



# Книга Я слышу вас насквозь

## Эффективная техника переговоров

Марк Гоулстон

Манн, Иванов и Фербер, 2011

Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Даже если вас считают душой общества, это вряд ли поможет вам переубедить критически настроенного собеседника. По мысли Марка Гоулстона, для того чтобы убедить кого-то выполнить нужное вам действие, необходимо, чтобы этот человек почувствовал ваше внимание. Поэтому не стремитесь пробудить интерес к себе, а сами проявите интерес к собеседнику. В свое время автор книги обучал сотрудников спецслужб США вести переговоры с террористами об освобождении заложников. Применяя описанные в книге приемы и методики, вы сможете преодолевать защитные психологические барьеры и убеждать собеседников в своей правоте. Все рекомендации автор подкрепляет запоминающимися примерами из жизни. По мнению *BooksInShort*, эта книга пригодится всем, кто хотел бы научиться в любых условиях находить общий язык с людьми. Если автор оказался в силах отговорить от рокового шага человека, который твердо решил свести счеты с жизнью, то его советы наверняка помогут вам переубедить не только клиентов, но и своего сына-подростка.

## Основные идеи

- Чтобы научиться убеждать людей, для начала научитесь их слушать.
- Хотите убедить кого-то в своей правоте — найдите с ним общий язык.
- Предвзятость и стереотипы не должны влиять на то, как вы воспринимаете слова собеседника.
- Задавайте вопросы, побуждающие человека рассказать о себе, и внимательно выслушивайте ответы.
- Преодолеть сопротивление и заставить задуматься над вашими аргументами помогает “вопрос о невозможном”.
- Попросите собеседника назвать что-нибудь желаемое, но неосуществимое, а затем поинтересуйтесь, что мешает ему добиться этого.
- Проявив в нужный момент сопереживание, вы сможете добиться расположения человека.
- Если собеседник встревожен или чем-то озабочен, дайте ему повод излить негативные эмоции, чтобы он мог адекватно воспринимать ваши слова.
- Не пытайтесь скрывать проблемы, которые все равно станут явными.
- В некоторых ситуациях руководитель должен уметь подчеркнуто выражать благодарность или приносить извинения своим сотрудникам.

## Краткое содержание

### Аргументы для самоубийцы

В автомобиле у торгового центра сидит вооруженный мужчина, угрожающий покончить жизнь самоубийством. Полицейский, ведущий с ним переговоры, ясно понимает, что шансов на благополучный исход почти нет. Чтобы найти общий язык с дошедшим до крайней степени отчаяния человеком, он спрашивает его: “Ты думаешь, что никто кроме тебя не знает, каково это — попасть в безвыходное положение, и теперь считаешь, что тебе больше ничего другого не остается, верно?” Мужчина на секунду задумывается и отвечает: “Да, никто этого не знает и всем наплевать!” Таким нехитрым способом переговорщику удалось вовлечь в беседу потенциального самоубийцу.

“Откровенность — это не слабость, а сила”.

Вопрос попал в точку, и мужчины по ответу утвердительно. Это и стало первым шагом к мирному разрешению конфликта. Пытаясь кого-то в чем-то убедить, люди нередко действуют чересчур настойчиво. Они оперируют доводами и фактами, но это лишь усиливает несогласие собеседников. Если вы хотите научиться убеждать и переубеждать других, перестаньте опираться на одну только логику. Начните прислушиваться к окружающим, попытайтесь сопереживать им и проникнуться их чувствами. Достучаться до другого человека можно лишь тогда, когда он поверит в ваши аргументы. Для этого нужно преодолеть его отторжение, а затем сделать так, чтобы он прислушался, задумался над сказанным и в итоге согласился с вашей точкой зрения.

“...Все-таки следует не забывать о моем совете – избегайте ядовитых людей”.

