***Лекция 4.*  УМЕНИЕ РАСПОЛАГАТЬ К СЕБЕ**

1. Барьеры общения и их преодоление

2. Речевые средства общения

3. Как сделать комплимент неотразимым

4. Неречевые средства общения

Одной из важнейших является потребность челове­ка в положительных эмоциях. Психологами установле­но, что оптимальный для здоровья эмоциональный фон создается, когда большая часть получаемой человеком информации — 60 % — является эмоционально нейт­ральной, 35 % — вызывающей положительные эмо­ции, и лишь 5 % — отрицательные. То есть положи­тельных эмоций должно быть в семь раз больше, нежели отрицательных.

Ясно, что такое счастливое соотношение является уделом очень немногих, в основном неунывающих оп­тимистов, весельчаков и жизнелюбов. Не случайно люди этой категории и живут дольше, все долгожители — из их числа.

Остальные испытывают огромную, неутоленную потребность в положительных эмоциях. Поэтому всякому, кто улучшит настроение собеседника, тот пла­тит своим расположением и благодарностью. Вспом­ним хотя бы «дедушку» Крылова: «И в сердце льстец всегда отыщет уголок».

Потребность в положительных эмоциях не отнесена к числу базовых потребностей человека, но фактически она взаимосвязана с четырьмя из них. Потребность в здоровье входит в число физиоло­гических потребностей, а психическое здоровье — ос­нова здоровья физического. Необходимым условием последнего является, как мы указали выше, положи­тельные эмоции.

Уверенность в будущем снижается при плохом на­строении и самочувствии, при неутешительном про­гнозе состояния здоровья. Так что реализация и этой потребности невозможна без положительного эмоцио­нального фона.

Сильные положительные эмоции испытывает чело­век, получивший свидетельства того, что его заслуги признаны и оценены. То же самое, когда он реализует себя как хороший работник, супруг и руководитель.

**Как преодолевать барьеры**

На пути взаимопонимания лежат барьеры общения, защитные стереотипы, из-за которых люди не могут раскрыться, понять друг друга и по достоинству оце­нить.

Думается, каждый образованный человек может на­звать, как преодолеть барьеры общения: быть прежде всего хорошим слушателем, проявить уважительное отношение к собеседнику, хорошо знать обсуждаемый вопрос, быть дружелюбным, уметь вызвать положи­тельные эмоции, понравиться внешним видом и ма­нерами, соблюдать правила этики и т.д.

Первая задача в беседе — произвести благоприятное впечатление на собеседника. Это нашло свое отраже­ние в правилах убеждения 4, 7 и 11, рассмотренных нами ранее.

В частности, в силу седьмого правила на убедитель­ность аргументов в значительной степени влияет то,

нравится ли собеседнику сам убеждающий или нет, ибо одни и те же аргументы у приятного собеседника воспринимаются как более убедительные, у неприят­ного — как менее убедительные.

Наибольшее расположение между собеседниками возникает при наличии духовной близости, ценностно-ориентационном единстве, общности позиций и интересов.

Однако все не так просто, как кажется. И проявля­ется это при попытке реализовать эти намерения на практике. Потерпев фиаско, часто ищут причину не в своих неумелых, беспомощных действиях, а в лично­сти собеседника, считая, что задача была изначально неразрешимой из-за отрицательных черт характера со­беседника. Беседы с такими неудачниками показали, что кроме общих установок у них нет знания, как их реализовать. В то же время можно насчитать (по край­ней мере в этой главе) около двух десятков конкрет­ных приемов, из которых слагается умение располо­жить к себе собеседника.

**Вербальные и невербальные средства общения**

Латинское слово «verbalis» означает «устный», «сло­весный». Соответственно, вербальными средствами на­зывают такие, которые осуществляются посредством речи. К невербальным относятся пантомимика, а так­же нерефлексивное слушание, улыбка, визуальный контакт, расположение относительно друг друга в про­странстве, ведение записей (при деловой беседе).

К вербальным средствам относятся рассмотренные в параграфе 2.1 приемы убеждения, рефлексивное слушание, комплименты и др. Невербальные средства рас­сматриваются в следующих главах.

**Краткость — сестра таланта**

**«Где мало слов, там вес они имеют».** Эти слова при­надлежат Шекспиру.

Для восприятия смысла слова человеку нужно обычно не более 1 секунды, а если слово редко встречающее­ся— 3—5 секунд. Для полного понимания вопроса не­обходимо не менее 14—15 секунд. При некотором на­выке человек схватывает смысл речи со скоростью 60—70 слов в минуту.

Чтобы слушать, нужны волевые усилия. Однако куда проще утешить себя словами: «Ничего интересного не услышу». Мы сразу же делаем такой вывод, ибо он из­бавляет нас от волевых усилий, необходимых для слу­шания. Говорящему нужно помнить это и, во-первых, стараться заинтересовать собеседника уже первыми сво­ими словами, а во-вторых, быть кратким.

*Однажды Марку Твену так понравился миссионер-проповедник, что он решил пожертвовать ему доллар, Проповедь длилась уже час, и писатель решил ограничиться половиной доллара.*

*Еще через полчаса он сказал себе, что не даст ничего. Когда священник спустя два часа наконец кончил*

*говорить, Марк Твен взял доллар с тарелки для подаяний, чтобы компенсировать потерю своего времени.*

А вот пример из другой эпохи.

*Древние спартанцы были врагами многословия. Однаж­ды в голодное время посланец из другого города долго про­сил мешок зерна. Спартанец отказал ему: «Мы забыли начало твоей речи, а потому не поняли ее конца».*

*Второй посланник показал пустой мешок и сказал лишь: «Вы видите, он пуст; пожалуйста, положите в него хоть что-нибудь». Спартанец исполнил желание, добавив: «В следующий раз говори короче. Что мешок пуст, мы видим. О том, чтобы его наполнить, можешь не упоминать».*

Однако, чтобы быть скупым на слова, нужно в пол­ной мере понимать, что хочешь сказать. Но это дости­гается долгим и упорным размышлением.

