

Глава 6

Следите за своим языком

Искренность. Если вы умеете ее подделывать, то вы имеете все.

*Джордж Бёрнс**

Наш стиль общения с людьми во многом влияет на то, что они думают о нас. И большую роль здесь играет не только что мы говорим, но и то, как мы это делаем. Приобретение навыков общения поможет исправить отношения с людьми, обеспечить лучшие возможности трудоустройства и убедительно донести информацию или точку зрения до слушателей.

Язык влияет на то, как мы видим разные явления. Специалисты по связям с общественностью и рекламе отлично знают это, как и политики, высокопоставленные чиновники и вообще работающие с речевой информацией. Давно известно, что использование различных характеристик для одного объекта вызывает разную реакцию у публики. Необходимо понимать, какой набор слов и какой тип речи стоит использовать для достижения той или иной цели. Когда мы контролируем эти параметры, мы можем приспособливать свой язык к своим намерениям и ситуациям, которые мы описываем.

Да/нет

Начнем с простого: «да» и «нет». Порой мы говорим одно, а думаем другое. В культурах некоторых народов, например, невежливо говорить «нет». У других же, наоборот, считается вежливым, когда человек

* Джордж Бёрнс (1896–1996) — американский актер, комик, автор десяти книг, лауреат премии «Оскар». Его актерская карьера длилась 94 года и считается одной из самых долгих в американском шоу-бизнесе. *Прим. перев.*

говорит «нет», подразумевая при этом «да». Например, в Иране принято отказаться от первого предложенного хозяином угощения. Только после того, как он настоятельно попросит вас принять предложение, вы можете согласиться.

Я часто использую дихотомию «да» и «нет» в простом упражнении. Я выбираю пару людей и прошу их провести беседу, в которой один участник все время повторяет «да», а другой постоянно отвечает ему «нет». После нескольких минут такого разговора я прошу их поменяться ролями.

Большинству легче говорить «да». Немало моих студентов признавались, что им комфортнее говорить «нет». И очень немногие сообщали, что им все равно. Для меня главное в этом упражнении — психологическая составляющая. Ее содержание разнится. Например, это может быть спор, обыденный разговор, обмен шутками или даже ухаживание. Идея в том, чтобы участники почувствовали разницу между словами и музыкой разговора. Для упражнения я написал слова: *да, нет, да, нет, да, нет*, а слушатели должны придумать для разговора музыку или даже хореографию (каким тоном произносить «да» или «нет» и какой конкретно язык жестов использовать). После обдумывания результатов многие мои слушатели корректируют свой выбор любимой музыки так, чтобы она помогала им лучше понять себя.

И/но

Здесь слова явно верховенствуют над музыкой. Обычно жизненные ситуации требуют от нас союза «и», а не «но». Однако на деле мы гораздо чаще используем «но». Эта подмена стала уже такой привычной, что кажется нам правильной. К сожалению, зачастую она превращает нейтральную фразу в отрицательную.

Рассмотрим пример: «Я хочу пойти в кино, *но* должен сделать работу». В данном предложении союз «но» связывает две части: «Я хочу пойти в кино» и «Я должен сделать работу». Предположим, обе эти части верны. Тогда ситуация должна была бы быть представлена предложением: «Я хочу пойти в кино *и* я должен сделать работу». На деле кино и работа не противоречат друг другу. Союз «но» может быть употреблен в просторечии. Однако он не отражает всей правды.

Когда вы используете союз «но», вы создаете конфликтную ситуацию, которой на самом деле нет. Если вы используете союз «и», то в большинстве случаев конфликта не возникает. Вы можете выбрать, а можете не выбирать между кино и работой. Союз «но» закрывает вам свободу выбора, тогда как союз «и», наоборот, ее открывает. Более того, союз «но» часто придает следующему за ним утверждению непонятный смысл. В общем, его следует избегать.

Так что же делать с этим «но»?

Всегда, когда вы стремитесь чего-то достичь, помните, что вы ограничиваете себе свободу маневра союзом «но». Представьте себе, например, что вы хотите получить престижную зарубежную стажировку. Однако она требует значительного числа перелетов. Вы говорите себе: «Я хотел бы получить эту стажировку, но я боюсь летать». Внутренним ответом вашему мозгу будет: «Ну что же, такова жизнь. Похоже, эту стажировку я не получу».

Если же вы измените вторую часть своего утверждения на «и я боюсь летать», мозг начнет соображать, как ему логически связать две части предложения. Может, сто́ит сходить к врачу? Или заняться медитацией?

