается голос 28
Структура вместо напора 32
Честность вместо техник 37
Конец ознакомительного фрагмента. 38

Роман Савищев
Свой Голос

Дисклеймер

Автор не является специалистом в области здравоохранения. Вся информация собрана из открытых источников и представлена исключительно в ознакомительных целях.

Автор — не врач и не психолог; книга не является медицинской консультацией; истории обезличены. При стойкой социальной тревожности и изоляции месяцами — маршрут к специалисту.

Об этой книге

Это последняя книга серии «Мне неловко». Предыдущие разбирали по одному месту, где человек теряет голос: звонок, вопрос, короткий разговор, первый шаг, отказ, ошибку при всех, молчание. Эта не вводит нового навыка. Она собирает прежние в один способ быть с людьми — и показывает, что этот способ у каждого свой.

Главная мысль проста и от неё не отступает ни одна страница: свой голос — не громкость, а мера. Своя громкость, свой темп, свои паузы, своё молчание. Тихого человека слышат не реже громкого, если он говорит от себя, а не пересказывает чужие слова; и наоборот, громкая речь, собранная из чужих оборотов, не оставляет следа. Поэтому здесь нет техник влияния, приёмов продаж и советов «стать душой компании». Слышимость держится на трёх вещах, которые не требуют повышения голоса: честности, структуре и заботе о том, кто напротив.

Книга написана от первого лица, и это не литературный приём. Автор — не специалист; он рассказывает о том, что видел и пережил сам: как собирал свою речь из подражания, как боялся звонков, как учился держать паузу и отказывать. Рядом идут трое: сосед, который берётся за всё слишком резко и бросает; староста, которая делает маленькими шагами и доводит до конца; преподавательница, которая на практике показывает, что точная фраза весит больше громкой. Их опыт не образец для подражания — скорее три разных способа, из которых читатель узнаёт свой.

Внутри есть и разборы, и практика: тест на своё узкое место, карта восьми облачков, разбор своих тем и своих фраз, лестница шагов к отложенному разговору, дневник маленьких побед, план тридцати дней и письмо себе со сроком вскрытия. Все упражнения можно делать в одиночку, без группы и без чужой помощи, и все они рассчитаны на обычную жизнь, а не на особые условия.

Финал серии устроен так, как и должен быть у финала: он ничего не требует и никого не экзаменует. Голос не обязан быть громче всех — он обязан быть своим, и это единственное, что здесь по-настоящему утверждается. Дальше начинается то, чего книга дать не может: разговоры, которые ты проведёшь сам. Если неловкость мешает жить месяцами, книга не заменит помощи специалиста, и это сказано в ней прямо.

Голос, который тише всех

На семинаре мы сидели кругом, и очередь доходила по часовой стрелке. Когда она дошла до меня, я сказал то, что готовил, и в комнате повисла короткая пауза. Потом девушка напротив переспросила: «Прости, что ты сказал?» Я повторил. Она кивнула, но было видно, что услышала не всё. И я почувствовал знакомое: сейчас надо говорить громче, иначе меня тут просто нет.

Я повторил громче. Голос вышел ровным, даже бодрым, и я сам себя услышал со стороны — как человек, который старается звучать уверенно. Мысль при этом стала короче и глупее, потому что половина внимания ушла на громкость. Больше меня в тот вечер не переспрашивали. Меня услышали и пропустили дальше, и это было хуже, чем переспросить.

Дома я решил, что проблема в объёме. Я стал следить за тем, как говорю, и в общежитии, и на парах, и в столовой, где шумно. Через неделю у меня болело горло, а ощущение было странное: я стал слышнее и при этом менее заметным. Люди оборачивались на звук и не запоминали, что я сказал. Тогда я задумался, что связь между громкостью и слышимостью устроена не так прямо.

Ты дошёл до последней книги серии. За семь книг были звонки, вопросы, маленькие разговоры, первый шаг, отказ, ошибки при всех и право молчать. Восьмая — про то, что получается, когда всё это сложить вместе. И начинается она с вопроса, который я задавал себе годами: почему мне кажется, что меня не слышат, если я говорю тихо? Отвечу сразу: слышат не громкость. Слышат своё. А свой голос есть и у тихого, и это не утешение, а факт, который можно проверить.

Сосед — мой друг, и его слышно всегда. Он входит в комнату и через минуту знает, кто где был и что случилось, потому что спрашивает и не боится спрашивать. Голос у него обычный, не громче моего, но он говорит так, что его слушают. Я долго думал, что дело в уверенности, и пытался копировать: садился прямее, говорил бодрее, шутил первым. Получалось плохо. Шутки выходили не смешными, бодрость — натужной, и сосед однажды сказал мне без злобы: «Ты сегодня как ведущий на чужом празднике».

Староста — староста, и её слышно иначе. Она говорит негромко, иногда почти вполголоса, и при этом в деканате её слушают внимательнее, чем тех, кто говорит громко. Я видел, как она приходит с бумагами и спокойно объясняет, что нужно и почему. Женщина за столом отрывается от компьютера, ищет, звонит кому-то, и всё это без единого повышенного слова. Староста не давит. Она говорит по делу и от себя, и этого хватает.

Преподавательница на разборе однажды показала нам разницу, о которой я потом думал месяцами. Она попросила двух студентов прочитать один и тот же абзац: первый читал громко, с напором, второй тихо. Громкий читал правильно, но в конце аудитория смотрела в окно. Тихого слушали, наклоняясь вперёд, и после него задали три вопроса. Преподавательница спросила: «Почему?» Мы начали говорить про громкость, и она покачала головой: «Потому что первый читал абзац, а второй читал своё».

Я тогда не согласился. Мне казалось, что дело в тексте, что тихому попался лучше. Позже я понял, что она говорила о другом: громкий студент изображал чтение, а тихий думал о том, что произносит, и это было слышно. Не через громкость — через интонацию, через паузы в нужных местах.

У меня был свой эпизод, который я до сих пор вспоминаю с неловкостью. На практике нужно было сказать пожилому человеку, что ему придётся подождать в коридоре. Дело простое, но я боялся, что он начнёт возмущаться, и поэтому сказал громко, быстро и с нажимом: «Подождите, пожалуйста, в коридоре, вас вызовут». Он посмотрел на меня и переспросил:

«Что?» Я повторил ещё громче. Он вздохнул и остался стоять у двери, и я ушёл с ощущением, что сделал что-то не то.

Потом я слышал, как та же фраза вышла у другого студента. Он подошёл, сказал тише меня, назвал человека по имени-отчеству и добавил: «Сейчас занято, минут через десять вас позовут, я выйду и скажу». Человек кивнул и сел. Разница была не в громкости, а в том, что во второй фразе было слышно, что говорящий видит перед собой человека, а не препятствие.

Первое, что стоит разобрать, — как громкость стала у нас мерой правоты. В детстве громкий плач приводит взрослого, в школе громкий ответ слышит учитель, в компании громкий смех собирает вокруг людей. Мы очень рано выучиваем: звук равен присутствию. Отсюда привычка, которая остаётся у многих на всю жизнь: если тебя не слышат, добавь звука. Это работает в шумном помещении и не работает в разговоре.

Второе: разборчивость и громкость — разные вещи, и путать их дорого. Фразу можно произнести громко и невнятно, можно тихо и ясно. Внятность держится на другом: на окончаниях, которые не съедаются, на темпе, который не срывается, на паузах после важного, на лице и глазах, обращённых к человеку. Когда я говорил громко, я одновременно ускорялся, потому что громкая речь кажется мне быстрой. Я терял ровно то, что помогает слышать.

Третье: тихий голос требует от слушателя усилия, и это не всегда плохо. В шумной аудитории тихого действительно не слышно, и тут нет никакой психологии. Но в разговоре вдвоём, за столом, в комнате общежития тихий голос заставляет человека подойти ближе, наклониться, перестать смотреть в сторону. Внимание в такие секунды не тратится, а собирается. Тихая речь задаёт дистанцию близости, и это её свойство, а не дефект.

Четвёртое, и главное: внимание идёт к тому, что человек узнаёт как своё. Когда кто-то говорит общими словами, слух скользит, потому что такие слова он слышал сто раз и они ничего не задевают. Когда человек говорит наблюдение, которое мог сделать только он, слух задерживается: это новое, это про жизнь, это можно примерить. Громкость к этому не имеет отношения. Общая фраза, сказанная громко, остаётся общей фразой, просто она громче.

Пятое: тихость часто путают с согласием. Человек, который говорит мало и негромко, воспринимается как удобный, и это удобство приписывают характеру. Отсюда ловушка: чем тише я говорю, тем меньше от меня ждут возражения, и тем труднее его произнести. Голос при этом не исчезает, он оказывается в заложниках у чужого ожидания. Выход из этого не в громкости, а в одном точном слове, сказанном вовремя.

Шестое: попытка звучать громче слышна как напряжение. Когда человек говорит не своим объёмом, у него меняется дыхание, фразы становятся короче и резче, появляется нажим на словах. Собеседник это чувствует, хотя не всегда понимает. Он начинает реагировать на напряжение, а не на смысл: соглашается быстрее, чтобы разговор закончился, или спорит с интонацией, потому что интонация ему не нравится. Мысль теряется между этими двумя реакциями.

Седьмое: у каждого есть свой объём, при котором голос звучит естественно. Он не выбирается по желанию и не равен шёпоту. У одного это разговор в полтона, у другого — нормальная комнатная громкость. Узнаётся он просто: при нём не болит горло к вечеру, не сбивается дыхание, и голос не приходится держать. Когда человек говорит в своём объёме, у него освобождается внимание на смысл, и это слышно лучше любых децибел.

Восьмое: тихий голос меняет то, как слушают, но не только в лучшую сторону. Тихая речь собирает внимание, если человек говорит по делу, и раздражает, если он говорит воду. Я наблюдал это в общежитии: парень с очень тихим голосом любил рассказывать длинные истории без конца, и через минуту люди начинали перешёптываться и посматривать в телефон. Его тихость не спасала, потому что нечего было слушать. И наоборот: короткая тихая фраза того же парня, сказанная по существу, останавливала разговор. Разница была не в громкости, а в том, было ли за фразой что-то.

Девятое: слышимость накапливается. Человека, который говорит редко, но точно, начинают слушать внимательнее с каждым разом, потому что его слова подтверждаются. Это работает медленно и надёжно. Человек, который говорит много и громко, тратит этот запас быстрее, чем пополняет, и постепенно его перестают воспринимать всерьёз, даже когда он говорит важное. Так что тихость при точности — это не слабость, а способ копить вес, и его нельзя получить никаким повышением голоса.

Тихость бывает разной, и различать её виды полезнее, чем бороться с ней целиком. Первый вид — тихость как свойство. Человек так устроен, у него такой голос, и он говорит тихо всегда и со всеми: с друзьями, с преподавателем, с продавцом. С этим делать нечего, кроме одного: следить за внятностью. Второй вид — тихость ситуативная. В аудитории человек говорит нормально, а в кабинете начальника сжимается. Тут дело не в голосе, а в обстановке, и работать надо с обстановкой.

Третий вид — тихость защитная. Это когда человек говорит тихо, чтобы его не услышали, потому что боится последствий сказанного. Он произносит важное так, чтобы можно было потом сказать: «Ты не так понял, я не то имел в виду». Такая тихость не свойство и не реакция на обстановку, а способ оставить себе выход. Она узнаётся по тому, что важные фразы в ней всегда звучат тише неважных, а неважные — нормально.

Громкость тоже бывает разной. Есть громкость человека, который привык, что его слушают, и ему незачем напрягаться. Есть громкость человека, который боится, что не услышат, и это совсем другой звук: в нём есть спешка и немного обиды. Второй вид громкости утомляет и говорящего, и слушающих, и часто именно его принимают за уверенность. Разница видна на второй минуте: уверенный говорит ровно, испуганный громко начинает и быстро выдыхается.

Есть ситуации, где громкость нужна по делу, и отрицать это глупо. Лекция на сто человек, разговор через дорогу, шумная столовая, где гудят три разговора сразу. В таких местах тихий голос просто не доходит, и это не про психологию, а про физику. Свой голос не требует отказываться от громкости там, где она нужна. Он требует другого: чтобы громкость была твоим решением, а не испугом.

Отдельно стоит разобрать ошибку, которая держится годами: «меня не слышат, значит, меня не уважают». Из неё рождается обида, а из обиды — либо нажим, либо уход. Но в большинстве случаев человек, который переспросил, действительно не расслышал. Он сидел далеко, в комнате гудело, он думал о своём. Приписывать этому отношение ко мне — значит вести разговор не с ним, а со своей догадкой.

Ещё одно различение: слышать и слушать — не одно и то же. Слышать можно и громкого — как слышат радио в соседней комнате, не разбирая слов. Слушать — другое дело, и в русском не зря есть для этого отдельное слово. Слушают того, от кого ждут чего-то, чего не знают заранее. Если от тебя всегда ждут известного — согласия, жалобы, привычной шутки, — тебя будут слышать и не слушать, при любой громкости.

Про привычку тут сказать важнее, чем про что-либо ещё. В школе я выучил, что хороший ответ — это громкий ответ. Учительница хвалила тех, кто отвечал отчётливо и бодро, и я старался отвечать так же, хотя думал медленнее, чем говорил. Привычка осталась, а вместе с ней осталось ощущение, что тихая речь — это речь, за которую извиняются. Прошли годы, прежде чем я заметил, что самые точные люди в моём окружении говорят негромко и ничуть из-за этого не страдают.