Всего лишь две минуты длилась речь американского президента Авраама Линкольна, произнесенная 19 но­ября 1863 года при освящении кладбища павших в Граж­данской войне. Однако слова этой речи часто цитиру­ют: «Эта нация, подчиняясь Богу, возродится к новой свободе. Цель: власть народа, с помощью народа и для народа!».

Шопенгауэру принадлежат следующие замечатель­ные слова: «Лучше обнаружить свой ум в молчании, нежели в разговорах».

*Болтливый юноша попросил Сократа поучить его ри­торике. Сократ потребовал двойную плату, пояснив: «Ведь учить тебя нужно двум вещам: искусству речи и искус­ству молчания».*

Добавим к этому, что умно говорить нелегко, но умно молчать — намного труднее.

Многословие равнозначно скуке. Самая сокрушитель­ная критика речи заключена в одном предложении: «До­клад начался в восемь. Когда я взглянул на часы, ду­мая, что одиннадцать, увидел, что половина девятого».

Скучного оратора не ценили никогда и нигде. Один аргентинский политик вызвал на дуэль врача: он уз­нал, что медик прописывал своим пациентам его речи в качестве снотворного.

У одного британского премьер-министра во время скучной речи закрылись глаза. Оратор: «Мне кажется, досточтимый премьер-министр заснул». Тот медленно открыл глаза и тяжело вздохнул: «Как бы я хотел, что­бы так и было».

Рекордсменом многословия среди президентов США стал У.Г. Гаррисон. Оратор без шляпы и пальто, не­смотря на метель, говорил при вступлении в долж­ность в мартовский день 1841 года почти два часа, по­миная Древний Рим, Древнюю Грецию и Египет. В его речи насчитали восемь с половиной тысяч слов. Через 30 дней Гаррисон стал первым американским прези­дентом, скончавшимся при исполнении обязанностей. Он умер от пневмонии, первопричиной которой стала простуда во время упомянутой речи.

Помните завет незабвенного Козьмы Пруткова: «Бол­тун подобен маятнику: и того и другого надо остановить».

Исследования показывают, что половина взрослых людей не улавливают смысла услышанных фраз, если те содержат более 13 слов. При этом дети-семилетки **с**трудом понимают фразы, состоящие из более 8 слов. Поэтому нельзя не согласиться со словами Анатоля Франса: «Прекрасно только то, что нетрудно понять».

**Как правильно строить разговор с собеседником**

***Рефлексивное слушание.***Оно позволяет более точно понять собеседника. Трудности, стоящие на пути по­нимания, проистекают из следующих причин:

1) предубеждения (часто мы слышим то, что хоте­ли бы услышать, а иное воспринимаем с трудом);

2) многозначности большинства слов (их можно по­нимать по-разному в зависимости от ожидания или предварительной установки);

3) неумения точно сформулировать мысль;

4) «закодированности» значения некоторых сообще­ний: мы тщательно выбираем слова, чтобы кого-то не обидеть или чтобы они были понятны только тому, кому они адресованы, в результате и адресат не пони­мает истинного смысла сообщения;

5) говорящий далеко не всегда начинает с главно­го, «ходит вокруг да около»; когда же приходит к глав­ному, слушатель уже потерял интерес к сообщению.

Виды рефлексивного слушания следующие:

• выяснение («Что вы имеете в виду?», «Уточните, пожалуйста» и т.п.);

• перефразирование («Другими словами...», «По ваше­му мнению...», «Как я понимаю, вы говорите о...» и т.п.);

• внимание к проявлению эмоций собеседником («Вероятно, вы чувствуете...», «Вижу, что вы этим очень расстроены» и т.п.);

• резюмирование («Если подытожить все сказанное, то...»).

**Проявление интереса к собеседнику.**Любое проявле­ние его является скрытым комплиментом: каждому при­ятно сознавать, что он кому-либо интересен. Важно, однако, чтобы интерес этот был искренним. Притворный интерес легко разоблачается, и последствия это­го не из приятных.

Чтобы интерес был действительно искренним, най­дите то, что вам действительно по-человечески инте­ресно: детали биографии собеседника, работа, семья, события, свидетелем которых он был.

Выдающийся американский политический деятель Франклин Рузвельт, единственный, кто четырежды избирался президентом США, умел мастерски убеж­дать. Среди его приемов был, в частности, и основан­ный на описанном выше феномене.

*Готовясь к разговору, он узнавал о хобби будущего собе­седника, знакомился с предметом его увлечений, чтобы при случае поддержать разговор на эту тему. Например, кол­лекционера марок он просил «проконсультировать» его, ка­кие марки стоит подарить племяннику— начинающему филателисту. После такого разговора «консультант» был уже настолько расположен к Рузвельту, что убедить его по основному вопросу встречи тому не составляло труда.*

***«Родственные души».***Как мы уже говорили выше, одной из важных человеческих потребностей являет­ся потребность быть членом определенной общно­сти — семьи, круга друзей, единомышленников, кол­лектива.

Мы склонны лучше относиться к членам своей груп­пы, нежели чужой. Помогаем своим родственникам, друзьям. Радуемся, встретив своего соплеменника за рубежом или однокашника на улице. Люди одной на­циональности, где бы они ни были, тянутся друг к другу. В поликлинике более внимательно отнесутся к пациенту, узнав, что он тоже медик.

И многие люди используют это как прием убежде­ния. Например: «Вы тоже мать и поймете меня...», «Мы с вами окончили один институт...» и т.п.

Данный феномен лег в основу рассказа О. Генри «Род­ственные души».

*Хозяин дома, которого собирался ограбить вор, стал для вора приятным собеседником уже только потому, что оба они страдали ревматизмом. В итоге, вместо того чтобы ограбить, вор помог хозяину одеться и предложил ему пойти выпить за свой счет.*

***Начинайте с того, что интересует собеседника.***

Каждый из нас с удовольствием говорит о себе, о сво­их делах. Заведите и вы разговор о том, что интересно собеседнику, о его проблемах.

