

# Гений коммуникации. Искусство притягивать людей и превращать их в своих союзников. 11 навыков эффективного общения

**Автор:**

[Дейв Керпен](#)

Гений коммуникации. Искусство притягивать людей и превращать их в своих союзников. 11 навыков эффективного общения

Дейв Керпен

Чтобы преуспеть в жизни, недостаточно быть самым агрессивным, напористым и амбициозным. Напротив, сегодняшние победители – это те, кто стремится понять окружающих и выстроить с ними эффективную коммуникацию. Это те, кто может учить, вдохновлять и поддерживать крепкие связи. Убеждать и влиять, не подавляя. Освойте 11 простых навыков общения и преуспевайте во всех сферах жизни!

Дейв Керпен

Гений коммуникации. Искусство притягивать людей и превращать их в своих союзников. 11 навыков эффективного общения

Dave Kerpen

THE ART OF PEOPLE: 11 Simple People Skills

That Will Get You Everything You Want

Copyright © 2016 by Dave Kerpen

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC and with Synopsis Literary Agency.

© Элеонора Мельник, перевод на русский язык, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

\* \* \*

## СЕКРЕТЫ УСПЕШНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Будь тем, кому всегда говорят ДА. Черная книга убеждения

Что вы чувствуете, когда в ответ на свою просьбу слышите «нет»? Грусть. Обиду. Разочарование. Согласитесь, гораздо приятнее, когда окружающие идут вам навстречу и отвечают «да». Хотите, чтобы люди прислушивались к вам и чаще соглашались? Авторы этой книги, эксперты в области убеждения и влияния, доказывают, что убедительности и авторитетности можно обучиться! Эта книга – продолжение бестселлера Роберта Чалдини «Психология влияния». Читайте руководство по эффективному общению и пусть мир скажет вам «да!».

Говори как бог

Хотите говорить убедительно, красиво и уверенно? Голос и умение владеть речью – мощнейший инструмент воздействия на людей. Эта книга – ключ к результативным переговорам, блестящим презентациям и новым перспективам влияния. Ведущий тренер по технике речи Ксения Чернова раскроет секреты,

как приводить голос в боевую готовность, управлять эмоциями, выступать «без бумажки» перед огромной аудиторией и управлять своим голосом.

Переговоры с монстрами. Как договориться с сильными мира сего

Как перестать бояться «монстров» – руководителей, чиновников или гуру бизнеса, и грамотно вести с ними переговоры? В своей книге Игорь Рызов раскрывает многие возможные сценарии и даёт действенные техники общения, следуя которым, вы научитесь удачно завершать сделки на условиях двойного выигрыша.

А я тебя «нет». Как не бояться отказов и идти напролом к своей цели

Вы можете добиться чего угодно, если не будете стесняться задавать вопросы! И эта книга поможет вам перестать бояться быть отвергнутым. История предпринимателя Джиа Джианга, который 100 дней обращался к окружающим с самыми безумными просьбами и стал символом борьбы со страхом отказа.

Эта книга посвящается главным людям в моей жизни:

моему маленькому сыну, Сету Франклину Керпену,

и женщинам, окружающим нас с ним:

моей жене Кэрри и дочерям, Шарлотте и Кейт.

Спасибо, что научили меня разбираться в людях.

Бесконечно люблю вас

Введение

## Люди имеют значение

Я шел по красной ковровой дорожке вслед за звездами «Американского идола», Клэем Эйкеном и Рубеном Стаддардом. Это было на церемонии вручения премий канала VH1 Big 2003 года. В то время я жил в Лос-Анджелесе, а незадолго до этого участвовал в телевизионном реалити-шоу Paradise Hotel. Со стороны могло показаться, что у меня все в полном порядке. Я был знаменит, купался в деньгах. Мне платили от 5 до 10 тысяч долларов только за одно появление в торговых центрах, ночных клубах и барах. Я посещал те же вечеринки, что и Пэрис Хилтон, Джессика Альба и Кэти Гриффин.

Однако я чувствовал себя таким же несчастным, как и всю свою жизнь. Опустошенным и потерянным.

В таком мегаполисе, как Лос-Анджелес, трудно установить настоящий контакт. И от одиночества я впал в депрессию. Отсутствие связей, как оказалось, штука очень мощная – и отнюдь не в хорошем смысле слова.

Проходя один по ковровой дорожке, я понял, что мне нужно восстановить контакты. Я достал из кармана телефон и позвонил единственному человеку, воссоединения с которым желал больше всего на свете. Набрал номер Кэрри и стал ждать.

Я познакомился с ней двумя годами ранее – в офисе бостонского «Радио Дисней». Она устроилась в отдел продаж и сидела прямо напротив меня. В компании я был лучшим агентом по продажам – пока не появилась Кэрри. Не прошло и трех месяцев, как она оттеснила меня на вторую позицию. Мы быстро стали лучшими друзьями, хотя и оставались соперниками на работе. Еще через три месяца я влюбился в нее.

