

ОГЛАВЛЕНИЕ



ПРЕДИСЛОВИЕ. Общение — это улица	
с двусторонним движением	3
ГЛАВА 1. Четкое изложение мыслей	7
ГЛАВА 2. Искусство ведения беседы	33
ГЛАВА 3. Слушайте, слушайте, слушайте!	55
ГЛАВА 4. Говорим уверенно и убежденно.	71
ГЛАВА 5. Презентации перед группой	91
ГЛАВА 6. Ведем дискуссию.	109
ГЛАВА 7. Эффективные собрания	127
ГЛАВА 8. О письменной информации	147
Приложение	171

ГЛАВА 1

Четкое изложение мыслей



Дон М. был вне себя: «Я подробно объяснил ему, как это делать. Он сказал, что понял, а сам все напутал. Теперь ему придется начинать сначала».

А с вами такого не случалось? Вы дали подробные инструкции подчиненному, разъяснили свою идею коллеге, объяснили порядок действий клиенту, будучи твердо уверенными в том, что вас поняли. Но потом оказалось, что это совершенно не так! А ведь многих проблем удалось бы избежать, если бы мы научились сообщать другим именно то, чего хотим.

ПОНЯТО ЛИ НАШЕ СООБЩЕНИЕ?

Как вы думаете, что спросил Дон у подчиненного после того, как поручил ему выполнить задание? Правильно! Вопрос звучал так: «Вы поняли?» А теперь угадайте, что ответил подчиненный. Вы снова правы. Естественно, он сказал: «Да, понял». Но сказать «я понял» еще не означает на самом деле понять.

Порой людям только кажется, что им действительно все ясно. Но, если сказанное интерпретируется слушателем не так, как мы того хотим, ни о каком понимании не может быть и речи. Некоторые понимают только часть сказанного, но полагают, будто им ясно все. А некоторые не понимают вообще ничего, но не решаются сказать об этом начальнику и пытаются разобраться сами.

Во всех этих ситуациях эффективного общения не происходит, возникают ошибки и недоразумения, теряется время и, как итог, работа не выполняется.

Как же правильно излагать свои мысли? Бетти М., менеджер бюро путешествий, никогда не спрашивает у подчиненных, понятно ли им задание. Вместо этого она просит подчиненного рассказать, что он будет делать. «Я устраиваю экзамен, — говорит Бетти. — Я объясняю сотруднику задание, а затем прошу изложить, что он собирается делать. Если подчиненный неверно интерпретирует мои слова, я сразу же вношу коррективы, а не дожидаясь, когда возникнет проблема. Если проект сложный, я задаю ряд вопросов: “Что вы будете делать в случае А?”, “Представьте, что произошло В”».

В круг обязанностей Бетти входит обучение сотрудников работе на компьютере при заказе и продаже авиабилетов.

«Чтобы быть уверенной в том, что человек правильно работает на компьютере, я не только задаю ему вопросы, но и прошу показать, как выполняется та или иная операция. Глядя на то, как люди справляются с заданием, я могу определить, чему они научились».

ПРИНЯТО ЛИ НАШЕ СООБЩЕНИЕ?

Понимание — основной критерий хорошего общения, но существует еще один, не менее важный фактор. Сказанное должно быть не только понято, но и принято.

Менеджер говорит сотруднице, что задание должно быть выполнено к трем часам дня. Можно не сомневаться, что сотрудница поняла задание, но, если она сказала себе: «Ничего не выйдет», будет ли оно выполнено в срок? Вряд ли. Если тот, кто делает работу, не считает ее реально выполнимой, он не будет стараться успеть к сроку.

Луиза Р., владелец и менеджер компании по материально-техническому обеспечению строительства, требует от сотрудников активного участия в проектах.

Собрав людей, она первым делом сообщает им, что от них требуется и почему это следует сделать к определенному времени. Затем Луиза спрашивает, к какому сроку, по мнению сотрудников, задание может быть выполнено и какие будут предложения по его реализации. Иногда в результате обсуждения удается найти даже более эффективное решение, чем было предложено вначале. А порой Луиза понимает, что для выполнения работы потребуется больше времени, чем она рассчитывала.

Сотрудники знают, что их мнение будет услышано и учтено, поэтому в трудных ситуациях, когда необходимы дополнительные затраты труда и энергии, Луиза может рассчитывать на поддержку с их стороны.

НЕОБХОДИМО ПРОДУМЫВАТЬ СВОИ СЛОВА

Любое сообщение необходимо продумывать, будь то выступление перед группой или беседа один на один. Бывает, что времени на подготовку очень мало, однако в большинстве случаев мы можем не только продумать свои слова, но и сделать предварительные наброски.