Овладесть искусством убеждения поможет представление о том, из каких уровней организации состоит человеческий мозг. Низший его уровень – “мозг рептилии” – управляет защитным поведением и контролирует самые примитивные реакции, такие как “сражайся или беги”. Средний уровень – “мозг млекопитающего” – этоместилище эмоций, а высший – кора больших полушарий – отвечает за логическое мышление. “Мозг рептилии” включается при столкновении человека с опасностью. Кора полушарий тоже на нее реагирует, но делает это медленнее, поскольку сначала эту опасность ей нужно проанализировать. Если вы станете приводить логические доводы человеку, у которого включился “мозг рептилии”, вы только зря потратите время. Чтобы найти общий язык с собеседником, нужно успеть завоевать его расположение до того, как сработает защитная реакция. В этом и состоит работа специалистов по переговорам, которые имеют дело с разгневанными или испуганными людьми. Важную роль в процессе убеждения также играют зеркальные нейроны – скопления нервных клеток, благодаря которым люди способны подстраиваться под окружающих, сопереживать им и понимать их чувства.

## Девять главных правил налаживания контактов

Чтобы убеждать других в правоте своей точки зрения, соблюдайте следующие правила:

1. **Научитесь быстро подавлять чувство негодования.** В стрессовой ситуации ваше тело оказывается во власти защитной реакции. Через какое-то время вы успокаиваетесь и вновь обретаете способность мыслить логически. Чтобы на восстановление этой способности у вас уходили не часы, а секунды, научитесь быстро переходить от паники к спокойной сосредоточенности. Оказавшись в неприятной ситуации, отметьте про себя, какие именно чувства вы испытываете. В тот момент, когда вы называете страх страхом, а ярость – яростью, включается часть мозга, отвечающая за логику, и вы обретаете контроль над эмоциями. Постепенно вы научитесь спокойно реагировать на ситуации остро дискомфорта, и этот навык сослужит хорошую службу при налаживании контактов с окружающими.
2. **Переключитесь на слух.** Наше восприятие слов и поступков другого человека зависит от нашего мнения о нем – нередко предвзятого. Например, если секретарь забывает передать курьеру пакет важных документов, вы, скорее всего, подумаете, что она плохо справляется с обязанностями. Однако вы измените свое мнение, если узнаете, что всю ночь она провела у постели своей больной родственницы. Делая поспешные суждения о людях, мы не в состоянии услышать, что они пытаются нам сообщить. Научитесь следить за своей реакцией на слова и поступки других людей. Всегда стремитесь разбираться в том, какие суждения об окружающих имеют под собой реальные основания, а какие вытекают из предвзятых представлений.
3. **Дайте другому почувствовать, что вы понимаете его эмоции.** Когда вы сопереживаете человеку, он перестает ощущать себя одиноким. Прежде всего уделяйте внимание переживаниям окружающих вас людей, а не тому, чего вы хотите от них добиться. Попробуйте освоить следующий прием. Скажите человеку: “Я хочу понять, что вы чувствуете. Думаю, что вы...” – и опишите его эмоции.
4. **Проявляйте интерес к окружающим.** Большинство людей стремятся произвести впечатление на окружающих и стараются привлечь к себе их внимание. Однако человек, который в первую очередь озабочен тем, какое впечатление он производит, обычно не слушает собеседника. Поэтому в разговоре все внимание обращайтесь на собеседника. Пусть он почувствует, что играет первую скрипку. Время от времени задавайте ему вопросы и внимательно выслушивайте ответы. Проверяйте, хорошо ли вы поняли собеседника, повторяя его реплики в перефразированном виде.
5. **Покажите людям, что вы их цените.** Каждый из нас хочет быть значимым человеком. Покажите окружающим, что вы высоко их цените, и они ответят вам доверием. Несложно сказать человеку, который вам нравится, что вы его цените – гораздо сложнее сказать это тому, кто вызывает у вас антипатию. Не следует забывать, что поведение таких людей часто имеет вполне объяснимые причины. Как правило, люди, к которым вы испытываете антипатию, тоже хотят тепла и внимания. Дайте им это, и вы завоеуете их расположение.
6. **Помогайте людям давать выход своим эмоциям.** Чем-то расстроенный человек плохо идет на контакт, поскольку его мысли заняты беспокоящей его проблемой. Помогите ему выплеснуть отрицательные эмоции наружу, чтобы почувствовать облегчение, и тогда вам будет проще найти с ним общий язык. Дайте человеку выговориться. Не перебивайте и не торопитесь давать советы. Ваша задача – слушать и время от времени просить собеседника продолжать. Чтобы он успокоился, предложите ему закрыть глаза и сделать несколько глубоких вдохов. Этот прием особенно эффективен в общении с подростками.
7. **Избавьтесь от фальши в собственном поведении.** Ваши попытки показать собеседнику свой интеллект могут быть восприняты как желание его уколоть, а показная уверенность в себе – как высокомерие. Несоответствие между тем, каким вас видят окружающие, и вашим представлением об этом часто становится препятствием в поиске общего языка с людьми. Чтобы узнать, что о вас думают другие, спросите об этом нескольких человек, мнению которых вы доверяете.
8. **Лучший выход – откровенность.** Если вы притворяетесь, что у вас все в порядке, когда это на самом деле не так, вы словно бы воздвигаете невидимую стену между собой и окружающими. Иногда нужно показать людям свою уязвимость. Поступив так, вы увидите, что большинство из них охотно простят вам ошибки и предложат свою помощь. Попросите о помощи до того, как она вам действительно понадобится.
9. **Избегайте людей, провоцирующих конфликты.** Порой нам встречаются люди, которые умеют лишь поглощать чужую энергию и требовать к себе внимания. Они вечно чем-то недовольны, им ничего не стоит подвести человека, они всегда находят оправдание своим ошибкам и всячески избегают брать на себя ответственность. При столкновении с такими людьми постарайтесь свести к минимуму их отрицательное влияние или же полностью устранились от общения с ними.