Однако если в разговорах вы будете бесконечно употреблять союз «и», то станете выглядеть странно. Несколько лет назад я проделал эксперимент, без остановки употребляя только «и» в течение всех выходных. Поверьте: лучше вам этого не делать.

Я нашел решение: вслух в положенных местах произношу «но», а внутренне для себя в тот же момент говорю «и». В целом этот прием работает хорошо. Правда, когда прошедшие мой семинар слушатели слышат от меня «но», они неизменно с удовольствием публично меня поправляют. Я смеюсь, и мне это не нравится. Пожалуйста, не лезьте со своими умничаниями к другим, лучше разберитесь с собой. Если хотите поучить своих друзей и родственников, лучше дайте им экземпляр этой книги. Это будет гораздо лучше для ваших взаимоотношений.

Ваша очередь

Чтобы почувствовать сказанное мной на практике, следующие пять раз, когда вы будете говорить «но», постарайтесь заменить его в уме на «и». Делайте это молча, просто повторяя про себя только что сказанную вслух фразу и заменяя в ней всего один союз. Обратите внимание на свои ощущения.

Должен/хочу

Следующее в нашем списке слов, которые вам следует употреблять как можно реже, — «должен». Истинная ситуация всегда обозначается словом «хочу». Я обычно не спорю с людьми на этот счет, а предлагаю простое упражнение, которое лучше выполнять с партнером. Он должен заменять в произнесенном вами предложении слова «Я должен» на слова «Я хочу». Например, вы говорите: «Я должен закончить свою работу», а ваш партнер отвечает: «Ты хочешь закончить свою работу».

Этот прием можно применить к чему угодно. Он показывает, как много значат ваши желания в тех решениях, которые кажутся вам навязанными. Например, «Я должен дышать» превращается в «Я хочу дышать».

«Что? Но ведь я действительно должен дышать!» — скажете вы.

И правда... если хотите жить. Есть другой вариант — совершить самоубийство и прекратить дышать. Выбор в пользу продолжения дыхания — правильная тактика, если вы хотите остаться в живых.

Ваша очередь

Чтобы почувствовать сказанное мной на практике, следующие пять раз, когда вы будете говорить «Я должен», постарайтесь заменить в уме «должен» на «хочу». Делайте это молча, повторяя про себя только что сказанную вслух фразу и заменяя в ней всего одно слово.

Это упражнение помогает людям понять, что все их действия (даже неприятные) они совершают по своему выбору. Хороший пример — случай с моим хорошим другом Озгуром. Когда он учился в моей группе, он никак не мог заставить себя сказать, что хочет пройти курс математики (того требовала программа магистратуры). Озгур точно знал, что не хочет проходить этот курс и не стал бы этого делать, если бы не требования.

Получив степень магистра, Озгур пошел работать в одну компанию, но через год вернулся в Стэнфорд в докторантуру. И в первую очередь нашел меня и пригласил на ужин в турецкий ресторан в Сан-Франциско. За ужином он сказал мне, что, хотя до сих пор считает курс математики в магистерской программе ненавистным, но понимает, что всегда хотел пройти его, потому что плюсы от этого существенно перевешивали дискомфорт. Я ждал этих слов. С того вечера начались наши традиционные встречи, в ходе которых мы обошли почти все турецкие рестораны в округе.

Даже если Озгур не осознавал этого и по возвращении в аспирантуру, упражнение «должен/хочу» явно на него подействовало. Ведь повседневная

жизнь — это не точные науки. В некоторых научных областях, скажем в математике, единственного отрицательного примера достаточно для доказательства того, что тезис или теорема не работают. В жизни наоборот. Если что-то срабатывает у вас хотя бы в большинстве случаев, это уже может считаться правильным ориентиром.

Если бы Озгур проанализировал свою жизнь и понял, что единственное, чего он не хотел делать, но должен был, — пройти курс математики, то мог бы считать, что сделал в жизни все, что хотел. Надеюсь, вы слышали такую поговорку: «Исключение подтверждает истинность правила»? Если вам трудно найти хоть одно исключение, вы можете считать, что прожили свою жизнь в соответствии с правилами²⁰.

Не могу / не буду

Теперь взглянем на сочетание «не могу» с «не буду». Протестировать эту пару можно так же, как и в предыдущем упражнении. Например, если вслух вы говорите: «Я не могу прекратить дышать», то про себя вы должны сказать: «Я не буду прекращать дышать». Простое изменение «не могу» на «не буду» может оказаться очень действенным. «Не могу» подразумевает беспомощность, «не буду» — собственную волю и наличие выбора.

