

Содержание

Вступление	9
-------------------------	---

Часть 1. Нельзя! Никому и никогда!

Правило 1.	Звонить подчиненным по телефону в их личное время (если речь не идет о критической ситуации)	14
Правило 2.	Проводить совещания дольше двух часов подряд	15
Правило 3.	Устраивать совещания после 20 часов	16
Правило 4.	Поворачиваться к человеку спиной, не попрощавшись и не закончив разговор	17
Правило 5.	Обращаться только к одному из присутствующих, игнорируя всех остальных	18
Правило 6.	На вопрос «Как дела?» отвечать дольше 10 секунд	19
Правило 7.	Делиться своими проблемами или рассказывать об успехах посторонним людям	20
Правило 8.	Приводить самого себя и свои успехи в качестве примера для подражания	22
Правило 9.	Перебивать собеседника	24
Правило 10.	На предложения подчиненных сразу отвечать «нет»	26

Правило 11.	Разговаривать по мобильному телефону в присутствии других людей	27
Правило 12.	Опаздывать на совещания и переговоры	28
Правило 13.	Не перезванивать и не отвечать на деловые письма хотя бы коротеньким «ОК»	29
Правило 14.	Критиковать кого-то в присутствии других (если это не делается специально)	30
Правило 15.	Прилюдно раздражаться и нервничать	31
Правило 16.	Отвечать на вопросы подчиненных без энтузиазма и понимания	32
Правило 17.	Обращаться к людям на «ты» (если это не происходит по обоюдной договоренности)	34
Правило 18.	Не задавать вопросов во время общения	35
Правило 19.	Давать советы, если вас о них не просили	36
Правило 20.	Негативно и резко реагировать на безобидные «подколы» коллег	37
Правило 21.	Настаивать на своей правоте в ситуации, когда уже принято другое решение	38
Правило 22.	Неожиданно предпочесть одного собеседника другому	39
Правило 23.	Нарушать правила вежливости и этикета	40
Правило 24.	Не следить за собой	41
Правило 25.	Считать себя правым — во всем и всегда	42
Правило 26.	Нарушать формат общения, который вы сами установили	43
Правило 27.	Рассказывать старый анекдот, не поинтересовавшись, знают ли его присутствующие	44

Правило 28.	Смеяться над собственными шутками громче остальных	45
Правило 29.	Смотреть во время общения в пол или потолок ...	46
Правило 30.	Громко говорить и громко смеяться	47
Правило 31.	Говорить в жанре монолога, долго и с подробностями, не узнав заранее, есть ли у слушателей время и желание тратить время на ваши рассказы	48
Правило 32.	Заявить дискуссию и сразу высказать свое мнение	49
Правило 33.	Врать, изворачиваться или оправдываться, если виноваты	50

Часть 2. Можно и нужно. Всем и всегда

Правило 1.	Определить свою цель	54
Правило 2.	Узнать аудиторию	56
Правило 3.	Придерживаться формата	58
Правило 4.	Ловить момент	60
Правило 5.	Втягивать людей	62
Правило 6.	Задавать вопросы	64
Правило 7.	Искать метафоры	67
Правило 8.	Уметь представить себя	69
Правило 9.	Держать паузу	71
Правило 10.	Использовать существительные и глаголы	74
Правило 11.	Говорить грамотно	78
Правило 12.	Опираться на законы драматургии	80
Правило 13.	Подыскивать подходящее обращение	83

Правило 14.	Шутить чаще	84
Правило 15.	Смотреть в глаза	86
Правило 16.	Приносить картинки и предметы	88
Правило 17.	Удивлять фактами	90
Правило 18.	Повторять удачные «фишки»	92
Правило 19.	Спорить только с собой	94
Правило 20.	Улыбаться!	96
Правило 21.	Формулировать кратко	97
Правило 22.	Говорить «понимаю» вместо «нет»	99
Правило 23.	Найти свой стиль	100
Правило 24.	Обращаться по имени	102
Правило 25.	Делать комплименты	104
Правило 26.	Быть вежливым	106
Правило 27.	Ставить себя на место собеседника	108
Правило 28.	Признавать свои ошибки	110
Правило 29.	Сохранять достоинство	111
Правило 30.	Быть позитивным	113
Правило 31.	Стараться закончить разговор первым	115
Правило 32.	Благодарить и кланяться	117
Правило 33.	Менять и меняться	119
Заключение		121

Вступление

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

* Зверева Н. Вам слово! Выступление без волнения. — М.: Альпина Паблишер, 2018.

Зверева Н. Я говорю — меня слушают. Уроки практической риторики. — М.: Альпина Паблишер, 2018.

Зверева Н. Прямой эфир. В кадре и за кадром. — М.: Альпина нон-фикшн, 2012.

Зверева Н. Скайпик. — М.: Росмэн-Пресс, 2009.

Зверева Н. Школа тележурналиста. — М.: Аспект Пресс, 2004.

Я решила дать максимально короткие советы и рекомендации как по публичным выступлениям, так и по другим ситуациям, связанным с общением, ибо одно от другого отделить невозможно.

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

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

Короткий тест на «да» и «нет».

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

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

Часть 1

**НЕЛЬЗЯ!
НИКОМУ
И НИКОГДА!**

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

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

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

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

.....

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

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

.....

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

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

.....

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

перед студентами Стэнфорда Стив Джобс. Есть еще отличное слово — «повезло!». К нему ни у кого не возникает претензий.

Правило 9. **Перебивать собеседника**

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

Кстати, иногда такие надоедливые просители или «изобретатели вечного двигателя» оказываются интересными людьми. Дайте им досказать свою несвязную речь. Лишние две-три минуты ни от чего не спасут вас в ситуации вечного цейтнота, а разговор может принести пользу.

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

.....

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

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

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

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

.....

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

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

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

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

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

Правило 15. **Прилюдно раздражаться и нервничать**

.....

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

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

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

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

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

Правило 2. После того, как консолидированное решение принято и стратегия компании определена,

обсуждение рисков и сомнений «снизу» нужно прекратить. Люди, которые привыкли жаловаться на начальство и на его неправомерные и бесперспективные решения, но при этом с радостью продолжают получать немаленькую зарплату, тоже должны быть уволены.

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

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

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

.....

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