## Двенадцать простых техник убеждения

1. **“Вопрос о невозможном”**. Люди всегда готовы назвать целый ряд правдоподобных причин, по которым вы не должны делать то, что собираетесь. Главное в такой ситуации – убедить их в достижимости поставленной цели. Для этого можно использовать прием, придуманный бизнес-консультантом Дейвом Хиббардом. Когда собеседник отвергает какую-нибудь идею как невыполнимую, задайте ему вопрос: “Есть ли что-нибудь такое, что сделать практически невозможно, но если вы это сделаете, то добьетесь колоссального успеха?” Выслушав ответ, спросите: “Что нужно сделать для того, чтобы это стало возможным?” Так вы преодолеете защитную реакцию собеседника и заставите его задуматься – теперь он не будет сопротивляться вашим аргументам и станет мыслить в одном с вами направлении.
2. **“Волшебный трюк”**. Когда дела у человека складываются не лучшим образом, он напрягается и занимает оборонительную позицию. Не спешите его распекать, а постарайтесь понять, какие чувства он испытывает. Удивите его, сказав следующее: “Могу поспорить: ты уверен, что никто не знает, как сильно ты стараешься и под каким давлением тебе приходится работать”. Увидев, что вы его хорошо понимаете, сотрудник начнет с вами соглашаться, и в результате общий тон разговора изменится с отрицательного на положительный.
3. **“Заряд сопереживания”**. Есть люди, которым нравится критиковать других. Однако такое выплескивание негатива трудно считать нормальным общением. Чтобы остановить человека, увлекшегося обличением окружающих, передайте ему “заряд сопереживания”, то есть помогите перейти от раздражения к сочувствию. Если один человек при вас кого-то критикует, предложите ему поставить себя на место второго. Когда обвиняющий начнет сопереживать обвиняемому, негативные эмоции отойдут на второй план, уступив место готовности к диалогу.
4. **“Обратный заряд сопереживания”**. Этот прием эффективен в общении с сотрудником, который знает, что не пользуется вашей благосклонностью. Суть его состоит в следующем: вместо того чтобы предъявлять такому человеку претензии, извинитесь перед ним. Перечислите ситуации, в которых вы, возможно, были к нему несправедливы. Например, вы можете сказать: “Ты наверняка считаешь, что я поручаю тебе всю самую скучную работу”. Если сотрудник с этим согласится, выразите свое сожаление и пообещайте исправить ситуацию. После такого разговора сотрудник вернется к работе со свежими силами.
5. **“Вы действительно так считаете?”** Люди склонны преувеличивать серьезность проблем, с которыми сталкиваются. Когда собеседник проявляет сильное беспокойство по поводу какой-нибудь проблемы, спокойно его спросите: “Вы действительно считаете, что все настолько плохо?” Этот вопрос заставит его взглянуть на ситуацию по-иному. В тех же случаях, когда человек считает, что проблема, с которой он столкнулся, в самом деле очень серьезна, предложите ему помочь в ее решении.
6. **Сила “хм...”** Общаться с человеком, который чем-то сильно раздражен, непросто. Первое, что хочется сделать в такой ситуации – проявить ответную агрессию или занять оборонительную позицию. Однако вместо всего этого попробуйте просто произнести “хм...”. Этот простой прием побудит человека высказаться и продемонстрирует ваше внимание к его переживаниям. Напряженность снизится, и собеседник настроится на поиск решения беспокоящей его проблемы.