Такие же упражнения полезно проделать с парами «мне нужно / я хочу» и «боюсь, что / хотел бы». В соответствующих заменах присутствует существенное отличие. Вторые части пар подразумевают усиление вашей самооценки и той роли, которую вы играете в действии.

«Помогать» и «мне следует»

А еще нам стоит реже употреблять слова «помогать» и «быть обязанным». Если вы сравните глагол «помогать» с глаголами «поддерживать» или «способствовать», то сложности с использованием первого сразу станут понятны. Когда вы помогаете кому-то, скорее всего, вы относитесь к нему свысока, как к беспомощному человеку. Когда же вы поддерживаете кого-то, то относитесь к нему достойно и видите, что он в принципе сам в состоянии сделать необходимое. Поддерживать — сильное слово, а *помогать* — слово, подразумевающее наличие у вашего партнера некой слабости.

«Мне следует...» — несколько разоружающее словосочетание. Оно подразумевает действие по обязательству или внешнему побуждению. Это примерно как «должен» в паре «должен/хочу». Упражнение с использованием этого сочетания строится так: один из участников произносит предложение, начинающееся с «мне следует». Партнер отвечает: «Что значит “мне следует”?» Через две минуты первый участник понимает бессмысленность «мне следует», и партнеры меняются ролями с таким расчетом, чтобы и второй участник тоже пришел к такому же выводу. Вы можете проделать это упражнение и в одиночку. При этом вы получите не меньше удовольствия.

Вопросы «почему»

В межличностных отношениях лучше избегать вопроса «почему». Он содержит отрицательный и даже порицающий оттенок, который вызывает у объекта инстинктивное желание оправдаться.

Четко выражайте свою позицию, используя местоимение «я». Например, вместо того чтобы задать вопрос: «Почему ты выбрал Джейн в помощники?», скажите: «Я задета тем, что ты выбрал Джейн в помощники».

Прямой и честный разговор экономит время и позволяет более эффективно достигать целей. В данном случае ответ о том, почему была выбрана Джейн, может стать оправданием в виде *прекрасной причины* и не потребует от вас дальнейшей расшифровки вашего чувства обиды.

Общие вопросы

Обычно в разговоре используются информационные вопросы, вопросы о мнении собеседника и риторические вопросы.

Следует помнить, что *не все вопросы задаются по существу*. Никакого вопроса нет в приветствиях «Как дела?», «Как прошел ваш день?» или «Как вы себя чувствуете?». На них никто не ждет ответа.

Эти вроде бы бессмысленные вопросы служат для того, чтобы подчеркнуть дружелюбие по отношению к тому, кому они задаются. Когда

я слышу их от незнакомых людей, я прежде всего думаю об их расположении и играю свою роль, отвечая так, как положено в обществе. Но мне труднее сохранять это отношение к таким вопросам, когда они оказываются частью чьей-то работы. Однажды в меня вселился дьявол, и у меня состоялся следующий разговор с кассиршей в супермаркете:

Она: Как поживаете?

Я: Умираю от рака.

Она: Хорошо.

Я: Хорошего дня.

Было понятно, что она произносила фразы «на автопилоте» и даже не вслушивалась в мои ответы.

Такие вопросы многие люди задают просто для того, чтобы заполнить паузу. Они чувствуют, что должны что-то сказать, и задают вопрос. Как и та кассирша, они на самом деле не интересуются содержанием ответа. Их внимание чем-то отвлечено, они даже не прислушиваются. Иногда они задают следующий вопрос прежде, чем получат ответ на предыдущий. Тогда задавать содержательные вопросы не имеет смысла. Если спрашивающего ваш ответ не интересует, то его вопрос нельзя отнести к разряду *настоящих*.

В отношениях «учитель/ученик» или «руководитель/работник» вопросы могут использоваться для обозначения статуса человека, задающего их. Например, если я учитель, а мои ученики задают мне вопросы, это показывает, что они меня уважают и хотят получить ответ! Они считают меня умным. Правильно?

Но случается и обратная ситуация: они могут хотеть, чтобы я заметил, что они задают умные вопросы. Никогда не встречали на массовых мероприятиях людей, которые задают выступающему вопрос за вопросом? Не возникало ли у вас мысли, что они хотят привлечь внимание зала к себе? Ведь тот человек, которому говорят с трибуны: «Это хороший вопрос», сам приобретает определенный статус. Вся их цель может быть в том, чтобы другие видели, что они общаются с сильными мира сего на одной волне.

