

Сью Бишоп

Как делать все по-своему

Введение

Итак, что такое ассертивность? Что мы приобретаем, когда самоутверждаемся?

Ассертивность означает утверждение себя, своей личности, когда мы умеем выражать свою позицию уверенно и твердо, не впадая в агрессию и не позволяя другим людям манипулировать собою. Это предполагает рост самосознания, умение знать, любить и понимать свое истинное "я". Для этого необходимо научиться слушать окружающих и откликаться на их потребности, не пренебрегая собственными интересами и не поступаясь принципами.

Для этого нужны навыки общения, контроль за проявлением стрессов и умелый выход из конфликтных ситуаций и налаживание контактов с трудными собеседниками. Речь идет о том, чтобы научиться делать сознательный выбор — обрести способность формулировать свои мнения, чувства и потребности, обрести уверенность, что вас больше не будут подавлять, эксплуатировать или принуждать.

Самоутверждение связано с эффективным общением, и это означает не только правильный выбор слов, подходящих к ситуации. Громкость голоса, интонация, объем высказывания, мимика, жесты и весь язык тела — все это играет свою роль в построении послания, которое вы направляете другому человеку, и, до тех пор пока все составные части этого послания не будут находиться в соответствии, вы будете искажать сообщение.

В целом, если вы унижаете себя или другого человека, такой стиль общения никогда не будет позитивным. Несмотря на то что бывают ситуации, когда вы выберете пассивное поведение, а порой продемонстрируете агрессивные «мускулы», практически всегда готовность достойно ответить на любой вызов будет наилучшим и приведет вас к двойной победе: выигрывают обе стороны, и в итоге все чувствуют себя хорошо. Навыкам самоутверждения и уверенного поведения можно научиться; в этой книге представлены различные подходы и методы, которые вы сможете применить на практике.

Адаптивность

Когда ребенок только вступает в этот мир, от рождения и примерно до шести месяцев он знает и проявляет только две формы поведения: пассивное, зависимое и агрессивное, требовательное поведение. Когда вы становитесь старше, одним из первых слов, которое вы осваиваете, будет слово «нет». Оно — один из способов сказать: «Теперь я могу самостоятельно думать и принимать решения». Это первый шаг к независимости и позиционированию себя как уникальной личности.

Для малышей, едва начинающих ходить, совершенно естественно быть то пассивными, то агрессивным по отношению к окружающим, свободно выражать свои чувства и говорить «нет» без ощущения вины или смущения. В детстве вас наказывали или ругали за то, что вы сказали «нет»? Что это невежливо... может задеть чувства других людей... из-за этого вас перестанут любить? Может быть, именно поэтому нам так трудно сказать «нет» сегодня и твердо стоять на своем?

Ребенком управляют другие люди и события, и он быстро учится адаптироваться и доставлять удовольствие родителям и остальным взрослым, которые несут ответственность за его воспитание и социальное обучение. Ему говорят, что хорошо и что плохо, что делать и чего не делать. Зачастую в интересах самого ребенка доставить удовольствие взрослому или подчиниться — ведь хорошее поведение вознаграждается улыбками и доставляющими удовольствие прикосновениями, нужными для ребенка действиями взрослого.

Иногда, впрочем, и плохое поведение приносит свои награды — подумайте... «Если я не могу привлечь ее внимание никаким другим способом, то буду кричать и плакать, жаловаться и разбрасывать вещи, любое внимание — даже приказание уйти — лучше, чем полное безразличие». Вы можете наблюдать, как формируются пассивные и агрессивные модели поведения, как мы сами в качестве взрослых склоняемся к тому, чтобы адаптировать свое поведение с целью достичь желаемых результатов, сохранить мир или удовлетворенность потребности окружающих — зачастую рискуя при этом собственным благополучием или безопасностью.

Пассивное и агрессивное поведение складывается естественным образом и часто кажется нам наиболее легким (хотя редко наиболее эффективным) вариантом, в то время как осмысленные решения требуют сознательного размышления, а не инстинктивной реакции. Этому учатся — никто не рождается с умением отстаивать свою значимость как личности. В зависимости от настроения, ситуации, состава окружающих нас людей и т. п. мы обычно реагируем спонтанно, проявляя один из типов пассивного либо агрессивного поведения, не принимая в расчет возможность утверждения, которое может быть выстроено лишь на основе осознания потребностей, чувств и мнений как наших собственных, так и другой стороны в общении.

Адаптивность играет большую роль в том, как вы действуете и реагируете, став взрослым человеком. Некоторое значение имеют и ролевые ожидания. Например, мы можем считать, что настоящая леди не станет открыто демонстрировать свой гнев или что плакать на публике — это признак слабости, или что мужчина должен быть агрессивен, честолобив, должен увлекаться спортом и т. п. Слабость адаптивности сказывается в том, как мы воспринимаем самих себя и окружающих, но приятно то, что адаптивность не формирует вашу личность раз и навсегда. Вы постоянно развиваетесь и меняетесь. Тому, чему вы научились, можно «разучиться», вполне реально опробовать и освоить на практике новый способ поведения, не похожий на прежний, и сделать его своей второй натурой.

Выбор приемлемого поведения

Прежде чем переходить к рассмотрению тренинга асертивности, следует подчеркнуть, что пассивное и агрессивное поведение не обязательно является чем-то негативным. В определенных ситуациях и то и другое поведение может быть приемлемым — возьмем, к примеру, праведный гнев по поводу социальной несправедливости. Установка на утверждение себя не всегда будет наилучшим выбором. Чтобы проверить, насколько эффективно ваше личное поведение, сделайте следующее упражнение.

Упражнение

Выберите вариант, который соответствует вашей обычной реакции на описанную ситуацию (а не тот, что вы считаете правильным); затем прочитайте комментарий.

1. Вы работаете в организации, которая настойчиво проводит политику равных возможностей. Один из ваших сотрудников уже получал замечания в связи с откровенно расистскими или националистическими высказываниями. Вы слышите, как он рассказывает коллеге явно националистический анекдот.

а) «Я уже объяснял вам, почему шутки подобного рода оскорбительны. Политика компании заключается в том, чтобы не допускать националистических и расистских выпадов на рабочем месте. У вас есть такие проблемы и вы хотели бы их обсудить?»

б) «Я знаю, вы считаете националистические шутки всего лишь невинной забавой. Если бы все зависело только от меня... но вы сами знаете — правила есть правила, и если подобное услышит босс, мне не поздоровится».

в) «Вам уже делали замечания по поводу националистических высказываний. Это последнее предупреждение. Если вы еще раз нарушите правила компании, вы будете немедленно уволены».

2. Вы получили жалобы на вызывающие манеры одной из сотрудниц и приглашаете ее в свой кабинет, чтобы обсудить проблему. Прежде чем начинаете говорить, она в слезах заявляет: «Я знаю, о чем вы собираетесь говорить, я действительно очень вспыльчива — даже груба — по отношению к некоторым клиентам, но сейчас я так волнуюсь за своего мужа: он проходит серьезное медицинское обследование».

а) «Это все совершенно понятно, но наш бизнес страдает из-за вашего поведения. Вы должны научиться оставлять свои личные проблемы дома и в рабочее время на 100 процентов отдаваться работе».

б) «Мне очень жаль, я понятия не имел, что ваш муж серьезно болен. Можем ли мы как-нибудь помочь вам? Возможно, стоит переговорить с нашим социальным отделом...»

в) «Я и думал, что этому должны быть какие-то объяснения. Мне очень жаль, что у вас возникли проблемы дома. Однако мы ожидаем от нашего персонала соответствия определенным стандартам, и, я надеюсь, новые жалобы на вас поступать не будут».

3. Один из ваших сотрудников допустил небольшую ошибку, которую вы не заметили, но на нее обратил внимание ваш босс, он в крайнем возмущении ворвался в ваш кабинет и заявил: «Это сделано абсолютно неправильно. Вы совершенно безответственны — и вы еще называете себя руководителем?»

а) «Вы правы, мне очень жаль... Я должен был все сам проверить. Этого больше не случится. В дальнейшем лично буду следить, как выполняется работа».

б) «Вы что, сегодня не с той ноги встали? Я не собираюсь принимать во внимание ваше замечание — вы просто в отвратительном настроении!»

в) «Мне жаль, что мы здесь допустили ошибку. Однако вы не правы, когда говорите о моей безответственности, и не могу принять ваше замечание относительно моих навыков как руководителя. Мои личные стандарты, как и уровень работы всей команды, достаточно высоки. Но ошибки могут иногда случаться».

Комментарии

1. Вариант (а) — утверждающий, но этот сотрудник отлично знает правила и уже получал предупреждения.

Гораздо эффективнее в данном случае будет более агрессивный подход.

Вариант (б) не просто пассивный, он демонстрирует тот скверный управленческий стиль, который совершенно не учитывает необходимость отстаивать политику компании.

Вариант (в), несмотря на агрессивность позиции, имеет право на существование, поскольку «демонстрация мускулов» в этом случае может быть эффективной, так как человек, допускающий оскорбительные высказывания, поймет недопустимость этого.

2. Вариант (а) не только агрессивный, но бесчувственный и не может считаться приемлемым ни при каких обстоятельствах.

Вариант (б), хотя и пассивен, может быть наиболее эффективным в возникшей ситуации.

Вариант (в) — утверждающий, но достаточно ли только утверждать стандарты поведения в подобных обстоятельствах? Скорее здесь более эффективным окажется именно пассивный вариант.

3. Вариант (а) слишком пассивен. Если вы смолчите, когда оскорбляют вас и вашу команду, в дальнейшем будете подвергаться еще более агрессивным нападкам.

Вариант (б) мог бы быть приемлем, если вы очень хорошо знаете своего босса и уверены, что шутка снимет его плохое настроение. Однако такая реакция скорее всего может быть воспринята как грубость и агрессия, и, что еще более важно, такой ответ уже не будет рассматриваться только в связи с нападками на вас или вашу работу.

Вариант (в) одновременно является и утверждающим, и наиболее приемлемым ответом на нападки босса. Он включает в себя признание допущенной ошибки и принесенные за это извинения, но не допускает чрезмерной и несправедливой критики в адрес вашей команды и вас лично.

Невозможно утвердить себя как личность, просто читая книгу о самоутверждении, — вы должны практиковаться в навыках, но также невозможно ожидать успеха, если ваши мышцы напряжены, а сердце колотится, как при сильном стрессе. Вас выдаст язык тела. Какие бы слова вы ни произносили, насколько бы побудительными они ни были, если вы говорите их неверным тоном, слишком громко или слишком тихо, если при этом у вас неприемлемое выражение лица и поза, ваши старания окажутся неэффективными. Вы будете выглядеть встревоженным, чересчур взволнованным и покажетесь враждебно настроенным по отношению к окружающим или просто агрессивным.

Давайте признаем тот факт, что, если многие из нас будут вести себя уверенно в большинстве ситуаций, труднее всего станет именно тогда, когда мы испытываем наиболее острую потребность в самоутверждении. Существуют также особые ситуации, когда мы испытываем наибольшее напряжение. Представим себе следующий сценарий.

Упражнение

1. Вас пригласили в кабинет начальника. По выражению его лица вы понимаете, что предстоит разговор вовсе не о повышении вашей зарплаты или продвижении по службе.
2. Кто-то из ваших родителей или пожилых родственников рассчитывает провести у вас Рождество. Вы и ваш партнер хотите остаться на Рождество вдвоем. Вам сейчас надо отправиться к этому родственнику и сообщить, что вы не сможете забрать его на Рождество к себе.
3. Вы решили, что сейчас подходящее время, чтобы обсудить с партнером вопрос, относительно которого у вас заведомо существуют серьезные разногласия.
4. Несмотря на то что вы объяснили причины задержки, ваш клиент продолжает требовать объяснений, причем говорит в крайне неприятном и агрессивном тоне.
5. Вам придется сейчас разговаривать с одним из сотрудников о проблемах, связанных с его личной гигиеной.

Возможно, именно в таких обстоятельствах вы не оказывались, но вполне можете вообразить их и даже попробовать прочувствовать на практике некоторые физические проявления раздражения и подавленности: сухость во рту, увлажнение ладоней, напряжение мышц тела, ускоряющийся ритм сердца, тяжесть в желудке, и, наконец, появятся сомнения в себе и своей способности справиться с возникшей ситуацией.

Даже само по себе посещение курсов по тренингу самоутверждения может стать для многих источником стресса. Участие в ролевой игре поначалу может быть весьма травмирующим, однако чем больше мы осознаем и принимаем базовые принципы, тем лучше нам удастся применять новые навыки на практике и создавать для себя безопасную среду обитания.

Контроль напряжения

Этот короткий раздел можно рассматривать как важное вступление к основному тренингу по контролю за напряжением. Как бы хорошо вы ни владели навыками асертивного поведения, если раздражение и волнение давят на вас, это обязательно почувствует другой человек, даже на подсознательном уровне, и в итоге пострадает общение.

Существует ряд стратегий по преодолению напряжения. Например, вы можете выпить рюмочку перед встречей с важным партнером или клиентом, немного помедитировать или сделать несколько упражнений, основанных на глубоком дыхании. Однако, пока вы не усвоите главные принципы, вам едва ли поможет рюмка перед встречей (скорее всего она просто станет еще одной привычкой, вредной для вашего здоровья). В офисе, где работает множество людей, или в торговом зале трудно медитировать, а глубокое дыхание попросту невозможно, когда вы испытываете тяжесть в желудке! Вот почему я предлагаю вам иные методы. Их прелесть в том, что их можно использовать в любой момент, где угодно и весьма быстро.

Они нетрудны и эффективно снимают нервозность, ослабляют негативные эмоции, такие, как гнев и чувство стресса.

Упражнение

1. Как можно сильнее сожмите, напрягите все части тела: пальцы ног и ступни, ягодицы, мышцы ног и рук, кулаки и, если никто на вас не смотрит, максимально напрягите мышцы лица. Удержите все в таком положении одну или две секунды, а затем быстро сбросьте напряжение. Станьте настолько расслабленным и аморфным, насколько это удастся вам физически и насколько позволяет окружающая обстановка! Если возможно, повторите упражнение. Теперь сделайте пару глубоких вдохов и после этого будете готовы к контакту с миром.

2. Этот метод разработан Дороти Сарнов и подробно описан в ее книге «Никогда больше не нервничайте» (Лондон, 1988). Он предполагает последовательное напряжение и расслабление мышц всего тела.

Сожмите вместе ладони, направив пальцы вверх, а сами руки — вперед горизонтально. Сжимайте ладони, пока не почувствуете напряжение в запястьях и во всех мышцах рук вплоть до подмышек. Сделайте вдох, а затем медленно и мягко выдохните через слегка приоткрытый рот. Во время выдоха максимально напрягайте мускулы в солнечном сплетении. В самом конце выдоха расслабьте мускулы. Сделайте спокойный вдох. Если можете, повторите все с самого начала.

Это упражнение имеет дополнительное преимущество, поскольку позволяет еще и контролировать голос — вы сможете разговаривать без нервной дрожи, а также избавиться от опасности говорить слишком тихо или чересчур громко.

Не забывайте, что не менее важно прийти в себя после того, как вы справитесь со стрессовой ситуацией. Многие люди считают, что это отличный момент, чтобы попрактиковаться в привычном для них методе релаксации.

Внутренний покой

Будьте добры к себе и давайте возможность своему телу каждый день несколько минут расслабляться с помощью любого удобного для вас метода. Послушайте успокаивающую музыку, займитесь медитацией, примите горячую ванну — или сделайте все это одновременно! Когда ваше тело освободится от напряжения, представьте себе, что вы находитесь в красивом и спокойном месте, где вы чувствуете, что пребываете в мире с окружающим. Для меня это морское побережье. Возможно, вы предпочитаете воображать, как лежите под жарким солнцем на золотом пляже и слушаете шелест волн или наслаждаетесь прогулкой по лесу, полному весенних цветов и пения птиц. Вы можете чувствовать себя наиболее счастливыми на концерте или в балете, когда погружаетесь в цвет, звук, фантастические образы.

Используйте свое воображение и сосредоточьтесь на своих переживаниях. Какие звуки вы слышите? Что видите? Какие физические ощущения у вас возникают? Таким образом вы тренируете свой разум позитивно, освобождая его от бесполезных разочарований и неприятных эмоций, учитесь достигать внутреннего спокойствия и развиваете свою способность действовать уверенно, чем бы вы ни занимались.

Тренинг ассертивности может принести огромную пользу как средство саморазвития. Люди с хорошо развитыми навыками самоутверждения всегда обладают также прекрасным самосознанием, большой уверенностью в себе и чувством собственного достоинства, они честны, влиятельны и умеют эффективно общаться. Они уважают себя и окружающих.

Важнейшим фундаментом этого является позитивное мышление. Люди, верящие в себя, имеют положительный внутренний настрой, они адекватно оценивают себя, используют оптимистические формулировки, во взаимодействии с другими стремятся к позитивным результатам, они готовы работать в команде, чтобы совместно вырабатывать оптимальные решения, строят работу так, чтобы в выигрыше остались обе стороны, они сохраняют положительный настрой, поскольку уважают взгляды и мнения других людей, независимо от того, разделяют их сами или нет.

Давайте рассмотрим каждый из этих аспектов, чтобы понять, как можно их развивать.

Самосознание и чувство собственного достоинства

Люди хотят развить в себе ассертивность по многим причинам: чтобы обрести уверенность в себе, чтобы улучшить навыки общения, чтобы сменить агрессию в поведении на более спокойное и рациональное взаимодействие, чтобы не так часто проявлять слабость, чувствительность, не быть «тряпкой» дома или на работе, чтобы научиться отстаивать свои права и т. п.

Согласимся с тем, что общение с окружающими в соответствии с моделью агрессивного или пассивного поведения является приемлемым в определенных ситуациях, и не забудем при этом, что самоутверждение — это всегда выбор поведения. Теперь необходимо понять, что если вы постоянно действуете агрессивно или пассивно, то этим наносите ущерб своему здоровью и не сможете приобретать друзей или оказывать влияние на других. Обычно агрессивное или пассивное поведение зависит от низкой самооценки и утраты чувства собственного достоинства.

Так каким образом научиться любить и ценить себя хоть чуть-чуть больше? Для начала вы должны понять себя — видеть себя таким, какой вы есть. В этом поможет следующее упражнение.

Упражнение

1. Возьмите листок бумаги (возможно, вам понадобится очень большой листок!) и запишите все, что вам не нравится в самом себе. Вы можете включить в этот список негативные качества, на которые вам указывают другие люди, — то есть таким видят вас окружающие. Дайте себе на это как минимум десять минут. Будьте предельно честным — этот список не увидит никто, кроме вас.

Теперь тщательно обдумайте каждый пункт, подчеркните все негативные качества, с которыми вы, на ваш взгляд, ничего не можете поделать. Например, вы можете ненавидеть свой маленький рост, но таким вас создала природа, так что нет никакого смысла постоянно думать об этом и снова и снова «перемалывать» этот факт — с этим в любом случае придется жить. У вас в жизни могут быть проблемы, которые почти не поддаются вашему контролю, такие, как потеря близкого человека или болезнь. Эти факты вам нужно принять — и научиться любить себя, несмотря на все это.

Мы вернемся к этому позже.

2. Теперь поставьте «галочку» возле тех негативных качеств, которые вы готовы принять. Например, друзья могут обвинять вас в том, что вы слишком эмоционально реагируете на некоторые ситуации, но вы знаете, что в каком-то смысле повышенная чувствительность вас сильно мотивирует и вы не хотите здесь ничего менять. Подумайте, как такие качества могут пойти вам на пользу, и отметьте это особо. Однако там, где ваша личная черта вызывает раздражение и подавленность, которые мешают действиям и развитию вашей личности, вы должны найти способ что-то исправить.

3. И это подводит нас к третьей части упражнения. Обведите рамкой те ошибки, недостатки, негативные черты характера, которые вы хотите изменить. Например, вы знаете, что очень вспыльчивы, вам ничего не стоит «взорваться» от гнева, навредив себе и окружающим; вам трудно критиковать других или, наоборот, принимать критику в свой адрес. Ниже будут описаны методы тренинга по самоутверждению, которые помогут вам с этим справиться. Сохраните список, а когда закончите чтение этой книги, посмотрите, какие методы могут помочь вам в преодолении негативных качеств.

Прежде чем идти дальше, давайте обратим немного внимания на те ваши черты, ошибки и неудачи, которые вам особенно не нравятся, но с чем вы ничего не можете поделать. Так ли это? Обязаны ли вы просто принять все это как свой жребий? Вы, конечно, можете так поступить, но... нет ли способа обратить эти негативные аспекты себе на пользу?

Давайте еще раз вернемся к пунктам, которые вы подчеркнули. Что хорошего можно из этого извлечь? Можете ли вы разглядеть хотя бы в некоторых из них перспективу для развития и личного роста? Например, если «старение» тоже вам не нравится — надо смотреть правде в глаза, старение неизбежно, это происходит со всеми, но лишь немногие умеют радоваться этому, — в таком случае, что позитивного вы можете найти в этом? Смелее, отбросьте в сторону негативный настрой — морщины, постоянная борьба, направленная на то, чтобы сделать седину незаметной и поддерживать тело в форме. Примите все это и взгляните на светлую сторону.

Одна моя подруга, страдающая серьезной хронической болезнью, уже несколько лет не может работать, она вынуждена жить на государственную пенсию и скудные накопления. Действительно, она большую часть времени испытывает сильные боли; факт — ей постоянно не хватает денег на жизнь; факт — она ненавидит брать и ничего не давать взамен; от всего этого она могла бы испытывать тяжелейшую депрессию и превратиться в одно из бесконечно стонущих и жалующихся несчастных созданий и говорить в оправдание, что в ее ситуации нет ничего позитивного.

Однако она сохраняет чувство собственного достоинства (и уважает своих друзей), отдавая то, что сама имеет, — свое время, свою заботу, свой талант, свое умение слушать, свою жизнерадостность, свое дружелюбие, а именно это по-настоящему бесценно.

Рассмотрите еще раз свой список и подумайте, что есть позитивного в том, что вы не можете изменить, какие возможности есть у вас, какие задачи вы можете перед собой поставить. Станьте активным в построении своего положительного внутреннего образа.

Позитивный внутренний образ

Вам когда-нибудь приходилось оказаться на вечеринке единственным человеком, одетым в джинсы? Или во время важного совещания вы вдруг обнаруживали кофейное пятно на самом видном месте блузки или рубашки? Подобные вещи подрывают уверенность в себе, поскольку вы осознаете, что не можете произвести наилучшее впечатление на окружающих. Заниженная самооценка и потеря уверенности ведут к ослаблению чувства собственного достоинства, что, в свою очередь, может вызвать поведение, не способствующее утверждению вашей личности.

Образ, который вы предъявляете окружающим посредством вашего физического облика, одежды и прически, которые выбраны вами, язык тела, который вы используете, становятся основанием восприятия вас окружающими. Вы можете выбрать нужные слова и произнести их с продуманной интонацией, правильной громкостью голоса, но если язык вашего тела не соответствует словесной форме выражения, направленное вами послание будет деформировано. Получатель сообщения больше опирается на зрение, чем на слух, — это статистически доказанный факт, нравится это вам или нет.

Упражнение

Сядте перед зеркалом и вообразите себя в следующих ситуациях. Постарайтесь по-настоящему пережить соответствующие состояния! Следите при этом за выражением лица, жестами, положением тела, учитывайте даже малейшие перемены.

1. Вы оказались в пробке на дороге. Никто не может сдвинуться с места, но водитель машины, стоящей позади вас, постоянно сигналиит.
2. Ваш босс устроил вам настоящую «выволочку» за то, что вы точно не делали. Вы начинаете спорить с ним, защищая себя, и вдруг вас словно громом поражает: вы понимаете, что он совершенно прав, а вы совершили страшную ошибку.
3. Вы прекрасно одеты для очень важного собеседования. Вы идете по дороге, и вдруг вас окатывает грязью проехавший мимо мальчик-велосипедист, который при этом не просто уезжает дальше, а оглядывается на вас с ухмылкой.

Стиснутые кулаки, руки, прижатые к груди или заложенные за спину, сжатые челюсти, нахмуренные брови и зафиксированный взгляд — эти жесты и мимика всегда сопровождают агрессивные чувства и поведение. Гнев или раздражение могут порождать подобную нервную реакцию, а напряженный, прямой и вызывающий взгляд в глаза другому человеку всегда говорит о затаенной агрессии.

Спокойное и расслабленное состояние человека подтверждается языком тела: открытый взгляд, свободная поза, руки расслабленно опущены по бокам. Мышцы лица не напряжены, вы не прячете глаза и не сверлите собеседника взглядом.

Важно. Понимание и развитие навыков невербальной коммуникации — типичный пример того, как можно тренироваться в общении с коллегами, приобретать опыт, наблюдая за другими людьми, использовать телепрограммы как обучающий материал и т. д. Я, кроме того, настойчиво посоветовала бы вам пройти специальный курс по тренингу самоутверждения.