Посмотрите на интересующий вас вопрос глазами собеседника, излагайте вопрос так, чтобы он отвечал каким-либо его интересам.

Многие выдающиеся люди, чтобы поддержать раз­говор с собеседником по интересующему того вопро­су, специально готовились, читали соответствующую литературу.

***Чаще произносите его имя.***Человеку приятно слы­шать свое имя, отчество. Когда мы хотим убедить кого-то, мы непроизвольно и довольно часто произносим его имя.

Произносить имя следует не скороговоркой, а с чув­ством и в том же темпе, в каком идет разговор. Это одно из проявлений уважения к человеку. Незабывание имени (особенно после давнишнего и непродолжитель­ного разговора) — это своеобразный комплимент.

Многие выдающиеся люди помнили огромное коли­чество имен. Лев Толстой, например, долгие годы по­мнил имена-отчества всех тех, кто хотя бы раз посетил его в Ясной Поляне. А посетителей было много. Цезарь помнил имена каждого из тысяч своих легионеров.

Каждый человек хочет оставить свой след на Земле и жить в памяти людей. Однако делают это по-разному. Художник пишет картины, политик проводит поли­тические реформы, а тот, кого можно назвать Това­рищ Никто, царапает на исторической достопримеча­тельности: «Сдесь был Коля».

Звучание его имени оказывает положительное воз­действие на слушателя.

*Провели эксперимент; на производственном совещании каждый должен был подчеркнуто обращаться к оппонен­там по имени-отчеству. Сравнение с иными совещаниями того же состава показало, что спорные вопросы находят положительное решение значительно быстрее: нередко нам нужно не столько настоять на своем, сколько увидеть, что окружающие к нам прислушиваются и мы для них что-то значим.*

Чтобы помнить большое количество имен, деловые люди выработали надежное средство. Состоит оно в том, что записи с именами людей регулярно просмат­ривают. Если нет времени сделать это днем, приходит­ся делать это вечером, лучше всего незадолго до сна. Приятней, конечно, почитать на ночь что-нибудь бо­лее увлекательное, но искусство (в том числе и обще­ния) требует жертв.

Четыре приема запомнить имя:

1) сразу же, как услышали, повторить его вслух (на­пример: «Очень приятно, Иван Васильевич»);

2) ассоциировать с именами-отчествами известных вам людей или исторических личностей. Такая ассоци­ация помогает даже тогда, когда вам приходится взять имя одного персонажа, а отчество — другого;

3) проговорить имя-отчество несколько раз про себя, если вслух" не удается сказать;

4) сделать себе установку на запоминание имени-отчества.

***Не беритесь советовать, пока вас об этом не по­просят.***Не зря по поводу советов есть множество шу­ток типа: «Легче дать 100 советов, чем выполнить один из них»; «К этим бы советам еще один совет, как их выполнить»; «Кто умеет делать, тот делает, а кто не умеет — тот учит».

В тех случаях, когда у вас действительно просят совета, нужно быть крайне осмотрительным, ибо пло­хой совет может навсегда испортить отношения. Од­нако нередко люди спрашивают совета только для того, чтобы утвердиться в уже принятом решении. Поэто­му, прежде чем советовать, необходимо получше ра­зобраться в ситуации, для чего целесообразно исполь­зовать приемы рефлексивного слушания.

***Не перебивайте собеседника.***Большинство из нас грешат этим недостатком. Мужчины перебивают чаще, чем женщины. Руководители перебивают чаще, и не только в общении с подчиненными, но **и**в быту. Внимательно слушая, мы как бы отдаем приоритет мыслям говорящего перед своими (скры­тый комплимент). Наоборот, перебивая, мы как бы говорим: «Послушай лучше меня, мои мысли ценнее твоих. А все, что ты хочешь сказать, я и так знаю».

Если все же перебить пришлось, то помогите затем собеседнику восстановить ход мыслей, прерванный вами.

**Комплимент** **как универсальный прием расположить к себе собеседника**

Наиболее универсальный прием расположить к себе собеседника, при мастерском, конечно, исполнении, — это сказать ему хороший комплимент.

Принято делать комплименты женщинам, ибо им это нравится. На самом деле выслушивать комплименты (но не лесть!) любят все, просто реакция мужчин бывает не так заметна. Слабость к комплиментам объясняется тем, что комплимент удовлетворяет важ­нейшую психологическую потребность человека — по­требность в положительных эмоциях. Собеседник, удовлетворяющий эту потребность, становится желан­ным собеседником.

Само собой, ясно, что мы ведем речь о хороших, качественных комплиментах, но ни в коем случае — о пародиях на них.

Разобраться, что такое хороший комплимент, по­может, прежде всего, точное определение, что пони­мать под этим приемом.

**Комплимент**— небольшое преувеличение достоин­ства, которое собеседник желает видеть в себе.

Комплимент отличается от лести именно тем, что делается небольшое преувеличение. Льстец сильно пре­увеличивает достоинства собеседника. Сравните: «Тебе очень идет этот цвет» (комплимент) и «Ты самая красивая» (лесть). Лесть грубее и имеет больше шансов быть отвергнутой из-за вопиющей неправдоподобности. Хотя есть люди, которым и лесть по душе. Впрочем, многих лесть отталкивает.

Поэтому, особенно в деловом общении, явное пре­имущество за комплиментом, как инструментом более тонким и действенным.

Большое преувеличение вызывает недоверие, а то и негативное отношение. Всем известно отношение к рас­сказам рыбаков о размерах пойманных ими рыб. Но это случаи из разряда самых безобидных, неумеренное вос­хваление может привести к ухудшению отношений или к незабываемым обидам.