Есть и обратная ошибка, в которую я попадал: принимать свою тихость за глубину. Мне нравилось думать, что я молчу, потому что мне есть что сказать, а на самом деле я молчал, потому что боялся, что скажу не то. Тихость сама по себе ничего не значит. Она бывает и следствием внимания, и следствием испуга, и различить их может только сам человек, если честно посмотрит на то, что происходит у него внутри перед фразой.

И последнее, что я заметил на себе. Когда я говорил тихо и меня переспрашивали, я обижался. Когда я говорил громко и меня слушали, я не радовался, потому что чувствовал, что слушают не меня, а громкость. Ни один из двух вариантов не давал того, чего я хотел. Хотел я, если честно, одного: чтобы после моей фразы человек на секунду задумался. Это и есть слышимость, и достигается она третьим способом, которого я тогда не знал.

Инструмент называется «Своя мера», и он нужен не для того, чтобы что-то исправить, а для того, чтобы увидеть то, что уже работает. Возьми лист и вспомни пять случаев, когда тебя действительно слушали. Не когда тебе аплодировали и не когда все смеялись, а когда человек смотрел на тебя и ждал продолжения. Такие случаи есть у каждого, и их больше, чем кажется, просто память хранит провалы лучше.

По каждому случаю запиши четыре вещи. Что ты говорил — тему, а не текст. Кто слушал и сколько вас было. Как ты говорил: громко или тихо, быстро или медленно, сидел или стоял. И что было после: человек задал вопрос, рассказал в ответ своё, вернулся к этой теме позже. Четыре строки на случай, без анализа, как в карте.

Потом прочитай всё вместе и поищи повторение. У меня, например, вышло, что в четырёх случаях из пяти я говорил тихо и о том, что видел своими глазами. Ещё вышло, что в трёх случаях разговор был не в компании, а вдвоём или втроём. И что почти всегда я перед этим молчал и слушал, а не ждал очереди. Это и была моя мера, которую я никогда не измерял, потому что искал громкость.

Второй шаг — проверить меру в деле. Выбери один разговор на этой неделе, где ты будешь говорить в своём объёме и не станешь добавлять звука, даже если переспросят. Если переспросят — повтори спокойно, чуть медленнее и с паузами, а не громче. Запиши, что произошло. Скорее всего, произойдёт немного: человек услышит, кивнёт, разговор пойдёт дальше. Именно это и нужно — опыт, в котором тихий голос не подводит.

И ещё один шаг, который стоит сделать до всех остальных: посмотри, как ты слушаешь. Люди, которые боятся, что их не слышат, обычно слушают плохо, потому что всё время готовят ответ. Я заметил это за собой на третьем курсе: в разговоре я держал в голове свою реплику и ждал паузы, чтобы её вставить, и из-за этого пропускал половину того, что мне говорили. Когда я перестал готовить ответ заранее, оказалось, что отвечать стало легче: у меня появилось, из чего отвечать.

Третий шаг — заметить, где ты говоришь громче себя. Такие места есть у всех: кто-то повышает голос в очереди, кто-то в разговоре с родителями, кто-то когда торопится. В следующий раз, поймав себя на этом, задай себе один вопрос: я сейчас добавляю звук, потому что здесь шумно, или потому что боюсь, что не услышат? Ответ честный, и он важнее любого упражнения.

И последнее в этом инструменте: не превращай меру в новую норму. Как только начинаешь следить, правильно ли говоришь тихо, ты снова занят собой. Мера работает, пока она не цель, а следствие.

Меня не слышали не потому, что я говорил тихо. Меня не слышали потому, что в моих фразах было мало моего: общие слова, приготовленные заранее, сказанные на чужой манер. Когда я добавил громкости, стало хуже, потому что громкая общая фраза слышна яснее и разочаровывает быстрее. Мера нашлась в другом месте, и она оказалась тихой.

Свой голос — не про объём. Он про то, что человек говорит от себя, в своём темпе, с паузами там, где ему нужно подумать. Такой голос может быть совсем негромким, и его всё равно услышат, потому что слушают не звук, а присутствие. И наоборот: можно перекрыть собой комнату и остаться незамеченным.

В следующей главе мы разберём, откуда в нашей речи берётся чужое. Потому что прежде чем настраивать свою меру, полезно увидеть, чьими словами ты говоришь сейчас — и сколько в них твоего.

Чужой голос

На третьем курсе я поймал себя на странном: отвечаю преподавателю, а слышу не себя. Фразы были правильные, гладкие, и я знал, откуда они. Одну я взял у старшекурсника, который говорил уверенно и любил слово «коллеги». Другую — у преподавателя, который начинал каждое замечание с «смотри, тут интереснее вот что». Третью — у соседа, у него была манера заканчивать мысль коротким «вот как-то так». Я собрал свою речь из чужих кусков, как собирают шкаф из остатков досок, и до поры это работало.

Работало, пока я не попал в разговор, где нужно было сказать что-то своё. Тогда выяснилось, что все заготовки не подходят: они были про другие ситуации и других людей. Я стоял и подбирал, чья фраза тут ближе, и в этой паузе было слышно главное — за заготовками ничего не стоит. Чужие слова держат, пока ты повторяешь чужой случай. Как только случай твой, они проваливаются.

Потом я стал замечать это у других и, честно говоря, обрадовался. Один мой знакомый разговаривал как ведущий с радио: ровно, бодро, с одинаковыми переходами. Другой перенял интонацию человека, которого считал умным, и вставлял её даже когда говорил о ерунде. Третий повторял слова из книг, которые читал, и было видно, что книги он понял, а произносит их чужим голосом, потому что не перевёл в свой.

Эта глава — про то, откуда в нашей речи берётся чужое и почему оно мешает. Не для того, чтобы обвинить себя в подражании: подражание — обычный способ учиться, через него проходят все. Мешает не само чужое, а то, что держится оно на усилии и рано или поздно выдаёт напряжение. Своя интонация тише, зато не утомляет, и её слышно даже тогда, когда ты говоришь простые вещи.

Сосед подражал много и не стеснялся. В общежитии он мог весь вечер говорить голосом комендантши, потом переключаться на манеру нашего куратора, потом изображать кого-то из деканата. У него это выходило смешно, потому что он не пытался звучать как они, он играл. Разница огромная: играть чужим голосом — умение, а жить в нём — зависимость. Сосед играл и выходил из роли, а я в свою роль зашёл и не заметил, как остался.

Староста подражала иначе и, кажется, не подозревала об этом. Она была старостой и говорила с преподавателями так, как говорят с детьми: чуть замедленно, с мягкими окончаниями, с вопросами вместо просьб. С нами она говорила нормально. Я однажды услышал, как она разговаривает с матерью по телефону, и не узнал голос: быстрый, резкий, с совсем другими словами. Три голоса на один день, и непонятно, где староста. Она не притворялась, она просто переключалась, и переключение было таким привычным, что не оставляло зазора.

Преподавательница рассказала на разборе историю, которую я запомнил. К ней на практику пришла студентка, которая говорила с пациентами голосом из обучающих видео: правильные фразы, правильные паузы, лицо чуть напряжено. Пациенты её слушали вежливо и ничего не рассказывали. Через две недели студентка перестала стараться, потому что устала, и заговорила как обычно — быстрее, сбивчивее, с «ой, подождите». И люди начали отвечать. Преподавательница объяснила это коротко: «Она перестала быть правильной, и её стало можно слушать».

Я тогда подумал, что история про технику речи, а она была про другое. Правильный голос из видео был чужим, и пациенты это чувствовали, хотя не могли бы объяснить. Чужой голос сообщает: перед тобой человек, который выполняет роль. С таким человеком не говорят о своём. А сбивчивый, неловкий, но свой голос сообщает другое: перед тобой человек, и с ним можно.

У меня был свой случай на практике, когда я это прочувствовал с другой стороны. Мне нужно было спросить у женщины, как давно у неё это началось. Я подготовил вопрос по учеб-

нику и произнёс его гладко, с правильной интонацией. Она ответила односложно. Я растерялся, повторил вопрос другими словами, ещё более правильными, и она замолчала совсем. Потом вмешалась преподавательница и спросила просто, по-человечески: «А давно это у вас?» Женщина начала рассказывать и рассказала много.

Разница была не в словах, слова были почти те же. Разница была в том, что преподавательница говорила своим голосом, а я — голосом человека из методички. Мой голос был вежливее и правильнее, и именно поэтому он закрывал разговор. Свой, с обычной интонацией, его открывал.

Позже я попробовал найти свой. Это оказалось труднее, чем я думал, потому что «свой» не лежит готовым. Я сел и попробовал рассказать вслух историю, которую часто рассказываю в общежитии, и записал себя. Слушать было неприятно. Голос на записи всегда кажется чужим, но дело было не только в этом: я слышал, как в середине рассказа я перехожу на манеру соседа, а в конце — на манеру преподавателя. Своя история, рассказанная чужими голосами. Как будто я пересказывал себя, а не рассказывал.

Запись я оставил и через неделю послушал снова. Изменилось отношение: стало не стыдно, а интересно. Я заметил, что чужая манера включается там, где я не уверен в том, что говорю. Пока рассказ шёл о том, что я видел своими глазами, голос был ровный и мой. Как только я подходил к выводу, который не до конца продумал, появлялся старшекурсник с его «коллеги». Он приходил на помощь, как приходит человек, которого позвали, потому что сам не справляешься.

Ещё было видно, как я заканчиваю истории. У соседа была манера обрывать рассказ на смешном месте, и я перенял её целиком. В компании это работало: люди смеялись, и разговор шёл дальше. Но когда я рассказывал что-то серьёзное, привычка обрывать срабатывала против меня, и серьёзное превращалось в шутку. Я не выбирал это. Просто моя речь кончалась там, где кончалась его.

Первое: подражание — это то, как человек вообще учится говорить. Младенец повторяет звуки взрослых, школьник перенимает интонацию учителя, студент копирует манеру старших. Без этого не появилось бы ни одного голоса, потому что голос не рождается из ничего, он собирается из услышанного. Так что подражание не порок и не глупость. Порок начинается там, где подражание перестаёт быть ступенью и становится домом.

Второе: чужой голос держится на усилии, и усилие видно. Когда человек говорит не своей интонацией, у него работает контроль: он следит за тем, как звучит, и часть внимания уходит с содержания на форму. От этого фразы становятся ровными, но пустыми, а лицо — сосредоточенным не на разговоре, а на себе. Собеседник чувствует эту сосредоточенность и делает вывод, который ему не выгоден: человек занят собой.

Третье: у чужого голоса есть срок. Он держится минуту, две, иногда вечер, а потом ресурс кончается. Тогда человек либо срывается в свою обычную речь, и переход слышен как переключение передачи, либо устаёт и замыкается. Именно поэтому разговоры с теми, кто говорит «правильно», часто короткие: обе стороны чувствуют, что долго это не продлится, и не начинают серьёзного.

Четвёртое: подражание выбирает не самое лучшее, а самое заметное. Мы перенимаем не мысли человека, а его манеру: словечки, паузы, привычку начинать с «слушай». Мысли требуют работы, манера лежит на поверхности. Поэтому в чужом голосе часто оказывается шелуха от умного человека и ничего от его ума, и получается человек, который говорит как умный, а думает как обычно.

Пятое: чужие голоса приходят из мест, где нам было важно понравиться. Я перенял манеру старшекурсника, потому что хотел быть своим в его компании. Староста переключается на голос матери, потому что дома надо быть ребёнком. Голос оказывается формой адаптации:

мы звучим так, чтобы нас приняли в конкретной комнате. Это разумно и часто необходимо, но ценой становится то, что в каждой комнате звучит разный человек.

Шестое: свой голос обнаруживается не добавлением, а вычитанием. Его не надо строить, он уже есть, просто закрыт слоями. Если убрать на несколько минут заботу о том, как звучишь, и заняться тем, о чём говоришь, голос появляется сам. Проверить легко: вспомни, как ты говорил в детстве с близким человеком, или как говоришь, когда очень устал и не следишь за собой. Это не идеал, но это ты.

Седьмое: у чужого голоса есть полезная функция, и её не надо терять. Он показывает, каким ты мог бы быть, и иногда через подражание человек находит то, чего ему не хватало: смелость, мягкость, умение держать паузу. Вопрос в том, что остаётся, когда подражание заканчивается. Если осталась одна привычка — это маска. Если остался новый способ, который ты присвоил и переделал, — это рост.

Восьмое: подражание держится на вере, что своего у тебя нет. Пока человек думает, что его собственная речь скучная и неправильная, он будет искать образец. Образец всегда выглядит лучше, потому что он чужой и потому что мы видим только его результат, а не годы, за которые тот сложился. Отсюда странный эффект: человек с хорошей своей речью считает её пустой и говорит чужими фразами, которые не работают именно потому, что за ними нет его опыта.

Девятое: чужой голос слышен и в письме. Я замечал за собой, что в сообщениях преподавателю пишу одним слогом, а друзьям — совсем другим, и разница не в вежливости, а в том, кого я изображаю. Письменная речь выдаёт подражание легче устной, потому что её можно перечитать. Если при перечитывании своих сообщений тебе хочется поморщиться, скорее всего, ты писал не своим голосом, а голосом человека, которым хотел показаться.

Различать виды подражания полезнее, чем бороться с ним целиком. Первый вид — ученическое подражание. Человек осваивает новое и повторяет за тем, кто умеет, чтобы понять, как это устроено. Это нормально и проходит само, когда навык становится своим. Второй вид — защитное подражание. Человек говорит чужим голосом, чтобы спрятаться: правильно звучать безопаснее, чем своими словами, за которые можно получить по голове. Оно не проходит само, потому что за ним стоит страх.

