

Нина Зверева

# ПРАВИЛА делового общения



# **Нина Зверева**

## **Правила делового общения.**

### **33 «нельзя» и 33 «можно»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8645408](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8645408)*

*Правила делового общения: 33 «нельзя» и 33 «можно» / Нина Зверева:*

*Альпина Паблишер; Москва; 2015*

*ISBN 978-5-9614-3635-8*

### **Аннотация**

Умеете ли вы общаться? Советы Нины Зверевой – известного тележурналиста, обладателя двух премий ТЭФИ, бизнес-тренера и автора популярных учебников по журналистике и ораторскому мастерству – помогут вам стать интересным собеседником и успешным спикером, человеком, которого всегда рады видеть и на официальных мероприятиях, и в кругу друзей. Книга адресована широкому кругу читателей, но в первую очередь менеджерам среднего звена, обязанным уметь эффективно общаться с людьми самого разного социального и интеллектуального уровня.

# Содержание

Вступление	10
Часть 1	12
Правило 1. Звонить подчиненным по телефону в их личное время (если речь не идет о критической ситуации)	13
Правило 2. Проводить совещания дольше двух часов подряд	14
Правило 3. Устраивать совещания после 20 часов	15
Правило 4. Поворачиваться к человеку спиной, не попрощавшись и не закончив разговор	16
Правило 5. Обращаться только к одному из присутствующих, игнорируя всех остальных	17
Правило 6. На вопрос «Как дела?» отвечать дольше 10 секунд	18
Правило 7. Делиться своими проблемами или рассказывать об успехах посторонним людям	19
Правило 8. Приводить самого себя и свои успехи в качестве примера для подражания	21
Правило 9. Перебивать собеседника	23
Правило 10. На предложения подчиненных сразу отвечать «нет»	25

Правило 11. Разговаривать по мобильному телефону в присутствии других людей	26
Правило 12. Опаздывать на совещания и переговоры	27
Правило 13. Не перезванивать и не отвечать на деловые письма хотя бы коротеньким «ОК»	28
Правило 14. Критиковать кого-то в присутствии других (если это не делается специально)	29
Правило 15. Прилюдно раздражаться и нервничать	30
Правило 16. Отвечать на вопросы подчиненных без энтузиазма и понимания	31
Правило 17. Обращаться к людям на «ты» (если это не происходит по обоюдной договоренности)	33
Правило 18. Не задавать вопросов во время общения	34
Правило 19. Давать советы, если вас о них не просили	35
Правило 20. Негативно и резко реагировать на безобидные «подколы» коллег	36
Правило 21. Настаивать на своей правоте в ситуации, когда уже принято другое решение	37
Правило 22. Неожиданно предпочесть одного собеседника другому	38

Правило 23. Нарушать правила вежливости и этикета	39
Правило 24. Не следить за собой	40
Правило 25. Считать себя правым – во всем и всегда	41
Правило 26. Нарушать формат общения, который вы сами установили	42
Правило 27. Рассказывать старый анекдот, не поинтересовавшись, знают ли его присутствующие	43
Правило 28. Смеяться над собственными шутками громче остальных	44
Правило 29. Смотреть во время общения в пол или потолок	45
Правило 30. Громко говорить и громко смеяться	46
Правило 31. Говорить в жанре монолога, долго и с подробностями, не узнав заранее, есть ли у слушателей время и желание тратить время на ваши рассказы	47
Правило 32. Заявить дискуссию и сразу высказать свое мнение	48
Правило 33. Врать, изворачиваться или оправдываться, если виноваты	49
Часть 2	52
Правило 1. Определить свою цель	53

Правило 2. Узнать аудиторию	55
Правило 3. Придерживаться формата	57
Правило 4. Ловить момент	59
Правило 5. Втягивать людей	61
Правило 6. Задавать вопросы	63
Правило 7. Искать метафоры	67
Правило 8. Уметь представить себя	69
Правило 9. Держать паузу	71
Правило 10. Использовать существительные и глаголы	74
Правило 11. Говорить грамотно	78
Правило 12. Опирается на законы драматургии	81
Правило 13. Подыскивать подходящее обращение	85
Правило 14. Шутить чаще	86
Правило 15. Смотреть в глаза	88
Правило 16. Приносить картинки и предметы	90
Правило 17. Удивлять фактами	92
Правило 18. Повторять удачные «фишки»	94
Правило 19. Спорить только с собой	96
Правило 20. Улыбаться!	98
Правило 21. Формулировать кратко	99
Правило 22. Говорить «понимаю» вместо «нет»	101
Правило 23. Найти свой стиль	103

Правило 24. Обращаться по имени	105
Правило 25. Делать комплименты	107
Правило 26. Быть вежливым	109
Правило 27. Ставить себя на место собеседника	111
Правило 28. Признавать свои ошибки	113
Правило 29. Сохранять достоинство	115
Правило 30. Быть позитивным	117
Правило 31. Стараться закончить разговор первым	119
Правило 32. Благодарить и кланяться	121
Правило 33. Менять и меняться	123
Заключение	125

# Нина Зверева

## Правила делового общения. 33 «нельзя» и 33 «можно»

Редактор *Н. Юдина*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Корректоры *Е. Чудинова, С. Мозалёва*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Дизайн обложки *Д. Громов*

Арт-директор *С. Тимонов*

*В оформлении обложки использованы изображения из  
фотобанка shutterstock.com*

© Н. Зверева, 2015

© ООО «Альпина Пабlishер», 2015

\* \* \*

**Прочитав эту книгу, вы:**

- сумеете уверенно общаться в любых деловых кругах;
- узнаете о распространенных ошибках, мешающих эф-



фективной коммуникации, и поймете, какие из них совершаете именно вы;

- научитесь использовать в своей ежедневной деятельности профессиональные приемы ораторов, драматургов и журналистов.

*Памяти моего любимого друга и незаменимого напарника Михаила Сладкова. Как хорошо, что он успел прочитать и всецело одобрить эту книгу!*

# Вступление

Эта книга далась мне труднее, чем предыдущие<sup>1</sup>. И знаете почему? В последнее время на семинарах я часто сталкиваюсь с умными, современными, образованными людьми, главная проблема которых – неумение говорить коротко. Длинные вступления... Долгие мучительные паузы... Отсутствие яркой четкой мысли... Когда они заканчивают «короткую речь в виде питча», то с ужасом смотрят на часы. И я должна и могу им помочь! Писать большую книгу с хорошими примерами и развернутыми рассуждениями в этой ситуации уже невозможно, хотя именно такую рукопись под названием «Со мной хотят общаться» я уже почти закончила. И обязательно издам ее – на бумаге или в электронном виде, чтобы те, для кого эта тема стоит особенно остро, могли прочитать более подробные рекомендации. Но в качестве первого шага я рискнула сделать «сокращенный» вариант, который легко прочитать даже на смартфоне или планшете. Я решила дать максимально короткие советы и рекомендации как по публичным выступлениям, так и по другим си-

---

<sup>1</sup> Зверева Н. Вам слово! Выступление без волнения. – М.: Альпина Паблишер, 2013. Зверева Н. Я говорю – меня слушают. Уроки практической риторики. – М.: Альпина Паблишер, 2013. Зверева Н. Прямой эфир. В кадре и за кадром. – М.: Альпина нон-фикшн, 2012. Зверева Н. Скайпик. – М.: Росмэн-Пресс, 2009. Зверева Н. Школа тележурналиста. – М.: Аспект Пресс, 2004.

туациям, связанным с общением, ибо одно от другого отделить невозможно.

Для кого я писала книгу? Для тех, кто недавно стал руководителем и хочет быть эффективным не только в основной профессии, но и в общении и публичных выступлениях. Эта книга также для тех, у кого есть босс, но также есть и подчиненные, – для менеджеров среднего звена. Именно они составляют большую часть аудитории на моих тренингах в школе управления «Сколково», в Корпоративной академии Росатома, в Корпоративном университете ВТБ и на многих других площадках.

Я старалась! И на этом вступление почти закончено, потому что теперь я предлагаю вам самим проверить, нужна ли вам эта книга. 😊

Короткий тест на «да» и «нет».

1. Вы можете сделать яркую самопрезентацию за одну минуту? ДА или НЕТ?
2. Вы уверены, что с вами приятно общаться (по работе и не только)? ДА или НЕТ?
3. Вы уверены, что никогда не обижаете людей, сами того не желая? ДА или НЕТ?

Если среди ваших ответов есть хоть одно «нет», значит, эта книга для вас!

# **Часть 1**

## **Нельзя! Никому и никогда!**

С вами трудно общаться, если во время делового или публичного общения вы привыкли следовать правилам, перечисленным в этом разделе:

# **Правило 1. Звонить подчиненным по телефону в их личное время (если речь не идет о критической ситуации)**

Нет таких срочных дел, которые дают вам право отнимать у людей их личное время, то есть время их настоящей жизни. Вы можете позвонить в момент выяснения отношений с женой, или когда только-только заснул ребенок. Или когда ваш подчиненный на всех парах несется к больной маме. Оставьте людей в покое, цените и уважайте их право на личную жизнь!

## **Правило 2. Проводить совещания дольше двух часов подряд**

Это просто не имеет смысла, потому что совещание эффективно, когда решается один вопрос и после взвешивания всех за и против принимается одно ключевое решение. Вы должны быть умелым модератором и следить за временем, потому что если разговор затягивается дольше, чем на 45 минут, – он просто плохо подготовлен и ответственность за это лежит на вас.

## **Правило 3. Устраивать совещания после 20 часов**

Это очень неудачное время, потому что – как ни странно!☺ – у людей часто бывают другие планы на вечер, и они имеют на это полное право. Вы можете невольно спровоцировать семейную ссору, и наутро ваш подчиненный не только будет хуже к вам относиться, но и хуже работать. Вам это надо?

## **Правило 4. Поворачиваться к человеку спиной, не попрощавшись и не закончив разговор**

Порой мы нарушаем правила вежливости, потому что нам кажется, что это не так уж важно. Но кроме вкуса, есть еще и послевкусие, которое длится дольше, и зачастую именно оно определяет впечатление от блюда. Поэтому будьте особенно внимательны и деликатны в момент завершения любого общения. Лучше три раза поклониться, чем один раз повернуться спиной.



## **Правило 5. Обращаться только к одному из присутствующих, игнорируя всех остальных**

Конечно, вам всегда нужен какой-то конкретный человек, потому что у вас есть вопросы именно к нему и вы искали встречи именно с ним. Но вполне может быть, что рядом стоит его молодая жена и еще множество людей, которые интересны ему и к которым он явно хочет присоединиться. Ваша задача – начать общение таким образом, чтобы заинтересовать всех, кто находится рядом с «объектом». Никогда не говорите с кем-то так, будто вокруг никого нет. Дело в том, что вы можете забыть о других присутствующих, но ваш собеседник не забывает о них ни на секунду.

## **Правило 6. На вопрос «Как дела?» отвечать дольше 10 секунд**

Иногда на занятиях по коммуникациям мы делаем такое упражнение: ответить на вопрос «Как дела?» не дежурным «Спасибо, все отлично», а интригующим высказыванием, но обязательно коротким, таким, чтобы человек мог спокойно пойти дальше, но мог бы и задать уточняющий вопрос, и тогда это ваша победа. Например, начальник высшего ранга спрашивает у вас в лифте: «Как дела?», смутно представляя, кто вы такой и чем занимаетесь в его организации. Ответ «Прекрасно, спасибо» – вежливый и достойный, но вы можете потрудиться и придумать другую реплику, которая возбуждает интерес босса. Например: «Спасибо, Иван Иванович, последние три месяца занимаюсь реализацией фантастического проекта и – представляете? – получается!» На этом общение можно закончить, ибо босс даже после этой короткой информации уйдет довольным, потому что вы – часть его амбиций. Но скорее всего последует уточняющий вопрос: «А что за проект?» И вот тут вам придется пустить в ход все свое красноречие, помноженное на краткость.

## **Правило 7. Делиться своими проблемами или рассказывать об успехах посторонним людям**

Вы крутой? Отлично! Это ваше мнение и ваш выбор. Иногда хочется похвастать, и я всегда предлагаю использовать вступительную фразу, которая позволяет окружающим «скушать» хвастливую информацию без лишних отрицательных эмоций. Вы можете сказать: *звезды так сложились*, что я получил диплом Стэнфорда (или Гарварда). Или *так получилось*, что у меня три красных диплома и три высокие государственные награды. Есть в такой подаче определенная самоирония и здоровое отношение к успеху, который сегодня имеется, а завтра – бог его знает. Интересно, что в европейских вузах и школах дают противоположный совет: хвастайтесь, если есть чем хвастать, и вас будут больше уважать, потому что вы сумели добиться успеха, а это совсем не просто! Но у нас в стране хвастунов не любят. Однако скрывать свои реальные достижения тоже не надо, ибо команда должна гордиться своим начальником. Именно поэтому лучший вариант – самоирония. Когда Зиновию Гердту вручали «Орден за заслуги перед Отечеством» II степени, он иронично заметил: то ли мои заслуги второй степени, то ли отечество второй степени... Вот это реакция!

Будьте максимально осторожны с демонстрацией семейных фотографий. Во-первых, это мало кому интересно. Во-вторых, и это главное, не у всех сложилась счастливая личная жизнь, и вы можете невольно задеть чьи-то чувства. Но если вы владеете информацией и уверены, что у человека с этим все в порядке, то обязательно сделайте процесс взаимным – пусть он тоже покажет фото своего малыша на телефоне (если захочет, конечно).

