



Книга Искусство конструктивного общения

Как научиться преодолевать разногласия и налаживать отношения

Клэр Рейнс, Лара Юинг

AMACOM, 2006

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Изучив образ действий людей, которые обладают выдающимися коммуникативными способностями, авторы книги сформулировали простые и понятные рекомендации о том, как научиться находить подход к другим людям и конструктивно с ними общаться. Самая важная из этих рекомендаций: при общении абсолютно с любым человеком можно найти общие темы и интересы – сначала послушайте, что этот человек говорит, и как только обнаружите в его словах что-нибудь знакомое или близкое вам, начинайте налаживать отношения. В книге описывается множество случаев из жизни, а также даются советы о том, как преодолевать различия между людьми и налаживать с ними общение. *BooksInShort* рекомендует это пособие по развитию навыков межличностного общения руководителям, которые управляют работой коллективов, а также всем тем, кто хочет научиться разрешать конфликтные ситуации.

Основные идеи

- Общаться можно научиться с кем угодно – нужно лишь верно выбрать подход к другому человеку и найти точки соприкосновения.
- Продумайте заранее общую линию разговора, но не принимайте решения о том, что говорить, пока не выслушаете собеседника.
- Незаметно копируйте голос и жесты человека, с которым разговариваете, чтобы облегчить установление контакта.
- Чтобы проверить, правильно ли собеседник вас понял, следите за его вербальными и невербальными сигналами.
- Проанализируйте свои стереотипы и непроизвольные реакции, которые могут помешать общению с другими.
- Общая религия или национальность еще не делает людей похожими.
- Будьте открыты для любых новых знаний и впечатлений.
- Неподобие членов группы друг на друга может стать ее преимуществом.
- В основе интереса к другому человеку должно лежать чувство глубокого уважения к нему.
- Чем лучше вы знаете самого себя, тем легче поймете точку зрения другого.

Краткое содержание

Опыт мастеров общения

Умение налаживать контакты с людьми жизненно важно для функционирования любого бизнеса. Многие руководители, зная об этом, оттачивают свои коммуникативные навыки на протяжении всей своей жизни. Как правило, эти люди отличаются искренним интересом к окружающим и считают, что главное в другом человеке – не то, что нас отличает друг от друга, а то, что объединяет. Умение слушать – краеугольный камень искусства общения. Искренне выслушивая собеседника, вы в обмен получаете от него такое же искреннее внимание к вашим словам. Следующие люди служат образцами того, до какой степени можно отточить свои коммуникативные навыки:

- **Терри Гросс.** Ведущая радиошоу на National Public Radio (США). Гросс берет интервью у людей самых разных профессий – религиозных деятелей, политиков, поп-звезд, экспертов и многих других. Неподдельный интерес ко всему, что говорят ее собеседники, делает ее непревзойденным мастером жанра интервью. От каждого разговора со своими гостями она ждет новых открытий. Расспрашивая

собеседника, Гросс руководствуется глубочайшим уважением к нему – она словно бы пытается взглянуть на мир с точки зрения другого человека. При подготовке интервью она не занимается подробной формулировкой своих вопросов, а лишь обдумывает общее направление беседы. Главный секрет Гросс кроется в уникальном умении слушать, которое она неустанно оттачивает уже 30 лет, ведя прямые эфиры на радио. Иногда ее гости не могут прибыть в студию, и ей приходится разговаривать с ними по телефону. Будучи лишена возможности читать невербальные знаки собеседника, она чутко улавливает малейшие изменения в его голосе и корректирует ход беседы. Гросс никогда не торопит собеседника и, прежде чем продолжить разговор, дает ему время обдумать вопрос, чтобы дать на него исчерпывающий ответ. Радиожурналистка предпочитает оставаться за кулисами, уступая авансцену своим гостям.