Однако была небольшая проблема. Кэрри была замужем. Что вы станете делать, если найдете родственную душу, а она окажется недоступна? В итоге Кэрри с супругом переехала в Нью-Йорк, чтобы попытаться наладить брак, а я сделал то, что сделал бы на моем месте любой безответно влюбленный. Я снялся в телевизионном реалити-шоу, чтобы найти другую родственную душу.

Ага, это и был Paradise Hotel от компании Fox. Шоу снималось в мексиканском Акапулько, в доме стоимостью 30 миллионов долларов. 17 сексапильных одиноких мужчин и женщин пытались «закадрить друг друга – или вылететь вон». Я сильно отличался от большинства участников-моделей/актеров и не нравился им. Участие в шоу было тем еще испытанием.

Однако каким-то образом неделю за неделей я ухитрялся не вылететь во время церемонии отсева и спустя тридцать одну неделю все еще оставался в команде. Я как-то убеждал даже тех, кто меня терпеть не мог, голосовать за меня, а продюсеров – развивать сюжетную линию со мной – одиноким славным парнем на острове красавцев и красавиц. Но я по-прежнему был несчастлив. Я скучал по Кэрри и ощущал пустоту во время съемок и после них.

Когда я набирал телефонный номер Кэрри в тот вечер в Лос-Анджелесе, меня согревала мысль, что получится возобновить контакт с единственным человеком, который «понимал» людей лучше, чем я.

– Ого, это ты, Дейв, – отозвалась Кэрри. – Как здорово услышать тебя спустя год молчания и после твоих приключений в реалити-шоу. Что поделяваешь?

– Тусуюсь со звездами «Американского идола», – ответил я, стараясь, чтобы в моем голосе прозвучало подобие гордости. – А ты?

– Тусуюсь у себя дома. На самом деле я сейчас развожусь.

– Печально это слышать, Кэрри, – проговорил я, одновременно вскидывая свободную от телефона руку в победном жесте, и как бы между прочим намекнул: – Кстати, я тут через две недели буду в Нью-Йорке, чтобы встретиться с агентом...

Спустя эти две недели я летел к ней. Еще через месяц я официально встречался с Кэрри, а через два месяца переехал в Нью-Йорк.

С момента того телефонного звонка вот уже одиннадцать восхитительных лет я наслаждаюсь жизнью с Кэрри. Эти годы подарили мне троих потрясающих детей, два успешных бизнеса и две книги-бестселлера. Хотя не обошлось без трудностей и периодов уныния, я в это время был и счастливее, и успешнее, чем в своих самых безумных мечтах. Спасибо Кэрри и многим другим людям, с

которыми у меня за последние десять лет сформировались продуктивные, приносящие удовлетворение отношения. Мало того, попутно я еще и узнал кое-что бесценное о жизни, о себе и о людях вообще.

Невозможно достичь успеха или счастья в вакууме. Все держится на узах, которые создаешь с людьми.

В своей первой книге «Маркетинг эпохи “Like”» (Likeable Social Media) я привел схему, как, ориентируясь в быстро меняющемся мире соцсетей, стать успешным маркетологом. Во второй, «Бизнес эпохи “Like”» (Likeable Business) речь идет о построении успешного социального бизнеса. Теперь настала пора мыслить шире. Пора подумать, как получить все, что желаешь от карьеры и жизни. Я пишу эту книгу, чтобы поделиться схемой успеха с вами.

Талант. Удача. Трудолюбие. Мужество. Упорство. Настойчивость. Я могу часами перечислять, что, по словам других людей, нужно для успеха. Но, хотя все эти вещи нельзя назвать несущественными, в действительности все сводится к людям. Насколько хорошо вы понимаете людей? Насколько хорошо умеете общаться с ними? И насколько хорошо умеете убедить их делать то, что вы хотите, чтобы они делали?

Люди имеют значение. Они существеннее всего прочего. Когда речь идет о получении желаемого от работы, карьеры и жизни в целом, именно отношения с людьми становятся важнее всего.

Они играют роль решающего фактора между пустым существованием с тупиковой карьерой (от которого я страдал в Лос-Анджелесе) и полноценной жизнью с процветающим бизнесом (которой я наслаждаюсь сегодня).

В книгах «Маркетинг эпохи “Like”» и «Бизнес эпохи “Like”» я писал, что вызывать симпатию (или быть лайкабельным) и уметь все, что для этого нужно – то есть слушать, рассказывать истории и строить отношения, основанные на искренности и прозрачности, – критически важно для успеха в онлайн-маркетинге и бизнесе. Но построение отношений и лайкабельность важны не только в соцсетях или внутри компании. Они необходимы во взаимодействии с любым человеком – от секретаря вашего клиента до симпатичной девушки или молодого человека на первом свидании. От вашего начальника до влиятельной дамы из Твиттера, которая может помочь вам продать товар. От венчурного

капиталиста, инвестирующего в ваш стартап, до полузабытого одноклассника, который в Фейсбуке сможет разрекламировать ваши услуги.