Что касается личных проблем – лучше оставить их при себе или делиться ими с самыми близкими и тоже на условиях взаимности.

## **Правило 8. Приводить самого себя и свои успехи в качестве примера для подражания**

Помните, как раздражало, когда в детстве папа или мама, дядя или тетя начинали говорить: «Вот я в твоём возрасте...» Нельзя ссылаться на свой опыт и приводить себя в качестве положительного примера. Это не просто хвастовство — это хуже, так как вы сами себя водружаете на пьедестал и предлагаете другим людям молча стоять у ваших ног и восхищаться вашими талантами. Если пример удачный и буквально просится на язык, то я советую придумать друга, подругу, ученика, коллегу, которым и приписать все ваши подвиги, и тогда вас будут слушать внимательно, с энтузиазмом и восторгом. Как известно, Эльдар Рязанов, написав стихи к фильму «Служебный роман», быстренько выдумал неведомого немецкого поэта, которому якобы и принадлежали строки «У природы нет плохой погоды» и другие лирические стихи. Он не хотел ни лести, ни ухмылок. И был прав.

Если все же очень хочется рассказать факты и истории из своей жизни, то постарайтесь акцентировать внимание на том, как вы совершали ошибки, как вам было трудно и как вы до сих пор удивляетесь удачному финалу. Примерно так построил свое знаменитое выступление перед студента-

ми Стэнфорда Стив Джобс. Есть еще отличное слово – повезло! К нему ни у кого не возникает претензий.

## **Правило 9. Перебивать собеседника**

Если кто-то долго и сбивчиво говорит об одном и том же, очень хочется наконец сказать: «Я понял» или «Достаточно». Но, к сожалению, вы не можете так поступить. Грубо перебить собеседника означает проявить полное незнание законов коммуникации. Дайте договорить и используйте набор невербальных средств для того, чтобы показать ему: вы уже прониклись его ситуацией и поняли его идею. Не смотрите на часы и ни в коем случае не начинайте копаться в одном из своих гаджетов. Это еще хуже, чем сказать напрямую, что вы все поняли и готовы ответить. Надо действовать мягко и сочувственно. Нужно уметь кивать, смотреть в глаза и через кивок, взгляд, рукопожатие, дружеское объятие прекращать поток ненужных словоизлияний. А уже после этого можно сказать, что вы все запомнили и очень рады знакомству. И дать контакты – свои или своего помощника, в зависимости от ситуации и степени вашего интереса к собеседнику. После этого можете уходить с чувством выполненного долга. Но не забывайте, что человек будет ждать обещанного звонка или решения его вопроса. Так что советую позаботиться о том, чтобы ваши помощники (если они есть) сделали все необходимое и доложили вам о результате.

Кстати, иногда такие надоедливые просители или «изобретатели вечного двигателя» оказываются интересными

людьми. Дайте им досказать свою несвязную речь. Лишние две-три минуты ни от чего не спасут вас в ситуации вечного цейтнота, а разговор может принести пользу.



## **Правило 10. На предложения подчиненных сразу отвечать «нет»**

Слово «нет» звучит как выстрел, как приговор. Даже если вы с самого начала видите, что предложение никуда не годится, надо уметь поблагодарить человека и сказать что-то, что ему будет приятно услышать, а вас ни к чему не обяжет: «Интересно, спасибо, подумаю, спасибо, понимаю». Человек уйдет от вас окрыленный, и от этого всем будет лучше, а у вас появится шанс действительно обдумать предложение, которое в первую секунду захотелось отбросить как ненужную помеху. А вдруг в этих словах есть смысл? А вдруг?

## **Правило 11. Разговаривать по мобильному телефону в присутствии других людей**

Появление мобильных привело к тому, что мы часто становимся свидетелями разговоров, которые нам не нужны и не интересны. Особенно это заметно в скоростных поездах, самолетах, автобусах, когда на фоне общего молчания возникает голос, вещающий о подробностях крупной сделки или резко воспитывающий ребенка. Всем неловко. Надо иметь терпение и разговаривать со своими близкими или подчиненными только в той ситуации, когда рядом нет лишних свидетелей. В том же «Сапсане» есть специальная зона в тамбуре, где можно спокойно поболтать по телефону. Удивительно, что наши люди не желают подниматься со своих кресел и бесцеремонно нарушают покой других людей, делая при этом конфиденциальной информацией со всем миром. Кстати, в Европе запрещено пользоваться мобильными телефонами в общественных местах и общественном транспорте.

## **Правило 12. Опаздывать на совещания и переговоры**

Вы сохраните свои нервы и будете пользоваться уважением окружающих, если приучите себя не опаздывать. Есть люди, которые спокойно опаздывают и даже считают, что в этом проявляется их высокий статус. Вы хотите видеть меня и только меня, так ждите столько, сколько придется! Известно, что наш президент опоздал даже на прием к папе римскому. Я была бы рада, если бы он пришел вовремя, как и все другие персоны мирового масштаба. Надо уважать других людей и беречь их время.

## **Правило 13. Не перезванивать и не отвечать на деловые письма хотя бы коротеньким «ОК»**

Очень неприятно, когда на деловое письмо вам отвечают молчанием. Вы нервничаете, пишете новые письма, звоните по телефону в приемную, и все это исключительно потому, что человек не потрудился набрать две буквы: «ОК». Ведь совсем необязательно писать развернутый ответ. Достаточно просто сообщить, что письмо получено и его прочли. Для отправителя такой сигнал чрезвычайно важен. Это деловой этикет, проявление вежливости, и за рубежом принято поступать именно так, но почему-то у нас этим часто пренебрегают.

## **Правило 14. Критиковать кого-то в присутствии других (если это не делается специально)**

Говорить людям неприятные вещи вообще малопродуктивно. Человек «выставляет колючки», начинает оправдываться, обижается. Ему трудно дышать, трудно работать. Бывает, что менеджер обязан сделать работнику серьезное замечание, но старайтесь по крайней мере не допускать того, чтобы это слышали другие. Дело в том, что вы можете не знать всего, что происходит между сотрудниками. Например, среди прочих в вашем кабинете может оказаться человек, в которого объект вашей критики безнадежно влюблен. И тогда ваше замечание затронет уже не столько его разум, сколько сердце и душу. А это не ваша зона влияния. Так что тысячу раз подумайте, стоит ли говорить что-то резкое. Я уверена, что похвалой можно добиться гораздо большего, чем критикой.

## **Правило 15. Прилюдно раздражаться и нервничать**

Сохраняйте достоинство в любой ситуации, старайтесь на людях сдерживать эмоции. Собственно сдержанность, умение держать паузу – это один из важных признаков настоящего человеческого достоинства.

Пауза – отличный инструмент для трудной коммуникации. Если вы не поддадитесь первой реакции раздражения, а выдержите паузу – сразу выигрываете диалог. Молчите, смотрите на собеседника спокойно и уважительно, только не позволяйте себе никаких усмешек и улыбок, это выводит людей из себя! Мысленно повторите неудобный вопрос или реплику, которая вас рассердила. Попробуйте понять, чем именно она вызвана. Спокойно ищите компромисс или отложите серьезный разговор. Подумать всегда полезно, а для этого требуется время.

## **Правило 16. Отвечать на вопросы подчиненных без энтузиазма и понимания**

Если вы босс и уверены в себе – это не означает, что рядом с вами нет людей, которые через какое-то время смогут стать круче вас. Сильные мира сего должны уметь опираться на тех, кто сопротивляется. Этот прекрасный совет приписывается русской императрице Екатерине Второй. Опирайтесь на тех, кто сопротивляется, значит внимательно слушать тех людей, которые могут сказать вам «нет» и выразить несогласие по ключевым вопросам стратегии и тактики компании. Они должны иметь возможность сообщить вам о своих сомнениях, иначе они не будут работать эффективно, а это не в ваших интересах. Однако есть два правила, которые лично я считаю очень полезными.

*Правило 1.* Если ваш подчиненный на все ваши предложения говорит «нет», лучше его уволить. Он будет мешать вам развивать компанию и продвигать ее вперед. Причиной может быть зависть, нереализованные амбиции или несовпадение ценностей. Но это не ваша вина и не ваша забота.

*Правило 2.* После того, как консолидированное решение принято и стратегия компании определена, обсуждение рисков и сомнений «снизу» нужно прекратить. Люди, которые

привыкли жаловаться на начальство и на его неправомерные и бесперспективные решения, но при этом с радостью продолжают получать немаленькую зарплату, тоже должны быть уволены.



## **Правило 17. Обращаться к людям на «ты» (если это не происходит по обоюдной договоренности)**

Если вдруг вместо «вы» у вас вырвалось «ты», вы должны отметить это как невольное проявление душевной и деловой близости, но обязательно попросить прощения или разрешения продолжать в том же духе. «Тыканье» – плохая традиция, доставшаяся нам от советских партийных боссов. Старайтесь называть на «вы» даже самых молодых сотрудников. Это придает им уверенности и поднимает их авторитет в глазах не только окружающих, но и в собственных.

## **Правило 18. Не задавать вопросов во время общения**

Даже у многих умных и достойных людей есть очень плохая привычка – они любят и умеют говорить монологами, демонстрируя при этом – сами того не желая – полное отсутствие интереса к другим людям, их мнениям, жизни, настроениям. Даже в семейной жизни мудрые люди не забывают спрашивать друг друга: как прошел день? Как ты спала? Будешь ли ты ужинать? Как настроение? Говорила ли ты с мамой, как у нее дела? Пусть вам не так уж интересны ответы на эти вопросы, но надо понимать, что человек, который не задает вопросов, ставит себя на голову выше окружающих, выглядит надменным умником и не вызывает симпатии. Если вы не умеете задавать вопросы – научитесь, это совсем не сложно. Просто не бойтесь быть таким как все и помните, что таковы правила элементарной вежливости.

## **Правило 19. Давать советы, если вас о них не просили**

Что может быть неприятнее, чем в ответ на рассказанную историю получить пространные советы – и это именно тогда, когда вы не готовы никого и ничего слышать! Иногда людям надо просто поделиться проблемой, чтобы им посочувствовали, пожалели. И больше ничего! Обижают не только непрошенные советы, обижают длинные истории о своей жизни в ответ на короткий рассказ о личной проблеме. Девочка, которая рассказывает подружке про любовь, будет сильно обижена, если та немедленно начнет рассказывать про свой опыт отношений с парнем. В ответ на переживания нужно сопереживание – и ничего больше. Особенно женщинам.

## **Правило 20. Негативно и резко реагировать на безобидные «подколы» коллег**

Вас оценивают, вас рассматривают, вас обсуждают. И это нормально. Хуже было бы, если бы вас попросту не замечали. Иногда люди неудачно комментируют вашу одежду, перемену имиджа или повышение по службе. Будьте выше, отшучивайтесь, и даже если вас что-то задело, никогда не показывайте виду. Помните чудесную фразу: «Обижаются только горничные».

## **Правило 21. Настаивать на своей правоте в ситуации, когда уже принято другое решение**

Вы знаете, что правы, но победило другое мнение. Это обидно. Вам хочется отстоять свою правоту – потому что вы заботитесь о развитии компании, а не о себе лично. И у вас есть доказательства того, что результаты принятого решения будут плачевными. Тем не менее биться за свою правоту надо в ситуации, когда еще можно что-то изменить, а не тогда, когда все приказы уже подписаны. Теперь остается одно из двух: либо вы выполняете приказ и стараетесь делать свое дело как можно лучше, либо создаете собственный бизнес и там становитесь главным человеком, решения которого не обсуждаются. Все остальное – саботаж, который едва ли принесет вам очки в командной работе и добавит уважения коллег.

## **Правило 22. Неожиданно предпочесть одного собеседника другому**

Бывает так, что во время большой презентации или новогоднего бала вы подошли к интересному человеку, и вдруг к вашей компании присоединяется некто, на чье внимание вы даже рассчитывать не могли. Естественно, ваше внимание мгновенно переключается на нового героя. Это объяснимо, но совершенно непростительно. Ведь ваш первый собеседник тоже имеет глаза и уши, и ему будет по-человечески обидно и неприятно, что ему так открыто предпочли кого-то другого. Так поступать нельзя, и если общих тем не найдется, лучше остаться беседовать именно с тем человеком, к которому вы подошли. Это все равно что пригласить девушку на танец, а потом предпочесть ей другую, более привлекательную.

## **Правило 23. Нарушать правила вежливости и этикета**

Согласно этим правилам, мужчинам нельзя сидеть в присутствии стоящих женщин, нельзя не пропускать их вперед, нельзя не следить за тем, чтобы людям было в вашем кабинете комфортно и у них было все необходимое для работы, нельзя не представлять друг другу незнакомых людей, не выразить благодарность в начале и в конце встречи, не подать даме пальто, жевать, не закрывая рта, не говорить «спасибо» тем, кто помогал вам, и т. д.

Полезно прочитать правила этикета и следовать им. Иногда яркий интересный собеседник рушит собственный имидж исключительно потому, что не умеет вовремя подать пальто, подвинуть стул, сказать «спасибо», попрощаться с гостями или поприветствовать компанию. Этому нет оправданий, и нет таких должностей, которые позволяют забыть об элементарной вежливости.

