

Марк Гоулстон

Я слышу вас насквозь (Часть_2)

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть
осуществлены только с согласия правообладателей.**

Часть третья

Двенадцать простых и быстрых техник достижения «покупки» и убеждения

Изучив базовые правила установления контакта с людьми, вы будете готовы к тому, чтобы взять на вооружение некоторые мощные инструменты для перемещения людей по циклу убеждения.

Применение приведенных в этой главе техник займет всего лишь минуты, но они могут в корне изменить ход бизнес-проекта, сделки, взаимоотношений или даже жизни. Добавьте их в свой коммуникационный арсенал, и вы сможете убедить тех людей, с которыми ранее и не надеялись установить контакт.

Я уже определил те ключевые моменты цикла убеждения, в которые вмешательство наиболее эффективно, но все это довольно условно. Вы можете применять предложенные техники в любое время, в любой ситуации, когда вашей целью будет склонить кого-либо к тому, чтобы он сделал «невозможное».

Техника 1

Неожиданный вопрос

Большинство самых интересных вещей в мире считались невозможными, прежде чем они были сделаны.

Луис Брандейс, судья Верховного суда США.

Результат: человек перестает просто слушать и начинает думать, переходит от «да, но...» к «да, конечно!».

Птицы летают, а люди — нет. Нельзя стать мультимиллионером, продавая книжки через Интернет.

Почему? Потому что все так говорят... ну или по крайней мере потому, что так было всегда. Все так говорят и так думают — до тех пор, пока кто-нибудь этого не сделает.

Если вы, к примеру, один из братьев Райт, или Томас Эдисон, или Джефф Безос — вам даже в голову не придет усомниться в реальности вашей цели. Проблема в том, что другие не особенно верят вам. Значит, ваша задача — перевести ваших сотрудников, клиентов, боссов, инвесторов или вашу семью из состояния «мы не можем этого сделать» в состояние «может быть, мы это сделаем» и далее в «давайте сделаем».

Много лет назад Дейв Хиббард, сооснователь Dialectix, научил меня одному из самых мощных трюков для поворота ситуации, когда вы находитесь в заложниках у людей, которые не могут продвинуться дальше «мы не можем». Он называет это неожиданным вопросом.

Этот метод применим к людям, застрявшим где-то между сопротивлением и слушанием и не готовым перейти к обдумыванию. Обычно они колеблются между страхом («это опасная идея, все провалится, а я окажусь виноват во всем») и апатией («может быть, идея и хороша, но мне кажется, это займет слишком много времени»). Если вам повезет, вы увидите хоть какой-то проблеск интереса («интересно, а вдруг получится? кто знает...»). Но без постоянного и настойчивого подталкивания ваша идея сама по себе никуда не сдвинется. Неожиданный вопрос и служит таким толчком.

Вот как это происходит:

Вы: Есть что-то такое, что сделать невозможно, но если бы вы сделали, то добились бы колоссального успеха?

Собеседник: Если бы только я бы мог сделать _____, но это невозможно.

Вы: Хорошо, что нужно сделать, чтобы это стало возможным?

Вот и все — два вопроса: «Есть что-то такое, что сделать невозможно?» и «Что нужно сделать, чтобы это стало возможным?».

Что особенного в этих двух вопросах? Они заставляют человека перейти от обороны (или из эгоистичной и оправдательной позиции) к открытости и размышлению. Эти вопросы заставляют нарисовать картинку, соответствующую вашему видению ситуации, и начать совместное обдумывание того, что нужно сделать, чтобы добиться воплощения этого видения.

Когда вы предлагаете людям рассказать вам о чем-то невообразимом, вы, по сути, заставляете их сказать что-то утвердительное. Например: «Да, я считаю, что это невозможно». И они невольно начинают соглашаться с вами. Они переходят от решительного «нет» к «да» или «да, но...». И если в этот момент вы согласитесь с ними и спросите: «Что нужно сделать, чтобы это стало возможным?» — они не смогут отказаться от сотрудничества.

Этот подход чем-то напоминает используемый в боевых искусствах прием, когда вы после нападения противника не отталкиваете его, а, наоборот, тянете к себе и тем самым выводите из равновесия. Это работает, потому что вместо сопротивления нападению вы отражаете его зеркально и как бы приглашаете. Как только это происходит, ваш собеседник переходит от сопротивления к размышлению, и у вас появляются шансы на успех.

Конечно, это не значит немедленную «покупку». Иногда первый ответ может быть враждебным: «Ну, хорошо, дайте мне бюджет в десять лимонов и штат в сотню человек, и мы без проблем уложимся в сроки». Но сохраняйте терпение, подождите некоторое время, и ваш собеседник еще раз задумается над вашим вопросом и захочет найти реалистичный ответ. Задавая такой вопрос, вы оставляете «царапину» в сознании человека, которую он инстинктивно захочет зашлифовать, а единственный способ сделать это — ответить на поставленный вопрос. И когда вы получаете ответ — вы добиваетесь своего.

Как можно использовать неожиданный вопрос в жизни? Его сила заключается в его гибкости: он работает в любой ситуации — в бизнесе или в личной жизни, когда улучшения жизненно необходимы, но вам

говорят: «Это невозможно». Вот два небольших примера.

Пример 1. Продажи

Менеджер по продажам: Есть что-то такое, что сделать невозможно, но если бы вы сделали это, то заметно увеличили свои продажи?

Торговый представитель: Если бы я мог убедить компанию X протестировать нашу систему начисления зарплаты, которая намного лучше, чем та, которой они сейчас пользуются, мы бы получили клиента совершенно нового для нас уровня.

Менеджер по продажам: Хорошо, что нужно сделать, чтобы это стало возможным?

Торговый представитель. Было бы здорово, если бы наш SEO поговорил с SEO компании X, потому что они близки друг другу по статусу. И, возможно, наши маркетологи могли бы найти способ пригласить SEO нескольких компаний — наших клиентов на эту встречу

Менеджер по продажам: Неплохая идея. Конечно, это непросто проверить, но вполне возможно.

Пример 2. Обслуживание клиентов

Директор департамента обслуживания: Есть что-то такое, что невозможно сделать, но если бы мы сделали, то значительно повысили бы удовлетворенность клиентов нашими продуктами?

Сервис-инженер: Иметь возможность залезть в мозги наших клиентов и научиться предсказывать, кто из них будет настоящей занозой после приобретения нашего продукта. Именно такие распространяют о нас отрицательные отзывы.

Директор департамента обслуживания: Что нужно сделать, чтобы это стало возможным?

Сервис-инженер: Можно попробовать попросить клиентов позволить нам звонить им через неделю после покупки нашего продукта, чтобы узнать, как он работает, и подсказать, как добиться от него наилучших результатов. Так мы выявим тех, кто имеет проблемы, и поможем их решить.

Директор департамента обслуживания: Отлично. Давайте так и сделаем.

Это очень просто и работает в любых отношениях: между сотрудниками, между боссом и работником и даже между работником и боссом. Кроме того, неожиданный вопрос отлично сработает и у вас дома.

Например, спросите свою супругу: «Что нужно сделать для того, чтобы нам проводить больше времени с детьми, не потеряв при этом в финансовом плане?». Или спросите подростка: «Что нужно сделать, чтобы

ты мог заниматься твоими любимыми видами спорта без риска получить серьезную травму?»).

Когда вы сделаете это, ваши собеседники решат те проблемы, которые вы считали неразрешимыми. Фактически они станут уже не проблемами, а их решениями, и горизонт новых возможностей будет бесконечен.

Полезная мысль

Попросите людей сказать вам, что они считают невероятным, и они снизят уровень своей обороны для того, чтобы подумать о том, что возможно.

Практические шаги

Попросите кого-нибудь на работе или дома назвать невероятную цель, которой хотелось бы добиться. Откликнитесь так: «Я с вами согласен. Это представляется невозможным. Но что надо сделать, чтобы это стало возможным?». Затем помогите человеку провести мозговой штурм и выработать шаги для превращения мечты в реальность.

Техника 2

Магический парадокс

Делайте то, чего от вас не ожидают. Привычное — это скука. На привычное не обращают внимания.

Стив Стросс. The Small Business Bible.

Результат: человек перестает сопротивляться и начинает слушать, переходит от «никто не понимает» к «вы понимаете...».

Большая часть магии основана на ловкости рук. Но магический парадокс — это ловкость ума. Когда вы действуете так, как будто ваша цель прямо противоположна тому, чего вы собираетесь добиться, вы создаете магический парадокс. И это название не надуманное — в этом приеме действительно заключена мощная магия.

Эта техника позволит вам убеждать людей, находящихся в самой сложной фазе цикла убеждения — в его начале, когда вам нужно сдвинуть их от сопротивления к слушанию и затем к обдумыванию. Это классический первый шаг в переговорах с теми, кто захватил заложников, но его эффективность многократно доказана и при разрешении конфликтов в бизнесе.

Чтобы понять, как работает магический парадокс, давайте рассмотрим следующий сценарий. Вы — руководитель Арта, который работает непродуктивно. Вы знаете, что у него проблемы в семье, стараетесь помочь ему как только можете, но сейчас он находится на грани срыва, а в результате очень важный для вас проект поставлен под угрозу. Вы не хотите увольнять Арта, потому что знаете, он может справиться со своей работой, да и времени, чтобы найти ему замену, уже нет. Вы должны как-то расшевелить его, если не хотите, чтобы работа всей вашей команды оказалась под угрозой.

Если вы сообразительны, то кое-чего делать не станете. Вы не будете подходить к Арту с разговорами вроде: «Послушай, я знаю, что дела идут не очень хорошо, но тебе нужно действовать с нами заодно. Ты знаешь, как выполнить эту работу, и можешь сделать все, что нужно, для проекта. Давай поставим несколько целей, и я уверен, ты сделаешь все вовремя. На

нас всех давят, и мы на тебя рассчитываем».

Если вы это сделаете (так поступает большинство менеджеров), все шансы будут за то, что Арт встанет в защитную стойку и ответит: «Да... но времени на это недостаточно» или «Да... но мне никто не помогает». Продолжайте давить на него — и он уйдет еще глубже в оборону, начнет огрызаться или даже уволится.

Но это ведь совсем не то, чего вы хотели добиться? И уж точно не то, что нужно самому Арту. Поэтому вместо всего этого сделайте то, чего он совершенно не ожидает: проявите эмпатию к его отрицательным мыслям.

Например, скажите: «Могу поспорить, ты уверен, что никто из нас не знает, каково это — бояться оказаться неспособным вытянуть такой проект. А еще могу поспорить, что ты расстроен, думая, что мы считаем, будто ты тянешь всех назад. И опять-таки могу поспорить, что никто из нас не может себе представить, как трудно справиться с проблемами, которые на тебя навалились».

А теперь смотрите, как работает магия. Отразив эмоции Арта, вы снизили имеющийся у него дефицит зеркальных нейронов и дали ему почувствовать, что понимаете его и находитесь с ним на связи. Здесь возникает первый парадокс: сказав Арту, что знаете, что он чувствует, думая, будто его никто не понимает, вы показали, что на самом деле понимаете его.

Второй парадокс в том, что, выражая в словах причины, по которым Арт может испытывать негативные чувства, вы подвигаете его к оптимистичному настрою. Поначалу он будет склоняться к промежуточной позиции, когда можно сказать: «Да, все идет хуже некуда. Я знаю, что нужен вам для этой работы, и посмотрю, смогу ли ее вытянуть». Не слишком рассчитывайте на чудо, но все же ваши слова заставят его сдвинуться к мысли: «Я знаю, что создал проблему, но могу все исправить. В самом деле могу! Дайте мне несколько дней, и я наверстаю упущенное».

Каскад «да»

Как же работает магический парадокс? Запустив каскад «да», исходящих от вашего собеседника («Да, вы правы, у меня неприятности. Да, мне с этим трудно справляться»), вы сдвигаете его отношение — от несогласия к согласию. После того как вы установите взаимопонимание, ваш собеседник будет эмоционально подготовлен к сотрудничеству, а не к конфронтации. Вспомните описанный ранее сценарий с Фрэнком, и вы поймете, что именно такой подход использовал детектив Крамер для

разрядки ситуации, содержащей потенциальную смертельную угрозу.

Эту технику вы можете применять на работе и дома в самых напряженных ситуациях, когда нужно удержать человека от серьезной ошибки. Вот пример Розы и ее дочери Лиззи, которая общается с людьми, способными, по мнению матери, оказать плохое влияние на дочь.

Лиззи (громко, зло): Мне надоели твои нотации! Я ухожу, мне уже 18 лет, и ты не можешь меня остановить.

Роза (сделав глубокий вдох и сопротивляясь искушению закричать в ответ): Давай поговорим хотя бы минуту. Я могу поспорить — ты думаешь, что никто вокруг не знает, каково это — чувствовать, как тебя душат общепринятыми правилами, которые мы требуем соблюдать.

Лиззи: Это так! Я просто задыхаюсь!

Роза: И я могу поспорить, что ты злишься, потому что думаешь, что мы не можем понять, как тяжело тебе сейчас — быть почти взрослой и по-прежнему жить со своими родителями.

Лиззи (начиная успокаиваться): Да.

Роза: И еще. Я могу поспорить, ты считаешь, что у нас нет никакого представления о том, под каким давлением ты находишься и какие трудные решения пытаешься принять.

Лиззи (давая выход эмоциям): Да, это непростые решения. И я не могу поговорить с тобой об этом, потому что вы с отцом заняты своими проблемами, особенно сейчас, когда его уволили.

Розе: Да, сейчас трудные времена, но твои проблемы для нас важны не меньше наших. На самом деле, если мы сядем и поговорим обо всем, что происходит, мы все почувствуем себя лучше. У тебя найдется несколько минут, чтобы выпить чашку чаю с матерью?

Лиззи: Да, конечно.

В начале этого разговора Лиззи видит в Розе врага. Но, используя магический парадокс, мать вызывает каскад «да», который постепенно снижает эмоциональный накал дочери до такой степени, что та готова объявить перемирие. То есть Лиззи переходит от сопротивления к выслушиванию и обдумыванию, и все это благодаря нескольким предложениям. В результате у матери появляется реальный шанс удержать дочь от совершения серьезной ошибки.

Завоевать доверие

Магический парадокс — это не только инструмент, помогающий выходу эмоций и позволяющий удержать от совершения ошибки. Это

также набор козырей для завоевания доверия человека, который не склонен доверять вам. Магический парадокс — очень сильный ход, особенно если вам приходится работать в напряженной, отравленной конфликтами атмосфере, а вы хотите дать понять другому человеку, что не являетесь частью его проблемы.

Джек был новым управляющим партнером юридической фирмы в Лос-Анджелесе. Эта фирма предпочитала нанимать в качестве младших консультантов женщин и имела при этом репутацию настоящей «соковыжималки», заставляя младших консультантов работать до упаду и доводя их до стресса, особенно тех, у кого были маленькие дети. Женщины испытывали постоянное чувство вины за то, что не могут проводить с детьми достаточно времени и вынуждены оставлять их на нянь.

Однажды Шеннон, отработавшая в должности младшего консультанта три года, пережила настоящий шок, когда трехлетний сын заявил ей: «Я ненавижу твою работу и больше не люблю тебя». Этот случай привел женщину в полное отчаяние. Она сидела в своем кабинете и рыдала, когда ее увидел Джек, проходивший мимо приоткрытой двери.

Прежний управляющий партнер просто игнорировал такие сцены, но Джек относился к ним по-другому, потому что у него были маленькие дети, которых он очень любил, и был благодарен своей жене, которая могла оставаться с ними дома. Он уже думал о том, что нужно что-то сделать, чтобы фирма стала более лояльной по отношению к семьям сотрудников, но понимал, что это потребует у него много времени. Джек постучал в дверь:

— Шеннон, можно войти?

— Все нормально, я сейчас приведу себя в порядок, — ответила Шеннон, подняв голову.

Джек знал, что Шеннон очень ответственно относится к работе, и ему было неприятно, что фирма не раз объявляла о своей поддержке женского персонала, но своих обещаний не выполняла. Он вошел в кабинет, закрыл за собой дверь и посмотрел на Шеннон.

— Могу поспорить, ты чувствуешь, что постоянно кого-то подводишь: компанию или сына. Так ведь?

Шеннон посмотрела на него и произнесла сквозь слезы:

— Я ненавижу себя за то, что расстраиваю сына, и переживаю, что не могу сделать то, чего ждут от меня партнеры фирмы. Я ненавижу себя за то, что снова начала курить и набрала шесть килограммов лишнего веса, — она замолчала, смутившись, что так разоткровенничалась перед начальником.

— Я могу поспорить, ты чувствуешь, что дела идут все хуже, а не наоборот. Так? — спросил Джек.

Шеннон зарыдала. Джек не стал останавливать ее, потому что понимал — ей нужно выплеснуть свои злость и разочарование, и просто добавил:

— Это на самом деле тяжело — быть одновременно консультантом и матерью.

Шеннон ничего не ответила, но через несколько минут ее слезы стали высыхать. Одновременно с этим стало исчезать и ощущение беспомощности. Она встала из-за стола, подошла к Джеку, обняла его и сказала.

— Спасибо, вы хороший босс и хороший человек.

— А ты хороший юрист и хорошая мать, — смущенно улыбаясь, ответил Джек.

До этого момента Шеннон считала его частью проблемы по имени «фирма» — всего лишь еще один начальник, который хочет только одного — чтобы сотрудники делали невозможное, и не думает, какой ценой достигается успех. Но к тому моменту, когда Джек вышел из ее кабинета, она видела его совершенно в другом свете, как коллегу, способного оказать поддержку, уважающего ее и заслуживающего ответного уважения.

Джек осуществил эту трансформацию, которая изменила его отношения с коллегой на годы вперед, за меньшее время, чем требуется некоторым менеджерам для того, чтобы заказать ланч. Как он это сделал? С помощью секрета магического парадокса. Если хотите, чтобы люди сделали что-то неожиданное, сделайте что-то неожиданное сами.

Полезная мысль

Если вы начинаете разговор со слова «нет», то открываете перед собеседником возможность сказать «да».

Практические шаги

Выберите на работе человека, который упорнее всех отказывается от сотрудничества с вами и либо придумывает оправдания для того, чтобы ничего не делать, либо реагирует словами «да, но...». (Убедитесь, что он в состоянии выполнить нужную вам работу и имеет для этого достаточно времени и ресурсов.)

1. Скажите ему; «Я готов поспорить, вы чувствуете, что не существует способа сделать то, что я прошу вас сделать, не так ли?». Если вы на правильном пути, этот человек кивнет и будет озадачен и слегка обезоружен вашим пониманием.

2. Далее скажите: «И я могу поспорить, что вы не решаетесь прямо сказать мне, что не можете этого сделать. Так ли это?». Ваш собеседник, возможно, еще раз кивнет или даже скажет «да».

3. И наконец скажите: «Вы, скорее всего, думаете, что единственный способ сделать это — _____»,

(Позвольте вашему собеседнику заполнить пропуск.)

4. Затем продолжите работу над тем, чтобы воплотить предложенное им решение в реальность.

Техника 3

Эмпатический удар

Гнев страшнее меча.

Индейская поговорка.

Результат: меняется динамика отношения, человек перестает сопротивляться и готов что-то для вас сделать.

В начале своей карьеры я заметил, что меня утомляют коллеги, пациенты, члены семьи, которые отказываются слушать друг друга. Меня бесили бесконечные войны на тему «он сказал / она сказала». Лучшее, чего мне удавалось достичь во всех этих «детских перепалках», — временного перемирия, но чаще казалось, что я накладываю временную повязку на открытый перелом.

Я придумал название любителям создавать такие ситуации: «охотники за виноватыми». Общение для таких людей — это кровавый спорт. Они неустанно разглагольствуют о провалах и промахах других, ни на секунду не задумываясь, что при этом чувствуют те, на кого направлены их словоизлияния. («А Боб-то никогда не успевает выполнить проекты к установленному сроку! Он никогда не слушает моих советов, потому что думает, что знает все на свете. И ведет себя так, как будто он большой и крутой. Его никто не любит, потому что он не умеет играть в команде. И мало того...»)

Охотники за виноватыми, кроме всего, были еще и крайне бесцеремонными: они не упускали ни единой возможности рассказать всем обвиняемым сторонам об их взаимных отношениях. Их целью было не поделиться информацией, а вытащить на свет любые недостатки окружающих, а самим отсидеться в сторонке, приговаривая: «Ну, и как вы теперь будете выкручиваться?».

Любые попытки успокоить таких людей или заставить прислушаться к вам очень редко завершались успехом. Но однажды я попал в ситуацию, которая изменила все.

Это произошло, когда одна семья попросила поработать с их 15-летним сыном Гарри, который отказывался делать хоть что-то по дому.

Любые попытки наказать его ни к чему не приводили — он становился еще более мрачным и упрямым. Его мать, Джоан, эта ситуация огорчала заметно больше, чем ее мужа Роберта.

Как только они втроем расположились в моем в офисе, я спросил, почему они решили обратиться ко мне. Джоан разразилась целым списком жалоб на Гарри. Роберт сидел молча, весь его вид свидетельствовал о том, что он соглашается с Джоан, но также понимает, что испытывает сын, выслушивая все эти претензии. Гарри сидел, скрестив руки на груди и опустив на глаза козырек бейсболки, ясно давая понять, что мой кабинет — последнее место, где он хотел бы сейчас оказаться.

Мне нужно было найти способ вовлечь Гарри и Роберта в разговор, не став при этом врагом Джоан. Поэтому я решил попробовать нечто новое.

— Джоан, — твердо и решительно, без каких-либо признаков враждебности или разочарования в голосе произнес я, — если бы я спросил Гарри, почему он считает эту встречу бесполезной тратой времени и денег, что бы он сказал?

— Что? — спросила Джоан, которую я прервал где-то на середине заготовленного списка претензий к сыну.