Ваши отношения и взаимодействия с людьми, хоть в онлайн, хоть в офлайн, – это и есть искусство понимания людей. Кто эти люди и что они готовы для вас сделать – это будет определять, насколько большего вы добьетесь успеха. Будут у вас бессодержательные, слабые отношения с окружающими – и каждая трудность, которую вам надо преодолеть, каждое препятствие, с которым вы столкнетесь, покажется непосильной ношей. Культивируйте искренние, взаимно благотворные отношения, построенные на доверии, уважении и сотрудничестве, – и ноша будет намного легче благодаря дружной команде, помогающей вам с ней справиться. Эта книга поможет вам с взаимодействиями и отношениями. Она описывает одиннадцать важнейших коммуникативных навыков, которые – когда вы ими овладеете – помогут вам в любой ситуации добиваться большего из того, что вы хотите.

Многие инструменты, приемы и советы в этой книге могут вас удивить. Они действительно часто противоречат типичной «мудрости», обычно ассоциируемой с бизнесом и успехом. Но, с другой стороны, если бы типичные советы в бизнесе работали, все были бы невероятно успешными, верно?

На самом деле даже если традиционные представления о работе и отношениях и соответствовали некогда действительности, то времена изменились. Возможно, вы думали, что на вершине в конце концов оказывается требовательный, безжалостный саморекламщик. Но на самом деле сегодня это место занимает тот, у кого наиболее развиты коммуникативные навыки. Он получает все, чего хочет, – дома, на работе и в жизни.

Сегодня навыки общения важны, как никогда. Они – ключ к получению того, что вы хотите, – как на работе, так и за ее пределами.

Мы постоянно контактируем друг с другом: Фейсбук, Твиттер, LinkedIn и иные соцсети стали нашим главным способом коммуникации. К тому же в сегодняшнем мире столько «шума», что мы доверяем личным рекомендациям только от проверенных людей. У нас короткий период внимания, поэтому мы слушаем тех, кто цепляет нас, кому мы доверяем. В результате ключ к обладанию вниманием и получению искомого – это быть человеком, которого любят, уважают и которому доверяют другие.

В этой книге будут обсуждаться одиннадцать изученных мной коммуникативных навыков, развивая которые вы измените свою жизнь и дома, и на работе. В описании каждого из них я буду делиться собственными историями и историями некоторых наиболее успешных и влиятельных людей в мире. Это поможет проиллюстрировать мои доводы. Мы начнем с самоанализа, материал для которого есть в приложениях, а также в интернете, по адресу [ArtofPeopleBook.com \(http://artofpeoplebook.com/\)](http://artofpeoplebook.com). Попутно мы будем изучать ключевые навыки общения с помощью пятидесяти трех мини-уроков, которые вы сможете сразу же применять на практике.

Многие книги по бизнесу полны теоретических знаний, но читатели, ознакомившись с ними, по-прежнему не понимают, что именно им надо делать. Эта книга не такая. Каждая глава будет завершаться рядом упражнений – быстрых первых действенных шагов. Вы вынесете из нее десятки практических идей о том, как лучше общаться с людьми и получать то, что вы хотите.

Прежде чем мы начнем, рекомендую выполнить самоанализ из приложения А. Это вариант энеаграммы – теста на определение типа личности. Он поможет вам понять, какие ценности в большей степени движут вами и как с вами лучше общаться другим людям. Со временем ваш тип личности не изменится. Но следует пройти этот тест, чтобы узнать, как вам лучше контактировать с другими и, в свою очередь, заставить других уважать и любить вас.

Одна из моих главных ценностей – отзывчивость. И поэтому, хоть книга и односторонний коммуникационный канал, если у вас в процессе чтения появятся комментарии или вопросы, я хочу, чтобы вы со мной связались. Если вам захочется гневно возопить или восторженно зааплодировать, если вас озадачит какое-то утверждение или вы просто захотите дополнить впечатление от этой книге общением с автором, пожалуйста, не мешкая свяжитесь со мной. Лучший способ сделать это – через Твиттер (@DaveKerpen (<https://twitter.com/davekerpen>)). В затылок ему дышит контакт через LinkedIn (DaveLinkedIn.com (<http://davelinkedin.com/>)). Но, если захотите сыграть по старомодным правилам, можете послать мне электронное письмо по адресу [dave@likeable.com \(mailto:dave@likeable.com\)](mailto:dave@likeable.com). В любом случае обещаю ответить вам как можно скорее.

Давайте начнем.



## Как понимать себя и других

### Глава 1

#### Определение типа личности

Фу, – подумал я. – Очередной тест личности в стиле «душа нараспашку».

Я был на ретрите[1 - Ретрит – уединение, поездка, посвященная работе над собой, духовной практике (прим. ред.)] в Майами, на курорте Каньон Ранч, вместе с товарищами по Организации предпринимателей (Entrepreneurs' Organization). Это глобальное сообщество основателей и собственников компаний, в которое входят некоторые мои лучшие друзья. Как правило, я получаю массу удовольствия от таких ретритов. Но мне, представителю типа личности А, вечно пребывающему в движении и не любящему никаких остановок, в это конкретное время и в этом конкретном месте было трудно сохранять вовлеченность. Слово «расслабляться» никогда мне особо не нравилось, а после двух сеансов йоги и медитации последнее, чего мне хотелось, – это просидеть еще четыре часа на какой-то оценке типа личности, о которой я и слыхом не слыхивал.

