

## Не позволяем слушателю отвлекаться

### **В этой главе...**

- ✓ Формулируем сущность проблем и доводим их до логического завершения
- ✓ Заинтересовываем слушателя своим сообщением
- ✓ Разрабатываем план общения в важных ситуациях

**Е**сли вы хотите, чтобы слушатель с вниманием относился к вашему сообщению, то должны говорить в позитивной и убедительной манере. Не проявляя интереса и уверенности в своем собственном сообщении, как вы можете надеяться, что другие коммуниканты захотят его услышать? Вы ведь хотите, чтобы слушатель был вовлечен в ваше сообщение (т.е. заинтересован, настроен на нужный лад). Когда собеседники увлечены, намного повышается вероятность того, что вас воспримут и поймут. Кроме того, также появляется возможность оказать влияние на других и поощрять их действия, если возникает такая необходимость.

Информация, содержащаяся в этой главе, поможет вам научиться увлекать своих слушателей и влиять на них. В ней вы найдете описание стратегий, которые подскажут, как лучше и более организованно выражать свои мысли, а также советы, как помочь реципиентам чувствовать свою причастность во время передачи сообщения, дабы они лучше поняли то, что вы должны им сказать. Когда ваши слушатели вовлечены, имеет место продуктивное двустороннее общение.

## Разговор начинается — разговор завершается

У вас бывали ситуации, когда через несколько минут после начала беседы вы осознаете, что не понимаете, о чем идет речь? Люди часто уходят с головой в свое сообщение, прежде чем слушатель готов воспринимать его должным образом, а в других ситуациях они поднимают какие-то проблемы, но не задумываются над тем, как их довести до логического завершения.

Этот раздел ознакомит с методами ассертивного начала разговоров и доведения их до позитивного окончания. Они, как и все остальное в этой книге, обязательно пригодятся вам в ситуациях, когда нужно передать важные сообщения и обсудить их с другими коммуникантами, т.е. ежедневно на работе.

### Точно определяем начало

Лучше всего начинать с самого начала. Необходимо говорить так, чтобы с первых слов было понятно, о чем вы хотите рассказать. Обратите внимание на приведенные ниже вводные предложения на одну и ту же тему. Это первые слова, с которых начинается разговор с сотрудником. Какое из утверждений помогает получить более ясное и понятное представление о главной идее?

- ✓ “Джон, я хочу поговорить с вами о предложенной программе подготовки представителей отдела по работе с клиентами. Мне необходимо обсудить продолжительность и содержание этого курса”.
- ✓ “Джон, я думаю, нам по крайней мере нужен целый день, чтобы эта подготовительная программа имела хоть какую-то пользу. Я также полагаю, что в этом курсе мы должны сделать ударение на работе с клиентами за прилавком. Сегодня мы просим наших сотрудников, чтобы они выполняли больше работы за прилавком, и это стало неотъемлемой частью наших услуг. Кроме того...”

Без сомнения, вы согласитесь, что первое сообщение понятнее. Сначала говорящий приводит предмет разговора и два важных момента, которые нужно обсудить; сообщение не перегружено деталями. В результате Джон может с легкостью настроиться на последующее обсуждение. Вы хорошо начали.

Второе сообщение начинается по принципу “с места в карьер”. Тема прослеживается нечетко, и говорящий сразу переходит на детали. Если Джон будет слушать внимательно, он, может, и поймет, что здесь речь идет о какой-то подготовке, возможно, связанной с обслуживанием клиентов. Однако, чтобы вникнуть в суть вопроса, ему понадобится достаточно много времени.

Для того чтобы асертивно начать свое сообщение, сделайте следующее.