Однажды летом я вел семинар для молодых исследователей на болгарском курорте на Черном море. После долгой рабочей недели

я предвкушал прелести прощального банкета, который был запланирован на последний день. Когда я прибыл на мероприятие, оно было уже в разгаре. Я прошел к винному столику и налил себе бокал вина. Когда я обернулся, чтобы оглядеть зал, все присутствующие сидели на полу. Я спросил профессора — организатора вечера, в чем дело. Он ответил, что все хотят задать мне вопросы.

Последнее, о чем я мечтал тогда, — провести вечер, отвечая на вопросы участников семинара. Но я не хотел быть грубым и чувствовал себя обязанным пойти навстречу слушателям. Поэтому я попросил поднять руки тех, у кого есть вопросы. Мне показалось, что вопросы были у всех. На секунду я увидел, как мои мечты о приятном расслабляющем вечере медленно уплывают вдаль. Отчаявшись, я попросил всех закрыть глаза и представить себе, что они задают мне вопросы. Затем я попросил их представить себе, как я отвечаю. Наконец я попросил собравшихся открыть глаза и поднять руки тех, кто не получил ответа. Никто руки не поднял. Тогда я сказал: «Вот и хорошо. А теперь давайте веселиться».

Я до сих пор уверен в том, что настоящих вопросов в том зале тогда не было: ведь у моих слушателей имелась целая неделя на то, чтобы спрашивать меня о чем угодно. Но больше всего я доволен тем, что организаторам мероприятия не удалось нарушить мои планы. Не знаю уж, какие мои ответы они себе напридумывали, но вечер удался на славу. Чтобы вопрос был настоящим, спрашивающий должен преследовать цель получения конкретной информации. Например, «Как вас зовут?», «Сколько сейчас времени?» или «Как быстрее добраться отсюда в аэропорт?». Все эти вопросы выглядят как настоящие. Однако и здесь мы не можем быть до конца в этом уверены, пока не узнаем, действительно ли спрашивающий заинтересован в конкретной информации. Вопрос «Как вас зовут?» может быть задан только для заполнения паузы. «Сколько сейчас времени?» — началом флирта. «Как быстрее добраться отсюда в аэропорт?» — уловкой коллеги, направленной на то, чтобы побудить вас поинтересоваться деталями его интересной поездки.

Некоторые вопросы серьезно влияют на взаимосвязи между людьми. Если, спрашивая о чем-то, мы вовлекаем других людей в процесс осмысления ситуации, то мы задаем *генеративный (порождающий)*

вопрос. Если к тому же мы по-настоящему заинтересованы в ответе, то мы задаем одновременно и настоящий, и генеративный вопрос. Такие вопросы сопровождают диалоги, которые интересны и спрашивающим, и отвечающим и которые вовлекают их в обмен информацией. Они поддерживают разговор между сторонами, который зачастую выходит за пределы простой передачи информации.

Достижение цели часто взаимосвязано с межличностными отношениями. Легче быть вместе. Когда коллеги и руководство уважают вас, вы обычно продвигаетесь дальше по пути к цели. Когда друзья чувствуют в вас искреннюю заинтересованность, вам удастся устанавливать с ними более длительные и полноценные отношения. Когда вы задаете ничего не значащие вопросы, люди ощущают это даже на подсознательном уровне. Поэтому не заполняйте ими паузы в разговоре. Если вы хотите спросить у коллеги, как прошел его день, будьте готовы внимательно и участливо выслушать ответ.

Контекст

Контекст, в котором вы произносите фразы, серьезно влияет на их смысл и восприятие их другими. Не раз бывало так, когда я что-то кому-то говорил, а потом был ошеломлен, узнав, как извращенно были поняты мои слова. Мы с Рут однажды уходили с вечеринки, которая была организована клубом профессорско-преподавательского состава Стэнфордского университета. Жена сказала мне: «Я так рада, что мы выбрались оттуда».

Рон, который представлял мой факультет и был организатором вечеринки, как раз находился позади нас и услышал это замечание моей жены. Он спросил: «Рут, разве вечер был так уж плох?». Моей жене пришлось объяснять ему, что ей очень жали новые туфли и она никак не могла дожидаться момента, когда сядет в машину и снимет их. Она завершила Рона, что сама вечеринка ей очень понравилась. И это было правдой. Однако я до сих пор не уверен в том, что Рон поверил моей жене.