Но я укрепился духом и заставил себя сохранять непредвзятость и позитивный подход к такому опыту. И очень рад этому решению, поскольку последовавшие четыре часа навсегда изменили мою жизнь, мое понимание себя и способ моего общения с людьми.

– Это эннеаграмма, – сообщил нам восьмерым наш психолог-инструктор, Брэд Кершенштейнер. – Пусть она менее известна, чем оценки Майерса-Бриггса или DISC, на самом деле она намного надежнее этих двух, да и вообще любых других способов оценки личности, если уж на то пошло. И ее метод использовался и передавался из поколения в поколение столетиями.

Тут я заинтересовался и наострил уши. В следующие четыре часа я много узнал о себе и о том, как людям лучше всего общаться со мной. Больше того, я узнал девять важнейших мотиваторов людей и то, как нам лучше всего общаться с любым человеком на основе его типа по энеаграмме – от 1 до 9. Пока Брэд оценивал каждого из нас и рассказывал, какой у кого тип по энеаграмме и каковы следствия этого для коммуникации, я был поражен степенью точности его слов. Казалось, он читал мои мысли!

В последовавший год я все свободнее и свободнее овладевал применением энеаграммы и ее способностью помогать нам понять самих себя, равно как и других людей. Я применил энеаграмму к управляющим своей компании, потом ко всем ее сотрудникам. А затем испробовал ее на всем коллективе компании, которой управляет моя жена. Я прочел целые тома по этой теме. Ценность энеаграммы для самоосознанности захватила мои мысли. Я также понял следующее. Осознанность – краеугольный камень искусства понимания людей. Невозможно понимать других и влиять на них, пока вы полностью, на глубоком уровне не поймете себя.

Разумеется, как и каждый способ оценки личности, энеаграмма несовершенна. Любая система, которая классифицирует людей всего по девяти категориям, не может не быть в чем-то ограниченной. Однако исследования снова и снова доказывают, что оценка по Майерсу-Бриггсу (самый популярный способ оценки личности) имеет массу изъянов. Показатели, которые она вам выдает, меняются с течением времени. Пройдите тест по Майерсу-Бриггсу сегодня и через полгода – и, вероятно, получите разные результаты. Показатели же энеаграммы, напротив, со временем остаются теми же, что и раньше. Они дают представление о том, чем вы главным образом мотивированы, каких потенциальных отвлекающих факторов вам остерегаться и как людям лучше всего общаться с вами. И вся эта информация останется на диво стабильной в течение вашей жизни.

Прежде чем читать дальше, откройте приложение А и выполните самоанализ по энеаграмме, разработанный мной совместно с Марио Сикорой, если еще этого не сделали. Получивший международное признание оратор и писатель, Марио – соавтор книги «Осознанность в действии. Энеаграмма, коучинг и развитие эмоционального интеллекта» (Awareness to Action: The Enneagram, Emotional Intelligence, and Change) и автор множества статей о типах личности, руководстве, повышении эффективности и тимбилдинге. Он говорит: «Энеаграмма – прекрасный инструмент, чтобы лучше понять себя. Это, в свою

очередь, поможет вести себя осознаннее».

Когда получите результат, загляните в таблицу. В ней кратко описаны все девять основных типов личности по энеаграмме, связанные с ними сильные стороны и потенциальные недостатки, на которые стоит обратить пристальное внимание. Насколько эти элементы будут важны для вас, зависит от того, насколько высока была ваша числовая оценка для вашего типа в вопроснике.

Например, по энеаграмме я – сильный тип 3, стремящийся к выдающемуся. Один из моих главных недостатков – синдром «я это сделаю», или стремление говорить «да» на каждое предложение, возможность и просьбу. Я думаю, что чем большего я достигну (чем больше дам интервью, чем больше возьму проектов, чем больше у меня будет клиентов), тем более выдающимся буду. Это качество делает меня похожим на настоящую палочку-выручалочку для остальных людей. Но в начале моей карьеры оно стало реальной проблемой: я слишком разбрасывался обещаниями и перенапрягся до такой степени, что от этого стала страдать даже моя семейная жизнь. В смысле это было проблемой, пока я не изменил сценарий в собственной голове, приняв во внимание свою оценку по энеаграмме. Если я буду говорить «да» реже, дошло до меня, то стану более выдающимся в тех вещах, которым все-таки говорю «да». Это было нелегко (собратья-«тройки», уверен, меня поймут). Но теперь я способен сказать «нет» на предложения выступить или дать интервью, чтобы быть более выдающимся в других вещах. Я переписал свой сценарий, как только понял, что на самом деле меня мотивирует. И вы можете сделать то же самое.

Каковы ваши недостатки, если исходить из вашей энеаграммы? Выберите тот, который для вас актуальнее всего, и помните о нем, читая эту книгу. К ее концу, гарантирую, вы будете лучше понимать, как переписать свой сценарий исходя из того, что вы узнали о своем способе общения с другими, и о том, как другие общаются с вами.