Третий вид — социальное переключение. Человек меняет голос в зависимости от того, с кем говорит, и часто делает это неосознанно. Само по себе это не плохо: с ребёнком говорят иначе, чем с начальником. Плохо становится тогда, когда переключений так много, что человек теряет точку, из которой говорит. Тогда любой разговор требует выбора роли, и выбор отнимает силы.

Отдельно стоит увидеть подражание, которое держится на восхищении. Человек встретил кого-то, кто поразил его умом или спокойствием, и перенял манеру целиком. Это случается со всеми и обычно проходит, когда выясняется, что манера была следствием характера, а не его причиной. Перенять спокойствие нельзя, если не появилось то, из чего оно растёт.

Есть ещё подражание, которое трудно заметить: подражание собственной прошлой роли. Человек когда-то говорил определённым образом, роль сработала, и он её закрепил. Так появляется «голос отличника», «голос весёлого парня», «голос того, кто всегда помогает». Это уже не чужое, а застывшее своё, и узнаётся оно по усталости: роль держится, но сил уходит больше, чем приносит.

И последнее: чужие голоса слышны в тех местах, где ты говоришь не думая. В споре, в оправдании, в моменте, когда надо быстро ответить, из тебя выходит то, что ты в себя вложил. Если в такие секунды ты слышишь интонации человека, с которым давно не общаешься, значит, он оставил в тебе больше, чем ты думал. Это не приговор, это карта: по ней видно, откуда что взялось.

Есть и такая вещь, как чужая тема. Бывает, что человек говорит своим голосом, но о чужом: пересказывает мысли, которые прочитал, спорит о том, что ему не близко, держит разговор, который начал кто-то другой. Внешне всё в порядке, а слушать скучно, и сам он скучает. Голос становится своим только вместе с темой; пока тема чужая, любая интонация звучит как работа. Поэтому следующий шаг после разбора подражания — не искать свою манеру, а найти то, о чём действительно есть что сказать.

И ещё одно: подражание почти всегда старше, чем кажется. Манера, которую ты включаешь в разговоре с преподавателем, часто пришла не от преподавателя, а из школы, от учительницы, которая говорила так же. Мы редко помним источник, потому что перенимаем не у человека, а у ситуации: нам было важно, чтобы нас приняли, и мы запомнили не лицо, а способ. Поэтому в списке чужих голосов полезно дописывать не одно имя, а ещё и возраст, когда это случилось. По возрасту видно, зачем тебе был нужен этот голос, и часто это объясняет больше, чем имя.

Инструмент называется «Разбор подражания», и он делается один раз, в тишине, минут за двадцать. Возьми лист и выпиши людей, чьи слова и интонации ты слышишь в своей речи. Не всех, кто на тебя влиял, а тех, чьи фразы вылетают у тебя автоматически. У меня в списке оказалось пять человек, и двое из них были те, с кем я почти не общаюсь.

Против каждого имени напиши три вещи. Первая: что именно ты взял — словечко, манеру заканчивать фразу, привычку извиняться, способ начинать разговор. Вторая: когда ты это включаешь, в каких ситуациях и с какими людьми. Третья: что ты при этом чувствуешь, и здесь важна честность, потому что ответ «нормально» обычно означает, что чувствовать там нечего, а это тоже сведения.

Потом посмотри на список целиком и найди, чего в нём много. У меня, например, оказалось много вежливых смягчений: «может быть», «если тебе не сложно», «я, наверное, ошибаюсь». Все они пришли от людей, рядом с которыми надо было быть удобным. Сами по себе слова безобидные, но в моей речи их было столько, что просьба тонула в оговорках.

Второй шаг — выбрать одно и попробовать без него. Не на важном разговоре, а в обычном: в столовой, в коридоре. Заметь, как звучит фраза без привычной оговорки, и что происходит. Может оказаться, что без «если тебе не сложно» тебя услышат быстрее, а может — что ты почувствуешь себя грубым, хотя не сказал ничего грубого. Второе важнее, потому что показывает, откуда взялась привычка.

Тут есть ловушка, в которую я попал. Убирая чужое, легко начать говорить нарочито просто и грубовато, как будто своё — это обязательно резкое. Своё бывает и мягким, и вежливым; важно только, чтобы вежливость была твоя. Если тебе естественно говорить «пожалуйста», говори, и не думай, что это чужая привычка. Разница в том, чувствуешь ли ты за словом себя.

Третий шаг — записать себя. Не для оценки, а чтобы услышать. Возьми телефон, расскажи на запись любую историю, которую рассказываешь часто, минуты на две. Потом послушай и отметь места, где голос меняется: где ты ускоряешься, где начинаешь говорить «как надо», где появляется интонация, которая тебе не принадлежит. Эти места — карта того, где ты выходишь из себя, и работать дальше стоит именно с ними.

И последнее про этот разбор: не пытайся убрать всё чужое сразу. Чужое уходит медленно, а попытка вычистить его одним усилием заканчивается тем, что человек начинает говорить с запинками, потому что следит за каждым словом. Достаточно одного места за раз. Убрал привычку извиняться без причины — взялся за следующую.

Чужой голос — не ошибка, а след. Он показывает, кого ты слушал и перед кем старался быть удобным. Плохо не то, что он есть, а то, что он держится на усилии: пока ты говоришь не своим, часть тебя занята контролем, и на разговор остаётся меньше. Собеседник это чувствует раньше, чем понимает, и разговор получается вежливым и пустым.

Свой голос не надо изобретать. Его надо освободить от слоёв, которые наросли за годы, и делать это не один раз, а понемногу, в обычных разговорах. Он тише чужого и не так гладко звучит, зато не утомляет и не требует, чтобы ты помнил, кем сейчас притворяешься.

В следующей главе — про меру. Мы разберём три вещи, которые можно настроить у себя отдельно: громкость, темп и паузы. Потому что свой голос — это не характер и не талант, а несколько параметров, которые у каждого свои.

Не громче всех, а свой

В компании, где собрались человек десять, всегда находится тот, кто держит разговор. У нас таким был парень с параллельного курса: он говорил первым, громче всех и не замечал, когда его перестают слушать. Я смотрел на него с завистью ровно до того вечера, когда он ушёл за чаем, а разговор не умер. Люди продолжили говорить, тема сменилась, кто-то рассказал историю, другой её подхватил — и стало ясно, что он не держал разговор, а занимал место, куда до него никто не мог вставиться.

В тот вечер я впервые подумал, что громкий человек в комнате выполняет работу, которая никому не нужна. Он заполняет тишину, следит за тем, чтобы никто не заскучал, и платит за это вниманием всех присутствующих. Пока он говорит, остальные отдыхают от необходимости что-то делать. И если он замолкает, выясняется, что разговор умеют вести и без него, просто им не давали.

Я пробовал быть как он месяца два. Готовил темы, следил за тем, чтобы не было пауз, вставлял реплики в каждую дырку. Это работало: меня стали замечать, звать в компании, спрашивать мнение. Только к концу вечера я не мог вспомнить, что сказал, и не мог вспомнить, что услышал. Я был занят собой настолько, что разговор проходил мимо меня, хотя формально шёл с моим участием.

Эта глава — о том, что значит свой голос, если ты не хочешь быть громким. Ответ короткий и неудобный для тех, кто ищет приём: свой голос — это мера. Своя громкость, свой темп, свои паузы. Не максимальные и не минимальные, а такие, в которых тебе не приходится себя держать. Слышат не тех, кто громче, а тех, кто говорит по делу и от себя, и это единственная закономерность, которую я смог проверить на себе.

Староста была старостой и говорила на собраниях последней. Это была её привычка, и сначала я считал её странной: староста должен вести, а она сидела и слушала, пока другие спорят. Потом я заметил, что после её короткой реплики спор обычно заканчивался. Она не перекрывала никого, не повышала голос и не подводила итог. Она говорила две-три фразы своим обычным тихим голосом, и в них было ровно то, чего не хватало: кто что делает и к какому сроку.

Я спросил её однажды, почему она не говорит первой. Староста ответила: «Пока все говорят, я слышу, кто что на самом деле хочет. Если начну первой, буду спорить со своей же версией». Ответ был про стратегию, но я услышал в нём другое: она не торопилась занять место в разговоре, и это давало ей то, чего не было у самых громких, — знание, о чём говорить.

Сосед устроен наоборот. Он входит в комнату и сразу становится её центром, потому что говорит много, громко и с удовольствием. Ему это идёт, и я долго думал, что так и надо. Однажды я увидел его в другой обстановке: он пришёл на практику, где нужно было тихо сидеть и ждать, и там его манера рассыпалась. Он не знал, куда деть руки, начинал шутить невпопад, а потом сказал мне: «Я не понимаю, что делать, когда меня не слушают». Вот это и была разница между нами: ему нужно было, чтобы слушали, а мне нужно было, чтобы услышали.

Преподавательница на разборе говорила про темп, и её слова я записал. Она сказала, что человека слышно не тогда, когда он говорит громко, а тогда, когда он говорит в своём темпе. Громкий человек, который торопится, звучит как человек, который боится, что его перебьют. Спокойный человек, который не торопится, звучит как человек, у которого есть время. И дальше она сказала вещь, которая мне дорого стоила: «Время есть у того, кто не старается понравиться».

У меня был случай на практике, где я всё сделал правильно и получил обратное. Нужно было объяснить человеку, как принимать назначенное, и я говорил бодро, чётко, с расстановкой — так, как показывали на занятиях. Он слушал и кивал, а потом переспросил то, что я

уже сказал. Я повторил громче и медленнее, и он переспросил снова. Я разозлился и в какой-то момент сказал обычным своим голосом, без всякой бодрости: «Слушайте, тут главное — не пропускать, иначе толку не будет». И он вдруг понял. Оказалось, что дело было не в громкости и не в чёткости, а в том, что до этой фразы я говорил как инструкция, а после — как человек.

Позже я пробовал разобраться, что изменилось в той фразе. Слова были проще, их было меньше, и в них была моя оценка: «толку не будет». Я сказал не то, что положено, а то, что думал, и это оказалось понятнее. С тех пор я стал замечать, что люди реагируют не на правильность, а на присутствие говорящего. Правильное можно не понять и переспросить. Сказанное от себя понимают даже тогда, когда оно сказано тихо и сбивчиво.

Первое: мера — это не середина между тихим и громким. Это точка, в которой тебе не нужно себя держать. У каждого она своя, и её нельзя вычислить по правилам. Один человек говорит нормально в полной аудитории и срывается в шёпот в кабинете начальника; другой наоборот. Мера определяется не силой звука, а тем, сколько внимания уходит на контроль. Если на контроль уходит много, ты не в своей мере, даже если звучишь прилично.

Второе: у речи три параметра, и они настраиваются отдельно. Громкость — сколько звука ты даёшь. Темп — сколько времени занимает фраза и сколько пауз внутри неё. Пауза — где ты молчишь и сколько. Люди обычно работают только с громкостью, потому что она заметнее, и не трогают темп с паузами, а именно они создают ощущение спокойствия. Человек, который говорит тихо, но слишком быстро, звучит испуганно. Человек, который говорит громко, но с паузами, звучит уверенно.

Третье: громкость воспринимается как сила только в шуме. В тихой комнате громкий голос читается как давление, и люди начинают немного отстраняться. Это не вежливость и не воспитание, это телесная реакция: громко рядом — значит, что-то не так. Поэтому человек, который всегда говорит громко, в спокойной обстановке проигрывает: его слушают настороженно, даже когда он говорит доброе.

Четвёртое: темп сообщает о страхе раньше слов. Когда человек боится, что его перебьют, он ускоряется, и ускорение слышно. Когда человек уверен, что его дослушают, он говорит медленнее, потому что не боится потерять место. Отсюда практический вывод: если хочешь звучать спокойно, не надо работать над голосом, надо замедлиться и разрешить себе паузу. Замедление меняет не звук, а сообщение о тебе.

Пятое: пауза — не пустое место, а знак. Пауза после важной фразы говорит: это важно, подумай. Пауза перед ответом говорит: я услышал вопрос. Пауза в середине фразы, когда подбираешь слово, говорит: я говорю точно, а не первое, что пришло. Человек, у которого нет пауз, сообщает обратное: ему нечего отделять, всё равноценно, всё одинаково неважно.

Шестое: своя мера не отменяет ситуацию. В шумной столовой тихий голос не работает, и это физика, а не психология. Свой голос не требует говорить тихо всегда; он требует, чтобы громкость была решением, а не испугом. Разница видна на втором часу: человек, который добавил звука по необходимости, к концу разговора звучит так же, как в начале. Человек, который добавил звука от страха, выдыхается и срывается.

Седьмое: слышимость складывается из повторения. Человека, который говорит редко и по делу, начинают слушать заранее, потому что его слова раньше подтверждались. Это не репутация и не статус, это простая память слушателей: от него обычно бывает толк. Громкость такого запаса не создаёт. Она создаёт внимание на секунду и не оставляет следа.

Первое различение: свой голос и удобный голос. Удобный — тот, который не создаёт никому проблем: мягкий, согласный, без резких слов. Многие путают его со своим, потому что он не требует усилий в моменте. Но удобный голос держится на постоянном отказе от себя, и цена у него высокая: человек постепенно перестаёт понимать, чего он хочет. Свой голос может быть неудобным, и это не значит, что он грубый.

Второе: свой голос и громкий голос — не противоположности. Противоположность своему — чужой, тот, что взят напрокат. Громкий человек может говорить абсолютно своим голосом, и тогда его слушают охотно; тихий человек может говорить чужим, и тогда его не слушают вовсе. Поэтому вопрос «громко или тихо» — не тот вопрос. Тот вопрос звучит иначе: это сейчас я или не я.

Третье: у меры есть телесный признак. В своём темпе дыхание не сбивается, в своей громкости не болит горло, в своих паузах не хочется заполнить тишину. Если после разговора ты чувствуешь, что тебя выжали, скорее всего, ты говорил не в своей мере: слишком громко, слишком быстро или слишком долго. Это простой способ проверки, доступный всегда, и он честнее любых самооценок.

Четвёртое: мера меняется в зависимости от человека. С одним собеседником разговор идёт медленно, с паузами, с длинными фразами; с другим — коротко и быстро. Это не подстройка и не притворство, это нормальная работа речи. Ошибка начинается там, где под другого меняется не одна скорость, а ещё и содержание: человек начинает говорить то, что от него ждут, и голос уходит вместе со смыслом.

Пятое: с людьми, которые говорят громче и быстрее, своя мера выглядит как проигрыш. Их слушают, тебя нет, и кажется, что надо догонять. На деле догонять не надо: надо дождаться места. Громкий и быстрый человек рано или поздно выдыхается или делает паузу, чтобы вдохнуть, и в эту паузу тихая точная фраза проходит слышнее, чем всё, что было до неё. Это не приём, это следствие того, что контраст усиливает.

Шестое: есть люди, рядом с которыми своя мера невозможна. Тот, кто перебивает, тот, кто говорит без остановки, тот, кто слышит только себя. С ними не надо настраивать громкость, с ними надо решать, нужен ли разговор. Право не хотеть разговора — законный исход, и в этой серии он разбирался отдельно. Свой голос не обязан звучать в каждой комнате.

И последнее: мера не устанавливается раз и навсегда. Она сдвигается с возрастом, с опытом, с тем, сколько у тебя сил. В период, когда я готовился к экзаменам и спал по пять часов, моя мера стала короче: я говорил меньше и тише и не мог выдерживать длинных разговоров. Это было не про страх, а про ресурс. Замечать такие сдвиги полезнее, чем держаться за однажды найденный образ.

Есть ещё одно наблюдение, которое стоит проверить на себе. Свой голос почти всегда медленнее, чем тот, которым ты говоришь, когда торопишься. Это заметно в разговорах, где надо объяснить что-то сложное: пока подбираешь точное слово, речь идёт с провалами, а когда находишь — фраза выходит короткой и ясной. Люди, которые говорят быстро и гладко, часто производят впечатление знающих, но на переспрос отвечают так же гладко и так же непонятно. Медленная речь с паузами раздражает только тех, кто никуда не спешит по делу.

И ещё: мера проявляется в мелочах, которых не замечаешь. Как ты здороваешься, как отвечаешь на «как дела», как просишь передать соль. В этих микророзговорах некогда готовиться, и в них видно, что у тебя по умолчанию: ровный свой голос или привычка изображать бодрость. Я стал обращать внимание на такие секунды, и оказалось, что в них я почти всегда говорил чуть громче и чуть быстрее, чем нужно. Не потому, что боялся, а потому, что так делали вокруг.

Отдельно про людей, которые говорят тише тебя. С ними легко начать говорить громче, потому что тишина рядом хочется заполнить, и в этом порыве теряется своя мера. Если человек говорит тихо и при этом спокойно, это знак, что он в своей мере и не собирается из неё выходить. Подстраиваться под него не надо, но и перекрывать его не стоит: в таком разговоре лучше сделать паузу и дать ему договорить, а потом отвечать в своём объёме. Разница объёмов не мешает, если оба говорят от себя, и мешает, когда один из двоих старается звучать.

И последнее наблюдение, которое я проверил на нескольких компаниях. В любом кругу людей есть свой уровень громкости, и он устанавливается сам, без договора. Человек, который

приходит и говорит тише, сначала воспринимается как гость, потом как свой, если говорит по делу. Человек, который приходит и говорит громче, воспринимается как гость надолго, даже если он милый. Это не правило и не приговор, но закономерность я видел не раз.

Ещё одно, и на этом закончу с механизмом. Мера не требует, чтобы её кто-то подтверждал. Люди часто ждут знака, что теперь они говорят правильно: одобрения, реакции, того, что их похвалят за спокойный темп. Знака не будет, и это нормально. Своя мера слышна только тебе, а снаружи она выглядит как обычный человек, который говорит обычные вещи и никуда не торопится. Именно этого и достаточно.

Инструмент называется «Три параметра», и он состоит из трёх отдельных опытов, по одному на каждую неделю. Начинать лучше с громкости, потому что она заметнее.

Первый опыт — громкость. Выбери три разговора с разными людьми и в каждом скажи одну фразу в своём обычном объёме, не добавляя звука и не убирая его. Не выбирай важных тем, говори о бытовом: что видел, куда идёшь, что думаешь о расписании. После каждого разговора отметь две вещи: переспросили тебя или нет, и было ли тебе неудобно. Через три разговора ты увидишь, что переспрашивают реже, чем боишься, а неудобство быстро проходит.

Второй опыт — темп. Возьми любую свою историю, которую рассказываешь часто, и расскажи её кому-то на треть медленнее, чем обычно. Не растягивай слова, а делай паузы там, где в обычной речи ты бы их проглотил. Скорее всего, тебе покажется, что прошла вечность и что ты выглядишь странно. Спроси у собеседника, заметил ли он что-то. В большинстве случаев он не заметит ничего, кроме того, что история была понятной.

Третий опыт — пауза. Выбери одну ситуацию, где ты обычно торопишься заполнить тишину: коридор, лифт, начало разговора с преподавателем. В следующий раз, когда возникнет пауза, выдержи её до пяти счётов, а потом решай, нужны ли слова. Если нужны, скажи одну фразу, а не три. Если не нужны, молчи дальше. Запиши, чем это закончилось. Ничего страшного не случится, и это главное, что нужно узнать.

После трёх недель сведи результаты на один лист. Три строки: моя громкость, мой темп, моя пауза. Напиши для каждой, что оказалось легче, чем ты думал, и что оказалось труднее. Этот лист — твоя мерка, и она честнее любой чужой нормы, потому что получена из твоего опыта, а не из чужого совета.

Свой голос — не максимальная громкость и не максимальная скромность. Это точка, в которой тебе не надо себя держать, и она у каждого своя. Слышат не того, кто громче, а того, кто говорит по делу и от себя; громкость добавляет внимания на секунду, точность добавляет его на годы. Тихого человека с точными словами слушают внимательнее громкого с пустыми.

Мера складывается из простых вещей: сколько ты даёшь звука, с какой скоростью говоришь, где молчишь. Каждую из них можно настроить отдельно, и каждая настраивается не в теории, а в обычных разговорах. Ничего не нужно изображать; нужно несколько раз попробовать и посмотреть, что получилось.

В следующей главе — о том, почему своё слушают внимательнее чужого. Мы разберём, как работает внимание слушателя и почему общие слова проходят мимо, а личное наблюдение задерживается. Это ответ на вопрос, который остаётся у многих: я не хочу быть громким, но хочу, чтобы меня слышали.

Тебя слышат, когда говоришь своё

На занятиях по психологии общения нам показывали запись разговора двух людей, и нужно было найти место, где один перестал слушать другого. Мы искали долго и находили не то: думали, что дело в моменте, когда второй начал смотреть в сторону. Преподавательница остановила запись раньше и спросила: «Слышите?» Оказалось, что первый потерял второго на фразе «ну, в целом, это важно для всех».

Я пересмотрел этот кусок несколько раз. Фраза была правильная и ничего не значила. До неё человек говорил о конкретном случае: как его сосед по комнате три дня не выходил из общежития и никому ничего не сказал. Это было интересно, потому что было про кого-то. Потом он перешёл к выводу, и вывод прозвучал как цитата из учебника. Второй собеседник кивнул и через полминуты спросил о другом.

Я узнал себя. У меня была привычка прятать своё за общим, потому что общее безопаснее. Сказать «это важно для всех» нельзя оспорить, за это не посадят. Сказать «я заметил, что он боялся, что его начнут уговаривать» — можно, и за это уже отвечаешь. Общее защищает говорящего и не даёт ничего слушающему, и в этом обмене проигрывают оба.

Эта глава — про механизм, который объясняет, почему своё слушают внимательнее. Не потому, что оно лучше и умнее, а потому, что внимание устроено определённым образом: оно идёт к тому, что человек не может предсказать. Общее предсказуемо, личное — нет. И тут нет приёма, который можно применить механически: есть только привычка замечать, где ты говоришь своё, а где прячешься за формулировкой.

Преподавательница вела у нас разбор случаев, и на одном из занятий она попросила каждого рассказать случай с практики, который запомнился. Двадцать человек рассказали двадцать случаев, и запомнились три. Первый — про женщину, которая пришла с жалобой и полчаса говорила о дочери, хотя жалоба была на другое. Второй — про мужчину, который отказался от обследования, потому что боялся, что найдут что-то серьёзное, и сказал об этом прямо. Третий — про студента, который забыл, что надо сказать, и честно признался в этом человеку.

Остальные семнадцать случаев были правильными. В них были жалобы, анамнез, действия, выводы. Они звучали как отчёты, и через минуту после каждого было трудно вспомнить, о чём он был. Я слушал и ловил себя на том, что киваю и не запоминаю. Ничего плохого не происходило, просто ничего не оставалось.

Сосед рассказывал свой случай и провалился. Он говорил правильно и подробно, а в конце преподавательница спросила: «А ты что тогда почувствовал?» Сосед растерялся и сказал: «Ну, напряжение». Она подождала. Он добавил: «Я подумал, что сейчас всё испорчу». И в этот момент аудитория ожила, потому что впервые за пять минут в рассказе появился человек.

Староста, наоборот, всегда начинала с себя. Не с «я подумала», а с конкретного: «Я стояла у кабинета и не могла вспомнить, как его зовут». После такого начала можно было рассказывать что угодно, потому что все уже видели её в этой ситуации. Её случаи запоминались, и не потому, что были интереснее, а потому что в них была точка, из которой смотрел рассказчик.

Я попробовал так же. Рассказал случай, который помнил хорошо: как человек на приёме замолчал и я не знал, что делать, и вместо вопроса начал говорить сам. Получилось коротко и не очень гладко, но после моего рассказа двое задали вопросы, а преподавательница сказала: «Вот тут видно, где ты был». Я тогда не понял, что она имеет в виду, и понял только через год, когда сам начал замечать это в чужих рассказах.

Был и обратный случай, который научил меня больше. На зачёте нужно было объяснить, как строится разговор с человеком, который пришёл с претензией. Я выучил схему и рассказал её гладко, по пунктам. Преподаватель выслушал и спросил: «А ты сам так делал?» Я сказал,

что делал. Он попросил пример. Я начал вспоминать и понял, что не могу: я знал схему, но не применял её достаточно, чтобы помнить конкретный случай. Пришлось признаться, что не помню. Он кивнул и поставил зачёт, но сказал фразу, которая осталась: «Знание без случая — это пока чужая мысль».

С тех пор я стал собирать случаи. Не специально, а просто отмечал про себя: вот здесь я сделал так и получилось, вот здесь не получилось. Через полгода этих отметок набралось столько, что на любой вопрос у меня был не пункт из учебника, а свой эпизод. И разговоры изменились: я перестал бояться, что скажу что-то не то, потому что за фразой стоял опыт, а не формулировка. Опыт нельзя переврать так, как перевирают правило.

Первое: внимание избирательно, и отбирает оно по новизне. Слух работает как фильтр: знакомое не требует обработки, и мозг его пропускает, экономя силы. Общие слова знакомы, потому что человек слышал их сотни раз в похожих ситуациях. Личное наблюдение новое, потому что его мог сделать только один человек, и на него фильтр не срабатывает. Это не оценка ума говорящего, это устройство слушания.

Второе: конкретное удерживается в памяти лучше общего. Психологи объясняют это образами, но можно проверить и без них. Вспомни любой разговор недельной давности и попробуй пересказать его в общем виде — получится одна фраза. Потом вспомни деталь: кто где сидел, какая была погода, что человек держал в руках. Деталь тянет за собой весь разговор. Слушатель устроен так же, и когда ты даёшь ему деталь, ты даёшь ему крючок, за который он потом вытащит всё остальное.

Третье: общее нельзя проверить, а личное можно. Когда человек говорит «все так чувствуют» или «это важно для каждого», слушатель не может ни согласиться, ни возразить, и разговор останавливается. Когда он говорит «я испугался, что меня начнут уговаривать», слушатель может сравнить со своим опытом: было так или не было. Сравнение — работа, а работа втягивает. Поэтому личное не закрывает разговор, а открывает его.

Четвёртое: своё сообщает о говорящем нечто, чего не сообщает общее. Общее говорит: я знаю правила и умею их произносить. Своё говорит: я здесь, я смотрел, я думал. В разговоре люди ищут второе, потому что им нужно понимать, с кем они имеют дело. Общее можно сказать за другого, личное сказать за другого нельзя, и именно поэтому личное убедительнее.

Пятое: общее часто прикрывает отсутствие мысли. Когда человек не знает, что сказать, он берёт формулировку из воздуха: «тут нужен системный взгляд», «всё индивидуально», «главное — найти контакт». Эти фразы не ложны, они пусты, и человек, который их произносит, часто сам не понимает, что имеет в виду. Слушатель это чувствует и делает вывод, который ему не выгоден: со мной говорят, потому что надо, а не потому что есть что сказать.

Шестое: своё не требует быть умным. Люди боятся говорить от себя, потому что думают, что своё должно быть глубоким. На деле достаточно точного: что видел, что подумал, что почувствовал. «Я не знал, что сказать, и сказал первое, что пришло» — это своё, и оно работает лучше любого вывода. Глубина появляется позже, из суммы таких точных мелочей, и её нельзя изобразить сразу.

Седьмое: своё ограничено. Нельзя всё время говорить только о себе, иначе разговор превращается в монолог. Своё работает как вход, а не как содержание всего разговора: одна точная фраза открывает дверь, а дальше говорят оба. Те, кто путает своё с «я, я, я», получают обратный эффект и удивляются, почему их не слушают.

Восьмое: своё почти всегда содержит сомнение. Общая фраза звучит уверенно, потому что за ней нет ничего проверяемого. Своё звучит осторожнее: «мне показалось», «я не уверен, но», «у меня было так». Именно эта осторожность и делает его убедительным. Человек, который говорит о своём опыте без оговорок, часто выглядит как человек, который обобщает один случай на всех, и слушатели это чувствуют.

Девятое: своё требует паузы, и это связывает его со следующей главой. Пока говоришь общими фразами, думать не надо: они собираются сами. Своё надо найти, а поиск занимает секунды, и эти секунды видны как пауза. Многие боятся этой паузы и потому скатываются в готовое. Выходит, что темп и своё держатся друг за друга: без разрешения помолчать своя фраза просто не успевает появиться.

Первое различение: своё и личное. Личное — это про твою биографию, и оно не всегда уместно. Своё — это твой взгляд, который может быть и про другого: «я заметил, что он не называл её по имени» — это своё, хотя говорит о ком-то ещё. Разница в том, что за фразой стоит твоё наблюдение, а не пересказ общего правила.

Есть ещё одна вещь, которую я долго не понимал: общее бывает разным. Одно дело — общее место, которое ничего не значит, и другое — обобщение, за которым стоит много наблюдений. «Все люди боятся» — пустое. «Я заметил, что почти все, кто ко мне приходил, сначала говорили не о том, что болело» — это обобщение, но в нём есть работа. Отличить их можно по одному признаку: если ты можешь привести пример, общее держится; если не можешь, это пустая форма, которую надо переводить на своё.

И ещё одно про своё: оно не обязано быть новым для мира. Оно ново для этого разговора, и этого достаточно. Человек часто молчит, потому что думает: я скажу банальность. Но в живом разговоре банальность, сказанная от себя, работает, потому что она к месту. Собеседнику не нужна твоя оригинальность, ему нужно понять, что ты думаешь именно сейчас, в этой комнате, про него.

Второе различение: своё и откровенное. Многие думают, что говорить своё значит рассказывать о сокровенном. Это не так, и путать эти вещи опасно: человек выкладывает больше, чем хотел, и потом жалеет. Своё — это точность, а не объём. Можно сказать одну честную фразу и не открыть ничего лишнего.

Третье: у общего есть законное место. В инструкции, в объяснении, в разговоре с человеком, которого видишь первый и последний раз, общие формулировки нужны: они работают как упаковка. Ошибка не в том, что ты пользуешься общим, а в том, что ты пользуешься только им. Если весь разговор состоит из упаковки, внутри ничего нет.

Четвёртое: своё бывает неудачным. Можно сказать личное наблюдение, и оно не попадёт: не в тему, не вовремя, слишком длинно. Это нормально и не означает, что стратегия неверна. Из десяти своих фраз семь пройдут мимо, две задержатся и одна откроет разговор. У общего счёт другой: девять пройдут мимо, одна останется в памяти как вежливость.

Пятое: своё требует, чтобы ты смотрел. Его нельзя придумать в голове, потому что оно берётся из наблюдения. Человек, который весь разговор занят собой, не замечает деталей и потому говорит общее: у него просто нет материала. Отсюда простой вывод, который кажется не связанным с речью: чтобы было что сказать, надо смотреть на того, с кем говоришь, и на то, что вокруг.

Шестое: в разговоре с незнакомыми людьми своё работает сильнее, чем с близкими. С близкими у вас есть общая история, и общее между вами — не пустое, а действительно общее. С незнакомым общей истории нет, и единственное, что может задержать его внимание, — твоя конкретность. Поэтому в новых компаниях общие фразы звучат особенно пусто.

И последнее: своё слышно не потому, что оно громче, а потому что оно одно. В разговоре, где все говорят общими фразами, своё выделяется без всякого усилия. В разговоре, где все говорят своё, выделяться не нужно, потому что разговор уже идёт. И то и другое лучше, чем вежливый обмен упаковками, который мы часто принимаем за общение.

Есть и практическая сторона: своё надо уметь удержать, когда разговор пошёл не туда. Ты сказал наблюдение, собеседник не отреагировал или перевёл тему, и первая реакция — отступить, вернуться к общим фразам, сделать вид, что ничего не было. Это понятно, но именно в эту секунду видно, было ли сказанное твоим. Своё не требует, чтобы его приняли; оно требует,

чтобы его не отменили из-за чужого молчания. Если человек не отозвался, это не значит, что фраза не попала: иногда она работает позже, когда он останется один и вспомнит её.

И ещё одно: у своего есть цена в компании. В разговоре, где все обмениваются удобными формулировками, человек, который говорит от себя, на секунду выбивается из общего ритма, и это заметно. Именно поэтому такие фразы и запоминают: они выбиваются не громкостью, а тем, что за ними стоит кто-то живой. Через несколько таких фраз компания привыкает, и разговор незаметно меняется, потому что рядом с одним человеком, говорящим своё, другим тоже становится легче это делать.

И последнее для этой главы: своё не всегда получается с первого раза, и это не повод возвращаться к общему. Первая своя фраза часто выходит неуклюжей, потому что человек ещё не привык говорить без страховки. Со второй выходит лучше, с пятой — обычно. Как и всё в этой книге, это вопрос повторения, а не таланта, и повторение всегда начинается с неловкого раза.

Инструмент называется «Одно своё», и он устроен так, чтобы не требовать перестройки всей речи. На этой неделе выбери один разговор в день, обычный, не важный, и в нём замени одну общую фразу на своё наблюдение. Одну, не больше. Этого достаточно, чтобы увидеть, как меняется реакция.

Общие фразы легко узнать: они начинаются с «в целом», «как правило», «обычно бывает», «в таких случаях». Их можно сказать о чём угодно и кому угодно. Поймав такую фразу у себя, останови её и переведи в наблюдение: что я сам видел, что заметил, что подумал в этот момент. Не ищи красивую формулировку, говори как есть.

Например, вместо «люди часто боятся задавать вопросы» — «я вчера хотел спросить у преподавателя и не спросил, потому что решил, что вопрос глупый». Второе длиннее и не так складно, зато в нём есть ты, и человек, скорее всего, ответит своим похожим случаем. Так работает обмен: одно своё тянет другое.

Веди короткий счёт. Каждый вечер записывай две вещи: какое общее место ты заменил и что произошло. Часто не произойдёт ничего заметного, и это тоже результат: значит, твоё не хуже общего. Иногда человек оживится, переспросит, расскажет своё. Через неделю у тебя будет не теория, а список случаев, и по нему видно, где своё работает.

Второй шаг, после недели: попробуй то же самое в разговоре, где тебе важно быть услышанным. Например, на разборе, на собрании, в разговоре с преподавателем. Правило то же: одна фраза, своё наблюдение вместо общей формулировки. Не готовь речь, подготовь одно наблюдение. Этого хватает, чтобы тебя запомнили.

Тебя слышат, когда говоришь своё, и причина не в смелости и не в громкости. Внимание идёт к тому, что нельзя предсказать: к конкретному, к наблюдению, к фразе, которую можешь сказать только ты. Общее скользит, потому что оно знакомо, и в этом нет ничего личного — так устроен слух.

Это не значит, что надо всё время говорить о себе. Своё — вход, а не замена разговора. Одна точная фраза открывает дверь, дальше идут оба, и в этом обмене появляется то, ради чего люди вообще говорят: ощущение, что тебя увидели.

В следующей главе — про темп и паузу. Потому что даже точная фраза рассыпается, если её произносить в спешке. Спешка читается как страх, а ровный темп и паузы читаются как спокойствие, и это самая быстрая настройка из всех, что я знаю.

Темп и пауза

На зачёте по практике я отвечал первым и вылетел через минуту. Не потому, что не знал: я знал материал лучше многих, готовился две недели. Я говорил быстро, потому что боялся, что преподаватель меня перебьёт, и в этой спешке сам себе перебивал. Одна мысль наезжала на другую, я начинал фразу и бросал её, чтобы начать следующую, и к концу минуты сам не понимал, что утверждаю.

Преподаватель выслушал и сказал: «Ты знаешь, но ты торопишься. Сядь и скажи то же самое, только медленно». Я сел и сказал. То же самое, теми же словами, только медленнее и с паузами. Он кивнул и поставил хорошую оценку. Разница была не в знаниях, а в темпе, и я тогда впервые понял, что скорость речи — это отдельная вещь, которую можно менять по своему решению.

Потом я стал слушать, как говорят люди вокруг. Сосед в компании говорил быстро и громко, но в разговоре с преподавателем о пересдаче вдруг замедлялся и начинал делать паузы, и это было заметно: он как будто надевал другой костюм. Староста говорила ровно всегда, и её ровность действовала успокаивающе, даже когда она сообщала неприятное. Преподавательница говорила медленнее всех, и её слушали внимательнее всех.

Эта глава — про темп и паузу, и это самая техническая часть книги. Здесь нет ничего про характер и храбрость: есть скорость, с которой ты произносишь фразы, и есть места, где ты молчишь. Оба параметра настраиваются отдельно, оба видны со стороны, и оба читаются слушателем как сообщение о тебе, независимо от того, что ты говоришь.

Преподавательница однажды провела опыт, который выглядел как игра. Она попросила одного студента прочитать абзац из учебника быстро, а другого — тот же абзац медленно, с паузами после каждой значимой фразы. Потом спросила аудиторию, кто из двоих кажется более уверенным. Все показали на второго. Тогда она спросила, кто из двоих кажется более знающим. И снова показали на второго, хотя текст был один и тот же.

Она объяснила это коротко: «Спешка читается как страх, что тебя остановят. Пауза читается как право говорить». Право говорить — её формулировка, и она мне не понравилась, потому что звучала как привилегия. Но потом я подумал, что она имела в виду другое: человек, который делает паузу, ведёт себя так, будто его время принадлежит ему, а не тому, кто слушает.

Сосед на первом курсе тараторил всегда. Я знал его близко и понимал, откуда это: он боялся, что его перебьют, и говорил так, чтобы успеть всё. Со временем прошло, но не само. Однажды ему сказали на практике, что его трудно слушать, и он обиделся, а потом попробовал говорить медленнее. Через месяц он рассказал мне, что стало легче: «Я перестал бояться, что меня перебьют, потому что понял, что если перебьют — ничего не случится».

Староста делала паузы так, что их не замечали. Она говорила ровно, и в её речи были небольшие промежутки перед важными словами, как будто она давала им место. Я слушал её на собрании и вдруг понял, что запоминаю её фразы дословно: «Срок — пятница. Кто не сдаст, идёт к заведующей». Две короткие фразы с паузой между ними, и они запомнились лучше, чем десять минут обсуждения до этого.

У меня был случай, когда пауза спасла разговор. На практике человек начал говорить сбивчиво, путался, злился на себя. Я хотел помочь, подсказать, задать наводящий вопрос, и уже открыл рот. Потом почему-то не стал. Просто подождал. Он помолчал, вздохнул и начал сначала, уже спокойно, и рассказал то, что до этого не мог сформулировать. Моё молчание дало ему место, которого он не получал, пока я торопился быть полезным.

Был и обратный случай, где я всё испортил темпом. В общежитии мы разбирали конфликт: двое поссорились из-за шума, и я взялся быть посредником. Я говорил быстро, потому что боялся, что они снова начнут кричать, и в этой спешке проговаривал все аргументы сразу:

и про расписание, и про соседей, и про то, что так нельзя. Они слушали меня минуты три, а потом один сказал: «Ты вообще даёшь кому-нибудь слово?» И только тогда я заметил, что за всё время не сделал ни одной паузы, куда можно было бы вставить ответ.

С старостой мы потом говорили об этом, и она сказала вещь, которую я записал: «Если человеку негде вставить слово, он перестаёт слушать, даже если согласен». Она объяснила это просто: пока речь идёт без промежутков, собеседник занят не смыслом, а поиском места, где войти. Его внимание уходит на ожидание, и когда он наконец вставляет фразу, он уже не помнит, что хотел сказать.

С этой мыслью я переслушал несколько своих разговоров в памяти и увидел закономерность. В тех, которые шли хорошо, я говорил не меньше, но делал паузы, и собеседник в эти паузы входил. В тех, которые шли плохо, я говорил то же количество слов, но без единого промежутка, и человек рядом замолкал. Разница была не в содержании и не в доброте, а в том, оставил ли я ему место.

Позже я заметил ещё одно: темп выдаёт, насколько человек уверен, что его дослушают. Те, кто говорит очень быстро, почти всегда выросли в ситуации, где надо было успеть, пока не перебили. Это не диагноз и не приговор, это просто наблюдение за собой и другими. И оно даёт надежду: если темп выучен, значит, его можно переучить, и для этого не нужно менять биографию.

Первое: у речи есть темп, и он сообщает о состоянии говорящего раньше, чем слова. Быстрая речь читается как возбуждение или испуг, медленная — как спокойствие или усталость. Слушатель не анализирует это, он чувствует и подстраивается: на быструю речь отвечают быстрее и короче, на медленную — внимательнее. Темп задаёт формат разговора, и задаёт его тот, кто говорит.

Тут есть тонкость, которую замечаешь не сразу. Быстрая речь бывает двух видов, и они читаются по-разному. Одна — быстрая от увлечения: человек торопится рассказать, потому что ему интересно, и слушателя это подхватывает. Другая — быстрая от страха: человек торопится, пока его не остановили, и это передаётся как тревога. Слова могут быть одни и те же, скорость одна, а ощущение противоположное. Отличаются они паузами: увлечённый человек останавливается, чтобы вспомнить деталь, испуганный не останавливается никогда.

Второе: при спешке человек съедает окончания и связки. Он не проговаривает «который», «потому что», «и вот тогда», и фразы слипаются в комок. Смысл при этом не теряется для самого говорящего, потому что он знает, что хотел сказать, но теряется для слушающего, которому нужно время на разбор. Отсюда парадокс: чем быстрее человек говорит, тем больше приходится переспрашивать.

Третье: пауза — часть фразы, а не провал между фразами. Внутри предложения пауза отделяет главное от второстепенного, и без неё всё звучит равноценно. Человек, который говорит без пауз, сообщает: у меня нет главного, есть только поток. Человек, который делает паузу перед важным словом, сообщает: вот сюда смотрите. Это работает без всякой подготовки и без специальных приёмов.

Четвёртое: пауза после своей фразы делает её утверждением. Многие говорят важное и сразу добавляют объяснение, потому что не выдерживают веса сказанного. Получается, что человек заявил что-то и тут же размыл это словами. Тот, кто умеет сказать и помолчать, оставляет фразе стоять, и собеседнику приходится с ней что-то делать: отвечать, думать, спорить.

Пятое: пауза перед ответом сообщает, что вопрос услышан. Мгновенный ответ читается как заготовленный или небрежный: человек не думал, он просто отреагировал. Пара секунд молчания перед ответом говорит другое: я взял твой вопрос всерьёз. Причём эти секунды не требуют содержательной работы; часто ответ и так готов, а пауза нужна только для того, чтобы он прозвучал как ответ, а не как рефлекс.

Шестое: спешка не отменяется усилием воли. Если сказать себе «говори медленнее», темп вернётся через полминуты, потому что быстрая речь держится на дыхании, а дыхание при волнении сбивается. Работает другое: дышать в паузах. Одна пауза на вдох — и темп выправляется сам, потому что человек физически не может говорить быстрее, чем позволяет дыхание.

Седьмое: у каждого есть свой темп, и он не равен медленному. Есть люди, которые говорят быстро и звучат при этом естественно, потому что быстро думают. Их проблема не в скорости, а в отсутствии пауз. Свой темп — это скорость, на которой тебе не надо себя подгонять и не надо себя сдерживать. Узнаётся она по тому, что не сбивается дыхание и не появляется ощущение, что ты отстаёшь от собственных мыслей.

Первое различение: быстрый темп и рваный темп. Быстрый — это ровная скорость, при которой человек успевает и мысль, и слово. Рваный — когда скорость скачет: человек ускоряется на неважном и запинается на важном. Рваная речь читается хуже быстрой, потому что слушатель не понимает, где главное. Многие считают себя медлительными, хотя на деле у них рваный темп, и лечится он не замедлением, а выравниванием.

Второе: пауза от волнения и пауза от решения. Внешне это одно и то же молчание, но внутри разница. Пауза от волнения случается с тобой: ты потерял слово и замер. Пауза от решения — твой выбор: ты остановился, чтобы отделить важное. Первая читается как ступор, вторая как вес. Отличить их может только сам говорящий, и это различение стоит тренировать, потому что внешне они похожи.

Третье: пауза в разговоре о важном и в болтовне. В болтовне паузы почти не нужны, там ценно течение. В разговоре о важном пауза обязательна, потому что собеседнику нужно время на реакцию, а реакция на важное не бывает мгновенной. Люди, которые говорят о важном в темпе болтовни, вызывают ощущение, что им всё равно.

Четвёртое: у паузы есть предел. Слишком длинное молчание начинает давить, и человек рядом чувствует обязанность его заполнить. Это уже не пауза, а испытание. Ориентир простой: пауза нормальна, пока она короче пяти секунд, и становится тяжёлой, когда переходит в десять. В важных разговорах предел выше, но и там лучше не доводить до тишины, из которой надо выбираться.

Пятое: темп зависит от человека, с которым говоришь. С тем, кто говорит быстро, легко разогнаться; с тем, кто говорит медленно, хочется замедлиться. Это нормально, но у этого есть цена: в чужом темпе ты можешь потерять свою мысль. Полезно иногда сознательно не подстраиваться и говорить в своём, даже если это создаёт небольшой разнобой. Разнобой замечаешь только ты.

И ещё одно наблюдение, которое касается не речи, а дыхания. У человека, который волнуется, дыхание становится коротким и верхним, и тогда любая попытка говорить медленно проваливается, потому что воздуха не хватает на длинную фразу. Поэтому работать над темпом лучше не с фразами, а с дыханием: одна глубокая пауза перед началом, потом обычная речь. Заметь, как меняется голос после такой паузы — он садится ниже, и это не приём, а следствие того, что ты перестал торопиться.

Шестое: пауза помогает обоим — и слушателю, и говорящему. В паузе появляется мысль, которой не было в момент, когда ты открыл рот. Это не мистика, а простая механика: пока говоришь, думать некогда, а в промежутке думается. Поэтому люди, которые говорят без пауз, часто повторяют одно и то же разными словами: у них нет места для новой мысли.

И последнее: темп не работает отдельно от содержания. Медленная речь с пустыми словами раздражает сильнее быстрой, потому что пустота становится заметной: её слышно в каждой паузе. Темп усиливает то, что уже есть. Если есть мысль, он даёт ей вес; если мысли нет, он даёт ей объём, и это худший вариант из всех.

Отдельно стоит сказать про разговор по телефону, где пауза кажется длиннее, чем есть. Без лица молчание в трубке читается как обида или как потеря связи, и человек начинает заполнять его словами. Я долго не любил звонить именно из-за этого: мне казалось, что любая заминка выглядит как неуважение. Потом заметил, что люди, с которыми приятно говорить, паузы держат спокойно, и ничего не происходит: они просто думают. В трубке пауза требует чуть больше внимания, чем вживую, но работает точно так же.

И ещё одно, важное для тех, кто решит, что теперь надо говорить медленно всегда. Темп не должен быть ровным, как метроном. Живая речь ускоряется на неважном и замедляется на главном, и это не дефект, а смысл. Ровность нужна там, где человек волнуется и теряет управление собой; в спокойном разговоре смена скорости — часть голоса, и она слышна как дыхание, а не как механизм.

И последнее про паузу: она не должна быть заметной как приём. Если человек делает паузы так, что собеседник начинает их считать, это уже выступление, а не разговор. Хорошая пауза проходит незаметно: человек просто не спешит, и всё. Проверить себя просто — если ты в момент молчания думаешь о том, как это выглядит, значит, пауза не работает. Она работает, когда ты в ней думаешь о деле.

Инструмент называется «Своя пауза», и он делается вслух, в одиночестве, минут десять. Возьми три фразы, которые тебе приходится говорить часто: просьбу, отказ и короткое объяснение. Не выдумывай их, возьми настоящие, те, что говорил на этой неделе.

Проговори первую фразу вслух, как обычно, не думая. Потом проговори её же, но сделай паузу перед главным словом. Например: «Мне нужно, чтобы ты… сдал это до пятницы». Пауза в один счёт, не больше. Послушай, как это звучит. Скорее всего, покажется театрально, потому что ты слышишь себя изнутри, а слушатель слышит иначе.

Потом сделай паузу после фразы. Скажи и помолчи три счёта. Это самое трудное, потому что в тишине сразу хочется добавить объяснение. Не добавляй. Три счёта, потом можно продолжать. Это упражнение на выдержку, и оно тренирует именно её, а не красноречие.

Второй шаг — темп. Возьми любую историю, которую рассказываешь часто, и расскажи её на треть медленнее, чем обычно. Не растягивай слова, а делай паузы там, где обычно их проглатываешь: перед главным, после главного, перед сменой темы. Запиши себя и послушай. В записи это звучит не так странно, как кажется в момент речи.

Третий шаг — в жизни. На этой неделе выбери один разговор и в нём сделай две вещи: перед ответом на вопрос выдержи один вдох, а после своей важной фразы не добавляй ничего. Всего два действия, в одном разговоре. Запиши, что произошло. Ничего страшного не случится, и это главное, что нужно узнать про паузу.

Темп и пауза — самая быстрая настройка голоса, которая у меня была. Она не требует ни смелости, ни подготовки, ни пересмотра характера. Нужно только разрешить себе не спешить и не заполнять каждую секунду тишины. Спешка читается как страх, ровный темп и паузы читаются как спокойствие, и это происходит независимо от того, что ты говоришь.

Пауза — не провал в речи, а её часть. Она отделяет главное, даёт вес фразе и оставляет место для мысли, которая появляется только в промежутке. Человек, который умеет помолчать, не выглядит пустым: он выглядит тем, кто думает.

В следующей главе мы соберём всё, что разобрали до сих пор. Голос складывается из четырёх частей, и каждую можно настраивать отдельно, не трогая остальные. Это самая полезная схема в книге, потому что она превращает голос из таланта в устройство.

Из чего складывается голос

На первом курсе я думал, что голос — это то, что дано или не дано. У соседа он есть: он говорит, и его слушают. У меня его нет: я говорю, и меня переспрашивают. С этой мыслью я прожил года два, пока не попал на разбор, где преподавательница разложила голос на части, и оказалось, что части эти не связаны между собой так, как я думал.

Она сказала примерно так: голос — это не звук, а способ. Звук у тебя один и его не поменять, а способ складывается из четырёх вещей, и каждую можно настраивать отдельно. Что ты говоришь. Как ты это говоришь. Зачем ты это говоришь. И где ты молчишь. Четыре части, и проблемы обычно не во всех сразу, а в одной или двух, и именно поэтому человек, который считает, что у него «нет голоса», часто ошибается в диагнозе.

Я попробовал приложить эту схему к себе и обнаружил, что у меня всё наоборот тому, что я думал. «Что» у меня было в порядке: я знал, что хочу сказать, готовился, продумывал. «Как» было слабым: темп, громкость, паузы. «Зачем» я вообще не рассматривал как отдельную вещь, а зря: половина моих разговоров была не про то, что я хотел, а про то, чтобы произвести впечатление. И «где молчишь» я не считал частью голоса, пока не увидел, как много говорю лишнего.

Эта глава — разбор. Мы разберём четыре части голоса по отдельности, посмотрим, как они соединяются, и найдём то место, где у большинства людей находится настоящая поломка. Потому что, пока голос кажется одним неделимым талантом, с ним ничего нельзя сделать. Как только он распадается на части, каждая часть становится задачей, а задача решается.

Староста была для меня примером человека, у которого всё четыре части в порядке, и я долго не мог понять, как это получилось. Потом я узнал её ближе и увидел, что она не родилась такой. На первом курсе она боялась говорить на собраниях и однажды, по её словам, полгода молчала на всех обсуждениях, потому что считала, что скажет глупость. Изменение пришло не сразу и не через смелость.

Она рассказала, как начала: выбрала одну вещь, которую может делать хорошо, — объявления. Просто сообщать людям, что и когда будет. Это было узко, но в этой узости она натренировала «что»: научилась говорить коротко и по делу. Потом перешла к «как»: стала следить за темпом, потому что на объявлениях заметила, что, когда торопится, её переспрашивают. Потом дошла до «зачем»: перестала добавлять объяснения, которых никто не просил. И только в конце заметила четвёртую часть — что молчание тоже её, и что не обязательно заполнять каждую паузу на собрании.

Сосед, наоборот, был силён в «как» и слаб в «что». Он говорил прекрасно: громко, с интонацией, с шутками, с умением держать комнату. Но если вслушаться, он часто не говорил ничего определённого. Он мог двадцать минут рассказывать историю, в которой не было ни одного факта, и люди смеялись и не замечали. Это работало в компании и рассыпалось на практике, где нужно было сказать по существу, коротко и точно.

Преподавательница как-то разобрала с нами случай, который я потом применял много раз. Студент пришёл на практику и не мог поговорить с человеком: тот отвечал односложно, и разговор не шёл. Мы начали разбирать и сначала решили, что проблема в «как»: студент говорил слишком быстро. Потом посмотрели внимательнее и увидели, что дело в «зачем»: он говорил, чтобы закрыть протокол, а не чтобы понять человека. И человек это чувствовал, хотя не мог бы объяснить.

Потом она показала нам другой случай, где человек говорил правильно, с заботой, медленно, а разговор всё равно не шёл. Там была поломка в «что»: он задавал вопросы, ответы на которые не имели значения. «Как спали?» — спрашивал он, и человек отвечал «нормально»,

потому что это был вопрос из формы, а не из интереса. Правильная форма с пустым содержанием не работает.

У меня была своя поломка, которую я нашёл последней. Я думал, что у меня слабое «как», и работал над темпом и громкостью. Стало лучше, но не сильно. Потом я случайно записал один свой разговор и услышал, что говорю много лишнего: объясняю то, о чём не спрашивали, добавляю оговорки, возвращаюсь к уже сказанному. Моё «где молчишь» было провалено полностью, и это портило всё остальное, потому что важное тонуло в шуме.

Первая часть — «что». Это содержание: какая мысль, какой факт, какое наблюдение. Слабое «что» узнаётся по тому, что после разговора трудно вспомнить, о чём он был. Сильное «что» — это когда у тебя есть одна ясная вещь, которую ты хочешь донести, и она не меняется по ходу речи. Настраивается эта часть просто и скучно: думать до разговора, а не в разговоре.

Вторая часть — «как». Это звук и время: громкость, темп, паузы, внятность. Слабое «как» не мешает понять смысл, но мешает его слушать: человек устаёт от твоей речи раньше, чем добирается до сути. Сильное «как» незаметно: его не хвалят, но и не замечают, и это лучший показатель. Настраивается тренировкой, как любая моторика, и довольно быстро.

Третья часть — «зачем». Это цель, с которой ты открываешь рот. Целей бывает немного: сказать что-то нужное, узнать, попросить, отказать, поддержать, произвести впечатление, закрыть неловкость. Слабое «зачем» — это когда цель не совпадает с тем, что ты делаешь: например, человек хочет близости, а говорит комплименты, которые читаются как оценка. Слушатель реагирует на цель, а не на слова, и потому несоответствие всегда чувствуется.

Четвёртая часть — «где молчишь». Это границы: где ты останавливаешься, что не говоришь, сколько держишь паузу. Слабая четвёртая часть выглядит как избыток: слишком много объяснений, слишком много оговорок, слишком много слов на одну мысль. Люди обычно не считают это частью голоса, а это самая заметная часть, потому что именно по ней слышно, есть ли у человека опора.

Части соединяются, но не заменяют друг друга. Сильное «как» при пустом «что» даёт обаятельного человека, которого нечего вспомнить. Сильное «что» при слабом «как» даёт умного человека, которого трудно слушать. Сильное «зачем» без «что» даёт искренность без содержания, а сильное «что» без «зачем» — лекцию, которую никто не просил. Работает только сочетание, и собирается оно по частям, а не целиком.

Есть и такая закономерность: слабая часть обычно прячется за сильной. Человек с хорошим «как» думает, что у него проблемы с подачей, и тренирует подачу ещё сильнее, потому что там виден результат. Человек с хорошим «что» считает, что дело в людях, которые не хотят слушать. Слабое место редко болит: оно онемевшее, и именно поэтому его так трудно найти без честного разбора. Обычно о нём узнаёшь от других или случайно, как я узнал про лишние слова.

Порядок настройки имеет значение. Начинать с «как» бессмысленно, если «что» не готово: красиво сказать нечего. Начинать с «что» трудно, если «зачем» не прояснено: непонятно, что именно готовить. Поэтому порядок такой: сначала «зачем» — зачем я вообще открываю рот в этом разговоре; потом «что» — какая одна вещь мне важна; потом «как» — в каком темпе и с какими паузами; и в конце «где молчу» — что я не буду говорить.

Есть и обратная зависимость, о которой редко думают. «Где молчишь» влияет на «что», потому что в паузах появляется мысль. Человек, который не оставляет себе тишины, говорит только то, что успел подготовить, и не находит ничего нового по ходу. А «как» влияет на «зачем», потому что спешка делает любую цель похожей на «поскорее закончить». Так что части не просто складываются, они друг друга держат.

И ещё одно: у каждой части свой признак поломки, и их полезно знать, чтобы не чинить не то. Если после разговора не помнишь, о чём он был, — «что». Если люди переспрашивают и отвлекаются, — «как». Если чувствуешь, что сказал не то, что хотел, — «зачем». Если чув-

ствуешь, что сказал слишком много и жаль слов, — «где молчишь». Ставить диагноз по этим признакам проще, чем по общему ощущению «я плохо говорю».

Первое, что стоит развести: голос и речь. Речь — это то, что звучит, её можно записать и послушать. Голос — это способ быть в разговоре, и он включает в себя молчание, которое записать нельзя. Поэтому работа над речью (темп, громкость, внятность) улучшает голос, но не создаёт его. Можно говорить правильно и не иметь голоса, и это распространённый случай.

Второе различение: сильная часть и любимая часть. Люди обычно тренируют то, что у них уже получается, потому что там быстрый результат. Сосед тренировал «как», потому что умел, и не трогал «что», потому что там было трудно. Я тренировал «что», потому что любил готовиться, и не трогал «где молчу», потому что не считал это проблемой. Настоящий рост начинается там, где слабо, а не там, где приятно.

Третье, что стоит развести: часть, которая не работает, и часть, которой ты не пользуешься. Это разные вещи. Бывает, что человек умеет и структуру, и паузу, и свои слова, но в разговоре не включает их, потому что волнуется и скатывается в привычное. Тогда дело не в навыке, а в состоянии: навык есть, доступа к нему нет. В таком случае тренировать надо не речь, а спокойствие, и это уже другая работа.

Третье: у каждой части есть свой предел, и это нормально. Нельзя иметь бесконечное «что»: у любого человека ограниченный запас мыслей и наблюдений. Нельзя всегда говорить в идеальном темпе: в волнении он сбивается. Задача не в том, чтобы довести все части до максимума, а в том, чтобы ни одна не проваливалась в ноль. Средние четыре части работают лучше, чем одна блестящая и три пустые.

Четвёртое: с разными людьми работают разные части. С человеком, который тебя любит, можно провалить «как» и всё равно быть услышанным. С незнакомым человеком «как» становится важнее, потому что у него нет причин терпеть неудобную речь. С человеком, который тебя не уважает, решает «зачем»: он слышит цель раньше слов, и если цель ясная и своя, разговор идёт иначе.

Пятое: «зачем» труднее всего признать. Люди не любят формулировать свои цели, потому что цели бывают некрасивыми: понравиться, произвести впечатление, доказать, что я не дурак. Признать это себе — уже половина работы, потому что некрасивая цель, названная честно, часто меняется сама. Гораздо хуже, когда человек говорит правильные слова, а целью имеет понравиться, и сам этого не знает.

И последнее: «где молчишь» — единственная часть, которую нельзя натренировать упражнением. Она тренируется решением: вот здесь я не буду говорить. Каждый раз это выбор, и каждый раз он даётся трудно, потому что тишина кажется упущенной возможностью. Но именно этим выбором голос и обретает границы, а без границ он превращается в шум, даже если все остальные части в порядке.

Есть ещё одно наблюдение про четвертую часть, которое стоит проверить. Люди, которые говорят слишком много, обычно делают это не из любви к речи, а из страха, что их прервут и они не успеют. Поэтому «где молчу» тренируется не молчанием, а доверием: если ты веришь, что тебе дадут сказать, ты говоришь меньше и точнее. Проверить это можно на простом опыте — скажи одну фразу и остановись, и посмотри, спросят ли тебя продолжения. Часто спрашивают, и тогда оказывается, что продолжение было нужно не тебе, а разговору.

И последнее: четыре части объясняют, почему чужие советы не работают. Человеку с провальным «что» советуют говорить громче, и он говорит громче пустое. Человеку с провальным «зачем» советуют структуру, и он структурирует не то. Прежде чем что-то менять, надо понять, какая часть у тебя слабая, и это понимание важнее любого упражнения.

Есть ещё один довод в пользу того, чтобы видеть голос как устройство. Пока он кажется талантом, любая неудача читается как приговор: не дано, не моё, не буду. Когда он разложен на части, неудача становится технической: здесь я не додержал паузу, здесь не сформулировал,

здесь говорил, чтобы понравиться. Техническую вещь можно поправить, и это меняет отношение к себе сильнее, чем любые слова поддержки. Я перестал считать себя человеком без голоса примерно тогда, когда смог назвать, что именно у меня не работает.

И ещё одна деталь, которая касается всех четырёх частей сразу. Они проявляются в разговоре не одновременно, а по очереди: сначала слышно «зачем», потому что человек чувствует цель раньше слов; потом «что», потому что он следит за смыслом; потом «как», потому что неудобная речь начинает мешать; и только в конце «где молчу», потому что избыток замечают, когда уже устали. Поэтому первое впечатление почти всегда складывается по цели, а не по формулировкам.

Из этого следует практический вывод, который пригодится в любом разговоре, где ты заинтересован быть понятым. Если времени мало, вкладывайся в «зачем» и «что», а не в «как». Люди простят неудобную речь и не заметят шероховатостей, но не простят непонятой цели: она ощущается как нечестность. И наоборот: слабая подача при ясной цели почти не мешает, потому что слушатель сам достраивает недостающее.

Инструмент называется «Четыре части», и он делается в два шага: сначала оценка, потом одна правка. Возьми лист и раздели его на четыре столбца: что, как, зачем, где молчу.

В первом столбце напиши три последних разговора, после которых у тебя осталось хорошее чувство. Во втором — три разговора, после которых осталось ощущение, что тебя не поняли. В третьем — три разговора, где ты говорил не то, что хотел. В четвёртом — три разговора, где ты сказал больше, чем следовало. Если таких случаев не вспоминается, бери любые три разговора за неделю и раскладывай их.

Теперь по каждому столбцу поставь себе оценку от одного до пяти, честно, без надежды. Пятёрка значит, что часть работает без твоего участия. Единица — что её нет. Дальше посмотри, где стоит самая низкая оценка: это и есть твоя поломка, и с неё надо начинать, а не с того, что интереснее.

Второй шаг — одна правка на две недели. Выбери слабую часть и работай только с ней. Если это «что», перед каждым важным разговором формулируй одну фразу: что я хочу, чтобы человек понял. Если «как», работай с темпом по предыдущей главе. Если «зачем», перед разговором спрашивай себя: чего я на самом деле хочу от этих секунд. Если «где молчу», выбери один разговор и в нём не добавляй объяснений, которых не просили.

Через две недели вернись к листу и поставь оценки снова. Скорее всего, слабая часть поднялась на один балл, а остальные не изменились. Это нормально: части настраиваются по одной, и это единственный способ не сойти с ума. Четыре части сразу не чинят, потому что внимание одно.

Голос — не талант, а устройство из четырёх частей: что говоришь, как говоришь, зачем и где молчишь. Каждую часть можно настраивать отдельно, и это хорошая новость для тех, кто считал, что ему «не дано». Не дано бывает звук, а способ собирается, и собирается он по частям, за месяцы, а не за один вечер.

Главное, что даёт эта схема, — точность диагноза. Вместо «я плохо говорю» появляется «у меня провалено где молчу» или «у меня не прояснено зачем». С таким диагнозом уже понятно, что делать, и не надо перестраивать всё сразу. Достаточно одной части и двух недель.

В следующей главе начнётся вторая часть книги, и она про методы. Первый метод — структура. Мы разберём, почему дослушивают не того, кто напирает, а того, у кого понятный порядок: начало, суть, что нужно. Это самая простая часть «что», и с неё удобно начинать.

Структура вместо напора

В деканате я однажды наблюдал, как два человека просили об одном и том же. Первый вошёл и начал издалека: рассказал, как ему важно получить справку, как он старается всё успевать, как у него сложились обстоятельства. Женщина за столом слушала, кивала и в конце спросила: «Так вам что нужно?» Он начал заново, ещё более подробно. Через пять минут выяснилось, что нужна справка о том, что он учится, и женщина сказала, что такие справки выдают в другом кабинете.

Второй вошёл и сказал три фразы: «Здравствуйте. Мне нужна справка о том, что я учусь, для военкомата. Куда с этим идти?» Он вышел через минуту с точным ответом. Разница была не в вежливости: первый был вежливее. Разница была в порядке, и порядок оказался важнее и обаяния, и подробностей, и напора.

Я узнал себя в первом. У меня была привычка объяснять, оправдываться, подводить базу, и только в конце говорить, чего я хочу. Я думал, что так правильнее: сначала человек поймёт контекст, потом поймёт просьбу. На деле получалось наоборот: пока шёл контекст, слушатель терял нить и начинал ждать, когда же будет дело.

Эта глава — про структуру, и она открывает вторую часть книги. До этого мы разбирали, что такое свой голос и из чего он складывается. Дальше пойдут методы, и первый из них самый простой: порядок. Слушают не того, кто напирает, а того, у кого понятная последовательность. Напор заменяет структуру, когда её нет, и почти всегда проигрывает.

Преподавательница учила нас говорить с людьми в три шага, и сначала это казалось мне примитивным. Шаг первый: коротко сказать, о чём речь. Шаг второй: сказать суть. Шаг третий: сказать, что нужно. Она называла это «вход, дело, просьба» и заставляла повторять на каждом разборе, пока не станет привычкой.

Я сопротивлялся, потому что мне казалось, что так говорят только в армии и в поликлинике. Мне хотелось говорить живо, с отступлениями, с деталями, которые делают разговор человеческим. Однажды я попробовал и то и другое на одном и том же человеке: сначала рассказал историю, потом пересказал ту же просьбу в три фразы. Во втором случае он сделал то, о чём я просил, сразу. В первом он долго не понимал, чего я хочу, и в итоге согласился на что-то другое.

Сосед был мастером напора. Он умел так занять человека разговором, что тот соглашался, чтобы разговор закончился. Это работало, но у этого была цена: люди соглашались и не делали. Он злился и говорил, что его подводят, а я видел другое: он получал согласие, но не получал понимания. Человек кивал, потому что было непонятно, а кивок при непонимании ничего не значит.

Староста говорила с преподавателями так, что её просьбы выполнялись. Я слушал её однажды в коридоре: она подошла и сказала, что нужно перенести занятие, потому что группа идёт на практику. Потом объяснила, на какое время, и спросила, возможно ли это. Вся реплика заняла полминуты, и в ней не было ни одного лишнего слова. Преподаватель посмотрел в расписание и согласился.

Я спросил её потом, готовится ли она. Староста ответила, что да, всегда, и что готовится она не к тому, что скажет, а к порядку. Она держит в голове три вещи: что нужно, почему нужно и что она скажет, если откажут. Третья вещь меня удивила, и она объяснила: «Если у меня нет ответа на отказ, я начинаю уговаривать. А уговаривать — значит терять свой голос».

У меня был случай, когда структура спасла меня от провала. На практике нужно было сказать человеку, что ему придётся прийти ещё раз. Я знал, что он рассердится, и обычно в таких случаях начинал издалека, чтобы смягчить. В этот раз я сказал сразу: «Вам нужно прийти ещё раз, в четверг. Результат будет готов только к среде, поэтому сегодня смысла ждать нет».

Он поворчал, но пришёл в четверг. Когда я начинал издалека, люди сердились сильнее, потому что чувствовали, что от них что-то скрывают.

Первое: у слушателя ограниченное терпение к неопределённости. Пока он не понимает, о чём речь, он тратит силы на догадки, и к моменту, когда ты добираешься до сути, он уже устал. Структура экономит эти силы: с первой фразы понятно, куда идёт разговор, и дальше можно слушать спокойно. Это не про ум слушателя, а про его ресурс.

Второе: понятный порядок делает речь предсказуемой, а предсказуемость не скучна, а удобна. Человек знает, что сейчас будет суть, потом просьба, и ему не надо следить за поворотами. Освободившееся внимание он тратит на содержание, а не на навигацию. Именно поэтому простая структура воспринимается как уважение: ты не заставляешь человека работать над расшифровкой.

Третье: структура заменяет напор. Напор нужен там, где слушатель не понимает, чего от него хотят, и говорящий пытается продавить решение силой. Когда просьба ясна, давить не на что: человек либо может выполнить, либо нет. Напор в этом месте только мешает, потому что превращает простой вопрос в борьбу, где надо защищаться.

Четвёртое: три шага работают в любом порядке разговора, но не в любом порядке слов. Вход нужен первым, потому что он задаёт рамку. Суть идёт второй, потому что она отвечает на вопрос «в чём дело». Просьба идёт третьей, потому что она требует решения, а решение принимают, когда поняли. Если поставить просьбу первой, человек начнёт защищаться раньше, чем поймёт, от чего.

Пятое: структура не отменяет тепла. Многие думают, что три шага — это сухость, и потому добавляют вступление про погоду, чтобы «смягчить». Смягчает не вступление, а тон и внимание. Можно сказать три фразы тепло, и можно сказать их холодно; структура задаёт порядок, а не интонацию. Тепло живёт в том, как ты смотришь и как называешь человека, а не в количестве слов до просьбы.

Шестое: у структуры есть варианты, и это важно, потому что одна схема на всё быстро приедается. Разговор с преподавателем, разговор с другом и разговор с человеком, который тебе обязан, требуют разной степени прямоты. Но во всех случаях работает одно правило: сначала рамка, потом дело, потом то, что нужно. Меняется длина шагов, а не их порядок.

Седьмое: структура спасает в момент волнения. Когда человек нервничает, его речь рассыпается, и он хватается за первое, что приходит. Если у него есть порядок, он держится за него, как за перила: три шага можно проговорить даже с пустой головой. Это главная практическая ценность схемы — она работает не в спокойствии, а в неудобстве.

Восьмое: структура помогает и тогда, когда разговор идёт не по плану. Человек отказывает, перебивает, уводит тему — и ты возвращаешься к своему порядку, потому что помнишь, на каком шаге находишься. Без структуры в такой момент теряется всё: и цель, и аргументы. Со структурой теряется только нить, а её можно восстановить одной фразой: «Я понимаю. Но мне нужно вот что».

Первое различение: структура и заготовленный текст. Заготовка — это когда человек выучил фразы и произносит их, не глядя на собеседника. Структура — это когда у него есть порядок и одна цель, а слова он подбирает по ходу. Заготовка ломается от первого возражения, структура выдерживает разговор, потому что в ней есть место для ответа другого.

Тут стоит сказать и про случай, когда структуры нет вообще. Бывает, что человек говорит по кругу: возвращается к тому же, повторяет, добавляет детали, но так и не доходит до просьбы. Со стороны это выглядит как нерешительность, а изнутри — как честная попытка объяснить. Он объясняет и объясняет, потому что боится назвать, чего хочет: пока просьба не названа, можно ещё надеяться, что её выполнят без слов. Это самая утомительная форма разговора для обеих сторон, и выйти из неё можно только одним способом — сказать, что нужно.

Второе: короткий вход и длинный вход. Короткий — одна фраза, которая вводит в тему: «Я по поводу справки». Длинный — три-четыре фразы контекста, и он нужен там, где человек не знает обстоятельств: например, в разговоре с тем, кто не в курсе твоей ситуации. Ошибка не в длине, а в несоответствии: длинный вход там, где всё понятно, читается как увиливание.

Тут полезно запомнить одну фразу, которая спасает в разговорах с занятыми людьми: «У меня вопрос на минуту». Она делает две вещи сразу — обозначает рамку и обозначает цену. Человек понимает, что его не задержат надолго, и включает внимание вместо защиты. Если разговор действительно окажется длиннее минуты, он уже втянут, и это не обман, а честный вход, за которым следует нормальное дело.

Третье: суть и подробности. Суть — это одна фраза, которая отвечает на вопрос «что происходит». Подробности идут после и только те, которые нужны для решения. Люди обычно вываливают все подробности сразу, потому что боятся, что их не поймут, и в этом страхе теряют главное. Подробность, сказанная после сути, воспринимается как пояснение; та же подробность до сути воспринимается как шум.

Четвёртое: просьба и объяснение просьбы. Просьба должна быть сформулирована так, чтобы на неё можно было ответить «да» или «нет». «Может, ты как-нибудь посмотришь» — это не просьба, это приглашение к обсуждению, и человек справедливо не понимает, чего от него хотят. «Посмотри, пожалуйста, до пятницы» — просьба, на неё есть ответ. Ясность тут не грубость, а уважение к чужому времени.

Пятое: что делать при отказе. Структура включает в себя четвёртый элемент, о котором обычно забывают: что ты скажешь, если откажут. Не для того, чтобы уговорить, а для того, чтобы не потерять себя в момент отказа. Заранее решённое «хорошо, тогда я сделаю иначе» спасает от унижения и от пустых обещаний, которые человек даёт, лишь бы не уходить с пустыми руками.

И ещё одно: порядок надо произносить не по пунктам, а слитно. Человек, который говорит «во-первых, во-вторых, в-третьих», звучит как докладчик, и слушатели начинают считать пункты вместо того, чтобы слушать смысл. Три шага — это внутренняя рамка, а не внешняя разметка. Снаружи должна быть обычная речь, в которой просто сначала названо дело, потом суть, потом просьба, и никто не замечает, что это была схема.

Шестое: структура в разговоре, где цель не просьба. Не всякий разговор нужен, чтобы что-то получить. Иногда нужно рассказать, поддержать, извиниться. Там схема другая, но принцип тот же: сначала рамка, потом главное. В извинении рамка — это признание, главное — что именно ты сделал не так, и только потом — что будет дальше. Без рамки извинение звучит как оправдание, и люди это чувствуют.

И последнее: структура видна со стороны и создаёт ощущение надёжности. Человек, который говорит по порядку, воспринимается как тот, кто знает, чего хочет. Это не всегда правда: он может так же сомневаться, как и все. Но ощущение возникает, и оно работает на разговор, потому что собеседнику легче иметь дело с ясной позицией, чем с туманом, в котором он должен сам догадаться, о чём речь.

Есть и такая тонкость: структура не спасает от плохой новости. Если человеку предстоит услышать неприятное, три шага делают это неприятное яснее, и иногда ясность воспринимается как жестокость. Мне говорили это дважды, и оба раза я потом думал, что дело не в структуре, а в том, что я произносил шаги без паузы между ними. Плохое надо говорить по порядку и с остановками, иначе порядок читается как приговор, зачитанный по бумаге.

И ещё одно, про разговоры, где структура не работает. Есть люди, которым нужно сначала выговориться, и любая попытка сразу перейти к делу воспринимается ими как невнимание. С ними порядок другой: сначала дать им сказать, потом коротко назвать суть и попросить. Это не отступление от схемы, а её вариант для конкретного человека, и он тоже держится на порядке, просто на другом.

Восьмое: у структуры есть ещё одна функция, о которой редко говорят. Она защищает от собственных отступлений. Человек, у которого есть порядок, замечает, когда он ушёл в сторону, потому что помнит, на каком шаге находится. Без порядка отступление незаметно: речь течёт, тема меняется, и через пять минут ты говоришь уже о другом, а просьба так и не прозвучала. Структура работает как поводок, который ты держишь сам, и это не ограничение, а страховка.

Девятое: структура экономит силы обоим — слушателю и тебе. Когда порядок известен, не надо решать, что говорить дальше, — надо только наполнять шаги. Освободившееся внимание уходит на человека: на его лицо, на его реакцию, на то, где он не понял. Именно так разговор и становится обоюдным. Пока человек думает, как бы не сбиться, он не видит собеседника; когда порядок автоматичен, видит.

И последнее, практическое: у структуры есть цена — она делает речь похожей на другие твои речи. Это нормально для деловых разговоров и не годится для тех, где важна живость. Поэтому схему стоит держать в голове как каркас, а не произносить вслух как формулу. Люди не должны слышать три шага, они должны слышать тебя.

Инструмент называется «Три шага», и его надо осваивать в разговорах, где ты просишь что-то небольшое: передать, подождать, уточнить, зайти позже. На важном разговоре тренироваться труднее, потому что там волнение съедает порядок.

Первый шаг — вход. Одна фраза, которая обозначает тему. «Я по поводу практики». «Мне нужно уточнить одно». «Я с вопросом про справку». Она не должна быть красивой, она должна быть короткой. Пиши такие фразы заранее, по одной на каждую ситуацию, которая повторяется: их немного, и они быстро становятся автоматическими.

Второй шаг — суть. Одна-две фразы, которые объясняют, в чём дело. Здесь важно удержаться от подробностей, которых просит твоя тревога. Если чувствуешь, что начинаешь объяснять больше, чем нужно, остановись и проверь: это нужно для решения или это нужно мне, чтобы оправдаться.

Третий шаг — просьба. Одна фраза с ясным ответом. Не «может быть», не «если тебе не сложно», не «как-нибудь». Просьба должна быть такой, чтобы человек мог сказать «нет» без неловкости, потому что просьба, на которую нельзя ответить отказом, воспринимается как давление, даже если сказана вежливо.

Четвёртый шаг, который стоит держать в голове, но не обязательно произносить, — ответ на отказ. Реши заранее, что ты скажешь, если услышишь «нет». Хороший вариант всегда один и тот же: спокойное «понятно, тогда я сделаю так». Он не закрывает разговор и не оставляет осадка. Он показывает, что ты пришёл просить, а не требовать.

Тренируйся неделю на мелочах: в столовой, в библиотеке, в деканате, в общежитии. Каждый раз, когда просишь что-то, проверяй, есть ли в твоей речи три шага. Через неделю заметишь, что говоришь короче и что люди реагируют быстрее. Не потому, что стали добрее, а потому, что им стало понятно.

Структура заменяет напор, потому что напор нужен только там, где непонятно, чего от тебя хотят. Когда просьба ясна, давить не на что: человек либо может её выполнить, либо нет, и разговор идёт спокойно. Три шага — вход, суть, просьба — делают речь предсказуемой, а предсказуемость освобождает внимание для содержания.

Это не приём влияния и не способ получить желаемое любой ценой. Это способ не потерять свой голос в разговоре, где нужно о чём-то попросить. Человек, который говорит по порядку, не выглядит ни просителем, ни давящим: он выглядит тем, кто знает, чего хочет, и уважает чужое время.

В следующей главе — про честность. Потому что структура может стать техникой, если за ней ничего нет, а техники в этой книге не работают: их слышно как манипуляцию. Мы

разберём, почему честность слышна как голос, и что делать с фразами, в которые ты сам не веришь.

Честность вместо техник

Я долго собирал приёмы. У меня была папка с заметками: как начать разговор, как задать вопрос, как перевести тему, как закончить, чтобы человек остался доволен. Некоторые приёмы я даже применял, и они работали, но как-то странно: человек соглашался, разговор шёл гладко, а после оставалось ощущение, что я был на встрече, а не в разговоре.

Один случай меня вылечил. Я готовился к разговору с преподавателем о переносе зачёта и выучил схему: сначала согласие, потом проблема, потом предложение. Всё по правилам. Я вошёл и начал с согласия: сказал, что понимаю, как важна дисциплина. Преподаватель посмотрел на меня и спросил: «Ты что-то хочешь попросить?» Я сказал, что хочу. Он ответил: «Тогда проси, не надо со мной разговаривать как с покупателем».

Вот это «как с покупателем» было точным. Я не говорил с человеком, я проводил процедуру. Схема была правильная, слова были вежливые, а за ними ничего не стояло, кроме желания получить своё. И преподаватель это услышал раньше, чем я успел добраться до сути. Приём слышен как приём, и это его главный недостаток.

Эта глава — про честность, и я сразу оговорюсь: здесь не будет обещания, что честность решает все разговоры. Она не решает: иногда человеку не нужна твоя правда, иногда он занят, иногда он просто не хочет. Честность делает другое: она убирает из речи то, что мешает тебе звучать собой. Всё, что остаётся после этой уборки, и есть твой голос.

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.