- **Ричард и Мишель Стэкелы.** Эти фотографии объехали весь мир в поисках материала для своего проекта “Жизненные вехи”, фотографируя детей в самые запоминающиеся моменты их жизни – первый шаг, день рождения, появление нового зуба. Детский смех, плач или забавная гримаса, запечатленные Стэкелами, – проявление общечеловеческих черт, присущих детям любых культур и национальностей. Главный дар этих двух фотографов – человеколюбие. Зачастую бывает так, что Стэкелы не знают языка той страны, куда приезжают, и поэтому вынуждены полагаться исключительно на свою способность интуитивно понимать любую коммуникативную ситуацию и общаться при помощи невербальных средств. Как и Терри Гросс, они отлично умеют слушать и интерпретировать подаваемые людьми знаки, сигнализирующие об их эмоциях и желаниях. Фотографы всегда стремятся оставаться в тени, помещая на первый план тех, кого фотографируют.
- **Гектор Орси.** Принадлежащая Гектору Орси лос-анджелесская рекламная компания La Agencia de Orsi помогает своим клиентам преодолевать культурные барьеры в общении с латиноамериканскими клиентами. Орси уверен, что ему удалось достичь успеха благодаря хорошо развитому умению слушать. При общении с кем-нибудь он обращает внимание как на вербальную, так и на невербальную информацию. В ходе разговора он внимательно следит за реакцией собеседника и подстраивает под нее свою манеру общения. Орси настолько хорошо понимает своих клиентов, что они получают от него именно ту информацию, которая им интересна. Орси консультирует компании, которые находятся в процессе установления контакта с новой для них аудиторией. “Прежде чем сообщать людям, чего вы хотите, – говорит Орси, – выясните, чего хотят они”.

“Платиновое” правило общения

“Золотое” правило общения гласит: “Поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой”. Однако все люди разные, и их вкусы могут сильно отличаться от ваших. Поэтому “платиновое” правило должно звучать так: “Поступай с другими так, как они сами того хотят”. Узнав, какого отношения к себе ожидает другой, именно так к нему и относитесь. Большинство людей едва ли захотят сообщить вам, что они считают для себя важным на самом деле. Тем не менее внимательное наблюдение за реакцией собеседника на ваши слова способно о многом рассказать. Обратите внимание на то, как он стоит. Он наклоняется вперед и смотрит вам в глаза? Его руки скрещены на груди? Он постоянно на что-то отвлекается? Стеснительный он человек или общительный? Что его одежда, интерьер офиса или квартиры говорят об особенностях его характера? Как только вы начнете прилагать усилия к тому, чтобы лучше понимать других людей, вы обнаружите, что имеете с ними много общего. Поиск и обнаружение этих точек соприкосновения – непереносимое условие конструктивного общения.

Как находить правильный подход к людям

Для того чтобы строить отношения с людьми, используйте перечисленные ниже “кирпичики”, из которых складывается конструктивное взаимодействие. При этом будьте готовы изменить свое отношение к миру, сохраняйте непредвзятость, не торопитесь высказывать свою оценку, проявляйте искренний интерес ко всему новому и незнакомому.

- **“Всегда найдется что-то общее”.** Каким бы незнакомым ни был человек, рано или поздно вы найдете нечто общее с ним. Обнаружив то, что вас объединяет, используйте это как основу для установления отношений. Сделайте первый шаг, рассказав что-нибудь о себе. Чаще всего ответного шага навстречу долго ждать не приходится.
- **“Ключ к общению – любознательность”.** Если вы обладаете пытливым умом, вам будет легко найти точки соприкосновения с собеседником. Любознательные люди готовы по-новому взглянуть на мир, они ищут новые способы решения знакомых задач. Однако любопытство не должно быть ни праздным, ни назойливым. Руководствуйтесь здравым смыслом и элементарной вежливостью. Не вмешивайтесь в чужую личную жизнь. Чтобы не переступить границу, за которой любопытство превращается в бесцеремонность, уважайте представление собеседника о границах дозволенного. Ваш интерес к человеку поможет ему справиться с застенчивостью. Как бы много вы ни знали, всегда найдется то, чему другие люди смогут вас научить.
- **“Каждый должен получать то, что ожидает получить”.** Чем выше ваши ожидания, тем старательнее ваши собеседники будут стремиться их оправдать.
- **“Каждая личность – это целый мир”.** Страна, в которой человек родился, его национальность, религия или возраст не могут дать полного представления о его личности, которая складывается под влиянием всего богатства жизненного опыта.
- **“Ничего не требуйте взамен”.** Интересуясь делами других, не ожидайте, что вы будете столь же им интересны. Если вами движет подлинная любознательность, то вы найдете возможность чему-нибудь научиться в общении с любым человеком.