Для непонимания есть много причин, и одной из главных становится контекст, в рамках которого происходит обмен информацией.

В преподавании «перекос» контекста — основная причина недопонимания. Как и в случае с Рут, студенты могут говорить о ее туфлях, а учитель слышит информацию о вечеринке. Понятно, что если контекст не одинаков, то одни и те же слова могут быть восприняты по-разному.

На своем семинаре я обнаружил, что лучший способ привести контекст обсуждения вопроса к единому знаменателю — попросить слушателей задать вопросы о его содержании. Время от времени я требую, чтобы студенты задавали вопросы. Если в группе 20 человек и меньше, я прошу каждого задать вопрос. Если больше, я вызываю студентов наугад. Меня всегда ошеломляет то, как по-разному слушатели воспринимают контекст лекций. Я прошу их задавать по содержанию услышанного любые вопросы: чем проще, тем лучше. И часто обнаруживаю, что многие искажают содержание. Постановка таких вопросов, между прочим, — отличный инструмент для возвращения всех учащихся в общий контекст еще до того, как они полностью из него выпадут.

Я много общаюсь с коллегами, работающими в различных областях науки в разных странах. И убеждаюсь в том, что контекст важен в любом разговоре. Много лет назад я создал курс «Компьютерный дизайн». Мой коллега и близкий друг Даг захотел послушать его. Оба мы по основной профессии математики: я занимаюсь математическими аспектами изучения механических систем, а он — химических процессов. Мы оба открыто говорим друг с другом и связаны неформальными отношениями. Я думаю, мои слушатели никогда до этого (да и после этого тоже) не были свидетелями того, как один профессор читал лекцию, а другой, сидя в аудитории, восклицал: «Ерунда!»

После лекции мы с Дагом поняли, что находились в разных контекстах. Одни и те же слова имели совершенно разное значение в областях наших профессиональных интересов. Но и я, и Даг получили от лекции удовольствие. Она также понравилась моим студентам. Так что все прошло хорошо. Если бы между нами с Дагом не было прямого и открытого взаимопонимания, все могло бы кончиться значительно хуже.

Разговоры

В устном общении между людьми и слова, и тон разговора одинаково важны. Но обычно люди не обращают внимания на последний аспект. Даже такое простое упражнение, как описанное выше «да/нет», можно выполнить в разных вариантах: на повышенных тонах, скучным и безразличным тоном, возбужденно-весело, с подначиванием, безлико, с оттенком флирта или даже влюбленности. Вывод таков: *тон разговора иногда значит больше, чем его содержание.*

Слова во многих популярных песнях используются для создания у слушателей определенного настроения и интереса; их не всегда следует понимать буквально. А когда в разговоре мы жалуемся кому-то на что-то, то обеспечиваем повышенное внимание к себе, даже если не нуждаемся в совете.

Что обычно случается, когда вы на что-то жалуетесь друзьям, а они дают вам совет? Принимаете ли вы его с благодарностью или отвечаете: «Так-то оно, конечно, так, но...»? Если второе, вы заинтересованы только в том, чтобы вас услышали, а не в реальном решении проблемы.

Этот вывод действует и в обратном направлении. Если вы *помогаете* друзьям советом, а они в ответ произносят: «Да, но...» — это верный признак того, что они не нуждаются в вашей помощи. Они хотят быть услышанными. Самый правильный вариант в таком случае — сочувственное внимание к их словам и заверения в понимании их чувств и сложившейся ситуации.

Мне всегда смешно слышать, как подруги моей жены наперебой дают друг другу совет принимать антигистаминные препараты при первых симптомах простуды. И это женщины, вырастившие детей и прошедшие через их бесчисленные простуды и осложнения! Они просто хотят пожаловаться. Им не нужны советы подруг; им хочется немного сочувствия. И побольше общения: ведь их выросшие дети с ними уже почти не общаются.

Следует помнить, что есть разные стили общения между людьми. Один из моих взрослых сыновей обычно не очень склонен к долгим телефонным разговорам, которые нравятся моей жене. Если он

действительно не расположен к болтовне, то говорит матери: «Давай поговорим по-деловому». Рут даже разрешает ему быстренько сворачивать разговор на полуслове. Потребовалось много времени, пока каждый из них не привык к манере другого.

Такой стиль можно выработать и в общении с коллегами. Вместо того чтобы мусолить одно и то же, предложите собеседнику достойный путь для сокращения разговора. Вы можете, например, сказать: «Если ты занят, то я могу кратко сообщить тебе следующее...» или «Ты хочешь услышать об этом именно сейчас?»