Я повторил вопрос, добавив просьбу:

— Джоан, пожалуйста, поставьте себя на место Гарри и попробуйте сказать мне, почему он считает, что эта встреча является пустой тратой времени и ни к чему не приведет?

В этот момент произошло несколько интересных вещей. Джоан сделала паузу, Роберт взглянул на меня с удивлением и любопытством, а Гарри ослабил свои скрещенные руки и приподнял голову — верный признак того, что мои слова его заинтересовали.

Джоан подумала мгновение и ответила:

— Он может сказать, что это пустая трата времени, потому что будет то же, что и всегда, — мать прочтет мне лекцию, а отец отмолчится.

— В самом деле? — уточнил я, чтобы подчеркнуть важность того, что Джоан перешла от атаки к пониманию. И добавил: — А если бы я спросил у Гарри, насколько разочарованным он себя чувствует из-за всего этого, что бы он сказал?

— Он бы сказал, что чертовски устал от этого, — ответила Джоан.

— А если бы я спросил, что бы он сделал или захотел сделать, чтобы положить этому конец, что бы он ответил? — продолжил я.

— Он бы сказал, что хочет просто прекратить этот разговор и скорее свалить отсюда, — ответила Джоан.

К этому моменту и Гарри, и Роберт внимательно слушали наш диалог.

Я повернулся к Роберту.

— Роберт, если бы я спросил Джоан, что ей не нравится в вашем отношении к тому, что происходит с Гарри, — что бы она сказала?

Джоан и Гарри заинтересованно смотрели на Роберта.

Роберт немного помолчал и ответил:

— Джоан, скорее всего, сказала бы, что я свожу на нет все ее усилия, соглашаясь с ней только для виду, а Гарри даю понять, что согласен с ним в том, что она здорово перебарщивает.

— А если бы я спросил Джоан, что она при этом чувствует, что бы она сказала? — спросил я.

— Что она совсем одна, что все сговорились против нее и никто ей не помогает, — ответил Роберт.

В этот момент Джоан заплакала и произнесла сквозь слезы:

— Я терпеть не могу быть такой брюзгой, но в жизни так много важных вещей, и я хочу научить Гарри избегать больших проблем.

Только в этот момент я наконец-то увидел глаза Гарри из-под козырька, и он перестал скрещивать руки.

— Гарри, если бы я спросил твоих маму и папу, что они испытывают — разочарование и огорчение от твоего поведения или беспокойство о тебе, что бы они ответили?

— Я бы сказал, что они переживают за меня, — подумав, отозвался Гарри.

— А что именно их волнует? — спросил я.

— Что я превращаюсь в неудачника, что моя жизнь будет поганой... но они так меня контролируют, что я вздохнуть не могу, — ответил он.

— Я знаю, что их методы воспитания оставляют желать лучшего, но давай вернемся к тому, что ты сказал в начале. Почему их так беспокоит, что ты станешь неудачником и твоя жизнь будет поганой? — спросил я.

— Потому что... они любят меня, — произнес Гарри так, как будто только сейчас это понял.

Вот и все, что надо было сделать. Оставшаяся часть сеанса прошла в духе сотрудничества, без каких-либо злобных выпадов, выстрелов из-за угла и безмолвного гнева. Все члены семьи разговаривали как люди, заботящиеся друг о друге, а не огрызались друг на друга, как свора бешеных собак.

После такого прорыва я стал применять эту технику для наведения мостов в отношениях и латания прорех в общении между партнерами фирм, старшими руководителями компаний, между менеджерами и работниками. Я называю этот подход «эмпатогенным общением», потому

что он приводит к немедленному возникновению эмпатии между людьми, которые ранее относились друг к другу только с антипатией или даже с откровенной ненавистью. Этот подход правомерно назвать и эмпатическим ударом.

Как это работает

Эмпатия — это сенсорное переживание. Она активизирует сенсорную часть нашей нервной системы, куда входят и зеркальные нейроны. В противоположность эмпатии гнев — моторное действие и обычно является реакцией на вред или ущерб со стороны другого человека. Эмпатический удар переключает мозг человека из моторного состояния в сенсорное, выводя его из состояния гнева и перемещая в состояние эмпатического поведения.

Другими словами, гнев и эмпатию можно представить как вещество и антивещество, которые не могут существовать в одном месте в одно и то же время. Впустите одно, и вам придется выпустить другое. Поэтому когда вы переводите обвиняющего в состояние эмпатии, то останавливаете действие его гнева.

А что происходит с людьми, находящимися в оборонительной позиции? Вначале эта «боксерская груша» чувствует разочарование, потому что вне зависимости от того, что человек пытается зеркально отразить — «я прошу прощения, я виноват, я напуган, у меня были причины сделать это», «охотник за виноватыми» ничего этого не замечает. Поэтому находящийся под атакой человек обычно оказывается в состоянии тихой, плохо контролируемой ярости.

Однако когда происходит эмпатический удар, обвинитель неожиданно для себя осознает, насколько огорчена, обозлена, напугана или даже одинока его жертва, и таким образом спонтанно превращается в ее союзника. Когда жертва чувствует, что обвинитель ее понимает и они по одну сторону баррикады, оказывается, что и защищать уже нечего. Вместе со стеной, выстроенной жертвой вокруг себя, исчезает и невысказанная обида и ярость. Освобождение от этих чувств вызывает благодарность. И тихая ярость самым чудесным образом превращается в прощение и даже более того — в желание сообща работать над решением проблемы.

Когда использовать эмпатический удар

Эмпатический удар — мощный инструмент вмешательства в ситуацию, когда два важных для вас человека конфликтуют вместо того, чтобы нормально общаться, или когда по меньшей мере один из них более заинтересован в борьбе, чем в выслушивании. Применяйте этот способ при первых признаках того, что конфликт выходит из-под контроля.

Вот пример.

Менеджер команды разработчиков программного обеспечения: Мы наметили релиз на следующую неделю, но я слышал, что у нас есть проблемы.

Саймон: Да, есть проблема. Ким не дал мне достаточно времени для того, чтобы поработать над релизом. Его цели совершенно нереальны. Сделать это вовремя невозможно.

Ким (взбешенно): Саймон все успел бы, если бы сделал то, о чем я его просил. Мы опаздываем, потому что он целых три дня потратил на шлифовку графического интерфейса. Мы должны продавать продукт, а вместо этого у нас есть куча дополнительных функций, но нет продукта. И не нужно обвинять в этом бардаке меня.

Менеджер команды: Подождите. Прежде чем говорить о том, что происходит со сроками, я хотел бы сказать вот о чем. Я знаю, что вы отличные специалисты. Вы самые продуктивные программисты, с которыми я когда-либо работал. И также знаю, что вам трудно работать вместе. Поэтому, чтобы попытаться разобраться в ситуации, я хочу каждому задать вопрос: можем ли мы улучшить ее для каждого из вас?

Ким и Саймон (оба — оборонительно): Хорошо.

Менеджер команды: Давай начнем с тебя, Ким. Мой вопрос: если бы я спросил Саймона, что напрягает его больше всего в работе с тобой, что бы он сказал?

Ким (удивленный вопросом): Хм... Ну-у-у... Я думаю, он может сказать, что я не уважаю его талант. Или что я больше заинтересован в соблюдении сроков, чем в разработке максимально качественного продукта.

Менеджер команды: И к чему это его подталкивает?

Ким: Он выходит из себя. Потому что, я так думаю, он на самом деле заинтересован в том, чтобы произвести лучший на рынке продукт, но не может этого сделать. Я понимаю это, я сам хочу этого, но компания придерживается другого стиля работы.

Менеджер команды: Спасибо. Я ценю твою откровенность. А теперь такой же вопрос Саймону. Саймон, если бы я спросил Кима, что разочаровывает его больше всего в работе с тобой, что бы он ответил?

Саймон (обезоруженный пониманием Кима): Ну-у-у... Хм... Я думаю,

он мог бы сказать, что наше руководство ожидает от него соблюдения сроков и обвиняет его, если мы опаздываем из-за того, что я добавляю функции, о которых меня не просили. Я на самом деле понимаю это, но считаю неправильным выпускать продукт не настолько хороший, каким он мог бы быть, хотя и вижу, что мое упрямство создает Киму проблемы.

Менеджер команды: И что он при этом испытывает?

Саймон: Возможно, он опасается за свою карьеру. И злится на меня за то, что я все делаю по-своему.

Менеджер команды: Спасибо за честные ответы. В данный момент я считаю, что прежде всего мы должны сфокусироваться на выпуске этого продукта в срок. Давайте поработаем над графиком и посмотрим, сможем ли мы удержаться в его рамках. Но нам также нужно будет обсудить, как мы можем совместить цель Саймона по разработке лучшего продукта с желанием Кима укладываться точно в срок. Я уверен, что вы можете совместно выработать оптимальное решение.

При использовании эмпатического удара вам ни в коем случае нельзя встречать в диалог со своим собственным мнением, даже если вам оно кажется крайне позитивным («Я совершенно согласен с тем, что ты говоришь о таланте Саймона»). Ваша цель — заставить двух людей зеркально отразить друг друга, но они не смогут этого сделать, если вы будете стоять между ними. Вам необходимо организовать не общее обсуждение проблемы, а эмпатический диалог между двумя участниками конфликта.

Вы также должны понять, что вам не следует пытаться именно в данный момент решать имеющуюся проблему. Для начала нужно подтолкнуть людей к состоянию, когда они самостоятельно смогут начать решать проблемы — сначала одну, потом другую и так далее.

Если вы все сделаете правильно, у вас будет меньше проблем, потому что люди, пережившие эмпатический удар, будут впоследствии испытывать меньше желания атаковать друг друга и больше желания сотрудничать. Это произойдет потому, что несколько мгновений они «были» друг другом и теперь знают, каково это.

Сила аналогии

Часто приходится использовать эмпатический удар, чтобы заставить другого человека понять ваши чувства. Например, сказать коллеге, который часто подводит вас: «Разве не бывает обидно, когда клиент обещает прислать нам чек и не присылает, а нам приходится думать, не собирается

ли он нас надуть, оставаясь при этом вежливыми, чтобы не задеть его?».

Когда ваш коллега скажет что-то вроде «Да, конечно», продолжите: «И разве можно не злиться на него и даже остерегаться иметь с ним дело в будущем?».

После того как ваш коллега согласится с вами, спросите: «Зная, какие чувства испытываешь при общении с такими людьми, не приходит в голову поступить так с кем-то другим?».

Скорее всего, вам ответят: «Нет, конечно, нет», а после этого можно сказать: «Знаешь, иногда, когда я полагаюсь на тебя в работе над каким-нибудь проектом, но не уверен, что ты мне поможешь, я испытываю то же самое. Я не хочу задевать твои чувства, потому что уважаю тебя, но часто расстраиваюсь, если не вполне уверен, что могу на тебя положиться».

Я уверен, ваш коллега примет урок к сведению, и этот небольшой эмпатический удар поможет вам добиться в будущем лучшего сотрудничества и кооперации.

Применение эмпатического удара в отношении самого себя

А что если вы сами являетесь «охотником за виноватыми»? Правда состоит в том, что порой мы в той или иной степени можем оказаться в этой роли. Если вы замечаете за собой, что часто ввязываетесь в горячие споры, которые доводят вас до раздражения и гнева, заставляя прибегать к обвинениям в качестве оружия, вам следует предпринять определенные действия. А именно — разбудить вашу собственную эмпатию.

Вот как это можно сделать.

Вспомните кого-нибудь, кто часто огорчает, злит или разочаровывает вас. Это может быть ваш коллега, член вашей семьи или друг.

Представьте, как этот человек делает то, что вас раздражает. Выберите пример такого поведения, который по 10-балльной шкале можно было бы оценить по меньшей мере на 8 баллов. Постарайтесь, чтобы эта картинка была как можно более яркой, и попробуйте пережить те же чувства и мысли, что испытали бы в реальности.

Теперь поставьте себя на место этого человека. Представьте, что он мог бы сказать о том, что его огорчает, злит или разочаровывает в вас. Ответьте на эти вопросы сами. Постарайтесь быть честным в отношении зависящих от вас отрицательных элементов ваших взаимоотношений.

Далее представьте себе, что я спрашиваю этого человека, насколько его огорчает то, что он на вас злится. Снова поставьте себя на его место и честно признайтесь: «Очень».

Теперь представьте себе, что я спрашиваю: «Вы можете рассказать, как именно навредил вам тот человек (то есть вы)?». Подумайте о

неприятностях, в которые вы вовлекли своего знакомого, о том, что он при этом чувствовал, и дайте ответ за него.

И наконец, подумайте, как по той же самой шкале от 1 до 10 вы теперь оценили бы ваши с ним отношения.

Что в результате произошло? Скорее всего, в начале этого упражнения вы чувствовали злость, но она стала угасать, когда вы поставили себя на место вашего знакомого.

Обычно, когда я проделываю это упражнение с аудиторией, участники начинают с уровня 8 или 9 и заканчивают на уровне 3–4. Это объясняется тем, что вы не можете одновременно чувствовать, что испытывает другой человек, и злиться на него.

Так что в следующий раз, когда вам захочется схлестнуться с кем-нибудь, кто выводит вас из себя, сделайте глубокий вдох, найдите тихое место и проделайте это упражнение. Я гарантирую, и вы, и ваш противник сохраните немало нервных клеток.

Полезная мысль

Нельзя одновременно проявлять любопытство и агрессию.

Практические шаги

Чтобы научиться более эффективно использовать эмпатию, устраивайте себе эмпатический удар каждый день. Например, когда коллега, которого вы недолюбливаете, разговаривает по телефону с трудным клиентом, понаблюдайте за ним и спросите себя: «Что бы я чувствовал, окажись сейчас на его месте? Сделал бы меня такой разговор злым, разочарованным или несчастным?». Или если ваш босс ведет себя сегодня более грубо, чем обычно, задайте вопрос себе: «Что бы я чувствовал, если бы у меня было столько обязанностей и забот, сколько у него?». Чем чаще вы будете делать это упражнение, тем меньше разочарования будут приносить вам окружающие — и тем лучше вы будете налаживать с ними контакт и убеждать их.

Техника 4

Эмпатический удар — 2, или Обратный удар

Покорность — это первейший признак силы.

Томас Мертон, поэт и монах ордена траппистов.

Результат: благодаря эмпатии человек перестает сомневаться в вас, и у него появляется желание действовать.

Винс — лентяй. Он достаточно образован, чтобы работать юрисконсультантом, но часто халтурит. Он делает свою работу небрежно или перекладывает ее на чужие плечи. В то время как его коллеги задерживаются на работе допоздна, чтобы успеть к сроку, он предпочитает уйти пораньше.

Фирма наняла Винса, полагая, что приобретает ценный актив, но вместо этого Винс оказался проблемой. Руководство разочаровано. Однажды начальник Винса вызывает его к себе. Винс волнуется — неужели наверху заметили, что он не прилагает к работе особых усилий?

Его чувства — смесь готовности к обороне, страха и злости.

Тирелл, начальник Винса, встречает подчиненного в дверях своего кабинета, приглашает сесть и предлагает чашку кофе. А затем удивляет его своими словами.

Тирелл говорит ровно то, что я попросил его сказать:

— Прошу прощения. Я полагаю, что мне приходится делать такие вещи, которые тебя ужасно расстраивают, поэтому хочу извиниться за это. Я думаю, что к числу таких вещей относятся...

Через полчаса Винс снова сидит за своим столом. Он напряженно работает — так, как не работал никогда со дня своего прихода в фирму.

И он искренне рад этому.

Что сделал Тирелл, чтобы превратить Винса из проблемы в «мотор» за 30 минут? Он использовал подход, который всех застаёт врасплох. Это более агрессивная версия эмпатического удара, который я описал ранее. Этот подход противоположен тому, чего люди ожидают, поэтому я называю его обратным ударом.

Я настойчиво рекомендую применять этот метод, когда вы имеете дело с человеком, который обладает всеми необходимыми навыками и способностями для выполнения работы, но не выкладывается на 100 %. Вот как это делается.

1. Скажите этому человеку, что у вас есть к нему разговор минут на десять. Найдите время, когда вы сможете полностью завладеть его вниманием. Если он готов поговорить немедленно, с уважением ответьте: «Нет, я вижу, что ты сейчас занят, а мой вопрос не срочен. Я могу подождать, пока ты не будешь совершенно свободен».

2. Подготовьтесь к разговору, припомнив три вещи, которые могут его в вас разочаровывать. Например: «Тина думает, что я всегда поручаю ей самые неинтересные проекты. Она наверняка огорчена тем, что я не выделил достаточного бюджета на закупку оборудования, которое ей нравится больше всего. И, скорее всего, она просто взбешена тем, что ее предшественник оставил ей кучу проблем, в которых я иногда обвиняю ее». При этом совершенно неважно, насколько огорчены и расстроены вы сами, — об этом необходимо забыть и полностью встать на позицию другого человека.

3. Когда придет назначенное время, человек, направляясь на встречу, будет думать, что вы начнете его критиковать и упрекать. Вместо этого вам нужно сказать: «Ты, наверное, ждешь, что я выложу список жалоб и претензий, как делаю обычно. Нет. Я подумал о причинах, по которым ты можешь на меня обижаться. Возможно, ты сам не хотел говорить мне об этом, потому что мог заметить, как болезненно я реагирую на критику. Мне кажется, это касается таких вещей, как...». Затем опишите три вещи, которые, по вашему мнению, задевают этого человека в вас больше всего.

4. Закончите это описание словами: «Все так? Если нет, что именно тебе во мне не нравится больше всего?». Выслушайте все, что вам скажут, сделайте паузу, а затем спросите: «И насколько это тебя волнует?».

5. После того как вам ответят, скажите так: «На самом деле... Я об этом не знал и боюсь, что даже и не хотел знать. Прошу прощения, я приму это к сведению и постараюсь больше так не делать».

6. Больше ничего не говорите, но если вас спросят: «Что-то еще?» — скажите искренне: «Нет, это все, о чем я хотел поговорить. Для меня очень важно то, что ты мне сказал». Если этот человек будет настаивать и спрашивать, почему вы начали этот разговор, ответьте примерно так: «Я знаю, что совершаю ошибки, и думаю, что люди просто не решаются мне о них сказать. Я также знаю, что смогу работать лучше и создать более комфортную рабочую атмосферу, если буду знать, что именно я делаю

неправильно».

Почему вам следует делать именно то, что хотелось бы меньше всего? Потому что это работает, когда не работают другие подходы. Вы можете игнорировать лентяя, но проблема никуда не только не исчезнет, но, возможно, даже вырастет. Вы можете на него нападать в надежде добиться извинений и обещаний измениться, но этим только создадите себе врага, который будет искать любую возможность, чтобы нанести удар исподтишка.

Но если сделаете то, чего от вас не ожидают — извинитесь сами, произойдет нечто необычное: вы мгновенно переключите своего собеседника из режима обороны и заставите его зеркально отразить ваше смирение и озабоченность. Кроме этого способность принять на себя ответственность за свои действия и обязательство исправить ошибки демонстрируют ваше добросердечие, благородство и уравновешенность и превращают вас в глазах других в человека, заслуживающего уважения.

В результате тот, кто всегда старался вас перехитрить, или проигнорировать, или иронизировал на ваш счет, вынужден радикально изменить свое отношение и поведение. Вы заставили его уважать вас, и в результате этот человек будет стараться вас не разочаровать. Нередко изменение отношения, а также и увеличение эффективности чьей-то работы можно увидеть немедленно.

Этот метод можно использовать не только на работе, но и дома — по отношению к детям (с которыми он особенно эффективен), а также в отношении к другим членам семьи и друзьям.

Кроме того, вы можете применять этот метод и для восстановления отношений, которые были испорчены по вашей вине.

Я воспользовался им в случае с моим бывшим лучшим другом, с которым мы вместе учились в интернатуре. Будучи молодым и излишне чувствительным, я обиделся на него из-за какой-то мелочи. В результате мы перестали общаться, когда после окончания интернатуры он поселился всего в 150 километрах от меня. И потеряли контакт почти на 20 лет. Но однажды я понял, что неправ, так долго держа на него обиду, тем более что за это время я не раз мог наблюдать людей, которые, не простив старые обиды, становились несчастными и даже страдали.

Я набрал номер друга и сказал:

— Фрэнк, я звоню тебе, потому что не могу вспомнить причину, по которой столько лет держу на тебя обиду. Я даже не помню, кто и в чем виноват, но моя поспешность, моя избыточная реакция привели к тому, что мы потеряли контакт. Поэтому я решил позвонить тебе и спросить, как

живешь, как дела, ведь когда-то мы были лучшими друзьями.

Должен заметить, что Фрэнк был одним из самых нормальных, оптимистичных, любимых и уважаемых людей на нашем курсе (кстати, он окончил интернатуру с лучшими результатами) и совсем не изменился за эти годы. Поэтому и ответил так, как будто не было никакого перерыва:

— Марк, рад тебя слышать! Я никогда не думал, что между нами был какой-то серьезный конфликт, просто считал, что мы разъехались в разные места и заняты своими собственными делами.

Мы рассказали друг другу, что произошло с каждым из нас за прошедшие годы, но разговор длился лишь несколько минут. Может, это выглядит глупо, но я себя чувствовал как психиатр-невротик (а вы, наверное, уже подумали: «Может быть, они все такие?»).

Но это еще не конец истории. Мой звонок и мои извинения, видимо, тронули Фрэнка, потому что через два дня он перезвонил мне:

— Привет, Марк, как насчет планов на ближайший уик-энд? Если свободен, я хотел бы с семьей подъехать в Лос-Анджелес и встретиться с тобой.

Я использовал этот метод для того, чтобы справиться с обидой, которую сам же и создал, но вам, скорее всего, придется применить этот метод к другому человеку, создающему проблему. Обратный удар может заставить его в один момент перейти от сопротивления к сотрудничеству, но вам необходимо удостовериться, что вы выбрали правильную цель. Этот подход более эффективен по отношению к людям, «поддающимся обучению», то есть к тем, кто нуждается в небольшом стимуле, чтобы начать меняться. Но работает хуже (или вообще не работает) с паразитами и нарциссами, о которых я говорил ранее, потому что эти люди не склонны отвечать услугой на услугу.