- ✓ **Сформулируйте предмет разговора.** Представьте вашему собеседнику главный предмет своего сообщения, то о чем будет идти речь.  
Предмет сообщения следует формулировать одним предложением. После этого вы можете более подробно излагать свои мысли.
- ✓ **Определите и представьте свою тему.** Тема — это основная идея, о которой предстоит размышлять собеседнику, когда вы будете передавать ему свое сообщение. Вот пример:
  - “Джон, я хочу поделиться с вами идеями о том, как сделать программу наиболее практичной и полезной для сотрудников”.
  - Предметом разговора является программа подготовки сотрудников отдела по работе с клиентами, а темой — как сделать ее более практичной и полезной.
- ✓ **Обеспечьте контекст.** Контекст позволяет вашему собеседнику получить представление об общей ситуации или фоне самой проблемы, об обстоятельствах, приведших к разговору.
- ✓ **Обозначьте цель.** Важно объяснить, чего вы хотите добиться этой беседой, к какому результату рассчитываете прийти.
- ✓ **Спланируйте структуру.** Она особенно необходима, если обсуждение будет продолжительным и многосторонним. Структура — это план беседы, повестка дня, в соответствии с которой идет обсуждение; планирование структуры включает набор пунктов, подлежащих обсуждению.

✓ **Задаем тон.** Необходимо задать конструктивный тон предстоящему разговору. Вы должны показать, чего вы ожидаете, а не то, что для вас было бы нежелательным. Сравните эти два примера.

- “Сью, я хочу с вами поговорить о проблемах, возникших у меня в связи с новой методикой, которую вы предложили мне разработать. Когда я буду вам о них рассказывать, пожалуйста, не обороняйтесь и не упрямитесь, когда мы коснемся усовершенствований”.
- “Сью, я хочу с вами поговорить о проблемах, возникших у меня в связи с новой методикой, которую вы попросили меня разработать. Я бы хотел, чтобы мы с вами открыто и честно обменялись своими точками зрения. Ваша помощь будет очень кстати для определения способов усовершенствования этой методики”.

Как видите, во втором примере сформулировано *позитивное намерение*: адресант говорит реципиенту, что хочет, чтобы в конце их разговора они пришли к определенным положительным результатам. Оно задает тон, который способствует позитивному обсуждению.

✓ **Подготовьте слушателя, объяснив, что ему нужно делать.** Иногда вы хотите, чтобы ваш собеседник сделал что-то конструктивное после того, как он услышит ваше сообщение. Вот пример.

- “Бэтти, после того как я вам объясню, как работает этот проект преобразования системы, я бы хотел, чтобы вы разобрались во всем сказанном, задали вопросы, если что-то покажется неясным, и высказали свои “за” и “против” относительно моего предложения”.
- Говорящий просит слушательницу быть готовой предпринять некоторые действия в соответствии с полученной информацией. Подобные позитивно сформулированные просьбы подготавливают собеседника к конструктивному участию в разговоре.

## Последний штрих, завершающий аккорд

В мультфильмах и кинофильмах вы точно знаете, когда действие подходит к завершению, потому что на экране появляется слово “Конец”. Но в жизни нужно применять другие действенные способы для обозначения окончания беседы.



Ниже приведено несколько способов, как довести ваш разговор до логического завершения.

- ✓ **Суммируем.** Позволяет собеседникам еще раз обратить внимание на основные моменты сообщения. В общем, следует вкратце повторить не более трех пунктов, потому что если вы упомянете больше, то начнете пускаться в подробности и не позволите слушателю понять, что ваше сообщение пришло к логическому завершению.
- ✓ **Формулируем то, что нам нужно.** Эта стадия завершения подсказывает получателю, какие действия ему следует предпринять или в чем ему нужно посодействовать, чтобы ваши ожидания были оправданы. Например.
  - “В заключение следует заметить, что, если вы хотите, чтобы моя команда помогла вашей преодолеть этот сложный период, нам нужны результаты ваших исследований и те варианты решения возникшей проблемы, которые вы уже пытались осуществить на практике”.
  - Это заключительное замечание помогает слушателям оценить, каких действий от них ожидает отправитель. Если они никак не отреагируют, просто задайте вопрос: “Вы сделаете это?” Он исключает все сомнения о том, хочет ли другая сторона содействовать вам.
- ✓ **Определяем дальнейшие шаги.** Если не хотите, чтобы вопрос “Что будем делать дальше?” остался без ответа, определите следующие шаги, которые необходимо предпринять. Вы можете либо сами предложить, как поступать далее, либо попросить своего собеседника высказать свои соображения. При этом дайте понять слушателю, что ваш разговор нельзя считать завершенным прежде, чем вы определите следующие шаги.

