

Введение

Много лет назад мой младший ребенок, третий по счету, — очаровательная, но своенравная девчужка, которая пошла по стопам своих двух хулиганистых старших братьев, — впервые сказала «люблю тебя» и чмокнула меня в кончик носа. Мое сердце растаяло. Хотя я считаю себя серьезным ученым, которому не положено испытывать чрезмерные человеческие эмоции, в тот момент мои глаза переполнились горячими слезами благодарности. Спустя пятнадцать месяцев кормления, укачивания, песен, работы, улыбок, слез и беззвучных (в основном) криков, услышать слова «люблю тебя», слетевшие с ее сладких губ, было сродни чуду. О таких моментах пишут в детских книгах и поют в песнях о любви.

Только после того, как я уложила Шарлотту в кроватку, осторожно закрыла дверь и крадучись вышла в коридор, меня осенило: дочь сказала не «люблю», а «лизну тебя». В смысле «Я хочу тебя лизнуть». После чего, собственно, и лизнула кончик моего носа.

Не будем ни на кого показывать пальцем (хотя, несомненно, виновата именно она), но подобные оплошности встречаются не только в общении с детьми, которые учатся говорить. Любой диалог может поставить в неловкое положение как детей, так и взрослых. Мы

спотыкаемся и совершаем ошибки, испытывая неловкость, дискомфорт, напряжение или скуку, хотя каждый раз надеемся, что общение принесет нам новые открытия, радость, развитие и взаимопонимание.

И далеко не все проблемы общения сводятся к таким невинным ошибкам, когда вы просто ослышались. За несколько лет до случая с тем злосчастным «лизну тебя», за ужином в модном ресторане в центре города я набралась смелости и сказала своей близкой подруге, что мне не нравится ее парень. Я обдумывала это много месяцев, возможно даже больше года. Он неплохой, сказала я, но она намного лучше — просто великолепная. Я беспокоилась о ее счастье, о ее будущем. Она вполне благосклонно выслушала мое мнение, нельзя сказать, что очень удивившись. Мы спокойно обсудили мою точку зрения. Заметив ее слегка отсутствующий взгляд, я переключилась на другую тему. Я знала, что она услышала меня, и не хотела давить на нее.

Через два дня от подруги пришло сообщение. Думаете, она хотела продолжить разговор? Решилась рассказать о трудностях в отношениях со своим парнем или о своих сомнениях? Нет. Она прислала фотографию бриллиантового кольца, сверкавшего в лучах солнца. Я узнала ее руку — тот же красный лак на ногтях, что был у нее два дня назад за ужином. Ее парень предложил ей руку и сердце, и она сказала да.

Хотя мне казалось, что наш разговор прошел гладко, и я гордилась тем, что набралась смелости и поделилась своей точкой зрения, я ничем не помогла подруге. И я не просто ослышалась — я неправильно ее поняла. Ее задумчивое молчание я истолковала как согласие с моим мнением, желание излить душу и рассказать, что она тоже сомневается в нем. На самом деле она уже

помогла ему выбрать кольцо и не знала, как сказать мне, насколько неуместен мой совет.

В ответ на ее фотографию я быстро написала: «Слов нет! Он гений. Кольцо потрясающее, как и ты. Думаю, ты на седьмом небе от счастья». Втайне я надеялась, что мой энтузиазм поможет стереть из ее памяти бестактные слова, сказанные два дня назад. Я рассчитывала, что она забудет, как я подняла совершенно неуместную тему в совершенно неуместное время и неправильно поняла ее сигналы.

В каждом разговоре мы принимаем тысячи мгновенных микрорешений о том, что сказать, как сказать и когда. Некоторые из этих решений оказываются удачными, а некоторые — нет. Даже совершенно нормальный, благонамеренный, во всех смыслах разумный выбор может создать проблемы — от крошечных трещин в отношениях до полного разрыва. Иногда мы чувствуем, что сказанное нами негативно повлияло на разговор или отношения, но порой даже не замечаем, когда что-то пошло не так, и тем более не знаем почему. Некоторые проблемы решаются сами собой, на лету, без особых усилий с нашей стороны. Но иногда наши ошибки в разговоре приводят к серьезным последствиям — от беспокойства, растерянности и неловкости до враждебности, депрессии и разбитого сердца.