Но если вы не уверены, продолжать ли вам отношения или прервать их, то можете попробовать использовать обратный удар в качестве диагностического теста. Те, кто ответит на него увеличением продуктивности и постарается завоевать ваше уважение, для вас не потеряны. А тем, кто продолжит вас огорчать, кто не ответит на ваше смирение, можно сказать «до свидания».

Полезная мысль

Грамм извинений стоит килограмм возмущения и тонны нотаций.

Практические шаги

Вспомните о том, кто постоянно вас разочаровывает, и

пригласите его на обед или на ужин. Прежде чем идти, оцените ваше разочарование по шкале от 1 до 5. Во время встречи используйте методику обратного удара, чтобы извиниться за все, что могло раздражать, расстраивать или задевать этого человека.

Через месяц вспомните его поведение за прошедшее после встречи время и оцените уровень вашего разочарования по такой же шкале. Есть заметное уменьшение? Если да, значит, техника сработала. Уровень разочарования остался прежним или даже возрос? Значит, вам следует подумать о том, как незаметно разорвать отношения с таким человеком, потому что вы, скорее всего, имеете дело с нарциссом, который в будущем не принесет ничего, кроме проблем.

Техника 5

«Вы на самом деле так думаете?»

Преувеличение — это правда, которая потеряла самообладание.

Калил Гибран, поэт и философ.

Результат: человек, находившийся «на взводе», перестает сопротивляться и начинает слушать благодаря снижению уровня возбуждения.

Этому небольшому забавному трюку меня научил Скотт Регберг, владелец фирмы, специализирующейся на проведении мероприятий самого высокого уровня — от телевизионных президентских дебатов до главных национальных конференций. Работа по организации такого рода мероприятий требует стальных нервов и организаторских талантов уровня генерала Паттона.

Но кроме этого, по словам самого Скотта, для того чтобы масштабное мероприятие прошло без сучка без задоринки (да еще так, чтобы казалось, как будто его организация не потребовала никаких усилий), необходимо уметь эффективно общаться и успокаивать в самые напряженные моменты самых разных людей — заказчиков, дизайнеров, художников и сотни других представителей разных социальных слоев.

Но особенно хорош Скотт в ситуации, когда необходимо удержать всех на правильном пути — успокоить тех, кто начинает паниковать при возникновении небольших и легко разрешаемых проблем. (Если вам доводилось организовывать и проводить большую свадьбу, то вы наверняка знаете, что я имею в виду.) И вот что делает Скотт. Видя, что человек начинает паниковать и уверять, что все пропало и близится конец света, Скотт просто и спокойно говорит: «Вы в самом деле так думаете?».

Это крайне эффективный вопрос, и если вы задаете его со спокойной интонацией, он заставляет многих склонных к преувеличениям пересмотреть свою позицию. Обычно люди дают задний ход с такими примерно словами: «Ну, не буквально, конечно, но меня очень тревожит то, что происходит». Тогда вы можете сказать: «Я вас понимаю, но мне

необходимо знать истинное положение вещей, ведь если то, что вы говорите, правда, — у нас серьезная проблема и нужно бросать все дела и заниматься только ею». В этот момент люди вынуждены отступить, передав вам контроль над ситуацией.

Трюк этого подхода в том, чтобы задать главный вопрос («Вы в самом деле так думаете?») не враждебно или пренебрежительно, но очень спокойно и ровно. Вашей целью должна быть не конфронтация, а желание заставить человека остановиться и подумать: «А может быть, я действительно делаю из мухи слона? Похоже, что я выгляжу болтуном».

Как правило, достаточно произнести главный вопрос и один-два последующих. Например:

Супруг: Я не могу поверить, что мы опять говорим о деньгах. Я не могу победить в этом споре, потому что каждый раз, когда я говорю тебе, что беспокоюсь о деньгах, ты тут же что-нибудь покупаешь. Ты не успокоишься, пока мы не обанкротимся!

Вы: Ты в самом деле так думаешь? Ты действительно считаешь, что каждый раз, когда ты начинаешь говорить о деньгах, я тут же бегу их тратить? Ты правда думаешь, что я не успокоюсь до тех пор, пока мы не обанкротимся?

Супруг: Да, именно так ты и делаешь. Ну, хорошо, не совсем так и не всегда. Но впечатление складывается именно такое.

Вы: Я понимаю, о чем ты говоришь, но мне на самом деле надо знать — считаешь ли ты, что я не волнуюсь о деньгах и на самом деле хочу нас разорить. Потому что в этом случае у нас было бы серьезнейшее противоречие, с которым нам надо было бы разобраться.

Супруг (менее враждебно): Ну, хорошо-хорошо, это не совсем то, что я имел в виду. Я немного преувеличил. Просто я расстраиваюсь, видя, что каждый раз, когда я хочу поговорить о наших проблемах, ты уваливаешь от разговора.

Вы: Конечно — каждый раз я только уваливаю.

Супруг (улыбаясь, снова пойманный на слове): Ну хорошо, не всегда, но часто. И это меня заводит.

В этот момент разговор в стиле «око за око» быстро трансформируется в «уступка за уступку», и вы на самом деле начинаете говорить друг с другом.

Если вам приходится иметь дело с хроническим нытиком и ваша позиция достаточно сильна, чтобы не бояться потерять работу или испортить отношения, то можете попробовать «крутую» версию этой техники. Вот пример:

Билл, продавец оборудования, врываясь в кабинет своего начальника: Ну и что я должен делать с этим дурацким заказом? Здесь все сошли с ума и не знают, что делают! Шайка некомпетентных идиотов!

Фрэнк (менеджер по продажам): Ты на самом деле так думаешь?

Билл (застигнутый врасплох и даже не помнящий, что он сказал в запале): Думаю что?

Фрэнк (сдержанно и спокойно): Ты на самом деле думаешь, что все, кто здесь работает, не знают, что делают, что все и каждый полные идиоты, абсолютно некомпетентные в своем деле? Ты на самом деле думаешь, что здесь нет никого, кто бы понимал, чем он занимается?

Билл (пойманный на утрировании ситуации): — Ну, не все... Но здесь действительно трудно добиться от кого-то толку, когда это очень нужно.

Фрэнк (продолжая опрос): Я не это имел в виду, Билл. Если все здесь некомпетентны, то у нас серьезнейшая проблема и нам понадобится твоя помощь, чтобы с ней разобраться и решить.

Билл (слегка успокаиваясь): Ну ладно, хватит, вы же знаете, что я так не думаю, но я действительно был взбешен. Здесь не все некомпетентны.

Фрэнк: Я понимаю, что ты был взбешен, но мне действительно нужна твоя помощь для решения этой проблемы. Когда мы сможем приступить к ее решению?

Билл: Не знаю. Я очень занят. На меня столько всего навалилось.

Фрэнк: Ну, хорошо, я рад, что тебе уже лучше. Но все же уточни, что нужно исправить, потому что я на самом деле не хочу, чтобы ты так расстраивался.

Билл (наконец-то начинает спокойно рассказывать о том, что ему на самом деле необходимо): Ну, во-первых, мне нужно, чтобы...

Обратите внимание, как быстро Билл отступает. И мало того — он, скорее всего, хорошо запомнит это столкновение и в следующий раз, когда ему захочется вломиться в кабинет начальника, вовремя остановится и возьмет себя в руки.

Конечно, раз в несколько лет вам, возможно, придется испытать шок, услышав в ответ на свой вопрос: «Вы на самом деле так думаете?» — твердое и уверенное: «Да». Если это случится, внимательно выслушайте, что вам скажут. Человек, достаточно отважный, чтобы ответить «да» на такой вопрос и настаивать на своем, скорее всего, имеет законное право на такой ответ и может рассказать вам о реально существующих проблемах. Так что независимо от того, какой ответ прозвучит — «да» или «нет», вы сможете с помощью одного лишь вопроса решить серьезные проблемы.

Полезная мысль

Прежде чем начать решать предложенную кем-то проблему, убедитесь, что она действительно существует.

Практические шаги

Вспомните о том, кто из ваших знакомых часто прибегает к гиперболам для доказательства своих слов, кто утомляет вас своими театрализованными представлениями и вызывает желание убежать каждый раз, когда вы его видите.

В следующий раз, когда он начнет свои пылкие излияния, сосчитайте до пяти и спросите: «Вы на самом деле так думаете?». Проследите за отступлением этого человека, а затем выясните, в чем состоит реальная проблема (если она вообще существует).

Техника 6

Сила «Хм...»

Ваши самые недовольные потребители являются вашим главными учителями.

Билл Гейтс, председатель совета директоров Microsoft

Результат: расстроенный или озлобленный человек успокаивается и готов перестать сопротивляться, начать слушать и обдумывать ваши слова.

Предположим, что вы занимаетесь продажами. Руководство компании озабочено резким падением выручки и просит меня провести для вас и ваших коллег тренинг по использованию моих техник для увеличения объема продаж. Вас это не слишком радует, потому что и без того достаточно суеты. За обедом вы скажете мне:

— Я не знаю, зачем мне нужно изучать всю эту чушь о том, как убеждать людей, вместо того чтобы делать мою работу? Почему я не могу просто спросить потребителя — что ему нужно, сколько он готов на это потратить, а потом показать ему, где касса? У меня нет ни времени, ни сил, чтобы разбираться во всех этих нейронах...

При этом вы имеете полное право ожидать, что я разозлюсь или займу оборонительную позицию. Ведь это дело всей моей жизни. Но я не сделаю этого. Просто скажу «Хм...» таким тоном, который можно было бы истолковать как «расскажите мне подробнее».

Поэтому вы бы продолжили:

— Терпеть не могу, когда меня заставляют изучать все это вместо того, чтобы заниматься продажами. Это не имеет ничего общего с тем, в чем я компетентен. Кроме того, я уже прочитал на эту тему несколько книг. В них было кое-что полезное, и я опробовал пару приемов, которые реально работают. Но довольно быстро я про них забыл, так что все это продлилось недолго.

— На самом деле? — скажу я.

И вы снова удивитесь, потому что это прозвучит так, как будто я по-

прежнему хочу, чтобы вы рассказали больше. Поэтому вы продолжите.

— Да, — подтвердите вы. — Это меня раздражает. Я имею в виду, что все эти вопросы могут быть естественными для вас, но я-то — продавец. И, крутясь каждый день как белка в колесе, я с трудом вспоминаю хоть что-то, что прочитал в книге несколько месяцев назад.

— И... — продолжу я, демонстрируя искреннюю заинтересованность и понимание и приглашая вас продолжить, но оставляя за вами ответственность за то, куда заведет этот разговор.

— И... — повторите вы, — ну хорошо, я понимаю, что начинаю казаться каким-то нытиком. Я знаю, что кое-какие из этих методов работали, когда я пытался их применять. Может быть, дело в том, что мне нужно принять решение. Я думаю, что если попробую использовать ваши методы и выясню для себя, что они действительно работают, мне придется решать, продолжать работу над ними или нет. Ведь тогда мне не нужно будет изучать все каждый раз заново.

— Вы потратили массу времени, пытаясь применять такие техники абы как, — вот и результаты получились соответствующие. Мне понятно ваше разочарование — вы воспринимаете все это как обузу.

— Да, все так и есть, — ответите вы, — но послушайте, я ведь делал это для себя. Я ненавижу, когда становлюсь похож на жертву. Я должен на этом полностью сконцентрироваться и начать делать это ежедневно, пока не научусь.

— Знаете, — предложу я, — есть кое-что, что может вам помочь. Своим клиентам я даю такой совет: если вы будете повторять какое-то действие в течение трех недель, то оно превратится в привычку, которую будет легко сохранять и развивать. Это похоже, например, на привычку пользоваться зубной нитью.

Вы на несколько секунд задумаетесь и кивнете.

— Итак, что будем делать? — спрошу я.

Вы сделаете паузу, размышляя над своей ситуацией: падающие продажи, любящие поспорить клиенты, счета, которые не сможете оплатить, если не уложитесь в свой план. С минуту вы будете ковырять вилкой в салате. А потом подведете итог:

— Это не то, что мне хочется делать, но то, что я должен сделать.

Я выдержу паузу, позволив этой фразе повисеть в воздухе, пока я пью кофе. Потом спрошу:

— И как вы поймете, что пришло время этим заняться?

Вы подумаете об этом. И ответите:

— Наверное, сейчас или никогда..

— Хорошо, — отвечу я. И мы станем союзниками, готовыми работать вместе.

Что произошло?

Вы начали разговор в состоянии раздражения, с оборонительной позиции, в ожидании того, что все будет еще хуже. После каждой раздраженной фразы вы делали паузу, инстинктивно ожидая, что я начну читать вам лекцию, возражать или указывать на непродуктивность вашего поведения. И если бы я именно так и сделал, вы начали бы со мной спорить — даже если бы в душе были согласны с тем, о чем я говорю.

Поэтому я поступил с точностью до наоборот. Вместо того чтобы пытаться заставить вас замолчать, я при помощи «хм...», «на самом деле?», «и...» начал подталкивать вас к тому, чтобы рассказать все подробнее. И каждый раз, когда я это делал, вы немного успокаивались. В результате к окончанию разговора вы уже не пытались рассказать мне, почему ничего не получится. Вы стали прилагать все усилия к тому, чтобы убедить уже меня в том, что вы это сделаете и постараетесь добиться успеха.

Применять технику «хм...» следует в тех случаях, когда имеете дело с раздраженным, защищающимся человеком, уверенным в том, что вы — его противник. Эта техника работает в самых разных ситуациях — от захвата заложников до общения со взбешенным клиентом, — потому что позволяет быстро превращать потенциальный скандал в продуктивный диалог. И вот почему так происходит.

Дело в том, что большинство людей, противостоя разозленным или расстроенным оппонентам, совершают одну ошибку. Они произносят с самыми добрыми намерениями слова типа: «Хорошо, просто остынь» — и при этом сами начинают злиться («Ничего себе! Ты считаешь, что все мои идеи — пустая болтовня? Ты не прав, и я тебе это сейчас докажу!»). Такой подход гарантированно ведет к провалу. Разозлите другого человека — и вы вступите в перебранку. Вежливо попросите вашего собеседника остыть — и вы пошлете ему унижительное и приводящее в ярость сообщение: «Я-то как раз совершенно нормальный, а вот ты — кипящий идиот». Ответом на все это будет только резкий переход к конфронтации.

«Хм...», наоборот, является мощным средством для снижения напряженности. Когда вы используете этот подход, вы не пытаетесь заставить вашего собеседника замолчать. Наоборот, вы говорите ему: «Я тебя слушаю, ты для меня важен, как и твоя проблема». И опять в дело включаются зеркальные нейроны.

Люди обычно переходят в атаку тогда, когда чувствуют (ошибочно или нет), что с ними поступают неправильно и плохо. Это особенно верно, если

вы имеете дело с разозленными или разочарованными клиентами. Часто таких людей одолевают проблемы и обиды в разных областях жизни, но они накапливают свое раздражение для случаев, когда им не угрожает увольнение, развод или арест, например для скандала с поставщиком.

Ваш переход в оборону или контратака подтверждают, что вы считаете таких людей неправыми, незначительными или тупыми, и тем самым многократно усиливают имеющийся у них дефицит зеркальных нейронов и подбрасывают хворост в костер их ненависти. Когда же вы делаете ход, противоположный ожидаемому, и поощряете их к продолжению разговора, то зеркально отражаете уважение и интерес, а люди, в свою очередь, вынуждены отразить эти же чувства.

Прием «хм...» я называю углубителем отношений. Он позволяет показать людям, что их слова очень важны и вы готовы к ним прислушаться и согласиться, что нужно что-то сделать. Но при этом вы должны понимать, что сам по себе этот прием ни к чему вас не обязывает. Его единственная цель — успокоить собеседника до такой степени, чтобы вы смогли выявить реальную проблему и предложить реалистичное решение.

По этим причинам я и рекомендую технику «хм-м...» в качестве вашей первой линии обороны при обращении с потерявшими самообладание клиентами или потребителями. Вот небольшой пример его использования.

Клиент (воинственно): Ваша компания продала мне эту дрянь в последний раз! Ваши продукты никуда не годны, ваш сервис хуже всех, и вы все — кучка жадных лжецов!

Вы (поощряющим голосом, так, как если бы вы приглашали рассказать подробнее): Хм...

Клиент (зло): Что вы хотите сказать этим вашим «хм...»?

Вы (спокойно и твердо): Я как раз думал о том, насколько важным будет, если мы исправим эту проблему как можно быстрее. Вы согласны с этим?

Клиент (начиная успокаиваться): Ну да, в принципе... Но я буду очень удивлен, если вы сможете мне помочь. Вы даже не представляете себе, сколько у меня проблем с вашими продуктами.

Вы (приглашая продолжить): Расскажите, пожалуйста, подробнее.

Клиент: Вы этого хотите? Ну, тогда слушайте. Для начала, тот GPS-модуль, который вы мне прислали, не работал. А когда я отправил его в ремонт, вы вернули мне не его, а какой-то старый модуль, весь поцарапанный, как будто только что со свалки.

Вы: Теперь я понимаю, почему вы так огорчены. Были ли еще какие-то

проблемы с нашим оборудованием?

Клиент (спокойнее): Ну, остальное было не так серьезно. Модуль, который мне прислали вместо сломанного, мне обменяли, когда я пожаловался. Но теперь оказалось, что не работает модуль, который я заказал для машины своей жены. Когда же я написал вам об этом по электронной почте, никакого ответа так и не получил.

Вы: Хорошо, я понял. Думаю, что вся проблема была в ошибке программного обеспечения, которую мы недавно выявили и уже исправили. Обновления вы можете загрузить с нашего сайта. Если ваше оборудование не заработает после исправления ошибки в программе, то вот мой прямой телефон — позвоните, и я буду разбираться с этим дальше. Но пока хотел бы попросить вас, если не затруднит, рассказать мне об общем впечатлении от опыта вашего общения с нашей компанией.

Клиент: Ну... Я могу сказать, что не вполне доволен вашим уровнем обслуживания... Ну, может быть, до этого момента... Может быть, вы его улучшите. И я хотел бы извиниться, что нагрубил вам вначале, — я думаю, что все, что было раньше, происходило не по вашей вине.

Вы: Нет проблем. Могу представить, что вам пришлось пережить. А теперь давайте разберемся, что произошло с новым модулем...

Прочтите этот диалог еще раз, и заметите интересную деталь. В самом начале все пули вашего клиента были направлены прямо в вас: ваши продукты и услуги — дрянь, а вы — лжец. Но через несколько минут все начинает постепенно меняться: ваш клиент недоволен уже не «вами», а «ими» или «вашей компанией». Почему? Потому что он почувствовал, что вы с ним по одну сторону баррикад, и теперь не хочет нанести вред лично вам. Как только такой сдвиг происходит, вы можете вылезать из укрытия и начинать вместе работать над решением проблем.

Вы наверняка заметите, что поскольку метод «хм...» может так быстро превратить человека из врага в союзника, то наверняка окажется исключительно эффективным и в личной жизни, особенно в таких ситуациях, когда одно неверное слово может вызвать большой пожар. При этом вам необходимо учитывать одну особенность: гнев близкого человека или ребенка вы будете воспринимать более эмоционально, чем гнев и раздражение посторонних людей, поэтому вам следует три раза подумать, прежде чем ответить.

«Хм...» не единственная фраза, способная снизить накал разговора. Можно использовать и другие, например: «В самом деле?», «И что?», «Расскажите подробнее», «И что произошло потом?» и «Что еще вы можете об этом сказать?». Но моим фаворитом все-таки является «хм...», потому

что застает людей врасплох. А застать человека врасплох — отличный способ для пресечения скандала. Заставьте человека перейти от враждебности к легкому замешательству — и вы сделаете большой шаг в нужном направлении.

Но секрет на самом деле не в выборе конкретных фраз. Секрет в том, как вы их используете — не для спора, не для защиты, не для оправданий и извинений, а для того, чтобы дать понять вашему собеседнику: «Вы для меня важны. И ваша проблема для меня важна. Я вас слушаю». Донесите это сообщение до оппонента — и ваша проблема вне зависимости от ее тяжести будет уже наполовину решена.

Полезная мысль

Не уходите в оборону. Отступите в тень.

Практические шаги

Вы еще не уверены в действенности техники «хм...»? На этот раз я предложу вам нечто новое — сам сделаю первый шаг при помощи еще одного воображаемого разговора с вами.

Вы: Все это выглядит как поток психологической болтовни. Почему бы вам не дать мне то, что я могу реально использовать?

Я: Хм...

Вы: Не надо на меня хмыкать!

Я: Ваш голос звучит зло. Или разочарованно?

Вы: Ну, скорее разочарованно. Мне действительно нужно убеждать людей, и зачастую для этого приходится буквально чуть ли не стучаться головой об стенку...

Я: В самом деле?

Вы: Да! Например, если я не смогу убедить потенциальных клиентов, то не смогу выполнить план продаж.

Я: Расскажите мне подробнее.

Вы: При нынешнем состоянии экономики у нас в компании все буквально с ума сошли, требуя новых и новых продаж, — иначе все будут уволены.

Я: То есть вы боитесь того, что может случиться с вами?

Вы: Да, меня это беспокоит все больше и больше. Из-за этого я становлюсь нетерпелив со всеми и со всем — включая, кстати, и чтение этой вашей книги.

Я: Насколько вы встревожены?

Вы (слегка на взводе): Очень и очень.

Я (делая паузу, чтобы вы дали выход своим эмоциям): То есть если раньше вам удавалось найти работу, когда вы увольнялись, то теперь боитесь, что, если вас уволят, вы работу не найдете?

Вы: Типа того, но я действительно всегда находил работу. На самом деле я думаю, что, если буду вырабатывать план, я, скорее всего, сохраню за собой эту работу. Но если хороших результатов не будет, я смогу найти новую, точно так же, как находил всегда, и, возможно, даже в компании, которая не переживает такие тяжелые времена. Ведь я отличный продавец.