*Известный писатель Илья Эренбург в нашумевшей в свое время автобиографической книге «Люди, годы, жизнь» так описывает свою первую встречу с Эрнестом Хемингуэем. Будучи в восторге от творчества кубинского писателя, Эрен­бург начал разговор с неумеренных, как посчитал Хемингуэй, похвал в его адрес. После третьего лестного высказывания Эрнест схватил со стола бутылку и замахнулся ею на пи­сателя: «Я сразу понял, что ты надо мной смеешься!»*

С маленькими детьми провели следующий экспери­мент.

*Им дали некое задание, пообещав тому из них, кто спра­вится с ним, по большой и очень вкусной конфете. Когда задание большинством участников было выполнено, экспе­риментатор дал приз всем, в том числе и мальчику, не справившемуся с заданием, со словами: «Ты тоже моло­дец». В ответ ребенок залился слезами— незаслуженная похвала оказалась горьким подарком.*

Слова «Не люблю комплиментов!» относят не к ком­плиментам, а к пародиям на них, к лести. Известно, что плохим исполнением можно испортить самую хо­рошую идею. Ниже сформулированы правила, выпол­нение которых обеспечит успех комплимента.

Комплимент и похвала не одно и то же. При похвале осуществляется так называемая «пристройка сверху». Действительно, **похвала — это положительная оценка.**Ясно, что оценку нижестоящему дает вышестоящее лицо (старший по должности или положению), а не наоборот.

При комплименте, в отличие от похвалы, происхо­дит «пристройка снизу»: вы как бы возвышаете собе­седника над собой.

**Правила комплимента**

***Комплимент должен быть искренним.***Найдите что-то хорошее в человеке, особенно то, в чем он вас пре­восходит (а это всегда возможно, поскольку сравни­вать можно по огромному перечню качеств). Тогда комплимент будет действительно искренним.

Иначе всегда есть опасность фальши. Трудно вообра­зить что-либо худшее, чем фальшивые слова.

*Наиболее эффективный комплимент*— это компли­мент на фоне антикомплимента себе. Ибо «пристройка снизу» становится более ощутимой, если, возвышая другого, мы дополнительно обращаем внимание на свой неуспех.

Скажем, один говорит другому: «Как тебе удается уго­ворить шефа? Я вчера час его уговаривал и все без тол­ку, а ты за пять минут тот же вопрос решил» — хороший комплимент коллеге на фоне антикомплимента себе.

***У комплимента должна быть фактическая основа.***Положительному восприятию комплимента способству­ет использование в нем фактов, известных обоим парт­нерам. Дается интерпретация этого факта, представля­ющая собеседника в выгодном свете.

Отсутствие фактической основы делает комплимент неубедительным и может низвести высказывание до уровня банальной лести.

Если есть сомнение, поймет ли собеседник, о ка­ком факте речь, то лучше не рисковать и сначала лишь напомнить о нем, а потом уже обыгрывать.

Хуже всего, если комплимент противоречит фактам. Например, сотрудница не спала ночь, мучаясь от зуб­ной боли, а ей скажут, что она прекрасно выглядит. Эти слова будут восприняты ею как насмешка.

***Немногословие и недвусмысленность.***Комплиментар­ная часть высказывания должна быть как можно более краткой, содержать одну-две мысли, не более. Быть простой по конструкции, заведомо понятной.

Комплимент не должен содержать поучений («Ты хороший парень, но успеваемость надо подтянуть»). Не­обходимо также избегать двусмысленностей: они могут вызвать совсем не те чувства или ассоциации, на кото­рые рассчитываете. Например, неуместная улыбка де­лающего комплимент может придать его словам обрат­ный смысл, который воспримется уже как насмешка.

***Не забывайте проявить эмпатию.***Об этом мы уже говорили, но полезно еще раз о ней напомнить.

Только проявив эмпатию, можно понять, чтосо­беседнику будет приятно услышать. Однако есть вещи, приятные каждому. Все хотят хорошо выглядеть (осо­бенно женщины), добиваться успеха во всем, пользо­ваться уважением, признанием, любовью; иметь хо­рошую семью, умных, здоровых детей и т.п. Общение с человеком дает дополнительную информацию. Чем более персонифицирован комплимент, тем он цен­нее, ибо полнее учитывает приоритеты данного че­ловека.

Совершенно неотразимы комплименты, дающие возможность слушателю домыслить их так, как ему хо­чется.

Например, матери говорят: «Какой у вас красивый ребенок!». Ей, конечно, приятно. Ведь ребенок, красив либо потому, что красивы его родители, либо он хо­рошо ухожен, красиво одет...

Или: «Глядя на вас, я понимаю, почему ваш муж так спешит всегда домой!». Если женщина считает себя красавицей, или хорошей хозяйкой, или любимой же­ной, она сама домыслит, почему муж всегда спешит домой.

**Типы комплиментов**

***Косвенный комплимент:***вы хвалите не самого чело­века, а то, что ему дорого: родителям — их детей, влюбленному — предмет его страсти, коллекционеру — его раритеты, охотнику — его ружье, и т.п.

Достаточно, зайдя в кабинет к женщине-руководи­телю, заметить между делом, с каким вкусом подо­браны обстановка, цветы (проявив кним интерес), как уютно себя здесь чувствуешь. Этим вы обеспечите определенное ее расположение к себе.

***Комплимент «минус—плюс»:***вы ставите собеседнику вначале небольшой минус, а затем — огромный плюс. К примеру: «Не могу сказать, что вы хороший работ­ник. Но вы незаменимы для нас!».

После «минуса» слушатель теряется и готов возмутить­ся, поэтому наиболее остро и эмоционально восприни­мает позитивную часть высказывания. Психологи счита­ют такой комплимент наиболее запоминающимся.