7. **“Коммуникативный гамбит”**. Не скрывайте свои недостатки. Например, если вы заикаетесь, сообщите об этом в самом начале разговора, чтобы и вы, и собеседник не стали испытывать дискомфорт. Рассказав по собственной инициативе о своих недостатках на собеседовании при приеме на работу, вы сможете объяснить потенциальному работодателю, почему эти недостатки никак не влияют на ваши профессиональные качества.
8. **От поверхностного – к подлинному общению**. Большинство разговоров между людьми касаются бытовых мелочей и не затрагивают их переживаний. Чтобы наладить с человеком прочный контакт, задайте ему такой вопрос, который побудит его задуматься, а затем рассказать что-нибудь лично о себе. Например, спросите его: “Если бы у тебя была возможность что-нибудь изменить в работе компании, что бы ты сделал?” или “Трудно ли тебе пришлось в начале карьеры?”
9. **“Бок о бок”**. Один из самых эффективных способов найти с человеком общий язык – общаться с ним тогда, когда вы, например, обедаете за одним столом, готовите к отправке корреспонденцию или едете в автомобиле. Контакты такого рода располагают к искреннему разговору. Используйте такие ситуации, чтобы лучше узнать собеседника. Этот способ также эффективен при общении родителей с детьми.
10. **“Заполнение пробелов”**. Любой опытный специалист по продажам знает, что беседу с клиентами нельзя превращать в допрос. Предложите собеседнику самому “заполнять пробелы” в разговоре. Например, скажите клиенту: “Вы собираетесь купить пакет наших программ потому, что...”, а затем предложите ему закончить предложение самостоятельно. Клиент таким образом сможет своими словами объяснить, что ему нужно на самом деле.
11. **“Действительно ли «нет» – это «нет»?”** Если вы не услышали от клиента решительного и однозначного отказа, то, возможно, еще не все потеряно. В деловом мире “нет” порой означает “может быть”, поэтому всегда имейте наготове уточняющий вопрос. Например, если потенциальный клиент говорит, что его не интересуют продукты вашей фирмы, попробуйте спросить у него: “Наверное, я был слишком настойчив... Не упустил ли я какие-то важные для вас обстоятельства?” Так вы повторно вовлечете его в разговор, и у вас появится шанс добиться от него согласия.
12. **Подчеркнутое выражение благодарности или сожаления**. В некоторых ситуациях от нас требуется нечто большее, чем просто “спасибо”. Для этого поблагодарите сотрудника в присутствии коллег, оформите благодарность в письменном виде или вручите подарок. Дайте людям понять, что вы цените их усилия и что их работа имеет для вас большое значение. Также есть ситуации, требующие особого подхода к выражению сожаления (например в тех случаях, когда простого “извините” будет недостаточно). Этот подход состоит из таких этапов, как демонстрация раскаяния, исправление ошибки, восстановление доверия и просьба о прощении.

## Об авторе

**Марк Гоулстон** – психиатр, журналист и бизнес-консультант. Автор книг “Не мешайте себе” и “Ментальные ловушки на работе”.