Я: То есть проблема не в вас, а в вашей компании. Трудно продавать товары и услуги, в которых потребители не особенно нуждаются, но если вы продаете то, что людям нужно, у вас не будет проблем.

Вы: У меня не то что не будет проблем — у меня все будет просто замечательно.

Я: И...

Вы: И мне просто нечего терять. Если я сделаю все что могу, но это не сработает, тут уж не моя вина, а компании. А я могу куда-нибудь и перейти.

Я: Хм...

Вы (смеясь): Забавный это метод — «хм...».

Я: Возможно, он сработал и в вашем случае.

Вы (успокоившись): Да, возможно, мне стоит прочитать эту главу еще раз.

Техника 7

Признание фактов — ваше спасение

Лучше оставь без прикрас недостаток, быть может, ничтожный: Ведь затаенный порок кажется большим всегда. [\[9\]](#)

Марк Валерий Марциал, римский поэт.

Результат: человек обдумывает ваше признание в некоторых слабостях и переходит к желанию сделать то, что нужно вам.

Если вы знакомы с судебными процедурами, знаете, что юристы иногда делают то, что они называют признанием факта, или оговоркой. Это означает, что они заранее признают наличие какого-либо факта.

Например, если адвокат обвиняемого признает, что отпечатки пальцев на ружье принадлежат его подзащитному, то все с этим фактом соглашаются. Адвокатам пострадавшего не нужно вызывать экспертов для установления принадлежности отпечатков, а адвокат обвиняемого может перейти к следующему шагу — доказыванию того, что его подзащитный выстрелил, например, в состоянии необходимой обороны.

Почему признание является мудрой техникой? Потому что когда люди уже знают (или могут быстро обнаружить) вашу связь с данной проблемой, то лучшим подходом будет признаться и убрать с дороги это препятствие. И нередко, что еще лучше, можно превратить проблему в ценный актив.

Часто мы тратим огромное количество энергии на то, чтобы скрыть свои слабости, даже если они очевидны всем, с кем мы общаемся. Результат: мы выбиваем людей из зоны комфорта, принуждая их активно игнорировать проблему и тратить время и силы на то, чтобы избежать разговора о ней. Тем самым мы доставляем людям неудобства, так как их зеркальные нейроны не могут выстроить эмоциональную связь с нами из-за того, что их активно заставляют избегать установления этой связи. То есть сознание наших собеседников, вместо того чтобы сказать: «Устанавливай контакт с этим человеком», предостерегает: «Осторожно! Не верь ему. Если он прячет это, то, скорее всего, скрывает и что-нибудь другое».

Решение? Если существует большая и очевидная проблема, признайте ее.

Вот пример. Некоторое время тому назад я получил записку от молодого человека, читающего мою колонку в Los Angeles Times. В ней было написано: «Мне 26 лет, и я з-а-и-к-а-ю-с-ь. Но хуже всего, что я никогда не знаю, когда это может начаться, поэтому всегда напряжен, а это только провоцирует заикание».

У него была профессия, но ему отказывали в приеме на работу, и он понимал, что причина в заикании, которое помешало ему пройти интервью (как и добросовестные попытки людей делать вид, что они ничего не замечают). Несмотря на законодательную поддержку людей с ограниченными возможностями, интервьюеры всегда могут найти причины отказать кандидату, и именно это и происходило с молодым человеком.

Я посоветовал ему попробовать подход, который хорошо сработал с моим пациентом Джо. У Джо была точно такая же проблема с заиканием: он проходил интервью одно за другим, но работу не получал.

Я попросил Джо не доводить себя до стресса в попытках избежать заикания, тем более что у него это никогда и не получалось. Вместо этого я предложил ему начинать интервью со слов: «Я заикаюсь. И никогда не знаю, когда это начнется. И когда это случается, мои собеседники оказываются застигнутыми врасплох, не знают что делать и отвлекаются от разговора. Если это произойдет во время нашего разговора, то лучшим выходом будет немного подождать, и все пройдет. Я заранее приношу извинения за неудобства, которые могу доставить».

Заранее предупредив о своей проблеме, Джо мог избежать элемента неожиданности и чувствовал себя более спокойно. Более того — он зарабатывал уважение собеседников, так как заботился об их возможном дискомфорте и давал совет, как его избежать.

Годы спустя, когда его заикание почти прошло, Джо сказал мне: «Я до сих пор предупреждаю людей, что могу заикаться и что нужно делать, если это случится во время разговора. Это один из самых эффективных способов быстро завоевать уважение и поддержку людей».

Признание факта поможет вам нейтрализовать и любые другие проблемы, но его необходимо подготовить правильно. Вот три ключевых приема:

- введение (кратко и внятно опишите проблему);
- нейтрализация (объясните, как справиться с проблемой или что это вообще не проблема);
- заключение (перейдите к следующему вопросу, не вдаваясь в

избыточные детали).

Вот пример, как это делать:

Интервьюер: Итак, расскажите мне о вашем образовании и опыте работы.

Программист: Я думаю, что буду единственным из кандидатов на эту вакансию, который не имеет диплома по программированию. Это произошло потому, что я в каком-то смысле «родился компьютерщиком» — мои родители были программистами, и первую программу я написал в девять лет. А первую работу получил в 16: один наш сосед узнал, что я умею создавать базы данных, и сразу же меня нанял. Он уже на пенсии, но его магазин до сих пор пользуется моей системой, так что я добавил его в список своих рекомендательей.

Интервьюер: Ничего себе!

Программист: Вот этот список. Для экономии я распечатал его мелким шрифтом, а то он не помещается на двух страницах.

Если вы заранее признаете наличие потенциальной проблемы или недостатка, делайте это уверенно и спокойно. Чем более вы расслаблены, тем меньше будет поводов напрягаться вашему собеседнику и тем легче вы оба сможете сосредоточиться на том, что говорите.

Конечно, для признания нужна определенная смелость, но и выигрыш может быть велик. Используя этот подход, вы превращаете ваши недостатки в достоинства и добиваетесь, что на вас начинают смотреть как на человека, а не как на проблему. Более того — вы, к своему собственному удивлению, можете обнаружить, что проблема, тянувшая вас назад, окажется двигателем, который подтолкнет вас вперед.

Несколько лет назад я выступал с воодушевляющей речью перед группой юристов, страховых брокеров и финансовых советников. Я был уверен, что речь прошла на ура, и очень удивился, когда позже узнал, что аудиторию сказанное мной не задело. Более того, выяснилось, что слушатели даже сочли выступление отвратительным.

Но что хуже всего — я узнал об этом всего за два дня до того, как собирался выступить с такой же речью, но перед еще более требовательной аудиторией — аудиторами. Я слегка запаниковал, но заставил себя успокоиться, начал анализировать ситуацию и понял, что с самой речью все было в порядке — проблема заключалась в обстановке, в которой она произносилась. Я заставил свою аудиторию выслушать целую презентацию, причем на совершенно незнакомую для них тему, и это по окончании рабочего дня, заполненного всякого рода аналогичными мероприятиями.

Поэтому свою речь перед второй аудиторией я начал с таких слов:

— Когда я готовился к этому выступлению, со мной случилась забавная вещь. Пару дней назад я узнал, что точно такое же мое выступление было оценено примерно такой же аудиторией как бесполезное и бессмысленное. — Это вызвало несколько удивленных и нервных смешков, но все же создало достаточную интригу, чтобы удержать внимание. И я продолжил:

— Я понял, что проблема не в выступлении самом по себе, а в обстановке. Поэтому я постараюсь не разочаровать вас и для этого хочу попробовать кое-что новое, что поможет вам извлечь максимальную пользу из того, что я собираюсь рассказать.

Чтобы помочь слушателям перейти от технических разговоров, которые они слышали целый день, к теме психологии, я попросил их вспомнить о моментах, которые изменили их жизнь, — например, о том, что они испытали 11 сентября 2001 года, или о том, как их ребенок пошел в школу. Я буквально почувствовал, как их мозги переключились от вопросов типа «как новый пункт налогового закона повлияет на начисление данного налога?» к «что на самом деле важно для моей жизни?». Я смотрел в зал и видел сотни людей, которые сосредоточились на своих проблемах и ждали, что я им скажу.

Несколько дней спустя организатор мероприятия написал мне электронное письмо, в котором отметил, что мое выступление было принято лучше всех, прозвучавших в тот день. Некоторые, написал он, сочли его лучшим из тех, что они вообще когда-либо слышали. Показав свою слабость аудитории, я создал эмпатию, которая позволила слушателем понять и оценить мое сообщение. А указав на свою ошибку и признав, что хочу ее исправить, я освоил новый навык, который сделал меня более уверенным при выступлении на публике.

Полезная мысль

Продемонстрируйте свое самообладание, открыто выразив опасения, которые люди могут иметь по отношению к вам, и они скорее вознаградят вас доброжелательным и неподдельным вниманием.

Практические шаги

Если вы знаете, что какие-то ваши черты неприятны вашим собеседникам и причиняют им неудобства, научитесь объяснять, в чем состоит проблема и как другие могут на нее реагировать. Репетируйте перед зеркалом до тех пор, пока не решите, что

можете спокойно сделать это на публике.

Техника 8

От транзакции к трансформации

«Да они же не видят неба», — сказал африканец, шагая по Манхэттену.

Результат: человек не просто обдумывает ваши слова, но и готов действовать, потому что отношения превратились из безличных в личные.

Моя дочь, готовясь к собеседованию со старшим руководителем финансовой фирмы с Уолл-стрит, спросила: «Какой вопрос я могла бы задать, чтобы выделиться из толпы?».

Через полтора часа она позвонила мне и возбужденно сказала:

— Пап, я задала вопрос, который ты мне посоветовал, и реакция была точно такой, как ты предсказывал. Он посмотрел в потолок и сказал: «Замечательный вопрос. Ответа на него у меня нет, хотя должен быть». Он мне уже перезвонил.

Вот что моя дочь сказала, чтобы завоевать внимание интервьюера, когда ее спросили, есть ли у нее вопросы:

— Я бы хотела, чтобы вы представили себе, что прошел год и вы и ваши начальники решили оценить людей, принятых в этом году. И когда речь пойдет об оценках и характеристиках, они бы вам сказали: «Приведите к нам еще десяток таких людей. Это лучшие сотрудники, которых нам удалось найти за последние несколько лет». Можете ли вы сказать мне — что должен сделать ваш служащий, чтобы получить такой отзыв?

Я знал, что этот вопрос сработает. Я также подсказал дочери, как понять, что он сработал, — по глазам интервьюера. Потому что в момент, когда он посмотрел вверх и вдаль, он перемещался от транзакции к трансформации.

Переговоры или диалог

В наши дни взаимоотношений нет — есть транзакции. Супруги проводят переговоры по всем вопросам — от обеда до отпуска. Родители заняты переговорами с детьми о подготовке домашних заданий и сборе

ранцев. Руководители находятся в процессе переговоров постоянно, если только им специально не заклеивают рты, чтобы заставить помолчать. Все заняты решением двух вопросов: «Что вы сделаете для меня?» и «Что я в ответ могу сделать для вас?».

Транзакция — замечательная вещь до тех пор, пока вашей целью является обмен информацией или подготовка контракта. Но у такой модели общения есть один фатальный недостаток: она не открывает сознание или сердце. Это больше похоже на общение с банкоматом: деньги списываются с вашего банковского счета, наличные появляются в окошке, все происходит честно и правильно — но когда транзакция закончена, у вас не возникает повода и желания сказать: «Спасибо, дружище».

Общение при транзакции ничего не меняет во взаимоотношениях, потому что является безличным и поверхностным. Такое общение не отталкивает людей. Моя дочь могла спросить интервьюера: «Какой страховой пакет прилагается к данной должности?» — и он бы нисколько не огорчился. Но такой вопрос и не сблизил бы их. Подобно банковским транзакциям такие события не изменяют жизнь, они имеют отношение только к вам, а не к другому человеку или целой компании.

Чтобы создать событие, способное изменить жизнь, вам необходимо перейти от транзакций к отношениям. Как это сделать? Задавая вопросы, которые позволят вашему собеседнику сказать вам: «Именно об этом я и думаю», «Именно этого я и хочу добиться», «Именно вы своими действиями способны сделать мою жизнь лучше».

Например, я много лет назад понял, что большинство СЕО и руководителей, с которыми мне приходилось общаться, умны и даже мудры, но часто не получают шанса поделиться своей мудростью. Они так жестко нацелены на решение обычных ежедневных проблем управления бизнесом, что у них редко появляется возможность глубоко и творчески что-то продумать. Это приводит к раздражению, часто на бессознательном уровне.

Когда я задаю таким людям вопросы, позволяющие им открыть свое сознание и продемонстрировать свои интеллектуальные способности, то каждый раз вижу одно и то же необычное явление — эти вечно спешащие профессионалы, чьим самым ценным ресурсом является время, выражают желание поговорить со мной подольше. Они просят секретарей не переключать на них телефон, они уделяют мне больше времени, чем планировали, они провожают меня до выхода из здания, чтобы продлить разговор, или говорят: «Марк, напомните мне в следующий раз, чтобы я запланировал больше времени на беседу с вами, потому что каждый раз мы

не укладываемся в отведенное время».

Я получаю такую реакцию по одной простой причине — я уменьшаю их дефицит зеркальных нейронов. Эти люди много работают, делают все, что от них зависит, и хотят, чтобы окружающий мир признал, что они умные, ценные и творческие люди. Но вместо справедливой оценки и признания их идей и талантов они обычно слышат: «Совету не понравятся эти цифры», или «Так, а где анализ издержек?», или «Ваш департамент не предоставил вовремя отчет за истекший месяц». Это заставляет их чувствовать себя всего лишь винтиком в огромной машине.

Я искренне восхищаюсь такими людьми и уж конечно не считаю их винтиками, что и стараюсь дать им понять и почувствовать. И зачастую для этого нужен всего один вопрос, результатом которого обычно является активное размышление о том, что я говорю, или даже немедленная «покупка».

Некоторое время назад я общался с Биллом, старшим вице-президентом одной компании, специализирующейся на разработке программного обеспечения. Мы некоторое время поговорили о причине нашей встречи — проблемах с персоналом. Билл, очевидно умный и интересный человек, находился в режиме взаимодействия: «Когда вы сможете приступить к работе? Сколько времени вам понадобится? Сколько будут стоить ваши услуги?».

После получаса таких разговоров я сказал Биллу:

— Чтобы я лучше понимал, в чем и как я должен вам помочь, расскажите, чего ваша компания и конкретно ваш департамент хотят добиться и почему вы наметили именно эти цели?

Билл сделал паузу, несколько мгновений смотрел в потолок, а потом ответил:

— Очень хороший вопрос, и мне нужно об этом подумать.

В этот момент я почувствовал, что наши отношения поднимаются на уровень выше. Выражаясь фигурально, Билл «увидел небо». Он сделал один шаг наружу из тесного мира, в котором обсуждал условия сделок, и начал думать о большой картине будущего его компании и его самого. Позволив ему сделать это, я установил с ним контакт, и когда наши взгляды снова встретились, разговор превратился из переговоров в диалог.

Ключ к подготовке трансформационного вопроса прост — спросите сами себя: «Какой единственный вопрос покажет моему собеседнику, что мне интересны он сам, его идеи, интересы и будущий успех?».

Вот некоторые примеры.

— Если бы вы могли изменить только одну вещь в развитии вашей

компании, что бы это было?

— Если есть одна вещь, которую я мог бы сделать для того, чтобы помочь вам быстрее двигаться к вашим целям, что бы это было?

— Каким своим достижением вы гордитесь больше всего?

Чтобы увидеть, почему такие вопросы имеют более мощный эффект, чем транзакционные вопросы, давайте рассмотрим два сценария. В них будут участвовать Ноэми, у которой сегодня первый рабочий день на новом месте, и ее босс. Вот первый сценарий.

Босс: Ноэми, привет, как дела?

Ноэми: Отлично, спасибо. Я ценю помощь вашей секретарши, которая ввела меня в курс дела. В первый день так трудно сразу во всем разобраться...

Босс: Отлично. Если будут еще вопросы, обращайся к ней.

Ноэми: Спасибо. Да, кстати, вы не подскажете, где мне найти степлер?

Босс: Конечно! Где-то там, в другом конце коридора, есть подсобка, где все и лежит. Да, кстати, мне сегодня к вечеру нужны будут все документы по проекту X, сможете подготовить?

Нормальный, обычный разговор. Правда, Ноэми пока не произвела никакого впечатления на босса. Если он что-то и запомнил о ней, так это степлер.

А теперь представьте себе, какое впечатление произведет Ноэми вот в таком разговоре.

Босс: Ноэми, привет, как дела?

Ноэми: Отлично. Я ценю помощь вашей секретарши, которая ввела меня в курс дел. У вас не будет секундошки, чтобы ответить на два небольших вопроса?

Босс: Конечно, задавай.

Ноэми: Чтобы быть уверенной, что я иду в правильном направлении, скажите, пожалуйста, какие три вещи вы бы хотели, чтобы я делала всегда, и какие три вещи чтобы не делала никогда?

Босс: Хм... Интересный вопрос. Я должен об этом подумать и тогда отвечу. Сразу в голову пришло вот что: никогда не пытайся скрыть проблему — просто заранее предупреди меня, чтобы я был в курсе. И (смеется) всегда соединяй меня с моей женой, даже если я говорю по другой линии. Да, и еще. Ты уже знаешь Лео, который будет вместе с тобой работать над проектом Y? Я хочу попросить тебя очень серьезно относиться ко всему, что он будет говорить, не обращая внимания на его растянутый свитер и взъерошенную прическу. Это наш лучший инженер и единственный в компании человек, на кого не распространяется дресс-код.

Вопросы, которые задает Ноэми боссу во втором сценарии, тоже простые, они не относятся к разряду «Чего вы собираетесь добиться в своей жизни?» или «В каком направлении надо развиваться нашей компании?». Но служат той же цели — выводят разговор из режима взаимодействий («Где взять степлер?», «Подготовьте документы по проекту») и переводят его на более высокий уровень («Что для вас важно? Чем я могу вам помочь?»).

Босс, услышав вопросы Ноэми, остановится и задумается, а когда снова встретится с ней глазами, увидит ее в новом свете. С этого момента она станет его коллегой — а не служащей, которой нужен степлер.

А какой вопрос заставит поглядеть вверх вас?

Один из замечательных моментов в технике «глаза в небо» — то, что вы можете применить ее к самому для вас сложному в общении человеку — к самому себе. Вы когда-нибудь задумывались о том, какая часть ваших внутренних диалогов относится к транзакционному типу? Если вы похожи на большинство людей, то ваш внутренний монолог звучит примерно так: «Если я съем это пирожное, мне придется провести больше времени в спортзале. Черт, я опаздываю, мне сейчас устроят головомойку. Хотя в прошлый раз шеф сам опоздал, так что, может быть, все обойдется. Так! А отчет-то не готов! Опять придется сидеть допоздна! Мне надо бы проводить больше времени с детьми, но как это сделать с такой работой?».

В следующий раз, когда вы поймаете себя на том, что застряли в транзакционном беличьем колесе, попробуйте нечто новое и непривычное. Остановитесь и сядьте. Сделайте глубокий вдох. И скажите себе: «А что бы я хотел изменить в своей жизни за следующий год?», или «Чего в моей жизни должно быть больше, а чего — меньше?», или «Когда мои дети посмотрят на меня через десять лет — чем они будут гордиться?».

Задайте себе нужный, правильный вопрос — и обнаружите, что смотрите вверх, а это верный признак того, что ваше сознание открывается для обдумывания новых возможностей. Ответьте на свои вопросы — «Я бы хотел больше времени бывать с семьей», «Мне надо меньше времени проводить на бессмысленных совещаниях», «Я хочу, чтобы мои дети гордились тем, что я использовал все представившиеся мне шансы, а не упустил их» — и вы углубите свои отношения с самым важным человеком в вашей жизни — человеком, которого вы видите в зеркале.

Заставьте людей поднять глаза вверх и подумать о том, о чем вы их спросили, — и когда они снова посмотрят на вас, ваш диалог уже не будет таким, как прежде. Он станет намного лучше.

Практические шаги

В следующий раз, когда вы застрянете в транзакционном споре (скажем, о том, кому мыть посуду, а кому выносить мусор), остановитесь, улыбнитесь и скажите: «Как ты думаешь, что интересного и важного мы можем сделать в ближайшие пять лет?». Затем понаблюдайте, как быстро ваш супруг перейдет от темы «посуду должен мыть ты» к новому и лучшему плану жизни.

Техника 9

Бок о бок

Место для молитвы не место для совещаний.

Мать Тереза.

Результат: человек перестает относиться к вам с настороженностью и готов слушать.

Уик-энд. Уилл и его 15-летний сын Эван едут в магазин спорттоваров. Эван мечтает организовать в школе команду стрелков из лука, и в магазин они направляются, чтобы выбрать новые стрелы.

Эван, некоммуникабельный настолько, насколько некоммуникабельными могут быть подростки, похлопает себя по ноге в ритме музыки, звучащей в его наушниках. Уилл рассказывает о работе, о домашних делах. Он делится какими-то идеями о предстоящем отпуске, рассуждает о том, что будет неплохо устроить барбекю, когда они вернутся из магазина, и упоминает одного своего коллегу, который постоянно создает проблемы всем окружающим.

Этот парень — сушая головная боль, и все знают, что он может завалить любое порученное ему дело, — рассказывает Уилл, а затем спрашивает сына. — А у тебя в классе есть такие парни?

А? — рассеянно отвечает Эван, застигнутый врасплох, — вопрос оказался явно поинтересней, чем стандартная фраза «Ты готовишься к экзаменам?» или «Нам надо поговорить о том, что за одежду ты носишь».

Да, — продолжает Уилл, — мне интересно знать, у кого из твоих друзей рано или поздно могут быть большие проблемы в жизни, но особенно, почему ты считаешь, что именно этот человек с ними столкнется?

Застигнутый врасплох тем обстоятельством, что отец интересуется его мнением, Эван задумывается над ответом, а затем отвечает в необычно доброжелательной манере:

Я думаю, это будет Джейк, потому что когда он разойдется, его невозможно остановить, и ему уже пару раз за это здорово попадало.

На самом деле? — отвечает Уилл, сопротивляясь искушению дать

непрощеный совет и стараясь продлить диалог.

Ну да, так и было. Я не думаю, что у него и его родителей дела идут нормально, — продолжает Эван.

Хорошо, я считаю, что будет интересно посмотреть, сбудутся ли твои предсказания, — замечает Уилл и добавляет: — Кстати, если он попадет в беду, что ты сделаешь?

Черт, я не знаю, — отвечает Эван и на минуту задумывается. — Я думаю, раз мы друзья, я постараюсь ему помочь хоть как-то и, может быть, попробую удержать, чтобы он не нарывался.

Ему повезло, что у него есть такой друг, — подытоживает Уилл.

Итак... зачем здесь приведен этот разговор?

Уилл заставляет своего сына открыться при помощи техники, которую я называю *бок о бок*. Она основана на трех фактах.

1. Заставить людей сесть и выслушать лекцию можно, но ваши слова, скорее всего, до них не дойдут, потому что такая ситуация вынуждает их перейти в оборону, а защищаясь, они будут закрываться и прятать от вас свои мысли и чувства. Если же вы будете работать с ними бок о бок, они ослабят защиту и раскроются. Именно поэтому переговорщики стараются вовлечь людей, захвативших заложников, в какую-нибудь совместную деятельность — например, в решение вопросов о доставке воды или пищи или организации медицинской помощи.

2. Вопросы действуют лучше, чем нотации. Именно поэтому Уилл не отделяется от Эвана словами «Не позволяй своим друзьям попасть в беду». Вместо этого он задает сыну вопросы, которые заставляют того задуматься: «Кто из моих друзей может оказаться в беде и что я должен буду делать, если с ним что-то случится?». Другими словами, Уилл не говорит с Эваном свысока и не читает ему нотации — он разговаривает с сыном, находясь с ним бок о бок — не только физически, но и эмоционально.

3. Когда вы позволяете людям самим делать выводы из их открытий, они лучше запоминают и усваивают свой урок. Вместо того чтобы втягивать сына в разговор, который мог превратиться в лекцию на тему «Тебе лучше избегать Джейка, иначе он втянет тебя в беду», Уилл использует технику углубления разговора («На самом деле?») и выстраивает последовательность вопросов, которые позволяют Эвану выговориться.

Эти элементы подхода «бок о бок» — постановка вопросов и углубление диалога при помощи новых вопросов — являются мощнейшей базой коммуникации. Они формируют так называемое ядро метода

Сократа. Сократ никогда никому ничего не объяснял. Он только прогуливался вместе с людьми, которые задавали ему вопросы до тех пор, пока сами не приходили к ответам. Именно так он и заложил основы нашей цивилизации.

Однако эта техника годится не только для родителей или философов. Она лежит в основе эффективности MBWA (managing by walking around — управление не из кабинета с неформальным общением с сотрудниками) — техники управления, успешно применяемой десятилетиями. Это инструмент, позволяющий достичь сразу двух целей: выяснить, что на самом деле происходит вокруг, и создать тесные взаимоотношения с сотрудниками.

Одно из преимуществ техники «бок о бок» в том, что она не фокусируется на неправильных поступках, совершенных человеком в прошлом. Вы сможете использовать ее для улучшения ситуации в будущем — точно так, как сделал Уилл, спросив Эвана, как он поступит, если его друг окажется в беде. Вместо того чтобы копаться в прошлых ошибках, вы даете человеку шанс избежать будущих.

Подход «бок о бок» несложен: помогите человеку в его делах (предпочтительно таких, где от вас действительно будет толк), а затем задайте ему вопросы, которые позволят узнать, о чем человек думает и что чувствует. Вот пример.

Грэхем (заметив свою сотрудницу Викторию, готовящую презентационные материалы к встрече с клиентами): Ничего себе, тут целая гора бумаги! Давай я тебе помогу, у меня есть немного свободного времени. Виктория: Ой, спасибо большое!

Грэхем (через несколько минут работы дыроколом): Кстати, а как тебе нравятся материалы, которые мы раздаем клиентам?

Виктория: Я как-то об этом не думала. Но у меня такое впечатление, что эта информация слишком объемна, и им трудно в ней разобраться.

Грэхем: А как ты думаешь, эти материалы полезны?

Виктория: Мне кажется, когда клиенты разговаривают с нами по телефону, они часто интересуются, как быстро можно научиться пользоваться нашей системой. Я не уверена, что им интересны все детали новых технологий. Они просто хотят знать, как быстро они могут установить нашу систему и интегрировать ее со всеми остальными.

Грэхем: А что ты еще слышала от клиентов?

Виктория: Они иногда говорят, что в нашей документации трудно разобраться. Нам надо ее упростить...

Технику «бок о бок» использовать легко, но я должен предостеречь. Во-первых, когда вы вынуждаете людей снизить уровень настороженности, не злоупотребляйте их доверием, не перегружайте его. Ни в коем случае не используйте эту технику для выуживания нелицеприятной информации, иначе люди подумают, что вы за ними шпионите или пытаетесь заманить их в ловушку. Принимайте негатив к сведению, если об этом говорят, но не проявляйте очевидной активности в его поиске.

Во-вторых, не спорьте. Если человек скажет что-то, с чем вы не согласны, потерпите и не пытайтесь убедить его в своей правоте. Вместо этого нужно углубить диалог, задавая наводящие вопросы. Вот пример.

Сью (начальник Мигеля): О, похоже, наш новый ньюслеттер^[10] почти готов? Выглядит замечательно — отличная работа! Хочешь, чтобы я вычитала корректуру?

Мигель: Конечно. Я рад, что вам понравилось. Но мне не нравится одна вещь. Я не думаю, что материал о новом административном здании нужно выносить в передовицу.

Сью: А что тебе не нравится?

Мигель: Это скучная тема. И не интересует никого, кроме босса. Но именно он настоял, чтобы это пошло передовицей.

Сью: А что бы ты хотел увидеть в будущем выпуске?

Мигель: Ну, что-нибудь, что интересно работникам, а не только боссу.

Сью: Как ты думаешь, что может быть им интересно?

Мигель: Например, изменения в политике отпусков. У меня сегодня уже три человека спросили, где им найти информацию об этом. Некоторые из них думают, что новая политика несправедлива по отношению к работникам с большим стажем, и хотят узнать, почему компания приняла решение о таких изменениях.

Обратите внимание: когда Мигель критикует идею босса, Сью не говорит: «Это же босс, он имеет право принимать решения». Если бы она так сделала, разговор бы прекратился. Но Сью и не вступает в спор («Послушай, масса народу хотела бы узнать, как будет выглядеть новое здание»). Это вынудило бы Мигеля перейти в оппозицию. Вместо этого Сью дает ему возможность глубже погрузиться в разговор, в ходе которого выявляет проблему, влияющую на моральное состояние работников.

Это подводит меня к третьему предостережению: когда вы задаете людям вопросы, уважайте их ответы. Если они предлагают хорошую идею, сделайте что-нибудь для ее воплощения (и сообщите им, что именно вы

сделали). Если они ошибаются, выразите признательность за то, что они думают о проблемах и делятся своими мыслями: «Об этом стоит подумать» или «Я никогда не рассматривал это в таком ракурсе».

Если вы руководитель или СЕО, используйте подход «бок о бок» регулярно — и увидите целый спектр результатов. Вы задушите ядовитые слухи в зародыше. Сотрудники, которые для вас были посторонними, станут ближе. И вы сможете делать свою работу быстрее, лучше и проще, потому что у вас появится более глубокое понимание людей вокруг вас.

Полезная мысль

Если вы не можете установить контакт лицом к лицу, попробуйте сделать это бок о бок.

Практические шаги

Если вы являетесь руководителем, используйте подход «бок о бок», чтобы выяснить, что волнует вашего самого эффективного служащего и что вы можете сделать, чтобы ему было еще более комфортно работать у вас. Потом начните с другого конца — используйте этот подход в отношении самого нерадивого вашего работника для выяснения причин его недостаточной эффективности.

Техника 10

Заполните пропуски

Умение слушать — это такой же мощный инструмент общения и влияния, как и умение хорошо говорить.

Джон Маршалл, главный судья Верховного суда США, 1801–1835.

Результат: человек хочет сделать то, что нужно вам, потому что начинает чувствовать, что его понимают.

Кейт сомневается, стоит ли приглашать меня, чтобы остановить бегство лучших сотрудников из ее компании, которое началось после разрыва неудачного партнерства, приведшего к падению результатов. Она не уверена, что может мне доверять, и не вполне готова к тому, чтобы откровенно рассказывать о недостатках своей компании постороннему человеку.

После того как я вхожу в ее кабинет и здороваюсь, она скрещивает руки и ждет, когда я задам вопросы, которые обычно задают консультанты при первой встрече: «На какие результаты вы рассчитываете?», «Какие есть ограничения по времени?», «Сколько вы можете заплатить?».

Но я этого не делаю, а говорю:

— Вы думаете о том, чтобы нанять кого-нибудь вроде меня, потому что вы хотите_____, - и сопровождаю свои слова жестом, приглашающим ее дать ответ. Затем тихонько сажусь и жду. После небольшой паузы Кейт расслабляет руки, подается вперед и говорит:

— Потому что я хочу снова сделать свою компанию успешной и перспективной. Я хочу, чтобы люди работали здесь потому, что они сами этого хотят, а не потому, что у них нет другого выбора.

В этот момент я начинаю понимать, что могу ей в этом помочь... Но кроме этого у меня появляется также и уверенность, что мне позволят это сделать. Это произошло потому, что я создал «сцепление», притянув Кейт к себе, вместо того чтобы давить на нее.

Когда вы впервые встречаетесь с потенциальным клиентом, то на этом

«игровом поле» вы равны. Но как только вы начинаете «продавать» или пытаетесь убедить вашего оппонента в чем-либо, преимущество оказывается на его стороне. Поэтому вам нужно заставить клиента следовать за вами с самого начала.

Один из секретов успеха — приглашение к разговору, а не серия вопросов, которые вынудят вашего собеседника перейти к обороне. И именно в этот момент на сцене появляется подход «заполните пропуски».

Когда вы задаете прямые вопросы, вы тем самым даете понять вашему собеседнику, что у вас искренний интерес к его проблемам. Однако он может насторожиться, почувствовать тревогу, подобно школьнику, которого неожиданно вызвали к доске. Тонкие и вовремя заданные вопросы могут значительно изменить отношения, но если почти незнакомого человека с самого начала ошеломить транзакционными вопросами типа «Что вы хотите?» или «Хотите, я продемонстрирую, что наш продукт лучше?», то самой вероятной его реакцией будет сопротивление.

Подход «заполните пропуски» имеет противоположную цель: притянуть вашего собеседника к вам. Вы не выступаете в роли требовательного учителя — скорее в роли родственника, говорящего: «Давай поговорим об этом и попытаемся найти решение».

Попробуйте сделать это сами и посмотрите, сможете ли вы заметить разницу между двумя техниками. Для начала представьте, что напротив сижу я и говорю: «Итак, что вы ожидаете получить от этой книги?». Звучит пугающе, не правда ли? А теперь представьте, что я говорю: «Вы читаете эту книгу, потому что хотите научиться_____. И если вы сможете этому научиться и будете использовать эти знания, то сумеете добиться_____». Если вы похожи на большинство людей, то почувствуете желание поделиться со мной своими мыслями.

Приглашение людей к заполнению пропусков также устраняет угрозу диссонанса. Если вы сделаете неверное предположение о потребностях и мотивах вашего собеседника (например, подумаете, что мистеру Джонсу нужно «простое и дешевое», когда на самом деле ему нужно «быстрое и эффективное»), то можете потерять клиента. Позвольте ему заполнить пропуски и получите правильные ответы.

Этот подход особенно хорошо работает в сфере продаж, потому что позволяет застать людей врасплох в тот момент, когда они внутренне сжимаются в ожидании сложной сделки. Когда вы удивляете их, делая что-то совершенно отличное от ожидаемого, выстроенные ими барьеры могут быстро разрушиться. Этот подход в прямом и переносном смысле разоружает людей, потому что когда вы сочетаете слова с приглашающим

жестом, ваши собеседники обычно перестают скрещивать руки и открывают свое сознание. Вот пример.

Дана: Здравствуйте. Спасибо, что вы нашли время, чтобы поговорить со мной.

Сандья: Пожалуйста. Но извините, я очень тороплюсь и не вполне уверена, что ваше программное обеспечение нужно нам именно сейчас. Мы можем обсудить этот вопрос побыстрее?

Дана: Конечно. Я хочу поблагодарить вас, что вы приняли меня, несмотря на занятость. Ваша секретарша предупредила, что у вас совсем мало времени.

Сандья: Да, полный цейтнот. У меня есть буквально минут пятнадцать.

Дана: Я ценю это и гарантирую, что мы уложимся в это время. Для начала я хотела бы кое-что уточнить: вы думаете о покупке нашей программы или аналогичного продукта, потому что (приглашающий жест рукой)_____.

Сандья: Ну... Потому что программа, которая у нас установлена, не рассчитана на тот объем работы, который нам нужен. Она вообще выводит нас из себя, потому что все время виснет, не говоря уж о том, что работает крайне медленно. На самом деле эта программа и является причиной того, что мы находимся в такой запарке.

Дана: Значит, сменив ее на другую программу, нашу или аналогичную, вы надеетесь добиться_____.

Сандья: Сделать больше работы! Нам надо сделать много, а времени мало, и если программа слетает каждый день, у нас вообще встает вся работа. Это совершенно неприемлемо.

Вуаля! Мгновенный контакт. Фактически Сандья делает за Дану большую часть работы, перечисляя причины, по которым ее компания так нуждается в новой программе. Если предлагаемый Даной продукт в самом деле лучше, ее шансы на успех весьма велики — и это при том, что она не сказала ни одного слова ни о себе, ни о своем продукте.

Дана делает еще две умные вещи, которым вам стоит научиться. Во-первых, она говорит «вы думаете о покупке...», что звучит намного более позитивно, чем «вы пытаетесь найти», выглядящее как описание тяжелой работы, или «вам нужно», подразумевающее превосходство Даны. Слова «думаете о покупке» укрепляют уверенность Сандьи в том, что она полностью контролирует ситуацию и что у нее есть право выбора.

Во-вторых, Дана говорит о «нашем продукте или аналогичном», вместо того чтобы говорить «наш продукт».

Признание того, что ваш собеседник может выбрать другого

консультанта, компанию или продукт, позволяет потенциальному клиенту избежать ощущения, что на него давят или загоняют в угол.

Но настоящая сила подхода «заполните пропуски» — в том простом факте, что вы не говорите людям, что именно они должны хотеть, и даже не спрашиваете, чего они хотят. Вместо этого вы позволяете им самим рассказать вам о том, что им нужно. Это немедленно приводит их к мысли: «Да, да, это самая главная причина нашей встречи». В результате вам не приходится протискиваться в приоткрытую дверь. Потенциальный клиент сам широко ее распахнет и пригласит вас войти.

Полезная мысль

Прямые вопросы заставляют людей подумать, что вы собираетесь читать им лекцию. Позвольте им заполнить пропуски, и они почувствуют, что вы с ними просто разговариваете.

Практические шаги

Большая проблема многих менеджеров в том, что они с трудом говорят «нет». Это происходит потому, что они являются ответственными за решение проблем и обязаны оказывать помощь своим подчиненным. Если они слишком часто говорят «да», то тратят слишком много сил, а свою помощь «размазывают слишком тонким слоем». Чтобы научиться иногда говорить «извините, я пас» вместо «да», используйте технику заполнения пропусков, чтобы те, кто постоянно просит у вас помощи, смогли принять на себя ответственность за свои дела и поступки.

Техника 11

Дорога к слову «нет»

Жизнь — это серия продаж, и ответ будет всегда «нет», если вы не спросите.

Патриция Флипп, коуч.

Результат: человек быстро проходит все этапы цикла убеждения от сопротивления к действию, потому что между вами заключается соглашение, которого до этого момента не существовало.

Уолтер Данн был одним из руководителей Соса-Сола в течение сорока лет. Он отвечал за работу с крупнейшими корпоративными клиентами, включая Disney и профессиональные спортивные лиги.

Уолтер рассказывал мне, как много лет назад он добивался входа Соса-Сола в одну из крупнейших сетей кинотеатров. Пообщавшись некоторое время с представителем этой сети, он получил такой ответ:

— Извините, Уолтер, но наш ответ — «нет». Мы решили обратиться к Pepsi.

Данн отреагировал мгновенно:

— Какой вопрос я не задал или какую проблему не принял во внимание, которые изменили бы ваш ответ?

Представитель сети ответил:

— Pepsi знает, что мы проводим реконструкцию холлов, и предложила взять на себя большую часть расходов.

— Мы тоже можем это сделать, — сказал Уолтер.

— Хорошо, в таком случае контракт ваш, — ответил представитель сети.

Спросите менеджеров или агентов по продажам: «Какую самую большую ошибку вы можете совершить?» — и чаще всего они ответят: «Запросить слишком много».

Но они неправы, потому что на самом деле самая крупная ошибка, которую вы можете совершить, — попросить слишком мало. Если вы просите о слишком малом, вам придется запастись объяснениями, когда ваши руководители спросят, почему они не получили большего.

Лучший подход — добиваться того, чего хотите, до тех пор, пока не получите четкого «нет». Так вы поймете, что это был максимум, на который собеседник готов пойти. Кроме того, вы получите отличную возможность проявить настойчивость и заключить сделку.

Многие люди опасаются использовать такой подход, потому что считают, что «нет» на самом деле означает «нет». Чаше всего именно так и происходит, но вот в бизнесе, к удивлению, все не так. Чтобы перевести другого человека от «нет» к «да», необходимо сделать несколько правильных шагов.

Представьте, что вы пытаетесь уговорить клиента (назовем его Нед) приобрести продукт, нанять вас в качестве консультанта или привлечь вашу фирму к проекту. Но после того как вы описали, на что рассчитываете, Нед говорит «нет».

Когда он делает это, то испытывает некоторое раздражение и желание перейти к защите, потому что готов к тому, что вы будете разочарованы или расстроены, приступите к агрессивной продаже, превратив его жизнь в ад на ближайшие 15 минут. Если вы действительно это сделаете, то завоевать его вам не удастся. Вместо всего этого вам следует сделать глубокий вдох и максимально искренне сказать примерно следующее: «Я либо слишком давил на вас, либо не смог уловить что-то, что для вас очень важно. Это так?».

После того как Нед сумеет оправиться от шока, вызванного вашей самооценкой и смирением, он кивнет или даже скажет: «Да, все так». В этот момент преимущество переходит к вам. Почему? Потому что теперь он начнет поступать так же, как вы, и, даже не сознавая этого, говорить «да».

После того как вы добились согласия («Да, я согласен, что вы упустили шанс!»), приходит время использования подхода «заполните пропуски» для того, чтобы набрать скорость, сказав: «И момент, когда я зашел слишком далеко и не обратил внимания на некоторые детали сделки, наступил, когда _____».

Если Нед похож на большинство людей, он честно ответит на эти вопросы. Продумывая свой ответ, он сделает две вещи: отбросит свое недовольство и скажет, что ему нужно. Все это придаст вам энергии для движения от «нет» к «да».

Вот хороший пример того, как работает эта техника. Участники — Люк, аккаунт-менеджер PR-фирмы, и Джоэл, СЕО компании-клиента. Люк концентрирует все свои усилия на крупном результате — он хочет уговорить Джоэла сменить поставщика PR-услуг.

Джоэл: Мне очень жаль, но мы вполне довольны тем, что имеем сейчас, и ваша фирма нам не совсем подходит.

Люк: Благодарю вас, что уделили мне время. Я могу задать вам один вопрос?

Джоэл (немного оборонительно): Хорошо, но я на самом деле не хочу пускаться в споры, касающиеся моего решения.

Люк: Нет, ничего подобного. Я просто хотел бы узнать вот что: вопрос, который я вам не задал, или проблема, которую я не сумел обсудить, которые могли бы привести к другому результату, состоят в том, что

Джоэл: Просто я думаю, наше нынешнее агентство лучше нам подходит потому, что у них в штате есть человек, который работал в нашей отрасли, а у вас, похоже, таких специалистов нет.

Люк: Да, наверное, мне следовало об этом упомянуть. Мы часто приглашаем консультантов, имеющих большой опыт работы в клиентской сфере. Например, в прошлом году мы это сделали для компании X, пригласив для работы над ее проектом двух консультантов, имевших в сумме более 40 лет стажа работы в ее отрасли.

Джоэл: На самом деле?

Люк: Да. X была полностью удовлетворена результатом и сообщила нам, что большой прирост прибыли был получен именно благодаря проведенной нами кампании. И это только один пример. Нашу фирму могут удовлетворить только выдающиеся результаты, которые превосходят ожидания наших клиентов, потому что от этого зависит наша репутация. Мы знаем свои сильные стороны и, когда нужна экспертиза в определенной области, приглашаем самых лучших экспертов.

Джоэл (переходя от «нет» к «да»): А цена ваших услуг не взлетит от этого?

Люк: Даже если мы пригласим лучшего эксперта, наши услуги не станут дороже, чем у конкурентов. У нас есть много возможностей сэкономить за счет собственных производственных мощностей. А поскольку мы привлекаем только людей, которые обеспечивают лучшие результаты, у нас не возникает необходимости тратить время и деньги на исправление ошибок в организации рекламных кампаний.

Джоэл: Хм...

Главная особенность этого подхода — то, что клиент не только ощущает полный контроль над ситуацией, но и реально располагает им. Вам не нужно давить на клиента. Вместо этого вы даете ему возможность свободно поделиться с вами необходимой информацией.

Конечно, этот подход не лишен риска, и, возможно, вам не стоит к нему прибегать, если вы сравнительно недавно стали аккаунт-менеджером или торговым представителем. Кроме того, его следует избегать при подготовке рутинных и низкоуровневых сделок. Но если у вас есть достаточно уверенности и вы готовы выйти за пределы своей зоны комфорта, попробуйте этот подход, потому что в противном случае у вас не будет шанса узнать, в скольких сантиметрах от финишной черты вы остановились.

Полезная мысль

Вы просите недостаточно — до тех пор, пока вам не скажут «нет».

Практические шаги

Если вы занимаетесь продажами или управлением, вспомните о своей последней продаже или сделке. Теперь возьмите лист бумаги и напишите на нем ответ на такой вопрос: «Что бы еще я мог попросить и, возможно, получить, если бы не боялся услышать „нет“?».

Техника 12

Сила благодарности и сила извинения

Девять десятых мудрости — это признательность.

Дейл Даутен, журналист.

Результат: человек с радостью готов сделать что-то для вас, потому что вы искренне поблагодарили его или попросили прощения.

Я узнал от своих детей о жизни больше, чем от профессоров, учивших меня психиатрии, особенно о том, как задеть человека за живое — затронуть его чувства и сознание.

Например, у своей дочери Лорен я научился тому, что единственный поступок может согреть сердца других людей в течение многих лет. В ее случае таким поступком было электронное письмо, которое она написала мне, когда ей было 23 года.

«Папа, привет. Прошлым вечером я гуляла по Манхэттену со своими друзьями, и мы обсуждали наше будущее. И, как часто бывает, я сказала: „Мой отец говорит...“ — и, как всегда, наш разговор стал значительно интереснее. Я не знаю, многие ли из моих друзей могут сказать то же самое о своих отцах. Мне очень повезло с тобой. Ты такой мудрый, хотя и живешь в 5000 километрах от меня. С любовью, Лорен».

Я бы не продал это письмо и за миллион баксов. И каким бы трудным ни был день, с какими бы грубыми или тяжелыми людьми мне ни приходится иметь дело или как бы мало я ни получал положительной обратной связи, все это неважно, потому что я всегда знаю, что в моем бумажнике есть клочок бумаги, на котором распечатаны эти слова.

Спасибо и большое спасибо

У меня замечательные дети, и они не боятся меня поблагодарить, когда я что-то для них делаю. Но письмо Лорен выделяется даже на этом фоне — потому что в нем говорится не просто спасибо, а большое спасибо.

Понятно, что нет ничего плохого в том, чтобы просто сказать спасибо,

когда кто-то вам помогает. Это самая обычная и сама собой разумеющаяся вещь. Но если вы на этом и останавливаетесь, то ваше общение оказывается всего лишь транзакционным (вы сделали что-то хорошее для меня — я сказал что-то вежливое вам). Это не трогает душу другого человека и не укрепляет отношения между вами.

Поэтому, если вы испытываете глубокую благодарность к человеку, сделавшему для вас что-то исключительное, вам следует выразить ваши эмоции, не ограничиваясь рамками обычных слов благодарности, высказав вместо них большое спасибо. Когда вы сделаете это, ваши слова вызовут в другом человеке чувство глубокой признательности, уважения и душевного родства.

Вот мой любимый вариант большого спасибо. Оно состоит из трех частей:

Поблагодарите человека за то, что он сделал для вас что-то особенное. (В том числе и за то, что он отказался делать что-то неприятное для вас.)

1. Выразите признательность за усилия, которые человеку пришлось приложить, чтобы вам помочь, сказав примерно так: «Я знаю, что вы могли этого и не делать» или «Я знаю, что вы вышли за пределы своих обязанностей, чтобы сделать_____».

2. Расскажите этому человеку, какие изменения привнесли его действия в вашу жизнь.

Вот пример большого спасибо в действии.

Донна (менеджер, обращаясь к своему подчиненному): Ларри, у тебя есть секунда?

Ларри: Конечно. Что случилось?

Донна: Ничего. Я просто хотела поблагодарить тебя за то, что ты так здорово поработал над проектом X, пока я была в больнице.

Ларри: Не вопрос, я был рад помочь.

Донна: Я уверена, что это доставило тебе много проблем. Я знаю, что ты хотел отвезти детей на игру любимой команды, а вместо этого весь уик-энд провел в офисе. Я не думаю, что вокруг есть много людей, готовых пойти на такое. И я сомневаюсь, что у нас много сотрудников, которые бы смогли провести встречу с клиентом так успешно, как ты.

Ларри: Спасибо. Я очень переживал и рад, что мы вытянули этот проект.

Донна: Не скромничай. Именно ты все и вытянул. Ты добился отличного результата для всего департамента. Я и вся наша команда тебе очень благодарны.

Донна в такой ситуации могла бы просто сказать спасибо, именно так

и поступили бы большинство менеджеров. Однако если бы она это сделала, Ларри, хотя он и замечательный парень, почувствовал бы себя немного обманутым. Почему? Если человек совершает выдающийся акт доброты или помощи, а вы ограничиваетесь простым спасибо, то создаете небольшой дефицит зеркальных нейронов, потому что эмоционально отдаете меньше, чем получили. Разумеется, сказать спасибо — лучше, чем ничего не сказать, но этого недостаточно.

Большое спасибо, высказанное Донной, создает у Ларри полноценное зеркальное отражение. Она ведь не только выражает признательность. Она также благодарит Ларри за доброту, интеллект, верность долгу и самопожертвование. В результате — не только укрепляет свои связи с Ларри, но даже дает ему дополнительную мотивацию для действий в сложных ситуациях в будущем.

Обратите внимание и на то, что большое спасибо не просто приводит к тому, что человек, которого вы благодарите, будет лучше выглядеть в глазах окружающих. Но и ваш авторитет в глазах окружающих заметно укрепитсЯ благодаря демонстрации вашей эмпатии, скромности и заботливости. Это также покажет окружающим, что вам можно доверять, а вам поможет завоевать важных союзников в корпоративном мире, где люди слишком часто страдают от отчужденности.

Чтобы этот подход стал еще более эффективным, постарайтесь по возможности выражать свое большое спасибо перед группой людей. Чем больше аудитория для ваших слов, тем более замечательных результатов вы сможете добиться.

Искреннее извинение

Моя дочь Лорен научила меня ценить большое спасибо, а моя дочь Эмили помогла повторить и усвоить урок того, что невозможно задешево «купить» людей, если вы причиняете им вред.

Все началось с телефонного звонка моей жены, которая сказала:

— У тебя большие проблемы! Ты не пришел на выступление танцевальной группы Эмили (которой было тогда семь лет). Она все время высматривала тебя в зрительном зале, а тебя не было. Думаю, тебе нужно поговорить с ней. Не хотела бы я оказаться на твоём месте.

Я тут же вспомнил о методе «подкуп/отвлечение», пошел в магазин и купил Эмили замечательную куклу, а когда пришел домой, жена сразу показала мне рукой на дверь комнаты Эмили. Я вошел, присел на край кровати дочери и сказал:

— Я обещал, что приду на твоё выступление, и не пришел.

Эмили смотрела в потолок, борясь со слезами.

— Я совершил ошибку, — продолжил я, — я очень виноват и признаюсь в этом. Я больше никогда не буду обещать тебе того, что не смогу выполнить. Я хочу, чтобы ты верила: обещание твоего отца — это то, на что ты можешь положиться. Я сделал вывод — я не буду давать тебе много обещаний. Вместо этого буду говорить: «Я попытаюсь» — и надеюсь, что у меня получится чаще удивлять тебя.

Я обнял дочь, вручил ей куклу, а Эмили обняла меня в ответ. Но через день после нашего разговора я обнаружил куклу в мусорном ведре. Обиделся ли я? Да, немного. Но в то же время и внутренне усмехнулся. Моя маленькая дочь доступным ей способом говорила мне: «Я — важный человек, папа, и тебе лучше об этом знать. Ты не можешь купить меня так просто, поэтому лучше бы тебе сдерживать свои обещания».

Я сдержал данное дочери слово не обещать того, что не могу сделать, и в свою очередь Эмили простила меня. Но не сразу, не на следующее утро, со временем, и мне стоило больших усилий завоевать ее доверие.

Могу предположить, что однажды и вы допустите ошибку, и это будет хуже, чем не прийти на концерт маленьких танцоров. Возможно, вы не оправдаете доверие коллеги, или не сможете вытянуть большой проект, или больно заденете супруга или ребенка словами, которые нельзя взять назад.

Если это случится, поймите: просто сказать «прости» — все равно что заклеить рану пластырем, этого недостаточно для того, чтобы ее вылечить. Ваш промах может оказаться не просто ошибкой, он может быть основан на предположении, что другой человек — не такая уж и важная шишка, чтобы с ним церемониться. Но этим вы примете на себя обязательство доказать, что все не так. Поэтому вам нельзя будет ограничиться одним словом «извините». Вам нужно будет принести искреннее извинение, которое состоит из четырех частей.

1. Раскаяние. Продемонстрируйте другому человеку, что вы знаете о том, что сделали ему больно, и искренне сожалеете об этом. Например: «Я знаю, что выставил тебя в плохом свете в глазах босса, не подготовив нужные документы, и поэтому он отклонил твой запрос на покупку новых компьютеров». Сделав это, позвольте человеку выпустить пар и не занимайте оборонительной позиции, даже если он перейдет какие-то границы. Когда вы даёте возможность людям избавиться от злости, это ускоряет процесс излечения.

2. Возмещение ущерба. Найдите возможность исправить ситуацию, хотя бы частично. Например: «Я знаю, что вся наша команда очень

недовольна тем, что мы не получили новые компьютеры, и винит в этом тебя. Я поговорю со всеми и объясню, что ты здесь ни при чем».

3. Реабилитация. Продемонстрируйте своими действиями, что вы хорошо усвоили урок. Если ошибка произошла из-за того, что вы не выполнили свою работу или открыли рот, когда нужно было промолчать, сделайте все возможное, чтобы не совершить такой же ошибки в будущем.

4. Просьба о прощении. Не делайте этого сразу, поскольку дела говорят больше, чем слова. Чтобы заслужить прощение, вы должны повторять правильные действия до тех пор, пока они не станут частью вашей натуры. Только в этот момент — и не раньше — вернитесь к человеку, которому вы причинили вред, и скажите: «Ты можешь простить меня за то, что я сделал?».

Многие примут искреннее извинение благосклонно, уважая ваше смирение и ваши усилия по исправлению ситуации и завоеванию доверия. Даже те люди, которые поначалу спишут вас со счетов («Я не хочу больше иметь с тобой дела!»), могут захотеть вас простить (даже если и не смогут забыть).

Если кто-то не прощает вас даже после того, как вы сделали все, чтобы исправиться, не думайте, что простить вас невозможно. Скорее всего, вы имеете дело с человеком, не умеющим прощать. В этом случае вам следует прекратить свои попытки и не накапливать груз, который может утяжелить ваш эмоциональный багаж.

С другой стороны, если искреннее извинение сработает, попытайтесь правильно использовать свой второй шанс, но знайте, этот подход с одним человеком работает только один раз. Если вы не оправдаете его доверия еще раз, вас уже ничто не спасет. Начните выполнять свои обещания — и в конце концов полностью восстановите доверие к себе, а возможно, даже укрепите его.

Полезная мысль

Чем чаще и искреннее вы говорите «спасибо», тем меньше вам придется «платить» вашим близким. Чем чаще и искреннее вы говорите «прости», тем быстрее вы найдете общий язык с коллегами и подчиненными.

Практические шаги

Вспомните: а) о человеке, который больше всего вам помог за прошедший месяц, б) о человеке, который больше всего помог вам за прошедший год, в) о человеке, который больше всего помог вам в вашей жизни. Скажите каждому большое спасибо —

лично или по электронной почте.

Теперь вспомните о человеке, которому вы причинили вред, подвели и не исправили свою ошибку. Принесите этому человеку искреннее извинение.

Сказать большое спасибо или принести искреннее извинение никогда не поздно, если вы сделаете это от всего сердца.

Часть четвертая

Применение: быстрое решение семи сложных ситуаций

Техники, с которыми вы познакомились, подобны приемам боевых искусств: они эффективны сами по себе, но еще более действенны в комбинациях. В следующих главах я приведу примеры того, как можно с помощью набора навыков, которые вы получили, справиться с обычными, но сложными ситуациями (и одной опасной). И в качестве бонуса расскажу еще о нескольких приемах.

Команда из ада

Хороший менеджмент — это когда вы показываете обычным людям, как они могут сделать работу выдающихся людей.

Джон Рокфеллер

Сценарий. Хорошая новость: босс назначил меня руководителем первого крупного проекта. Плохая новость: команда, которой я управляю, почти целиком состоит из... как бы это сказать повежливее?...Из кучки неудачников. Один парень, Джонас, на самом деле умен, и я думаю, что могу на него положиться. Но меня выводит из себя Дирк, которому до пенсии осталось два года, и он старается делать как можно меньше. Мой главный аналитик, Линда, половину рабочего времени проводит в курилке, жалуясь на всех окружающих. Шерри, четвертый член команды, имеет больший, чем у меня, стаж и метит на мое место, поэтому от нее можно ждать чего угодно. Я не имею ни малейшего представления, с чего начать. Помогите!

Во-первых, вам необходимо понять, что и вы, и многие другие менеджеры в наши дни имеют дело с «обитателями бункеров» — людьми, замкнутыми на себя, думающими только о себе и все менее и менее способными работать в команде. Это особенно актуально для ситуаций, когда безумные слияния и поглощения, массовые наймы и увольнения уничтожают любое чувство корпоративной или человеческой лояльности.

До тех пор пока члены вашей команды сидят каждый в своем бункере, ваша работа будет почти невозможной, потому что эти люди не будут делиться информацией и своим опытом, а это ведет к крупным ошибкам, пустой трате сил, что намного усложнит процесс. А когда дела пойдут плохо, они начнут сваливать все друг на друга или даже саботировать работу.

Поэтому первое, что вам нужно сделать, — разрушить толстые стены их бункеров. Чтобы сделать это, придется использовать то общее, что есть у всех бункеров, — небо над головой (общее видение) и землю под ногами (общие ценности).

Шаг № 1 в этом процессе — проведение совещания команды. Ваша цель — развитие у членов вашей группы энтузиазма и гордости за ваш

проект, поэтому я рекомендовал бы вам вариант «теста на УРА». Начните примерно так:

Коллеги, вы все — высококлассные профессионалы и обладаете замечательными навыками. Мне повезло, что вы в моей команде.

Но, к сожалению, как и почти все профессионалы в наше время, мы разбегаемся по своим бункерам, чтобы сделать то, что должны. Это хорошо, так как дает нам возможность добиваться хороших результатов в своих отраслях. Но это и плохо, потому что мешает работать в кооперации друг с другом и получать результаты, которых можно было бы добиться совместными усилиями.

Чтобы победить конкурентов, мы должны действовать сообща, как это делают лучшие спортивные команды — победители кубков, чемпионатов и Олимпийских игр.

Что позволяет суперзвездам в этих командах работать вместе и побеждать соперников? Снижение конкуренции внутри команды.

Сейчас нашей компании и мне нужно, чтобы вы работали вместе, подобно командам-победителям. Для этого мы должны использовать то общее, кроме толстых стен, отделяющих нас друг от друга, что имеют все.

Две вещи являются общими для бункеров — небо над нами, то есть наше общее видение, в которое мы можем верить и для реализации которого готовы прилагать усилия, и земля под нами — наши общие ценности, которых мы все придерживаемся и которыми мы можем гордиться. У каждой команды-победительницы есть общее видение пути к победе и общие ценности — способы достижения цели.

Давайте проясним, что каждый из нас может для этого сделать...

В дискуссии, которая должна после этого начаться, сосредоточьтесь на ключевых элементах «теста на УРА». Позвольте людям высказать свое представление об увлеченности и о том, как предстоящий проект может стать ее частью. Позвольте им поделиться своим мнением об энтузиазме, который вызывает у них слаженная и нацеленная на результат работа, которой они могут гордиться. Подведите их к тому, чтобы они рассказали, что нужно изменить, почувствовали больше увлеченности, энтузиазма и гордости за свое дело. И когда это произойдет, вы увидите, как рассеиваются апатия и враждебность и возникают энтузиазм и энергия.

Конечно, это всего лишь шаг № 1 — потому что, как только эта возбужденная и активизированная группа выйдет из комнаты, ее участники снова превратятся в Джонасов, Дирков, Линд и Шерри, и все проблемы отношений между ними и между вами останутся. И если их

проигнорировать, то очень скоро все ваши вдохновляющие слова испарятся из их памяти и команда снова разбредется по своим бункерам.

Чтобы этого не произошло, подумайте о том, что вам необходимо сделать, чтобы установить контакт с каждым членом команды и заставить его думать так: «Для меня очень важен этот проект, и я сделаю все возможное для его успеха». Вот несколько предложений:

1. Джонас должен быть доволен. Джонас — человек, способный к самомотивации, поэтому вам не следует его подстегивать. Вместо этого достаточно устраниваться, а в ключевые моменты выражать признание его ценности при помощи большого спасибо. Например, на важном совещании, на котором присутствуют боссы, скажите: «Отличные новости — мы опережаем график. Еще в прошлом месяце мы отставали, но Джонас очень много работал и сумел решить важнейшую проблему поставки комплектующих. Благодаря ему мы сделали больше, чем планировали».

Кроме того, вам нужно помнить: лучшее, что вы можете сделать для талантливых и мотивированных работников, — это ликвидировать препятствия на их пути, в том числе и ядовитых людей. Поэтому вам ни в коем случае нельзя объединять Джонаса с Линдой.

2. Дирк должен почувствовать, что он нужен. Даже если Дирк уже готовится к пенсии, есть немало возможностей заечь его. Ваша задача — высечь искру.

Чтобы сделать это, необходимо дать ему понять, что вы цените его, потому что многим пожилым сотрудникам кажется, что молодые менеджеры задвигают их. Так что вам нужно время от времени говорить ему что-то вроде: «У вас самый большой опыт работы на этом оборудовании. Не могли бы вы помочь нам научиться его правильно использовать?».

Также вам следует дать понять Дирку, что вы считаете его интересным и здравомыслящим человеком, задавая ему трансформационные вопросы типа: «Что подсказывает ваш опыт: как наше подразделение может добиться поставленных целей и принести пользу компании?».

Если Дирк и после этого будет прилагать к работе минимум усилий, пригласите его на обед и используйте технику «заполните пропуски» («Я думаю, что иногда вы испытываете разочарование от своей работы, потому что__»). Вы наверняка сможете выявить причину такого его поведения и решить эту проблему вместе с ним.

3. Линда должна почувствовать, что она важна. Вы еще помните о том, как сделать, чтобы назойливые люди почувствовали, что они важны? Это ваш шанс в случае с Линдой. В дополнение к обычным ее

обязанностям дайте ей задание, которое обозначьте как крайне важное. Но убедитесь, что по этой работе она никак не пересекается с другими работами команды. Самое лучшее — найти такое дело, от которого выигрывала бы и вся команда.

Например, скажите так: «Линда, у нас очень плотный график, и я должен быть уверен, что мы располагаем всем для того, чтобы работать максимально быстро. Вы очень организованный человек, поэтому я хочу, чтобы вы взялись за это. Мне бы хотелось, чтобы каждую пятницу вы связывались с каждым членом команды *по электронной почте* и выясняли, какие у кого потребности в оборудовании, инструментах и расходных материалах, а в 15.00 встречались со мной и рассказывали об этом. Это для нас крайне важно, поэтому я прошу всех к этому времени собрать полную информацию о том, что вам нужно для работы».

Когда Линда придет к вам в первый раз с такой информацией, скажите примерно следующее: «Отлично, вы сделали именно то, что нужно. Я знаю, что из-за этого вам приходится отрываться от основной работы, поэтому, если вы сочтете нужным, я могу попросить начальство освободить вас от части ваших основных обязанностей. Вы нам очень нужны, чтобы работа продвигалась быстрее». Это придаст Линде вдохновения и заставит более активно работать на благо всей команды.

Если же она не захочет меняться и продолжит брюзжать и жаловаться, примените метод «Вы на самом деле так думаете?», чтобы это прекратить. («Проходя по коридору, я слышал, как вы говорили, что члены нашей команды — полные идиоты, и поэтому мы никогда не реализуем наш проект. Вы на самом деле так думаете?») Или попробуйте эмпатический удар — спросив у нее, например: «Как вы думаете, что чувствует Дирк, когда вы упрекаете его в том, что он медленно двигается?».

4. Раскройте секрет Шерри. Ваш босс, видимо, имел достаточно причин, чтобы назначить ответственным за проект вас, а не Шерри, поэтому вам нечего бояться. Однако поскольку вы оба знаете, что стаж работы у нее больше вашего, и она ожидала, что на проект поставят именно ее, небольшое признание поможет разрядить обстановку.

Скажите, например, так: «Шерри, я вам исключительно благодарен за тот объем работы, которую вы выполняете в нашем проекте. Я знаю, что работаю в компании меньше вас, и опыта у меня меньше, и что некоторым не нравится работать под моим началом. Но вы меня очень поддерживаете. Я многому научился, наблюдая за вами, и надеюсь, что здорово вырос в профессиональном плане». (Это и признание и большое спасибо в одном флаконе — вот вам бонус!)

А когда вы дадите Шерри понять, что знаете о ее тайных мыслях («Почему этот новичок получил мою работу?»), и с помощью вашей благодарности и скромности «разминируете снаряд», у вашей коллеги появится много поводов выйти из своего бункера и присоединиться к вашей команде.

Да, и еще один совет: хватит травить себя мыслями о том, что вы новичок и у вас мало опыта. Признайтесь себе, что вы получили эту должность, потому что достаточно хороши для этой работы. Как сказал дипломат и кандидат в президенты Эдлай Стивенсон, «Трудно возглавить кавалерийскую атаку, если думаешь, что выглядишь на коне нелепо». Поэтому я предлагаю вам считать себя лучшим менеджером в истории вашей компании — и доказать это на деле.

Полезная мысль

Соберите лучшую команду — насколько это возможно, а затем станьте именно тем человеком, за которым они все (и вы тоже) захотели бы пойти.

Практические шаги

Если сейчас вы управляете бизнес-командой, составьте на листке бумаги список ее членов. Выявите среди них два типа «бункеросидельцев»: «зернохранилища», которые проводят на работе время строго от сих до сих, и «ракетные шахты», которые держат палец на красной кнопке, чтобы вылететь и атаковать любого, кто покажется им агрессором. Пообщайтесь с каждым таким человеком один на один и проверьте, готовы ли они «разобрать» стены своих бункеров, если вы подойдете к ним с эмпатией, спокойствием и искренним желанием понять их.

Карьерный взлет

Секрет движения вперед — первый шаг.

Агата Кристи

Сценарий. Я работаю менеджером среднего звена в международной корпорации. Я думаю, что могу получить новое назначение, но не знаю, как заставить людей меня заметить. Сейчас меня переводят в другой департамент — как я могу произвести впечатление на нового босса?

Попробуйте начать первый день на новом месте с такого вопроса: «Какие три вещи я всегда должен делать и какие три никогда не делать на этой работе?». Вы сразу выделитесь из толпы.

Далее вам необходимо понять, что ваш успех зависит от результатов, которые показывают люди, находящиеся у вас в подчинении, а хорошие результаты они покажут, только если ваше общение с ними будет успешным. Поскольку эти люди для вас являются посторонними, в течение первых месяцев без ограничений используйте технику «бок о бок». Это самый быстрый способ понять, что и насколько хорошо они делают и каковы потенциальные проблемы. Когда выявите слабые места, ликвидируйте их как можно скорее при помощи наиболее подходящих техник, описанных в третьей части.

Ваш босс обязательно захочет узнать, выдержите ли вы давление, неизбежное на руководящей должности. Вы произведете впечатление лидера, если в кризисы станете действовать активно и сохраните концентрацию, поэтому вам стоит повторить упражнение «черт возьми» — «согласен». Если вы окажетесь единственным человеком, не поддающимся панике, то завоюете уважение ваших начальников.

При прохождении ежегодных аттестаций ясно дайте понять, что вы инвестируете свои силы и способности не только в собственный успех, но и в успех компании и вашего босса. Например, если он поинтересуется, есть ли у вас вопросы, скажите примерно так: «Я хочу, чтобы вы представили, что мы встречаемся год спустя и вы говорите: „Ты превзошел наши ожидания — своими результатами, своим отношением к делу и даже некоторыми инновационными решениями, которые реально помогли нашей компании и мне“. Что, по-вашему, я мог бы сделать, чтобы это произошло?».

Когда возникают такие возможности, задавайте трансформационные вопросы, которые углубят ваши отношения с боссом. Например: «Каких изменений для нашей компании вы ожидаете в связи с развитием новых технологий?» или «Что вы видите в качестве наших главных целей и препятствий для них?». Подобные вопросы покажут вашему боссу, что он для вас не только хозяин большого кабинета.

Постарайтесь сделать так, чтобы ваш босс осознал, что вы его чувствуете. Чем выше позиции руководителей, тем больше у них стрессов и тем меньше они ощущают, что их чувствуют. Это происходит потому, что в отличие от коллег, находящихся на одном уровне (которые не стесняются сказать друг другу «Ты выглядишь усталым» или «С тобой все в порядке?»), руководители и подчиненные в подавляющем большинстве случаев говорят только на профессиональные темы, а на вершине организационной пирамиды может быть очень одиноко. Конечно, вам не следует переходить грань фамильярности, но время от времени вы можете говорить что-то вроде: «Шесть совещаний в день — как вы это выдерживаете?» или, если босс выглядит утомленным или расстроенным: «Как вы себя сегодня чувствуете?». Такой «квант эмпатии» может вызвать «лавину признательности».

Если вы серьезно намереваетесь продвинуться вверх по карьерной лестнице, вот еще один совет: не рассчитывайте только на своего непосредственного начальника. Есть ли люди — внутри компании или за ее пределами, которые могут помочь вашему карьерному росту? Если есть, то примите мой совет: завоюйте их расположение. Эти люди достаточно разумны и могут подсказать вам нужное направление и раскрыть перед вами многие двери, тем более что они сами любят выступать в качестве менторов.

В самом начале своей карьеры определите самых могущественных, уважаемых, успешных и при этом эмоционально уравновешенных людей в сфере вашей деятельности. Найдите возможность установить с ними отношения, сказав, например: «Я хочу знать все, что знаете вы. Как этого можно добиться?». Потом сделайте все, что они вам скажут, узнайте все, что знают они, и научитесь быть их надежными помощниками. Старую истину еще никто не отменил: хорошо иметь друзей в высоких сферах.

Полезная мысль

Представьте, что делаете именно ту работу, которую хотите получить. Затем составьте план активных действий, нацеленных на ее получение.

Практические шаги

Составьте список из десяти сотрудников вашей компании, которыми вы восхищаетесь больше всего. С использованием изученных вами техник попробуйте придумать способы приблизиться к одному из них и добиться того, чтобы он стал вашим наставником.

Нарцисс за работой

Клиент иногда бывает неправ.

Герб Келлехер, бывший председатель и CEO Southwest Airlines.

Сценарий. Я работаю в компании, занимающейся дизайном и разработкой упаковки. Один из клиентов попросил нас создать упаковку для линии продуктов личной гигиены. Этот проект превратился в настоящий кошмар. Вначале клиент сказал, что первым делом нужно разработать бутылку для шампуня. Через неделю он заявил, что ему немедленно нужна бутылка для масла для ванн. Нам пришлось бросить флакон для шампуня (не в буквальном смысле, конечно!) и заняться емкостью для масла — для того, чтобы через неделю услышать: «Нам немедленно нужна упаковка для мыла!». Но бутылки для шампуня и для масла для ванн нужны также немедленно! Мы не можем отработать ни один из элементов линейки, потому что каждую неделю клиент меняет свои требования. Наша начальница ничем помочь не хочет — она все время повторяет: «Клиент всегда прав». Мое мнение: клиент неправ, выполняя его причуды, мы уничтожаем свою прибыль, потому что работаем менее эффективно, чем могли бы. Есть какой-то способ справиться с этим?

Ваш клиент относится к широко распространенному виду Нарцисс Обыкновенный. Его совершенно не волнует, что он разрушает вашу жизнь, уничтожает вашу прибыль или выставляет вас перед боссом в неприглядном виде. Он хочет только того, чего хочет он, и немедленно, сейчас, сию секунду.

Нарциссы в изобилии присутствуют в мире бизнеса (многие лидеры-визионеры и CEO стартапов^[11] относятся именно к этой категории). Вы можете встретить их и среди простых людей, демонстрирующих нарциссическое поведение, поскольку они уверены, что это неплохая возможность пробиться вперед. Поэтому вам следует быть готовыми к встрече с отпущенной вам нормой настоящих нарциссов и псевдонарциссов и к общению с ними. (Если вы не уверены, что имеете дело с нарциссом, проведите быстрый тест.)

Помощи по выходу из ситуации, описанной в сценарии, от вашей начальницы вы со всей очевидностью ожидать не можете. Мало того —

судя по отсутствию беспокойства по поводу ваших проблем, она либо сама страдает нарциссизмом, либо слишком слаба, чтобы противостоять клиенту. Так что вам придется бороться в одиночку. Как я уже говорил, вы не можете изменить нарцисса, хотя иногда и можете его приручить. Если именно вы отвечаете за коммуникации с этим клиентом, вот что вам нужно сделать.

В следующий раз, когда вы встретитесь с нарциссом, подождите, когда он предъявит свое очередное требование в стиле «А теперь бросьте все и слушайте меня!». После этого скажите очень спокойно: «Извините, но прежде чем мы продолжим, я хотел бы уточнить: если мы прекратим сейчас работу над предыдущим заданием, то мы его не сможем выполнить. А на прошлой неделе вы говорили, что именно оно является исключительно важным. Поэтому я хочу прояснить, какое именно задание вы бы хотели, чтобы мы выполняли в первую очередь, — то, что вы обозначили самым важным на прошлой неделе, или то, о котором вы говорите сейчас?».

Этот подход приведет вашего нарцисса в замешательство, потому что с этого момента противостояние будет не между вами и ним, а между ним прошлым и настоящим. Когда он не сможет создать ситуацию «победа — поражение», в которой поражение достается вам, а победа — ему, нарциссу придется задуматься над более разумными требованиями.

Но этот подход вам следует применять с осторожностью — только по отношению к самым трудным, требовательным клиентам-нарциссам. В большинстве случаев проблемы возникают не из-за иррациональности таких клиентов, а из-за простого недопонимания между вами и ними. В таких случаях наилучшей является техника «хм...». Например, если клиент глядит на ваш великолепный дизайн и говорит: «Это ужасно!» — не реагируйте слишком остро. Вместо этого скажите: «Хм...» или «Объясните, пожалуйста, подробнее». Это быстро успокоит вашего клиента, позволит вам преодолеть его «это ужасно!» и поможет выявить конкретные проблемы, которые обычно далеки от катастрофы. Кроме того, вы можете использовать технику «заполните пропуски», сказав: «Вы недовольны этим дизайном, потому что вы представляли его_____». Дав клиенту понять, что вы его чувствуете и понимаете, вы продвинетесь к решению проблемы.

В описанном случае неспособность вашей начальницы помочь вам свидетельствует о том, что это будет не последний сложный клиент в вашей практике. Одним из способов сокращения проблем при общении с такими людьми является добровольное признание — вы можете заранее очертить

реалистичные пределы ваших возможностей. Например, начать общение с требовательным мистером Бутылкин-дом примерно с таких слов: «Я хочу, чтобы вы поняли, мы будем работать максимально продуктивно, если вы будете давать нам конкретные задания и время на их проработку и реализацию. Мы достаточно гибки, но добиться наилучших результатов можем только тогда, когда ясно понимаем, чего от нас хотят». Затем оформите идеи и приоритеты клиента в письменном виде и получите его подтверждение, чтобы в дальнейшем у вас было на что сослаться.

Но еще важнее заставить вашу начальницу осознать одну простую истину: чем больше иррациональных требований нарциссических клиентов вы стараетесь выполнить, тем меньше времени уделяете заказам беспроblemных клиентов. Удерживайте нарцисса под контролем, и вы сделаете хороших клиентов счастливее. В этом и есть смысл, ведь лучшие клиенты — те, с которыми вы сами хотите работать.

Полезная мысль

Хорошие клиенты и потребители поднимают планку. Плохие — стучат вам планкой по голове.

Практические шаги

Проанализируйте свой рабочий график и выясните, сколько дополнительных часов в месяц вы готовы выделить на обслуживание трудных клиентов. Теперь прикиньте, сколько дополнительных услуг вы можете оказать хорошим клиентам, если вам удастся «взнуздать» проблемных. Это поможет вам набраться мужества, которое необходимо для общения с клиентами-нарциссами.

Лучший подход состоит в том, чтобы окружить себя как можно большим количеством порядочных, умеющих ценить ваши услуги и не требующих невозможного клиентов. Если вам это удастся, вы станете менее терпимым к нарциссам в бизнесе и личной жизни, и это даст вам силы минимизировать урон от общения с ними.

Новичок

Успешные нетворкеры, которых я знаю, имеют тысячи знакомых и вполне довольны своей жизнью, но продолжают делать одно и то же — ставить нужды других людей превыше своих.

Боб Бург. «Формула успеха».

Сценарий. Я руковожу мини-типографией, которая была открыта совсем недавно. Мне необходимо развивать свой бизнес. Я вступил в Торговую палату и даже принимаю участие в работе нескольких ее комитетов, но это не приносит мне много заказов. Существуют ли другие способы нетворкинга?

Я могу предположить, что вы занялись типографским бизнесом, потому что хорошо разбираетесь в полиграфии. Но по части раздачи визиток и налаживания телефонных контактов вы не слишком большой специалист. И все ваши маркетинговые усилия по продвижению своего продукта интуитивны — вы полагаетесь на авось и чаще промахиваетесь, чем попадаете.

Вы удивитесь, но все не так уж и сложно. Доктор Айван Миснер, основатель компании, изучающей нетворкинг в течение 20 лет, говорит, что успешные нетворкеры сознательно или интуитивно реализуют то, что он назвал процессом ВНВ (видимость, надежность, выгода). Вот как это работает.

Видимость. Миснер называет это первой фазой становления отношений. На этой стадии вы и другой человек узнаете о существовании друг друга — возможно, за счет ваших рекламных или PR-усилий или через общих знакомых. Вы можете познакомиться лично и даже перейти на «ты», но знаете друг о друге еще немного.

Надежность. Это стадия, на которой вы доказываете, что на вас можно положиться и вам можно доверять. Вы и ваш новый знакомый начинаете формировать взаимные ожидания, и если они оправдываются, вы можете считать друг друга надежными. Если каждый из вас уверен, что он получит от отношений то, на что рассчитывает, отношения укрепляются.

Выгода. Стадия, когда отношения становятся взаимовыгодными. Получают ли оба партнера удовлетворение от отношений?

Поддерживаются ли отношения сами собой, предоставляя выгоды обеим сторонам? Если оба партнера не выигрывают от взаимного сотрудничества, то отношения продлятся недолго.

Для того чтобы добиться успеха на всех стадиях процесса ВНВ, вы можете использовать новые навыки, полученные при помощи этой книги.

Стадия видимости

Вам недостаточно просто рассказать людям, чем вы занимаетесь. Вы должны рассказать, почему вы можете им понравиться и почему они могут захотеть стать вашими клиентами или друзьями.

Например, при посещении заседаний Торговой палаты помните самое важное правило: будьте заинтересованы, а не интересны. Говорите больше о бизнесе присутствующих, а не о своем. Задавайте умные вопросы о том, что делают люди, как они это делают и какие маркетинговые стратегии у них работают. Никогда, ни при каких обстоятельствах не прерывайте людей, когда они говорят. Мало того — обязательно задавайте вопросы, которые подталкивают к продолжению беседы.

Далее — заставьте людей осознать, что вы их чувствуете. Если они рассказывают о своих проблемах, покажите, что вас это волнует — даже если эти проблемы непосредственно вас не касаются. Сделайте все, что сможете, для того, чтобы вникнуть в эти проблемы и помочь в их решении, и ваше великодушное произведет впечатление на окружающих.

Вы можете дать быстрый старт отношениям, задавая трансформационные вопросы, которые покажут людям, что вы цените их интеллектуальные способности. Например, спросите владельца бизнеса: «Как вы думаете, какое влияние окажет на нашу работу проект реставрации городского центра через пять лет?» или «Как вы думаете, куда будет двигаться экономика нашего города в ближайшие десять лет?».

И наконец вспомните о технике большого спасибо, применяемой для создания доброжелательного отношения. Если владелец другого бизнеса поделится с вами идеей, способной оказать большое влияние на успех вашего дела, поблагодарите его публично. Ваша благодарность создаст эмпатическую связь между вашими зеркальными нейронами, и он захочет в свою очередь отблагодарить вас — воспользовавшись вашими услугами или порекомендовав их кому-нибудь еще.

Стадия надежности

На этой стадии исключительно важно всеми способами избегать диссонанса во взаимоотношениях. Вы продолжаете узнавать друг друга, и ваш партнер придает большое значение каждому факту, который ему о вас становится известен.

Поэтому бы должны вести себя честно и корректно, не делать ложных предположений относительно намерений партнера и не давать обещаний, которые не можете выполнить.

Вы должны сделать так, чтобы ваш партнер почувствовал, что вы его цените. Сделайте все возможное, чтобы оказать ему помощь, и демонстрируйте благодарность за поддержку с его стороны (используя большое спасибо, когда возможно). Постарайтесь первым порекомендовать своего партнера другим, а если он даст вам рекомендацию, сделайте все возможное и невозможное, чтобы добиться расположения этого клиента.

Короче говоря, не фокусируйтесь на том, что человек может сделать для вас. Фокусируйтесь на том, что можете сделать для него вы. И прилагайте все усилия, чтобы не допускать ошибок. Но если это все же случится, используйте искреннее извинение, чтобы исправить последствия своей ошибки.

Стадия выгоды

Даже достигнув этой стадии, вам необходимо сделать все, чтобы ваш знакомый чувствовал себя интересным, ценным и понятным. Но все-таки следует не забывать о моем совете — избегайте ядовитых людей. Обычно новые контакты можно разделить на три категории: дарители, получатели и обмениватели. Вам нужно как можно раньше начать избегать получателей. Поэтому необходимо время от времени пересматривать список новых контактов и фокусировать свои усилия на дарителях и обменивателях. Будьте щедры с новыми знакомыми и не ведите строгий «бухучет» полученного и отданного, но все-таки сохраняйте приоритет за отношениями с теми людьми, которые легко возвращают добро.

Но самое главное — расслабьтесь и позвольте вашей сети расти на протяжении месяцев и лет. Отношения, особенно такие, которые приводят к взаимной выгоде, требуют времени для своего развития, поэтому постарайтесь проявить терпение. (На самом деле, чем больше вы будете стараться ускорить процесс, тем больше будете отталкивать людей от себя.) Приготовьтесь и к тому, что далеко не все ваши усилия окупятся. Вам надо будет поцеловать много лягушек, чтобы найти несколько принцесс и тем более создать из них целую сеть.

Полезная мысль

Сфокусируйтесь на вопросе: «Что они могут от этого получить?» — и рано или поздно люди зададут вопрос: «Что я могу сделать для вас?». Сфокусируйтесь на вопросе: «Что я могу от этого получить?» — и тогда они скажут: «Куда мне убежать от этого приставалы?».

Практические шаги

Если вы боитесь нетворкинга, спросите себя, что вы можете от него получить. Чего вы сможете добиться, если выйдете за пределы своей комфортной зоны? Может быть, вы сумеете реализовать свою цель — стать владельцем успешного бизнеса или добиться продвижения по карьерной лестнице? Или, возможно, реализуете желание получить повод гордиться собой за то, что смогли преодолеть страх? Сохраняйте свое ощущение в этот момент, и оно превратится в энергию и действие.

Эмоциональный взрыв

Во время кризиса важна каждая мелочь.

Джавахарлап Неру, премьер-министр Индии.

Сценарий. Я работаю в напряженном финансовом бизнесе, в котором каждый день через руки каждого сотрудника проходят миллионы долларов. Руководство все время пытается передать нашу работу филиалам и дочерним компаниям в других странах, что дополнительно накаляет атмосферу. Люди боятся потерять работу, постоянно находятся в состоянии стресса, а некоторые из них — буквально на взводе. Честно говоря, я боюсь ситуации, когда уволенный работник превращается в берсерка, и не уверен, что смогу с ней справиться.

Вы не одиноки. В эти дни любой из нас — менеджер, СЕО, врач, учитель, адвокат — может оказаться на мушке у человека, который достиг критического состояния и полностью потерял контроль.

Страшно? Еще бы! (Спросите любого психиатра — каждый из них имел дело с такими «короткими замыканиями».) И я не хочу вас обманывать: справиться с таким человеком возможно далеко не всегда. Часто единственный ваш выход — прятаться или бежать. Но если человек не представляет немедленной угрозы или у вас нет пути для отступления, правильные слова помогут вам вернуть ситуацию под контроль, а зачастую — сохранят ваше здоровье и даже жизнь.

Главное, о чем следует знать, когда кто-то приближается к взрывоопасному состоянию, — что человек полностью переходит в режим атаки и на него не действуют никакие рациональные, разумные или интеллектуальные доводы. Человек, бросающий в босса компьютер или направляющий на окружающих ружье, не может услышать ничего разумного, потому что у него отключаются те отделы мышления, которые могут сказать ему: «Успокойся, ты ведешь себя как сумасшедший».

Напомню, в момент кризиса мозг этого человека решает, какие слои включить в работу — верхние слои логики или примитивные нижние слои действия. Если выбор делается в пользу примитивных слоев, то верхние отключаются.

Ваша задача, когда вы сталкиваетесь с озверевшим человеком, — снова активизировать верхние слои его мозга. Как это сделать? Переведя

его из состояния «Я хочу кого-нибудь убить» в состояние «Я ужасно огорчен» и далее в «Мне нужно найти выход из ситуации». Эти стадии коррелируют с тремя слоями мозга: нижним примитивным мозгом рептилии, средним эмоциональным мозгом млекопитающего и верхним логическим мозгом человека.

Чтобы заставить потерявшего контроль человека действовать разумно, вы должны постепенно провести его через эти три слоя, причем именно в таком порядке, без пропусков. (Вы можете считать это ускоренной эволюцией.) Вот как это делается.

Стадия 1

На этой стадии ваша задача состоит в том, чтобы человек оказался под управлением не примитивного мозга рептилии, а эмоционального мозга млекопитающего. Для этого надо выполнить следующие шаги.

1. **Скажите: «Расскажите мне, что случилось».** Выпуск пара позволяет человеку начать движение от слепой ярости (самой примитивной реакции) к переживанию эмоций (реакции более высокого уровня). Когда человек кричит или жалуется — это неприятно, но менее опасно, чем физическая угроза, так что позвольте этому произойти.

2. **Скажите: «Мне нужно удостовериться, что я правильно понял все, что вы сказали. Если так, то вы сказали, что_____».** Затем в точности повторите то, что говорил этот человек, но спокойно, без какого-либо сарказма, и переспросите: «Все так?». Таким образом вы отразите его зеркально, а это мощнейшая из техник коммуникации, позволяющая заставить человека перейти от выпуска пара к выслушиванию, при котором его мозг получает дополнительное торможение, что также позволит ему мыслить более разумно.

3. **Дождитесь, пока он скажет «да».** Простое действие проговаривания слова «да» заставляет человека передвинуться от враждебности к согласию. «Да» также признак готовности и желания отказаться от опасных действий. Если человек в чем-то поправит вас, еще раз повторите то, что он сказал, и снова дождитесь его ответного «да».

4. **Теперь спросите: «Все это заставляет вас чувствовать злость/разочарование/обиду?».** Подберите слово, которое, по вашему мнению, лучше всего соответствует чувствам этого человека. Если он поправит вас, попросите его описать чувство, которое он испытывает, повторите его слова и снова дождитесь еще одного «да». Помните, что озвучивание названия своего чувства ослабляет его. Это очень важно.

Стадия 2

К этому моменту вы уже имеете дело с человеком, который вышел из

состояния слепой ярости, но по-прежнему нуждается в выпуске пара. Поэтому ваша следующая цель — заставить человека переключиться со среднего эмоционального слоя мозга на верхний рациональный. Вот как это делается.

1. Скажите: «И причина, по которой для вас так важно все исправить или улучшить именно сейчас, состоит в_____».

Техника заполнения пропусков требует от человека продумать ответ и открывает путь к рациональной, человеческой части его мозга. Важный момент: говоря это, вы должны подчеркнуть слова «именно сейчас», чтобы показать, что вы понимаете неотложность проблемы.

2. Осветите выход из тупика. В случае, когда человек заполняет оставленные вами пропуски словами типа: «Потому что, если ситуация не изменится, я просто взорвусь, причиню вред себе и окружающим» и т. д., отвечайте примерно так: «В самом деле? Пожалуйста, расскажите подробнее, я должен быть уверен, что правильно вас понимаю» (это должно прозвучать без какого-либо оттенка сарказма — так, чтобы подчеркнуть, что вы на самом деле слушаете).

Затем скажите: «Если проблема в этом, давайте подумаем, как с ней справиться так, чтобы не стало хуже. Я знаю, что мы можем это сделать». Это покажет, что вы не только слушали человека, но и услышали его, что вы серьезно относитесь к его проблеме, понимаете, какие чувства он испытывает, и готовы помочь ему разрешить кризис и предотвратить возникновение подобных ситуаций в будущем. Все это заставит его почувствовать, что он не одинок.

Если вы все сделаете правильно, человек, переживающий кризис, увидит в вас путь к спасению, и вы сможете начать движение к выходу из кризиса. Конечно, до разрешения проблемы в этот момент еще очень далеко, но предпосылки вы уже создали — и это по меньшей мере.

Почему люди «слетают с катушек»?

Большинство случаев насилия, о которых мы узнаем из прессы, вызваны приступами ярости, а точнее — бессильной ярости. Бессильная ярость возникает, когда человек чувствует себя отвергнутым, униженным и неспособным что-то изменить. Не обладая эффективными навыками самоконтроля, такие люди взрываются и набрасываются на окружающих.

Бешенство и бессилие испытывают время от времени абсолютно все люди, но не все могут справиться с такими эмоциями. Ученые считают, что у таких людей нервная система с химической и структурной точек зрения

предрасположена к импульсивным и жестоким реакциям и низкому самоконтролю. Социологи отмечают, что многие из них подвергались насилию в детстве. Психологи и психиатры указывают на отсутствие у склонных к насилию людей того, что называется «константностью объекта».

Константность объекта — это способность удерживать положительную связь с другим человеком даже в условиях разочарования, обиды и злости. Склонные к насилию люди имеют экстремально низкую устойчивость к фрустрации и теряют всякую эмоциональную и психологическую связь со всеми, кто выводит их из равновесия. Когда линия связи разрывается, окружающие становятся объектами, подлежащими уничтожению, — точно так же, как некоторые теннисисты бросают об землю ракетку после слабого удара.

Вам следует помнить это при общении со склонными к насилию людьми, чтобы избежать серьезнейшей ошибки апеллирования к их состраданию («Я знаю, что ты не хочешь сделать мне больно»). Вместо этого вам необходимо сфокусировать все ваши усилия на обращение к их собственным интересам.

Полезная мысль

Если кто-то не может или не хочет вас слушать, заставьте его слушать самого себя.

Практические шаги

Если вы знаете, что кто-то из окружающих вас людей на взводе и в любую минуту может сорваться, подготовьтесь к возможному кризису, практикуясь в приведенных в этой главе шагах до тех пор, пока они не станут вашей второй натурой. Если это возможно, попросите кого-нибудь сыграть роль такого человека. Это поможет вам подготовиться к встрече с вышедшим из себя человеком, которая в противном случае может вызвать срабатывание ваших собственных примитивных инстинктов. Кроме этого, потренируйтесь в упражнении «черт возьми» — «согласен».

Как убедить самого себя

Не ищите ошибки. Ищите способы их исправления.

Генри Форд, изобретатель.

Сценарий. Каждый Новый год я составляю список намерений, которые не смогу осуществить. Я даю себе обещание каждый день заниматься физкультурой. Я обещаю себе не кричать на детей, когда они капризничают. Я обещаю себе поступить на программу МВА. Я чувствую отвращение, видя свою расплывшуюся фигуру в зеркале, вину — когда вспоминаю о тех карьерных целях, которых я не могу достичь, и разочарование, представляя растущую гору обещанного самому себе и не выполненного. Моя работа и жизнь идут своим, не зависящим от меня чередом, и мне трудно следовать своим планам и целям. Вы можете мне что-то предложить?

Конечно. Для начала используйте эмпатический удар по отношению к самому себе.

Представьте, что вы говорите лучшему другу примерно такое: «Ты знаешь, я к тебе очень хорошо отношусь... но вот твоя фигура далеко не совершенна. Посмотри на свои дряблые руки! Когда последний раз ты подтянулся на турнике? И, честно говоря, когда ты недавно устроил сыну головомойку за то, что он просил купить машинку, ты выглядел просто отвратительно. Вот, кстати, что это за пустое место на стене? Здесь уже много лет должен был бы висеть твой диплом МВА — где он? Ты неудачник — и неудачник во всем!».

Вы бы могли сказать такое близкому другу? Конечно, нет. Однако когда вы разговариваете сами с собой, нет никаких пределов для жестокости и горькой правды. Вы только посмотрите на уровень самокритики, с каким вы себя описали! Продолжайте разговаривать сами с собой в таком стиле — и вы гарантированно станете неудачником!

Что? Вы хотите добиваться успеха? Тогда вам нужно попробовать что-то совершенно другое. В следующий раз, когда у вас будет спокойная минута, задайте себе вопрос: «Что удерживает меня от достижения поставленных мной целей и насколько это меня огорчает?». (Если вам трудно разговаривать с собой в таком духе, представьте, что этот вопрос задает вам человек, которому вы небезразличны.)

Затем прислушайтесь к своему ответу. Он может быть примерно таким.

— Я хочу получить степень МВА, но это потребует времени, которое я уделяю детям. Значит, делая то, что кажется правильным по отношению к семье, я при этом обманываю себя.

— Я пытаюсь очень серьезно относиться к проблемам детей, но иногда выхожу из себя, потому что после напряженного рабочего дня мне нужно хоть немного отдохнуть, а вместо этого меня все начинают грузить своими эгоистическими проблемами. И мне обидно — я работаю на износ, чтобы их обеспечить, но все, что я слышу, — жалобы.

— Это на самом деле непросто — заставить себя заниматься физкультурой в восемь вечера, когда и по дому ничего не сделано, и детям нужно помочь с уроками.

— Все это расстраивает меня, потому что независимо от того, чего я добьюсь, я буду чувствовать вину за то, чего так и не смог добиться.

Когда вы проделаете это мысленное упражнение, у вас откроются глаза, и вы поймете, что каких-то особых неудач у вас нет. Просто вы — человек. Вы жонглируете десятками обязанностей, испытываете серьезный дефицит зеркальных нейронов в общении со своими детьми (в особенности, если они подросткового возраста) и все время идете на компромиссы, потому что вы отзывчивый и заботливый человек. Возьмите тайм-аут. И вручите себе наконец-то медаль за те три тысячи правильных дел, которые вы сделали.

Быстрый, но мощный эмпатический удар избавит вас от чувства вины, которое не позволяет вам ясно увидеть и осознать ваши цели. Вспомните о том, как переключить свой мозг, чтобы увидеть людей по-новому. То же самое верно и по отношению к целям: иногда мы выбираем их по ошибочно понятым причинам — например, «Мой отец будет разочарован, если я не стану врачом» или «В моей семье у всех есть докторская степень» — и впоследствии не сверяемся с собой: а насколько они нужны и важны? Иногда наша жизнь развивается, но цели не меняются, и нам нужно проверять их соответствие.

Когда вы будете анализировать свои цели, постарайтесь избежать ловушки неверных ожиданий, то есть идеи «это должно произойти (или не должно произойти), чтобы я был счастлив и успешен». Например, вы корите себя за то, что еще не получили диплом МВА, но действительно ли он нужен вам именно сейчас, чтобы быть успешным или счастливым? Может быть, вам лучше избрать другой путь, например получить степень МВА при помощи дистанционного обучения в течение следующих пяти лет

и испытать от этого не меньшее чувство удовлетворения?

И еще — не следует путать «разумное» с «реалистичным». «Разумное» означает «имеющее смысл». «Реалистичное» означает «возможное». Например, могут быть вполне разумными принятые 1 января решения о поступлении на программу МВА, о спокойном обращении с детьми и начале подготовки к марафону, но они могут быть совершенно нереалистичными. Обычно больше смысла бывает в том, чтобы выбрать одну реалистичную цель и сфокусироваться на ней.

Выбрав такую цель, используйте для ее достижения следующий подход.

— **Установите конкретные задания.** Я прошу клиентов написать пошаговый план. Это помогает увидеть путь, который вам нужно пройти.

— **Изложите свою цель письменно.** Опишите точно, что вам нужно начать делать, а что надо прекратить, чтобы добиться цели. Изложение цели на бумаге усиливает ваши обязательства.

— **Расскажите кому-нибудь о вашей цели.** Поговорите с человеком, которого вы уважаете, объясните ему, каких изменений в своей жизни вы хотите добиться, и попросите его каждые две недели обсуждать с вами, как идет продвижение. Мощным мотиватором будет ваше желание сохранить уважение этого человека. Сделав это, не забудьте сказать ему большое спасибо за помощь и найдите способ отплатить ему услугой за услугу.

— **Нейтрализуйте ядовитых людей, стоящих на вашем пути.** Выявите всех проблемных людей, которые могут ослаблять вашу решительность или уверенность. Если возможно, постарайтесь избегать их во время работы над достижением вашей цели.

— **Дайте себе время.** Если вы стараетесь преодолеть непродуктивные привычки или выработать хорошие, следуйте правилу: чтобы превратить новое поведение в привычку, требуется как минимум три-четыре недели, а чтобы превратить привычку во вторую натуру, требуется не менее полугода. Будьте терпеливы по отношению к себе.

Как я уже не раз говорил, мы все уникальны, поэтому вам нужно экспериментировать со всеми изложенными в этой книге подходами, чтобы убедить самих себя. Попробуйте, например, «невозможный вопрос». Скажите себе: «Я согласен, что это невозможно. А что сделать, чтобы это стало возможным?». Если найдете ответ, реализуйте его.

Когда вы определите свои цели и начнете вырабатывать более эффективные привычки, постарайтесь избежать еще одной ловушки ожиданий. Если не произошло того, на что вы рассчитывали, вы будете опустошены. Если вы на что-то надеялись, но этого не случилось, у вас

возникнет чувство неудачи. Но если вы надеетесь на что-то, прилагаете усилия к тому, чтобы этого добиться, и вместе с тем отдаете себе отчет в том, что это может не произойти или произойдет позже, чем вы вначале думали, вы сможете радоваться своим победам и рассматривать отступления как временные и преодолимые. И это будет удерживать вас на пути, ведущем к реализации ваших целей.

Пауза в шести частях

Часто мы сами пускаем себя под откос на пути к нашим целям из-за импульсивного поведения. Я предлагаю вам небольшой трюк, который может помочь избежать ложного шага, способного помешать достижению ваших личных или карьерных целей. Я называю его «паузой в шести частях», и он помогает переключиться от нижнего «змеиного» слоя мозга на верхний человеческий. Вот как это работает.

Когда вы начинаете чувствовать, что выходите из себя — например, когда вы готовы взорваться и наброситься на коллегу, чьей поддержки добиваетесь, или вы бросили курить и на шестой день испытываете непреодолимое желание помчаться в магазин за сигаретами, остановитесь и сделайте шесть следующих шагов.

1. Проведите физический самоанализ. Выявите ощущения, которые вы испытываете, например напряжение, сердцебиение, головокружение. Выделите их и назовите по имени. Это поможет вам взять их под контроль.

2. Проведите эмоциональный самоанализ. Свяжите эмоции с ощущениями, которые вы испытываете. Например, скажите себе: «Я очень зол» или «Я доведен до отчаяния». Точное определение названия эмоций позволяет предотвратить захват миндалины, о котором мы уже говорили ранее.

3. Проведите самоанализ импульсов. Скажите себе: «Эти чувства заставляют меня_____». Осознание своего импульса поможет вам сопротивляться ему.

4. Проведите анализ последствий. Ответьте на вопрос: «Если я сделаю то, к чему толкают меня мои импульсы, к чему это приведет?».

5. Проведите анализ решения. Закончите предложение. «Лучше для меня будет_____».

6. Проведите анализ преимуществ. Скажите сами себе: «Если я сделаю то, что для меня будет лучше, это даст следующие преимущества:_____».

К тому моменту, когда вы пройдете эти шесть шагов, вы будете знать, что нужно сделать, чтобы не сбиться с курса и избежать опасного крушения, и будете достаточно спокойны, чтобы прислушаться к

собственному совету.

Полезная мысль

В тяжелые моменты скажите сами себе то, что могли бы вам сказать близкие люди, и... поверьте этому.

Практические шаги

Вот забавное и несложное упражнение, которое вы можете попробовать, если относитесь к людям, которые с трудом признают собственные сильные стороны. Позвольте другим сделать это за вас. Когда вы будете говорить с кем-нибудь, кто вас уважает, задайте ему следующий вопрос: «Какие мои черты достойны уважения?». Когда человек ответит, подумайте над его словами и посмакуйте их. Затем, после небольшой паузы, ответьте: «Ого, огромное спасибо! (Пауза.) А что еще можно во мне уважать?». Чем глубже вы продвинетесь на этом пути, тем больше энергии-благодарности почувствуете и тем с большей энергией сможете вернуться к достижению ваших целей.

Шесть рукопожатий^[12]

Для успеха вашей карьеры не так важно, что вы знаете или даже кого вы знаете. Важно, кто по-настоящему знает вас, и как именно он вас знает.

Айван Миснер, основатель BNI.

Сценарий. Я работаю в маркетинге и хотел бы привлечь серьезных клиентов. Я думаю, это был бы быстрейший путь к моему продвижению. Но я не представляю, как наладить контакт с богатыми и знаменитыми людьми. Возможно ли, чтобы «никто» вроде меня пробился через все слои персонала, которые окружают могущественных людей в наши дни?

Если вы работаете в области продаж, маркетинга или развития бизнеса, у вас тяжелая работа — вам нужно заставить совершенно посторонних людей слушать вас. Задача еще больше усложняется, если эти люди находятся на самом верху и окружены десятками «привратников и сторожей».

Холодные звонки и другие техники для завязывания контактов с совершенно посторонними людьми стоят целой книги (кстати, над этим я сейчас и работаю!). И все-таки здесь я хочу привести несколько трюков, которые помогут вам быстро сократить расстояние с шести рукопожатий до одного.

Создайте ситуацию «один на один»

Во-первых, вы можете применить подход, который я использовал для того, чтобы представиться Тому Стембергу из Staples. Влиятельные люди часто участвуют в семинарах и круглых столах и обычно просят задавать вопросы в конце своих выступлений. Так что идите на такие мероприятия и задавайте правильные вопросы. Помните, что ваша задача — дать возможность таким людям прозвучать интересно, то есть задать такие вопросы, на которые они сами хотят ответить. Вам необходимо предоставить им возможность продемонстрировать себя в нужном свете и тем самым создать эмпатию зеркальных нейронов и необходимость ответить вам взаимностью. Так что не убивайте эту возможность попытками покрасоваться самому.

Чтобы увеличить свои шансы на успех, посещайте благотворительные мероприятия, акции с раздачей авторами книг автографов или любые другие встречи, на которых у вас может возникнуть шанс оказаться лицом к лицу с кем-либо из VIP. Если вы достаточно креативны, то всегда найдете способ заставить такого человека осознать, что вы его чувствуете, — даже в ходе публичного мероприятия. И если вам это удастся, вы сможете мгновенно установить контакт.

Сделайтесь виртуальными союзниками

Однако собрания не единственное место, где можно сократить расстояние до одного рукопожатия. Благодаря Интернету вы можете прикоснуться к знаменитой персоне онлайн — особенно если помните фундаментальное правило, что люди хотят знать, что их чувствуют.

Один из таких случаев произошел со мной после публикации моей первой книги *Get Out of Your Own Way*. Тогда я обнаружил, что написание книги подобно рождению ребенка — вы надеетесь, что он будет умным и привлекательным, будет хорошо принят, но никогда не можете угадать точно. Вы бросаетесь проверять, какие рецензии и отзывы написаны на вашу книгу, что о ней говорится в блогах и дискуссионных группах. Вы обнаруживаете, какие тяжелые чувства вызывают отрицательные отзывы и насколько поднимают ваш дух отклики, свидетельствующие о том, что вас понимают. Поэтому я бы рекомендовал вам найти возможность оставить отзыв на книгу, которую написал интересующий вас человек. Если вы напишете не просто «отличная книга, рекомендую», а внимательно книгу прочитаете, найдете болевые точки и откликнетесь эмоционально, то ваш отзыв будет замечен.

Сегодня почти все — независимо от уровня их власти и богатства — путешествуют по Сети в поиске информации о самих себе, и в такие моменты между ними и вами не существует никаких привратников и охранников. Я знаю, трудно представить себе, как звезды гламура или руководители крупнейших корпораций сидят за компьютером и вбивают свои имена в строку поиска Google, но поверьте — это именно так.

Установите контакт со «сторожем»

Делая холодный звонок, вы, конечно, не установите контакт с VIP сразу, потому что окажетесь в кольце блокады его «сторожей». Поэтому так

важно установить отношения с человеком, работа которого состоит в создании для вас препятствий и преград. Превратите этого человека из врага в союзника — и сможете выйти на контакт с VIP почти всегда, когда захотите.

Чтобы это сделать, вам надо понимать некоторые вещи:

— «сторож» критически важен для успеха VIP и заслуживает уважения и признания;

— «сторож» VIP бывает не менее интересен, чем сам VIP, и будет благодарен вам за то, что вы это понимаете;

— «сторож», скорее всего, испытывает некоторый дефицит зеркальных нейронов, поскольку целый день находится под огнем раздраженных людей только потому, что правильно делает свою работу по защите босса (который часто бывает не очень благодарен за нее).

Итак, в вашем арсенале несколько проверенных техник для установления контакта с людьми, которые вам казались недостижимыми. Все эти методы достаточно просты, и основное, что от вас требуется, — мужество. Все эти техники основаны на трех фундаментальных правилах: сделайте так, чтобы люди чувствовали себя интересными, чтобы они чувствовали себя важными, и самое главное — дайте им понять, что их чувствуют.

Почему это работает? Потому что под толстым слоем гламура, денег и власти остаются люди. И вы можете установить контакт с любым человеком — до тех пор, пока сами этого хотите.

Полезная мысль

Внутри самого недоступного VIP, больше всего желающего, чтобы его оставили в покое, живет человек, который мечтает, чтобы с ним установили контакт, но правильный контакт.

Практические шаги

Кем вы больше всего восхищаетесь и с кем хотели бы встретиться? Найдите в Интернете места, где этот человек выступает, и способ получить приглашение. Если этот человек написал книгу, используйте сайты книжных магазинов, чтобы написать хороший отзыв. Если у вас есть блог, напишите в нем, как этот человек изменил вашу жизнь. Используйте сайты социальных сетей для того, чтобы дать о нем положительные отзывы.

Заключение

Ключевым моментом в установлении контактов с людьми является способность самому быть человеком, с которым можно установить контакт. Я всегда получаю большое удовольствие, когда мои читатели выходят на контакт со мной. Если вы применили описанные в этой книге техники, я буду рад услышать, какие это принесло результаты. Вы также можете найти дополнительные инструменты и идеи коммуникаций на моем сайте: www.markgoulston.com.

И еще: спасибо! Как вы теперь знаете, я большой любитель говорить большое спасибо всем, кто делает мою жизнь лучше. Решившись прочитать эту книгу и имея мужество изменить с ее помощью свою жизнь, вы вручили мне самую большую награду, которую только может получить психиатр: сознание того, что я оказал положительное влияние на вашу жизнь. Я надеюсь, что вы сочтете новые знания такими же полезными и важными, какими они были для меня, и хочу пожелать вам успеха на работе, дома... и везде.

Примечания

9

9 Марк Валерий Марциал. Эпиграммы. СПб., Издательство АО «КОМПЛЕКТ», 1994. Перевод Ф. А. Петровского

10

10 Ньюслеттер — корпоративная газета, буклет, листовка и т. д. (в дословном переводе с английского — «новостное письмо»). В Европе ньюслеттер обычно называют «Хаус орган». Прим. ред.

11

11 Стартап-компания (от англ. start-up — «запускать») — недавно созданная компания (возможно, еще не зарегистрированная официально, но всерьез планирующая стать официальной), строящая свой бизнес на основе инновации или инновационных технологий. Прим. ред.

12

12 Теория шести рукопожатий — теория, согласно которой любые два человека на земле разделены лишь шестью уровнями общих знакомых. Теория была выдвинута в 1969 г. психологами Стэнли Милгрэмом и Джеффри Траверсом.