*У руководителя была привычка поздравлять своих под­чиненных сотрудников с днем рождения. В день рождения сотрудницы Т. И. он узнал, что она заболела. Начальник позвонил ей домой и серьезным голосом сообщил ей, что у него к ней есть одно серьезное дело. «Слушаю», — с напря­жением в голосе ответила сотрудница. «Дело мое состо­ит в том, что я хочу от всей души поздравить вас с днем рождения, а себя с тем, что у меня есть такая замеча­тельная сотрудница. Жаль, что не смог сказать это вам непосредственно, надеюсь на ваше скорейшее выздоровле­ние». В трубке послышались всхлипывания. «Я вас чем-то обидел?»*— *«Нет, что вы! Это я от радости».*

***Комплимент-сравнение:***сравнивают с чем-нибудь самым дорогим для автора комплимента («Я хотел бы иметь такого же ответственного сына, как вы»).

Подобные комплименты очень приятны, но рамки их применимости ограниченны: а) чтобы он не выгля­дел искусственным, необходимы близкие и довери­тельные отношения между собеседниками; б) партнер должен знать, насколько важно для вас то, с чем вы сравниваете.

Довелось слышать фразу, сказанную как комплимент: «Ты такой же интересный, как и мои барбусы» (ока­зывается, человек очень любит наблюдать за своими рыбками этой породы).

**Кому и как часто говорить комплименты**

Кому? Да любому человеку. Необходимо распола­гать лишь какой-либо информацией о нем. Сложная, казалось бы, задача — сказать комплимент человеку, про которого известно, что он скряга, каких свет не видел.

Начнем с эмпатии. Считает ли он сам себя скрягой? Наверняка нет! Скорее, человеком бережливым, хо­зяйственным, рачительным. И, несомненно, гордится этим, осуждая других за расточительность. Вот и осно­ва для комплимента: «Мне так не хватает вашей бе­режливости!». Комплимент на фоне антикомплимента себе. Вот и все!

Распространенное заблуждение состоит в том, что говорить комплименты необходимо только «нужным» людям, то есть тем, от которых мы хотим что-либо получить. При отсутствии должной практики это как раз самая сложная ситуация, ибо объект знает, что вы будете к нему как-то «подъезжать». А у вас и опыта такого нет. Поэтому велика вероятность, что ничего путного не получится. Поэтому попробуйте подойти к вопросу с другой стороны.

Как часто надо говорить комплименты? Как можно чаще. Любому, кто хоть в какой-то степени достоин доброго слова. Именно практикой достигается легкость и непринужденность комплимента, что делает его ес­тественным и неотразимым.

Очень полезно для начала поставить себе задачу: ни дня без комплимента! Ибо комплимент начинается с желания его сказать. Найдите, что лично вам нравится в собеседнике, что вы хотели бы позаимствовать у него. И скажите об этом прямо.

Люди принимают комплименты весьма благосклон­но: приятно уже то, что им говорят нечто хорошее. И легко прощают возможные промахи. Особенно если нет посторонних свидетелей. Поэтому учиться делать ком­плименты лучше один на один. Тем более что присут­ствие посторонних может смущать и вас самих.

Однако хороший комплимент наибольшее впечат­ление производит именно при свидетелях.

Поскольку мужчины не избалованы комплимента­ми, они и менее требовательны к их качеству. Поэтому учиться делать комплименты лучше на мужчинах.

Например, вы видите, что хозяин кабинета разби­рает кучу бумаг на столе. Почему бы вам не посочувствовать ему: «Ну и много же у вас дел! Столько сил отнимают! Но, несмотря на большую загруженность, вы выглядете отлично». Или вы зашли в кабинет в тот момент, когда его хозяин заботливо ухаживает за рыб­ками в аквариуме: «Какие изумительные рыбки! Какой они породы?».

Простота (если не примитивность) описанных сю­жетов тем не менее не говорит о неэффективности комплимента. Когда мы воспринимаем подобные ситуа­ции со стороны, мы не верим в действенность подобных элементарных приемов. Однако же действуют! Да еще как!

Кому от этого хорошо? Когда комплимент по душе собеседнику, лицо его озаряется улыбкой. Хорошее настроение и улыбка имеют приятное обыкновение передаваться собеседнику. Вы тоже непроизвольно улыбнетесь, ваше настроение тоже улучшится. Так что польза здесь всем.

**Умение слушать**

***Почему мы плохие слушатели.***Подсчитано, что в среднем 9 % рабочего времени мы пишем, 16 % — читаем, 30 % — говорим сами, 45 % — слушаем (или просто делаем вид, что слушаем).

Когда провели опрос на тему «Что делает человека хорошим собеседником?», подавляющее большинство ответивших поставили на первое место то, что он дол­жен прежде всего уметь слушать.

И это не случайно. Большинство из нас — плохие слушатели. Часто мы только делаем вид, что слушаем, стараясь лишь уловить подходящий момент, чтобы высказаться самому. А плохое слушание — это анти­комплимент говорящему, негативная оценка того, о чем тот говорит.

Еще Плутарх сказал: «Бог дал тебе два уха и один рот. Почему же ты не пользуешься ими в такой после­довательности?».

В чем же тут дело? А в том, что слушать гораздо труднее, чем говорить. Скорость «говорения» в 4 раза меньше скорости мышления. Поэтому на 3/4 возмож­ности мозга не задействованы в слушании, и он ищет себе иного применения. И обычно находит его в по­сторонних мыслях.

Люди склонны слушать другого только после того, как выслушали их. Кто должен уступить, проявить го­товность быть поначалу слушателем? Напомним одно из положений устава французской армии: «Если встре­чаются военнослужащие одинакового звания, то пер­вым отдает честь тот, кто умнее».

Когда разговаривают двое мужчин или две женщи­ны, они обычно перебивают друг друга одинаково ча­сто. А в разговоре мужчины с женщиной мужчина пе­ребивает ее почти в два раза чаще. В результате примерно треть времени разговора у женщины уходит на то, что­бы восстановить направление разговора в тот момент, когда ее перебили.

Женщины уделяют больше внимания самому про­цессу общения, в то время как мужчин интересует глав­ным образом его результат. Мужчина слушает внима­тельно обычно только первые 20—30 секунд, после чего уже «вполуха».

Таким образом, вообще говоря**, в целом** мужчины более плохие слушатели, нежели женщины. Однако каж­дом же конкретном случае многое зависит от характе­ра, темперамента, воспитания и образованности участ­ника разговора.

***Эффективные приемы слушания.***Основной из них — так называемое **активное слушание.**Оно состоит в гом, что вы пытаетесь предугадать, что скажет собеседник своей следующей фразой. Этим с пользой для разгово­ра загружается резервная мощность мозга. Внешним проявлением этого являются слова, подсказываемые собеседнику, когда тот ищет подходящее слово. Точ­ная подсказка воодушевляет говорящего, ибо свиде­тельствует об интересе слушателя, его внимании и вза­имопонимании.

Второй прием — задавать **уточняющие вопросы.**Оно оживляет слушание, а сам процесс их формулирова­ния стимулирует наше мышление, вовлекая нас в слу­шание.

Третий прием — **активная поза**слушающего: корпус слегка наклонен в сторону говорящего. Такую позу не­произвольно принимает внимательно слушающий че­ловек. Этой позой не только облегчается слушание, но и демонстрируется заинтересованность, что так важно для говорящего.

Способствует слушанию и обмен взглядами с гово­рящим, о чем мы поговорим ниже.

Различают слушание рефлексивное (от лат. *Reflexus* — отраженный) и нерефлексивное.

**Нерефлексивное слушание**состоит в умении мол­чать, не вмешиваясь в речь собеседника своими за­мечаниями и не ослабляя внимания к тому, о чем он говорит. Такое слушание полезно в ситуациях, когда собеседник горит желанием высказаться; хо­чет обсудить то, что его больше всего беспокоит; испытывает трудности в выражении своих забот и проблем); занимает более высокое положение, не­жели вы сами.

**Рефлексивное слушание**характеризуется активной об­ратной связью **с**говорящим. Об этом виде слушания мы уже говорили в параграфе 3.2.

***Роль записей.*В**деловых беседах принято делать за­писи. Это не только в полной мере вовлекает в про­цесс слушания, но и является необходимым элемен­том деловой культуры.

В менеджменте есть соответствующие афоризмы на этот счет: «Блокнот для делового человека — то же, что сеть для рыбака», или: «Не записанное на бумаге — это пустые мечтания».

Установлено, что мы забывает 90 % того, что слы­шим, 50 % того, что видим, и только 10 % того, что делаем. Записывая, мы и видим, и делаем, то есть луч­ше запоминаем.

Но даже это не страхует от забывания: сколько раз, читая свои старые записи, мы воспринимаем их так, как будто впервые узнаем о записанном!

Поэтому в управленческой культуре делать записи во время деловой беседы стало аксиомой. А отклоне­ние от этого правила воспринимается уже как неува­жение к собеседнику: в его словах якобы нет ничего для вас ценного.

***Вредные привычки.***Кроме объективных, указанных выше, есть и субъективные моменты, мешающие слу­шать: пассивное, безвольное слушание. Расслабленная поза, сидение, откинувшись на спинку стула и т.п. Когда слушатель сидит, развалившись на кресле, у говоряще­го это вызывает раздражение.

Очень мешает попытка делать несколько дел сразу. В частности, у некоторых есть привычка машинально рисовать что-то, штриховать, чертить во время слуша­ния. Это вредная привычка, ибо отвлекает от процесса слушания: человек быстро устает, теряет нить рассуж­дения и начинает думать **о**чем-то другом.

**Что способствует активному слушанию**

***Улыбка творит чудеса.***Все мы слышали об улыбках в миллион долларов и о людях, которые сделали себе карьеру именно благодаря прекрасной улыбке.

Поэтому улыбайтесь, разговаривая со своим собе­седником!

Секрет улыбки состоит в следующем. Действия все­гда более выразительны, нежели слова, и верят боль­ше именно действиям. Улыбка — это действие, означа­ющее: «Я к вам хорошо отношусь. Вы мне нравитесь, мне хорошо с вами». Поэтому улыбка является завуа­лированным комплиментом. Дружеское расположение порождает ответное расположение собеседника.

Вспомним, как встречает пришедшего домой хозя­ина его собака: виляет хвостом, повизгивает, стремит­ся забраться на руки или лизнуть — словом, всеми доступными ей средствами выражает свою радость. Не этим ли объясняется огромное количество домашних животных, бесполезных в прагматическом смысле, но демонстрирующих доброе к нам отношение?

Врачи знают о так называемом лейкоцитозе улыбки: когда человек улыбается, состав его крови улучшается. Улыбка — синоним хорошего настроения. Люди тянут­ся к тем, у кого хорошее настроение, ибо надеются, что оно передастся и им.

Во многих странах служащие обязаны улыбнуться посетителю: это облегчает решение вопросов. Нередко в офисах висят таблички, обращенные и к клиентам: «Улыбайтесь!».

Людей некоторых профессий специально учат улы­баться: дикторов телевидения, актеров, политических деятелей, дипломатов. Теперь этому учатся и деловые люди. Оказавшись, например, в США, вы будете при­ятно поражены тем, что, разговаривая с вами, парт­неры обязательно вам улыбаются, причем улыбкой широкой, дружелюбной, вызывающей расположение.

Не всем нравится их собственная улыбка. Ничто не приходит само по себе. Нам приходится многому учить­ся, почему бы не поучиться и хорошей улыбке?

Находясь перед зеркалом, заставьте себя засмеяться. Не очень получилось? Тогда покажите себе язык. За­смеялись? А теперь «запомните» мышцами лица это состояние и постарайтесь его повторить.

А вот многие женщины стараются не улыбаться, так как, по их мнению, улыбчивость приводит к появле­нию морщин. Это заблуждение опровергнуто недавни­ми исследованиями: оказалось, что при улыбке трени­руются как раз те группы мышц, которые препятствуют образованию морщин.

Хмурые люди и старятся быстрее. У таких людей и настроение не из лучших, да и расположения со сто­роны окружающих меньше.

***Визуальный контакт.***Он является исключительно важной частью общения. Глядя на говорящего, слуша­тель, во-первых, проявляет свою заинтересованность, а во-вторых, сосредоточивает внимание на говорящем, что способствует активному слушанию.

Оптимальная продолжительность взгляда не превы­шает 10 секунд. Более длительный взгляд может быть воспринят как вызов или смутить. Особенно это каса­ется людей неуверенных в себе или стеснительных (а их около 40 %).

Обмен взглядами обычно длится несколько секунд, этого вполне достаточно для взаимопонимания. Исклю­чение — обсуждение неприятных вопросов: здесь воз­держание от визуального контакта является выражением вежливости и понимания эмоционального состояния собеседника и, наоборот, настойчивый взгляд в этом случае воспринимается как вмешательство в пережи­вания человека.

Женщины более склонны к визуальному контакту, нежели мужчины. По-видимому, это проявление боль­шего внимания их к самому процессу общения и к де­талям — к тому, что мужчины считают мелочами, не­достойными внимания. Мужской рационализм в данном случае является помехой общению.

Замечено, что больше смотрят на тех, кем уже вос­хищаются или с кем близкие доверительные отноше­ния.

По взглядам можно судить, в какой стадии нахо­дится беседа. Когда говорящий то смотрит в глаза со­беседнику, то отводит взгляд, это означает, что мысль его еще не закончена. Прервал свою речь и прямо по­смотрел в глаза слушателя — значит, закончил, теперь очередь за собеседником.

При выступлении, особенно перед небольшой ауди­торией, оратор, стараясь посмотреть на каждого слу­шателя, тем самым как бы адресует речь именно ему. Восприятие аудиторией того, что говорится, при этом значительно выигрывает.

***Слушая, кивайте.***Замечено, что говорящий смот­рит больше на того слушателя, кто кивает. Это вполне объяснимо: ведь именно от него он получает поддерж­ку — «Я вас понимаю» или «Согласен с вами».

Используйте и вы этот прием. Кивайте, когда слу­шаете. Именно тогда, когда естественно сказать: «По­нимаю» или «Согласен». Это очень сильный прием рас­положить к себе собеседника.

***Позы и жесты.***Они играют важную роль в создании благоприятной атмосферы для беседы. Наклонивший­ся к нам собеседник воспринимается как более внима­тельный слушатель. Наоборот, мы чувствуем опреде­ленное неудобство, когда собеседник откидывается назад, а тем более — развалился в кресле.

Непринужденная поза предпочтительнее скованной, ибо соответствующее состояние передается и партнеру.

Нескрещенные руки и ноги во время разговора сви­детельствуют об открытости, доверии. Наоборот, скрещенные конечности означают защиту. Руки, закинутые за голову, означают позицию превосходства. Стоящий подбоченившись выражает решимость либо приступить к делу, либо не повиноваться собеседнику.

Значения других распространенных жестов и поз описаны ниже в главе 4. Их надо знать для достижения цели беседы.

Установлено, что, когда беседующие симпатизиру­ют друг другу или пришли к общему мнению, они не­вольно повторяют позы и жесты друг друга. Это как бы последний аккорд в полном единении личностей. Позы и жесты эти обычно дружественные. Наоборот, при­нятие собеседниками отличающихся поз является до­полнительным препятствием в достижении взаимопо­нимания.

Поэтому желающему добиться расположения **реко­мендуется зеркально отображать позы (жесты) собесед­ника,**если они дружественные или нейтральные.

Встретившись с недружественными позами или же­стами собеседника следует как-либо отвлечь его от от­рицательных невербальных проявлений. Скажем, собе­седник скрестил руки (сцепил пальцы, держит руки вкарманах, размахивает сжатым кулаком и т.п.) — дай­те ему документ, который иллюстрирует ваши слова.

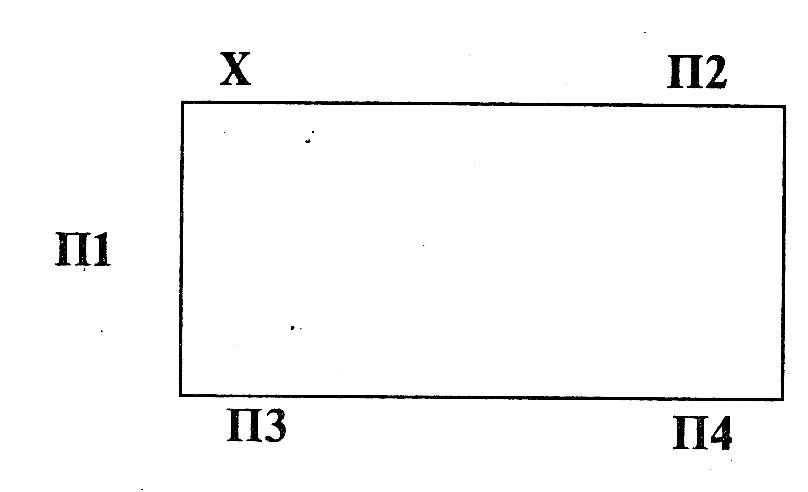
***Расположение относительно друг друга в простран­стве.***Сотрудничающие или хорошо знающие друг друга люди предпочитают располагаться друг от друга сбоку. Это способствует благорасположению беседующих.

Оказывается, при прочих равных условиях конфлик­ты чаще возникают между людьми, находящимися на­против друг друга (не случайно слово «противостоя­ние» означает конфликт). Поэтому для разговора лучше садится рядом или под углом друг к другу.

В зависимости от пола беседующих предпочтения таковы: женщины чаще предпочитают разговаривать, находясь сбоку, мужчины — напротив друг друга. Ис­ключения у женщин составляют случаи соперничества.

Действительно, по тому, как расположился собе­седник, можно узнать о его отношении к вам.

Рассмотрим расположение участников беседы в ус­ловиях рабочего кабинета за стандартным прямоуголь­ным столом (рис. 1).



***Рис. 1***

Посетитель может занимать четыре основных поло­жения посетителя (П) относительно хозяина (X) ка­бинета:

Ш — угловое расположение. Оно способствует не­навязчивому (по потребности) контакту глаз и возмож­ности наблюдать за собеседником. Это самое удачное расположение посетителя по отношению к хозяину кабинета;

П2 — позиция партнерства, чаще всего при совмест­ной работе над какой-либо проблемой. Может с успе­хом использоваться в ситуации «агент—клиент». Например, агент по продаже проводит вторую встречу с кли­ентом и приглашает на нее технического эксперта. В этом случае последний занимает место ПЗ (напротив клиента), агент — место П2 или П1. Подобное распо­ложение позволяет агенту быть «на стороне клиента» и задавать вопросы эксперту как бы от его имени;

ПЗ — конкурирующе-оборонительная позиция. Это расположение создает атмосферу соперничества, чре­ватую конфликтом;

П4 — независимая позиция. Ее занимают люди, не настроенные на сотрудничество. Если вы хотите дове­рительной беседы, то избегайте этого положения.

***Оптимальное расстояние между беседующими.***Бо­лее заинтересованные садятся поближе к собеседни­ку, менее заинтересованные — подальше. Слишком близ­кое расстояние (до 0,5 м) воспринимается как интимное, расстояние 0,5—1,2 м — как удобное для дружеского разговора, 1,2—3,7 м — как «социальное», для деловых отношений, более 3,7 м — как «публич­ное» для обмена несколькими словами или вообще ис­ключения контакта.

Обычно человек интуитивно располагается на соот­ветствующем расстоянии. Однако некоторая корректи­ровка с учетом вышесказанного позволит использовать и этот ресурс: ведь нужно думать не только о своем удобстве, но и об удобстве партнера, о придании раз­говору нужной тональности.

Женщинам более комфортно несколько более близ­кое расположение собеседников. Люди пожилые и дети также предпочитают держаться поближе, нежели люди средних лет и молодежь.

Собеседникам одинакового статуса комфортно бо­лее близкое расположение, нежели в случае разговора с лицом более высокого положения.

По тому, как располагается собеседник (близко или далеко, под каким углом), можно составить предвари­тельное суждение о его отношении к партнеру.

В больших аудиториях наибольшее удаление оратора от ближайших слушателей составляет 3—4 метра. При большем расстоянии затрудняется контакт со слуша­телями. Меньшее расстояние свидетельствует о желании устойчивого контакта, но некоторыми слушате­лями это воспринимается как некое давление оратора с целью навязать свое мнение. Все это необходимо учи­тывать выступающему.

***Прикосновения к собеседнику****.*Дружеское прикосно­вение к собеседнику — сильнейший прием располо­жить к себе собеседника, однако только для достаточ­но близких людей. Прикосновение к малознакомому человеку, особенно нерасположенному к вам, может вызвать резко отрицательную реакцию. В некоторых ев­ропейских культурах есть правило: минимум прикос­новений. Например, у французов после деловой встре­чи не обмениваются рукопожатиями, а прощание сопровождают кивком головы. Заключительное руко­пожатие означает не просто партнерские, а дружеские отношения.

Дело в том, что прикосновение — вторжение в ин­тимное, личное пространство человека. Именно этим обусловлена осторожность, с какой следует прибегать к этому средству общения.

Подростков, как правило, раздражают прикоснове­ния взрослых. Ведь они стремятся к независимости и потому стараются уйти от «телячьих нежностей» как символа детства.

Для взрослых прикосновения близких снова стано­вятся желанными. Особую цену они имеют для стари­ков, которые благодаря этому проявлению расположе­ния ощущают свою нужность и значимость, в какой-то степени, утраченные с выходом на пенсию.

Прикоснувшись к ребенку, вы показываете ему свою любовь, а это для него самая главная ценность. Осо­бенно важно ласково прикоснуться к малышу после того, как он был наказан вами.

Есть несколько правил прикосновений:

• не стоит прикасаться к собеседнику, если он в плохом настроении или обсуждается неприятный для него вопрос;

• не допускать высокомерных или фамильярных дви­жений (похлопываний по плечу или щеке, потрепывание по голове), взрослыми людьми это воспринимает­ся обычно как крайняя бестактность;

• зафиксировав положительные эмоции собеседни­ка своим прикосновением и повторив его в том же месте в конце разговора, можно закрепить расположе­ние партнера к себе и после окончания беседы.

***Паузы****.*Не нужно их бояться: они позволяют собе­седникам обдумать услышанное, дают возможность каждому решить, кому лучше высказаться. Пауза в речи позволяет подчеркнуть значимость высказанной мыс­ли. Главное, чтобы продолжительность паузы не пре­вышала 5—6 секунд, иначе она становится тягостной.

Гимн паузе, как сильнейшему и выразительному сред­ству воздействия на собеседника, читатель может услы­шать из уст главной героини романа С. Моэма «Театр», к которому мы с удовольствием отсылаем читателя.

***Внешний облик****.*Не зря говорят, что «встречают по одежке». Первое впечатление обычно влияет на после­дующее восприятие. Именно внешний вид — первая информация, которую получают люди друг о друге при встрече. Далее будет подробно описано, как создавать внешний облик в соответствии с желаемым имиджем.

***Пунктуальность.***«Точность — вежливость королей». Этот афоризм как нельзя лучше раскрывает роль пунк­туальности. Нет ничего хуже, чем опоздать к началу встречи.

Еще великий Шекспир сказал: «Лучше прийти на два часа раньше, чем опоздать хотя бы на две минуты». Здесь речь идет не об опоздании на поезд, а об отно­шениях между людьми.

К сожалению, опоздания — у нас повсеместное явле­ние. Организованность — вот важнейшее условие успеха в жизни любого человека. Не стоит об этом забывать.