Теперь, когда вы лучше понимаете себя по энеаграмме, включая свои сильные стороны и слабости в коммуникации, пора пройти еще один вопросник – «человеческие сильные стороны». Эта оценочная система поможет вам понять, в каких из одиннадцати важнейших коммуникативных навыков, о которых вы узнаете дальше, вы уже сильны, а с какими вам не помешает помощь. Пройдите тест сейчас на сайте [ArtofPeopleQuiz.com](http://artofpeoplequiz.com/) (<http://artofpeoplequiz.com/>).

Так кто вы – «человекоугодник»? Лидер? Гуру? Или «убедитель»? К какой бы категории вы ни принадлежали, все мы знаем, что каждому есть куда расти, когда речь идет о взаимодействии с людьми и влиянии на них. Прекрасная новость: вы уже начали процесс роста, узнав себя немного лучше, чем знали до чтения этой книги.

Разумеется, есть сотни других методов оценки, которые вы можете взять на вооружение, чтобы лучше понимать себя, свои сильные стороны и слабости. Просто так случилось, что я большой поклонник эннеаграммы, поскольку она проверена временем, проста и надежна. И я люблю вопросник «человеческие сильные стороны», так как... ну, я ведь сам его составлял. Но, разумеется, каким бы ни был ваш конкретный метод оценки, важно вынести из него вот что:

Первый шаг к умению лучше влиять на других, чтобы получать желаемое в своей карьере и жизни, – понять себя.

Чем лучше вы понимаете себя – каковы ваши бессознательные мотивации, что вас воодушевляет и что приводит в уныние, что вами движет и как вы взаимодействуете с людьми, – тем лучше вы будете понимать других и побуждать их что-то для вас делать.

Упражнения:

1. Заполните вопросник эннеаграммы в приложении А, если вы еще этого не сделали.
2. Выпишите три связанные с общением с людьми слабости, над которыми вы хотите поработать. Запишите решение для каждой из них исходя из своей основной оценки по эннеаграмме.
3. Запишите свою главную сильную сторону. Как вы можете развить ее, продолжая читать эту книгу?

## Глава 2

### Как понять любого человека

– Я просто его не понимаю, – пробормотал я себе под нос, закончив телефонный разговор с важным деловым партнером. Я был расстроен, сердит и растерян. Мы уже не один месяц силились дать старт этому бизнес-сотрудничеству. И я полагал, что понимаю, почему этого не происходит, и помогаю решить проблему. Но Джон (так мы будем его называть) просто не желал ни слушать меня, ни сотрудничать со мной, ни оказывать мне какую-либо помощь.

Он был придирчивым и ворчливым, и я его просто не понимал. Он казался крайне агрессивным, обозленным на весь мир и полным решимости закопать любого, кто посмеет встать у него на пути. Он был очень похож на того требовательного, безжалостного саморекламщика, которого я описал в первой главе, хорошо умел раздавать приказы, но совершенно не умел строить отношения. За те несколько личных встреч, что у нас состоялись, я ни разу не видел на его лице даже намека на улыбку.

Первый шаг во влиянии на людей – понять их. А Джона я, повторюсь, попросту не понимал. Я месяц за месяцем старался наладить с ним контакт, но все без толку. Как можно эффективно работать с человеком, который мне не нравится? Как мне работать с человеком, которого я даже не понимаю?

Ощущая полное поражение, я обратился с этой проблемой к Кэрри, моей жене.

– Я просто не понимаю этого мужика, Кэрри. Что мне делать?

Кэрри, которая разбирается в людях лучше, чем любой из моих знакомых, тут же ответила:

– Если ты говоришь, что не понимаешь его, то ты совершенно точно никогда его не поймешь.

У каждого из нас есть в жизни люди, которых мы не понимаем поначалу – а может быть, и вообще всегда. Все люди разные, и иногда бывает трудно понять тех, кто сильно отличается от нас. Часто в этом нет ничего страшного, поскольку

вам, возможно, не понадобится взаимодействовать с ними. Но также часто это имеет значение.

Если вам когда-нибудь захочется или придется вступить в значимое или продуктивное взаимодействие со сложным для вас человеком, будь то коллега, клиент или кузен на семейном сборище, полезно найти способ его понять.

Первый шаг, как объяснила мне Кэрри, – отказаться верить, что он тебе непонятен. Не важно, насколько человек от тебя отличается. Не важно, что ты чувствуешь, находясь рядом с ним. Не важно, каковы его поступки. Ты должен поверить, что при определенном приложении усилий сможешь прочувствовать его точку зрения.

Решимость – мощная сила. И стоит отказаться от слов «я не...», как первый шаг уже сделан. Но этого недостаточно.

– Пригласи его на кофе, – посоветовала мне Кэрри.

– Но я же его терпеть не могу! – возразил я, ежась при одной мысли об этом.

– Тогда рассматривай это как эксперимент, – сказала Кэрри. – Эксперимент, который позволит тебе увидеть, сможешь ли ты наладить общение с человеком, который сильно от тебя отличается. Задавай вопросы, а потом заткнись и слушай.