У меня есть друг, который любит «насесть» в общении на первого попавшегося человека. За ужином он обычно начинает нескончаемый разговор с соседом. Иногда другие соседи даже чувствуют себя обойденными вниманием. Мой приятель произносит длинный монолог, чаще всего о своих путешествиях и приключениях. Несколько лет назад мы присутствовали на большом приеме, и я заметил, что весь вечер он проговорил с женщиной, которую я не знаю. На следующий день он заметил, что это было очень приятное мероприятие. Я спросил его, кто та женщина, с которой он проговорил почти весь вечер. Оказалось, что он ничего о ней не знает. Он просто рассказывал ей свои истории. Эта таинственная женщина, судя по всему, действительно была терпеливым слушателем.

Я знаю одну пару, которая любит делиться с друзьями всеми подробностями обычных жизненных ситуаций, с которыми они сталкиваются. Они называют это *брифингом* и, судя по всему, получают от таких разговоров большое удовлетворение. Это как будто обостряет те чувства, которые они переживают, и позволяет легче поддерживать контакт с окружающими.

Я же не люблю делиться с окружающими деталями своей жизни. Гораздо больше удовольствия я получаю, обдумывая пережитое наедине с собой или записывая его на бумаге. Поэтому, когда кто-то просит меня рассказать *в подробностях* о моих делах, я намеренно заставляю себя слышать «*не в подробностях, а как можно короче*». Разумеется, мне тоже приходится поддерживать с людьми контакт. Однако в моем случае обычно это происходит по принципу «чем меньше скажешь, тем лучше».

И все же даже люди с разными стилями общения могут передавать друг другу свои эмоции и информацию вполне эффективно. Например, я, мои дети и моя жена общаемся по-разному. Однако в нашей семье в целом атмосфера нормальная. Если у вас нет большого опыта общения с другими, вам иногда трудно донести до них то, чем вы хотите поделиться. В разных обстоятельствах возникают свои препоны. Ниже я приведу некоторые правила общения, которые вывел для себя сам.

- В разговоре с собеседником как можно чаще опирайтесь на собственный опыт и ощущения. Так вы показываете, что отвечаете за свои слова. Это заставляет собеседника следовать вашему примеру и отвечать за то, что говорит он. Когда вы выносите суждение о других, вы должны понимать, что высказываете свое личное мнение. Лучше говорить, что именно вы думаете и чувствуете по данному поводу. Не придавайте общий характер личным оценкам.
- В разговоре с собеседником труднее всего внимательно слушать его и не перебивать. Многие перебивают других потому, что боятся забыть что-то сказать или думают, будто их мысль позже утратит актуальность. Лучше всего в этих случаях забыть эту мысль. Если она будет уместной и в конце разговора, вы сможете ее высказать. Если она теряется и остается невысказанной (какой бы блестящей она ни казалась) — ничего страшного. Мир этого, скорее всего, не заметит.
- В разговоре трудно удержаться от того, чтобы, выслушав собеседника, не броситься рассказывать ему вашу историю. Она может не так хорошо увязываться с темой разговора, как вам кажется. В результате собеседник решит, что вы не слушали его и не поняли суть его высказывания. А если ваша история придется в тему и будет даже лучше, чем его, собеседнику может показаться, будто вы стремитесь к превосходству. Его история меркнет на фоне вашей, и он чувствует досаду, а не благодарность за поддержку.

У меня есть хороший друг, который после многих лет брака решился на развод. Сразу после развода он объехал близких друзей, чтобы оповестить об этом каждого из них. В ответ почти все

собеседники поделились с ним историями о сложностях, с которыми сталкивались в своей семейной жизни. Вполне понятно, что друзья этого человека (включая меня) всячески старались выразить понимание. Позже оказалось, что у него осталось ощущение, будто его не до конца выслушали и поняли. Теперь я понимаю, что, видимо, был бы ему гораздо лучшим другом, если бы отложил в сторону свои истории и внимательно выслушал его.

За всеми актами общения между людьми стоит вопрос о намерениях. Что вы собираетесь сообщить собеседнику? Если вы просто скажете что-то, то не можете считать это доведенным до собеседника. Я очень четко осознаю это как учитель. Иногда одно и то же я повторяю несколько раз, намеренно показывая, что придаю этому большое значение. И все же на экзаменах я часто сталкиваюсь с ситуацией, когда именно по этому вопросу студент, не могущий на него ответить, говорит: «Это несправедливо, потому что вы почти ничего не рассказывали об этом в своих лекциях». Это еще раз доказывает, что миры преподавателя и студента часто не пересекаются и что я должен ощущать особую ответственность за то, чтобы сообщаемое мною обязательно доходило до разума студента в соответствии с моими намерениями.