Знакомство с темой

На работе общение обычно протекает в русле хорошо известных нам вопросов. Мы говорим о делах и проблемах компании — в общем, о том, в чем хорошо разбираемся.

Но порой нам приходится высказывать свое мнение о том, с чем мы не знакомы. Например, ваша фирма планирует приобрести новую компьютерную программу, и вас просят проверить, насколько такая покупка целесообразна.

- ♦ Соберите по данной теме как можно больше информации — в десять раз больше, чем требуется для презентации.
- ♦ Запишите все плюсы и минусы предполагаемой покупки, решения и т. д.
- ♦ Независимо от того, готовите вы доклад для начальства или выступление для группы технических специалистов, подготовьтесь к ответам на все вопросы.

ГЛАВА 2

Искусство ведения беседы



Умение вести интересную беседу — одно из ценнейших личностных качеств. Оно полезно и в бизнесе, и в личной жизни.

Быть приятным собеседником означает производить положительное впечатление на людей, особенно на тех, с кем мы недостаточно знакомы. Умение заинтересовать человека, привлечь его внимание является неоспоримым достоинством, помимо всего прочего, помогающим найти и сохранить друзей. Эта способность открывает двери и согревает сердца, делает нас интересными в любой компании, обеспечивает поток клиентов, помогает достичь успеха. Это инструмент, убеждающий людей принимать наши идеи, следовать за нами, покупать наши продукты.

Люди, освоившие искусство ведения беседы, умеющие заинтересовать других, обладают существенным преимуществом перед теми, кто, возможно, знает больше, но не умеет изложить свои знания в привлекательной форме.

В умении вести беседу заключена огромная сила. Тот, кто говорит не думая, не умеет излагать свои мыс-

ли ясно и лаконично, действует против самого себя. Болтовня и сплетни не производят должного впечатления.

Ничто так не скажет о вашей утонченности (или грубости), о хороших манерах (или их отсутствии), как ваш стиль ведения беседы. Он скажет о вас все. То, что и как мы говорим, выдаст все наши секреты, представит нас в истинном свете.

*Существует четыре, и только четыре способа
установить контакт с окружающим миром.
Нас оценивают и классифицируют исходя
из того, что мы делаем, как выглядим,
что и как говорим.*

Дейл Карнеги

ЧТО ЗНАЧИТ БЫТЬ ХОРОШИМ СОБЕСЕДНИКОМ?

Интеллект и профессионализм — полезные вещи, но не они помогают хорошему оратору привлечь внимание слушателей. Люди должны почувствовать вашу искренность, увидеть, что вы им сопереживаете.

Не следует холодно приветствовать людей. Наши «Добрый день» или «Рад с вами познакомиться» должны отражать неподдельный интерес. Смотрите собеседнику прямо в глаза. Не забудьте об искренней улыбке и добрых словах. Тогда людям захочется вновь встретиться с вами.

ПРОЯВЛЯЙТЕ РАДУШИЕ

Если вы хотите стать хорошим собеседником, вам следует научиться быть радушным. Распахните свое сердце! Те, кто лишь приоткрывает дверь в свое сердце, говорят окружающим: «Можете заглянуть, но вы не войдете, пока я не узнаю, стоит ли иметь с вами дело». К сожалению, очень многие скупы на радушие. Они оставляют его «на особый случай», для близких друзей, не желая делиться им со всеми.

Не бойтесь распахнуть свое сердце. Не встречайте людей так, как будто боитесь совершить ошибку.

Теплое, дружелюбное рукопожатие и сердечное приветствие сразу же расположат к вам человека. Он скажет себе: «О, это действительно интересная личность. Я хочу познакомиться с ним поближе. Похоже, он увидел во мне нечто такое, чего большинство не видит».

Научитесь приветствовать людей радушно и открыто. Это сотворит настоящее чудо: напряженность, недоверие и безразличие исчезнут буквально на глазах. Люди поймут, что они интересны вам. Доброжелательность производит настоящую революцию в общении и притягивает к нам людей!

ВАЖНО НЕ ТО, ЧТО МЫ ГОВОРИМ, А ТО, КАК МЫ ЭТО ДЕЛАЕМ

Не забудьте, что мы говорим не только словами, но и интонацией, выражением лица, жестами и осанкой.

Чарльз Элиот, президент Гарвардского университета, говорил: «Я считаю, что главным признаком обра-