- ✓ **Стремимся к соглашению.** Обязательно нужно проговорить то, что вы собираетесь делать и уяснить, все ли согласны на это, ведь если соглашения не были высказаны вслух, значит, в действительности их просто нет. Вот пример:
  - “Боб, в завершение я хотел бы уточнить: вы согласны поддержать маркетинговую стратегию, которую я сегодня вкратце обрисовал?”
  - Это заключение, выраженное в одном предложении, представляет собой общий вопрос, который задается с целью получить подтверждение. Если собеседник отвечает отрицательно, вы поймете, что следует продолжать обсуждение, чтобы разрешить все неприемлемые моменты. Если вопросы останутся без ответов, возникнет непонимание, что приведет к конфликтам.
- ✓ **Просим совершить действие.** Обычно это означает, что вы прямо спрашиваете собеседника, когда он предпримет те действия, о которых шла речь в разговоре. Вот пример:
  - “Джулия, когда вы сможете прийти ко мне снова, уже с ответом на тот вопрос, который я поднял?”

## Помогаем слушателю вникать в сообщение

Теперь вы знаете, как правильно начинать передавать свои сообщения, чтобы они были корректны и последовательны, и как эффективно их завершать, чтобы после обсуждения не возникало вопросов и сомнений. Остается узнать, что следует делать и говорить в середине — между началом и концом вашего важного сообщения. Именно информация, излагаемая непосредственно в основной части высказывания, заставляет слушателей проявлять заинтересованность и внимание к тому, что вы говорите.

### Добавляем смысл в сообщение

В этом разделе представлены советы, которые вы можете использовать, чтобы ваши слова интереснее звучали и лучше воспринимались аудиторией.

### Применяем наглядные пособия

Наглядные пособия помогают другим увидеть или прочитать ваше сообщение. Они могут быть представлены в разнообразном виде:

- ✓ графики и таблицы;
- ✓ раздаточный материал;
- ✓ рисунки;
- ✓ диаграммы и чертежи;
- ✓ карты, слайды.

Когда вы передаете важное сообщение, наглядные пособия предоставляют аудитории графические или письменные данные, которые способствуют более полному пониманию излагаемой информации. Однако, если получатель сосредоточивается лишь на них, это может привести к тому, что аудитория отвлекается и менее внимательно воспринимает само сообщение. Главное состоит в том, что к наглядным пособиям нужно прибегать при высказывании важных замечаний. Вот пример.

- ✓ “Обратите внимание на этот график (*указываете*). Здесь вы видите, как клиенты реагируют на нашу рекламную кампанию, которую я и хотел бы обсудить сегодня”.

### Рассказываем истории и анекдоты

Люди всех возрастов любят слушать истории. Рассказывая анекдот или историю во время передачи своего сообщения, необходимо связать ее с тем утверждением, которое вы хотите сделать. История или пример должны соответствовать следующим критериям:

- ✓ иметь прямое отношение к утверждению, которое вы высказываете;
- ✓ подтверждать ваши слова;
- ✓ помогать слушателям лучше понять сообщение.

Если вы рассказываете истории или анекдоты, которые подтверждают ваше утверждение и являются уместными в ситуации, то ваше сообщение станет более интересным и ясным для восприятия и понимания.