Позитивный язык

Ясная, сознательно подобранная, конструктивная лексика — это важный аспект самоутверждения. Такое же значение имеет и способность формулировать мысли позитивным, а не негативным образом; это пойдет на пользу вашему делу, и окружающие не будут ощущать угрозы с вашей стороны, а потому охотнее станут откликаться на ваши слова. Например, есть разница во фразах, сказанных ребенку: «Не играй с этим предметом здесь, в доме» и «Поиграй, пожалуйста, с этим предметом на улице» или «Почему бы тебе не убрать за собой после игры?» и «Ты не забудешь убрать корм после того, как покормишь кошку?».

Позитивное выражение мыслей помогает поддерживать беседу на основе «взрослый-взрослый», существенно уменьшает риск нарастания конфликта из простого расхождения мнений. Положительное мышление также требует конструктивного языка, чтобы перейти от пожеланий «если бы только» к плодотворным действиям.

Упражнение

Подумайте в разговоре с собой о следующих фразах, которые не являются ни позитивными, ни утвердительными. Перепишите их так, чтобы они стали положительными утверждениями.

1. Мне и в самом деле придется сегодня поработать.
2. Если бы я сегодня не вышел из себя в разговоре с Джоном...
3. Я не могу пойти на эту вечеринку, это для меня чересчур.
4. Зачем только я согласился провести эту презентацию? Я точно не справлюсь.

Большинство из нас тратят много сил в поиске самооправданий за то, что мы не можем утвердить себя как личность, размышляя примерно так: «Если бы я лучше контролировал ситуацию, я бы с ним об этом поговорил» или «Я бы поговорила с ней об этом, но она только расстроится». Мы сами создаем множество глупых и ненужных барьеров на пути к уверенности в себе, думая: «Что, если она мне откажет?» или «Если я скажу им, что я чувствую, они могут меня больше не попросить об этом». С помощью практических упражнений такого рода негативный разговор с собой можно заменить позитивной беседой. Давайте рассмотрим приведенные примеры.

1. Придется — слово, которое вызывает в данном случае чувство вины. Себя можно довести до смерти всеми этими «должен» и «придется». Суть высказывания в том, что вы должны выполнить работу, но не хотите этого делать. Такого рода нерешительность и оттягивание момента начала работы только усиливают состояние стресса. У вас есть выбор — работать или не работать, учиться или не учиться. Гораздо более позитивно сказать себе: «Я мог бы сегодня поработать, но предпочитаю расслабиться и посмотреть видеофильм» или «Срок окончания работ совсем близко, так что сегодня я сосредоточусь на работе». Как только решение принято, стресс отступает.

В другом случае такое высказывание может быть реакцией на требование сделать что-то или пойти куда-то. Тогда едва ли стоит подвергать себя риску из-за чужих запросов и откладывать собственные дела в сторону. Но другой человек может продолжать настаивать на своем. Человек, вполне уверенный в себе, обдумает это и скажет себе: «Я, пожалуй, соглашусь на предложение, а работу сделаю попозже» и скажет «да» или решит: «Моя работа более важна для меня в данный момент» и скажет: «Нет, я не смогу принять ваше предложение».

2. Жалость к себе и сожаления никуда вас не приведут. Что сделано или сказано, то уже стало историей. Вы несете ответственность за то, что вышли из себя, и за все результаты этого поступка. Научитесь на горьком опыте и сделайте позитивное утверждение: «Сегодня я научился, так что в следующий раз я буду...»

3. Кроме некоторых фактических утверждений вроде «я не могу есть креветки — я себя после этого плохо чувствую» или «я не умею плавать», исключите слова «не могу» и «не умею» из своих мыслей. Вы будете или не будете что-то делать. «Не могу» означает «я бы сделал, если бы я смог, но...» и открывает вам путь ко множеству причин, почему вы могли бы, если бы на самом деле этого захотели! Примите настоящее решение и придерживайтесь его, например: «Я бы с удовольствием пошел на вечеринку, но мне нужно сделать доклад, который завтра представлю руководству, так что не пойду».

«Не могу», «не умею» — это еще и способ высказать сомнения в самом себе, означающие, что вы не контролируете собственную жизнь. Чем чаще вы повторяете себе, что вы не можете и не умеете, тем ниже становится ваша самооценка. Запомните, самоутверждение связано с моментом выбора. Либо вы

можете и делаете нечто, либо вы принимаете решение этого не делать. Никакого «не могу» не должно существовать в вашем словаре!

4. Высказывания вроде «я не справлюсь» легко могут превратиться в осуществившееся пророчество. Как и «не могу», такие фразы следует заменять позитивными. Вы уже согласились провести презентацию, так что относитесь к этому не как к проблеме, а как к возможности. Не надейтесь, что все пройдет хорошо, а знайте, что вы справитесь со всеми обстоятельствами.

Думайте оптимистично, тренируйтесь в употреблении побудительных слов, и вы сможете управиться с любой ситуацией.

Позитивные утверждения

Негативный разговор с собой рождает сомнения в своих силах и снижает самооценку, и все же большинство из нас склонны вести внутренний диалог в таком тоне — вы сами знаете, как это бывает...

Подумайте...

Я никогда не умел обращаться с техникой.

Я никогда не успевал сделать это вовремя.

Если он снова это сделает, я просто взорвусь!

Она, наверное, думает, что я абсолютно тупой.

Я не могу с этим справиться.

Вероятно, я просто не обладаю нужными качествами.

Как жаль, что Адам собирается быть там. Он всегда заставляет меня испытывать комплекс неполноценности.

Мысли такого рода делают вас счастливым? Они укрепляют вашу веру в себя? Повышают вашу эффективность? Конечно нет. Уничижительные мысли истощают энергию и силы. А поскольку эффективность доступного вам самоутверждения зависит в основном от настроения ваших мыслей, т. е. вашей самооценки и уверенности в себе, — очень важно остановить внутреннюю негативную речь и заменить ее на позитивную. Мы сами создаем свою реальность, и гораздо лучше, если она будет оптимистичной и плодотворной.

К сожалению, гораздо легче в своих мыслях быть негативным, чем позитивным; исследование показало, что в среднем взрослый человек посвящает негативному внутреннему монологу около 80 процентов времени!

Научиться заменять негативные установки мышления на позитивные можно только с течением времени и в результате постоянной практики. Ведь значительная часть наших сомнений в самих себе восходит к прежним нашим мыслям, прежним условиям жизни, когда мы, возможно, многократно адресовали себе негативные послания и подкрепляли их действиями в течение ряда лет. Однако вы способны перенастроить свой мозг на позитивное мышление.

Итак, что же вы можете сделать, чтобы произошли подобные перемены? Во-первых, вы должны выявить негативность в своем внутреннем диалоге и, когда она возникает, замещать ее позитивными, вдохновляющими, стимулирующими вас утверждениями. Это может звучать несколько упрощенно, но такой прием работает. Вам потребуется несколько раз вслух произнести подобные слова, способствующие поднятию духа.

По ряду причин произнесение таких фраз вслух, возможно даже перед зеркалом, поможет вам глубоко внедрить в сознание, освоить позитивные убеждения, это гораздо более действенно, чем выслушивание внутреннего голоса, который подсказывает вам: «Я не могу с этим справиться». В ответ говорите ясно и четко: «Что бы ни случилось, я сумею с этим справиться».

Скажем, если у вас возникли сомнения по поводу участия в полумарафонской дистанции и вы чувствуете, что никогда не сможете удержаться на дистанции, напишите короткие послания самому себе и приколите их в разных местах, так, чтобы постоянно можно было их видеть: на холодильнике, возле компьютера, рядом с телевизором и т. д. Послания должны быть такого рода:

С каждым днем я становлюсь все сильнее.

Мне нечего бояться.

Я буду соревноваться и использую свой шанс.

Я готов к этому.

Когда только возможно, повторяйте эти фразы, как мантру, несколько раз подряд, вслух. Как ни странно, вам не нужно даже верить в эти утверждения. Когда вы произносите их вслух, ваше внутреннее "я" реагирует на этот медленный, повторяющийся процесс и вы действительно становитесь сильнее и увереннее в себе.

Упражнение

Прислушайтесь к своему внутреннему голосу — тому самому, что снабжает вас негативными мыслями. Запишите пять или шесть высказываний и расположите их по степени важности. Какое из негативных высказываний в ходе «разговора с собой» оказывает наибольшее влияние на вашу уверенность в себе или эффективность? Для начала поработайте с одним или двумя из них, перепишите эти фразы так, чтобы они превратились в позитивные утверждения, как это было описано выше. Убедитесь, что все они написаны в настоящем времени, — это случится не завтра и не в будущем, все существует сейчас, например:

Я являюсь полезным членом команды.

Я анализирую свои ошибки и учусь на них.

Я не позволю, чтобы сравнение с другими людьми оказало влияние на мою самооценку.

Я не нахожусь в состоянии провала, если мне не удастся добиться успеха. Я преуспеваю, потому что пытаюсь что-то сделать.

А теперь сделайте одну из двух вещей (или обе). Напишите свои позитивные утверждения на карточках или наговорите их на аудиокассету. Разместите карточки там, где вы сможете увидеть их несколько раз в день, или носите их с собой в кармане или сумке, так, чтобы в любой момент они были у вас под рукой. Произносите свои позитивные утверждения — вслух — несколько раз подряд.

Очень важно, чтобы вы слышали, как произносите эти фразы. Вы начинаете перенастройку своего мозга на позитивное мышление. Если вы наговорили свои утверждения на аудиокассету, сделайте ее прослушивание перед сном или с утра постоянной привычкой, в идеале настройте аппаратуру так, чтобы эта запись звучала утром вместо будильника. Имейте веру. И это сработает!

Позитивные результаты

Если вам угрожает межличностный конфликт, избегаете ли вы конфронтации? Придерживаетесь ли вы установки «все что угодно, лишь бы сохранить мир и покой»? Настроены ли вы на «победу любой ценой»? Стремитесь ли вы к компромиссу? Пытаетесь ли вы найти решение, при котором обе стороны остаются в выигрыше? Представьте себе следующую сцену.

Упражнение

У вас с женой одна машина на двоих. Так сложилось, потому что вы обычно пользуетесь служебной машиной, но сегодня она оказалась на ремонте. Вы согласились забрать коллегу и подвезти его на вечернюю встречу, подразумевая, что воспользуетесь вашей общей машиной. Вы приезжаете домой, и ваша жена сообщает вам, что она договорилась поехать в клуб и посидеть там с подругой, которая не водит машину, а потому жене потребуется на вечер ваша общая машина.

Предложите решения данной ситуации, соответствующие приведенному ниже списку вариантов:

- 1) уклонение;
- 2) победа/поражение;
- 3) компромисс;
- 4) победа/победа.

1. Вы можете просто уступить, пожертвовав своими интересами, если опасаетесь последствий конфронтации. На первый взгляд вы — просто проиграли жене, но настоящим результатом будет снижение вашей самооценки и накапливающийся протест против жены.

2. Вы можете спорить и настаивать, убеждая, что ваша ситуация более серьезна и важна, чем у жены, пока не добьетесь своего, или можете просто забрать машину. В такой ситуации всегда будут победитель и проигравший, но в любом случае ваши отношения пострадают.

3. Вы можете предложить вариант, что заберете машину и заплатите за такси для вашей жены и ее подруги, но договоритесь, что после этого заберете общую машину, пока вам не починят служебную. Компромисс может представляться наилучшим решением проблемы. Однако если обе стороны с неохотой идут на компромисс, получается что-то весьма далекое от идеала. В худшем случае обе стороны чувствуют себя неудовлетворенными и пострадавшими.

4. Вы можете предложить решение, при котором обе стороны остаются в выигрыше, никто не теряет ни времени, ни денег, ни энергии. Почему бы вам не отвезти вашу жену и ее подругу в клуб до того, как сами вы отправитесь на встречу, и не забрать их после? В таком случае ваша жена и ее подруга смогут выпить, а вы (гипотетическая ситуация) — присоединиться к ним после деловой встречи. Кроме того, вы сэкономите на такси.

Ситуация, когда в выигрыше остаются обе стороны, не всегда возможна, но всегда следует стремиться к ней, выполняя следующее.

Думайте позитивно; это упражнение по решению проблем не должно представляться как внутриличностный конфликт.

Думайте о другом человеке как о партнере в решении проблемы, а не как об оппоненте.

Определите в точности, чего хочет другая сторона; чего ей нужно добиться в этой ситуации; насколько сильны ее чувства и т. п.

Сравните все это с вашими потребностями, желаниями, чувствами и ожиданиями.

Установите, в чем у вас есть сходство, различия, а где ваши интересы противоречат друг другу.

Рассмотрите варианты, обсуждайте и развивайте гипотетически разные возможности.

Сотрудничайте, работайте вместе над решением, при котором обе стороны останутся в выигрыше.

Всегда признавайте права другого человека и не пренебрегайте своими.

Последнее соображение вплотную подводит нас к еще одному важному элементу тренинга ассертивности: признание базовых прав — и ваших, и другого человека. Большинство книг, посвященных тренингу по самоутверждению, перечисляют личные права с некоторыми вариациями, в зависимости от авторской интерпретации темы. Эти права не начертаны на скрижалях, не имеют непреодолимой силы закона, это правила, основанные на здравом смысле, которые помогают в саморазвитии человека и укреплении межличностных взаимоотношений.

Важный момент, который следует помнить: если вы обладаете каким-то правом, другой человек имеет точно такое же право. Например, вы имеете право попросить о том, что вам нужно. Другой человек имеет равное право отказать вам в этом или обратиться со своим запросом. Если вы игнорируете или грубо нарушаете права другого человека, это можно считать агрессивным поведением. Если вы игнорируете свои собственные права, вы не обладаете достаточной степенью уверенности в себе, ваше поведение пассивно. Твердая «система прав» построена на взаимном уважении потребностей, мнений и чувств друг друга.

Основное право, из которого вытекают все остальные личные права, может быть сформулировано очень просто: вы имеете право окончательного решения относительно того, какой вы и что вы делаете.

Ваше решение не зависит от роли, которую вы играете в жизни, чего ожидают от вас окружающие, как вы представляете себе то, каким образом вам следует поступать. Это право применимо к любой области жизни: бизнесу, общественной и личной сферам.

Легко сказать, просто согласиться, что вы имеете право высказывать свои потребности и устанавливать свои собственные приоритеты, чтобы обладать полной ответственностью за каждый аспект своей жизни, но, вероятно, это не так легко осуществить на практике. Подумайте немного о том, что это значит. Скорее всего вначале для этого необходимо изменить вашу концепцию личности. Не менее трудно признать права других людей.

Несмотря на то что существуют широко известные права человека, о которых говорится во многих книгах, в том числе и посвященных самоутверждению, вариантов раскрытия этой темы так же много, как самих книг. Ниже вы найдете список из 40 основных прав; некоторые из них могут показаться вам схожими, но каждое имеет свою сферу приложения. Было бы полезно поделиться вашими соображениями по поводу следующего упражнения с кем-то из ваших друзей или коллег. Это поможет определить те небольшие отличия, о которых я говорю, и установить область применения каждого из прав в вашей индивидуальной ситуации.

Упражнение

Подумайте о перечисленных ниже правах, выделенных на основании работ нескольких авторов. Проанализируйте отдельно каждый пункт; сделайте пометки возле тех, с которыми вы испытываете трудности. Поразмышляйте также в контексте. Например, вам показалось легким попросить о том, что вам нужно, в большинстве ситуаций — идет ли речь о вашем начальнике, подчиненном или друге, — но это же вам трудно сделать с вашим партнером, родителями или детьми. Или, может быть, вы находите перемены скорее пугающими, чем вдохновляющими на действия. И хотя каждый человек имеет право меняться и развиваться, существуют такие элементы вашей личности, которые тянут вас назад, — или вы позволяете другим людям тормозить ваш личностный рост.

Основные права каждого человека

1. Быть принятым как равный, независимо от пола, расовой и национальной принадлежности, возраста и физического состояния.
2. Чувствовать уважение к себе.
3. Принимать решение о том, как проводить время.
4. Просить о том, в чем есть необходимость.
5. Спрашивать мнение о своих производительности труда, поведении, облике.
6. Быть выслушанным и воспринятым всерьез.
7. Иметь свое мнение.
8. Придерживаться определенных политических взглядов.
9. Плакать.
10. Делать ошибки.
11. Говорить «нет», не испытывая чувства вины.
12. Отстаивать свои интересы.
13. Устанавливать свои приоритеты.
14. Выражать свои чувства.
15. Говорить «да» самому себе, не чувствуя себя эгоистом.
16. Менять свое мнение.
17. Иногда терпеть неудачу.
18. Говорить «я не понимаю».
19. Делать заявления, не требующие доказательств.
20. Получать информацию.
21. Иметь успех.
22. Отстаивать свою веру.
23. Придерживаться собственной системы ценностей.
24. Брать время на принятие решений.

25. Принимать на себя ответственность за собственные решения.
26. Иметь личную жизнь.
27. Признаваться в незнании.
28. Меняться/развиваться.
29. Выбирать, включаться или нет в проблемы других людей.
30. Не нести ответственности за проблемы других людей.
31. Заботиться о себе.
32. Иметь время и место для уединения.
33. Быть индивидуальностью.
34. Запрашивать информацию у профессионалов.
35. Не зависеть от одобрения других людей.
36. Самому судить о собственной значимости.
37. Выбирать, как поступать в складывающейся ситуации.
38. Быть независимым.
39. Быть собой, а не тем, кем хотят видеть окружающие.
40. Не оправдываться.

Надеюсь, вы уже начали присматриваться к тем областям жизни, где вы не пользуетесь своими правами или где вами манипулируют или не дают вам развиваться. Следует признать, что это упражнение — долгая и сложная работа над собой, но она поможет вам определить, где надо сосредоточить силы и вырабатывать новые навыки самоутверждения.

Выяснение, с какими личностными правами у вас есть трудности, — это только первая часть задачи. Помните, что другие люди обладают точно такими же правами.

Снова прочитайте список. Какие права других людей вы нарушаете? Как вы манипулируете другими людьми, чтобы убрать их со своего пути?

Например, в качестве начальника вы никогда не заставляли своих подчиненных чувствовать себя неуютно, когда они говорили «я не понимаю» или просили поделиться информацией, которой вы безусловно располагали? Предоставляете ли вы своему партнеру или партнерше место и свободу для развития личности? Ожидаете ли вы от людей чего-то определенного, потому что они играют ту или иную роль в вашей жизни? Даете ли вы другим право отказать вам в просьбе, не требуя от них объяснений или оправданий, не настаивая на извинениях за отказ?

Помните, что у самоутверждения есть две стороны: уважение прав других людей и соблюдение собственных прав.

Насколько высока ваша самооценка?

Я осмелюсь сделать весьма вероятное допущение: если вы взялись читать эту книгу, скорее всего вы чувствуете, что вам следует каким-то образом изменить свое поведение, или вы хотите усовершенствовать навыки межличностного общения с помощью тренинга по самоутверждению. Следовательно, в настоящее время в вашей жизни существуют области, где вы не слишком уверены в себе, во всяком случае не настолько, как вам того хотелось бы.

Мы установили, что самоутверждение — это выбор поведения и что существуют ситуации, когда допустимо не утверждать себя. Мы познакомились с основными правами и таким образом определили направления, в которых следует развивать свою личность. И для того чтобы составить собственную программу личного развития, вам также необходимо проанализировать, в каких сферах жизни в настоящее время вы испытываете трудности с самоутверждением.

Например, возможно, вы всегда плохо реагируете на критику: занимаете оборонительную или агрессивную позицию или переходите в контратаку. Может быть, вы всегда расстраиваетесь или тяжело переживаете критику, проводите долгие часы, перебирая в уме, как могли бы ответить тем, кто вас критикует, вспоминаете их слова. Или, что тоже весьма вероятно, все зависит от конкретной ситуации, того, кто именно вас критикует, ваших отношений с этим человеком, вашего настроения, состояния здоровья и т. п.

Следующее упражнение потребует от вас размышлений о том, насколько вы верите в свои силы — на данный момент — в определенных ситуациях. На основании этого вы сможете составить собственную программу тренинга, выявив области, в которых вам следует обрести уверенность в себе и улучшить навыки самоутверждения.

Упражнение

Насколько вы уверены в себе в следующих ситуациях?

Вы:

А — уклоняетесь или нападаете?

Б — в большинстве случаев находите, что утверждать себя очень трудно?

В — иногда считаете, что это трудно?

Г — считаете, что утверждать себя легко?

Вряд ли у вас есть конкретный опыт в описанных ниже ситуациях, но, несомненно, вы сумеете вспомнить похожие случаи из своей жизни.

На работе:

вы должны высказать честную оценку, которая почти наверняка вызовет негативную реакцию;

вам следует призвать кого-то из подчиненных к соблюдению дисциплины;

возникает личный конфликт между вами и вашим коллегой: он всегда ведет себя агрессивно;

ваш начальник критикует вас (а) справедливо, (б) несправедливо;

вы должны поговорить с подчиненным на щекотливую тему, например о сектантских или националистических высказываниях;

один из ваших подчиненных имеет проблемы с личной гигиеной, другие члены вашей команды попросили вас сказать ему или ей об этом;

ваш начальник просит сделать что-то такое, что вы предпочли бы не делать, — скажем, провести презентацию;

вас обижают слухи, которые касаются вас, они распространились среди коллег;

вам необходимо поговорить с начальником об увеличении зарплаты или улучшения условий работы (а) для себя, (б) для вашего персонала.

В повседневной жизни:

ваши друзья обсуждают тему, в отношении которой у вас с ними совершенно несхожие убеждения, противоречащие их взглядам;

О человек, который сидит перед вами в театре, загораживает обзор;

вы должны вернуть некачественные товары в магазин в присутствии множества покупателей;

ваша машина по-прежнему барахлит, хотя уже дважды вы возвращали ее в мастерскую;

профессионалы «прячутся» за техническими терминами, когда вы пытаетесь «прижать их к стенке» и заставить дать вам прямой ответ на поставленный вопрос;

после обследования врач не в состоянии объяснить вам, что не так с вашим здоровьем, — он просто молча выписывает рецепт;

вы по-настоящему разозлились на кого-то, кто, на ваш взгляд, злоупотребил вашей дружбой;

ваш друг услышал словесное оскорбление, но слишком напуган, чтобы отвечать своему обидчику.

Дома:

вам необходимо сказать «нет» в ответ на предложение посетить родственников;

постоянный обман со стороны вашего партнера, кого-то из родителей или ребенка ущемляет ваше чувство собственного достоинства;

ваши сексуальные потребности не удовлетворяются вашим партнером;

вас раздражает какая-то устойчивая привычка любимого человека;

ваш партнер или кто-то из родителей постоянно стремится принимать за вас решения;

ваш партнер или кто-то из родителей слишком сильно зависит от вас.

Выше приведено более 20 ситуаций; нет сомнений, что вы можете придумать и вспомнить добрый десяток других подобных или несколько изменить предложенные. Зачастую трудно определить те сферы жизни, где вы остаетесь слишком пассивным или склонны чрезмерно остро реагировать на обстоятельства. Надеюсь, с помощью серьезных размышлений в ходе упражнения вы определите: где вы слишком пассивны, по отношению к кому и в каких ситуациях выходите из себя, впадаете в гнев или обижаетесь; где подавляете свои чувства, вместо того чтобы утверждать себя как личность и решать возникающие в вашей жизни проблемы, и т. д.

Составьте собственный список ситуаций, в которых вам следует быть более уверенным в себе. Определите приоритеты. Однако прежде небольшое предостережение: сначала займитесь маленькими проблемами (если что-то пойдет не так, это не нанесет вам большого вреда), пока вы не наберетесь опыта и не освоите навыки самоутверждения. Не думайте, что чтение книги само по себе поможет вам обрести новые качества и изменить свою жизнь!

Искусство слушать

Нет никакого смысла говорить, как бы хорошо и убедительно ни звучали слова, если никто вас не слушает, и наоборот: нет никакого смысла слушать, если мы невнимательны по-настоящему к другому человеку, не анализируем сказанное им, содержание нашего общения, не реагируем на тон его голоса, манеры, выражение лица и т. д., дополняя всем этим значение произносимых слов.

Вернемся мысленно к основным правам (глава 4). Как вы можете проявить уважение к другому человеку, если не уделяете ему все внимание, активно выслушивая его, — именно слушая, а не просто нетерпеливо дожидаясь своей очереди что-то сказать. Не того ли вы ожидаете и от окружающих — разве вы не хотите, чтобы вас выслушали и восприняли всерьез?

Не сомневаюсь, вы согласны, что лишь немногие люди умеют по-настоящему хорошо слушать. Очень легко отключиться, погрузиться в собственные заботы и размышления о том, что мы скажем или сделаем после того, как собеседник закончит говорить.

Одна из причин того, что целая глава посвящена умению слушать, — беспокойство, высказанное многими людьми, посещавшими курсы по самоутверждению: они нуждались в развитии навыков выслушивания. Например, недостаточно уверенный в себе человек,

который стесняется или не уверен в себе, зачастую испытывает трудности с началом разговора, особенно в тех ситуациях, когда почти невозможно обойтись кратким обменом любезностями.