Несмотря на то что мы общаемся *постоянно*, общение — удивительно сложный процесс, и ставки здесь высоки. По сути, это одна из самых тяжелых и запутанных задач, стоящих перед человеком, требующая сильнейшего когнитивного напряжения. И тому есть две ключевые причины, которые мы назовем «контекстом» и «целью».

Контекст. В своем клипе на песню 2020 года Positions Ариана Гранде предстает в образе президента Соединенных Штатов. Вокруг нее происходят непрерывные изменения. Вот она в Овальном кабинете беседует по телефону, и глава администрации шепчет ей что-то на ухо. Вдруг она оказывается в зале заседаний, где мировые лидеры энергично обсуждают какую-то важную тему. Она на кафедре в комнате для брифингов, в окружении пресс-секретарей и помощников, обращается к толпе нетерпеливых журналистов. Она носится по заснеженной лужайке перед домом, выгуливая маленьких собачек. Быстрая смена декораций в ее клипе во многом напоминает смену контекста в нашей разговорной жизни. Все факторы нашего окружения — кто находится рядом с нами, о чем мы говорим, где это происходит, когда это происходит, почему и как — могут быстро меняться. Даже небольшие изменения — кто-то придвинул стул, включил музыку, принес настольную игру, приглушил свет, вышел на улицу или просто сменил тему разговора — очень важны. И каждое изменение контекста требует от нас адаптации: мы должны правильно оценить ситуацию и показать себя с лучшей стороны, когда мы виртуозно (или не очень виртуозно) переходим из одного контекста в другой.

Цель. Один из самых сложных аспектов постоянно меняющегося разговорного контекста заключается в том, что у каждого из нас разные, часто противоположные приоритеты. Наши цели — причины, по которым мы участвуем в любом разговоре, — очень сложны и динамичны: дать подруге возможность выплакаться, не согласиться на низкую зарплату, узнать что-то новое, выслушать собеседника и высказать свое мнение, понять мысли партнера, развлечься, выпустить пар, убедить кого-то

сделать что-то для нас или для нашего друга и так далее. Иногда в рамках одного разговора мы преследуем множество противоположных целей, а о некоторых целях мы можем даже не подозревать. Представьте, что вы обсуждаете со своим непосредственным подчиненным выбор картины для художественного оформления офиса. Вам кажется, что вы хотите просто выполнить конкретную задачу и заказать эстетически приятное произведение искусства. В этот момент вы не признаёте себе, что у вас есть и другие важные цели: создать впечатление, что вы разбираетесь в искусстве, и проследить за тем, чтобы ваш подчиненный не купил ту чудовищную картину, которая ему нравится. Да, даже при кажущейся простоте разговора у каждого собеседника свои собственные цели, которые нужно разгадать и совместить с нашими задачами.

По сути своей беседа — это непрерывный акт совместного творчества, направленный на удовлетворение всевозможных потребностей и желаний, это поток микро-решений, искусно согласованных между несколькими собеседниками на фоне постоянного изменения контекста. Мы занимаемся этим часто и, казалось бы, должны уже стать настоящими экспертами, но на самом деле мы всё еще любители.

Но у меня есть для вас хорошие новости из мира науки! Мы можем усовершенствовать свои навыки общения — научиться более точно анализировать контекст и адаптироваться к нему, а также яснее понимать свои цели и то, как они влияют на наши слова и поступки. И вот что самое интересное: даже *небольшие* улучшения в навыках общения *значительно* изменят качество ваших интимных и дружеских отношений, то впечатление, которое вы

производите в повседневном общении, ваши профессиональные достижения и вообще влияние на весь мир.

Раскроет ли эта книга секреты остроумных ответов, которыми можно блеснуть в гостях? Или расскажет о ключевых стратегиях, которые превратят вас в процидательного и эмпатичного лидера? Разъяснит вербальную тактику, чтобы очаровать девушку или парня на свидании? Да! Хотя и не так, как вы себе представляете. Успешное общение требует не только умения использовать конкретные слова и некие волшебные фразы. Темы нашего общения настолько разнообразны и обширны, что невозможно следовать одному и тому же сценарию каждый раз, а также мы не можем предугадать ответы собеседника. Общаться эффективно не значит всегда произносить правильные слова, или применять конкретный набор тактик общения, или избегать разногласий, или притворяться, что никаких разногласий нет. Качественно общаться — значит *предвидеть* трудности, замечать их и работать над их преодолением, насколько это возможно, и (лишь бы не сглазить!) получать от этого удовольствие. Только тогда мы сможем чуть лучше согласовывать наши микрорешения в неустанном стремлении понять и порадовать друг друга — во всех контекстах нашей социальной жизни.