## **Правило 24. Не следить за собой**

В наше время по сравнению с тем, что было лет 20 назад, требования к тому, как вы выглядите, очень изменились. Появилась мощная индустрия моды и салонов красоты, огромное количество современных брендов одежды и обуви на любой вкус, разнообразная парфюмерия. Внешний вид имеет большое значение. Короткие носки, резинки которых видны из-под брюк, могут испортить впечатление от самого яркого выступления. Слишком сильный аромат духов, лохматые брови у мужчин или заметный пушок на щеках у женщин – на все это надо обращать внимание. Соблюдать гигиену, следовать правилам стиля и придерживаться дресс-кода – это нормально. Прежде всего надо быть уверенным в своем внешнем виде, и уже только потом задумываться над тем, что вы будете говорить и как.



## **Правило 25. Считать себя правым – во всем и всегда**

Людям свойственно считать себя правыми, и это нормально. Но тогда надо признать, что и у других людей есть право на свое мнение, которое может не совпадать с вашим. Уважайте чужое мнение, не старайтесь сразу презрительно опровергнуть доводы собеседника. Лучше вообще не вступайте в спор. Можно изложить аргументы в пользу своей позиции, а затем внимательно выслушать оппонента. Можно просто кивнуть, а не кидаться в атаку на соперника. И уж, конечно, нельзя презрительно хмыкать и издеваться над чужим мнением. Это очень обидно, неконструктивно и разрушительно для вашего имиджа. Психологи утверждают, что истово настаивают на своей правоте именно те, кто сильнее всего в себе сомневается.

## **Правило 26. Нарушать формат общения, который вы сами установили**

Формат – это жанр коммуникации. Это, если хотите, дресс-код, который тоже надо соблюдать. Вы должны либо вписаться в предложенный формат, либо установить его сами, договорившись с аудиторией о том, сколько времени вы будете говорить и какова будет роль самой аудитории в процессе общения. Но если вы обещали, что ваше выступление продлится пять минут, а время перевалило за четверть часа, то это большая ошибка. Это значит, что на самом деле вас уже мало кто слушает, потому что люди были настроены на другое. Вы обещали им быть кратким, а обещания надо сдерживать. Как только закончились ваши пять минут, нужно предложить аудитории либо изменить формат и дать вам дополнительное время, либо предоставить вам всего полминуты на то, чтобы сказать самые важные слова и завершить сообщение.

## **Правило 27. Рассказывать старый анекдот, не поинтересовавшись, знают ли его присутствующие**

Есть такое понятие – «анекдот с бородой», и люди, с энтузиазмом пересказывающие шутку, которую другие знают «с пеленок», рискуют потерять авторитет. В эпоху Интернета всегда можно найти свежую историю. Но если ваш любимый анекдот понадобился вам как «лыко в строку», как «яичко к христову дню», как «ложка к обеду», то все же поинтересуйтесь – кто из слушателей его знает. Ну, например, анекдот про слона (знаменитый анекдот, который заканчивается словами «С таким настроением ты слона не продашь»). Если кивнет больше половины аудитории, то вы должны поступить, как в известном советском анекдоте: объявляется анекдот № 3. Все смеются!

## **Правило 28. Смеяться над собственными шутками громче остальных**

Это плохое качество, которое, как ни странно, выдает вашу зажатость и неуверенность. Шутку, как фирменное блюдо, надо подать спокойно. Вспомните, как это делают Жванецкий, Задорнов, Шендерович и другие наши сатирики и юмористы. Надо как бы удивиться самому себе. Из современных телеведущих я люблю наблюдать, как это делают Нагиев и Ургант.

## **Правило 29. Смотреть во время общения в пол или потолок**

Надо уметь смотреть людям в глаза, хотя и не так, как это делает дотошный следователь или прокурор. Включите улыбку и постарайтесь осветить взглядом сначала все пространство вокруг себя, затем ту группу людей, которая окружает «героя вашего романа», и только потом спокойно и радостно посмотрите в глаза тому человеку, который вас интересует. Однако не надо никого терроризировать пристальным взглядом, который имеет магнетическую силу. Не случайно мы чувствуем такой взгляд, даже если нам смотрят в затылок.

Общаясь с аудиторией, вы можете посмотреть вокруг, можете помочь себе, достав нужный документ или гаджет с нужной фотографией, либо написав что-то на доске, если она есть в помещении. Но не теряйте визуальный контакт с аудиторией и никогда не закатывайте глаза вверх и не опускайте их вниз, потому что это воспринимается как проявление вашей неуверенности и смущения.

## **Правило 30. Громко говорить и громко смеяться**

Если вы громко говорите и громко смеетесь – поздравляю. Это, как правило, качество сильного человека и настоящего лидера. Но все же контролируйте себя и работайте над собой, чтобы уметь в некоторых ситуациях приглушить звук своего голоса и особенно смех, который может нарушить формат совещания или – не дай бог! – официальных похорон.

## **Правило 31. Говорить в жанре монолога, долго и с подробностями, не узнав заранее, есть ли у слушателей время и желание тратить время на ваши рассказы**

Бывает, что люди умеют говорить действительно красиво, но не умеют менять формат беседы и одинаково успешно выступать в качестве автора монолога и автора реплики. Надо всегда следить за реакцией слушателей, и как только проявятся первые признаки нетерпения и усталости, тут же переходить к финалу речи. В противном случае вас всегда будут избегать, и не потому, что вы говорите плохо, а потому, что вы говорите слишком длинно. Люди не всегда готовы тратить свое время на ваши истории.

## **Правило 32. Заявить дискуссию и сразу высказать свое мнение**

Если вы задаете аудитории вопросы или во время совещания просите найти варианты решения сложной проблемы, то вам надо уметь сохранять интригу и держать паузу. Советую не только внимательно выслушивать версии подчиненных или коллег, но и записывать в блокнот самые интересные варианты, в том числе и те, с которыми вы не согласны. Эти цитаты понадобятся вам в самом финале, когда вы сможете прокомментировать выступления участников дискуссии и, наконец, высказать свое мнение. Настоящий руководитель и лидер – это человек, который говорит последним и говорит лучше всех.



## **Правило 33. Врать, изворачиваться или оправдываться, если виноваты**

Бывают ситуации, когда вам сложно что-то сказать и сделать, так как вы сами знаете, что ваши собеседники правы. Вы не выполнили задание, не сдержали обещание, не оправдали надежд своего босса. Признайте ошибку, поблагодарите за критику. Не надо оправдываться, а тем более врать и изворачиваться. Это всегда заметно и оставляет долгий и неприятный след в отношениях.

Желание оправдаться свидетельствует о неуверенности в себе и наличии комплексов. Человек, который сохраняет достоинство в любых ситуациях, никогда не спешит оправдываться. Надо спокойно кивнуть, признать вину и поблагодарить за конструктивную критику.

Вот и все мои 33 «нельзя». Но вы можете продолжить этот список сами. К великому сожалению, каждый из нас знает огромное количество людей, которые нарушают эти (и другие!) важные правила каждый день. Конечно, не все пункты одновременно – такого монстра лично я еще не встречала. Но наша задача – честно ответить себе на вопрос: как часто это относится ко мне самому?

И еще одно очень важное соображение: если вы видите, что ваши подчиненные общаются с вами охотно и с улыбкой – это еще не свидетельство того, что с вами приятно об-

щаться. Подчиненные – люди зависимые, они просто обязаны улыбаться, внимать и кланяться. Вспомните – разве среди ваших начальников не было таких, с которыми совершенно не хотелось общаться, но вы делали вид, что вам нравится с ними работать?

Чтобы понять, насколько хорошо или плохо у вас с этим обстоят дела, стоит найти независимых экспертов. Друзья и родственники не подходят, хотя их замечания советую тоже выслушать: а вдруг они скажут вам правду? Сама бы я, если честно, этого никогда бы не сделала – в семье лучше только хвалить друг друга, ведь мир и так достаточно жесток. У каждого человека должен быть настоящий тыл, где его всегда поддерживают, понимают и слушают. Но это тема другой книги. 😊

Так откуда же взять независимых экспертов и как понять – хороши вы в общении или нет? Конечно, случайный попутчик в самолете и в поезде тоже может быть экспертом, как и толпа народа вокруг вас на вечеринке одноклассников. Но! Скажу честно: каждый из нас сам знает свои ошибки, в том числе и коммуникативные. Мы сами можем быть экспертами, если попробуем внимательнее понаблюдать за тем, как на нас реагируют. К вам подходят пообщаться те, кто не зависит от вас? Как реагируют на ваше предложение назначить встречу те, кто выше вас по должности, и те, кто вровень с вами? Что говорят не слова, а глаза тех подчиненных, которых вы пытаетесь убедить в своей правоте, но явно не пре-

успели в этом? Уверена: как только вы всерьез озаботитесь проблемой самоидентификации как успешного или – пока! – не слишком успешного коммуникатора, можете считать, что первый шаг к успеху уже сделан.

А второй шаг – это работа над ошибками.

## **Часть 2**

# **Можно и нужно. Всем и всегда**

Общение бывает таким разноплановым, что сначала я хотела включить в эту часть несколько разделов: публичные выступления и презентации, общение один на один с боссом и с подчиненными, общение в ситуации, когда вокруг вас много людей и вам катастрофически не удастся уделить внимание сразу всем – тем, кто хочет общаться с вами, и тем, с кем надо пообщаться вам...

Но потом я подумала: самые разные виды коммуникации подчиняются некоторым общим правилам... И поэтому рискнула изложить свои 33 «можно». Начинаются они с правил «как говорить» и заканчиваются правилами «как действовать».

# Правило 1. Определить свою цель

Все начинается с цели. Мы точно знаем, что должны выступить или должны подойти к какому-то человеку, и начинаем действовать. То есть начинаем говорить или подходим к кому-то, «дергаем за рукав», и все это прежде, чем сами ответим себе на вопрос: собственно говоря – а зачем? В чем моя цель? Чего именно я хочу: обратить на себя внимание, повернуть ход дискуссии в другое русло, познакомиться, сказать комплимент, рассказать этому человеку о своем новом проекте?

Если цель не определена, ничего хорошего не получится. Как ни странно, ваши слушатели или собеседники почувствуют ваши сомнения и поймут, что у вас нет продуманного заранее «сценария» разговора. Представьте, что на каком-то торжестве к вам подходит уважаемый человек и начинает «грузить» подробностями своей жизни и работы, в то время как вам это совсем неинтересно и даже, может быть, неловко слушать.

Ваш собеседник подошел к вам просто так, не имея цели? Тогда у вас сразу появляется четкая цель – прекратить общение под любым благовидным предлогом и сбежать. Знакомая ситуация? А теперь повернем ее, но уже с фокусом на вас. Вы видите знакомое приятное лицо, вам хочется подойти. Вы пока сами не знаете, зачем, но хочется. Вроде бы

что плохого? Плохо то, что даже если вы выкарабкаетесь из невнятного вежливого диалога, у вашего собеседника останется неприятное чувство, в результате чего может выработаться рефлекс избегать встреч с вами.

Поэтому думайте о цели. Рассказать о новом проекте? Да! Но коротко, четко, внятно. Представиться и предложить партнерство? Да! Но весело и опять же коротко. Цели могут быть разные:

- дать нужную информацию;
- произвести впечатление;
- поддержать компанию;
- повести за собой (для публичных политиков это всегда главная и единственная цель).

Но помните – она должна быть только одна, и вы сами для себя должны четко ее определить.

Цель ясна? Теперь надо подобрать слова. Но они будут зависеть от трех важных составляющих: аудитории, формата, момента.

## Правило 2. Узнать аудиторию

Если вы хотите, чтобы вас слушали, то запомните раз и навсегда – люди готовы слушать только про самих себя. Если «не играете на поле» собеседника, то вы ему не интересны. Поэтому вы должны знать, кто эти люди или этот человек. Почему они будут вас слушать? Зачем им, ему, ей это надо? В чем их интерес?

Ваша цель – рассказать о новом проекте и предложить партнерство конкретному лицу? Тогда надо сразу подумать, что он от этого партнерства выиграет. Какую наживку вы можете предложить этой рыбе? Ведь на голый крючок, как известно, рыба не бросается даже с голодухи. А наживкой может быть только конкретный интерес конкретных людей.

В эпоху Интернета найти сведения о любом предприятии или человеке очень просто. Но я бы посоветовала собрать информацию из нескольких источников и говорить только то, в чем вы абсолютно уверены. Много раз ко мне обращались как к собственному корреспонденту Российского телевидения, хотя к тому времени я не работала там уже несколько лет. У меня самой тоже случались такие досадные недоразумения. В результате вместо обсуждения конструктивной идеи приходилось «извиняться и кланяться».

Будьте осторожны с именами, должностями и званиями. Здесь ошибки и вовсе неуместны. Не каждый полковник лю-

бит, когда его называют генералом. И ни один полковник не потерпит, если его назовут лейтенантом. То же самое и с гражданскими.

Итак, обязательно узнайте, кто перед вами и каким образом можно заинтересовать этих людей. После определения цели общения это первый и очень важный вопрос. Но далеко не единственный. Для успешной коммуникации нужно еще строго придерживаться формата.



# Правило 3. Придерживаться формата

Формат – это не только хронометраж. Это жанр, в котором проходит коммуникация. Собрание, круглый стол, мозговой штурм, выступление на конференции, частное короткое общение – все это разные форматы. И не дай бог вам перепутать стиль и интонацию общения, то есть попасть не в свой формат. Вы сразу выпадете из общего сценария и (в случае, если это не придумано вами специально) не сможете достичь своей цели, потому что никто не воспримет вас всерьез.

Есть форматы, которые требуют специальной церемонии приветствия, например защита диссертации. И как бы иронично вы к этому ни относились, надо обязательно сказать все положенные высокопарные слова в адрес председателя, оппонентов и руководителя. Иногда топ-менеджеры и чиновники соглашаются принять участие в каком-то событии, не уточнив заранее формат. И попадают впросак. Нельзя мэру выступать семь минут (даже с очень хорошим докладом) перед началом большого детского праздника. Просто не тот формат. Нельзя во время презентации читать перед своей командой доклад с листа, а потом односложно отвечать на вопросы. Надо понимать, что этот формат требует другой интонации – дружеской встречи, разговора на равных.

Кроме того, формат – это еще и ваша одежда. С ней тоже можно попасть впросак, оказавшись в деловом костюме сре-

ди туристов у костра или в кроссовках и джинсах среди нарядной молодежи, лучших выпускников школы. Я бы сказала так: формат – это жанр, как в кино или книгах, а в широком смысле слова это еще и выбор правильного дресс-кода – для вас лично и для вашей коммуникации.

Формату можно и нужно следовать. Но можно поступить иначе – установить его самому. Обычно люди очень хорошо реагируют, если кто-то в зале просит слова и заранее сообщает, что это будет реплика. Ведь все знают, что формат реплики предполагает короткое, свежее и яркое выступление. Я всегда советую любому оратору на любом выступлении сообщать аудитории, каков будет формат общения и главное – какова роль участников встречи, которую предполагает сам спикер. Ждет ли он вопросов, будет ли интерактив, надо ли достать ручки и бумагу? Это лекция, семинар, деловая игра, тренинг? Когда люди понимают особенности формата, им приятнее и веселее работать в унисон с лидером.

Выбрана цель, изучена аудитория, но есть и еще один момент, который так и называется «момент». И он тоже чрезвычайно важен.

## **Правило 4. Ловить момент**

Меня всегда удивляет, когда ведущий во время прямого эфира на телевидении делает вид, что в студии все в полном порядке, хотя зрители только что видели своими глазами, как упал фрагмент декорации или грохнулся микрофон, или противная муха перелетела от одного героя программы к другому, стараясь попасть в кадр. Хороший телеведущий всегда обыграет такое происшествие, и слово «обыграет» имеет двойное значение: он использует момент и одержит победу. Если вам предстоит важная встреча с нужным человеком или публичное выступление, а все вокруг обсуждают внезапный снегопад, или только что объявленные санкции против России, или страшное ДТП с участием известного лица, или, наоборот, что-нибудь веселое и курьезное (что, к сожалению, бывает гораздо реже), – вы обязательно должны использовать свежую информацию в своих целях. Так, в аудитории можно зачитать новость вслух и предложить обсудить ее после выступления или общения, можно вставить ее в свое сообщение, особенно если выбранные вами факты имеют хоть какое-то отношение к теме вашего выступления. Но не молчите и не делайте вид, что ничего не происходит, если люди горячо и эмоционально обсуждают что-то важное. Я советую использовать даже такие моменты, когда лучик солнца вдруг заглянет в зал или в фойе перед

вашей презентацией вынесут шампанское... Вспомните, как известные вам мастера общения грамотно и сочно используют такие моменты, добиваясь веселой и благодарной реакции окружающих. Почему бы не повторить этот опыт?

## **Правило 5. Втягивать людей**

Общение не может быть и никогда не бывает односторонним – на то оно и общение. А коммуникация – это общение с определенной целью, когда вы хотите добиться какого-то результата, решить проблему, пусть и не в один шаг, не сразу. И для этого недостаточно изучить аудиторию, поймать нужный момент и соблюсти формат. Надо обязательно вовлечь своего собеседника или слушателей в ваше общение.

У каждого человека всегда есть много разных мыслей и планов. Существует сотни внутренних радиочастот, на которые каждый из нас переключается мгновенно. Наши родители, дети, здоровье, деньги, планы на отпуск, отношения с любимым человеком... Воспитанные люди давно научились смотреть вам в глаза, вежливо улыбаться и при этом... не вникать в ваши слова, а думать исключительно о своем. Но в нашем распоряжении есть надежный тумблер – переключатель в виде интерактивного вовлечения людей в суть нашего сообщения.

Если в зале много народа, я советую провести быстрое голосование. Можно дать несколько ответов на выбор. Если в зале молодежь или дети, то надо организовать игру и приготовить призы для победителей. Для коллег можно сделать слайды в виде загадочных рисунков или непонятных цифр и предложить людям поразмышлять на тему, что это такое и

какое отношение эти картинки имеют к вашей общей работе. Комплимент собеседнику – тоже хороший способ привлечь его внимание, так как люди всегда слушают, когда говорят о них самих. Но отличайте хороший комплимент от дежурного! И тем более научитесь отличать искренний комплимент от грубой лести.

На семинарах я советую своим ученикам обязательно включать в структуру презентации интерактивное общение с залом. Без этого сегодня нельзя. Однако будьте осторожны и заранее подумайте, какой вы хотите задать вопрос и можно ли ответить на него однозначно. Иначе голосование рискует провалиться. Избегайте подробных разговоров с кем-то из слушателей, если этот человек не входит в круг ваших прямых интересов. Чересчур активным людям обещайте пообщаться после вашего выступления. Интерактив – мощное современное оружие, но стрелять из него надо точно в цель и не так часто, как хочется. Это скорее пистолет, чем пулемет.

## Правило 6. Задавать вопросы

В части, посвященной «НЕЛЬЗЯ», мы уже говорили о пользе вопросов. Но это настолько острая тема, что к ней стоит вернуться. Я знаю немало людей, которые предпочитают отвечать на вопросы, но редко задают их, и это большая ошибка. Собеседники должны чувствовать ваш искренний интерес к ним. Удачно продуманные вопросы позволяют вам устанавливать более тесные и надежные контакты с людьми.

Есть дежурный американский вопрос: «Как дела?» И такой же дежурный ответ: «Спасибо, все хорошо», с вариантами «Прекрасно», «Лучше других» и даже – «Не дождетесь». Все эти «Как дела?» и «Как жизнь?» уже стали частью нашей культуры, и я считаю, что это вполне нормально и ничуть не вредит нашей культурной аутентичности. Однако подобные вежливые вопросы – это как простой кивок в сторону человека. Если же мы хотим выстроить более глубокое общение и к тому же у нас есть определенная цель, то надо продумывать вопросы заранее, тем более что они могут быть очень разными. Одни раздражают, другие радуют. Раздражают те, на которые не хочется отвечать, потому что не хочется тратить время на изложение информации, которую легко найти в Интернете. В качестве примера приведу три вопроса, которые мне сотни раз задавали разные журналисты:

Зачем вы создали Школу телевизионного мастерства?  
Как вы сочетаете работу и семью?  
С какой целью вы пишете книги по риторике?

Отвечать на них не хочется, так как люди не потрудились собрать вполне доступные сведения заранее. Возникает стойкое ощущение, что их просто отправили задать эти вопросы, а сами они не испытывают ни малейшего интереса к теме разговора. Но если человек потрудился разузнать информацию, обдумать ее, и у него возник вопрос, действительно требующий разъяснений, то это всегда вызывает уважение и доверие, и, что самое главное, желание продлить общение сверх оговоренного заранее регламента. Вопрос должен удивить, даже раззадорить. Вопрос должен вызвать желание объясниться, а иногда и оправдаться. Например, те же самые вопросы ко мне как к создателю телевизионной школы и маме троих детей можно переформулировать таким образом:

Ваша школа появилась в Нижнем Новгороде, хотя региональные тележурналисты всегда предпочитали учиться в Москве. Это было сделано специально или вынужденно?

У вас трое детей, но ни один из них не выбрал профессию тележурналиста, несмотря на то что все трое – успешные коммуникаторы. Вы были против?

Можно ли научиться по вашим книгам, и приобрести ре-



альные навыки, или для этого необходимо пройти живой тренинг? Вообще бывают книги-самоучители или нет?

Надеюсь, вы почувствовали разницу между первой и второй группой вопросов. Старайтесь зашивать внутрь вопроса интересную информацию о человеке. Сталкивать полученные сведения с его/ее интервью или какими-то новыми фактами. Только тогда высекается искра, и в глазах собеседника вспыхивает огонек интереса. Хороший вопрос – это пьеса, хороший вопрос – это провокация, но не обидная. Нужна предварительная подготовка и сбор нужной информации.

И еще один важный момент: старайтесь не затрагивать сферу частной жизни тех людей, с которыми общаетесь, особенно если не уверены, что хорошо знаете их биографию. Помню, как однажды на пресс-конференции одного известного продюсера спросили: почему вы не женаты? Надо было видеть недовольную гримасу на его лице. Последовал ответ: «Кто вам сказал? Я женат». Все знали, что это неправда, но внутренне признали право человека на частную жизнь. После этого вопроса атмосфера в зале изменилась, и пресс-конференцию довольно быстро свернули.

Другой пример. Женщина в возрасте радостно сообщила на семинаре, что у нее ребенок пошел в первый класс, и все дружно закричали: «Это ваш внук?» А это был сын, поздний, долгожданный ребенок. Было очень неловко.

Будьте аккуратны и, если хотите рискнуть и перейти на

разговор о личном, заранее перепроверьте факты биографии собеседника. Но лучше все-таки не рисковать.

## Правило 7. Искать метафоры

Деловое общение построено на использовании одних и тех же слов, причем даже в рабочем сленге есть своя мода, свои тренды. То все как один говорят «скажем так», то все называют друг друга стертым словом «коллеги», то почти в каждом предложении звучит «на самом деле» и т. д. Наши уши и наш разум устают от одних и тех же слов, смысл которых из-за частого употребления стирается. К тому же мозг человека имеет две половины – логическую и фантазийную, креативную. Логическая – это цифры, факты, бумаги и решения, стратегия и тактика, деловая переписка, общение в течение рабочего дня и т. д. Однако творческий подход, фантазия, умение нарисовать картинку словами – это важный элемент человеческого общения. Черчилль считал, что хорошей речи без хорошей метафоры не бывает. Я совершенно согласна с этим и не могу не удивляться тому, как трудно дается упражнение на поиск метафор слушателям наших семинаров по риторике. Например, я прошу придумать сравнение, которое помогает понять суть их работы (в банке, научном институте, корпорации). И, как правило, слышу в ответ что-то о футбольной команде или корабле в открытом море. Эти слова я прошу записать на бумаге, и в финале занятия участники грустно смеются над убожеством своей фантазии. Материалом для метафор может служить живая при-

рода, мир кулинарии, мир космоса и даже любые бытовые дела, такие как строительство дома или уход за младенцем. Главное – приучать свой мозг к поискам сравнений и точных ярких слов.

Стоит вам перебросить в своем выступлении мостик от мира вашей профессии к другому, внешнему миру, и людям многое становится понятнее, так что вам не придется тратить массу слов и усилий, чтобы разъяснить свою мысль. Недавно один молодой человек, который устал от работы в страховом бизнесе, сказал мне, что чувствует себя неверующим священником в церкви, причем «люди этого не замечают и несут ему крестить младенцев и отпевать покойников». Сильная метафора! Сразу становится понятно, насколько неуютно чувствует себя человек на своей работе. Или другой пример: страна прониклась сочувствием, когда Путин сообщил, что он «пахал» в качестве президента, «как раб на галерах». При любом отношении к Путину с этим утверждением трудно спорить, и оно впечатляет. Так что ищите. Включайте вторую половину мозга – сначала у себя в поисках нужной картинki-сравнения, а потом – у ваших собеседников. И тогда они смогут не просто понять ваши слова, но и увидеть их.

## Правило 8. Уметь представить себя

Есть две ошибки, которые обычно совершают, представляя себя, и обе они – серьезные. Первая – когда человек долго рассказывает о себе, и прежде всего – о своих заслугах и подвигах, как будто уговаривая публику уважать его резюме! И вторая, когда он, наоборот, не считает нужным что-либо сообщить о себе, так как, по его мнению, все и так должны знать и уважать его.

По моему мнению, нужно иметь некую легенду о себе самом, основанную, конечно, на реальных фактах биографии, а далее – в зависимости от аудитории, формата, момента и главное – от цели общения – надо уметь представить себя и сделать это максимально точно. Лучший способ самопрезентации – самоирония. Например, замечательный телеведущий и умница Александр Пушной представил себя журналистам как физик-неудачник и пояснил, что родился и вырос в новосибирском Академгородке и ему суждена была научная карьера. Вроде посмеялся над собой, снизил планку, а на самом деле выиграл, потому что в России нет человека, который не знал бы о существовании сибирской физической школы.

В общем, даже если вы относитесь к себе очень серьезно, ищите нужные слова – постарайтесь все же не хвастать и не давить на публику мощью побед, регалий и достижений.

Гораздо интереснее рассказывать об успехах через провалы и представлять себя как Александр Акопов, который любит цитировать Сократа: «Я знаю только то, что ничего не знаю». В последнее время я советую делать короткие самопрезентации, отвечая на три вопроса: мои достижения, мой девиз, мой проект-мечта. Получается свежо и сжато. Особенно когда на первый вопрос отвечают так: «Я жив, здоров и востребован» или «Я оправдал надежды своих родителей». Зал улыбается, и всем приятно. Самоирония – орудие сильных и уверенных в себе людей.

## Правило 9. Держать паузу

Пауза – очень важный инструмент, но его надо уметь использовать. Бывают паузы растерянности, когда молчание затягивается и всем становится неловко, бывают паузы дисциплинарные, когда хороший педагог или модератор перед началом урока или совещания дает всем возможность удобно устроиться, достать все необходимое и подготовиться к работе. Наконец, бывают паузы, которые помогают держать интригу в рассказе, особенно если слушателей ждет неожиданный финал и кульминация достигла высшей точки кипения. Вы можете даже усилить эффект, повторив последнюю фразу: лодка мчится на скалы, рядом только дети, весло утонуло, рассчитывать не на кого... Эта пауза добавит рассказу яркости и заставит слушателей трепетать от ужаса, а потом от восторга, когда все страшное окажется позади.

Паузы нужны даже просто для того, чтобы слушатели успевали усваивать материал. Это как диктовка трудного текста, когда надо успеть и записать, и подумать над правилами грамматики. Не надо тараторить – это утомляет и отпугивает. Пауза помогает оратору выглядеть увереннее. Запишите на диктофон свой тост или новогоднюю речь, проследите – вы держите паузу в нужных местах? Иногда только она стимулирует людей на аплодисменты. Это хорошо знают публичные политики и чиновники высоких рангов. Там,

где вам требуется подчеркнуть важность сделанного, надо обязательно прибавить эмоций в голосе, поднять интонацию вверх и замереть, дав этой паузой знак, что пора аплодировать и выражать восторг.

Пауза может быть инструментом интерактивного общения с аудиторией или собеседником, даже если вы не просите ответа на конкретный вопрос. Например, вы спрашиваете: как вы думаете, сколько людей голодает на планете Земля? И держите паузу. А потом даете ответ. Но за время паузы слушатели уже успели задуматься над этим вопросом и даже прикинуть примерные цифры, поэтому вашего ответа на поставленный вопрос они ждут с нетерпением и особым вниманием. А если бы не было паузы? Был бы просто поток сведений, который люди могут воспринять с интересом, а могут спокойно пропустить мимо ушей.

Если вы имеете дело с трудным собеседником, которого хотите уличить в неправде, но не желаете говорить резкие слова и пускаться в излишне эмоциональные диалоги, можно использовать паузу как идеальный вопрос. Например, вы спрашиваете человека, который всегда опаздывает: мы договаривались, что вы будете приходить на работу к 10 утра. Вам это удастся? Он будет врать и изворачиваться, а вы будете держать паузу и спокойно смотреть в глаза собеседнику. Естественно, у вас на столе уже лежит доклад о реальном выполнении обещания этого нерадивого работника, который продолжает опаздывать каждый день. Но вам не надо ничего



говорить, вам надо уметь держать паузу. И поверьте, человек начнет каяться и просить прощения. Фактически без каких бы то ни было действий с вашей стороны произойдет именно то, чего вы хотели.

## **Правило 10. Использовать существительные и глаголы**

В последнее время я почти что возненавидела прилагательные. Дело в том, что людям очень редко удается найти точное и свежее определение, и они привычно пользуются избитыми словами: «замечательный», «прекрасный», «удивительный», «уникальный», «эксклюзивный», «хороший», «потрясающий», «ужасный», «впечатляющий». И даже – о ужас! – «волнительный»! На одном из семинаров мы провели эксперимент. Я попросила участников, приехавших из разных регионов России, за полторы минуты рассказать на телевизионную камеру об их городе. По моей просьбе его название они должны были раскрыть только в последней фразе, а до этого описать город такими точными и яркими словами, чтобы немедленно захотелось приехать туда и увидеть его своими глазами. Эти выступления мы записывали наедине с каждым слушателем, и результат они могли увидеть только тогда, когда собрались все вместе в учебном классе после окончания записи. Каков же был их ужас, когда выяснилось, что одними и теми же словами они рассказывали про Магадан, Кострому и Саратов! Во всех рассказах фигурировал «гостеприимный солнечный город с улыбчивыми жителями, уникальной природой и разнообразными народными промыслами». После того как все оправились от потрясения,

я попросила написать на листке бумаги 20 существительных, то есть найти 20 точных слов, которые нарисовали бы картинку, и мы могли бы ее увидеть. Дело в том, что существительные – это как краски на холсте вашей речи. Возникают детали, ассоциации, а самое главное – включается креативная, фантазийная часть мозга, а не только структурно-логическая. Слушателю и собеседнику всегда приятно, когда он может легко представить себе картинку. Это как проглотить витамин радости. Мы устаем от рассуждений, фактов, цифр и необходимости логически думать и анализировать. Хочется фантазировать и воображать. И именно такую возможность дают существительные. Итог нашего семинара был замечательным. Я до сих пор вспоминаю рассказ про Магадан: «холодное Охотское море, резкий ветер, который сдувает с ног не только ребенка, но и взрослого человека. Огромные стаи корюшки, которую ловят тазами, а потом варят и жарят, и запах стоит на весь город. Печально знаменитые страшные лагеря и тысячи людей, которые могли уехать, но не уехали. Невероятные краски осени, таких в центре России не бывает: ярко-желтый, ярко-красный, ярко-зеленый – даже глазу больно». А про Кострому мы услышали совсем другие слова: белые грибы, Илья Муромец, леса и болота, тихая размеренная жизнь, один большой супермаркет и один современный кинотеатр на весь город.

Я видела глаза людей в тот момент, когда они слушали эти короткие и яркие рассказы-картинки. А потом взя-

ла несколько томиков стихов разных хороших поэтов, и мы вслепую выбирали книгу, страницу, строчку и удивлялись, как много в музыке стихотворения существительных, а если есть прилагательные – насколько точно они подобраны. И, наконец, читая Вознесенского и Маяковского, мы вспомнили о существовании глаголов. Глаголы не помогают в создании картины мира, но зато они зажигают, возбуждают, мотивируют, меняют... Глаголы – это, как известно, побуждение к действию. Это почти приказ: «Читайте, завидуйте...»

Я заметила, что хорошая презентация, особенно если она короткая, подразумевает использование существительных в самом начале и глаголов – в финале речи. И это понятно, так как существительные помогают увидеть картинку и вовлекают аудиторию, а глаголы мотивируют к действиям: «Вы все поняли? Так давайте действовать! Через неделю соберемся и, я уверен, увидим большие перемены!» При этом глаголы в вашей последней реплике должны быть тщательно подобраны, и вы должны уметь сделать на них акцент.

Надо уметь подавать блюдо из изысканно подобранных слов как ваше фирменное. То есть держать паузу, правильно интонировать, менять темп речи и громкость голоса. Надо уметь выделять те самые слова, на которых, как на сваях, держится ваше сообщение.

Мы уже говорили, что чем короче и точнее звучит ваша речь, тем больше шансов, что вас будут слушать и воспринимать именно так, как вам хочется. Существительные

и глаголы позволяют заметно сократить время выступления и делают вашу речь гораздо более яркой и точной. Например, на многих презентациях и больших событиях ведущие, прежде чем дать слово какому-то человеку, начинают говорить дежурные фразы: «Это человек удивительной судьбы» или «Это уникальный и замечательный человек, который добился огромных успехов собственным трудом...». Всем неловко, и особенно герою. Гораздо точнее и современнее звучит перечисление фактов с обилием существительных: «10 учебников по бизнесу, 30 лет трудовой биографии от слесаря до профессора и более 10 000 учеников по всей стране. Это только то немногое, что мы знаем об Иване Ивановиче. Остальное он расскажет сам!»

## Правило 11. Говорить грамотно

Иногда человек говорит гладко, и голос звучит неплохо, то есть его приятно слушать и легко понять. Но как только возникают повторяющиеся обороты, например «скажем так» или «на самом деле», слушать становится труднее, а уважение и интерес к собеседнику невольно падают. Еще хуже, если человек вдруг говорит слово «влазит» вместо «влезает» или «звбнит» вместо «звонит». Для многих людей такие грубые речевые ошибки – свидетельство низкой культуры, безграмотности. Я по своему опыту общения с журналистами знаю, что речевые ошибки и отсутствие образованности и культуры не всегда тождественны. Бывают устойчивые выражения, принятые в каком-то регионе. Бывают диалекты, наконец, бывает воспитание, когда в семье говорят именно так, и у человека возникает устойчивая привычка. Тем не менее иногда вы можете даже не почувствовать, что ваш рейтинг как спикера резко упал после неудачного слова или неграмотного выражения. Не каждый человек может сделать вам замечание, особенно если это ваш подчиненный или кто-то, кто заинтересован в дальнейших контактах. Однако за глаза ваши речевые ляпы обязательно будут обсуждать и посмеиваться.

Я знаю, что встречаются люди, которые прочитали тысячи книг и при этом делают ошибки в самых простых словах.

Есть такая болезнь, она называется «дислексия». На Западе к таким людям относятся бережно и пытаются корректировать этот недостаток. А есть и такие, кто бравирует тем, что говорит не так, как другие. Такие люди позволяют себе коверкать слова, употреблять «непарламентские» выражения или ставить ударения там, где хочется. Иногда это бывает очень стильно, и новизна ласкает слух. Но только в тех случаях, когда человек по-настоящему владеет русским языком, и его «новояз» – это как показательное выступление фигуристов, которые только что победили в классической программе. А вот если не умеете, не владеете, если у вас нет запаса слов, подобающего истинному носителю русского языка, то лучше все же говорить по правилам и не ступать на скользкую дорожку эксперимента со словом.

И еще не могу не сказать о штампах и канцеляризмах. Например, слово «мероприятие». Оно звучит скучно и официально. Вполне можно найти синоним – «проект», «событие», «встреча». И ваше короткое приветствие участникам собрания будет звучать свежо и качественно. Я понимаю, что язык словно сам собой, невольно рядом со словом «событие» произносит «замечательное», рядом со словом «проблема» – «данная» или «сложная», рядом со словом «человек» – «удивительный», «уникальный» и т. д. Не произносите слова по привычке! Сделайте паузу, подумайте – нельзя ли найти более точное определение или, в крайнем случае, просто отбросить трафаретные прилагательные, оставив только суще-

ствительные. Поверьте мне – с этого момента вы претендуете на другое, более искреннее и живое внимание собеседников.



## **Правило 12. Опирайтесь на законы драматургии**

Иногда бывает так, что человек довольно красиво говорит и легко общается, однако люди не спешат к нему за советом и даже наоборот – по возможности избегают общения с ним. Так бывает, если мы не можем заранее спрогнозировать, к чему ведет речь этот человек, чего он хочет от нас. Вроде говорит неплохо, но все время хочется уйти. Это случается, если спикер не продумал структуру, а точнее – драматургию своего выступления.

Помните, как построены русские сказки? Однажды в одном государстве правил добрый царь-государь. Каждый день люди радовались, и все было у них хорошо. Но вдруг в один прекрасный день появился неподалеку страшный дракон. Государь послал войско, но дракон легко съел это войско целиком. Настали черные времена. Люди стали плакать и не знали, как им быть. Государь объявил, что отдаст свою дочь-красавицу замуж за героя, который победит чудовище. И далее... вы помните? Первый герой не сумел, второй не сумел, и только Иван-дурак нехотя и почти случайно решил нужную задачу и забрал невесту, коня и полцарства в придачу.

Примерно по такому же сценарию строятся удачные выступления или презентации: вот как обстояло дело, и почему это было хорошо тогда, и почему это надо менять сейчас.

Что именно является для нас драконом (проблемой), и кто может выступить в роли Ивана, и каков будет результат победы, в которой мы сами – естественно – не сомневаемся.

В целом структура выступления, построенного по правилам драматургии, выглядит очень просто: яркое начало, мощная кульминация и торжественный финал с победными фанфарами. Я всегда советую использовать в начале любой речи или при вступлении в любую коммуникацию такие ключевые слова и фразы-помощники, как «однажды», «приведу пример», «я вам расскажу историю», «я загадаю вам загадку», «начну с неожиданного факта» и др. Также хорошее начало может быть построено на умении посмеяться над собой. Если вы скажете: «Вчера я попал в дурацкую ситуацию», – вас все будут слушать. А вот если произнесете: «Этот год был для меня успешным», – я не могу гарантировать вам всплеск интереса у присутствующих.

Такие короткие драматургические конструкции подразумевают мгновенное включение внимания слушателей, потому что люди любят истории с завязкой, кульминацией, развязкой и неожиданным финалом. Знание драматургии позволяет оратору не торопиться выдавать ключевую идею (появление Иванушки-дурачка, который оказывается самым умным). Да, надо уметь поддержать интригу. Почти доказать невозможность решения проблемы (герои – неудачники), и только потом вот она, наша идея! Наш Иван во всей красе. Иногда я советую в самом финале еще раз напомнить, как

«все было плохо», чтобы люди оценили, насколько теперь все станет «очень хорошо». Прекрасная завязка может звучать так: «А знаете ли вы, что...?» Но дальше должны следовать действительно яркие и неизвестные факты и сведения. Если вы вступили в общение с кем-то, но при этом ваш разговор топчется на одном месте и не развивается ни в какую сторону, то собеседнику очень скоро станет скучно, и он покинет вас под любым предлогом.

Правила драматургии подразумевают неожиданные переходы от одной стадии истории к другой, и только такая структура держит собеседников в напряжении и в постоянном интересе к вам и вашему рассказу. Великий оратор Уинстон Черчилль еще в середине прошлого века говорил о необходимости тщательно продумывать яркие начальные фразы. Сегодня требования к началу речи стали еще выше, так как произошел информационный бум, и вам как оратору дается 20–30 секунд, не больше, чтобы зацепить слушателей и успеть перейти к главной теме сообщения. Топтаться на месте нельзя. Особенно в начале! Но я уверена, что яркий, мощный и неожиданный финал важен не меньше, а иногда даже больше, чем удачное начало. Запоминается последняя фраза. Именно она вызывает одобрительный смех и аплодисменты, а также желание подойти к оратору и продолжить знакомство. Зачастую последняя фраза – это квинтэссенция всего сказанного ранее. Иногда – как мы уже говорили – она состоит из глаголов, которые вызывают сильные эмоции. В

каждом конкретном случае надо искать свой вариант, но соблюдение правил драматургии – это закон вне всяких сомнений и вне всяких вариантов.

## **Правило 13. Подыскивать подходящее обращение**

В советское время все говорили друг другу «товарищи». Потом в ход пошли «господа» и последние 10 лет – «коллеги». При этом слово «уважаемые» перемещалось от «товарищей» к «коллегам», давно потеряв исконный смысл. К чему я об этом говорю? К тому, что надо очень хорошо подумать, прежде чем подобрать нужное слово в качестве обращения к аудитории. И конечно, делать это нужно с учетом нашей формулы: «аудитория – формат – момент».

Однажды я предложила на семинаре для руководителей Росатома попробовать обходиться без избитого слова «коллеги», и мы тут же услышали множество интересных вариантов: «росатомовцы», «господа семинаристы», и даже «родственники мои». Автор последнего обращения Александр Маркович Локшин в ответ на радостные улыбки соратников тут же объяснил: мы на работе проводим гораздо больше времени, чем дома, поэтому вы мне уже как родственники!

Найти правильное обращение к людям в самых разных форматах общения – и когда вокруг вас много людей, и когда вы обращаетесь к кому-то конкретно, – это очень ответственный этап хотя бы потому, что именно с обращения все и начинается. Удивить и порадовать собеседника – вот ваша задача.

## Правило 14. Шутить чаще

Я уверена, что сегодня нельзя выходить к людям, не подготовив заранее свежий анекдот или шутку по теме вашего сообщения. Кстати, свежий анекдот – это чудесная прелесть к любому разговору. Люди всегда благодарны, если им выпадает возможность посмеяться в свое удовольствие. Правда, хорошие шутки – это редкость, как и все хорошее. Иногда вам придется посидеть на соответствующих сайтах и перелопатить много ерунды и пошлости в поисках нужной фразы. Но оно того стоит. Жванецкий отлично объяснил в одной из своих реприз, как люди ценят юмор. Он привел простой пример. Если докладчик говорит серьезные вещи, но в зале кто-то его не слушает, то так все потихонечку и пройдет. А вот если докладчик пошутил, то все те, кто пропустил шутку, будут толкать локтями соседей и спрашивать: что он сказал?

Мы всегда завидуем тем людям, которые вызывают хохот и восторг публики. Особенно если человек умеет реагировать быстро! Так умеют шутить Дмитрий Нагиев, Иван Ургант, Дмитрий Быков, герои «Камеди-клуба». Песни Семёна Слепакова многие выучивают наизусть, как и одностопы Вишневского. Я давно заметила, что хорошая шутка всегда про нас всех. Просто человек говорит вслух именно то, что другие знают, а сказать легко и весело либо боятся, либо не

умеют. Либо и то и другое. Над кем смеетесь? Над собой смеетесь! Да я готова смеяться, если шутка звучит весело, необходимо и по-доброму. Ищите именно такие фразы, такие истории. Улыбайтесь сами и постарайтесь сделать так, чтобы вокруг вас улыбались другие.

Вот только что нашла новую: «Весь мир театр, а люди в нем... мечтают об антракте и рюмочке коньяка».

## Правило 15. Смотреть в глаза

Помните детскую игру в гляделки? Надо смотреть в глаза, не моргая и не отводя взгляда в сторону. Кто первый не выдерживает, тот проиграл. Очень полезное упражнение, в том числе и для взрослых, ведь наш взгляд имеет силу. Великие телепаты взглядом двигают предметы, и мы не знаем, как они это делают. Но мы точно знаем, что если нам смотрят в затылок, то мы это чувствуем.

Взгляд – жесткий и мощный инструмент. Если человек прячет глаза, опускает их в пол или поднимает в потолок – что-то здесь не так. Доверия не возникает. Или если ваш собеседник, как говорят в народе, уставится на ваше декольте или любую другую часть туалета, то вы моментально почувствуете неловкость и вам трудно будет вести разговор свободно и полноценно. Поэтому взгляд надо контролировать.

Хороший коммуникатор исключительно взглядом может добиться полного внимания аудитории. Люди оторвутся от своих гаджетов, перестанут рыться в сумках, если спикер уверенно и прицельно посмотрит в глаза каждому человеку в отдельности, но при этом будет держать всю аудиторию боковым зрением. Это возможно? Да, возможно и даже легко, если не бояться общаться глазами и понимать, что именно взгляды являются главным связующим звеном между людьми во время общения!



Я всегда советую приучать себя к тому, чтобы держать взглядом всю аудиторию, то есть всех людей поблизости, даже если вы разговариваете с кем-то одним и при этом смотрите своему собеседнику в глаза. Так поступают актеры, которые в огромном зале обращаются сразу ко всем зрителям вместе и к каждому в отдельности. Очень хорошо развивает боковое зрение умение фотографировать или снимать на камеру. Думаю, что и все мамы маленьких детей в совершенстве владеют умением видеть все мыслимые и немыслимые опасности для своего малыша в максимальном радиусе.

Спросите близких вам людей, каким образом вы общаетесь с ними глазами. Это важно узнать, так как в зеркале вы видите совсем не тот взгляд, что видят окружающие. Бывает взгляд надменный, колющий и неприятный. Бывает взгляд свысока, бывает подобострастный и лживый. Приятнее всего иметь дело с лучистыми, улыбчивыми и добрыми глазами, которые смотрят на вас дружелюбно и с интересом.

## **Правило 16. Приносить картинки и предметы**

Есть известное высказывание о том, что мужчины любят глазами, а женщины ушами. Но на самом деле все люди – визуалы, и лучше один раз показать какую-нибудь удачную картинку, чем пытаться подобрать слова, чтобы человек понял, о чем идет речь. Можно размахивать руками, рассказывая, сколько было собрано грибов или какую огромную щуку вы поймали, но однажды наш ученик показал на своем iPad фотографию джипа, доверху наполненного белыми грибами, – и зал ахнул. Если говорить о современных презентациях, то все тренеры по презентациям сходятся в одном – лучше подготовить одну понятную картинку, чем написать тысячу самых правильных слов. В общем, как говорится, лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать.

Иногда на семинарах мы даем упражнение «40 секунд наедине с боссом». Почти всегда выигрывает тот человек, который использует рисунок на доске или какой-то интересный предмет или демонстрирует с помощью гаджета любого размера нужную фотографию либо показательную схему.

Многие опытные педагоги приносят на семинары какие-то интересные предметы, которые позволяют объяснить тему доклада доходчиво и ярко: камень, добытый в урановых рудниках, или тарелку, сделанную из пальмового листа. Та-

кими тарелками до сих пор пользуются в современной Индии. И вот уже аудитория по-другому слушает про разницу культур и цивилизаций или про технологию производства обогащенного урана. Предмет делает разговор предметным (простите за каламбур), а любые ваши каракули на доске являются абсолютно эксклюзивным материалом, в отличие от подготовленных заранее слайдов, которые, как правило, смотрятся на огромном экране как размытое серое пятно.

## Правило 17. Удивлять фактами

Люди любят, когда им сообщают что-то удивительное и интересное, то, чего они не знали и рады узнать, то, что хочется пересказать другим людям. Иногда я предлагаю на своих семинарах игру под названием «Удивите меня и других». Надо сказать одну фразу, которая начинается со слов: «А знаете ли вы, что...» Сколько интересного мы узнавали от людей, которые только что казались такими скучными! Например, мы узнали, что в каждом человеке живет три килограмма живых бактерий, а у сороконожки вовсе не 40 ног, а в Сингапуре сажают в тюрьму за выброшенную на улице сигарету. Вы не знали? Я тоже! Вам интересно? Мне тоже. Эти короткие факты ярче любых эмоций, и надо уметь такую информацию находить и даже записывать в свой блокнот, если она может зацепить вашего собеседника. В прекрасном американском сериале «Новости» (The Newsroom) в самом начале первой серии в ответ на вопрос студентки: «Почему Америка – самая великая страна в мире?» – главный герой приводит удивительные факты, из которых следует, что США давно не являются самой великой страной. Когда я показываю эти кадры своим ученикам, они испытывают потрясение, потому что иногда факты оказываются убедительнее любых слов. Эмоции заряжают, но ненадолго, а чаще раздражают. А вот факты впечатляют. И с ними не

поспоришь. В Америке, как говорит герой фильма, больше всего заключенных и больше всего людей, верящих в ангелов. А вот с экономикой серьезные проблемы. И опять цифры – проверенные и надежные, выстроенные в логическую цепочку. Супер!

Ищите свежие яркие факты. Проверяйте и перепроверяйте их точность, сравнивайте несколько источников информации, но если вы уверены, что факты неожиданные, обязательно записывайте, запоминайте, используйте. В нашем обществе до сих пор ценятся образованность и компетентность. Факты – оружие тех, кто любит добывать знания и ценит их. Такие люди всегда вызывают интерес и симпатию, но не перебирайте. Не вываливайте на головы ваших собеседников сразу много цифр и сведений. Это утомляет. К тому же, если человека чем-то удивить, он обязательно захочет подумать над услышанным и окажется просто не готов переварить информацию в большом объеме и высоком темпе. Выбирайте самое интересное и самое яркое и будьте готовы в любой момент доказать, что ваши сведения абсолютно достоверны, а не взяты с потолка.

## Правило 18. Повторять удачные «фишки»

Есть хорошая русская пословица: «Повторенье – мать ученья». Если проанализировать, как пишутся современные книги «нон-фикшн» или бизнес-литература, то можно сразу заметить, что многие тезисы и правила повторяются и переносятся со страницы на страницу. Известно, что в Одессе за повторение шуток можно лишиться аудитории. Но это в Одессе! Наши юмористы и сатирики спокойно раз за разом произносят свои репризы перед разными аудиториями в надежде на то, что зрители разные. Ну а если кто-то пришел во второй раз, значит, готов снова посмеяться над удачной шуткой.

Я наблюдала за опытными и успешными коммуникаторами много раз и в разных форматах и давно заметила, что эти люди спокойно повторяют когда-то удачно найденную фразу или шутку. Если они могут предположить, что кто-то уже слышал от них эти фразы, то предваряют «фишку» словами: «обычно я говорю» или «как я недавно понял». И вроде придраться не к чему, и все довольны.

Умиравший Алексей Герман при монтаже своего последнего фильма «Трудно быть богом» специально несколько раз вмонтировал в ткань кино одни и те же кадры, объясняя же не, что людям надо много раз что-то показать, чтобы они

что-то поняли. Трудно не согласиться с мастером. Посмотрите, как устроен новостной телеканал *Euronews*, где одни и те же качественные сюжеты повторяются блоками. Если сюжет интересный, то зрители с удовольствием посмотрят его более внимательно, обращая внимание на какие-то важные детали. А еще они могут позвонить родным и знакомым и сказать: посмотри сюжет, очень интересно!

Ваши удачные фишки – часть вашего бренда. Владимир Познер много-много раз на лекциях по мастерству телеведущего приводил пример с министром обороны, который должен объявить войну какому-то государству и не собирается заранее сообщать об этом журналистам. Однако «документ лежит на столе таким образом, что репортер может сам прочитать его содержание». И Познер спрашивает: сообщать об этой сенсации миру или нет? Мы не будем обсуждать ответ на этот вопрос, но удивительно, что я сама слышала этот кейс не меньше десяти раз, и каждый раз мне было интересно. Это уже фирменное блюдо, без которого нет хорошего ресторана. И вы приходите снова и снова, чтобы испытать знакомый вкус, который вам нравится. Однако только на старом материале вы долго не продержитесь. Выигрывает тот презентатор или коммуникатор, который находит правильный баланс своих фирменных «фишек» и новых интересных фактов. А также новых «фишек», которые когда-нибудь обязательно станут фирменными.

## **Правило 19. Спорить только с собой**

За свою жизнь я успела убедиться в том, что никакая истина ни в каком споре не рождается. Зато рождаются обиды, ссоры и непонимание. Не надо спорить ни с кем. Надо спокойно выслушивать оппонента. Если вы не можете промолчать и спор является принципиальным, то так же спокойно скажите, что вы не согласны и готовы привести конкретные аргументы в пользу другой точки зрения. Но именно аргументы и факты, а не эмоции, которые только подкинут дров в пылающий костер спора. Люди любят стоять на своем и спорить до белого каления, если речь заходит о политике, или об экономике, или о воспитании детей. Есть такие темы, которые задевают людей за живое, особенно если их в чем-то постигла неудача и они завидуют вам и пытаются доказать, что все ваши заслуги или успехи – это потому, что вам повезло. А вот им не повезло.

Бывают и совсем другие мотивы. Было страшно наблюдать, как раскололась наша интеллигенция в тот момент, когда Крым внезапно снова вошел в состав России. Рушились браки, Facebook пыхтел и ломался оттого, что кто-то кого-то «отфрендил», а кто-то кого-то публично унизил. Для меня лучшее проявление демократического мышления – слова Вольтера: «Я не согласен с вашим мнением, но готов отдать жизнь за то, чтобы вы могли его высказать». Любую точ-



ку зрения, даже если она вам непонятна и неприятна, надо уметь выслушать спокойно и с пониманием. Не надо притворяться, что вы всегда и во всем согласны со всеми вокруг. Но вступать в спор с горячими головами я бы не советовала. Кто-то всегда должен быть умнее. Если вас спросят: согласны ли вы с высказанным мнением, тогда надо ответить – нет, не согласен, хотя эта точка зрения имеет право на существование. Однако я думаю иначе, и вот почему. И далее – изложить факты и соображения. Спокойно, коротко, аргументированно. Только так. Полезно спорить с самим собой, когда ищешь точное слово или готовишься к проведению сложной беседы с боссом или подчиненным. Полезно представить себе возможное возражение и заранее подобрать возможный ответ. А вступать в бессмысленный яростный спор с человеком, который не умеет слушать собеседника, – безнадёжное занятие. Пустая трата времени и нервов.

## Правило 20. Улыбаться!

На улыбку люди всегда отвечают улыбкой. Особенно если улыбка искренняя. Мечта многих работодателей – живые горящие глаза плюс улыбка во весь рот. С такими девушками и юношами приятно работать. Конечно, улыбка бывает обманчивой, а иногда люди улыбаются вовсе не от радости, а от стеснения или смущения. Есть и такие, которые подхихикивают чуть ли не после каждого слова, хотя при этом не говорят ничего веселого. Это признак зажатости, и в таком случае я бы советовала обратиться к актерским техникам расслабления: глубокому дыханию, специальной гимнастике и пр.

И все же я за улыбку! Она озаряет лицо лучше любых осветительных приборов. Если вы поглядите на собеседника или на слушателей с улыбкой, вряд ли они обидятся или расстроятся. Мы – нация мало улыбающихся людей. И это очень странно, ведь на Руси всегда любили побалагурить, посмеяться, пошутить. И в нашей стране так много сырых, серых и холодных дней. Не забывайте, что любимый миллионами Олег Янковский перед смертью оставил в гримерке записку, где были написаны слова его знаменитого героя Мюнхгаузена: «Улыбайтесь, господа! Улыбайтесь!»

## **Правило 21. Формулировать кратко**

Мы живем в век высоких скоростей и мощного потока информации. Любой человек, желающий что-то кому-то сообщить, ставит себя в ситуацию соперничества с Интернетом. Вы начали говорить что-то интересное, и на вас обратили внимание. Отлично! Теперь главная задача – говорить кратко, точно и весело, иначе потеряете внимание слушателей. Более того, вызовете досаду и раздражение. Нельзя быть вязким. Недавно прочитала в книге Дональда Трампа, что он стал ценить людей не только за их квалификацию и знания, но еще и за умение говорить кратко и решать вопросы максимально быстро.

Иногда на наших семинарах среди слушателей оказываются очень грамотные и красиво говорящие люди. Как правило, их недостаток – это неумение и даже нежелание говорить кратко. Они стараются держать интригу, рассказывают много интересных подробностей и теряют ощущение адекватного соотношения количества слов и объема информации, которую ожидает слушатель. Слов много, деталей много, но мысль развивается медленно, и люди нервничают, так как слушают уже только в силу хорошего воспитания, а не потому, что им интересно.

Один молодой человек на просьбу кратко рассказать биографию говорил около десяти минут. Потом посмотрел

запись, пришел в ужас, сделал новый вариант уже на восемь минут и опять удивился! Уложить свою биографию в полторы минуты он так и не смог. Таких людей иногда просто боятся спрашивать о чем-либо, потому что не хотят терять свое драгоценное время на то, чтобы выслушивать длинный монолог, пусть и качественный. Красноречие и способность хорошо формулировать мысли, к сожалению, не гарантия успеха. Человек должен уметь владеть искусством монолога в такой же степени, в какой и искусством реплики. Надо отслеживать реакцию слушателей и уметь быстро закончить любую историю, если их интерес гаснет. Учитесь говорить коротко, по возможности легко и весело. Сейчас время именно таких ораторов и коммуникаторов. Сейчас время не спича, а питча. Люди любят речь яркую и афористичную, когда каждая фраза – почти слоган.

## **Правило 22. Говорить «понимаю» вместо «нет»**

Как известно, министра иностранных дел Советского Союза Андрея Андреевича Громыко за глаза называли Мистером «нет». Он проводил в жизнь линию партии на отсеечение любых компромиссов с миром капитализма, и мы знаем, чем это закончилось. Но до сих пор в деловой и даже личной жизни жители России, на мой взгляд, слишком часто и легко говорят слово «нет», даже когда вполне можно сказать «да». Слово «нет» обижает, как хлопок дверью перед носом, как пощечина. Всегда надо давать человеку шанс. Если он принес вам проект очередного вечного двигателя, который изобрел сам и в который верит, – не стоит говорить «нет» и тем более смеяться. Есть замечательный способ, давно открытый в Америке и перенятый многими успешными коммуникаторами в России. Например, вместо «нет» можно сказать «понимаю». Это вас ни к чему не обязывает, зато человек получит поддержку и обретет надежду, а уж дальше ваше дело – встречаться с ним еще раз или избегать встреч. К вам пришли за повышением зарплаты, а вы не считаете, что этот человек заслуживает прибавки? Опять же скажите «понимаю», но не берите на себя никаких лишних обязательств. И человеку не обидно, и вы не перекрыли себе кислород. Слово «нет», как и слово «да», слишком определен-

ное. Это как черный и белый, а надо уметь пользоваться всеми красками.

## **Правило 23. Найти свой стиль**

Все мы разные, и это прекрасно. Правда, иногда подчиненные начинают подражать своему руководителю, причем они разговаривают с теми же интонациями, носят галстуки тех же расцветок и даже поддерживают «трехдневную» небритость, чтобы быть ближе к боссу. Честно говоря, не вижу в этом ничего плохого. Я давно знаю, что каждый класс похож на своего учителя, каждая собака – на своего хозяина, а иногда и наоборот. Тем не менее все мы знаем, что вожаком стаи и настоящим лидером может быть только тот, кто не старается кого-то копировать, а ищет свой стиль.

Думаю, это нормально, когда молодой человек проходит через все стадии: сначала подражает кому-то, кто ему нравится, затем набирается смелости и, пусть через ошибки, пытается изменить себя, и наконец – если повезет! – находит свой собственный образ. И тогда возникает человек-бренд, человек-стиль. Это заметно даже по визитным карточкам. Чем меньше слов на визитке, тем больше человек уважает свое имя. Собственно, некоторым людям кроме имени и контактов ничего и не надо указывать – ни должность, ни ученое звание, ни членство в разных академиях.

Я убеждена, что большинство людей плохо представляют, как выглядят со стороны, и для поиска правильного стиля, то есть для того, чтобы предъявить миру свои самые яркие ка-

чества, нужны грамотные эксперты. Повезло тем, кого окружают умные друзья и партнеры, которые могут сделать точное замечание и помочь поработать над огранкой себя. Надо слушать всех и все же поступать по-своему. Иногда действительно смелость города берет. Много раз люди создавали свой стиль не благодаря, а вопреки, нарушая все каноны. На эту тему есть много прекрасных историй от Коко Шанель до Ренаты Литвиновой. Каждый из читателей легко добавит к этим именам целый список ярких персоналий. А теперь подумайте о себе. С кем вас ассоциируют? Что отличает вас от других? Как можно подать это «блюдо» в виде желанного, фирменного, неповторимого?



## Правило 24. Обращаться по имени

Меня до сих пор удивляет, что в нашей стране даже молодые люди, когда им надо представиться, называют свою фамилию и только потом имя. То есть они говорят «Иванов Александр», а не «Александр Иванов». Это очень странно, если учесть открытость границ и прижившийся почти повсюду американский стиль общения: *My name is...* В Америке, да и в Европе, любой разговор, в том числе общение с приемщицей в химчистке или с налоговым инспектором, начинается со слов: «Здравствуйте, меня зовут Нина (Джон, Иван, Катя). У меня возникла проблема...» И так далее. У нас в стране, может быть, из-за плохой школьной традиции, когда учителя вызывают ребят к доске, называя исключительно по фамилиям, люди привычно ставят имя на второе место. Это неправильно, переучивайтесь. Вас никто не зовет по фамилии, кроме бухгалтера, когда вы ставите в ведомости свою подпись и получаете зарплату. Обычно люди обращаются друг к другу по имени, и это очень правильно.

Общение – процесс взаимный и потому требует взаимного уважения, поэтому если во время встречи вам кто-то задал вопрос с места, обязательно поинтересуйтесь, как зовут этого человека. Умение запоминать имена очень важно для хорошего коммуникатора. Я всегда советую: как только человек в ответ на вашу просьбу назовется, постарайтесь «сфо-

тографировать» его глазами и повторить про себя его имя. Таким образом я могу запомнить до 40 человек. Если забыли или не уверены, можете переспросить – ничего страшного. Если люди знают, как вас зовут (а вы должны позаботиться об этом), то и вы должны знать имена тех людей, с которыми вступаете в общение. Это не просто дань вежливости – это способ установить доверительный контакт и общаться на равных.

## **Правило 25. Делать комплименты**

Никогда не могла понять, почему многим людям это так трудно – сделать кому-то комплимент. Ведь всегда можно произнести пару ни к чему не обязывающих слов: «Привет! Классное пальтишко» или «Хорошо выглядишь», или «Рад видеть», или «Мы скучали без тебя». Услышать такие слова всегда приятно, а сказать их совсем не так сложно, как кажется. Хорошие коммуникаторы, как правило, люди приветливые и доброжелательные. Они расточают улыбки и комплименты. С ними приятно иметь дело. Но во всем нужна мера.

Есть люди, которые обожают купать в лести своих начальников, а на всякий случай и друзей начальников, и коллег. Лесть отличается от комплимента тем, что она всегда чрезмерна и притворна. Сразу вспоминается образ грибоедовского Молчалина. Лстец – это опасный человек, потому что лесть – мощное удобрение для тех, у кого повышенное самомнение и кто жаждет подтверждения своего величия. Настоящий комплимент хорош как элемент доброго человеческого общения и как реальный инструмент повышения мотивации сотрудников. Но если пользоваться только этим инструментом, то он производит обратное действие. Люди привыкают, расслабляются и не воспринимают конструктивную критику и серьезные замечания в свой адрес. Но у нас в

стране, на мой взгляд, много лести и мало комплиментов. Все слишком серьезны, напряжены и недоверчивы. Хотите слышать комплименты? Конечно, хотите! Хотите, чтобы они были заслужены и эксклюзивны, а начальник опять чем-то недоволен и гордится тем, что никогда никого не хвалит? Его уже вряд ли удастся переделать, а вот себя можно. Начните прямо сейчас. Скажите своей жене, ребенку или другу/подруге хорошие слова, идущие от сердца. В ответ получите радостную улыбку. Оно того стоит.

## Правило 26. Быть вежливым

Иногда вы можете потерять человека навсегда, то есть заставить его думать о вас плохо просто потому, что забыли поблагодарить его за какую-то услугу или прошли мимо, не поприветовавшись. Соблюдение элементарных правил вежливости требует внимания и напряжения. Это очень важные правила, которые выработаны столетиями и, видимо, все-таки нужны человечеству. Любой хозяйке обидно, если она приготовила обед, но не услышала «спасибо». Любому автору сценария, как и режиссеру, как и актерам, после того, как они отдали все силы какому-то проекту и, невзирая на плохое самочувствие или трудности в личной жизни, не подвели продюсера и, как говорится, выложились по полной, хочется услышать слова благодарности, а не что-то вроде того, что гонорар был хороший, так чего же еще?! Иногда ради комплимента и заслуженной благодарности люди готовы выложиться больше, чем за деньги. Любой женщине приятно, когда ей подадут пальто или открывают дверь машины. Но, к великому сожалению, россиянки не очень-то привычны к галантному обхождению. Они не феминистки, просто вынуждены делать все сами: сами принимать решения, сами за все платить, потому что иного не дано. Хорошо сказано в одной из пародий на известное стихотворение Некрасова: «Хотелось бы жить ей иначе, надеть сумасшедший наряд, но

кони все скачут и скачут, а избы горят и горят».

Однако не надо думать, что только мужчины бывают недостаточно обходительны и галантны. Наши дамы тоже пренебрегают правилами вежливости и этикета, особенно если вдруг становятся начальницами. Хорошо, если родители привили чувство деликатности и такта, понятие общей культуры и воспитанности. А если нет? Работать с авторитарной начальницей, которая не умеет относиться к людям как к равным, еще сложнее, чем с мужчиной-начальником. Если вы думаете, что вас не касаются эти призывы, то найдите в Интернете правила вежливости и этикета. Прочитайте хотя бы по диагонали, и обязательно найдется нечто, о чем вы забыли. Полезное занятие. К тому же вежливость сразу повысит ваш рейтинг как человека, умеющего общаться.

## **Правило 27. Ставить себя на место собеседника**

Это очень трудно и подчас невозможно – вникнуть в проблемы другого человека и представить себя на его месте. Но каждый из нас должен этому учиться. Ваш подчиненный опять опоздал и сбивчиво что-то объясняет про маленького ребенка и молочную кухню. Если это происходит каждый день, то может стать проблемой, а если это произошло лишь однажды, пожалейте человека, вникните в ситуацию. Мы все – не боги, и у каждого из нас есть неловкие воспоминания о том, как мы оказывались в неприятной ситуации и сами были тому виной. Хотя жалеть слишком часто, плакать вместе с работником и вникать в его проблемы слишком глубоко, конечно, не нужно, иначе вами будут манипулировать, и любой проект утонет в слезах и соплях, как дырявый челнок.

Другая ситуация: вы подходите на презентации к человеку, который вам нужен. Будьте очень внимательны и тоже постарайтесь поставить себя на его место. Может быть, он торопится, или ему/ей явно не интересна тема, с которой вы собираетесь подойти, или этот человек хочет пообщаться сейчас с кем-то другим, а вы оказываетесь досадной помехой. Как бы ни была важна и общественно полезна цель предстоящего общения, вы просто обязаны оценить ситуацию с точки зрения вашего потенциального партнера. И только потом при-

нимать окончательное решение – стоит игра свеч или лучше подождать другого момента и предъявить свою идею в другом формате.

Советую никогда не подходить к людям, когда они беседуют по телефону или куда-то торопятся. Им явно не до вас. Не рискуйте. Бывают и не столь очевидные обстоятельства, о которых хорошо бы узнать заранее. Например, человек только что пережил личную трагедию или его только что уволили с любимой работы. Вы можете невольно оказаться напоминанием о том, о чем он пытается забыть. В общем, вам нужно как можно больше информации и как можно больше времени на обдумывание, прежде чем вы сделаете шаг к общению как с теми, от кого зависите вы, так и с теми, кто зависит от вас.



## **Правило 28. Признавать свои ошибки**

Очень не хочется признавать свои ошибки, тем более всегда есть масса оправдывающих обстоятельств. Тут случилась болезнь, там перенесли сроки сдачи проекта, здесь подвел такой-то человек. И все это правда. Однако есть жестокая формула настоящего лидера – победа означает, что выиграла вся команда. А если случилась неудача, виноват только я. Существует множество замечательных фраз: «Кто не падал, тот не поднимался», «Без провалов нет успехов» и «На ошибках учатся». Легко сказать, но трудно пропустить через себя признание своей вины, особенно когда четко понимаешь, что ты сделал все возможное и невозможное для того, чтобы добиться успеха. Однако именно с признания своих собственных ошибок и спокойного анализа начинается путь к любой победе. Удивительно, но когда человек говорит: «Я сам виноват», все бросаются утешать его и готовы идти за ним в огонь и в воду.

Я точно знаю, что некоторые лидеры и топ-менеджеры используют этот прием именно как прием, а на самом деле вполне уверены в том, что никогда не ошибаются. Но гораздо хуже, когда человек, допустивший очевидную ошибку, настаивает на своей правоте и ведет себя как человек без греха и изъянов.

Гордыня, как и отчаяние, – один из семи смертных грехов,

И ОБ ЭТОМ СТОИТ ПОМНИТЬ.

## **Правило 29. Сохранять достоинство**

С одной стороны, трудно описать словами, как выглядит человек, который ведет себя достойно. В чем конкретно заключается секрет этого чудесного привлекательного качества, которому можно завидовать до бесконечности? Гордость – нет, не то. Она затмевает глаза и заставляет совершать ошибки просто потому, что человек хочет кому-то что-то доказать. Обладатель редкого и бесценного дара – чувства собственного достоинства – может быть простым инженером, а может – министром. Я встречала бомжей с удивительными личностными качествами, которые вызывали во мне уважение, и не хотелось уже ни возмущаться, ни плакать. Можно было бы предложить помощь, но не факт, что этот человек вашу помощь примет. Такие люди сами знают, на что они готовы пойти, а на что нет. Они ценят себя, но готовы ценить это качество во всех окружающих. Вот только не так часто оно встречается – чувство собственного достоинства. Наши уважаемые актеры дают разные интимные интервью разным желтым изданиям, охотно показывают свои туалетные комнаты и делятся подробностями разводов. Однако Вячеслав Тихонов, Олег Янковский, Михаил Ульянов, а также Константин Райкин, Евгений Миронов, Чулпан Хаматова почему-то не пускали и не пускают лишних людей в свою жизнь. Если они делают совершенно бесплатно что-то

для больных детей или для высокообразованной публики, то никогда не кричат об этом. А знаете почему? Не позволяет достоинство. За это и ценим, и уважаем, и восхищаемся. А иногда и завидуем. Достоинство может исчезнуть, если идти путем компромиссов и уговаривать самого себя, что это нужно для этого, а вот это для того-то. И вдруг – хлоп! – и уже непонятно, где ты сам, настоящий.

Для достойного человека всегда есть твердое «нет» и твердое «да», от которых он никогда не отступится. Но не надо путать это с принципами. Принципы – категория мертвая, а достоинство – категория живая, как настоящий природный родник. Думаю, все дело в намерениях, которые стоят за действиями людей. Действия могут быть одинаковыми, но совершаться ради выживания, самоутверждения или же из искреннего желания сделать людей ближе, а мир лучше. И от того, что лежит в основе поступка, сам человек и его восприятие другими в корне меняется. Например, кто-то самодовольно хвастает тем, как щедро он оказывает гуманитарную помощь, а кто-то делает то же самое анонимно – и чувствует себя иначе. И воспринимается иначе. И вознаграждается иначе. Наблюдайте за людьми, обладающими чувством собственного достоинства, говорите с ними, читайте их книги. Вы можете сделать для себя интересные открытия, которые многому вас научат и изменят вашу жизнь к лучшему.

## Правило 30. Быть позитивным

Хотим мы этого или нет, но такие персонажи, как ослик Иа-Иа или вечно грустный Пьеро, – совсем не те герои, на которых хочется быть похожими. А главное – с ними очень трудно общаться, потому что они во всем ищут повод для переживаний, а не для радости.

Каждое событие нашей жизни и каждый факт можно рассматривать с двух сторон. Это хорошо, потому что (то-то и то-то), и это плохо, потому что (то-то и то-то). И такие персонажи, как Буратино, Незнайка или Винни-Пух, вызывают улыбку и глубокое внутреннее одобрение, даже если они творят откровенные глупости и сами себе удивляются. Незнайка обидел всех своими стихами, Винни-Пух съел подарок, который нес другому, а Буратино нарушил обещание, данное отцу. Но все эти «преступления» сделаны ими в порыве познания жизни. И они готовы за них расплачиваться и сами казнят себя больше других.

Как хорошо иметь дело с людьми, которые заряжены оптимизмом и всегда рады жизни – как бы тяжело им ни было! Примеров вокруг нас – множество. Я не встречала людей, у которых не было бы в жизни серьезных проблем и поводов для переживаний. Но дело не в самих событиях, а в том, как к ним относиться. Оптимизм дает силы не только самому человеку, но и тем, кто его окружает. Жизнерадостные люди –

как аккумуляторы, которые подзаряжают всех вокруг.

Рыдать и плакать совершенно бессмысленно, жалеть себя бесперспективно. Всегда можно найти повод для переживаний, но лучше не искать. Мы притягиваем свои удачи и неудачи. Я не знаю, как научить оптимизму. Я много раз пыталась проделать это с самыми близкими людьми – как с родными, так и с учениками. Передать свой опыт невозможно. Приказать быть оптимистом нельзя. Но мой типичный глупейший совет – выпейте бокал красного вина и позвольте себе сделать то, что доставит вам радость (купить новое платье, вкусно покушать, посмотреть хорошее кино, встретиться с любимым другом) – оказался не таким уж бессмысленным. Люди начинают улыбаться, и проблемы решаются сами собой. Попробуйте, вдруг поможет? Мы появились на свет для радости. Разве не чудо, что мы родились? И жизнь прекрасна, не правда ли?!

## **Правило 31. Стараться закончить разговор первым**

Иногда после замечательной беседы, когда вам только что с улыбкой смотрели в глаза и с удовольствием вас слушали, собеседник вдруг резко поворачивается к вам спиной и, пробормотав «извините», устремляется к другому человеку, который для него в этот момент, очевидно, гораздо более значим. С вами такое случалось? Уверена, да. После этого испытываешь горькое чувство. Возникает ощущение бессилия, кажется, что окружающий мир полон притворства. Что делать? Надо учиться заканчивать разговор именно в тот момент, когда в глазах собеседника вспыхивает первая искорка нетерпения и беспокойства. Вы только начали говорить и не успели сказать ничего важного? Вы ждали этой встречи месяц, а может, и год, а может, и всю жизнь? Ничего страшного. Вам надо оставить о себе впечатление человека умного и самодостаточного. Я всегда советую заранее, сразу после короткого приветствия и представления спросить: «У вас найдется минутка для меня?» Но тогда надо придерживаться именно этого формата, и уже через минуту сказать собеседнику, что вы счастливы были познакомиться, но не смеете дольше его задерживать. Не надо говорить: «Я вижу, что вы торопитесь» или, что еще хуже, «Я думаю, здесь есть люди, которые интересуют вас больше, чем я». Этим вы постави-

те своего собеседника в сложное положение, и он как воспитанный человек просто обязан будет остаться разговаривать с вами. Естественно, это не будет способствовать выстраиванию дальнейших хороших отношений. Надо вести себя так, будто к вам тоже стоит очередь из желающих пообщаться, и вы еле-еле нашли минутку, чтобы сказать человеку комплимент и выразить свое восхищение. «Кстати, вот прямо для вас есть интересный проект, но, конечно, не здесь и не сейчас. Если позволите, я вам позвоню или напишу». Вряд ли вам откажут. Вы можете уже почти закончить разговор и неожиданно услышать в ответ: «Да что вы, мне очень приятно, я готов разговаривать прямо здесь и сейчас!» Тогда расскажите, о чем речь. И примите мои поздравления!



## **Правило 32. Благодарить и кланяться**

Бывают моменты, когда вы попадаете в ситуацию полной зависимости, и тут уж ничего не поделаешь. Заказчик всегда прав, клиент всегда прав, начальник всегда прав. Старые родители тоже всегда правы, как и маленькие дети. В такой ситуации не надо мучить себя и других, отстаивая свое право на свободу и на принятие разумных решений. Берегите свои нервы и нервы окружающих. Если вам нужен этот заказ, то надо делать работу так, как написано в техническом задании. Даже если его десять раз переделывают! Во время предварительных переговоров вы можете попытаться отстоять свои варианты, но как только решение принято, выбора у вас не остается. Надо уметь благодарить и кланяться. Конечно, это не означает бить поклоны до земли и купать заказчика в потоке лести. Мы уже говорили, что все люди интуитивно чувствуют и уважают в других силу духа и чувство собственного достоинства. И все же надо уметь благодарить и кланяться. Спокойно, вежливо, сохраняя за собой право оставаться при своем мнении и быть самим собой. Кстати, после любого выступления и даже самого короткого и официального общения надо уметь тоже вежливо поблагодарить и кивнуть, даже если вы остались недовольны собеседником или аудиторией. Ну а если ваше выступление идет как по маслу и на вас смотрят с восторгом, тут уж сам бог велит вам

сделать паузу, низко поклониться и вызвать этим гром аплодисментов. Это приятные, ни с чем не сравнимые моменты. Я счастливый человек, потому что так получилось☺, что у меня подобных моментов в жизни было очень много.

## Правило 33. Менять и меняться

Вы смотрели сериал про доктора Хауса? Надеюсь, что да. На мой взгляд, это один из самых сильных сериалов последнего времени. Психологически точный, с прекрасными диалогами и актерами. Главная мысль сериала – человек не меняется. Хочется подписаться под этим тезисом, так как каждый из нас знает, что с юного возраста человек проявляет много таких качеств, которые остаются с ним навсегда, хотя жизнь испытывает его на прочность. И все же – надо принимать изменения и меняться самим. Иначе можно очень быстро превратиться в неудачника и всю оставшуюся жизнь брюзжать на тему, как несправедлив мир и несовершенны люди.

Что менять, а что не менять? Как меняться? Очень трудно ответить на этот вопрос, ибо каждый ищет такие ответы самостоятельно. Знаю точно, что надо стараться жить сегодняшним и завтрашним днем. Больше общаться с теми, кто моложе. Опирается на тех, кто сопротивляется. Признавать ошибки и делать выводы. Не заикливаться на неудачах и не винить в них никого, кроме себя. Менять работу, менять спутника жизни, если ушло ощущение счастья. Менять страны и города. Это совсем необязательно случится именно в вашей жизни, но надо быть готовым к любым поворотам. Надо стараться любить жизнь не такой, какой вам хочется

ее видеть, а такой, какая она есть, и такой, какой она может быть завтра. Самое интересное в ней – это ожидание перемен и готовность победить любые обстоятельства ради того, чтобы быть счастливым и делать счастливыми других!

# Заключение

Ну вот, моя неожиданная книга появилась на свет очень быстро, потому что созрела уже давно. Но теперь неоконченная, длинная и подробная книга на ту же тему бьется внутри меня в истерике и спрашивает: «А как же я?» Думаю, идея использовать более развернутые тексты в виде приложения к мобильному устройству – лучший вариант.

Есть разные читатели – одни любят книги в виде афоризмов и тезисов, а другие – в виде спокойного и насыщенного текста с примерами, историями, комментариями.

Главное – «попасть» в своего читателя и не разочаровать его.

Я надеюсь, что мою краткую книгу полезных советов вы будете читать и перечитывать, дарить друзьям и «загружать» на гаджеты.

А я буду, как всегда, с нетерпением ждать ваших откликов на сайте OZON.ru и других книжных магазинов, на сайте издательства и, конечно, по адресу своей персональной почты [ninazvereva01@gmail.com](mailto:ninazvereva01@gmail.com).