Многие люди считают, что на профессиональном уровне общаться сравнительно легко, особенно если содержание беседы — техническое, технологическое, вообще сугубо деловое, но те же люди совершенно теряют почву под ногами, когда им приходится встать из-за рабочего стола и вступить в более свободный разговор с начальством, коллегами, клиентами и заказчиками. На курсах участники тренинга, ранее незнакомые друг с другом, вскоре начинали без труда общаться на темы, связанные с работой, обсуждая общие задачи, но во время перерывов, когда предполагались "легкие беседы на нейтральные темы, многие терялись, не знали, как себя вести.

Единственный способ сдвинуться с мертвой точки — это сосредоточиться на другом человеке, заинтересоваться его опытом, убеждениями, установками. Активное слушание может серьезно помочь вам настроиться на другого человека и найти общую платформу для более глубокого и стабильного общения.

На другом конце спектра находятся те, кого можно назвать «легковоспламеняющейся командой», то есть люди, которым трудно не вступить в открытую конфронтацию, когда появилось расхождение во мнениях, возникли разногласия. Если это ваше свойство, вы тоже сумеете выиграть, научившись уделять больше внимания другому человеку. В данном случае умение выслушать имеет огромное значение.

Кроме того, существуют недостаточно уверенные в себе люди, у которых уверенность в себе тает на глазах, если их никто не слушает. Признайтесь честно, вы чувствовали себя неловко или скучали, когда собеседник перебивал вас, не давал договорить, потому что сам хотел высказаться, или если он менял тему, прежде чем вы заканчивали свою мысль? Как вы общаетесь с теми людьми, которые вас постоянно перебивают, прыгают с темы на тему, делая совершенно невозможным ведение диалога? Как вы останавливаете своего босса, речь которого льется потоком, чтобы высказать свои сомнения, прежде чем он уйдет на другую встречу в полной уверенности, что вы разделяете его мнение?

Вот лишь некоторые моменты, которые связаны с проблемой улучшения навыков слушания, а также с умением привлечь к себе заслуженное внимание

окружающих.

Для начала давайте проанализируем состояние человека, у которого возникают проблемы в общении из-за недостатка социального самоутверждения.

Искусство легкой беседы

Правило номер один: намного лучше быть хорошим слушателем, чем человеком, который много говорит, толком не зная, что сказать!

Второе правило: внимательно наблюдая и выслушивая, умело задавая вопросы, вы сумеете отвлечься от собственной персоны. Другой человек в таком случае примет на себя инициативу ведения разговора — по крайней мере до того момента, когда вы почувствуете себя более расслабленным, уверенным в себе и способным участвовать в диалоге.

Если тот, с кем вы хотите начать разговор, незнаком вам, всегда можно начать с безобидного утверждения, чтобы проверить ситуацию — что-нибудь вроде: «Здесь больше людей, чем я ожидал». Ответ человека, его реакция покажут вам, насколько он или она заинтересованы в беседе с вами. Если вам «дан зеленый свет», продолжайте задавать вопросы, чтобы найти общую платформу. Позвольте привести пример, который показывает, как трансформируются душевное состояние и роли двух собеседников.

Первый участник вечеринки, взволнованно: Я работаю с Майком. Вы его друг?

Второй, незнакомец: Да, мы вместе играем в теннис. Первый участник вечеринки, менее взволнованно: Как интересно, я тоже часто играю. Какой корт вы посещаете? Второй, теперь случайный знакомый: Корт в новом спортивном центре в Брэтфорде.

Первый, более спокойно: И как вам нравится новый спортивный центр?

Второй, уже просто знакомый: Думаю, там стало по-настоящему хорошо после реконструкции. Обычно мы заказываем корт за неделю, а после игры остаемся в кафе, пропускаем по рюмочке: там очень уютно. Первый, абсолютно спокойный участник вечеринки: И как теперь идет игра?

Потенциальный новый друг: Ну, вот, например, на прошлой неделе... Игра шла как обычно, и вдруг...

Я уже слышу, как вы восклицаете: «Если бы все было так легко!» Но это вполне возможно. В целом люди любят говорить о себе и своем опыте. Слушайте их внимательно, и вы обнаружите, что они предоставляют много информации, на которую можно опереться.

В примере начало знакомства основывается на том, что оба собеседника играют в бадминтон. Теперь тот, кто больше говорит, чем слушает, готов утомить своего нового знакомого, подробно рассказывая ему о собственном опыте игры. Вместо этого он мог сделать иной выбор и предоставить некую общую информацию — «я довольно много играю», — что дало бы собеседнику возможность и дальше задавать вопросы, если он действительно заинтересован в теме. Вопрос о корте показывает реальную заинтересованность и приглашает к развитию и углублению разговора.

Следующий вопрос о том, как изменился спортивный центр, тоже стимулирует продолжение беседы. Обратите внимание, что он интересуется личным мнением — как собеседнику нравится спортивный центр, а не задает нейтральный вопрос «каким стал центр?». В таком случае следовало бы рассказывать о самом центре, а прозвучавший в диалоге вопрос направляет беседу в сторону мнений, взглядов и вкусов собеседника. Таким образом заложена основа для построения взаимоотношений, но не на базе долгих представлений и рассказов о самом себе, а исключительно на умении внимательно слушать и проявлять искренний интерес к другому человеку.

Упражнение

Предложите вопросы, которые можно задать в приведенных ниже ситуациях:

А: «Нет, я приехал сюда не на автомобиле, а на поезде».

Б: _____

А: «На самом деле нет, эти вечерние заседания кажутся мне ужасно утомительными».

Б: _____

А: «Да, я отлично загорел. Мы только что вернулись из Санта-Лючии».

Б: _____

Фокус в том, чтобы задавать открытые вопросы, то есть такие, на которые нельзя ответить просто «да» или «нет». Это стимулирует другого человека давать вам больше информации, на основе которой вы можете построить разговор. Если Б отвечает на ремарку в первом диалоге, он может спросить: «Вы предпочитаете путешествовать поездом?» — на что А может сказать просто «да» или «нет». Гораздо лучше задать вопрос: «Почему вы решили поехать поездом?» — поскольку в ответ А станет объяснять, почему он оставил машину, как относится к комфорту в поездах, выскажет мнение о возможности и невозможности выпить в дороге и т. д. Иначе говоря, А получит повод поговорить, а вы получите гораздо больше информации, на основе которой сможете построить дальнейший разговор.

Очевидно, что существует множество способов продолжить любую беседу; пример второго диалога показывает, что можно спросить: «Что так утомляет вас на вечерних заседаниях?» — вместо того, чтобы спрашивать: «Вы предпочитаете совещания, которые проходят днем?» — на чем, собственно, разговор и закончится, если собеседник ответит «да».

Последний пример может предполагать продолжение разговора, если Б спросит А о Санта-Лючии: что он думает об этом острове, поскольку в таком случае А получит шанс рассказать о своих впечатлениях от поездки, изложить свое мнение о таком отдыхе и т. п.

Секрет удачной легкой беседы состоит в том, чтобы иметь мужество сделать первый шаг — задать приемлемый и подходящий к ситуации вопрос в дружеской и открытой манере, — а затем старательно слушать ответы. Без особых усилий вы сможете направить внимание собеседника на его собственные интересы — и получите ключи к той информации, которая вам необходима. Сосредоточьтесь на взглядах другого человека. Продолжайте искать общие интересы.

Очень полезно научиться вести легкую и непринужденную беседу, это умение пригодится не только на вечеринках, светских раутах или дружеских встречах, но и в разнообразных деловых ситуациях. Если вы проводите собеседование при найме сотрудников, этот навык поможет вам эффективно провести его. Такой прием поможет вам ознакомиться со словарем собеседника, его манерой речи, личными качествами.

Короткий разговор, он займет всего несколько минут, облегчит для вас создание оптимальной атмосферы такого собеседования.

Во время деловых встреч и совещаний небольшой общий разговор перед началом обсуждения актуальных тем создаст спокойную обстановку и сформирует дух команды. Это даст возможность вовлечь в работу всех присутствующих, стимулировать даже самых робких сотрудников внести вклад в общее дело, дав им

чувство безопасности. Не менее важно, что демонстрация искреннего интереса к другому человеку как к личности, а не только как к сотруднику, может тоже оказаться полезной для работы.

Разрешение конфликтов

Если ваша проблема не в застенчивости, а наоборот — вы достаточно нетерпимы к чужим мнениям, вам тоже может помочь развитие навыков слушания. Вместо того чтобы реагировать, агрессивно набрасываясь на точку зрения другого человека в стремлении отстоять и защитить свою собственную, постарайтесь действовать на опережение.

Вовлекайте собеседника в разговор, чтобы выяснить его взгляды. Расспрашивайте его спокойно, слушайте — по-настоящему слушайте, — что он чувствует, в чем нуждается, чего хочет. Чем и как это отличается от ваших чувств, потребностей и желаний? Сформулируйте это ясно и рационально. Существуют ли в позиции вашего собеседника ценные моменты, которые и вы принимаете? Может ли это стать вашей общей платформой? Существуют ли области, в которых ваши взгляды совпадают? Даже если единственное ваше сходство — это энергия, с которой вы оба отстаиваете личные мнения, то даже это может дать определенный эффект! Каковы пути к приемлемому для обеих сторон решению? Вам нужно согласиться или не согласиться?

Если совершенно очевидно, что вы внимательно слушаете собеседника: вникаете в его слова, понимаете его точку зрения (даже если не согласны с ней), конфликт может быть разрешен или хотя бы смягчен, как это и бывает между взрослыми людьми, с минимальным стрессом для обеих сторон.

«Ничто не раздражает так сильно, как то, что человек продолжает говорить, когда вы пытаетесь перебить его» (автор неизвестен).

Итак, что же мы можем сделать, чтобы окружающие лучше слушали нас, чтобы они захотели дать нам шанс высказаться, прежде чем заговорят сами?

Для начала давайте посмотрим, какие причины заставляют нас отключаться и переставать слушать. Существуют некие общие факторы, характерные для всех людей, и прежде всего это желание собраться с мыслями, перед тем как что-то сказать. Наше физическое самочувствие — плохое или хорошее — также может оказать влияние на то, насколько активно мы слушаем. Например, сильный голод немедленно отвлекает наше внимание от другого человека, мы переключаемся на мысли о шоколадке или о том, сколько времени осталось до обеденного перерыва.

Существуют и другие факторы, которые характерны лично для вас, причем некоторые из них меняются в зависимости от времени и обстоятельств. Приведу случай: в комнату входит одна из сотрудниц моей группы, моей первой реакцией бывает отключение внимания. Я знаю, что она будет долго что-то рассказывать, зачастую ту же историю, которую я уже неоднократно от нее слышала. Я понимаю, что это моя проблема и что я должна приложить усилия, чтобы слушать ее внимательно, уделить ей некоторое время, задать необходимые вопросы, поддержать диалог, используя все доступные мне навыки самоутверждения и не давая шанса нанести урон моим интересам.

Упражнение

На отдельном листе бумаги напишите причины, побуждающие лично вас отключаться во время разговора и переставать слушать собеседника. Подумайте о ситуациях, таких как совещания, общественные собрания, занятия, церковные церемонии. Вспомните конкретных людей, которых вам бывает трудно активно выслушивать. Почему вы иногда отключаетесь, когда с вами говорит ваш партнер? С одинаковым ли вниманием вы слушаете подчиненных и начальников? Какие барьеры мешают вам слушать людей?

Восстановите в памяти случаи, когда вас поймали на том, что вы «дремали наяву», уносясь в мыслях куда-то далеко от окружающей реальности.

Всем нам нужно определить те области, в которых мы испытываем особенно острую необходимость в развитии навыков выслушивания, как общих, так и весьма специфичных. Как и в случае с другими сферами применения тренинга по самоутверждению, честный взгляд на самого себя углубляет и расширяет ваше самосознание — а именно это является фундаментальным условием развития всяких навыков и способностей.

Эффективное выслушивание требует практики, целеустремленности и энергии; это не пассивный процесс. Вот несколько приемов такого слушания.

Сосредоточьтесь в большей мере на другом человеке. Учитывайте знаки: что говорят язык его тела, голос, ритм речи, уровень напряжения или спокойствия — и что все это добавляет к произносимым словам?

Изучите свои барьеры, а затем сознательно снимите их, так, чтобы никакие чувства не мешали вам слушать собеседника (например, то, как он или она одеты, акцент, тон голоса и т. п.). Не позволяйте внешним «шумам» отвлекать вас.

Используйте дополнительные способности вашего мышления, чтобы анализировать и делать выводы из своих наблюдений и определять, куда ведет вас собеседник (но «держите вожжи» в собственных руках, иначе разговор может завести вас слишком далеко!).

Просеивайте информацию, отделяйте факты от предположений, а достоверные данные — от взглядов и мнений.

Если разговор идет один на один, принимайте в нем активное участие. Побуждайте другую сторону к развитию беседы своим вниманием, проявлением интереса, вопросами. Читайте между строк, чтобы понять невербальные, скрытые значения.

Вы можете практиковаться в навыках выслушивания, внимательно следя за ведущими разных передач по телевидению и радио. Используйте аудио— и видеозаписи, чтобы зафиксировать разговоры продолжительностью минут по 10. Посмотрите, как много вы можете запомнить; из (а) насущной информации, из (б) актуальных слов и фраз, использованных говорящими; (в) о самих говорящих — речевые формы, язык тела и т. п.

И наконец, каким образом можно корректно прервать собеседника, поменять тему разговора или не вслушиваться, поскольку вы слишком заняты собственными мыслями и интересами? Извините, но на этот вопрос нет простого ответа, дающего вам какие-либо гарантии. Важным условием является то, что вы должны оставаться сдержанным и спокойным. Покажите собеседнику, что вы готовы вести с ним серьезный разговор, улыбайтесь или, во всяком случае, следите, чтобы у вас было открытое и приветливое выражение лица, и при этом настойчиво гните свою линию. Вот несколько тактичных оборотов, с помощью которых можно прервать собеседника.

«Это очень интересно, мне хотелось бы кое-что добавить по этому поводу...»

«Прежде чем речь пойдет о... Вы кое-что сказали раньше, и это произвело на меня сильное впечатление, поэтому мне хотелось бы узнать вашу точку зрения...»

«Я хотел бы на этом остановиться...»

Используйте язык тела, который даст знать вашему собеседнику о ваших намерениях утвердить ваше право на полноценное участие в разговоре. Сохраняйте визуальный контакт «глаза в глаза». Если необходимо, вы можете даже остановить поток речи другого человека. Делайте это, привлекая его внимание (здесь важен контакт глаз) произнесением его имени и (если, и только если, вы оба положительно относитесь к физическому контакту) легким прикосновением к руке. Например: «Шейла, мы обе так хотим решить этот вопрос, что, как мне кажется, совершенно не слышим друг друга. Ты кое-что сказала, и мне хотелось бы к этому моменту вернуться и прокомментировать твои слова... Что ты об этом думаешь?»

Таким образом, вы будете совершенно уверены в том, что не только слушаете так хорошо, как только можете, но и в том, что поддерживаете двусторонний процесс общения.

Мы уже затрагивали вопрос о языке тела и невербальной коммуникации в главе 3, когда рассматривали развитие внутреннего образа. Я хотела бы вернуться к этой теме и более подробно рассмотреть этот важнейший аспект общения, прежде чем мы перейдем к приемам вербального общения.

Мы уже обсудили важность умения слушать в процессе общения, и в связи с этим упоминался визуальный контакт «глаза в глаза». Вероятно, вы обнаружите, что после некоторой практики достаточно легко смотреть прямо в глаза собеседнику, когда вы его слушаете. Кроме того, огромное значение имеет манера смотреть в глаза.

Одна моя знакомая обладает великолепной улыбкой, которая озаряет лицо и заставляет вас чувствовать себя по-настоящему награжденным: ведь вы смогли ее вызвать! Когда вы разговариваете с этой женщиной, она пристально и слегка нахмурившись смотрит вам прямо в глаза (ее лицо выглядит хмуро и почти сердито), она не моргает, никак не реагирует на ваши слова.

Недавно я узнала, что у нее серьезные проблемы со слухом, а немигающий взгляд отражает предельную концентрацию, поскольку она пытается читать по губам. Ее прекрасная улыбка — знак того, что она поняла ваши слова и способна поддерживать нормальную беседу.

Я привела этот пример в качестве иллюстрации того, что высокая степень концентрации внимания может со стороны выглядеть весьма неприятно, так что будьте осмотрительны. Сохраняйте на лице внимательное, заинтересованное выражение, удостоверьтесь, что ваша мимика соответствует тому, что вы хотите выразить. Время от времени надо отводить глаза, поскольку долгий прямой взгляд может весьма раздражать и даже восприниматься как агрессия. Однако большую часть времени, когда вы слушаете, удерживайте свой взгляд примерно в воображаемом треугольнике между бровями и носом вашего собеседника (чуть выше переносицы, на уровне «третьего глаза»).

Слушая другого человека, иногда издавайте звуки вроде «угу», «ага» или говорите «да, понятно», что воспринимается собеседником как одобрение его слов и поощрение к дальнейшим подробностям. Несмотря на то что эти звуки и слова нельзя считать абсолютно невербальной формой общения, они играют роль простых знаков подтверждения контакта, не принося дополнительный смысл в содержание разговора.

Следует также кивать головой в знак одобрения и понимания, тем самым подтверждая свое внимание к рассказу и поощряя собеседника к дальнейшей речи. Ваш язык тела — то, как вы сидите на стуле, наклонившись вперед с интересом или от скуки постоянно меняя позу — тоже является для собеседника отличным индикатором восприятия его слов, в частности важно, как двигаются ваши руки и в каком положении относительно лица они находятся. Задумайтесь об этом хотя бы на минуту.

Упражнение

Как вы можете использовать положение рук относительно лица, чтобы показать другому человеку следующие эмоции:

- 1) искренний интерес;
- 2) скептицизм;
- 3) скуку;
- 4) смущение.

или что у него есть некоторое несогласие с вами и его нужно прояснить, прежде чем оно разовьется в нечто более серьезное. Это может также означать, что собеседник с трудом концентрируется на том, о чем вы говорите, но и на этот раз следует проверить это предположение, прежде чем ситуация осложнится.

Нахмуренные брови в сочетании с легкой гримасой могут означать, что вы слишком увлеклись повествованием и пора дать собеседнику высказаться, пока он не стал откровенно зевать! Тренируйтесь в чтении подобных знаков.

Чтобы общение шло эффективно, слова, мимика и язык тела должны находиться в гармоническом соответствии. Если они совпадают, значение сказанного усиливается. Но зачастую из-за повышенного волнения и нервозности, раздражения, плохо скрываемого гнева или недовольства мы посылаем противоречивые сообщения, в которых слова не согласуются с выражением лица, движениями тела, всей нашей позой. Язык тела выдает нас.

К сожалению, при любом взаимодействии мы не начинаем с сознательного выбора слов и их значений, сначала мы чувствуем — то есть пропускаем информацию через органы чувств, получаем «нутряное» ощущение от собеседника и послания, которое он пытается нам сообщить. Если слова, которые звучат, находятся в противоречии с языком тела, мы инстинктивно придаем им меньшее значение и больше верим невербальной части послания. По этой причине так важно сознательно относиться к своему участию в общении и контролировать себя, в том числе и свое невербальное поведение.

Упражнение

Обдумайте три базовых типа поведения: агрессивное, пассивное и утверждающее. Запишите, что будет являться типичной формой языка тела, движений и т. п., разделив их по следующим категориям.

Агрессивное

Поза

Выражение лица

Движения

Жесты

Визуальный контакт

Тон голоса

Пассивное

Поза

Выражение лица

Движения

Жесты

Визуальный контакт

Тон голоса

Уверенное

Поза

Выражение лица

Движения

Жесты

Визуальный контакт

Тон голоса

Агрессивный язык тела

Во многих случаях мы следуем примеру представителей мира животных, когда действуем инстинктивно, — как это и происходит обычно с языком тела. Типичное агрессивное проявление — прямая поза (вы распрямляетесь во весь рост), руки упираются в бедра, локти вывернуты наружу. Таким образом мы пытаемся казаться крупнее и как можно более грозными — точно так же кошки поднимают дыбом шерсть и распушают хвосты, жабы раздуваются, чтобы выглядеть более угрожающими.

Все мускулы лица напрягаются, мы кривим губы, часто появляется жесткая усмешка, которая не затрагивает глаз, остающихся строгими, каменно неподвижными. В некоторых случаях двигаются челюсти, мы скрипим зубами. Глаза могут быть суженными, брови обычно нахмурены или сведены. Любое поведение, направленное на то, чтобы унижить другого человека, является агрессивным, так что в определенном смысле снисходительное выражение тоже может быть расценено как агрессивное. Может появиться также изменение цвета кожи: повышенное кровяное давление тоже вызывается стремлением атаковать!

Движения тела становятся напряженными и резкими. Могут проявиться признаки нетерпения, такие, как потирание рук и притопывание ног. Агрессивно настроенный человек может вторгаться в ваше пространство: стоять в неудобной для вас близости. Повернуться спиной или уйти, когда другой человек еще не закончил говорить, — тоже типично воинственное поведение.

Что касается жестов, то, словно равняясь на представителей семейства кошачьих, мы тоже показываем зубы и клыки, может быть, не буквально, но во всяком случае мы наклоняем голову вперед, указываем на раздражающий объект пальцем, сжимаем кулаки. Могут быть также снисходительное похлопывание по плечу или пренебрежительный жест рукой. Бывают еще и короткие нетерпеливые кивки.

Визуальный контакт становится более интенсивным, взгляд тяжелеет, моргание становится реже. Агрессивно настроенный человек обычно пытается «переглядеть» своего оппонента.

Звучание голоса, как правило, становится громче и резче, чем обычно, иногда наоборот — угрожающе тихим. Некоторые люди говорят медленнее, тщательно выговаривая каждое слово. Это, конечно, является типичным для снисходительного, покровительственного поведения. Другие срываются на крик, открыто выражая свой агрессивный настрой. Это происходит в случае угрозы или сарказма.

Пассивный язык тела

Исследования показывают: если попросить людей выбрать из двух представителей одного пола, возраста, примерно схожего телосложения начальника и подчиненного, при условии, что один будет с прямой осанкой, а другой сутулым, то большинство приходят к выводу, что начальник — человек с прямой осанкой. Это должно кое-что сказать нам о позе подчинения, пассивности в сравнении с позой успеха и уверенности. Неряшливая внешность и мешковатая одежда характерны для пассивного человека, лишенного способности к самоутверждению. Когда мы садимся, наше тело стремится свернуться в комок. Крепко сжатые руки и скрещенные ноги тоже являются признаком того — еще одна «животная» защита, — что мы пытаемся закрыться от внешнего мира, замкнуться в себе. Ну что же, ежи довели этот способ до совершенства!

Пассивность человека часто отражается на его лице — в мрачном выражении, виноватом или просительном взгляде, очевидном отражении стресса в мимике, напряжения и озабоченности; например, это может проявляться в покусывании нижней губы. Подбородок прижат к груди, плечи сведены. Иногда может появляться резкая смена цвета кожи, внезапный румянец или бледность.

Движения могут быть напряженными или нервными. Человек постоянно дергается, меняет позу. Напряжение делает его неловким, он роняет вещи, рассыпает бумаги. Он обычно стремится держаться на расстоянии от других людей, оставаться за спиной у них. Когда садится, то прижимает локти к телу, плотно сводит вместе колени, замирая в такой неудобной позе.

Жесты включают в себя сжатие кистей рук, нервическое похлопывание и прочие беспокойные движения. Человек может крутить прядь волос, часть одежды, ручку или другой мелкий предмет. Иногда во время речи рот закрывается рукой, вообще пассивный человек часто прикасается руками к лицу. И напротив: человек с предельно низкой самооценкой может совершать порой как можно меньше жестов и движений, погружаясь в предельную физическую неподвижность.

Пассивные люди часто находят трудным поддержание визуального контакта. Их взгляд обычно опущен. Они моргают чаще обычного. Их глаза могут нервно перебегать с предмета на предмет. И снова: порой бывает абсолютно противоположная реакция — визуальный контакт постоянен, поскольку пассивный человек ловит каждое слово собеседника. Существует также такой характерный феномен, как периодическое закрывание глаз на несколько секунд, словно человек закрывается, прячется от окружающих. Эффект страуса? «Если я не вижу их, они перестают угрожать мне».

Тон голоса обычно тихий и приглушенный, в исключительных случаях может проявляться нервная дрожь. Речь может быть сбивчивой или неуверенной, включающей множество «гм-м», «э-э» и прочего бормотания. Часто характерен извиняющийся или плаксивый тон.

Уверенный язык тела

Уверенные в себе люди обычно принимают спокойные, открытые позы, держатся прямо, их руки свободно располагаются вдоль тела или лежат на коленях. Иногда они слегка скрещивают ноги или руки, но весьма расслабленно.

Лицевые мускулы тоже расслаблены, выражение лица демонстрирует искренность, уверенность и готовность реагировать. Уверенные люди приветствуют окружающих спокойной улыбкой; и снова здесь явная аналогия с миром животных: все приматы «улыбаются» в знак приветствия. Приматы, кроме того, поднимают брови в знак дружеского расположения. Попробуйте поздороваться с кем-нибудь, не шевельнув бровями. Вам это легко удастся лишь в том случае, если человек, которого вы приветствуете, вам не нравится. Это послание на языке тела воспринимается обычно на подсознательном уровне и имеет огромное значение в межличностных отношениях.