Одна из причин, мешающих людям оттачивать разговорные навыки, — отсутствие обратной связи. Как-то в колледже я познакомилась с парнем, который снимал на видео свои удары в гольфе, просматривал эти записи снова и снова и корректировал свой удар соответствующим образом. Как и многие спортсмены (включая моего школьного тренера по баскетболу, который свозил

нашу команду на мастер-класс к самопровозглашенному «эксперту по броскам»), он клялся, что это помогает. Увы, в общении такой возможности вам не представится. Вряд ли вы начнете беседу со слов: «Вы не возражаете, если я запишу наш разговор, чтобы затем учиться на своих ошибках?» Вот почему во время видеозвонков мы все превращаемся в нарциссов, не в силах оторвать взгляд от своего изображения на экране, — так нам не хватает обратной связи. И вот почему в тех редких случаях, когда мы смотрим свою видеозапись, это в равной степени завораживает и ужасает нас. Даже если бы собеседник держал перед нами зеркало, чтобы мы могли изучить свои жесты и мимику в ходе общения, этот анализ не избежал бы искажений самовосприятия: большинство из нас считает, что мы общаемся намного хуже, чем на самом деле, и старается исправить совершенно не те решения и ошибки, которые действительно нуждаются в корректировке.

Возможно, так было и в случае с моим советом за ужином с подругой, и, возможно, я слишком сильно корила себя за такую оплошность. Ведь я не знаю, что почувствовала подруга после того разговора. С тех пор прошло более десяти лет, и на фоне переездов в другие штаты, профессиональных побед и поражений, беременностей и выкидышей мы никогда не обсуждали сомнительный совет, который я дала в тот вечер. Возможно, мои слова много значили для нее, но их было недостаточно, чтобы изменить ее мнение о своем парне, и она не хотела ставить меня в еще более неловкое положение, а потому не стала возвращаться к этой теме. А может, она была так взволнована предстоящей помолвкой, что с легкостью отмахнулась от слов своей недогадливой подруги. Или она вообще не слушала меня, а под модную

музыку в ресторане ее мечтания унеслись к бриллиантовым кольцам.

Никогда не знаешь, что происходит в голове у другого человека. Лишь немногие собеседники дают точную конструктивную обратную связь в режиме реального времени, например: «Вы говорили очень сердито, и, думаю, окружающим от этого стало не по себе», или «Нельзя так резко менять тему, это обидно», или «Я не думаю, что тебе стоит выражать свою неприязнь к моему парню, ведь мы собираемся обручиться». Столь же редка и положительная обратная связь, например: «Надо же, твоя шутка про лемура как нельзя лучше разрядила обстановку» или «Ваша улыбка заразительна». И уж точно никто не даст обратную связь по поводу того множества слов, которые мы могли бы сказать, но не сказали. Трудно совершенствоваться в общении, если мы не знаем, что мы делаем правильно и неправильно, когда и почему.

К счастью, на протяжении большей части моей жизни я нахожусь в уникальном положении — мне удастся получать именно такую обратную связь. Однажды, помню, я вела непринужденную беседу с двумя экспертами в области экологической устойчивости и социальных инвестиций. На мне были черные брюки и твидовый пиджак букле, вьющиеся волосы уложены в высокую прическу. Я говорила со знанием дела, с энтузиазмом, а порой и с шармом. Меня немного раздражало, когда в разговоре доминировали мои собеседники-мужчины, но я уверенно высказывала свое мнение, не теряя присутствия духа, несмотря на большую аудиторию зрителей и слушателей. Я была просто очаровательна, когда улыбалась и поддерживала своих собеседников... и интересно, о чем же я подумала, когда в какой-то момент опустила глаза и рассмеялась? Понятия не имею, о чем я подумала,

потому что на самом деле это была вовсе не я. Это была моя сестра-близнец Сара.

С того мгновения, как я впервые открыла глаза в этом мире, я каждый день наблюдала за тем, как мой удивительный аватар, как две капли похожий на меня, принимает всевозможные микрорешения. В детстве сестра часто делала то, что бы сделала и я в тех же обстоятельствах: съедала яблоко вместо банана, занималась высшей математикой вместо истории, пользовалась детским маслом вместо солнцезащитного крема (о чем я очень жалею). Наши решения были настолько похожи, что мы получали одинаковые оценки на всех экзаменах в старшей школе. (Знаю, это жутко.) Конечно, иногда мы принимали разные решения. Сара играла на флейте, а я — на гобое. Она оставила кудрявые волосы, а я вставала пораньше, чтобы выпрямить свои. Ей нравились трехчковые броски, а я предпочитала броски в прыжке со средней дистанции. Все наше детство напоминало причудливый эксперимент, поставленный над нами высшими силами (и над нашими родителями, кстати, тоже, потому что они не знали, что у них будет двойня, пока акушер не произнес: «О боже, тут еще одна» — через несколько мгновений после моего рождения).

В контексте общения это означало, что у меня с самого рождения был не только постоянный собеседник, но и поразительно правдивое зеркало. Я получала огромное количество информации, наблюдая за тем, как моя копия день за днем преодолевает перипетии социального мира, сидит за тем же столом в школьной столовой, бегают и спотыкается на том же футбольном поле и баскетбольной площадке, тянет руку, чтобы ответить на те же вопросы по химии, играет в те же карточные игры и посещает те же танцевальные вечеринки.

Я морщилась, когда Сара отпускала неуместные шутки или огрызалась в раздражении. Я светила от счастья, когда она с блеском отвечала на сложные вопросы или заставляла всех за обеденным столом корчиться от смеха. Я старалась избегать ее промахов и повторять ее успехи, и, как многие братья и сестры (не только близнецы), мы не стеснялись давать друг другу беспощадную прямую обратную связь. (Забавно, правда?) Комментарии «Это было подло», «Фу!» и «Не делай так», сопровождавшиеся одобрительными или неодобрительными взглядами, были (и остаются) обычным делом — привычками, сложившимися в ходе бесчисленных совместных занятий, начиная с жонглерских представлений, которые мы устраивали для наших родителей, и заканчивая игрой в карты с соседскими мальчишками, нырянием в воду на вечеринках у озера и скандированием кричалок для поднятия духа нашей баскетбольной команды. Мне повезло получить так много обратной связи, что я часто удивлялась, как люди обходятся без нее.

Увлечение анализом и улучшением межличностного общения привело меня сначала в Принстонский университет, где я (без сопровождения моего двойника) с головой погрузилась в науку человеческого поведения, а затем в Уортонскую школу при Университете Пенсильвании, где я изучала, как *чувства* людей влияют на их поведение. В конце концов я стала преподавателем Гарвардской школы бизнеса, чтобы вести курс по переговорам и, как предполагалось, осуществлять исследования в этой области.

Однако примерно в то же время я пришла к выводу, что так называемые трудные беседы, к которым обычно относят переговоры, — это не единственный вид общения, ставящий людей в тупик. Нам тяжело даются даже,

казалось бы, самые простые разговоры: они в любой момент могут стать трудными, стоит нам затронуть неудачную тему или оскорбить собеседника неожиданными обидными словами. В исследовательской лаборатории, где я возглавила группу докторантов, научных сотрудников и других коллег по факультету, мы тщательно изучали не только переговоры и очевидно напряженные диалоги, но и все виды бесед в целом, в самых разных контекстах: блиц-свидания, слушания по условно-досрочному освобождению, взаимодействие врача с пациентом, звонки по продажам, обмен сообщениями и незатейливую болтовню между незнакомцами, друзьями, романтическими партнерами и членами семьи. Мы записывали на видео и аудио взаимодействие людей, транскрибировали их слова, расшифровывали их мимику и язык тела, отмечали их мысли и проводили связь между манерой общения и конкретными результатами. Это новая наука общения, и именно к этому я шла всю свою жизнь, ведь ученые еще никогда не были так близки к тому, чтобы понять, как люди *устроены* на самом деле.