### **Не читайте со своих наглядных пособий**

Если на ваших наглядных пособиях содержится письменная информация, старайтесь не читать ее во время передачи своего сообщения. Подобное действие имеет два недостатка. Во-первых, это оскорбляет умственные способности вашей аудитории: они и сами могут все прочитать. Во-вторых, когда вы зачитываете что-то, это воспринимается не так хорошо, как если бы было рассказано своими словами, поскольку во время чтения зрительный контакт с получателями непостоянен, а голос отправителя становится монотонным. Сообщение говорящего делается скучным, и слушатели начинают отвлекаться. Поэтому говорите своими словами, останавливайтесь на основных моментах, применяя, когда нужно, наглядные пособия, чтобы они действительно подтверждали ваше вербальное сообщение.

---

### **Вызываем реакцию собеседника**

В роли адресанта вы можете поощрять реципиентов принимать более активное участие в разговоре и таким образом способствовать, чтобы ваше сообщение услышали и поняли так, как вы сами этого хотите. Чтобы достичь подобного эффекта, можно попросить собеседника высказать свое собственное мнение, задать вопросы, а затем дать на них ответы, ответить вопросом на вопрос, чтобы проверить, правильно ли все было понято, и осознать, как было воспринято ваше сообщение.

#### **Просим слушателя выразить свое мнение**

У вас на работе бывали ситуации, когда после того как вы изложили что-то важное, собеседник сидел с равнодушным выражением лица, не проронив ни слова, а вы сомневались, слушал ли он вас вообще? В таких обстоятельствах не стремитесь повторять то, что уже сказали. Закончите свое высказывание, а затем поставьте открытый вопрос (детальнее в главе 5), подобный одному из следующих.

- ✓ Что вы думаете по этому поводу?
- ✓ Какие “за” и “против” моего предложения вы можете привести?
- ✓ Оцените рекомендации, которые я предложил.



Когда вы говорите с пассивным получателем, открытые вопросы будут очень кстати, так как они помогают вам превратиться из говорящего в слушающего. Иногда в начале разговора можете сказать собеседнику, что ожидаете от него реакции на ваши слова.

#### **Поощряем вопросы и даем на них ответы**

Когда получатели задают вам вопросы о сообщении, передавать его становится намного легче. Вопросы слушателей дают возможность разъяснить основные моменты, коснуться проблем, убедить людей в том, что на обсуждаемый вопрос можно посмотреть и с другой стороны. Поощрить аудиторию задавать вопросы можно следующими способами.

- ✓ Намереваясь передать достаточно длинное сообщение, скажите слушателям, что они могут задавать свои вопросы в любой момент, когда возникнет такая необходимость.
- ✓ Когда вам задают вопрос, отреагируйте на него позитивным замечанием типа: “Хороший вопрос” или “Спасибо за вопрос”.
- ✓ Завершая изложение пункта, на который потребовалось достаточно много времени, спросите: “На какие вопросы вам бы хотелось получить мои ответы?”
- ✓ Отвечайте на вопросы ясно и позитивно.



Для того чтобы правильно ответить на вопросы получателей, будьте прямы и кратки. В более сложных ситуациях используйте следующий трехэтапный подход к решению вопросов.

#### **1. Начните ответ с положительного утверждения.**

“Да, я рад, что вы подняли этот вопрос”.

Если вы не точно поняли, о чем вас хотят спросить, сначала перефразируйте заданный вопрос, чтобы убедиться, что вы все восприняли правильно. Это также даст вам время обдумать свой ответ.

#### **2. В ответе на вопрос дайте свои разъяснения.**

Приведите примеры или расскажите анекдоты, если это нужно, чтобы ответ был более понятным.

#### **3. Завершите свой ответ коротким резюме.**

Суммируйте сказанное одним предложением.

### **Отвечаем вопросом на вопрос**

В некоторых случаях, не задумываясь, можно ответить вопросом на вопрос слушателя. Эту тактику лучше всего применить, когда вам задают вопрос, а вы хотите лучше понять то, что на уме у собеседника. Вот несколько примеров.

- “Сэнди, в вашем вопросе я слышу некоторую озабоченность. С чем это связано?”
- “Боб, пожалуйста, помогите мне понять: что вызвало такой вопрос с вашей стороны?”