Сколько бы я ни сопротивлялся, совет Кэрри, как обычно, попал в яблочко. Спустя две недели и одно приглашение выпить кофе я сумел найти общий язык с Джоном. Он по-прежнему не очень мне нравился, но, поговорив с ним вне офиса тридцать минут, я действительно почувствовал, что понимаю, откуда он такой взялся. Оказалось, в детстве у Джона был трудный период, когда он несколько лет рос только с одним родителем и, похоже, в какой-то момент принял решение больше никогда ни от кого не зависеть. Джон, безусловно, относился к 8-му типу по энеаграмме – движимому стремлением быть сильным. И порой жажда независимости могла делать его жестким, высокомерным и в целом трудным в общении.

Разумеется, поступки Джона после нашей встречи ничуть не изменились, зато капелька понимания сыграла большую роль в моих дальнейших

взаимодействиях с ним. В последовавшие недели наши разговоры потеплели, и мы действительно несколько продвинулись к достижению тех результатов для бизнеса, к которым оба стремились. Пару месяцев спустя на встрече он даже сумел изобразить улыбку. В конечном итоге я получил от этих отношений и деловых соглашений бо?льшую часть того, что хотел.

Однако я никогда не получил бы такой возможности, если бы смирился, что не понимаю Джона, и остановился на этом. Кого из тех, с кем работаете, не понимаете вы? Какого человека, с которым приходится регулярно контактировать, вы не в силах понять, как бы ни ломали голову?

Первый шаг – настойчиво говорить себе, что вы можете понять этого человека. Следующий шаг – потратить пятнадцать минут и пять долларов, посидев с ним за чашкой кофе.

Возможно, вы выйдете из ресторана, не обрета полного понимания этого человека или даже без симпатии к нему. Но у вас будет шанс отныне и впредь строить с ним более продуктивные и полезные отношения.

Джон, где бы вы ни были сегодня, надеюсь, вы по-прежнему предпочитаете черный кофе и хотя бы иногда улыбаетесь!

Упражнения:

1. Выпишите имена трех людей в своей жизни, которых вам трудно понять.
2. Пригласите одного из них на кофе после того, как дочитаете эту главу.
3. Придите на встречу с решимостью понять этого человека (даже если он вам по-прежнему не нравится).

## Как понять кого-то лучше, чем своих друзей

– Теперь вы научитесь понимать человека, оказавшегося рядом с вами, лучше, чем многих друзей, всего за три минуты с помощью трех вопросов! – воскликнул высокий, брызжущий энтузиазмом оратор на сцене перед 1200 людьми.

Я сидел в первом ряду, взволнованный, но сомневающийся в правдивости этого утверждения, которое Ларри Бенет только что высказал на Всемирной конференции по маркетингу в соцсетях (это было весной 2013 года). Ларри – человек, занимающийся нетворкингом. Его часто называют одним из «самых контактных людей на планете». Он специалист не только по мимолетному приятельству. Ларри заработал твердую репутацию мастера в создании отношений, а также человека, стимулирующего работу мысли, и чрезвычайно увлекательного ведущего семинаров.

Но то была моя первая встреча с Ларри Бенетом, и я, должен признать, был настроен скептически. Его выступление было первым из ключевых на той конференции, и я знал, что он здесь, чтобы учить людей лучше устанавливать контакты. Но все же идея, что он способен научить меня за три минуты понимать кого-то лучше, чем многих друзей, казалась несколько преувеличенной даже для эксперта.

Правила были такими: мы с соседом по месту поворачивались друг к другу и за одну минуту отвечали на один вопрос. Потом так же на второй и на третий.

– Вопрос номер один: над каким самым волнующим проектом вы сейчас работаете? На старт, приготовились, начали! – уверенно скомандовал Ларри.

Я повернулся к соседу слева и быстро представился ему. Времени у нас было мало, так что я кратко рассказал Стивену о Likeable Local, новой компании, которую собирался открывать. А он мне – о закрытом научном проекте, который его компания собиралась обнародовать. Фух, едва успели!

– Вопрос номер два! – прогремел голос Ларри из центра сцены. – Если бы у вас было более чем достаточно денег, чтобы отойти от дел, чем бы вы стали заниматься?



За отведенную минуту я узнал, что Стивен стал бы путешествовать по миру вместе с женой, посетив все шесть континентов. А я сказал ему, что стал бы баллотироваться на выборах, например мэра Нью-Йорка или губернатора штата. Опять же, мы едва успели за минуту. Эксперимент действительно оказался на поверку очень интересным!

– Последний вопрос – и помните, у вас обоих всего минута, чтобы на него ответить, – объявил Ларри. – Какую благотворительную организацию вы предпочитаете поддерживать и почему?

Я настоял, чтобы на этот вопрос первым отвечал Стивен. Дело в том, что у меня были две организации, о которых я был не прочь поговорить, и я хотел предоставить ему возможность рассказать о его симпатиях. Он поведал мне о Nature Conservancy (Nature.org (<http://nature.org/>)) и о том, как он увлечен вопросами сохранения природы и изменения климата. Я же рассказал ему об обществе борьбы с рассеянным склерозом и Национальном альянсе борьбы с психическими заболеваниями. Также упомянул, что такими заболеваниями страдали многие члены моей семьи и поэтому мы с женой считаем своим долгом поддерживать обе эти организации.