Хотите разобраться в финансах? Изучите, как супружеские пары обсуждают деньги или как финансовые аналитики общаются со своими боссами. Хотите разобраться в юриспруденции? Послушайте, как юристы разговаривают со своими клиентами и коллегами. Хотите получить четкое представление о мире искусства? Запишите разговоры арт-дилеров со своими клиентами и художниками. Хотите разобраться в музыке? Посмотрите, как музыкальные группы вместе пишут песни, и послушайте их разговоры во время репетиций.

Преподавание и изучение переговоров, с одной стороны, и опыт тысяч разговоров, с другой, привели меня к любопытному открытию: хотя стратегические

и технические навыки помогают людям добиться успеха во многих областях, быть успешным человеком — это всегда про отношения. А отношения — это *разговоры*. Достойные люди, лидеры, которых мы стремимся воспитать в школе бизнеса (да и везде), понимают окружающих, налаживают с ними связи, учатся у них и вдохновляют их. В то же время всем известно, как тяжело обучать навыкам межличностного общения. Да, есть курсы по общению и переговорам, авторитету и влиянию, но мне кажется, этим курсам чего-то не хватает. Они учат общаться, но редко уделяют внимание самой *практике*. Они учат обмениваться информацией и использовать ее в своих интересах, но не учат строить при этом прочные, полноценные отношения во всем их многообразии и специфике.

В основном цели, которых мы стремимся достичь в любом разговоре, зависят от содержания и характера отношений с собеседником, даже если они только зарождаются. На практике люди реже обмениваются точной информацией и стараются избегать этого, если не питают симпатии или уважения друг к другу, испытывают дискомфорт или не чувствуют, что их ценят. Нам тяжело взаимодействовать, если мы слишком сильно злимся, встревожены или скучаем, думаем, как бы сбежать, а не участвуем в общении с целью проинформировать собеседника и узнать о нем что-то новое. Исследование, проведенное организационным психологом Шоном Мартином, показало, что люди, которым в начале рабочего совещания предложили обсудить нерабочие темы, гораздо чаще узнавали полезную информацию (связанную с работой!) по ходу встречи и поддерживали друг друга и общались спустя недели и месяцы. Мое собственное исследование показало, что люди гораздо чаще прерывают

переговоры, когда встревожены, и намного чаще скрывают информацию, когда злятся. От того, как люди общаются друг с другом, зависит, как они друг к другу относятся, а от этого зависит, как они общаются, а от этого зависит, что они узнают друг о друге, а от этого зависит, как они относятся друг к другу и так далее... Думаю, вы меня поняли. Бесконечный цикл обмена информацией — неотъемлемая часть наших *отношений*.

К счастью, у меня были по-настоящему крепкие отношения с той подружкой, о которой я уже рассказывала. Мы очень близко общались почти десять лет до той встречи в модном ресторане в центре города — десять лет, полных радости и любви, которую мы выражали друг другу в мелочах при каждом общении. Хотя мне было неловко за свои сомнения всего за несколько дней до помолвки, думаю, она восприняла их как доказательство надежности и безопасности наших отношений. Она знала: я из тех друзей, которых настолько заботит ее благополучие, что они не побоятся высказаться. Даже такие досадные моменты можно пропустить мимо ушей, исправить или простить, если ваши отношения стоят того.

В 2019 году я составила новый курс, чтобы применить на практике свой научный подход к общению. Курс называется «TALK: как общаться в бизнесе и жизни», или просто TALK — для краткости. В его основе лежат необходимые составляющие плодотворного разговора, целью которого может быть как обмен информацией, так и совершенно иное: желание почувствовать себя уверенно, получить удовольствие, сохранить конфиденциальность и насладиться волшебным чувством, которое дарят взаимопонимание и эмоциональная близость.

Похоже, я попала в яблочко: курс оказался невероятно полезным и очень популярным. За четыре года его

прошли более тысячи студентов и управленцев MBA, а лист ожидания во много раз превосходит мои возможности. Теперь ко мне обращаются за советом люди из самых разных отраслей (образование, медицина, финансы, спорт), потому что, оказывается, каждая организация и каждая отрасль хочет понять, как эффективнее общаться. Когда баскетбольный клуб Boston Celtics пригласил меня стать консультантом тренерского состава, я подумала: «Зачем им это?» — но быстро поняла: именно разговор лежит в основе всего, что они делают. Тренеры, игроки, сотрудники, менеджеры, владельцы клуба — вся их работа зависит от того, насколько хорошо они взаимодействуют друг с другом и в качестве системы в целом. Разговор — ключ к социальному успеху.

Эта книга — естественное продолжение моего курса TALK. Ее цель — помочь вам почувствовать себя увереннее и компетентнее в общении, ощутить, что вы твердо стоите на ногах, чтобы вы могли больше рисковать, расширяя границы возможного в беседах, которые ведете каждый день. Не все смогут пройти мой курс, но эта книга для всех — для интровертов и экстравертов, какую бы роль вы ни играли в своей организации, группе и семье. Мне захотелось написать эту книгу, потому что в мире так много людей, похожих на моих студентов, — тревожных, но в то же время увлеченных и готовых обогатить свою жизнь через интересное, плодотворное общение. Ведь хороший разговор *действительно* может обогатить нашу жизнь — спасти нас от одиночества, одной из главных угроз современности, и принести удовлетворение, как ничто другое в этом мире. И к счастью, это не ограниченный ресурс. Совсем наоборот. Чем больше людей научится общаться, тем лучше будет для всех.

В этой книге я раскрою вам все тайны общения так же, как своим студентам. Первую главу мы начнем с того, что рассмотрим общение как координационную игру, игру на удивление сложную, с ловушками и испытаниями, спрятанными среди лабиринта решений. Но если воспринимать общение как игру, проще увидеть, что каждый разговор выстраивается совместными усилиями нескольких игроков и что беседа может приносить *радость*. Качественное общение зависит не только от того, насколько *мы* станем лучше, но и от того, поможем ли мы своим собеседникам тоже стать лучше. Это не игра, где участник либо победит, либо проиграет, это игра, в которую мы играем вместе.

Затем, беря пример с философа Пола Грайса, чьи размышления об общении стимулировали дискуссию и научный прогресс на десятилетия вперед, я познакомлю вас со своей новой схемой под названием TALK. Максимумы TALK разбивают общение на четыре важных компонента, которые в корне изменят ваш подход и сделают беседу более яркой, насыщенной и эффективной:

темы — хорошие собеседники выбирают хорошие темы и делают любую тему лучше;

вопросы — помогают нам переходить от одной темы к другой и глубже погружаться в них;

легкость — чтобы не заскучать во время беседы;

доброта — хорошие собеседники заботятся о тех, с кем общаются, и показывают это.

Темы и вопросы посвящены структуре беседы и решениям, которые указывают нам оптимальное направление, приближая к благодатной почве с максимальными

шансами достичь желаемых результатов. Пока мы вместе будем возвращать общение на этой благодатной почве, легкость поможет нам избежать скуки, добавив в общение живость и элемент игры, потому что хорошая беседа требует взаимного внимания и вовлеченности. Тем временем доброта напоминает о том, как уважение и умение слушать позволяют раскрыть лучшее друг в друге, чтобы мы не просто *чувствовали*, что нас слышат, но и действительно были услышаны.

Логично применять максимы TALK именно в таком порядке, но на практике они взаимно дополняют друг друга. Задавая вопросы, вы можете плавно переключаться с одной темы на другую. Обсуждая какую-то тему, вы сможете чуть позже задать сложный вопрос, который вам так не терпится задать. Легкость позволит вам задавать более глубокие или даже более рискованные вопросы. Выбирать темы с учетом интересов и целей ваших собеседников — значит проявлять доброту в общении. Чуткое, внимательное слушание с отсылкой на прошлые беседы всегда производит приятное впечатление.

Конечно, все это сопряжено со многими трудностями. Одна из них заключается в том, что общение представляет собой довольно суровую и непредсказуемую среду принятия решений, и мы практически не можем контролировать то, как собеседники играют в эту игру. Поэтому во второй половине книги мы проверим максимы TALK на прочность: почему чем больше людей участвует в беседе, тем сложнее координировать ее; почему в любой момент и практически по любой причине могут возникнуть проблемы и почему справиться с этими опасными моментами хоть и тяжело, но *вполне реально*.

Наконец, мы перейдем к извинениям. Мы окинем взглядом разветвленные траектории человеческих



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