Как преодолевать различия между людьми

Несколько следующих приемов помогут преодолеть барьеры между вами и вашим собеседником, мешающие конструктивному общению:

- **Проясните свои намерения.** Заранее продумайте, какие цели вы преследуете в общении, – это поможет вам правильно выстроить разговор. Ваши подлинные цели все равно станут ясны собеседнику вне зависимости от того, хотите вы этого или нет. Как только вы поймете, чего хотите добиться, постарайтесь выяснить, каковы намерения другого человека.
- **Следите за своей реакцией на слова другого.** Продумайте, какие стереотипы и предубеждения таятся у вас в душе – они могут отрицательно повлиять на вашу способность налаживать контакты с людьми. Предрассудки, которые вы усвоили в далеком детстве, все еще могут скрываться в подсознании и подспудно влиять на ваше поведение. Резкая негативная реакция на особенности другого человека или

неприятные внутренние ощущения могут сигнализировать о наличии таких подсознательных стереотипов. Обращайте внимание на эти сигналы. Воспользуйтесь первой же возможностью, чтобы изучить свои стереотипы и предотвратить их пагубное воздействие на ваше общение.

- **Читайте невербальные знаки.** Как человек говорит – быстро или медленно? Как он начинает разговор – со стандартных малозначимых фраз или сразу переходит к сути дела? Смотрит ли он в глаза во время беседы? Что говорит поза, в которой он сидит или стоит, о его интересе к разговору? Чтобы научиться читать невербальные знаки, обращайтесь внимание на разные элементы поведения попеременно. Например, сначала проанализируйте выражение лица собеседника, затем его позу. После небольшой практики вы сможете подмечать невербальные знаки автоматически.
- **Незаметно копируйте собеседника.** Чтобы быстро установить с человеком контакт, подстройтесь к нему. Если он говорит не спеша, замедлите темп своей речи. Имитируйте его голос, интонацию и жесты. Внимательно рассмотрите прическу, детали одежды собеседника, элементы интерьера (картины, фотографии на стенах офиса).
- **Экспериментируйте.** Если избранная вами тактика не приносит результатов, используйте другую. Не принимайте близко к сердцу долгое отсутствие взаимопонимания. Просто попробуйте подойти к разговору с другой стороны – экспериментируйте до тех пор, пока не поймете, что нашли правильный подход к человеку.

Три точки зрения на общение

Любой контакт между людьми можно рассмотреть с трех точек зрения:

- **Ваша собственная точка зрения.** Чтобы понять другого, прежде всего нужно разобраться в самом себе – в мотивах своих поступков, в своих страхах, предпочтениях и стереотипных реакциях. Научитесь понимать свое тело и подаваемые им сигналы, а также мысли и желания, которые подсознательно влияют на ваше поведение. Состояние полной ясности сознания наступает, когда сигналы, подаваемые вашим телом, находятся в гармонии с вашими сознательными желаниями.
- **Точка зрения собеседника.** Когда вы посмотрите на разговор с точки зрения другого человека, скопировав его позу, голос, интонацию и ход мыслей, то сможете с большой долей вероятности найти то общее, что вас объединяет.
- **Точка зрения стороннего наблюдателя.** С этой позиции можно беспристрастно оценить, успешно ли вы ведете диалог, и скорректировать свое поведение. При разговоре следите за реакцией собеседника на ваши слова, ищите подсказки, которые помогут наладить с ним контакт. Однако не стоит застревать в позиции бесстрастного наблюдателя, иначе можно превратиться в некое подобие андроида Дейты из “Звездного пути” – робота, который все понимал, но был напрочь лишен эмоций.

“Для них [мастеров общения] нет ничего невозможного благодаря их умению слушать – внимательно, сосредоточенно, запоминая детали, чтобы вернуться к ним позже”.

Для того чтобы выяснить, что в общении у вас получается, а что – нет, тренируйте умение переключаться с одной точки зрения на другую. Например, глава отдела корпоративного обучения Никки Мосс в газодобывающей компании DTE Energy гордится своими афроамериканскими корнями, но при этом с большим энтузиазмом изучает другие культуры. Когда она узнала, что ее коллега – американка японского происхождения – проводит дома чайные церемонии, Мосс сразу же захотела принять в них участие. А на своих тренингах навыков работы в этнически неоднородных коллективах она переключается на точку зрения наблюдателя, чтобы помочь участникам справиться с неловкостью.

Правила общения с группой

Чтобы установить контакт с группой (или с аудиторией, если вы перед ней выступаете), прежде всего нужно показать свой живой интерес к ней и, постаравшись узнать о ней как можно больше, опять-таки отыскать то, что вас объединяет. Начните устанавливать взаимоотношения с самых первых слов. При этом исходите из тех объединяющих вас вещей, которые вы обнаружили – например, из общих целей. Следите за реакцией людей на ваши слова, в частности, за выражением их лиц – внимательно ли они следят за вашей мыслью, понимают ли они, о чем идет речь. Интересно ли группе то, что вы говорите? Если нет, измените свой подход к этой аудитории.

“Нельзя изменить место своего рождения, цвет кожи или национальность, зато можно обнаружить множество других черт, объединяющих нас”.

Комфортное общение внутри группы, состоящей из непохожих друг на друга людей, может оказаться затруднительным. Если эта группа состоит из представителей разных культур и национальностей, все они должны узнать о вашей твердой уверенности в том, что ваши расовые или религиозные различия будут не помехой общению, а источником новых знаний и нового опыта. Ваше искреннее стремление к положительному результату не менее – если не более – важно, чем ваши слова. Покажите аудитории, что вы – человек, открытый для всего нового.

“Усилия, прилагаемые к тому, чтобы посмотреть на ту или иную ситуацию с точки зрения другого человека, будут вознаграждены пониманием и симпатией со стороны собеседника. «Примеряя на себя» чужие убеждения и стили поведения, вы развиваете гибкость ума и развиваетесь как личность”.

Как только вы найдете общую цель, которую разделяют все члены группы, мелкие расхождения во взглядах сами собой отойдут на второй план. Тем не менее иногда вам придется индивидуально работать с теми, кто по каким-то причинам не разделяет общих стремлений. Выслушайте этих людей и выясните, что их не устраивает. Их критика может оказаться полезной, а их интересы – не такими уж и далекими от интересов остальных. Все члены группы без исключения – даже те, у кого еще не хватает знаний или опыта, – должны ощущать важность своей роли в коллективной работе.

“Умение добиваться взаимопонимания – искусство, которое нужно оттачивать ежеминутно и ежесекундно”.

Даже самую разнородную по составу группу можно объединить в единое целое с помощью специальных приемов формирования команды. Например, это упражнение “Спектр точек зрения”: члены группы выстраиваются в ряд, наглядно демонстрирующий диапазон существующих в группе мнений по определенному вопросу. В упражнении “Выяснение намерений” члены группы должны объяснить, чего хотят достичь они сами, и попробовать представить цели их собеседников. Упражнение “Внеклассное интервью” заключается в том, чтобы за несколько дней до очередного собрания группы расспросить человека, принадлежащего к другой расе или культуре, на определенную тему, а потом поделиться своими впечатлениями с остальными членами группы.

Об авторах

Клэр Рейнс – бизнес-консультант, автор пяти книг о преодолении “конфликта поколений” в рабочих коллективах – в том числе “Разные поколения: как заставить их работать вместе”. **Лара Юинг** – автор аудиокниги “Применение НЛП в бизнесе”.