И все, время вышло. Мы со Стивеном не стали сразу после этого разговора лучшими друзьями. Мы не продолжили эту беседу за ужином, не пригласили друг друга в гости, чтобы познакомиться с семьями. Хотя после конференции мы с ним обменялись парой электронных писем, прошло больше двух лет с того первого и единственного разговора, который у нас с ним состоялся. Но вот что интересно: прошло два года, а я по-прежнему с легкостью припоминаю подробности того разговора. И по-прежнему знаю о Стивене больше – после трехминутного разговора два года назад! – чем о большинстве своих знакомых по школе, колледжу и работе.

Проведя неформальный опрос аудитории и самодовольно убедившись, что скептики вроде меня прониклись результатами, Ларри продолжал речь. Он сказал, что жизнь слишком коротка, чтобы тратить зря драгоценные минуты на светскую болтовню о погоде, родном городе или способе заработка на жизнь. Он утверждал, что если уж мы смогли так хорошо узнать случайного соседа всего за три минуты, то почему бы нам не сделать такой же подарок себе и тем людям, с которыми мы познакомимся в будущем?

Ларри Бенет был абсолютно прав. Когда мы знакомимся с людьми «в реальной жизни», мы, как правило, начинаем беседу со светских условностей, потому что это более социально приемлемо, чем задавать целенаправленные вопросы. Но на самом деле, задавая лучшие и умные вопросы, мы сможем намного быстрее понимать людей, с которыми знакомимся. И это позволит нам своевременно определить, кто перед нами – друг или враг, потенциальный деловой партнер или партнер для отношений, будущий наемный работник или случайный знакомый. Жизнь коротка. Чем меньше времени мы тратим на обсуждение погоды, тем лучше.

Три вопроса, которым научил меня Ларри, – превосходные вопросы. При этом есть множество других вопросов, которые вы можете задавать в начале первой встречи с человеком, чтобы лучше понять его самого и его мировоззрение. Вот вам десять вопросов на ваше усмотрение:

1.

Что из происходящего сейчас в вашей профессиональной жизни для вас наиболее волнующе?

2.

Что из происходящего сейчас в вашей личной жизни для вас наиболее волнующе?

3.

Если бы у вас было достаточно денег, чтобы «уйти на покой», чем бы вы занимались?

4.

Назовите одно дело, которым хотели бы заниматься, или одну вещь, которую хотели бы иметь, через пять лет.

5.

Какую благотворительную организацию вы поддерживаете и почему?

6.

Если бы вы занимались не тем, чем занимаетесь сегодня, что это было бы за дело и почему именно оно?

7.

Расскажите о человеке, с которого вы берете пример (но не о родственнике).

8. Кто оказывал на вас наиболее важное влияние?

9. Как описал бы вас ваш любимый учитель?

10.

Если бы вы могли выбрать любое занятие на целый день, что это было бы за занятие и почему именно оно?

Эти вопросы не только «растапливают лед», но и быстро заставляют людей заговорить о том, что действительно важно. Люди охотнее рассказывают о вещах, которые раскрывают их личность: о ценностях, надеждах и увлечениях. Хотя невозможно применить тест на тип личности к человеку, с которым вы только что познакомились, вы все равно можете задавать вопросы получше, чем стандартные «Откуда вы родом?», «В какой школе вы учились?», «Чем вы занимаетесь?» и «Как вам сегодняшняя погода?».

Наверное, в этот момент некоторые из вас думают: «Дейв, тебе велел задать эти вопросы соседний оратор на конференции. Я же не могу просто подойти к человеку, с которым только что познакомился, и расспрашивать его о таких вещах. Люди будут смотреть на меня, как на психа!»

Возможно, вы правы. И поэтому, когда настанет время применить этот эксперимент на практике, вы можете просто начать со слов: «Я только что

прочел одну клевую книжку. В ней говорится, что нужно задавать более толковые вопросы, когда знакомишься с новым человеком. Вы не будете против, если мы попробуем обменяться парочкой таких вопросов и ответить на них?»

Вы удивитесь, как легко пойдет этот разговор и насколько он будет ценным. Так же как был удивлен я в день первой встречи с Ларри Бенетом. И к тому же вы начнете лучше и быстрее понимать людей.

Упражнения:

1. Выпишите из приведенного выше списка четыре вопроса, которые понравились вам больше всех.
2. Когда в следующий раз будете знакомиться с кем-то на работе или в обстановке неформального общения, попробуйте использовать два-три из них.
3. Обратите внимание, насколько эффективнее вам удастся преодолевать отчуждение и узнавать другого человека, используя лучшие вопросы, чем прежде.

## Глава 4

Будьте заинтересованы, а не интересны

Недавно я забирал из аэропорта своего друга Дэнни. Мы едва успели вырваться со стоянки, как он с энтузиазмом заявил мне:

– Я только что в самолете познакомился с самой милой женщиной на свете!

Денни далеко не легковозбудимый парень. Поэтому я понял, что его новая знакомая, пожалуй, действительно хороша.

- Потрясающе, – отозвался я. – Как ее зовут?

- Знаешь, я точно не помню, – признался он, немного устыдившись в свете своего предыдущего заявления.