Даже если все стороны разговора или переговоров согласны со сказанным и даже при наличии письменного и подписанного сторонами соглашения не обязательно, что все соглашаются с одним и тем же. В жизни существует непреднамеренное непонимание.

Причина зачастую проста: люди не берут на себя труд удостовериться в том, что не только сказанные ими слова, но и вложенный в них смысл понят другой стороной. Помните, что каждый успешный акт межличностного общения должен содержать *намерение* и *концентрацию внимания*. Он требует четко обозначенного намерения, направленного на то, чтобы смысл сообщенного был понят другой стороной, а также внимания к тому, произошло ли такое понимание. Если вы не связаны с кем-то очень тесными узами, просто сказать что-то недостаточно, чтобы вас услышали. Актеры не могут успешно изобразить своего персонажа, если не знают, как он думает²¹. А настоящий акт межличностного общения может иметь место только тогда, когда все участвующие в нем знают, как мыслит каждый из них.

Ниже приведены некоторые рекомендации по эффективному межличностному общению

1. Говорите только от своего имени. Используйте фразы «Я знаю», «Я думаю/чувствую», «Мой подход такой», а не «Все знают», «Все мы думаем», «Все мы чувствуем», «Наш подход к этому такой». Всегда лучше показывать ответственность за то, что говорите лично вы, и не перекладывать ее на других. Иногда трудно себе представить, что мы сами думаем по тому или иному вопросу, не говоря уже о других.
2. Избегайте суждений о других. Если вам приходится их высказывать, например в споре или напряженной ситуации, говорите только от себя и высказывайте только свои мысли и ощущения.
3. Осознавайте проблемы других людей. Люди хотят знать, что вы слышите их. Старайтесь сначала только понять проблемы людей, не бросайтесь их решать до тех пор, пока вас об этом четко не попросят. Часто люди не заинтересованы в ваших советах или вашем жизненном опыте. Они хотят, чтобы их выслушали. Речь о них, а не о вас!
4. Не задавайте вопросов «почему». Свою позицию старайтесь излагать в утвердительном ключе. Вопросы о причинах поступков заставляют людей занимать защитную позицию.
5. Слушайте людей заинтересованно. Даже если вы думаете, что знаете, о чем они будут говорить, и слышали это прежде, не перебивайте их и не «отключайте» внимание. Не занимайте свои мысли подготовкой ответа. Будьте готовы ради разговора потерять свою мысль, какой бы блестящей она ни была.
6. Когда вы высказываете какую-то мысль, формулируйте ее четко и ясно. Будьте готовы, что вас могут не понять или понять неправильно. Если то, что вы говорите, действительно важно, убедитесь, что сказанное дошло до собеседника, попросив его повторить вашу мысль или тезис.
7. Убедитесь, что вас услышали именно так, как вы хотели. Не останавливайтесь на том, чтобы просто довести что-то до собеседника. Проявите намерение к тому, чтобы вас услышали, и внимание к проверке того, что вас услышали правильно.
8. Также всегда убеждайтесь, что вы точно поняли сказанное собеседником.

В межличностном общении недостаточно внимательно слушать. Постарайтесь развить в себе умение понимать намерения собеседника, а не только слова. Если у вас возникают сомнения, то повторяйте или перефразируйте только что услышанное, чтобы добрать-ся до сути. Можно использовать фразы вроде «Итак, я понял, что...» или «Судя по всему, вы думаете, что...». Старайтесь выявить мотивы

просьбы или чувств собеседника и перепроверяйте, правильно ли вы их поняли. Такой подход называется «активным слушанием». Впервые этот термин употребил Томас Гордон²². Поначалу кажется забавным, когда вы часто повторяете или перефразируете то, что говорит собеседник (все же это не совсем привычное поведение). Но прием очень действенный. Когда другой человек чувствует себя понятым, он воспринимает это как большой подарок.

Трудные разговоры

Одна из составных частей способности человека успешно работать в любом коллективе состоит в том, чтобы уметь вести трудные разговоры. В принципе можно легко избегать обсуждения с другими вопросов, которые глубоко затрагивают ваши чувства и сложны для вас. Но, как ни парадоксально, избегание трудных разговоров обычно не разряжает ситуацию, а, напротив, усугубляет ее. Правильно проведенные трудные беседы приводят в порядок дела и способны улучшить атмосферу.