Движения размеренные, ровные, без напряжения. Уверенный человек склонен наклонять корпус немного вперед, навстречу другим людям, но голову держит прямо, скорее уверенно, чем в угрожающей манере. Он приближается на удобное для собеседников расстояние, не отдаляясь, но и не вторгаясь в чужое пространство.

Жесты будут соответствовать тональности разговора, не будет слишком аффектированных жестов и манерности. Ладони обычно открыты навстречу собеседнику — это показывает, что человек ничего не скрывает, не так ли?

Визуальный контакт прямой и регулярный, демонстрирующий внимание и интерес к собеседнику.

Тон голоса будет соответствовать ситуации, не слишком громкий и настойчивый, но достаточно ясный, чтобы его хорошо слышали окружающие.

Попробуйте посмотреть какие-либо телепрограммы с выключенным звуком. Обратите внимание, удастся ли вам понять, что происходит. Постарайтесь понять отношения между людьми исключительно по выражению их лиц, движениям, позам, жестам. Вы будете удивлены тем, как много скажет вам все это. Действия зачастую говорят гораздо громче любых слов!

Ранее мы имели возможность убедиться, как уверенность в себе может помочь вам утвердить себя. На самом деле, если вы уверены в себе, трудные ситуации, в которых вам нужно сознательно утверждать себя, становятся более редкими. Вас не воспринимают как легкую добычу и потенциальную жертву, люди вообще начинают видеть вас в позитивном свете. Уверенность в себе возрастает, если вы учитесь тому, как лучше общаться с людьми, кем бы они ни были: друзьями, знакомыми, коллегами, начальниками, клиентами или первыми встречными — даже если это люди, с которыми вы вообще никогда не общались с глазу на глаз.

Самоутверждение — это не одномоментный акт и не набор готовых фраз, которые вы произносите, когда возникает необходимость. Это позитивный, конструктивный и непрерывно развивающийся процесс общения. В течение дня вы взаимодействуете со многими людьми, и в каждой ситуации гораздо легче общаться, если вы умеете выстроить с окружающими те или иные отношения — какими бы мимолетными они ни были.

Вы не обязаны вступать в тесный контакт с каждым встречным, отношения могут быть так же коротки, как случайный разговор. Людям нравятся те, кому нравятся они сами, так что, если вы можете показать — в первые же минуты встречи, — что вы находитесь с этими людьми «на одной волне», они будут склонны тоже испытать к вам симпатию, выслушать вас и проявить уважение. Имеет смысл приложить небольшие усилия и установить взаимопонимание с окружающими. Вам не обязательно особенно любить людей: просто ведите себя так, словно они вам очень нравятся, и вы обнаружите, что общаться с людьми вам станет намного легче.

Соответствие

Если вы в первый раз встретили человека, покажите ему, что вы вполне уверенный в себе человек с помощью открытой позы, улыбки, прямого взгляда в глаза, а также продемонстрируйте умение находить подход к собеседнику и быть приятным. Учитесь быстро определять язык, на котором предпочитает говорить ваш новый знакомый. Он выбирает формальное и серьезное общение или более свободную и непринужденную манеру? Говорит ли он медленно, делая большие паузы между фразами, или его речь тороплива? Его голос громкий или тихий? Каким бы ни был предпочтительный для него стиль общения, адаптируйтесь к нему. Выбирайте слова и выражения, подходящие к ситуации. Ускоряйте или немного замедляйте свою речь, чтобы придерживаться сходного темпа и ритма. Усиливайте или приглушайте в какой-то мере свой голос, чтобы больше соответствовать собеседнику.

Старайтесь, чтобы ваши голоса звучали гармонично. Изменения в вашем собственном стиле должны быть легкими и почти незаметными, чтобы вам самому было комфортно. Для начала выберите какой-то один аспект и попытайтесь проявить большую гибкость в своей манере общения. Когда это станет для вас естественным, постепенно вводите другие элементы. Тренируйтесь в общении с тем, кого вы хорошо знаете, но с кем непросто бывает контактировать. Все мы знаем по меньшей мере одного человека, с которым нам по какой-либо причине бывает трудно поладить. Соответствие создает очень хорошую основу для общения.

Упражнение

Когда вы говорите, вы передаете информацию по нескольким каналам одновременно. Два из них уже упоминались выше: это громкость и скорость речи. Можете ли вы назвать по меньшей мере еще три информационных канала — параметра речи, на которые стоит обратить внимание и по которым надо подстраиваться к собеседнику? Запишите их на отдельном листе бумаги:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Чем в большее соответствие вы приведете свои параметры речи с аналогичными параметрами вашего собеседника, тем глубже будет ваше взаимопонимание.

1. Громкость — является голос вашего собеседника мягким, глухим и тихим или звучным и громким?
2. Скорость — насколько быстро или медленно он говорит?
3. Интонация — какие интонации доминируют в его речи, они уступчивы или напористы? Уверенно или испуганно звучит его голос? Слышится в нем гнев или апатия?
4. Ритм — разделена ли его речь паузами? Предпочитает он говорить быстро или медленно? Его речь мелодична или монотонна? Высота звука — его голос высокий или низкий?
5. Особые характеристики — у него глубокий грудной голос, или, может быть, его голос визгливый и прямолинейный?

Будьте особенно осторожны, потому что, если вы слишком очевидно станете подражать собеседнику — голосу, мимике или акценту, — это может оскорбить его, и взаимопонимание будет разрушено.

Копирование

Вы не обращали внимания на то, как люди, которые достаточно долго и много общаются друг с другом, принимают одинаковые позы? Понаблюдайте за теми, кто, как вы знаете, является друзьями, во время их разговора между собой. Посмотрите, как они копируют движения друг друга, как меняют позы. Зачастую они повторяют жесты и манеры друг друга, словно отражение в зеркале. Это происходит абсолютно подсознательно и естественно. Если вы хотите установить гармоническое соответствие с кем-то, вы можете воспользоваться копированием как весьма эффективным приемом.

Помните, что все это вы делаете, чтобы создать расположение друг к другу. Если вы перестараетесь, то получите результат, противоположный желаемому. Вы должны уважать себя и другого человека и использовать этот прием только во имя конструктивного, позитивного общения, которое будет выгодным для обеих сторон, — но никогда не пытайтесь таким образом манипулировать другими людьми или контролировать их. А потому копирование должно быть легким, ненавязчивым не выходить за рамки того, что удобно лично вам. Изменяйте свою позу слегка, медленно и постепенно, чтобы достичь лучшего соответствия со своим собеседником.

Вы можете заметить такой же эффект зеркального копирования выражения лица. Мы уже говорили, что уверенный в себе человек имеет открытую, приятную, дружелюбную мимику, причем так бывает в большинстве ситуаций. Конечно, в некоторых случаях ваше лицо должно отражать совершенно определенные эмоции: сочувствие, возмущение, решимость и т. п., но, если вы пытаетесь установить равновесие и гармонию в отношениях с кем-либо, очень полезно пройти свою часть пути навстречу человеку, скопировав в некоторой степени его стиль общения.

Например, если у человека мрачное и малоподвижное лицо, он может считать ваше живое выражение лица неприятным, чересчур подвижным, и наоборот. Помните, что людям нравятся те, кому нравятся они сами. Слегка измените свое выражение лица, чтобы в большей мере соответствовать собеседнику, и ваше общение пойдет намного легче.

Зачем тратить силы на то, чтобы копировать собеседника?

«Но почему я должен меняться и адаптироваться к чьему-то чужому стилю, если я могу даже не встретить больше этого человека или если он мне даже не слишком нравится?» Я уже слышу, как вы говорите это.

Причина в том, что уверенный в себе человек знает, что он хочет получить от общения, и работает над достижением поставленной цели, всегда уважая чувства других людей, но не пренебрегая и своими собственными. Добиться желаемых результатов, когда обе стороны будут счастливы и довольны своим взаимодействием, намного проще, если вы уважаете другого человека, испытываете к нему искреннюю симпатию, а к этому можно прийти, установив гармоническое соответствие.

Как уже отмечалось ранее, другой человек с гораздо большей вероятностью будет уважать ваши взгляды и захочет слушать вас, если вы расположены к нему. Поскольку трудно ожидать, что другой человек будет адаптироваться к вашему стилю общения, если вы хотите двигаться вперед, вам придется взять на себя инициативу по ведению игры, а значит, именно вы должны соответствовать собеседнику, копировать его манеры и позы.

Однако, когда вы почувствуете, что баланс установлен, можете постепенно повести человека за собой в желаемом направлении, медленно вовлекая его в ваш собственный стиль. Если вам удастся построить настоящее соответствие, собеседник последует за вами, и вскоре вы заметите, что он начинает подсознательно копировать вас, подражать вам, вашему голосу, позам, жестам и т. д. Вы сможете увидеть, как использовать этот прием, чтобы сделать собеседника более спокойным, менее агрессивным или пассивным.

Взаимоотношения с родственниками

Несмотря на то что эта книга посвящена прежде всего проблеме развития управленческих навыков, самоутверждению в деловом мире, зачастую оказывается, что гораздо труднее утвердить себя как личность в отношениях с самыми близкими и дорогими людьми, будь то родители, дети, партнеры или другие родственники, так что, вероятно, стоит сказать несколько слов по этому поводу.

Наверное, гораздо труднее быть уверенным в себе человеком по отношению к своему партнеру, потому что в нашем подсознании существует априорная вера в то, что мы можем сказать или сделать все, что угодно, и нас поймут и примут вместе со всеми нашими странностями и слабостями. Вы можете подсознательно ощущать, что партнера не устраивает ваша манера общения, однако будете продолжать так же себя вести.

Ну что же, в конце концов, он ведь может инстинктивно почувствовать, что вы сейчас переживаете, где границы вашего терпения и т. д. — разве не так? Возможно, вы не считаете необходимым думать об обстановке, тщательно подбирать слова, внимательно слушать, ставить себя на место близкого человека и вообще соблюдать правила вежливости, которые являются для вас сами собой разумеющимися в общении с коллегами, начальником или даже случайным знакомым. Едва ли следует удивляться тому, что близкие отношения бывают очень трудными, что атмосфера накаляется, часто возникают конфликты, страдают чувства людей.

На самом деле не менее, если даже не более, важно применять на практике все навыки самоутверждения в общении с близкими людьми, потому что отношения с родственниками, партнерами, любимыми являются наиболее значимыми в нашей жизни. Очень важно хвалить, поддерживать, не принимать все как должное.

Вы должны распространить на своих близких ту вежливость, которая нужна в любой другой ситуации, проявлять внимание, выслушивать то, что они вам говорят. В этих отношениях тоже надо выстраивать гармоничный баланс: дайте знать своим близким, что вы на их стороне, можете понять их точку зрения (даже если вы с ней не согласны).

Очень часто вам необходимо утвердить себя, когда возникает опасность напряженного разговора. Вот несколько советов, что следует делать и чего избегать в общении с родственниками.

Примите решение, чего вы хотите добиться в ходе разговора. Результат должен быть взаимовыгодным, чтобы обе стороны остались в выигрыше и никто не почувствовал себя плохо.

Поставьте себя на место собеседника — «влезьте в его шкуру». Как он или она может чувствовать себя в этой ситуации? Почему он ведет себя именно таким образом?

Внимательно слушайте, поддерживайте прямой визуальный контакт, глаза в глаза, — чтобы лучше понять и слова, и эмоции.

Признавайте существование сильных чувств у вашего собеседника: «Я вижу, что ты расстроен тем, что я сказал» или «Мне кажется, мы словно пытаемся набрать очки в соревновании друг с другом».

Ищите в каждой ситуации светлую сторону.

Поддерживайте собеседника: «Думаю, я понимаю, что ты хочешь сказать».

Используйте такие обороты: «Я бы предпочел...», «Мне нужна твоя помощь в...», «Было бы замечательно, если бы ты...», «Не мог/могла бы ты...». Иногда полезно

предварить свою просьбу вступлением: «Мне нужно кое-что обсудить с тобой» или «Не могли бы мы на минуту присесть и поговорить?»

Время от времени хвалите близкого человека: «Ты так точно все понял тогда» или «Я знаю, ты хотел сегодня отдохнуть, спасибо тебе, что помог мне с моими делами».

Допускайте существование других точек зрения: «Я понимаю, что ты можешь видеть эту ситуацию иначе».

Признавайте тот факт, что вы порой можете ошибаться, — причем делайте это вслух!

Не используйте обвинительные фразы вроде: «Думаю, ты меня никогда не слушаешь», «Повторяю...» или «Если бы ты дал мне возможность договорить...».

Откажитесь от убеждения в том, что близкие должны делать все, что вы захотите.

Не ведите себя высокомерно и пренебрежительно по отношению к близким.

Не используйте оскорбительные и осуждающие обороты: «Какого черта ты?..», «Это все твоя вина!» и т. п.

Не критикуйте, если не можете предложить альтернативное решение.

Не вставайте в позу покровителя и, наоборот, не ведите себя как маленький ребенок.

Этот последний момент особенно важен, когда вам нужно вести себя твердо в отношениях с детьми или пожилыми родственниками. Давайте начнем с того, что коротко рассмотрим отношения с детьми.

Если вы прислушаетесь к тому, как многие люди разговаривают с детьми, вам едва ли покажется странным, что они получают в ответ гнев, подавленность или другие формы сопротивления. Если вы говорите нечто вроде: «Делай это, потому что я так сказал!» или «Не имеет значения, что я делаю, ты делай то, что я сказал, — НЕМЕДЛЕННО!» или «Ты, тупица малолетняя!» — может быть, вы и получаете кратковременный ожидаемый результат, то есть повиновение, но такой тип обращения с детьми никогда не бывает эффективным в долгосрочной перспективе.

Если вы так начнете разговаривать со взрослыми людьми, они сразу дадут вам понять, что такой подход является абсолютно неприемлемым, — так почему же ваши дети должны с этим мириться? Гораздо лучше обращаться с детьми как с полноценными человеческими существами — людьми, у которых есть свои чувства, мнения, симпатии и антипатии, взгляды на окружающий мир.

Человек, уверенный в себе, признает это, он может инструктировать, создавать мотивации, вдохновлять и поддерживать хорошее поведение. Речь идет о том, чтобы делать акцент на позитиве. Позитивная формулировка «не сделаешь ли ты?..» гораздо полезнее, чем негативный подход «не смей...». Помните, что поведение, которое вознаграждается, обычно воспроизводится снова, так что если ребенок делает то, что вы одобряете и приветствуете, покажите ему свое отношение, причем и на словах, и на языке тела.

Проявите свой энтузиазм, улыбайтесь, покажите, что вы по-настоящему рады: «Это просто здорово! Ты так хорошо это сделал!» или «Я очень горжусь тем, как ты с этим справился/справилась». Если вы поступаете так, причем подчеркиваете конкретные детали, которые получились особенно хорошо, объясняете, чем именно вы так гордитесь, вы достигнете гораздо большего, чем приказами. Ребенок научится, как вести себя, и захочет снова заслужить похвалу и награду.

Что касается пожилых родственников, если у вас, скажем, как и у меня, есть родители преклонных лет, вы знаете, что очень легко попасть в ловушку

неправильной ролевой модели поведения. Пожилые родственники хотят чувствовать себя желанными и необходимыми, порой им нравится вести себя, как будто они маленькие дети, но если вы говорите с ними как с малышами: «И как мы себя чувствуем?» — они совершенно справедливо возмущаются, поскольку их обижает, что с ними не общаются на равных, как с полноценными взрослыми людьми, не проявляют к ним должного уважения. Так что игнорируйте некоторые странности, проявляющиеся с возрастом, и не забывайте о правилах вежливости, которые вы соблюдаете в общении с посторонними. Очень важно, какие слова вы выбираете, но не менее важно и выражение лица, и интонация, поскольку именно в этом чаще всего кроется причина всех обид, переживаемых пожилыми родственниками.

С другой стороны, нередко в присутствии родителей совершенно взрослые люди начинают вести себя снова как подростки. Вы можете при этом прекрасно ладить с родителями, так что, если все довольны, можно все оставить как есть. Однако если возникает конфликт между вами и вашими родителями, вызванный воспроизведением старых моделей поведения, могут всплыть на поверхность те разногласия и трудности, которые вы переживали в соответствующем возрасте.

Применяйте на практике все те полезные навыки самоутверждения, которые вы освоили при чтении этой книги. Повторяйте себе: «Я — взрослый, ответственный человек, имеющий все права» (глава 3). Активно слушайте и уделяйте родителям возможное внимание (глава 6). Убедитесь, что ваш язык тела соответствует словам, которые вы произносите (глава 7). Обдуманно выбирайте слова и выражения (глава 9). Следите за громкостью и тоном своего голоса (главы 8 и 10). Учитесь говорить «нет», когда это требуется (глава 11). Переучите своих родителей, пусть они привыкнут общаться с вами на основе «взрослый — взрослый».

Упражнение

Обдумайте приведенные ниже диалоги. Запишите альтернативные варианты уверенных ответов, подходящих для каждого случая.

Партнер А: Ты не говорил мне, что не хочешь туда идти.

Партнер Б: Ты должна была знать, что я не хочу. Ты знаешь, как я отношусь к Алисе и Теду.

Ребенок: Почему я должен это делать? Родитель: Потому что я знаю, что для тебя лучше. Родитель: Здравствуй, незнакомка.

Дочь: Да... э... извини, я давно не появлялась, но ты же знаешь... э... столько дел на работе... э... и дети все время создают проблемы.

Родитель: Еще одна бредовая идея. Это будет очередное пятиминутное увлечение, как все, чем ты занимаешься. Сын: Ну конечно. Ты никогда ни в чем меня не поддерживаешь.

Конечно, не существует «правильных» ответов в подобных ситуациях, но зато можно найти много более позитивных и утверждающих вариантов. В первом случае партнер Б считает, что его близкий человек должен угадывать его мысли и предполагать, как он может отреагировать на предложение встретиться с Алисой и Тедом. Б не говорил А напрямую, что он чувствует, но полагал, что она поймет это сама (по его настроению, выражению лица, языку тела).

Если вы ожидаете, что другие люди будут читать ваши мысли — чтобы понять, чего вы хотите или о чем размышляете, — вы скорее всего никуда не приедете. В данной ситуации партнер Б мог бы сказать: «Извини, это была моя ошибка, что я не сказал тебе, как отношусь к этим встречам. В будущем спрашивай меня, прежде чем договариваться с людьми. Мне совсем не нравятся Алиса и Тед, и я не хочу туда идти».

Во втором примере родитель, вместо того чтобы обращаться с ребенком как с разумным существом, говорит «потому что я так сказал» в ответ на вполне резонный вопрос «почему я должен это делать?», который является, собственно говоря, запросом на получение информации — почему нужно делать то, чего родитель хочет от своего ребенка. В ответ родитель мог бы сказать нечто вроде: «Потому что скорее всего пойдет дождь, и плащ нужен, чтобы не промокнуть» или «Потому что бабушка будет сильно разочарована, если ты не придешь».

В третьей ситуации родитель пытается вызвать у дочери чувство вины. Дочь должна избежать того, чтобы ею манипулировали, не реагируя на то, что ей говорит родитель. Вместо оправданий надо показать выражением лица, уверенными движениями, спокойным тоном голоса, что она не поддается давлению. Она могла бы сказать: «Здравствуй, мама, ты хорошо выглядишь. Это платье тебе идет, оно новое?» — и продолжать дальше разговор в такой же тональности, пока не наладится нормальное общение.

Последний пример — это ситуация, когда родитель не хочет отказываться от доминирования над своим ребенком, который уже стал взрослым мужчиной. Ответ сына мог бы звучать так: «Мне жаль, что ты не видишь потенциал этого дела, папа. Но я изучил все обстоятельства и уверен в успехе».

Теперь вы уже понимаете, что уверенное поведение является образом жизни, целостной философией, включающей способ мышления, систему чувств в отношении самого себя и других людей, образ самого себя, который вы передаете окружающим с помощью невербальных средств коммуникации, способность «читать» других людей и адекватно реагировать на различные ситуации и разных людей в разное время.

Пока вы не научитесь мыслить позитивно и отражать этот образ мыслей в своей позе, жестах и т. п., самые прекрасные и тщательно обдуманные слова будут неправильно истолкованы. Но теперь, когда мы познакомились со всеми этими аспектами, пришло время взглянуть пристальнее на лексику и обороты речи, которые содержат утверждающие высказывания, вопросы, просьбы и указания.

Прямое уверенное общение

Позитивное, уверенное общение означает, что вы выражаете свои мысли и чувства ясно и сознательно, самым прямым, честным и спонтанным образом. Это также означает, что ваш язык соответствует тому, на котором говорит ваш собеседник. Это значит, что вы избегаете специальных терминов, словесных сокращений, иносказаний или жаргонизмов, которые незнакомы собеседнику. Примите во внимание такие аспекты, как образование, социальное положение и официальный статус, используйте язык, который будет понятен другому человеку, а не тот, который покажет, насколько вы умный и как «превосходите» слушателя.

Каковы возможные последствия, если ваш слушатель не сможет понять сказанного вами?

Упражнение

Составьте на листке бумаги список предполагаемых последствий использования языка, который не соответствует языку вашего собеседника или слушателей.

Возможно, ваш список начинается с такой позиции: «Они отключаются и перестают слушать». И это меньшая из возможных неприятностей! Да, они отключатся, но кроме того, вы рискуете отбросить назад развитие отношений. Вы демонстрируете, что сильно отличаетесь от них, находитесь на другом интеллектуальном уровне.

Как бы внимательно мы ни слушали, когда наталкиваемся на незнакомое слово, то неизбежно пускаемся в розыски в глубинах нашей памяти, пытаюсь найти там сходные слова, которые знаем, или ситуации, в которых мы могли слышать это слово. Мы обдумываем незнакомое слово в контексте, чтобы прояснить его значение. Со временем мы осознаем, что не можем понять сказанное, но к этому моменту рассказчик уже далеко ушел вперед в своем повествовании — мы полностью пропустили часть его сообщения, — и нам обычно требуется несколько секунд, чтобы снова настроиться на выслушивание.

Один непонятный термин или словосочетание вы можете просто проигнорировать, но, если рассказчик продолжает использовать подобные слова и выражения, разрыв увеличивается. Слушатель не просто отключается, он ощущает собственное невежество. А поскольку это переживание не из самых приятных, это унижает и раздражает его: он чувствует себя раздавленным, ослабевают его энергия и желание слушать, может даже пострадать уверенность в себе, а может, он просто разозлится на вас, рассказчика, за то, что вы заставили его почувствовать свою некомпетентность. Фразы вроде «высокомерный сноб» приходят ему на ум!

Конечно, уверенный в себе слушатель скорее всего скажет: «Я не понимаю» — но это не всегда возможно во время лекции или презентации. Выступающий уходит довольный собой, уверенный, что его выслушали и поняли, а слушатель или слушатели чувствуют себя подавленными, раздраженными, не уверенными в себе и в целом не удовлетворенными и общением, и собеседником.

Мораль в том, что не существует единого, общепринятого словаря. Вы должны подбирать слова, которые и вам удобны, и соответствуют конкретной ситуации, уровню вашей аудитории.

Есть несколько принципов, применимых в любой ситуации, с любым слушателем, однако не забывайте, что важны не столько слова, сколько интонация, способ выражения, которые играют огромную роль в эффективном, позитивном общении.

Высказывайтесь прямо

Говорите именно то, что вы думаете или чувствуете, не полагайтесь на свое умение рассказывать истории. Мы часто предполагаем, особенно в общении с близкими людьми, что они инстинктивно знают, чего мы хотим, чувствуем, в чем нуждаемся. Например, не стоит рассчитывать на то, что по тому, как мы слоняемся в определенном настроении, окружающие угадают, почему мы в таком настроении находимся. Может быть, у них и будут какие-то соображения на этот счет, но, пока вы ясно не скажете «я сержусь, потому что...» или «я расстроен, потому что...», вы не можете быть уверены, что люди поймут, что вы именно сердитесь, расстроены или разочарованы, и тем более угадают, из-за чего это происходит. Если не знают, в чем проблема, как они могут помочь вам?

Сражайтесь с проблемой, а не с человеком

Есть серьезная разница между фразами «почему ты не можешь убирать за собой?» и «пожалуйста, наведи порядок на рабочем столе». В первом случае вы осуждаете черту характера и поведение, во втором — предлагаете решение проблемы. Вообразите свою собственную реакцию на подобные высказывания, и вы поймете, в чем суть дела.

Будьте конкретны, не прибегайте к обобщениям

Сравните фразы «ты всегда опаздываешь» и «почему ты утром снова опоздала?». Едва ли существует человек, который что-то делает «всегда». Говорите о проблеме совершенно конкретно, не обвиняйте, а называйте факты.

Не перестарайтесь с извинениями

«Честно говоря, я не знаю, как мне принести извинения в достаточной мере, — я безумно извиняюсь...»

Конечно, существует мера извинений. Одного вполне достаточно, если оно принесено искренне и в уверенной форме. Однако мы склонны извиняться за все и перед всеми. Мы наталкиваемся на закрытую дверь и извиняемся за это! Как часто мы говорим: «Извините, но я не могу сегодня работать допоздна» — когда мы совсем не обязаны извиняться. «Нет, у меня сегодня вечером назначена встреча, я не смогу работать допоздна», — это гораздо более прямой, точный и безопасный способ прекратить дальнейшие дебаты. Относитесь более избирательно к ситуациям, когда следует извиняться.

Не пускайтесь в пространные объяснения

Вам может показаться, что короткой формулировки причины для просьбы или отказа недостаточно, что слишком краткое объяснение делает ваше послание очень расплывчатым и неубедительным. Но не стоит перегибать палку, пускаясь в пространные объяснения или переходить к самозащите. Мы очень часто совершаем неправильные поступки по очень серьезным и «правильным» причинам. Мы предполагаем, что оберегаем чувства других людей, когда на самом деле ставим их в неловкое и затруднительное положение. Рассмотрим следующий пример.

Друг просит вас присмотреть за собакой в выходные. Вы отвечаете: «Ну, я рад бы помочь тебе, если бы это было что-нибудь другое... но Понго! Не то чтобы он мне не нравился, но такая просьба ставит меня в трудное положение. Я имею в виду, что он милый пес — ну, насколько собаки могут быть милыми, — но я не могу проводить с ним столько времени. У меня начинается аллергия, я не могу свободно дышать...»

Вы улавливаете суть? Теперь несчастный владелец собаки будет чувствовать свою ответственность за ваши астматические приступы, ему придется гадать, почему вы так долго страдали молча, начнет припоминать случаи, когда Понго радостно прыгал вам навстречу и пытался облизать вас, будет размышлять, достаточно ли часто он моет свою собаку, и т. д.

«У меня аллергия на собачью шерсть, поэтому я не смогу присмотреть за Понго» — это вполне достаточный ответ. Как и в случае с любым другим аспектом эффективного общения, конкретная ситуация и индивидуальные особенности человека диктуют вам меру объяснений, которые надо представить собеседнику.

Не бойтесь употреблять местоимение "я"

Имейте достаточно уверенности, чтобы сказать "я". Вместо того чтобы говорить: «Не думаете ли вы, что было бы неплохо продолжать исследования?» — примите на себя ответственность за авторство идеи: «Я думаю, следует продолжить исследования».

Первое высказывание может восприниматься со стороны как покровительственное или провоцирующее, то есть агрессивное. В ответ может прозвучать резкое: «Нет, не думаю» — и разговор зайдет в тупик.

Высказывание со словом "я" дает возможность другому человеку принять или отклонить ваше предложение, поскольку вы принимаете на себя ответственность за свое мнение, говорите прямо и доверяете собеседнику.

Мнения, представленные в качестве фактов, тоже могут быть восприняты как агрессивные выпады: «Уверен, вы согласитесь с тем, что единственно разумное решение — это слияние».

Первая часть высказывания «Уверен, что вы согласитесь» — это предположение, допущение, которое может стать поводом для отрицания. Это могло быть выражено гораздо хуже — «Как вы знаете...», например. Потребуется немалая уверенность в себе, чтобы сказать в ответ: «На самом деле это не так, я ничего такого не знаю...»

Вернемся ко второй части приведенного высказывания: «...единственно разумное решение — это слияние». Это мнение, которое представлено как факт. Что дает слово «разумное» человеку, который намерен не согласиться с говорящим? Уверенный в себе человек принимает на себя ответственность за свою точку зрения: «Я думаю, что наилучшей возможностью было бы слияние». Таким образом, он высказывает свое мнение и проявляет уважение к другим людям, которые могут придерживаться иной точки зрения.

Еще одна причина сказать "я" вместо «вы» — готовность отвечать за собственные мысли, чувства и потребности. Например, если вы спрашиваете: «Вам нравится этот дизайн?» — с одной стороны, это дает собеседнику возможность высказать свое непредвзятое мнение, но с другой стороны, это может показать ему, что вы недостаточно уверены в себе, чтобы высказать суждение и заявить прямо: «Мне нравится этот дизайн» или, наоборот, «Мне кажется, что этот дизайн надо изменить».

Прямое решительное послание означает, что мы говорим от своего имени: «Я нуждаюсь...», «Я чувствую обиду...», «Я не собираюсь...», «Я сделаю это, но только если...». Используя выражения со словом "я", чтобы высказать свои чувства и мысли, вы оставляете собеседнику минимальное пространство для спора. Можно возражать против чего-то существенного, но очень трудно оспаривать ощущения другого человека.

Упражнение

Перепишите следующие высказывания так, чтобы в них присутствовало слово "я".

«Ты меня ужасно сердишь, когда не слушаешь меня».

«Все согласны с тем, что добровольные увольнения являются решением проблемы». «В этом доме не курят за обедом».

Попробуйте сказать следующим образом.

«Я сержусь, когда ты уходишь, не дослушав меня».

«Я считаю, что добровольные увольнения могут быть решением проблемы».

«Я прошу вас не курить за столом во время обеда».

Честность

Я имею в виду честность как готовность быть откровенным с самим собой и как позитивное, уверенное выражение своих чувств.

Быть честным с самим собой не так уж легко, поскольку воспитание снабдило нас набором правил и представлений о том, что мы «должны». Пойти против этих «должен» значит вызвать у себя чувство вины. Правда? И разве не правда, что вы в глубине души несколько эгоистичны?

Посмотрим на ситуацию с иной точки зрения: разве не более важно для вас контролировать собственную жизнь? Честность влечет за собой отстаивание своих потребностей и переживаний какие они есть, а не того, что вы должны, по мнению окружающих. Ваша жизнь не может находиться под контролем всех этих «должен», оценочных суждений или ролевых предписаний.

Это требует немалой практики, в значительной степени чтобы убедить самого себя избавиться от страха, который вы испытываете каждый раз, когда заявляете о своих правах. Однако после нескольких честных признаний самому себе и самоутверждения в этом обещаю: вам станет намного легче сознательно контролировать свою жизнь. Попробуйте высказывания вроде: «Да, я принимаю на себя ответственность и серьезно отношусь к материнским обязанностям, но моя работа для меня тоже важна», или «Я понимаю, почему вы считаете, что я не должна расстраиваться из-за этого, но я все же расстроена», или «Я согласен, что это звучит иррационально, но я каждый раз очень волнуюсь, когда кто-то берет мою машину».

Помните основные права, приведенные в главе 4? Если вы будете честно уважать право других людей высказывать свои чувства и потребности, у вас станет гораздо меньше проблем с отстаиванием такого же права для себя. И в конечном счете все останется в выигрыше. Как сказал своему сыну Лаэрту шекспировский Полоний в «Гамлете»:

...Но главное: будь верен сам себе;

Тогда, как вслед за днем бывает ночь,

Ты не изменишь и другим.

Приказы и просьбы

Учительница начальной школы обнаружила, что у нее возникают принципиальные проблемы в общении с учеником, который происходил из абсолютно иной культурной среды. Когда она попросила его: «Не хотел бы ты закрыть для меня окно?» — он сказал: «Нет, спасибо». И это совершенно логичный ответ на неудачно сформулированную просьбу. Мальчик не был грубым или дерзким, он просто недостаточно хорошо владел английским языком, чтобы различать вопрос и вежливую просьбу, а потому выдал спонтанную реакцию.

Упражнение

Перепишите следующие высказывания как (а) утверждающие просьбы и (б) утверждающие приказание.

«Вам не трудно было бы позвонить в офис для меня?»

«Почему бы вам не вскрыть и не разнести почту, прежде чем вы будете готовить кофе для сотрудников?»

«Мне нужен этот доклад в напечатанном виде к 5 часам вечера».

Просьбы в каждом из этих случаев могут начинаться со слов: «будьте добры...» или, еще лучше «пожалуйста, будьте добры...». Приказы могут звучать энергичнее, например «пожалуйста, позвоните в офис» или «пожалуйста, откройте и разнесите почту...».

В одной книге, которую я читала, была приведена весьма поучительная история о молодом человеке, который спросил свою подругу: «Ты вышла бы за меня замуж?» «О, да!» — ответила она и поспешила домой, чтобы рассказать семье и друзьям, что она помолвлена, к ужасу молодого человека, который задал чисто гипотетический вопрос. На самом деле он хотел спросить ее: «Ты вышла бы за меня замуж, если бы я был свободен и мог попросить тебя об этом?» Он уже был женат, но хотел убедиться в верности своей подруги. Она совершила ошибку, не обратив внимания на слово «бы».

Это доказывает три тезиса: избирательное выслушивание порождает множество проблем в общении — мы слышим то, что хотим слышать; иногда ваше высказывание может оказаться слишком лаконичным, порой необходимы подробности; и как бы тщательно вы ни подбирали слова, вы должны всегда проверять, насколько точно понял их значение другой человек!

Спонтанность

Вероятно, самый трудный аспект самоутверждения — это обретение мастерства в спонтанности, потому что, как мы уже говорили, в большинстве случаев наша естественная реакция — либо сбежать, уклониться, подчиниться, либо пойти на конфронтацию, проявить агрессию. Многие люди, не имеющие навыков самоутверждения, в течение долгого времени адантируются, идут на уступки, а потом, когда ситуация требует от них более инициативного поведения, переходят к агрессивным реакциям. Так происходит из-за того, что самоутверждение не является инстинктивным поведением, оно не может проявиться само собой — это навык, которому надо научиться, а затем практиковаться в нем, пока он не станет вашей «второй натурой», как и другие варианты поведения.

На самом деле в большинстве ситуаций мы должны стремиться к спонтанной адекватной реакции. Как менеджер, руководитель, вы можете чувствовать, что в некоторых обстоятельствах адаптивное или агрессивное поведение отвечает вашим целям, поскольку соответствует стилю организации. Как мы уже видели, бывают времена и ситуации, когда нерешительное поведение на работе является приемлемым ответом. Однако эффективное общение и прочные межличностные отношения совершенно необходимы для хорошего лидера, и в ряде ситуаций, особенно когда вам приходится иметь дело с трудными людьми или ситуациями, уверенность дает, безусловно, наилучшие результаты.

Самоутверждение — это выбор поведения, и оно должно входить в арсенал каждого менеджера. Это принесет вам пользу и на работе, и за ее пределами.

Упражнение

Подумайте немного о том, почему спонтанное решительное самовыражение может быть важным для вас в следующих ситуациях.

1. Ваш партнер согласился от вашего имени вместе пообедать с людьми, которых вы не любите.
2. Ваш босс говорит вам, что намерен ввести принципиально новую процедуру в вашем отделе.
3. Вы ждете, чтобы вас обслужили в столовой. Входит ваша коллега, видит свою подругу, стоящую в очереди впереди вас, и направляется прямо к ней, чтобы поболтать. Очевидно, что она обошла вас в очереди, — а вы очень спешите.
4. Ваш коллега, с которым вы делите кабинет, завел весьма неприятную привычку, например постукивать ручкой по столу, когда думает, или тихо насвистывать, или постоянно перемежать содержательные фразы в диалоге оборотом «ну вы знаете, что я имею в виду?», что вызывает у вас крайнее раздражение.
5. В последнее время, каждый раз, когда вы просите младшую сотрудницу зайти к вам в кабинет, она отвечает, что будет у вас «через минутку». Это означает, что она сначала завершает свои дела, находит удобную для нее паузу, а потом включает вас в свой деловой график.

Спонтанное решительное самовыражение крайне важно во всех описанных случаях, если вы стремитесь избегать выяснения отношений, но не хотите конфликта, то есть не желаете ни перегибать палку, ни оставаться вялым и чересчур терпимым. Обе последние реакции могут усилить напряжение в отношениях, результатом чего станут взаимонепонимание, гнев, обида и т. п. Если вы будете терпеть, вы начнете накапливать раздражение, пока не взорветесь, для чего вам хватит самого пустякового повода.

Если вы не сумеете ответить уверенно, вы погрязнете в ситуации, будете непродуктивно затрачивать массу энергии, можете разрушить отношения, равно как и нанести вред своему здоровью и благополучию.

Эта глава посвящена анализу двух значений слова «власть»: власть самовыражения, то есть объем власти, необходимый для того, чтобы доставить послание адресату, и идея власти над другими людьми, то, как ею можно пользоваться и как можно злоупотреблять.

Уверенное самовыражение

Почему некоторые люди обладают каким-то природным даром — способностью привлекать к себе внимание окружающих и вызывать уважение, когда они говорят? Что заставляет других людей слушать их и уделять внимание каждому произнесенному ими слову? Это совсем не обязательно их социальное положение или место в организации и даже не содержание их речи. Такие люди могут не владеть идеальным литературным языком, делать грамматические ошибки, даже говорить с заметными диалектными особенностями. Но то, что они делают, вызывает отклик. Как правило, эти люди обладают мелодичным, богатым голосом, причем используют в основном нижние тона. Понаблюдайте за ними, прислушайтесь к другим людям.

Большинство людей говорят быстро, дышат неглубоко, голоса их звучат резко, слишком высоко или неблагозвучно, в них нет той уверенности и силы, которая характерна для более низких голосов и медленной речи. Низкие тона ассоциируются у нас с самоконтролем и уверенностью.

Было бы нелепо предполагать, что с этого момента вы должны прокладывать себе путь в жизни, сознательно понижая голос, но вы можете достигнуть большего эффекта, если займетесь тренингом дыхания.

Попробуйте следующее упражнение. Встаньте перед зеркалом и дышите естественно. Теперь сделайте глубокий вдох. Вы заметили, как увеличился объем груди? Поднялись плечи? Думаю, да. Вы дышите «высоко», используя только грудную клетку, не включая в работу мышцы живота. Попробуйте снова, на этот раз положите руки на живот в области желудка. Когда вы вдыхаете, сознательно удерживайте плечи внизу и заполняйте легкие воздухом до самого конца, до диафрагмы, так чтобы область желудка увеличилась.

Если вы освоите глубокое дыхание, вы будете использовать легкие полностью, а не только их верхнюю часть, что само по себе принесет вам пользу. Вы заставите диафрагму больше работать, а это, в свою очередь, приведет к понижению голоса и большей силе его звучания, что сделает вашу речь более солидной.

Громкость и интонация

Слова, произносимые монотонно, вскоре утомляют, оставляя общее впечатление унылости от всего сказанного! В речи должны быть свет и тени, если вы хотите удержать внимание слушателей. Речь уверенного в себе человека течет, как поток, вызывая отклик в аудитории, голос звучит свободно, достаточно громко, чтобы его все слышали, достаточно отчетливо, чтобы можно было разобрать сказанное.

Однако в некоторых случаях решительность требует большей силы, чем нужно для обычного разговора.

Если вы видите, как маленький ребенок пытается засунуть руку в кухонный комбайн, вы не будете обращаться к нему спокойным, глубоким, хорошо поставленным голосом: «Я предпочитал бы, чтобы ты не помещал руку в кухонный комбайн». Позитивная формулировка и форма подачи? Да. Реально звучит? Конечно нет! Очевидно, что в некоторых ситуациях — когда речь идет о риске для жизни или здоровья, например, — нужно вложить больше силы в свои слова.

Содержание общения, однако, не должно быть агрессивным. В приведенном выше примере громкое резкое «нет!» остановит ребенка и привлечет его внимание к вам. А после этого вы можете объяснить ему, почему кухонный комбайн опасен. Это гораздо лучше, чем кричать «Стой, идиот!» или что-то подобное (это неприемлемо и с человеческой точки зрения, и в контексте вашей задачи — убережет ребенка от дальнейших опасностей, от повторения ошибки). «Идиот» — это критика в адрес личности ребенка, а не замечание по поводу его поступка. Приемлемая громкость и интонация голоса, сообщение, не содержащее в себе агрессию, помогут вам доставить послание тому, кому оно направлено, то есть добиться желаемого результата.

Другая типичная ошибка — действовать молотком там, где в качестве инструмента нужно перышко. Иначе говоря, когда мы напряжены, переработали или просто раздражены, мы зачастую отвечаем с силой, которая совершенно неадекватна обстоятельствам.

Рассмотрим пример: вы читаете интересную статью в воскресной газете. Ваша жена просматривает приложение и постоянно отвлекает вас, зачитывая вслух короткие заметки и анекдоты. Это мешает вашей концентрации и заставляет нервничать. Вы ничего не говорите, но, когда она задает вам вопрос, предполагающий ответную реакцию, скажем «хочешь кофе?», вы взрываетесь: «Нет! Не хочу! Мы пили кофе всего полчаса назад. Ты совсем ничего не соображаешь!»

Интенсивность реакции отражает ваше накопившееся раздражение ее предыдущими высказываниями, тем, что она мешала вам читать статью, но такое поведение несправедливо и абсолютно неприемлемо в данной ситуации. (Это может быть также отражением вашего раздражения, вызванного отсутствием самоутверждения, поскольку вы не смогли сказать раньше: «Не могла бы ты прочитать мне это позже? Эта статья довольно сложная; и я хочу целиком на ней сосредоточиться».)

В жизни каждого человека бывают ситуации, когда умение регулировать громкость голоса и интонацию оказывается совершенно необходимым. Например, когда вы произносите позитивно сформулированную просьбу ясным, спокойным, хорошо модулированным голосом, а ваши слова остаются без ответа, у вас есть два варианта поведения: прекратить борьбу и пусть все будет как есть; или повторить свою просьбу, на этот раз с большей силой. Если вы выберете второй вариант, то должны несколько изменить сам текст обращения, сделать его более энергичным и/или увеличить громкость голоса, изменить интонацию, чтобы лучше выразить ваши эмоции, например:

«Ты не мог бы навести порядок на рабочем столе?» (просьба игнорируется).

«Пожалуйста, приberi рабочий стол» (просьба игнорируется).

"Я хочу, чтобы ты навел порядок на рабочем столе — немедленной

По мере того как вы переходите от просьбы к приказу, вы меняете показатели своей речи, равно как и язык тела, так чтобы нарастала и словесная, и невербальная сила высказывания. Громкость и сила послания увеличиваются, поза и выражение лица демонстрируют большую силу.

Упражнение

Для этого упражнения вам понадобится помощь коллеги или друга — человека, которому вы можете доверять и который способен дать конструктивную оценку вашего поведения.

Обдумайте следующие ситуации. Разыграйте их, начиная каждый раз с утверждающего высказывания. Попросите вашего коллегу игнорировать вас или выдвигать оправдания, почему он не может выполнить то, о чем вы его просите. Настаивайте, увеличивая словесную и невербальную интенсивность.

1. Вы видите, что коллега использует ваш личный калькулятор. Поскольку калькулятор находился у вас в сумке, это означает, что коллега чересчур свободно обращается с вашими вещами. Вы чувствуете, что это вторжение в вашу личную жизнь, и не хотите, чтобы подобная ситуация повторялась.
2. Вы пытаетесь посмотреть документальную передачу по телевизору. Кто-то из ваших близких слушает громкую музыку в другой комнате. Вы хотите, чтобы громкость музыки была снижена и вы могли спокойно досмотреть передачу.

Попросите вашего коллегу или друга оценить ваше поведение начиная с первоначальной просьбы. Смогли ли вы по мере нарастания интенсивности слов, громкости голоса, усиления интонаций и изменения выражения лица но без проявления агрессивности?

Проекция

Вы можете оказаться в различных ситуациях, в которых требуется применение силы, но которые не так явно сопряжены с эмоциями. Если вы проводите презентацию или обращаетесь к большой группе людей, вам потребуется еще один навык, называемый проекцией. Вы должны говорить громко, но не кричать, обогащать свой голос множеством интонаций, чтобы ваша речь была полна света и теней.

Если позволите, я расскажу одну забавную историю: ведущий программы новостей должен уделять особое внимание своим интонациям, иначе он может легко совершить ошибку, читая текст на экране. В одной местной телепрограмме была информация о работе полицейского участка, в тексте говорилось, что руководство собирается менять телефонное оборудование, поскольку очень трудно дозвониться по телефону экстренной помощи. Там была такая фраза: «Полиция недовольна нынешним оборудованием, потому что люди не могут дозвониться».

Диктор сделал ударение на слове «люди», как будто по телефону звонили растения, животные, инопланетяне, которые блокировали все каналы связи, так что несчастные люди попали в беду. Если вам приходилось читать по бумажке, выступая перед большой аудиторией, вы поймете, о чем речь!

Положение и статус

Ваши сила и власть могут быть ощутимыми и заметными для окружающих еще до того, как вы скажете хотя бы слово. Мы уже говорили коротко о том, как следует держаться, как одеваться, чтобы сформировать определенное представление других людей о себе. То, как мы приветствуем людей, как пожимаем руку (и кто первым протягивает руку), различия в жестике и в положении в пространстве, ориентация — стоим ли мы лицом к лицу, справа под углом, боком, расположение нашего кабинета, выбор мебели и т. п., — все это отражает наш статус и меру власти и стимулирует пассивное, агрессивное или активное поведение нас самих и окружающих нас людей. Обдумайте такую ситуацию.

Билл и Джон встречаются в коридоре офиса.

— Джон, я вас сто лет не видел, как дела?

Рукопожатие, Билл протягивает правую руку, останавливаясь слева от Джона.

— Дела идут неплохо...

Джон немного рассказывает о своем новом проекте.

— Было интересно поговорить с вами, Джон. Мы должны обязательно снова сыграть в гольф.

Билл поворачивается спиной, положив тем самым конец беседе, и идет дальше по коридору.

Кто из этих двух людей является исполнительным директором компании, а кто — поставщиком, иногда сотрудничающим с организацией и заинтересованным в развитии общих связей?

В данной гипотетической ситуации и тот и другой могут занимать любое положение. Дело может быть в характере этих людей — например, один из них по природе склонен к более демонстративному и энергичному поведению, чем другой. Однако Билл скорее окажется исполнительным директором, который «у себя дома» в этом офисе, на своей территории, а Джон — пришедшим со стороны поставщиком, который надеется заключить новые сделки с организацией. Ключ в том, кто инициирует рукопожатие, физический контакт, кто показывает, что разговор закончен, повернувшись к собеседнику спиной. Это тонкая, невербальная сторона общения помогает установить сбалансированные взаимоотношения — в данном случае речь идет о доминировании (моя территория, ты хочешь чего-то от меня и т. п.).

Сходным образом властью можно пользоваться или злоупотреблять ею, устанавливая определенную социальную дистанцию. Уверенный в себе человек не станет вторгаться в чужое пространство. Мы все так или иначе оказываемся в ситуациях, когда кто-то стоит слишком близко к нам, и, какова бы ни была причина, мы воспринимаем это как угрозу и испытываем желание отодвинуться.

Я маленького роста — на современном, корректном языке это называют «невысокая». Очень трудно самоутверждаться, когда все окружающие возвышаются над тобой. Изменить это положение можно, если сесть, приглашая и собеседника последовать моему примеру. И хотя я по-прежнему остаюсь маленькой, если мы оба сидим на стульях равной высоты, самоутверждение происходит гораздо легче. Если мне приходится стоять, в то время как другой человек сидит, я оказываюсь в доминирующем положении и теоретически за счет этого выгляжу более властной. (Если другой человек намерен сесть, я встаю и стараюсь извлечь из этого положения максимальную пользу.)

Вы можете убедиться, что в некоторых ситуациях использование или злоупотребление властью с помощью средств невербальной коммуникации может

принести вам пользу, однако уверенный в себе человек всегда старается создать обстановку, в которой общение идет на равных — «на одном игровом поле».

Упражнение

Обдумайте следующие сценарии. В каждом из случаев: каким образом можно создать атмосферу, в которой будет достигнуто позитивное общение? Подумайте обо всех «за» и «против» для каждой ситуации.

Сценарий 1

- а) Комната для проведения тренинга обустроена как обычный класс, в котором стулья стоят рядами, а стол преподавателя и кафедра находятся напротив них.
- б) Комната для проведения тренинга обустроена так, что стулья стоят кругом. Стол преподавателя и кафедра являются частью этого круга.
- в) Комната для проведения тренинга обустроена так, что стулья стоят в форме подковы, а стол преподавателя и кафедра расположены между ее концами.

Сценарий 2

- а) Вас вызвали в кабинет к начальнице. Она сидит за столом и предлагает вам сесть на стул, похожий на ее собственный, стоящий справа от ее стола.
- б) Вас вызвали в кабинет к начальнице. Она сидит за столом, но встает, когда вы входите, и предлагает вам сесть вместе в углу комнаты за отдельный маленький столик.
- в) Вас вызвали в кабинет к начальнице. Она сидит за столом и предлагает вам сесть на стул, который гораздо ниже ее собственного, стоит прямо лицом к ней и очень близко к столу.

Сценарий 3

- а) Группа людей, проводящих собеседование, сидит за большим столом спиной к окну. Вы проходите собеседование, вам предложили сесть на некотором расстоянии от стола, на стул, стоящий в центре комнаты.
- б) Группа людей, проводящих собеседование, сидит на стульях, свободно стоящих в комнате. Окно находится слева от них. Вас пригласили сесть на стул лицом к ним, перед вами находится небольшой журнальный столик.

Если вам когда-нибудь придется проводить тренинг для собственной команды, вы должны помнить, что расстановка мебели и расположение людей задают атмосферу всей встречи.

В сценарии 1 (а) расстановка мебели по образцу стандартного класса создает барьер — а значит, дистанцию — между вами и вашей командой. Это не располагает к обмену мнениями и идеями, к равенству в общении. Если размеры группы требуют, чтобы стулья стояли в несколько рядов, всегда выходите из-за «барьера», каким бы безопасным он ни казался, чтобы снизить напряжение «вы против них». Подумайте, как вы сможете воздействовать на группу, если сядете на стул перед рядами собравшихся, если будете стоять или ходить туда-сюда по комнате и т. д. Что выглядит более благоприятным для поддержания уверенности в себе? Почему другие позиции не такие благоприятные?

Вторая ситуация представляет вдохновляющую обстановку для проведения тренинга или делового совещания. Это похоже на собрание рыцарей короля Артура за Круглым столом, в котором всем участникам даны равные возможности принять участие в событии. Все могут поддерживать прямой визуальный контакт. Помните о важности использования одинаковой высоты и конструкции стульев для всех присутствующих. В целом любой человек, оказавшийся на возвышении, посылает окружающим информацию о своей власти и доминировании.

Третий вариант — это наиболее распространенный сегодня принцип расстановки мест для участников совещания или тренинга, поскольку в данном случае сохраняется возможность прямого визуального контакта, и в то же время руководителю дается особое место, показывающее его более «активную» позицию — он садится между концами «подковы». Под активностью я понимаю здесь движения руководителя тренинга или совещания, так как он может свободно вставать, подходить к развешенным наглядным схемам, кафедре, использовать вспомогательные средства, а потом снова присоединяться к группе для проведения дискуссии.

Сценарий 2 также имеет три варианта. Ориентация «справа под углом» — нормальная, расслабленная позиция, характерная и удобная в общении для большинства британцев. (В других культурах существуют другие варианты взаимного расположения, создающие атмосферу расслабленности и свободного общения.) Позаботившись о том, чтобы стулья были одинаковой высоты и формы, вы сможете создать условия для конструктивного, позитивного диалога, предоставив дополнительные преимущества для каждого из его участников, так как они смогут одновременно просматривать документы, лежащие на столе, и т. п.

Второй вариант наиболее благоприятен для общения, если это разговор на равных.

Третий вариант изначально провоцирует конфликт между сторонами. В лучшем случае он сразу устанавливает доминирование вашего босса и вашу подчиненность. В такой ситуации общение лицом к лицу является агрессивным и конфронтационным. Высота и расположение стульев выбраны так, чтобы заставить вас почувствовать дискомфорт, а также для того, чтобы объективно лишить вас преимуществ в разговоре.

Интересно, что этот тип сверхзакрытого общения лицом к лицу может означать нечто абсолютно противоположное для людей, эмоционально очень близких. Почти всегда они выбирают именно такое расположение за столиком в ресторане, вместо того чтобы сесть, например, бок о бок.

Третий сценарий — собеседование — это ситуация, с которой знакомы все мы, принимая в ней участие с той или другой стороны. Первый пример безусловно показывает, как неуютно и неуверенно может чувствовать себя человек, который проходит собеседование. Стол становится барьером, причем человек, пришедший на собеседование, остается абсолютно открытым и незащищенным — ему даже негде спрятать трясущиеся колени!

После того как ему приходится некоторое время смотреть на собеседников против света, он чувствует, что их контуры начинают расплываться и меркнуть — порой даже полностью исчезают, все кажется нереальным, мерцающим. Уверена, что вы попадали в подобные ситуации, так что понимаете, о чем я говорю! Сидеть в одиночестве в центре комнаты, не видеть, что происходит за твоей незащищенной спиной, — это само по себе унижительно и пугающе. Короче говоря, если вы проводите собеседование и хотите, чтобы люди чувствовали себя естественно и проявляли максимум способностей уверенно вести диалог, следует избегать всего, что описано выше.

Второй пример создает свободную атмосферу, в которой человек, пришедший на собеседование, чувствует себя на равных с теми, кто это собеседование проводит. Никто не страдает от «эффекта окна». Журнальный столик достаточно низкий, так что он не становится барьером в общении, но дает возможность задать некоторую приемлемую дистанцию (вообразите комнату, в которой вообще нет стола, — это не слишком уютно). Кроме того, на стол можно положить необходимые бумаги, которые человек принес с собой на собеседование. Вместо того чтобы сидеть в ряд, как это было описано в первом случае, люди, проводящие собеседование, рассаживаются свободно, так что они могут поддерживать визуальный контакт и вести непринужденную беседу.

Главная цель данного раздела была не в том, чтобы предлагать вам определенную дистанцию, расположение относительно собеседника (или собеседников), расстановку мебели и т. п. Я хотела подчеркнуть важность данного аспекта невербальных средств общения, который является жизненно необходимым для построения позитивной коммуникации. Если одна из частей этого уравнения будет неправильной, эффективность общения значительно снизится.

По мере того как мы продвигаемся вперед, мы обнаруживаем все больше аспектов тренинга по самоутверждению. Следующие три главы помогают собрать всю эту информацию воедино, расширив некоторые темы, которые ранее уже рассматривались.

Как просить и отказывать в помощи

В предыдущей главе мы познакомились с тем, —как обращаться с просьбами и предъявлять требования, вкладывая в них дополнительную энергию, если это необходимо для получения результатов. Подразумевалось само собой, что, прежде чем обращаться с просьбой, вы должны знать, чего хотите, хотя именно это зачастую и оказывается самым трудным делом. В начале книги мы говорили о том, что надо по-настоящему изучить самого себя, поскольку черты личности определяют потребности и предпочтения, постановку целей и, наконец, возможность научиться говорить «да» и «нет», в том числе и самому себе.

Также мы вели речь об активном выслушивании других людей. Вы должны, кроме того, научиться слушать свой внутренний голос. Ваша спонтанная реакция подсказывает вам что-то, а внутренний голос доводит это до уровня вселенской катастрофы: «А что, если?..» — и приводит в ужас ваше сознание всем количеством того, что вы должны, просто обязаны сделать, прежде чем погрузитесь в свободный поток жизни.

Итак, вы определили, что вам на самом деле нужно, теперь должны передать кому-то свое ощущение уверенности, проявить себя... но перед кем? Перед человеком, который может что-то сделать для осуществления ваших желаний и потребностей. Возможно, вам кажется, что я говорю нечто совершенно очевидное, но многие из нас склонны представлять другим свои потребности скрытно, манипулируя людьми, в надежде, что кто-то уловит, угадает наше послание и исполнит наши желания.

Например, кто-то из ваших сотрудниц приходит к вам с жалобой, что она не понимает, почему ей урезали зарплату, вместо того чтобы получить информацию у соответствующего человека в бухгалтерии. Или кто-то громко жалуется в пространство на тех, кто проходит без очереди, вместо того чтобы напрямую высказать свой протест тому, кто это делает, пока все остальные стоят и терпеливо ждут. Признайтесь — как часто вы жаловались на своего сына или дочь, супруга или супругу, коллегу, начальника кому-то другому в надежде, что ваши потребности будут чудесным образом удовлетворены, вместо того чтобы взять инициативу в свои руки и самоутвердиться, сказав «я бы предпочел...» или «не могли бы вы помочь мне...».

Все это приводит нас к пониманию того, как обращаться с позитивной, открытой просьбой или соответствующим требованием. Сформулируйте позитивное утверждение со словом "я", которое ясно и недвусмысленно будет выражать вашу потребность, желание или предпочтение. Убедитесь, что тон и громкость вашего голоса, а также невербальные средства общения адекватно отражают силу ваших чувств по конкретному поводу.

Упражнение

Замените следующие аморфные высказывания на побудительные, позитивные просьбы.

1. Как могу я заниматься, когда вокруг такой шум и суета? Дайте мне хоть немного пространства!
2. Как насчет того, чтобы во вторник поработать сверхурочно?
3. Если бы только Эндрю мог проверить свою работу, прежде чем сдавать ее, это сэкономило бы нам всем массу времени.
4. Я не слишком доволен тем, как организована встреча.

Попробуйте нечто иное.

1. Мне нужно немного тишины и уединения, чтобы заниматься.
2. Пожалуйста, вы не могли бы во вторник поработать сверхурочно?
3. Эндрю, будьте добры, проверяйте свою работу, чтобы не было ошибок, прежде чем сдаете мне.
4. Я бы предпочел, чтобы меня встретили в терминале аэропорта.

У вас есть право просить о том, чего вы хотите, но помните, что у другого человека есть право отказать вам. Преимущества этой ситуации в том, что, позитивно формулируя свои потребности или желания, вы хотя бы демонстрируете достаточную силу характера, чтобы отстаивать свое мнение, даете окружающим понять, что вы чувствуете и в каких отношениях вы с ними находитесь. Это пойдет вам на пользу в ваших будущих отношениях с этими людьми.

Прием «заезженная пластинка»

Помимо прямого отказа выполнять вашу просьбу у окружающих есть и другие возможности, о чем вам не следует забывать. Они могут немедленно согласиться (и это после того, как вы столько упражнялись в том, как настоять на своем, а теперь вы даже не имеете возможности применить эти навыки на практике!). Они могут выдвинуть возражения, отговорки, могут проявить агрессию или выдвинуть оправдания, почему они не откликнулись на вашу просьбу.

У вас есть несколько вариантов действий. Вы можете отказаться от своих намерений (это нельзя считать самоутверждением). Если ситуация настоятельно требует чего-то, вы можете использовать вербальные и невербальные средства, чтобы проявить силу, о чем шла речь в предыдущей главе, или вы можете применить прием «заезженная пластинка», то есть повторять и повторять послание, пока другой человек не примет вашу точку зрения. Это тоже может потребовать от вас немалой «мускульной» силы, если вы действительно хотите продвинуться вперед в диалоге, но теоретически вы сможете сохранить дружелюбный, спокойный тон, сдержанную громкость голоса, если будете настойчиво придерживаться своих позиций.

Джина предупреждала Анджелу, начальницу машбюро, что ей нужно, чтобы важный доклад был напечатан как черновик к четвергу (а был понедельник), так чтобы его можно было разослать по факсу главам региональных филиалов, которые должны высказать свои замечания и пожелания, предложения и поправки. Она отдала рукописный вариант черновика Анджеле. Между ними состоялся такой диалог.

Джина: Анджела, вот доклад по альтернативным ресурсам, о котором я вам говорила. Мне он нужен завтра после обеда.

Анджела: Я сделаю все, что в моих силах, Джина, но у нас тут есть еще очень срочная работа. Все машинистки страшно заняты. Сомневаюсь, что смогу напечатать твой доклад до среды.

Джина: Окончательный вариант доклада должен быть распечатан и распространен до совещания в пятницу. Мне нужен готовый черновик завтра около часа дня, чтобы разослать его руководителям региональных филиалов и дать им шанс прокомментировать текст до того, как он будет утвержден.

Анджела: Ну почему бы вам не разослать им по факсу рукописный вариант черновика? Мои люди действительно очень заняты, я не могу обещать, что мы вовремя справимся с работой.

Джина: Я понимаю, что вы перегружены работой, но мне доклад нужен в напечатанном виде, и он должен быть у меня на столе завтра в час дня, как мы и договаривались.

Анджела: Почему бы вам не вызвать машинистку для этой работы из главного офиса? Или, может быть, вы пригласите дополнительную машинистку из агентства?

Джина: Если вы можете организовать это, пожалуйста. Но только обеспечьте мне аккуратно и грамотно напечатанный экземпляр доклада завтра к часу дня, и все будет отлично.

Анджела (вздыхая): Хорошо, Джин, предоставь это мне. Я посмотрю, что я могу сделать.

Джина: Итак, вы предоставите мне напечатанный экземпляр завтра сразу после обеда?

Анджела: Да, хорошо. Джина: Спасибо, Анджела.

Этот диалог не является абсолютно чистым примером приема «заезженная пластинка», когда вы твердите свое главное утверждение, ни на что не обращая внимания, повторяете требование снова и снова, пока оно не будет понято и принято за основу действий. Вероятно, приведенный разговор более точно отражает тот метод, который с радостью использовали бы многие люди, поскольку здесь допускается существование причин и оснований вашего требования, а также упоминаются детали, которые могут помочь достижению желаемого результата. Здесь признается и обоснованность позиции оппонента — Джина показывает, что учитывает и понимает слова Анджелы, — однако последовательно игнорируются все ненужные вопросы, которые направлены на то, чтобы вы отказались от намеченной цели. Вы можете блокировать подобные попытки с помощью повторения главного утверждения и добиваться согласия.

Все, что касается приведенного диалога, могло произойти только в том случае, если сохраняется спокойный, приятный, но твердый тон голоса. В потенциально стрессовых ситуациях, подобных этой, достаточно легко потерять контроль над своими эмоциями, впасть в обвинительный тон, потребовать объяснений, какую работу собеседник считает более срочной, чем ваша, и т. п.

«Заезженная пластинка» — это прием, который обычно ассоциируется со словом «нет». Принцип тот же, что и в приведенном примере. Во-первых, удостоверьтесь в том, чего вы на самом деле хотите и чего не хотите.

Формулируйте свою позицию ясно и продуманно, так чтобы ваше «нет» было совершенно определенным и не оставляло собеседнику никаких сомнений в смысле сказанного. Используйте как можно меньше «украшений речи» и лишние детали к вашему утверждению — кратко назовите причину своего отказа или принесите извинение, если вы искренне сожалеете, что не можете откликнуться на просьбу или согласиться на требование. Секрет в том, чтобы быть дружелюбно настроенным, но твердо стоять на своих позициях.

Возвращайте человеку все, что вы от него услышали и поняли, и тем не менее дайте ему ясно понять, что вы намерены стоять на своем. Собеседник будет выдвигать причины, почему вы должны поступить так, как хочет он, постарается показать, почему ваша позиция нелогична, воспользуется жалобами, упреками и другими средствами эмоционального давления и шантажа, чтобы вы испытали чувство вины за то, что отказываете ему, чтобы вынудить вас изменить свои намерения и уступить его желаниям. Вы должны принять решение: быть гибким в данном вопросе и совместно работать над поиском взаимоприемлемого компромисса или скрестить шпаги, каким бы позитивным и благожелательным ни был отказ.

Давайте снова вернемся к приведенному выше диалогу и представим себе, что на этот раз Анджела решила воспользоваться приемом «заезженной пластинки».

Джина: Анджела, вот доклад по альтернативным ресурсам, о котором я вам говорила. Мне он нужен завтра после обеда.

Анджела: Ситуация изменилась с тех пор, как я сказала вам, что эти сроки возможны — извините, Джина. Я как раз собиралась позвонить вам, но срочная работа для исполнительного директора компании — наш абсолютный приоритет. Нет, я не смогу напечатать ваш доклад завтра к середине дня.

Джина: Что? Почему исполнительный директор устанавливает подобную систему приоритетов? Я говорила вам о докладе заранее, и вы заверили меня, что работа будет выполнена!

Анджела: Я понимаю, что вы возмущены. Однако я принимаю решение насчет распределения работ в моем отделе, и задание исполнительного директора является для нас более важным. Так что нет, мы не сможем напечатать ваш доклад к завтрашнему дню.

Джина: И что же я должна теперь делать? Вы прекрасно знаете, почему он нужен мне именно завтра: его надо разослать по факсу руководителям региональных филиалов. Я разочарована в вас. Как вы могли меня так подвести!

Анджела: Я могла бы вызвать машинистку через агентство, чтобы выполнить эту работу. Я позвоню и узнаю, могут ли они сделать это вам в эти сроки.

Джина: Мы все знаем, каково качество их работ! Я лучше сама буду печатать доклад! Нет, вы сказали, что выполните эту работу — так не пойдет!

Анджела: Джина, я извиняюсь, что у вас возникло ощущение, что я подвела вас, но повторяю еще раз: нет, моя команда не может напечатать ваш доклад завтра к обеду.

Забудем на минуту о том, кто прав и кто не прав в этой ситуации (да, я полагаю, что вы симпатизируете Джине), — но бывают случаи, когда задание старшего по должности сотрудника или нечто действительно важное и срочное может оказаться более приоритетным, чем ваша работа. Анджела вежливо стоит на своих позициях, в должной мере приносит извинения, понимает чувства Джинны — но все же настаивает на отказе подчиниться ее требованиям. Она предлагает допустимое решение — деловой компромисс, — который Джина решает не принимать, а потому Анджела возвращается к избранной тактике «заезженной пластинки» как к способу отказа.

Один момент, который следует запомнить: если вы сказали «нет» в ответ на просьбу, это не значит, что вы отвергаете самого человека. Помните об этом, ведите разговор так, чтобы человек чувствовал ваше уважение, но не пренебрегайте при этом своими правами, и в итоге вы не будете испытывать слишком сильное чувство вины за свой отказ. Учитывайте также, что и вы встречали отказ. Другой человек в аналогичной ситуации говорил вам «нет», но это тоже не означало, что он отрицает вас как личность.

Упражнение

Теперь вам понадобится помощь коллеги или друга. Попросите его или ее выбрать одну из следующих ситуаций и разыграть ролевую игру, в которой он или она обращается к вам с просьбой. Вы должны твердо отказывать, используя прием «заезженной пластинки», спокойно настаивая на своей позиции, не забывая о методах усиления речи, общих установках и эмоциональном контроле, которые совершенно необходимы для того, чтобы донести до другого человека свое послание. Если вы считаете это уместным, мягко внесите альтернативное предложение, приемлемое для вас обоих. Если такое предложение будет отвергнуто, вернитесь к тактике «заезженной пластинки».

Попросите друга или коллегу использовать как можно больше средств убеждения, чтобы заставить вас сказать «да» в ответ на его требование. Ниже приведены ситуации для обсуждения, а также некоторые слова для вашего коллеги.

1. Вы знаете, что вы пренебрегаете социальными контактами с коллегами по работе, но сегодня вечером вы хотите пойти домой и посмотреть фильм по телевизору. Коллега говорит: «Как насчет того, чтобы сегодня вечером после работы пойти и пропустить по рюмочке?»
2. Сегодня суббота, погода отличная, вы планировали заняться своим хобби. Ваш партнер говорит: «Ты можешь сегодня присмотреть за детьми?»
3. Вы работаете на пределе возможностей, но до вас дошли слухи, что начальство не намерено заполнять должности, освободившиеся в последнее время по объективным причинам. Ваш босс говорит: «Я бы хотел, чтобы вы добавили Уилтшир и Дорсет к своей территории».

Попросите вашего друга или коллегу оценить выполненное упражнение по следующим параметрам.

Был ли ваш голос спокойным и твердым?

Были ли слова, манера речи и язык речи соответствующими друг другу?

Было ли явно сказано слово «нет»? Один или два раза? При каждом удобном случае?

Предоставили ли вы серьезную и достаточную причину своего отказа или перестарались с поиском самооправданий?

Говорили ли вы вообще слово «извините»? Было ли ваше извинение искренним? Не слишком ли много вы извинялись?

Вы вообще хоть раз улыбнулись? Вы улыбались в подходящие моменты или все время?

Предложили ли вы альтернативу, деловой компромисс?

Если это было отвергнуто, вернулись ли вы к тактике «заезженной пластинки»?

Любые курсы по тренингу уверенности в себе предлагают следующий вопрос: «Что случится, если встретятся два уверенных в себе человека и оба решат использовать прием „заезженной пластинки“? Не окажется ли это тупиком?» Если бы такое произошло, вскоре они установили бы позитивное взаимодействие и едва ли стали бы агрессивно бодаться. Конечно, уверенные в себе люди проявляют уважение к потребностям друг друга и используют те методы, которые упоминались ранее, для достижения результата, когда в выигрыше остаются обе стороны.

Каждый отлично знает, чего он хочет, каждый будет готов проявить достаточную

гибкость. Они услышат друг друга и зададут позитивные вопросы, чтобы выявить разногласия и их причины, чтобы определить, как действовать дальше. Они обсудят различные варианты решения проблемы, чтобы прийти к взаимовыгодному результату, а если все остальное закончится неудачей, они согласятся или не согласятся, не нанося обид друг другу и не чувствуя себя обиженными.

Эта глава была посвящена взаимодействию с другими людьми, формулированию потребностей и предпочтений, обращению с просьбами и отказу от выполнения чужих требований. Принципиально важно для вашего саморазвития научиться прислушиваться к внутреннему голосу, который подсказывает вам, что на самом деле является для вас желанным и чего вы в действительности не хотите. Вы должны научиться говорить «да» и «нет» самому себе, действовать на основе внутреннего чувства и испытывать удовольствие, поступая так.

Например, я должна взяться за написание главы 12, как только я закончу эту главу, но сегодня первый день ноября, солнце ярко сияет за окном, наступили последние теплые дни «бабьего лета». Я хочу взять моих собак и отправиться за город на прогулку, чтобы мы вместе успели воспользоваться этим подарком природы. Итак, я собираюсь проигнорировать все эти «должна», «обязана» и в данном случае сказать себе «да» — смотрите главу 12!

Давайте признаемся — мы не представляем собой никаких проблем, не так ли? Это всегда какие-то другие люди. Если бы только он был более осмотрительным, или менее сердитым, или более мотивированным, если бы она лучше слушала, меньше критиковала и прекратила все время хныкать и жаловаться, мир стал бы намного более приятным местом!

Надеюсь, мне не нужно объяснять вам, что мы все нуждаемся в том, чтобы внимательнее присмотреться к собственному поведению — привести в порядок собственные дела и собственный дом, — именно в этом и состоит суть выбора в пользу самоутверждения и уверенного и спокойного поведения. Дело в том, чтобы научиться распознавать свои негативные эмоции и справляться с ними должным образом. Как мы уже видели, бывают ситуации, когда пассивное или агрессивное поведение может считаться приемлемым, но по большей части вы будете гораздо лучше чувствовать себя, если вы будете вести себя уверенно и делать выбор в пользу твердого, позитивного подхода.

И как же нам вести себя, чтобы решительным образом справиться с мириадами проблем, с которыми мы сталкиваемся в результате негативного поведения окружающих людей? Как правило, мы используем те навыки, которые вошли в привычку, эффективно приспособивая их к конкретной ситуации.

Объясняю: трудные люди могут создавать стрессовые ситуации, поэтому можно использовать технику релаксации, чтобы успокоить себя и расслабить мышцы. Быстрое, интенсивное сжатие кулаков и ускоренное дыхание являются типичными в напряженной ситуации, помочь может сознательная команда расслабиться, освободить мышцы, перевести дыхание.

Помните о позитивном мышлении. Что бы ни «полетело» в вас со стороны другого человека (надеюсь, не в буквальном смысле!), вы можете и должны управлять своей реакцией. Не забывайте о правах других людей, но не пренебрегайте и своими. Убедитесь, что вы отправляете адекватное и уместное послание с помощью своего языка тела. Выбирайте слова, которые удобны вам и понятны вашему собеседнику. Теперь вы находитесь в правильном психологическом настрое и готовы к взаимодействию.

Разгневанный

Когда люди испытывают приступ ярости и гнева, в их кровь поступает большая доза адреналина. Случившееся событие провоцирует реакцию «сражайся или убегай», и, если человек более склонен к агрессивности, побеждает реакция «сражайся». Адреналин дает дополнительную энергию, и эта энергия требует выхода. Если ваши действия или слова стали причиной гнева или вы просто оказались в неудачном месте в неудачное время, именно вам придется преодолевать возникшую трудность.

Отвечать агрессией на агрессию значит усугублять и обострять ситуацию, в таком случае вы многого не добьетесь, разве что заработаете повышенное кровяное давление и плохое самочувствие. Если ваша естественная реакция — поднять палку в ответ на нападение, вы должны осознать это и научиться управлять собой.

Вспомните, что чужой гнев не имеет к вам прямого личного отношения — он не затрагивает вашей сути, — какими бы сугубо личными ни казались нападки. Гнев может быть вызван тем, что вы сделали или не сделали, вашей позицией и взглядами, но вы — ваша личность — остаетесь независимым индивидуумом со своими правами. Постарайтесь дистанцироваться от мгновенной вспышки гнева — выйдите из ситуации и понаблюдайте, постарайтесь объективно прислушаться. Не питайте вспыхнувший гнев, добавляя в огонь «свои дровишки»!

В прошлом рекомендовали: в случае, когда вы хотите вмешаться или ответить на нападение сердитого человека, разговаривать как можно более спокойным, тихим голосом. Это может успокоить другого человека, но, с другой стороны, если его гнев еще рвется наружу, такой тон может спровоцировать дальнейшее нарастание ярости. Разве вы хотите услышать серьезные, взвешенные доводы в качестве ответной реакции того, на кого вы сейчас гневаетесь? Разве это не раздражает еще сильнее? Разве вы не рассердитесь на него еще больше? Вместо этого попробуйте применить другую тактику.

Вспомните о таких приемах, как соответствие, копирование, выравнивание ритма и потом лидирование, о которых шла речь в главе 8. Я не предлагаю вам соответствовать гневу другого человека или копировать его сердитые жесты, но увеличьте несколько громкость голоса, поднимите его тон, чтобы больше соответствовать тональности собеседника. Признайте его гнев: «Я вижу, что ты сердисься, — я бы тоже рассердился, будь я на твоём месте...» Постепенно задавайте свой тон и ритм, снижайте громкость и тональность своей речи по мере развития ситуации и приближения к ее концу.

Вы обнаружите, что другой человек на подсознательном уровне понимает, что вы сочувствуете ему, а потому он последует за вами и начнет общаться более рациональным образом. Возможно, вам нужно будет немного подождать, пока буря не пойдет на спад, но, умиротворяя его, вы постепенно сможете вывести этого человека в тихую гавань, если не будете осуждать его чувства, сумеете мягко и осторожно дать ему понять, что разделяете его эмоции и понимаете его логику, признаете существующие факты — то есть источник его проблем. Когда вы оба снова будете на равных, то есть в одинаковом настроении, вы сможете уверенно и позитивно вести дальнейшие переговоры о сути дела и продвинуться вперед.

Помните: если все остальное не удалось, вы не обязаны служить боксерской грушей. Если другой человек отказывается успокаиваться, если он настойчиво цепляется за свой обвинительный тон, вы можете решительно сказать: «Это никуда нас не приведет, мы поговорим об этом завтра» или «Я не хочу говорить об этом в таком тоне» — а затем оставьте ситуацию как она есть.

Стайер

Это человек, который говорит и говорит и, кажется, совершенно не намерен прекращать разговор и отпускать вас домой или по делам. Существует большой соблазн использовать методы манипуляции чужим поведением — начать демонстративно посматривать на часы, постукивать пальцами по столу, зевать в надежде, что собеседник поймет намек, осознает, что перегибает палку, и уйдет сам. Если вы будете действовать таким образом, это оставит у вашего собеседника крайне неприятное чувство, он будет испытывать вину за свое поведение. Это подорвет его доверие к вам. Но гораздо вероятнее, что такой человек окажется недостаточно чувствительным, а потому не обратит внимания на ваши намеки, проигнорирует язык вашего тела, с помощью которого вы громко заявляете о своем желании закончить разговор и уйти!

Так что же вам делать? Вы можете дождаться паузы в его монологе и сказать нечто вроде: «Очень хорошо, что вы сегодня зашли, поскольку мы смогли обсудить наши дела и вспомнить старые добрые времена, но теперь мне пора вернуться к работе и закончить срочный доклад...» — и в данном случае язык тела может помочь самым позитивным образом. Вставайте, протягивайте руку для прощального рукопожатия, как будто это формальная деловая встреча, или спокойно направляйтесь прямо к выходу, не оставляя у собеседника сомнений в том, что разговор окончен и вы собираетесь уйти.

Мой доктор прекрасно владеет этим методом. Он профессионально умеет выслушивать как в медицинских, так и в любых других ситуациях, но собеседник всегда чувствует, когда консультация завершена, поскольку доктор слегка отодвигается на стуле, легким жестом предлагая вам встать. Затем он поднимается сам и открывает для вас дверь. Это, в сочетании с его манерами, выражением лица и заботливым, участливым тоном, создает ощущение, что он вас прекрасно понимает и сочувствует вам — и при этом никогда не выбивается из временного графика!

Кролик

У Барри есть серьезная проблема. Вы готовы выслушать его и помочь найти решение, но умеет ли он сам четко объяснить, в чем суть дела? Нет, не умеет. Вам приходится выслушивать все детали и подробности каждого аспекта его жизни и продираться сквозь дебри, чтобы понять, что именно беспокоит его и в чем ему нужна помощь.

В такой ситуации вам потребуется применить хорошо развитые навыки постановки вопросов, чтобы вы смогли конструктивно прерывать поток речи собеседника с целью установления фактов. Вам придется возвращаться назад, чтобы уточнять некоторые важные детали, самостоятельно делать выводы и подводить итоги, а затем задавать дальнейшие вопросы, чтобы удержаться в рамках осмысленной и целенаправленной беседы.

Вы: Это по поводу того, где я работаю. Вы: Где ты работаешь?

Барри: Ну на самом деле не где я работаю, а с кем. Ты знаешь, я в одной смене с Майком и Джо — они уже много лет приятели, всегда ходят вместе, — я думаю, они даже посещают один спортивный клуб, ты знаешь, тот клуб регби возле Глитторп роуд, недалеко от парка...

Вы: Так у тебя проблемы на работе с Майком и Джо?

Барри: Ну это, собственно говоря, не проблемы, просто я иногда ужасно себя чувствую. Возможно, это из-за того, как я воспитан, но мне не нравится, как они со мной разговаривают. Я не ханжа, но...

Вы: А что не так с их манерой разговаривать с тобой? Барри: Знаешь, это трудно объяснить. Моя мама называла это инсинуациями — такие издевательские намеки, что-то вроде того. Помню, однажды у мамы были подобные проблемы с одной женщиной. По-моему, ее звали миссис Хэмпшир. Она утверждала, что моя мама...

Вы: Ты не мог бы привести мне пример, что говорили тебе Майк и Джо и что было для тебя оскорбительным?

...И так далее, удерживая Барри в рамках основной темы, устанавливая факты, не вынося суждений, не подсказывая ему нужных слов и не предлагая готовых мнений.

Ваш босс

Я ни на секунду не допускаю мысли, что ваш босс — трудный человек! Он или она, конечно же, образец прекрасного помощника и руководителя, готового понять и одобрить сотрудников. Однако для большинства из нас гораздо легче самоутвердиться в отношениях с равными и подчиненными, чем позитивно и уверенно общаться с начальством, а также с такими профессионалами, как врачи и адвокаты, и прежде всего с непосредственным начальником, директором, любым представителем руководства нашей компании.

Это особенно справедливо, если вам нужно высказать конструктивную критику или передать такому человеку информацию, которую он не хочет получать, например попросить о повышении по службе.

Сдержанность вызвана той властью, которой обладает босс в силу своего статуса. Он может давать и отбирать, оказывать влияние на ваше будущее. И все же большинство правил, описанных в этой книге, остаются действительными и в отношении вашего босса, хотя некоторые приемы не следует применять ни в коем случае!

Время от времени я предлагаю вам практиковаться в самоутверждении, так что, если у вас возникает необходимость утвердить себя как личность перед боссом, вы должны помнить о своей ценности для компании и о своих правах — потому что вы полезный член большой команды, — в частности, о праве на собственное мнение обо всем, что происходит вокруг вас, и о вашей работе.

Упражнение

Это упражнение похоже на то, которое предлагалось вам в главе 3, только там я просила составить список того, что вам в себе не нравится, и поработать над этим. Это было намного легче, чем то, что вам нужно будет сделать сейчас, — составьте список своих профессиональных навыков, других своих талантов и дарований, а также положительных личных качеств. Многие люди могут придумывать множество негативных характеристик, но стесняются признать свои заслуги и достоинства. Однако вы будете поражены, осознав, насколько вы одаренный и замечательный человек, если только на несколько минут задумаетесь об этом!

Запишите примерно десять своих профессиональных навыков — скажем, деловые процедуры, которые вы отлично умеете выполнять, технические навыки, владение компьютером, знание иностранных языков и т. п. (Вернитесь мысленно к школьным и институтским годам, а также к своим прежним работам.)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Затем составьте список своих талантов — возможно, это будут скрытые таланты, например музыкальный дар (уточните, на каком инструменте вы играете, можете ли петь, владеете ли нотной грамотой) и т. п. Включите в список талантов то, что вы умеете сами делать — скажем, готовить, заниматься рукоделием, — то, что приносит вам радость и отлично получается.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

И наконец, подумайте о десяти своих позитивных качествах характера — например чувство юмора, толерантность, гибкость, честность. Итак, вот уже четыре названы!

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Вооружившись этой позитивной информацией, вы должны обрести достаточную уверенность в себе, чтобы подходить с важными делами к своему боссу, учитывая, какое серьезное место вы занимаете в организации.

Хорошо бы припомнить все приобретенные навыки самоутверждения, когда вы общаетесь со своим боссом. Например, когда вы входите в кабинет, стойте прямо, чтобы выглядеть выше, голову тоже держите высоко, смотрите спокойно и открыто, не переминайтесь с ноги на ногу и не сутультесь со смущенным видом.

Поддерживайте правильный визуальный контакт. Хорошо подготовьтесь заранее, чтобы вы смогли говорить ясно и четко. Используйте слова «мы» и «нас», чтобы показать, что считаете себя членом команды.

Выражение лица должно быть приятным и дружелюбным. Знайте, когда надо уйти, — время вашего босса должно быть для вас драгоценным. Всегда благодарите начальника за поддержку, если уместно — похвалите его в корректной форме. Зачастую люди, находящиеся на вершине пирамиды, чувствуют себя весьма одинокими, начальник редко слышит от окружающих искреннюю похвалу.

Демонстрируйте твердый, позитивный настрой постоянно, так чтобы босс сам увидел, что у вас есть серьезный потенциал для продвижения вверх по социальной лестнице. Как уверенный в себе профессионал, вы должны быть способны:

говорить за себя, в то же время проявляя уважение ко взглядам других людей;

спокойно защищать свои позиции, когда это необходимо;

представлять свои идеи окружающим, причем в понятной форме;

оказывать влияние, не манипулируя людьми;

быть способным сказать «нет», когда это нужно — и себе, и другим членам вашей команды;

эффективно управлять другими людьми.

Критик

Едва ли среди всех нас найдется хотя бы один человек, который мог бы честно сказать, что ему нравится, когда его критикуют, хотя это в значительной мере способствует нашему саморазвитию и самоутверждению, поскольку мы должны научиться реагировать на критику, не защищаясь и не впадая в агрессию. В самой человеческой природе заключено стремление защищать свои спонтанные чувства и уязвленную гордость или каким-либо образом отрицать критику, оправдываться, рационализировать свое поведение, контратаковать.

Существует много видов ответа на критику, от позитивной, конструктивной реакции до разрушительных словесных атак. Первый шаг — определить тип критики, ее цели, а затем нужно честно принять решение, есть ли в ней хотя бы доля правды. На основании этого вы сможете решать, как вы захотите преодолевать критику: соглашаться с ней, частично соглашаться, не соглашаться совсем. Помните, вы должны анализировать суть, содержание критики, а не то, как она выражена или что вы считаете тайной целью критикующего.

Критика может быть оправданной, неоправданной или представлять собой смесь того и другого. Она может быть высказана решительно и нерешительно, в ней может присутствовать разная степень агрессии — от самой легкой до предельно высокой. Легко распознать деструктивную, уничтожающую критику, когда выбор слов, тон голоса и язык тела свидетельствуют об открытой агрессии, но зачастую только после самого события мы чувствуем какое-то неудовольствие или у нас возникают запоздалые возражения: «Постойте, подождите минутку... когда она сказала все это... что за чушь!» Очень важно вовремя распознать уничтожающую критику и реагировать на нее спонтанно и адекватно, сразу-в момент события.

Давайте рассмотрим несколько примеров. В каждом случае А — критика, Б — спонтанный ответ на нее, В — уверенный ответ на критику.

Конструктивная оценка, высказанная в утверждающей форме

А — «Мне кажется, что использование слова „последствия“ клиент воспримет как угрозу».

Б (оборонительная позиция) — «Ну, разве это возможно? Видно по контексту, что оно ничего такого не означает».

В — «Да, я понимаю, о чем вы говорите, но какая формулировка может быть более удачной?»

Оценка, высказанная в агрессивной форме

(Ситуация та же самая, но мнения воспринимаются как факты и критикуется человек, а не отдельный его поступок.)

А — «Не используйте слово „согласованность“. Клиент почувствует угрозу, если вы будете составлять тексты таким образом!»

Б (контратака) — «Я использовал слова, которые вы предложили, это вы дважды написали слово „последствия“ в своем письме мистеру Смит!»

В (затуманивается¹ и начинает защищать себя) — «Возможно, вы правы, я мог бы сформулировать эту мысль более удачно. Однако, полагаю, вы правильно восприняли общий тон моего письма. Я вполне удовлетворен документом».

Критика, с которой вы категорически не согласны

А — «Вы выглядите совершенным неряхой, у вас рубаха торчит из-за пояса!»

Б (агрессия) — «Занимайтесь своими делами. Я одеваюсь так, как мне нравится!»

В (отпор агрессии и самозащита) — «Я не согласен с вами. Я считаю, что я одеваюсь вполне модно и хорошо».

Обратите внимание на разницу между словами «я не согласен», которые сказаны в последнем случае, и утверждением «вы не правы». Какое влияние окажет каждое из этих заявлений на вас, если вы услышите это от своего собеседника? Самоутверждение — это еще и выбор приемлемой терминологии в каждой ситуации.

Рассмотрим, как затуманивание происходит на практике.

Том: Ты превратил это собеседование в совершенную путаницу!

Гарри: Наверное, ты прав, я мог бы справиться с этим гораздо лучше.

Том: Ты предоставил кандидатам слишком широкий простор, не определив критерии отбора.

Гарри: Ты уловил самую суть дела, мне следовало жестче и точнее формулировать вопросы.

Том: И зачем ты рассказал им о проектах Найвелла? Гарри: Разве я упоминал об этом?

С помощью затуманивания вы избегаете необходимости спорить и возражать или соглашаться с критикой, просто признавая, что другой человек, возможно, прав. Вы избираете тактику непротивления, так что другой человек не может выдвигать против вас энергичные аргументы. Если вам удобно применять прием затуманивания, вы можете попасть в особую ловушку, потеряв чутье на реальную критику, с которой следует соглашаться. Вы знаете, что можете справиться с любой критикой, не вступая в борьбу и не принимая принципиальных решений, избегая и самозащиты, и агрессии.

Вы можете многое узнать о себе, проанализировав, как обычно вы реагируете на критику. Негативная оценка со стороны может помочь вам разобраться с тем, каковы ваши истинные установки, какова реальная производительность, какие отношения оказались испорченными, кто рассержен на вас и почему.

Негативная оценка заставляет вас проявлять инициативу — задавать вопросы, чтобы уточнить, в чем суть претензий, прояснить суть своего поведения, узнать больше о том, чему вам следует научиться, понять, чем вы обижаете или утомляете окружающих.

Энн: ...Итак, вы злитесь, что я слишком давлю на вас и чрезмерно командую. Бывало раньше, чтобы вы оставались недовольны моими решениями?

Бее: Ну да, раз уж вы это упомянули. Я чувствовала, что вы недооцениваете и принижаете меня, когда сказали, чтобы Мэри шла обедать. Она — член моей команды, это мое право определять расписание ее работы.

Энн: Я понимаю, почему вы сердитесь, такого больше не случится. Есть ли еще что-то, о чем вы бы хотели сказать, — когда я вмешивалась в ваши права как руководителя?

Бее: Вы могли бы несколько изменить тон, которым даете указания.

Энн: Я не понимаю. Что не так с моим тоном?

...И так далее. Этот пример показывает, как руководитель может выслушивать конструктивную критику от одного из нижестоящих менеджеров. Это также и образец того, как вы в качестве менеджера можете спровоцировать своего босса на то, чтобы он помог вам повысить результативность работы. Иначе говоря, вы можете использовать негативные оценки в отношениях с равными, выше— и нижестоящими сотрудниками. Если вы умеете контролировать свои эмоции, у вас отличное самообладание, вы уверены в себе, занимаете определенное, устраивающее вас положение в коллективе, вы сможете успешно использовать негативные оценки для достижения позитивных результатов в общении и развития личных и деловых взаимоотношений. Вы сможете многому научиться и узнать новое о себе, если будете поощрять тех, кто вас критикует и дает конструктивную оценку вашей деятельности и ваших поступков.

Упражнение

К этому упражнению не будет дано никаких комментариев, потому что ответы зависят целиком и полностью от вашего отношения к предложенным ситуациям, оттого, какая у вас возникает реакция, то есть нравится вам прием затуманивания или вам кажется, что нужно категорически не соглашаться с утверждением или принимать часть высказанной критики. Помните, что необходимо отвечать, используя местоимения первого лица, когда это уместно.

Ваш босс: Вы взяли на себя слишком много.

Вы: _____

Ваш коллега: Вы слишком снисходительны к своим подчиненным.

Вы: _____

Ваш партнер: Ты никогда не поступаешь так, как я хочу.

Вы: _____

Последняя глава посвящена анализу ситуаций, в которых вам приходится инициировать то, что иногда называют трудным взаимодействием, — скажем, критиковать других людей. Она также затрагивает другие области, в которых важны и необходимы навыки самоутверждения, особенно для менеджеров, например посещение и проведение совещаний, презентаций. Все это остается серьезной проблемой, несмотря на большое количество пособий, посвященных этим вопросам, поскольку нигде не дается анализ глубинных проблем и ролевых характеристик, лежащих в основе подобных ситуаций.

Критика

Прежде всего подумайте о том, почему критикуете другого человека. Он вызывает в вас спонтанное раздражение, вы хотите «наехать» на него, чтобы самому на время почувствовать себя лучше, или у вас есть конструктивные причины: вы хотите совместно работать над изменением поведения или установок, что принесет пользу вам обоим? Конечно, уверенный в себе человек всегда работает на основе последнего фактора и соответствующей системы критериев.

Критиковать значит испытывать стресс не меньший, чем когда вы выслушиваете критику, — зачастую даже больший, — и это занятие требует такой же серьезной подготовки. Расслабьтесь, настройтесь на позитивное мышление, вспомните все потребности и чувства другого человека. Используйте все навыки самоутверждения, и все пойдет хорошо. Может быть, на этот раз вы не будете самым популярным человеком месяца, но гораздо полезнее позитивно настроиться на правильное состояние, прежде чем критиковать. Вас, возможно, не полюбят за это, но уважать будут непременно, даже испытают благодарность, поскольку вы поможете кому-то улучшить производительность труда, усовершенствовать поведение или установки.

Давайте рассмотрим последовательно этапы критики, шаг за шагом.

1. Обдуманно выбирайте время и место для критики. Обычно лучше всего высказать критику сразу же, по факту, чтобы человек в точности знал, о чем вы говорите, и не должен был рыться в памяти в поисках ответа. Однако если присутствуют другие люди, убедитесь, что вы можете отойти в сторону, чтобы приватно и тихо поговорить. Обеспечьте достаточное время, чтобы обсудить тему. Не вызывайте, например, сотрудника к себе в кабинет за пять минут до обеденного перерыва. Его внимание будет рассеянным из-за чувства голода и ощущения несправедливости, поскольку его критикуют в свободное, а не в рабочее время.

2. Позаботьтесь о подходящей обстановке. Вы оба сидите или стоите? Посылаете ли вы адекватную информацию на невербальном языке?

3. Вы хотите «смягчить удар» или сделать критику максимально жесткой и требовательной? Если вы выбрали первый вариант, вы можете начать разговор с подобной фразы: «Я признаю, что у вас много интересных идей, однако...» Такая ремарка или упоминание о каком-то позитивном достижении или установке человека сделают беседу более спокойной. Например, вы можете сказать вначале: «Я очень доволен тем, как вы работаете с клиентами. Однако я чувствую, что у вас возникают серьезные проблемы с канцелярскими делами, — я прав?» Проследите, чтобы позитивное вступление к критике было искренним, а не придуманной «ложкой меда» перед «горьким лекарством».

4. Употребляйте слово "я": помните, что именно вы хотите что-то изменить в человеке, а не наоборот. «Вы» звучит обвинительным приговором и настраивает человека на негативный лад, например: «Вы должны сосредоточиться на том, чтобы привести в порядок канцелярские дела». Слово "я" делает ваше послание более рациональным, так как вы принимаете на себя ответственность за внесение изменений в поведение другого человека, например: «Я бы хотел, чтобы вы уделяли больше внимания канцелярской работе».

5. Совершенно точно и конкретно укажите, чем вы недовольны в поведении человека. Не обобщайте. Говорите о фактах, а не о мнениях. Комментируйте поведение, а не личность.

6. Не бойтесь проявить эмоции, если это поможет другому человеку получить представление о силе ваших чувств по отношению к предмету разговора. Это может быть нечто такое: «Я возмущен тем, что мне приходится вам об этом говорить...» или «Я был в ярости, когда...».

7. Используйте молчание. После произнесения основного критического замечания,

которое, конечно же, должно быть честным, ясным и разумным, дайте человеку шанс ответить вам. Ему может понадобиться время на обдумывание ответа. Не бойтесь молчания, не пытайтесь заполнить его, постоянно задавая вопросы или высказываясь, поскольку этим вы только снизите силу основного критического замечания.

8. Будьте настойчивым, используя метод «заезженной пластинки», если это понадобится. Объясните, чего вы хотите, с помощью примера альтернативного поведения. Если это уместно, проясните позитивные аспекты желаемого изменения и или возможные последствия несогласия с вашим требованием.

9. Всегда старайтесь закогтить разговор на позитивной ноте. Как только вы убедились, что вас услышали и поняли, как только вы сошлись на каких-то изменениях, скажите нечто подобное: «Я очень доволен, что мы оба понимаем друг друга. Теперь расскажите мне о контракте с такой-то компанией, который вы подготовили, — я слышал, дела там идут хорошо».

Комплименты

Мы часто спешим с критикой, но медлим с похвалой. Нам постоянно указывают на наши ошибки, но, если мы делаем нечто хорошо, это принимается как само собой разумеющееся. Признавайте и отмечайте хорошо выполненную работу, благодарите людей, которые нашли время вас выслушать, хвалите по собственной инициативе, без внешних причин, воздавайте должное за дополнительные усилия, направленные на улучшение качества, и т. п. Не принимайте как должное еду, которая появляется перед вами на столе каждый вечер, или тот факт, что шины вашего автомобиля каким-то чудесным образом всегда оказываются накачанными, так что вы просто не замечаете, когда это делается. Поблагодарите своего партнера за заботу. Не игнорируйте своих подчиненных, которые приносят вам почту, ждут возле стола, подгоняют машину к указанному месту и т. д.

Похвала и благодарность имеют долгосрочные последствия. Если даже вам придется критиковать человека, ваши комментарии прозвучат более веско, если все знают, что вы можете оценить не только негативно, но и позитивно.

Некоторые люди признают, что им трудно делать комплименты окружающим по поводу внешности или поведения. Это особенно справедливо в отношении лиц противоположного пола, поскольку ваши намерения и слова могут быть неверно истолкованы. Но это не меняет факта, что большинство людей довольны, когда их усилия оказываются замеченными, а заслуги признаются, так что практикуйтесь в искренних комплиментах.

Если вы услышали комплимент в свой адрес, мягко выразите благодарность за это, примите это как подарок от человека, например: «Спасибо вам, эта вещь — рождественский подарок от сына, мне она тоже очень нравится».

Просьба о повышении зарплаты или продвижении по службе

В главе 12 мы коротко рассмотрели вопрос об уверенном общении с начальником. Если вы хорошо подготовились, выстроив гармоничные отношения и добившись того, что ваш вклад в общее дело признается и высоко ценится, такая задача, как просьба о повышении зарплаты или статуса, окажется для вас не слишком сложной. Вы можете заранее спланировать разговор с боссом и прорепетировать свое обращение. Договоритесь о встрече, предупредив начальника, что у вас есть к нему личный разговор, который очень важен для вас. В зависимости от уровня ваших отношений это может быть формальная встреча в его кабинете или беседа за обедом в местном кафе. Для начала просто договоритесь о встрече. Не начинайте заранее обсуждать предстоящую тему, иначе можете понапрасну растерять свои аргументы.

Вам понадобятся все приобретенные навыки самоутверждения — умение хорошо представить себя, поддерживать прямой визуальный контакт, показать всем своим обликом и выражением лица, что вы уверены в себе и расположены к взаимовыгодным контактам. Вы должны будете использовать язык, который характерен для вашего босса, добиться соответствия его тону и манерам. Вы должны дать ему возможность подробно ответить вам, а сами внимательно выслушать все, что он вам скажет. И самое главное, вы должны уметь «петь себе хвалу» — а это то, что с большим трудом дается очень многим из нас.

Вам следует продемонстрировать, почему вы заслуживаете увеличения зарплаты или продвижения по службе, привести примеры отлично выполненной вами работы, особенно подчеркнув те случаи, когда вы принесли значительную пользу организации. Если вы покажете подбором слов, голосом и интонацией, языком тела, что вы серьезный человек, что ваша просьба очень важна для вас, то радикально повысите шансы на успех.

Если вы получите немедленное согласие, отлично. Но не падайте духом, если начальник не поспешит с подобным решением. Ему на самом деле может потребоваться время на то, чтобы обдумать ваш запрос или обсудить его с вышестоящим руководством. Однако вы должны быть настойчивы, просите о следующей встрече, во время которой сможете привести еще некоторые доводы в свою пользу, которые в первый раз «припречете в рукаве». Главный принцип состоит в том, что, если вы являетесь ценным сотрудником, но это еще не было осознано менеджментом, вы должны подтолкнуть руководство к пониманию того, что вам пора подыскать более подходящее место в организации, перевести на более прибыльную должность. Конечно, вы не должны угрожать и требовать. Ваш босс должен сам принимать решение.

Если вам на этот раз не удалось добиться желаемого успеха и получить то, что вы хотели, воспользуйтесь возможностью спросить у босса, что вам следует делать — какие дополнительные навыки или профессиональный опыт вы должны приобрести, — для того чтобы в дальнейшем заслужить прибавку к зарплате или повышение по службе. Спросите, когда ваше положение может вновь стать предметом обсуждения, попросите начальника назвать примерную дату.

Помните, что ваш босс может быть ограничен в возможностях что-то предложить вам. Но в любом случае вам следует продемонстрировать свою твердую решимость поднимать производительность труда и желание расти по работе. Помните, что так же необходимо позитивно закончить встречу, как и начать ее. Не показывайте своего разочарования, поблагодарите босса за время, которое он вам уделил, улыбайтесь. Выходите из кабинета с поднятой головой, уверенным шагом.

Возможно, вы не настолько честолюбивый человек, но все же следует использовать шансы на улучшение своего статуса и финансового положения, а для этого вы должны в своей работе всегда прилагать усилия, чтобы в любой момент быть готовым заявить о себе. В любом случае правила всегда одни и те же. Хорошо готовьтесь к разговору, объясняйте, что вам нужно и почему, используйте язык,

соответствующий тому, на котором говорит ваш босс.

Собеседование при приеме на работу

Если собеседование проходят два человека, причем оба имеют примерно одинаковые навыки и опыт работы, но один не уверен в себе, а второй вполне уверен в себе, у кого будет больше шансов получить желаемую должность? Так разве нет смысла в том, чтобы развивать свои навыки самоутверждения? Если вы производите впечатление человека спокойного и уверенного в себе, правильно ведете себя во время собеседования и умеете представить себя с лучшей стороны, у вас гораздо больше возможностей расположить к себе собеседников и стать в их глазах наилучшей кандидатурой, чем у того, кто недооценивает себя и принижает свои способности. Планируйте все заранее. Обдумайте еще раз упражнение, предложенное в главе 12. У вас есть скрытые таланты и качества характера, а в течение предыдущих лет вы приобрели немало разнообразных навыков.

Перечитайте составленный вами список своих талантов и выберите те параметры, которые вы хотели бы подчеркнуть в ходе собеседования. Это, если не что-то другое, станет основой для радикального роста вашей уверенности в себе. Обдумайте вероятные вопросы, которые вам могут задать во время собеседования, продумайте, как можете ответить на них, максимально подчеркнув свои сильные стороны.

Например, человек, который проводит собеседование, может спросить вас, почему именно вам должны предложить эту работу. Вопрос может быть сформулирован по-разному, но что-то подобное обязательно спрашивают на собеседованиях. Вы можете ответить примерно так: «Я считаю, что мой предыдущий опыт работы в... приобретенные мной навыки в области... моя профессиональная подготовка... позволят мне стать полезным сотрудником вашей компании и внести свой вклад в общее дело».

Когда приходит время собеседования, не забудьте правильно одеться и позаботиться о том, чтобы производить приятное внешнее впечатление, соответствующее статусу, на который вы претендуете. Уверенно входите в комнату, с улыбкой приветствуйте сотрудников фирмы. Пожимайте руку только в том случае, если это предложит человек, проводящий собеседование, в противном случае сразу садитесь на стул, который вам предложат, убедившись, что чувствуете себя комфортно, спокойно и можете сосредоточиться на разговоре. Помните о важности позитивного языка тела, который проявляется в том, как вы сидите, как располагаются ваши руки и т. п. Следите за жестами и манерами, сопротивляйтесь искушению нервничать и показывать свою неуверенность или страх.

Во время первого момента знакомства внимательно выслушайте имена тех, кто проводит собеседование, особенно если вы раньше их не знали. Имена очень важны для людей, и, если вы помните их и используете в подходящие моменты разговора, чувство собственной значимости ваших собеседников возрастет и вы с большей вероятностью произведете на них благоприятное впечатление. В официальной ситуации, даже если вы знаете лично кого-то из сотрудников, проводящих собеседование, как Салли из отдела маркетинга, проявите уважение к ней, называя ее полным именем или по должности, пока вам прямо не предложат какую-то иную форму обращения. Точно так же, если кто-то, ранее вам незнакомый, назовет себя Маркусом Кингом, обращайтесь к нему во время собеседования по фамилии и должности.

Поддерживайте визуальный контакт с каждым из присутствующих сотрудников фирмы, независимо от того, кто задал вопрос. Он спрашивает вас от лица всей группы, так что обращайтесь свой ответ ко всем сотрудникам.

Отвечайте на вопросы коротко и конкретно, указывая только самые необходимые подробности, без которых ответ не будет полным, и с учетом того, что вы хотите произвести хорошее впечатление и подчеркнуть свои достоинства. Если это нужно, спросите у тех, кто проводит собеседование, интересуют ли их дополнительные

сведения по данному вопросу.

Если вам задают дискриминационный вопрос, на который вы предпочитаете не отвечать (например, если женщину спрашивают, как она будет поступать в случае заболевания ребенка, — мужчинам такие вопросы обычно не задают), скажите нечто подобное: «Я не понимаю вас, объясните, пожалуйста, смысл вопроса».

Если сотрудники, проводящие собеседование, не имеют достаточного опыта в этом деле и задают вам невнятные вопросы, помогите им, предоставляя больше информации, чем просто «да» или «нет». На самом деле это идеальная возможность взять в свои руки часть инициативы и сообщить о себе все, что вы считаете наиболее важным.

Не уходите с собеседования, не предоставив всю важную и необходимую информацию о себе, которая может обеспечить вам получение желаемой работы. Если у вас не получается сделать это в ходе ответов на вопросы, воспользуйтесь возможностью сказать в конце собеседования, когда вас спрашивают: «Есть ли вам еще что добавить к нашему разговору?» — и заявите: «Да, но, прежде чем я это сделаю, я хотел(а) бы коротко вернуться к предыдущему вопросу...»

Если вам сообщают об окончании собеседования, но не говорят, каковы будут следующие шаги, и если вы по-настоящему хотите получить эту работу, вы можете сказать примерно так: «Кстати, миссис Смит, я должен еще две недели работать на предыдущем месте, но сразу после этого готов приступить к работе у вас». Это может показаться несколько прямолинейным, но в любом случае вам не повредят энтузиазм и желание вступить в организацию.

Презентации

В задачи данной книги не входит обсуждение внешней формы и структуры презентаций, но очень полезно уделить некоторое внимание способу поведения. Если вы не являетесь настоящим мастером писать в том же стиле и тоне, как вы говорите, чтение заранее написанного текста сделает ваше выступление слишком формальным и сухим. Оставайтесь самим собой, используйте тот же словарный запас и стиль речи, которые характерны для вас в обычном, неофициальном разговоре. Аудитория хочет убедиться в том, что она вам нравится, что вы ее понимаете.

Мы говорим короткими фразами, используя те слова, которые сами приходят нам на ум. Если вы запишете свои мысли и идеи, вы попытаетесь сформулировать их более правильно с грамматической точки зрения, — как если бы вы писали сочинение в надежде получить самую высокую оценку. Я старалась писать эту книгу в разговорной манере, насколько это было возможно, но тем не менее старалась не пренебрегать и правилами литературной речи, поскольку некоторые обороты, вполне уместные в разговоре, звучат чересчур фамильярно, когда видишь их напечатанными.

Хорошо прорепетируйте свое выступление на презентации, для большей уверенности возьмите с собой записи, но по возможности старайтесь говорить свободно со своими слушателями, стремитесь к естественности и непринужденности речи.

Оденьтесь соответственно случаю, выберите ту одежду, в которой вы чувствуете себя комфортно и которая придает вам уверенности. То, как вы выглядите — как вы чувствуете и воспринимаете себя, — на невербальном уровне оказывает влияние на вашу аудиторию, поскольку несет конкретное послание.

Надо знать свою аудиторию и помнить, что выбор слов должен соответствовать уровню знаний и опыту тех, кто придет вас слушать. Постарайтесь преодолеть нервное напряжение и состояние страха с помощью методов релаксации. Поймите, что нервничают абсолютно все и некоторое количество адреналина поможет сделать презентацию более яркой. Скажите себе, что вы справитесь с ситуацией, что бы там ни случилось.

Проводите презентацию энергично, с энтузиазмом. Меняйте темп речи и способ изложения, чтобы удержать интерес слушателей. Обогащайте (умеренно) свое выступление ассоциациями и анекдотами, это сделает презентацию более живой.

Всегда можно найти одного или двух человек в аудитории, с которыми вы попадаете в одну волну, и возникает соблазн установить прямой визуальный контакт только с ними. Конечно, поддержка слушателей всегда вдохновляет нас и вселяет уверенность, но все же вы должны уделять внимание всей аудитории. Старайтесь поддерживать визуальный контакт с максимально возможным количеством людей в аудитории.

Заканчивайте презентацию на высокой ноте, а затем предложите присутствующим задавать вопросы.

Теперь мы возвращаемся к содержанию предыдущей главы — общению с трудными людьми, — поскольку вопросы могут оказаться для вас весьма непростыми. К некоторым из них вы можете подготовиться, если заведомо хорошо знаете предмет своего выступления и аудиторию. Если вы знаете свой предмет вдоль и поперек, вы сможете ответить на квалифицированные вопросы, если содержание вопроса кажется вам сомнительным, не бойтесь возразить, высказать иную точку зрения.

Вы не должны волноваться и чувствовать, что вы что-то упустили в ходе выступления, если вам задают вопросы по существу! Очень важно, особенно если вы испытываете напряжение, внимательно выслушать сказанное, не пытаться подставлять иной смысл или «угадывать» мысль человека, не опережайте того, кто

задает вам вопрос, дослушайте до конца. Отвечайте коротко, четко и предельно конкретно, не проводите дополнительную презентацию.

Если это необходимо, возьмите время на обдумывание ответа, вернувшись несколько назад, как бы уточняя общий контекст, например: «Это очень значимый момент, позвольте мне показать, что я представил его достаточно полно. Знаете ли вы, что?..»

Не давайте поймать вас в ловушку общения с од-ним-единственным человеком в аудитории. Вы можете положить конец такому диалогу, сказав: «Очевидно, что нам двоим есть что сказать друг другу в связи с этой темой, может быть, мы продолжим разговор за чашкой кофе?»

Если вопрос подкосил вас — вы действительно не знаете, что сказать в ответ, — так и заявите. Скажите тому, кто задал вопрос, что вы постараетесь найти ответ и сообщить эти сведения ему или ей (и обязательно сделайте это!), или предложите направить ему или ей материал для прочтения по теме, который может оказаться полезным.

Если кто-то из присутствующих говорит и говорит, не задавая конкретных вопросов, вы можете сказать этому человеку: «Простите, что я перебиваю вас, но у нас довольно ограниченное время, а потому я попросил бы вас сформулировать суть вашего вопроса».

Если слушатель настроен откровенно враждебно, обращайтесь с ним как с обычным рассерженным человеком. Сразу же назовите вслух сам факт: «Я вижу, что вас это очень серьезно задело» или «Я вижу, что вы крайне обеспокоены этой проблемой» — то есть признайте право человека на враждебность как на обычное человеческое переживание. Дайте ему возможность высказаться, пока его гнев не ослабеет, затем вы сможете перейти к рациональному разговору на уровне фактов, а не мнений.

Прежде всего помните: вы должны контролировать ситуацию. Это ваша презентация, это ваша информация, вы контролируете темп разговора, вы можете менять направление дискуссии. Что бы ни случилось, вы можете с этим справиться.

Совещания и встречи

Совещания и встречи, независимо от того, проходят они на двусторонней или многосторонней основе, занимают большое место в деловой жизни любого менеджера и руководителя. Хорошие навыки общения крайне важны — умение влиять, убеждать, выслушивать, давать советы, — равно как и способность развивать взаимоотношения и поддерживать добрую волю к сотрудничеству у работников собственной компании, поставщиков, клиентов и потребителей. Все это, вместе взятое, и является самоутверждением руководителя.

Менеджер, не умеющий утверждать себя, может упустить возможности, стремление нравиться может возобладавать у него над стремлением действовать эффективно, забота о чувствах членов своей команды может затенить представление о том, что является наилучшим для самой команды и всей организации в целом. Агрессивный менеджер может добиться немедленных, краткосрочных результатов, но подорвать долгосрочное доверие своей команды и готовность к сотрудничеству. Давайте сначала рассмотрим вашу роль как участника совещания или встречи. Если только у вас нет жестко определенного места, постарайтесь сесть поближе к председателю.

Еще со средних веков статус человека во многом проявлялся в том, какое место в собрании он занимал. Самый дорогой гость, самый уважаемый человек всегда будет сидеть рядом с хозяином или руководителем. Более того, наиболее важные и конфиденциальные разговоры тоже ведутся в присутствии председателя или поблизости от него. Чем дальше вы находитесь, тем меньше у вас шансов внести свой вклад в обсуждение темы. С другой стороны, если вы не слишком уверены в своем положении или не хотите высказываться по конкретному вопросу, поставленному на повестку дня, вы все равно окажетесь «в гуще событий». Участвовать, выступая в качестве активного слушателя, намного легче, когда вы сидите ближе к председателю, чем когда вы находитесь на противоположном конце стола, на периферии событий.

С точки зрения пространственного позиционирования не забывайте, что расположение лицом к лицу может восприниматься как конфронтация. Это может внести особый тон в ваше выступление в дискуссии и его восприятие окружающими. Предпочтительно оказаться «в одном ряду» со своими союзниками в том или ином вопросе, а не напротив них. Помните также, что групповая динамика может оказывать весьма странное воздействие на людей. Они по-разному ведут себя «группой» и поодиночке.

Выслушивание собеседников является гораздо более трудной проблемой во время совещания, чем в личной беседе с глазу на глаз. Так происходит, потому что в собрании каждый хочет высказаться, внести свой вклад в формирование общего мнения, а потому все ищут удобную ситуацию, чтобы прервать выступающего и произнести свое слово. Таким образом, просто сидеть и внимательно слушать говорящих недостаточно эффективно. Вы должны сознательно практиковаться в активном выслушивании, если собираетесь часто принимать участие в совещаниях.

Вам также потребуется тренировка в решительном отстаивании своей точки зрения, умении ясно, четко и энергично сформулировать свое мнение. Если вы располагаете информацией, давайте факты, а не мнения. Если вы не согласны с предыдущим оратором, уважайте и признавайте его точку зрения, хотя она и отличается от вашей, заявите об этом недвусмысленно, прежде чем вносить собственный вклад в обсуждение темы. Избегайте подобных замечаний: «Это нелепая идея», они привносят оттенок личностной оценки. Вместо этого вы можете сказать: «Меня несколькостораживает (смущает) это предложение, поскольку...». Всегда старайтесь вносить альтернативное предложение, а не просто критиковать то, что предлагают другие.

Если вы посещаете неформальную встречу — иначе говоря, вы не обязаны получать разрешение взять слово у председателя собрания — и вам необходимо

прервать агрессивно настроенного оратора, оставайтесь спокойным и дождитесь возможности вмешаться мягко и не внося дополнительного раздражения. Используйте эффективные приемы языка тела, чтобы всем было ясно, что вы хотите внести свой вклад в обсуждение данного вопроса, и, если это необходимо, используйте имя выступающего, чтобы привлечь его внимание — что-то вроде: «Питер, я хотел бы кое-что добавить к твоим словам».

Начинайте говорить с той же громкостью и интонацией, что и предыдущий оратор, пока не возьмете ситуацию в свои руки. Зафиксировав то, что сказал Питер, покажите, что вы его внимательно выслушали и поняли его точку зрения: «Думаю, я понял то, что вы говорите, — вы полагаете... но мне кажется, что на это можно взглянуть иначе». Если агрессия Питера находится на пике, возможно, вам придется вмешиваться таким образом несколько раз, все время используя его имя и демонстрируя прием «заезженной пластинки» — повторение вашего комментария, пока человек не успокоится и не даст вам возможность высказать вашу точку зрения. Обычно позитивная, твердая настойчивость берет верх.

Существует множество аспектов умелого ведения совещаний, которые останутся за рамками этой книги.

Вопрос, который мы вкратце затронем — это человеческий аспект удачного проведения встреч и совещаний. Он включает в себя собственно ведение собрания, выбор и поддержание определенного направления в обсуждении тем, вопросы, подведение итогов и иногда исполнение роли посредника между сторонами. Вы должны понять и принять интересы группы, а также отдельных ее членов. Например, очень важно начать совещание вовремя, хотя бы из уважения к пунктуальным его участникам. Учитывайте существование опаздывающих, но не позволяйте себе попасть под их влияние. Они вскоре научатся пунктуальности, которая будет считаться нормой вежливости в рамках данной группы.

В обязанности председателя входит убедиться, что все желающие внести свой вклад в обсуждение темы смогли это сделать. Это ставит перед ним по меньшей мере две проблемы: как вовлечь в дискуссию пассивных, чересчур тихих участников и как контролировать слишком разговорчивых!

Есть несколько причин, почему люди молчат на собраниях. Не последним в их числе является страх перед публичным выступлением. Для человека, не имевшего опыта публичных выступлений и не знающего, как это делается, перспектива встать и высказать свое мнение перед аудиторией часто представляется пугающей.

Люди просто бывают застенчивыми. У них могут быть свои точки зрения на предмет обсуждения, но они не почувствуют себя в безопасности, а потому будут избегать высказывать вслух свое мнение. Они могут осмелеть, если им прямо задать вопрос, особенно если обратиться к ним по имени, каковы их взгляды по данной теме. Еще лучше попросить их внести предложение по улучшению работы их отдела или рабочей группы. Это дает им повод высказаться на тему, им хорошо знакомую, а потому, вероятно, менее опасную — во всяком случае предложение вносить всегда легче, чем публично высказывать свое мнение.

Когда слишком робкий человек начинает говорить, проявите интерес к его словам (это совсем не то же самое, что соглашаться с ними), чтобы поддержать его и вдохновить на дальнейшее участие в разговоре.

Если участники совещания стоят на разных ступеньках в иерархии вашей организации, нижестоящие сотрудники могут вести себя робко, поскольку не решаются высказывать свое мнение в присутствии руководства. Если это возможно для вас, дайте им шанс представить информацию или выразить мнение перед группой, прежде чем будут говорить сотрудники с более высоким статусом. Как и в случае с застенчивыми людьми, постарайтесь поддержать и вдохновить младших сотрудников на то, чтобы они вносили свой вклад в дискуссию.

Если кто-то говорит слишком долго, используйте старый добрый прием всех

председательствующих: подхватите какую-либо фразу или идею и предложите другому участнику совещания прокомментировать ее.

Например: «Предельно допустимый минимум. Дэвид, а как вы представляете себе предельно допустимый минимум?» Единственная трудность здесь заключается в том, чтобы знать своих людей и быть уверенным, что Дэвид не будет в ужасе от того, что его пригласили принять участие в разговоре таким образом. Если у вас есть сомнения на этот счет, лучше спросите: «Все согласны с тем, что это предельно допустимый минимум?» — и понадейтесь, что кто-нибудь возьмет на себя инициативу.

Если участник совещания уходит от основной темы, помогите ему сохранить лицо, скажите нечто вроде: «Это интересная точка зрения...» — а потом продолжите: «Однако это выходит за рамки наших дебатов, так что давайте отложим этот разговор до следующего раза».

Язык тела зачастую может помочь вам остановить поток речи чересчур многословного оратора, но желательно не постукивать в нетерпении пальцами по столу, поскольку это слишком агрессивный жест.

Гораздо уместнее установить прямой визуальный контакт с выступающим и быстрым кивком головы показать ему, что вы поняли его точку зрения и хотите двигаться дальше. Спокойно переведите взгляд на кого-нибудь другого в аудитории, как бы отключаясь от разговорчивого участника встречи, прежде чем поставить вопрос, требующий немедленного ответа, в надежде, что другой человек, на которого вы перевели взгляд, включится в разговор.

Всегда будьте готовы вмешаться, если два участника совещания сцепятся друг с другом, если они будут переходить на личности или если небольшая группа погрузится в личные разговоры. Смена направления дискуссии или темы в такой момент является самым лучшим приемом. Подбирайте фактические вопросы, верните всю группу к изначально поставленной цели, переключите людей на какой-то нейтральный аспект темы. Иногда требуется провести небольшую подготовку, чтобы привлечь внимание. Обычно громкий и твердо звучащий, но спокойный голос — это все, что от вас требуется. Оставайтесь в позитивном, решительном настроении, не впадайте в агрессию и начальственный тон. Напомните участникам совещания ваши основные цели, вопросы, поставленные на обсуждение и, если необходимо, временной регламент.

Практикуйтесь в наблюдении за людьми. Если кто-то показывает с помощью языка тела, что он не согласен, разгневан, недоволен ходом дискуссии, назовите вещи своими именами: «Джанет, я вижу, вас не устраивает это предложение». В таком случае Джанет вынуждена будет вслух высказать свое мнение и аргументировать его. Если возникает враждебность, лучше снять ее открыто, а затем двигаться дальше.

Заканчивайте совещание на позитивной ноте, подведите итоги, суммировав достигнутые результаты, и не забывайте поблагодарить участников встречи за то, что они затратили свое время и внесли вклад в решение проблемы.

Упражнение

Следующие примеры диалогов демонстрируют недостаток навыков самоутверждения. Что в них не так? Какой подход был бы более удачным?

1. Критика.

— Что вы имеете в виду, когда говорите, что я всегда опаздываю?

2. Compliments.

— Отпуск пошел вам на пользу— вы выглядите по-настоящему хорошо.

— Вы, наверное, шутите. Я вернулся к работе уже неделю назад и чувствую себя совершенно вымотанным.

3. Собеседование.

— Почему мы должны предложить вам эту должность?

— Не знаю. Возможно, другие кандидаты вам больше подходят, но для меня это было бы большой удачей.

4. Презентация.

— Вы, очевидно, огорчены моими идеями по поводу этого сорта продукции, но в чем, собственно, ваш вопрос?

5. Собрание.

— Питер, вы много говорили, но ничего не сказали по сути. Либо внесите конкретное предложение, либо дайте другим людям возможность высказать мнение.

1. Критика. Большинство критикующих совершают принципиальную ошибку, обвиняя человека. Они впадают в обобщения, говорят «всегда», но ведь, даже если у человека серьезные проблемы с пунктуальностью, он все равно иногда приходит вовремя. Никто не делает нечто «всегда». Если вы даете негативную оценку, не забывайте, что это вы хотите перемен, а не другой человек, так что примите на себя ответственность за ход разговора и говорите от своего имени.

Конечно, человек, получающий такую оценку, может возразить так: «Да, я сегодня опоздал на 15 минут, но обычно я, по-моему, достаточно пунктуален».

2. Compliments. Compliment — это подарок. Если получатель возвращает подарок (а комплимент — это и есть подарок) назад, это серьезно оскорбляет дарителя и ни к чему хорошему не приводит. Будьте благодарны за подарки. Скажите, например, так: «Спасибо, я себя гораздо лучше чувствую после того, как позагорал».

3. Собеседование. Посещение собеседования не является основанием для самоуничижения. Пользуйтесь каждой возможностью утверждать свои навыки, таланты и установки перед теми, кто собеседование проводит. Это не означает, что вы должны быть заносчивым или самодовольным, но разумный подход позволит вам показать, почему вы являетесь наилучшим кандидатом на ту должность, которую предлагает организация.

5. Презентация. Человек, задающий вам вопросы, может говорить невразумительно и долго, но не предполагайте, что он стремится непременно продемонстрировать вашу некомпетентность. Выслушайте и постарайтесь понять его. Скажите: «Я вижу, что вы обеспокоены теми предложениями, которые я вношу. Я бы хотел ответить вам как можно полнее, поэтому позвольте мне уточнить: вас тревожит?..»

6. Совещание. Другие члены группы, возможно, тоже знают, что Питер — идиот, так что не надо на это еще раз указывать! Если вам нужно прервать кого-то — остановить его, чтобы предоставить другим людям возможность высказаться, — помогите этому человеку сохранить лицо, выбрав нечто из его монолога и отметив ценность этого аспекта или проявив интерес к человеку, прежде чем вы перейдете к одному из описанных выше приемов, подходящих для такого случая.

Заключение

Итак, мы подошли к концу нашего знакомства с методами самоутверждения. К сожалению, точно так же, как невозможно похудеть, наблюдая за работой фитнес-группы по телевизору, вы не сможете самоутвердиться и приобрести соответствующие навыки, просто читая написанные кем-то страницы книги!

Вы должны активно включиться в процесс изменения моделей собственного поведения, чтобы утвердить себя и тем самым добиться большей эффективности как в общественной, так и в деловой жизни, — а для этого вы должны постоянно тренироваться, на практике осваивая все навыки. Начните с чего-нибудь малого, самоутверждайтесь в той области, которая не представляет для вас большой важности, там, где не имеет значения, добьетесь вы успеха или потерпите поражение. Тренируйтесь на ком-то, кого вы едва ли еще когда-либо встретите, так что, если вы сделаете ошибку, вы сможете простить себя, научитесь на этом опыте и попытаетесь самоутвердиться снова в другой ситуации.

Делая выбор в пользу самоутверждения, вы берете в свои руки контроль над своей жизнью. Не так уж важно, получите вы то, что просите, в любом случае вы знаете, что у вас есть власть над ситуацией, над своими чувствами, силой стресса и своим внутренним образом.

Любая форма саморазвития оказывает влияние на существующие взаимоотношения. Надеюсь, что окружающие, ваши близкие будут поддерживать вас, но помните, что необходимо уважать их чувства, а также понимать, что им, возможно, потребуется время на то, чтобы расти вместе с вами. Если кто-то говорит вам: «Вы бы не сказали это несколько месяцев назад», отвечайте уверенно: «Вероятно, вы правы, я бы не сказал. Но мне нравится, что я наконец справился с этой проблемой. Мне нравится то, каким я теперь стал!»