Как свидетельствуют эти примеры, вы из говорящего превращаетесь в слушающего. Ваша цель состоит в том, чтобы лучше понять, из каких соображений исходит собеседник. Реагируя таким образом на поднятый вопрос, вы, скорее всего, коснетесь сути проблемы, а не будете предоставлять информацию, которая, может быть, не волнует или не интересует вашего собеседника. Поэтому даже когда вам необходимо что-то сказать, если вы сперва выслушаете собеседника, это будет лучшей стратегией, с которой следует начинать.

### **Проверяем понимание**

Зачастую более продуктивным способом установить, было ли ваше сообщение воспринято правильно, является попытка попросить получателей объяснить, что они поняли из ваших слов. Этот совет немного отличается от того, когда вы просите собеседника высказать мнение о вашем сообщении. Здесь вы сами, без помощи другого коммуниканта, пытаетесь разобраться, что он думает о вашем сообщении.

Для того чтобы проверить понимание, после длинных сообщений задавайте открытые вопросы. Иногда вы можете предварить свой вопрос примерно таким замечанием.

- “Чтобы убедиться, что я правильно все понял, ответьте мне, пожалуйста, на вопрос: о чем, как вы думаете, шла речь в моем сообщении?”

Проверяя время от времени понимание, вы устраняете возможное непонимание и поощряете своих слушателей высказывать свои мысли, чтобы дать вам понять, когда им что-то не ясно.

### **Вникаем в то, как воспринимаются ваши сообщения**

Этот последний совет связан с пониманием невербальных сообщений, которые собеседники иногда передают в процессе восприятия ваших слов. Обратите внимание на тон голоса, язык тела и особенно на выражение лица. Иногда вы можете заметить взгляды, выражающие озадаченность или замешательство.

Если вы видите подобные взгляды — отреагируйте, вместо того чтобы продолжать свое сообщение. Иногда это можно сделать, подстроившись под манеру и темп своего собеседника. Еще лучше, если вы будете прямы и отразите то, что, как вам кажется, вы видите.

- “Кажется, вы озадачены тем, что я говорю. Пожалуйста, расскажите, что вы об этом думаете”.

Такие отражения поощряют получателей делиться своими соображениями и предоставляют вам возможность подстроиться под слушателя или высказаться по поводу его озабоченности. Это поведение превращает вас из невербально восприимчивого коммуниканта в вербально восприимчивого, что упрощает ваше задание — выразить свое сообщение ясно, сжато и позитивно.

## **Разрабатываем план обсуждения щекотливых вопросов**

Время от времени на работе вы можете столкнуться с ситуациями, когда вам приходится иметь дело со щекотливыми проблемами или важными вопросами. Нужно, чтобы такие непростые взаимодействия протекали продуктивно.

Если вы не подготовлены и пытаетесь сделать это по наитию, у вас меньше шансов на успешный разговор. Со стратегией вы более подготовлены к таким непростым ситуациям и располагаете планом действий, которые предпримете в ходе серьезной встречи. Когда есть план, у вас, несомненно, появляется больше шансов достигнуть позитивных результатов, на которые вы рассчитываете, чем когда вы действуете экспромтом.

### **Знаем, когда составлять план**

Такую подготовку следует осуществлять в особых случаях — в критических ситуациях, в которых необходимо затронуть щекотливые вопросы, когда чрезвычайно важно быть последова-

тельным и осторожным в своих словах, чтобы повлиять на достижение позитивных результатов. К таким обстоятельствам можно отнести следующие:

- ✓ **высказывание предложений вышестоящему руководству;**
- ✓ **обсуждение проблем и конфликтов с другими коммуникантами;**
- ✓ **встречи с клиентами;**
- ✓ **собрания и совещания команды;**
- ✓ **сообщение важных новостей;**
- ✓ **убеждение других поддержать вашу инициативу;**
- ✓ **проведение важных презентаций.**

### **Разрабатываем свой план**

Целью разработки плана является организация ваших коммуникативных действий во время разговора с другими людьми. Разрабатывая свой план общения, вы намечаете схему разговора в письменном виде, прилагаете соответствующие документы и наглядные пособия, которые понадобятся вам на этой встрече.



Следующие разделы посвящены ключевым подсказкам, на которые следует обратить внимание в процессе разработки своего плана общения.

#### **Сначала выполняем домашнее задание**

Вы должны знать, какое исследование нужно провести, какие данные собрать, в каких вопросах лучше разобраться. Нет ничего хуже, чем когда вы представляете какую-то важную информацию человеку, от которого будет зависеть принятие окончательного решения, и при этом упускаете существенные моменты или излагаете факты в неправильном порядке, что не произведет должного впечатления на вашего собеседника.

На людей производит большое впечатление тот факт, что вы приходите на важную встречу и демонстрируете хорошо выполненное домашнее задание. То, как вы проводите свою презентацию, свидетельствует, насколько хорошо вы все обдумали и подготовили, что увеличивает шансы на восприятие вашего сообщения так, как вы того сами хотите.

### Учитываем особенности аудитории в своем плане

Разработка вашего плана зависит от людей, которым вы будете предоставлять информацию. Ниже приводится несколько факторов, которые вам следует принять во внимание.

- ✓ Кто ваша аудитория и что для нее важно?
- ✓ О каких слабых местах вашей аудитории вы знаете (те сложные вопросы, которые должны затронуть, и те щекотливые моменты, от обсуждения которых вам следует воздержаться)?
- ✓ Насколько хорошо они вас могут понять и каким языком с ними лучше всего говорить во время обсуждения проблем?
- ✓ Когда и где с ними лучше всего обсуждать ваш вопрос?
- ✓ С какими возможными возражениями и негативными реакциями вы столкнетесь и как лучше всего с ними справиться, если все-таки они возникнут?

Прежде чем подготовить план обсуждения, выполните домашнее задание и обратите внимание на эти факторы. Если не появляется других сложностей, подготовка и планирование помогут вам сделать свое сообщение приемлемым для получателя. В нем правильно будут расставлены акценты, и вы сможете рассчитывать на благоприятные реакции со стороны собеседника.

### Обрисовываем свой план общения



Если вы выполнили домашнее задание и учли факторы, связанные с вашей аудиторией, то готовы разрабатывать письменный план разговора. Вот те ключевые моменты, которые должны быть отражены в вашей схеме.

#### 1. Определите начало.

Обозначьте предмет разговора и при необходимости предоставьте контекст.

Сформулируйте свою цель, т.е. скажите, чего вы хотите достичь в конце этой встречи. Уясните для себя и говорите другим, что ждете позитивных результатов.

Проинформируйте своих слушателей о том, каких действий вы от них ожидаете, чтобы они могли воспринять ваше сообщение наилучшим образом.

**2. Упорядочьте изложение ключевых моментов.**

Определите ключевые моменты и последовательность, в которой вы хотели бы их изложить.

Вспомните, какие истории и анекдоты могут помочь вам выразить свои мысли и когда именно следует их рассказывать.

Решите, будете ли вы использовать наглядные пособия и на каком этапе лучше всего их представить.

Также определите, когда вы придадите своему сообщению оттенок позитивности, продемонстрировав аудитории, какие положительные результаты могут дать ваши предложения, возможные решения проблемы, высказанные вами, или идеи преобразований, которые помогут осуществить необходимые усовершенствования.

**3. Получите ответ слушателя.**

Решите, когда вы ожидаете реакции получателя, в какой-то определенный момент (например, после презентации) или в любое другое время (по ходу вашего выступления).

Подготовьте несколько вопросов, которые поощрят высказывание мнений со стороны аудитории.

Если вы предполагаете, что услышите определенные вопросы, постарайтесь подготовить на них ответы.

**4. Завершите встречу.**

Решите, как вы хотите завершить разговор — от суммирования основных пунктов до подтверждения соглашения или схемы последующих действий.