Я обнаружил, что этот принцип эффективен как на работе, так и в семье. Если один человек проявляет инициативу, другие обычно подхватывают ее. Достаточно честно изложить свои мысли, чувства и предмет беспокойства и ни в коем случае не атаковать собеседника в ходе трудной беседы.

Я до сих пор вспоминаю ощущение позитивного душевного волнения и психологического единения людей, когда 30 лет назад на совещании нашего профессорско-преподавательского состава на факультете дизайна мы смогли в атмосфере взаимопонимания сказать нашему самому молодому коллеге, что он должен уйти. Всем было ясно, что он никогда не завершит у нас докторскую диссертацию, потому что он работал преподавателем в самом Стэнфордском университете.

Тогда все, включая и этого молодого ученого, говорили открыто и от сердца. Я много раз убеждался в том, что если человек говорит искренне, то окружающие обычно следуют его примеру и чувство общности в группе значительно усиливается. А если обсуждение вопроса в коллективе проводится на поверхностном

уровне, не затрагивающем личностей, то царят чувства разочарования и отчуждения.

Социологи часто говорят о *действительном* и *мнимом* конфликтах. Действительный конфликт — разногласия по поводу конечной цели, чего-то конкретного, чего должны добиться или что должны разрешить конфликтующие стороны. Когда такие конфликты возникают в налаженных межличностных связях, их решение позволяет быстрее двигаться к цели.

Мнимый конфликт обычно относится к тем аспектам, которые сторонами не обсуждаются. Его главная цель минимум для одного из участников — сбросить напряжение. Он не имеет отношения к поиску путей решения задачи. Такие конфликты, как правило, возникают в тех группах, где нет настоящей взаимозависимости. Вместо нее там существует *псевдовзаимозависимость*, при которой люди только изображают свои отношения с другими такими, какими они на самом деле не являются.

В таких коллективах люди могут прятать свою низкую самооценку, или зависть, или чувство превосходства над другими. Независимо от причины, они испытывают дискомфорт, который приводит к напряженности в отношениях с окружением. Провоцируя мнимые конфликты, люди в таких группах ищут временный выход для скрытой напряженности. Если ничего не предпринимать против корней этой напряженности, даже снятие таких конфликтов станет временной заплаткой, наложенной на угрожающую ситуацию.

Хорошие коммуникативные навыки важны для всех сфер жизни. Они могут определять, получите ли вы хорошую работу или нет, сможете ли вы установить необходимые связи или нет и сможете ли выходить из критических жизненных ситуаций или останетесь за бортом. Мы выбираем президентов прежде всего по их стилю общения с публикой. Мы ценим людей, которые общаются с другими открыто и честно, и избегаем тех, кто не понимает, что нам не нравится, когда в разговоре нас загоняют в угол или держат на телефоне по полчаса всякой болтовней. Лучше других умеет общаться не обязательно тот, кто знает самые красивые слова. Это человек, который может проявить к другим внимание и показать им, что он их по-настоящему слышит.



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Глава 7

Групповые привычки

Разговор во время поездки на машине по Нью-Йорку с моим другом Гарольдом.

Я: Гарольд, почему ты не включаешь поворотники?

Гарольд: Не люблю, когда чужие лезут в мои дела²³.

Принадлежность к группе дает нам возможность проявить себя. Большинство из нас принадлежит к различным группам: это и семья, и друзья, и коллеги, и одноклассники, и т.д. То, как вы выстраиваете отношения внутри этих групп, определяет ваше отношение к различным жизненным ситуациям и может обогатить или, наоборот, обеднить вашу жизнь.

Ниже мы поговорим о том, как лучше встраиваться в команду, о вашем личном физическом пространстве, о языке жестов и о таком взаимодействии с коллективом, которое работает на вас.

Работа в команде

В своей преподавательской и организаторской работе в качестве ректора Института дизайна я провожу большую часть дня во взаимодействии с разными группами людей. В нашей d.school преподавание, как правило, ведется группами профессоров. Но данный метод мы понимаем не так, как в Стэнфорде: мы организуем все так, что вся команда преподавателей присутствует на лекции и практическом занятии. И вся она готова включиться в учебный процесс. В Стэнфордском университете, за редким исключением, командный подход понимается как эстафета: каждый преподаватель проходит свою



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks