

Такой собеседник имеет шанс «продержаться» чуть дольше. Однако регулярное общение с подобными людьми приводит к тому, что окружающие в итоге перестают их замечать. Они физически выпадают из зоны «фокусировки»: слишком низок объем выделяемой ими энергии. В компаниях, где я работала, такие люди встречались. Бывало, сидишь на совещании и после бурного общения комментируешь: «Товарищи, но ведь было же такое-то мнение!» И слышишь: «М-м-м... а разве кто-то что-то говорил?»

при этом его невозможно сбить, деморализовать, увести в сторону или расшатать, он держит энергию до конца. Собственно говоря, и победителем в его передаче становится человек услышанный и при этом сумевший сохранить свою позицию.

СБЕРЕЖЕНИЕ ЭНЕРГИИ

На втором этапе коммуникационных тренировок возникает более сложная задача: человеку нужно не только донести свою точку зрения до собеседника, он должен параллельно научиться слушать своего визави. То есть, помимо кон-

“ЭФФЕКТИВНЫЙ ПЕРЕГОВОРЩИК ДОЛЖЕН УМЕТЬ СИНХРОННО УПРАВЛЯТЬ ДВУМЯ ПОТОКАМИ — СМЫСЛОВЫМ И ЭНЕРГЕТИЧЕСКИМ. К НЕУДАЧЕ В КОММУНИКАЦИЯХ ПРИВОДИТ КАК ПОПЫТКА ИЗРЕЧЬ ИСТИНУ СЛАБЫМ ГОЛОСОМ, ТАК И КРИК, КОТОРЫЙ ТОПИТ СМЫСЛ В ЭМОЦИЯХ”

Еще одно правило: необходимо почувствовать, какой именно объем энергии требуется отпустить на донесение персонально вашего послания. Ведь если объем энергии будет слишком высоким, а смысл — насыщенным, каналы станут конкурировать между собой, что также не приведет к искомому результату. Такое сообщение сможет услышать лишь высокоразвитый собеседник. Высокоразвитый именно в области коммуникаций: тот, кто или имеет большой опыт общения с глухими людьми, или, например, привык находиться в напряженной скандальной среде и умеет воспринимать смысл сквозь бурю эмоций.

Итак, сформулировав смысл и имея четкую концепцию своего послания, необходимо синхронно нести и удерживать оба потока. В этом отношении довольно показательны ТВ-игры, сконструированные по принципу ранней формы передачи «К барьеру». Особенно мне импонирует техника театрального режиссера и социолога Сергея Кургияна в цикле видеопрограмм «Суть времени», которая представляет собой образец параллельной работы смысла и энергии: человек несет абсолютно четкое послание,

троля над своими двумя потоками, активно воспринимать встречные. Такое противостояние можно сравнить с древними техниками боя, когда человек одновременно использовал щит и меч: одной рукой атакуя, другой — отражая удар. Довольно сложно заставить свои руки выполнять принципиально разные действия. И не менее сложно работать таким же образом в коммуникативном пространстве.

Умение слушать в ходе словесного противостояния — необходимая условие для того, чтобы удерживать противника в «поле зрения» и в конечном счете использовать против него его же оружие. Для этого нужно научиться превращать свой энергетический поток в дискретный, а именно — настроив себя на прерывистое вещание, остановку на время чужой реплики. А параллельно «легким движением руки» отключается и наша энергия. Прodelав эту (на самом деле сложную!) операцию, мы начинаем воспринимать. Мы внимательно слушаем. Слушаем «цепко», используя всю базу предыдущего этапа развития мышления (описанного в прошлых колонках). Мы не только понимаем противника дословно, а также оце-

ниваем его эмоции, энергетические запасы и другие смысловые уровни, сопутствующие словам. А затем мы можем двигаться по своей старой траектории — или же пойти другим путем, приняв во внимание то, что сказал собеседник, и, соответственно, используя его точку зрения для укрепления собственной («Да-да! То, что вы сказали, еще раз подтверждает мою мысль...»).

Умение прерываться — в том числе и для того, чтобы сэкономить собственные ресурсы, — это сложный волевой комплекс. Человек должен заставить себя научиться быстро отключать свой энергопоток, а это умеют делать немногие. Люди в своей массе нацелены на монологи. Между тем, совершив над собой усилие, мы получаем отличный ресурс: двигаясь вперед и неся свой собственный смысл, захватываем условными «щупальцами» аргументы противника, встраиваем в свою конструкцию и с их помощью движемся дальше. Не игнорируя слов собеседника, не пытаюсь прервать чужой монолог, а, напротив, используя чужую точку зрения. Это несколько напоминает упражнение из корпоративного айкидо — хождение по рукам: люди протягивают тебе ладони, и ты идешь по ним, как по ступеням.

В конце концов, если преодолеть чужую точку зрения не представляется возможным (или нужным!), этот прием можно использовать для создания очень качественного консенсуса.

Так или иначе, заметим: любой высокопрофессиональный полемист никогда не спорит в варианте отстаивания сугубо своей точки зрения. Он не замыкается в собственных границах, делая это осознанно — чтобы и энергетику чужую «засосать», и чужие доводы встроить в свою систему доказательств,

для чего как нельзя лучше подходят приемы софистики и демагогии: «Как мы с вами знаем...», «Как вы правильно заметили...».

На самом деле не так важно, каким образом «протекает смысл» во время противостояния. Главное — чтобы не покалечилось наше послание. Если же во время беседы участвуют третьи лица — мы получаем еще и сторонников, вращая объект так, чтобы показать разные грани «своей» точки зрения. Таким образом, у противника становится все меньше возможностей проникнуть в наше послание и причинить ему вред. Он будет вынужден сдаться или прервать эту коммуникацию («Меня никто не слышит!»). А в этом как раз заключается смысл противостояния: выигрывает тот, кто заставит другого отступить.

Возвратимся к дискретному управлению энергией. Это очень перспективная, хотя и сложная техника. Зачастую во время переговоров возникают разного рода деморализующие обстоятельства. Например, ваш собеседник постоянно отвлекается — на звонки (потому что, в отличие от вас, он не выключил телефон), поручения секретарю и так далее. Обычных людей подобные отвлекающие моменты очень деморализуют, их система истощается. Тот, кто овладеет навыком дискретного излучения энергии, сможет в таких ситуациях вести себя «не хуже» робота. Собеседник произнес ключевую фразу «одну минуточку», и сразу после этого — все, поток энергии прекратился, в душе — абсолютный покой.

Не нужно ожидать от противника, особенно если у вас принципиальный разговор и разные точки зрения, корректного поведения и всепоглощающего внимания. Романтические представления

“Людей, которые генерируют слишком мало энергии для донесения своей позиции, даже собственные коллеги со временем перестают замечать. Их сообщения попросту натываются на «глухоту» окружающих”

«УМЕНИЕ СЛУШАТЬ В ХОДЕ СЛОВЕСНОГО ПРОТИВОСТОЯНИЯ — НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ УДЕРЖИВАТЬ ПРОТИВНИКА В «ПОЛЕ ЗРЕНИЯ» И В КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРОТИВ НЕГО ЕГО ЖЕ ОРУЖИЕ»

о ведении переговоров оставьте, пожалуйста, «в пользу бедных». Переговоры текут так, как они текут.

Между тем я знаю много людей, которые умеют генерировать дискретный уровень энергии. И это дает им очень большое преимущество. После вынужденной паузы они спокойно открывают рот и продолжают говорить. На той же самой ноте, которая была минутой раньше. А вот обычного человека подобные моменты деморализуют и изматывают.

Тренировка навыков управления энергетическим потоком делится на несколько частей. Одна из них и заключается в генерировании энергии. Например, можно заставить себя в течение короткого промежутка времени (10–15 минут) говорить «полную чашу». В режиме шутки, анекдотов и т. п. — главное, чтобы система начала учиться подзаряжаться от самой себя, поддерживать свой уровень энергии и не уставать. Во время таких тренировок можно опробовать силу разных риторических приемов. Среди самых эффективных лично мне видится парадокс. Именно этот прием успешно эксплуатируют опытные лекторы. «Вы пришли сюда учиться статистике. Но подумайте сами, нужна ли вам эта статистика!»

Второй момент: необходимо научиться транслировать монотонный энергетический поток (по примеру актеров, читающих монологи). А также — слушать. Мы «ударил» а затем отдали время на откуп противнику. Теперь он выговорится, потратит свою энергию, после чего мы благополучно возвращаемся к своему посланию и несем его дальше. Сопротивление будет на порядок ниже — ведь к этому времени человек потратил изрядное количество килоджоулей.

Периодически наблюдая за словесными столкновениями людей, я всегда обращала внимание на одну ключевую ошибку. Очень мало «бойцов», способных на протяжении длительного времени удерживать свое послание, возвращаясь к нему снова и снова. Люди не любят повторять свои слова, и мало кто оценивает это как необходимый коммуникативный инструмент. В итоге многие тирады заканчиваются фразой: «Ну, я уже это говорил, я же не попугай». И зря.

Есть несколько стратегий, которые можно использовать во время противостояния, интуитивно выбирая необходимый инструмент.

Во-первых, трансляция чистого потока (способность это делать развивается чтением вслух художественных произведений). Вторая известная стратегия — это практика активного слушания (полезная в том числе в случае энергетической недостаточности у человека). Техника предполагает полное погружение в собеседника, во время чего происходит сканирование всех возможных уровней и смыслов транслируемой информации (слова, эмоции, состояния, отношение и т. д.). За все эти уровни при необходимости можно в дальнейшем «цепляться». Например, с помощью типовых фраз вроде «По глазам вижу, вы не согласны».

Третья стратегия называется «тропинка». Разговор начинается с вбрасывания темы, за которую противник цепляется и начинает нас «водить», как рыба, заглотившая наживку. Что ж, мы и «идем». Это энергосберегающая стратегия. Здесь очень важно не тратить энергию напрасно: достаточно иногда кивнуть или поддакнуть. Инициатива полностью предоставляется противнику — а он в свою очередь «кружит-кружит», предлагает различные доводы. И... очень



часто сам запутывается. Даже делать ничего не надо! Очень мало людей, способных удержать всю паутину повествования. При этом рано или поздно наступает пауза, которую мы заполним sacramентальным «Ну и что?». Впрочем, сформулируем более политкорректно: «Это все очень интересно, но — все-таки возвращаясь к...». И дальше, как ни в чем не бывало, как будто ничего до этого не было, мы продолжаем движение вперед. К этому моменту противник уже измотан и, кроме того, вряд ли будет способен вернуться тем же путем, каким «сюда» пришел.

Есть еще одна эффективная техника противостояния, которая называется «цветочной стратегией». Опять-таки вначале вбрасывается тема; человек «уводит» ее в сторону или пытается выдвинуть свое послание (может быть, в виде контраргумента). Мы в свою очередь будем постоянно возвращать его к первоначальному посланию. Он уводит — мы возвращаем... В идеале — с помощью одной и той же фразы. Как в известном юмористическом диалоге про студента с именем Авас в исполнении Карцева и Ильченко: «Зовут вас как? — Авас. — Меня — Николай Степанович, а вас? — Авас» и т. д.

Визуально эта конструкция напоминает цветок, лепесток которого прорисовывается с помощью такого «возвращения». Так — лепесток за лепестком — мы, следуя по кругу, возвращаемся к тому, с чего начали, а параллельно берем своего противника измором. Я не встречала людей, способных выдвинуть более восьми аргументов. Это непросто, ведь каждый из них содержит в себе точку потери энергии. Тем более, если вы будете каждый раз подпрыгивать собеседнику. Немного поспорив с ним или вдавываясь в детали... Не всерьез, так — для вида.

Подводя промежуточный итог, хочу еще раз подчеркнуть, что присутствие только одного из потоков к результату не приведет. Главное — добиться их синхронности.

НА ГРАНИ ФОЛА

Большой проблемой при ведении переговоров является «глухота» собеседников. Они зачастую бук-



вально не слышат того, что говорят другие. Это заведомо пораженческая «позиция». Равнодушие к собеседнику должно быть полностью исключено. Необходимо постоянно корректировать ситуацию, чутко реагируя на разные контексты информации. Таким образом, мы подходим к тому, что для техники боя нужны не только смысл, энергия, но и чувствительность восприятия.

Этот последний элемент называется социодинамикой. Посредством восприятия собеседника, понимания происхождения его шагов, интонаций и других сигналов мы можем прогнозировать течение событий. Противостояние в коммуникации — это достижение определенной цели. Здесь не место ярости или эйфории. Только — аналитике.

К коммуникативному противостоянию нужно готовиться. Примерно так же, как к любому другому выбросу энергии. Человек должен быть выпавшимся, неплотно поевшим. Допустимо использовать только «естественные» стимуляторы. Например, 3–4 капли

женьшена на полстакана воды, если дело происходит зимой. Но отнюдь не полведра кофе или полпачки сигарет. Ведь мы собираем, копим энергию — примерно так же, как актеры, которых, как известно, «не существует» за день перед спектаклем. А вот если мы не чувствуем себя готовыми к борьбе — лучше отменить встречу.

Бывает, что это невозможно. В таком случае следует воспользоваться «обратными», пассивными техниками: прерыванием собеседника, запутыванием и так далее. Идеально, если удастся переключить переговоры на наш уровень энергии. Случается, что тихий голос является даже более эффективным приемом, чем энергоемкое высказывание. На моей памяти это несколько раз безупречно срабатывало, когда сквозь крики и эмоции вдруг доносился тихий, спокойный голос: «Еще раз обращаю ваше внимание на то, что...». И этот голос постепенно привлекал к себе внимание, люди затихали и переключались на этот энергопоток.



Необходима также подзарядка по ходу. Вплоть до того, что, если в этом есть необходимость, можно взять с собой что-нибудь съестное (сладкое, соленое). На столе должна быть вода — идеальный стимулятор мозга. Желательно также знать свои психофизические реакции на духоту, мат, а также разного рода фоль. Подготовленный человек должен принимать разнообразные выходы (а-ля «от Тинькова» или «от Чичваркина») не моргнув глазом.

Фол, кстати сказать, неплохой инструмент, работающий прежде всего тогда, когда ситуацию, что называется, «заклинило». Впрочем, для того чтобы разрядить обстановку и перевести разговор в другое русло, вовсе не обязательно бить тарелки или бросаться в собеседника предметами обихода... Приведу пример, свидетелем которого стала однажды сама. Во время сложных переговоров англичанин, представляющий одну из сторон, неожиданно откинулся на спинку кресла и воскликнул: «Слушайте,

а не поесть ли нам устриц?» Эта фраза могла быть как заготовкой, так и экспромтом. Неважно. В любом случае человеку зачем-то понадобилась пауза, определенная реакция людей, и он все это очень изящно инициировал.

Фол, впрочем, также возможен разный — не обязательно поведенческий. Он может быть речевым, эмоциональным. Весь фокус в том, чтобы перенести ситуацию в зону абсурда, изменить к ней отношение, повернуть переговоры в другую плоскость...

Еще один нюанс. Когда мы ввязываемся в тяжелое противостояние, необходимо помнить, что у нормального общения три цели. В нашем случае это деловая цель, миропонимание и эмоции. И если мы находим ответ на один из этих трех вопросов — все хорошо. Если же оппонент на самом деле не преследует ни одной из них, то смысл переговоров для него заключается в «игре», а именно стремлении продемонстрировать власть над собеседником (последствие «тя-

желого детства») или снять с себя ответственность.

В качестве простейшего примера могу привести типичную ситуацию. Вы приходите к потенциальному заказчику, а он с порога заявляет вам, что предложений слишком много и будет объявлен тендер. Вряд ли за этим заходом скрывается реальное сообщение; скорее всего, таким образом вам демонстрируют свою власть. (На подобное заявление можно реагировать по-разному — даже попробовать повернуть ситуацию в свою пользу; между тем я придерживаюсь одной точки зрения: идти следует только с тем, кто тебе «по сердцу» — в противном случае ничего хорошего ждать не придется.)

Между тем нелишне потренироваться на совершенно обыденных, бытовых ситуациях и научиться отличать правду от лжи, а смысл от слов. Приведу еще один пример. Вы опаздываете в аэропорт, таксист заявляет, что за «два счетчика» может довезти вас без пробок. Но что скрывается за этими словами? И действительно ли данный таксист знает такие дороги?

Завершая любую коммуникацию, необходимо понимать, что именно сейчас предстоит самое главное. В конце разговора вы заключаете психологический договор, который может заметно отличаться от того, что вы все это время обсуждали. Этот момент очень многие упускают из виду, считая, что дело сделано и все детали обговорены. Психологический договор — это очень важный манипулятивный прием, отнюдь не честное подведение итогов. В момент заключения психологического договора следует быть начеку. Необходимо внимательно слушать, не болтать, не шутить и вообще лишнего не произносить. Если же инициатором договора являемся мы — следует по пять раз уточнить, правильно ли мы друг друга поняли и действительно ли слова воспринимаются в нашей интерпретации...

Дорогому читателю остается только пять раз прочитать предыдущий абзац. И если мы действительно правильно друг друга поняли, можно ставить точку.

ОБ АВТОРЕ



АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

профессор кафедры бизнеса и делового администрирования Института бизнеса и делового администрирования Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.