- Ладно, – продолжал я. – А кто она по профессии?

- Не помню, – ответил он.

Я продолжал задавать вопросы о таинственной «самой милой женщине на свете», пока мой друг не признал:

- На самом деле в основном говорил я. Ладно, может быть, вообще говорил я один!

Все мы – любители поговорить. Почти все из нас в любом общении один на один предпочли бы рассказывать о себе, а не слушать. В этом нет ничего плохого. Просто такова наша сущность. Людям в силу их природы больше дела до самих себя и своих семей, чем до собеседника. Особенно если он для них сравнительно незнакомый.

Опять же, в этом нет ничего изначально плохого или даже удивительного, это факт. Примите, что незнакомому человеку неинтересно, что вы говорите, и он бы лучше рассказал про себя. Чем скорее вы это сделаете, тем быстрее научитесь налаживать отношения с людьми и оказывать на них влияние.

Поскольку люди любят поговорить о себе, важно уметь их слушать. Если вы можете фокусироваться на настоящем, внимательном слушании собеседника, этот человек будет одобрять вас, любить или даже восхищаться вами. Как Денни восхищался той женщиной в самолете. Для этого можете даже не произносить ни слова – при условии, что покажете собеседнику, что вы его слушаете. Используйте визуальный контакт, язык тела, реплики «ага» и «я понимаю», – и этот человек будет вас обожать. Возможно, это самый простой метод из всей книги! Секрет, позволяющий заставить людей обожать вас, в том, чтобы заткнуться и слушать.

Как бы просто это ни звучало, все так и есть. Но вот одно важное предостережение. Нельзя слушать пассивно, словно выполняя дешевый фокус, который вы заучили по книжке. Я имею в виду, что нельзя сидеть и дожидаться возможности заговорить самому. Вы должны активно слушать человека, который с вами разговаривает, и быть с ним искренны. Вы должны по-настоящему фокусироваться. Если вы освоите это умение (а для этого потребуется практика), оно поможет вам снискивать расположение людей и укреплять с ними отношения – каждый раз, без исключений.

Просто сопротивляйтесь искушению поговорить о себе. Даже если вам задают вопросы, уклоняйтесь от них или отвечайте на них быстро и кратко. А потом тут же давайте другому возможность снова заговорить. Поскольку каждый любит рассказывать о себе, это бывает трудно. Поэтому лучшая тренировка – продолжать пробовать молчать. Я тоже обожаю публичные выступления и разговоры в узком кругу друзей и люблю поговорить о себе. А потому понимаю, насколько трудно молчать. Но с каждым разом мне становится все легче.

Самолеты предоставляют идеальную возможность практиковать этот навык. Повернитесь к сидящему рядом с вами человеку и начинайте задавать вопросы. Слушайте, слушайте и еще раз слушайте. Искренне реагируйте такими репликами, как «расскажите мне об этом поподробнее». Вы будете потрясены, увидев, как быстро и на каком глубоком уровне вам удалось узнать соседа, просто позволив ему говорить о нем самом.

Но это метод не только чтобы завести нового друга. Он также нужен для эффективности этих отношений. Сегодня, завтра или через пять лет – не важно: вы будете в гораздо лучшем положении, чтобы попросить об одолжении, получить совет или вести совместный бизнес, – и все потому, что внимательно слушали.

Например, два года назад я летел через всю страну, сидя рядом с поверенным по имени Стивен. Я задал ему множество вопросов и побудил говорить его о жизни, целях, детях и мечтах. У нас оказалось не так уж много общего, но я был искренне благодарен за возможность познакомиться с новым человеком. Под конец полета мы обменялись телефонами. Полтора года спустя он стал миноритарным акционером[2 - Миноритарный акционер – акционер компании, пакет акций которого не позволяет ему участвовать в управлении (прим. ред.).] одной из моих компаний.

Еще лучше принцип «заткнуться и слушать» работает, когда вы хотите понять друзей или коллег. Три года назад я испытал эту тактику в своей компании. Перед началом совещания я объявил, что не буду на нем ничего говорить – ни за что. Поначалу некоторые (включая меня самого) были шокированы тем, что я намерен только сидеть и слушать. Но, сделав это, я всего за час обрел бо?льшее понимание нашего бизнеса и его руководителей, чем за предыдущие несколько недель. И мои партнеры чувствовали себя понятыми и уважаемыми, как никогда прежде, – а еще это заставило их полюбить меня как начальника!

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Сноски

1

Ретрит – уединение, поездка, посвященная работе над собой, духовной практике (прим. ред.).

2

Миноритарный акционер – акционер компании, пакет акций которого не позволяет ему участвовать в управлении (прим. ред.).

----

Купить: [https://tellnovel.com/ru/kerpen\\_deyv/geniy-kommunikacii-iskusstvo-prityagivat-lyudey-i-prevraschat-ih-v-svoih-soyuznikov-11-navykov-effektivnogo-obscheniya](https://tellnovel.com/ru/kerpen_deyv/geniy-kommunikacii-iskusstvo-prityagivat-lyudey-i-prevraschat-ih-v-svoih-soyuznikov-11-navykov-effektivnogo-obscheniya)

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)