

Патрик Кинг

# Как стать мастером эффективной коммуникации

**Patrick King**

# **How to Speak Effectively:** Influence, Engage, & Charm

By Patrick King  
Social Interaction and Conversation  
Coach at  
[www.PatrickKingConsulting.com](http://www.PatrickKingConsulting.com)

Патрик Кинг

# **Как стать мастером эффективной коммуникации**

Учитесь направлять беседу, осознанно  
взаимодействовать с собеседником  
и быть услышанным

Москва  
Библос  
2024

УДК 316.6  
ББК 88.52  
К 41

### ПАТРИК КИНГ

К 41 КАК СТАТЬ МАСТЕРОМ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ. Учитесь направлять беседу, осознанно взаимодействовать с собеседником и быть услышанным: пер. с англ. М.: Библос, 2024. 151 с.

ISBN 978-5-6049561-5-1

**Руководство для тех, кто хочет эффективно вести разговор, правильно себя подавать и оказывать воздействие на окружающих.** Речь пойдет о мастерах общения. Они умело пользуются информацией. В них есть что-то притягательное – люди сами тянутся к ним и слушают, зажав дыхание. Вы тоже можете овладеть подобным искусством!

**Практические советы для улучшения качества любого взаимодействия – не менее чем на 1%!**

«Как стать мастером эффективной коммуникации» – это проверенное на практике «руководство молодого бойца» социальной коммуникации. Никаких пустопорожних рассуждений! Только сжатые, но глубокие рекомендации на каждый день – если теория, то только основанная на реалиях наших дней. Правда в том, что в мире есть самая настоящая система сигналов, определяющих, хотят люди общаться с вами или нет. А вы умеете принимать такие сигналы? Эта книга раскроет перед вами тончайшие нюансы вербальной коммуникации и покажет, как четко транслировать свои мысли, говорить, воздействуя на собеседников, и всегда быть услышанным.

**Глубинное погружение в социопсихологию. Узнайте, как понравиться людям.**

- Лестница умозаключений как практический инструмент любого социального взаимодействия.
- Пять типов коммуникационной тональности, и почему вы используете их неправильно.
- Как пользоваться словами, будто художник – красками.
- Задавайте правильные вопросы. Как слушать правильно.
- Так называемые «мусорные слова», и как выбросить их из своего лексикона.
- Управляйте сложным разговором легко и элегантно.

Учитесь мастерству коммуникации, чтобы эффективно говорить с кем угодно на любую тему.

УДК 316.6  
ББК 88.52

Данный перевод книги «Как стать мастером эффективной коммуникации. Учитесь направлять беседу, осознанно взаимодействовать с собеседником и быть услышанным» печатается по соглашению с TLL Literary Agency.

Возрастная категория 12+.

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 978-5-6049561-5-1 (рус.)  
ISBN 979-8-39006-360-6 (англ.)

© 2023 by Patrick King  
© Студия Артемия Лебедева,  
иллюстрация и верстка обложки, 2023.  
© ООО «Библос», 2024.

# Оглавление

<b>Глава. Основы коммуникации</b> . . . . .	7
Лестница умозаключений . . . . .	7
Фрейминг . . . . .	16
Чанкинг. Задействуйте кнопку «зум» . . . . .	23
Сначала думайте, потом говорите . . . . .	32
Выводы . . . . .	40
<b>Глава 2. Отрабатываем стиль и тон</b> . . . . .	43
Избегайте слов-костылей и пустой лексики . . . . .	43
Мистерия восходящей интонации . . . . .	50
Как можно добиться осознанного использования интонации в профессиональном окружении . . . . .	55
Как использовать указатели . . . . .	58
Выводы . . . . .	66
<b>Глава 3. Рисуйте словами вместо красок</b> . . . . .	68
Искусство оживленной речи: образность и ритм . . . . .	68
Как стать искусным рассказчиком . . . . .	76
Выводы . . . . .	82
<b>Глава 4. Самый недооцененный навык коммуникации</b> . . . . .	84
Задавайте правильные вопросы . . . . .	84
Как эффективно слушать . . . . .	93
Не превращайтесь в разговорного нарцисса! . . . . .	102
Выводы . . . . .	107

<b>Глава 5. Когда все пошло не так...</b> .....	109
Эффективное разрешение конфликтов.....	109
Как вести важные дискуссии и гасить накал эмоций.....	117
Ассертивная коммуникация .....	125
Давать и принимать. Искусство обратной связи.....	135
Выводы .....	142
<b>Основные положения</b> .....	144

# Глава 1

## Основы коммуникации

### Лестница умозаключений

**В** данной главе мы вплотную коснемся вопроса о том, что придает коммуникации эффективность... а что приводит к недопониманию. Мы поговорим о том, почему важно понимать «систему координат» собеседника, как выстраивать рамки собственной позиции, что такое «чанкинг» и как его использовать, а еще — как корректировать свой менталитет, чтобы стать мастером осознанной и выразительной коммуникации.

Но вначале давайте обсудим, что такое неэффективная коммуникация и почему она приводит к недопониманию. Вам не приходилось, разговаривая с кем-нибудь, ощущать, что вроде бы удалось достучаться до собеседника — и тут он ни с того ни с сего выдает какую-нибудь сентенцию, и вы понимаете, что совершенно с ним не на одной волне? Подобный опыт может сильно сбивать с толку и даже вызывать фрустрацию, то есть в данном случае отчаяние от безрезультативного общения. Однако недопонимание всегда имеет причины, которые вполне можно устранить.

**Неэффективная коммуникация — это результат несовпадения взглядов, подходов к обсуждаемому вопросу или навыков общения.**

Мастер эффективного общения осознает, что сложный процесс коммуникации развивается не сам по себе. **Дабы избежать недопонимания, необходимо сознательно и активно этот процесс направлять**, особенно если послание, которое вы транслируете, очень тонкое, абстрактное и полное нюансов.

Если вы проанализируете все фрагменты неэффективной коммуникации, то увидите, что понимания не удалось достичь по определенным причинам, а именно:

- кто-то из собеседников или вы оба не сумели понять точку зрения другого;
- вы исходили из неверных предпосылок, либо же кто-то из вас сделал поспешные выводы.

В 1974 году профессор Гарвардской школы бизнеса Крис Аргирис создал практический инструмент эффективной коммуникации, названный им «Лестница умозаключений» (или «Лестница выводов»). Лестница здесь взята в качестве метафоры, обозначающей процесс мышления людей при освоении ими новой информации. Речь, таким образом, идет об обработке новых данных и сведений. Полезность данной метафоры в том, что она напоминает нам об очень простом факте: **разные люди воспринимают информацию по-разному**. Не осознавая этого, люди пытаются общаться, спорят, имея при этом разные взгляды на проблему, и возникает недопонимание.

Но прежде чем ступить на Лестницу, давайте рассмотрим следующий пример. Представим себе семейную пару, которая планирует домашний бюджет. Джейми подсчитал расходы за последние полгода и пытается понять, где произошел перерасход и почему. А Алекс строит планы на полгода вперед и хочет выяснить, какой летний отпуск они смогут себе позволить.

Все это выливается в бурные споры, потому что Джейми думает, что Алекс несерьезно подходит к денежному вопросу

и не хочет отвечать за излишние траты, а Алекс не понимает, почему Джейми так заикнулся на прошлых тратах, которые уже сделаны, и изменить ничего нельзя. Оба заявляют: «Я просто пытаюсь уладить наши финансовые проблемы!», но по какой-то таинственной причине оба чувствуют, что другой ему препятствует.

Что же происходит?

Согласно Аргирису, перед нами процесс нарушенной коммуникации. А причина в том, что Джейми и Алекс стоят на разных ступенях Лестницы умозаключений. Если вам когда-либо довелось самому оказаться в подобной ситуации, то вы знаете, что это очень тонкий момент, который не всегда легко выявить. Зачастую мы начинаем осознавать собственные предпосылки, ожидания и систему координат только тогда, *когда они приходят в прямое столкновение с чьими-то еще!*

И здесь вступает в игру Лестница умозаключений. Выглядит это так. Представьте себе лестницу, ступени которой уменьшаются *снизу вверх*:

ДЕЙСТВИЯ

УБЕЖДЕНИЯ

ВЫВОДЫ

ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

ЗНАЧЕНИЯ

ВЫБОР ДАННЫХ

НАБЛЮДЕНИЯ

Теперь вообразите, что Лестница стоит в большом водоеме, который мы будем называть ПУЛ ВОЗМОЖНОСТЕЙ. Этот пул (море возможностей) содержит все возможные наблюдения, которые мы делаем в отношении окружающего

мира – теоретически количество возможностей безгранично. Следующая ступень вверх – это сами НАБЛЮДЕНИЯ. Сюда относятся все наблюдения, выбранные вами из потенциально возможных. Мы посмотрим, что побуждает вас выбирать в данный конкретный момент одни возможности и отвергать другие.

Следующая ступень – это фрагменты информации, которые вы затем выбираете из этих отобранных наблюдений: ВЫБОР ДАННЫХ, или подмножество. Вы последовательно сужаете набор данных, на которых концентрируете внимание. Потом идет ступень ЗНАЧЕНИЯ, или значимость, которую вы придаете избранным наблюдениям, то есть интерпретируете их значения. Следующая ступень ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ – то, что вы делаете с этими значениями. Вы экстраполируете или строите предположения, исходя из значений, выведенных из наблюдений.

На следующей ступени вы делаете ВЫВОДЫ: что определить, что все это означает, и, наконец, сделанные выводы ложатся в основу УБЕЖДЕНИЙ о мире и вашем месте в нем. Следовательно, каждое ДЕЙСТВИЕ, предпринятое вами (последняя ступень), вытекает из длинной цепочки умозаключений и определения значений. Более того, лестница – это путь с двусторонним движением. Как только вы определили значение и предприняли действие в соответствии с убеждениями, последние начинают воздействовать на информацию, которую вы выбираете в следующем цикле, оказавшись на ступени ВЫБОР ДАННЫХ.

Понимаете, к чему это ведет? Есть две следующие потенциальные проблемы.

1. Хотя все участники коммуникативного процесса начинают с одного и того же набора возможных наблюдений, на их основе каждый индивид в итоге конструирует *собственную уникальную Лестницу*, вплоть до предпринимаемых действий. Если ступени Лестницы ведут к совершенно разным

предположениям, значениям, убеждениям и конечным действиям, то возникает конфликт.

2. Кроме того, как мы видели на примере Джейми и Алекс, конфликт может возникнуть, если два человека стоят на разных ступенях Лестницы и пытаются общаться, находясь на различных позициях.

В нашем примере Джейми опирается на ступени ВЫБОР ДАННЫХ и ЗНАЧЕНИЯ, стараясь понять, что пошло не так, и воссоздать картину случившегося (а если честно, то и найти виноватого...). А Алекс стоит на ступенях УБЕЖДЕНИЯ или ДЕЙСТВИЯ и уже ищет способы абстрагироваться от того факта, что они потратили слишком много.

Но даже если бы Джейми и Алекс стояли на одной ступени, они бы, возможно, все равно не согласились бы по поводу того, какие значения придать наблюдениям, к каким убеждениям прийти и какие действия в итоге предпринять. **Однако эффективная коммуникация не обязательно должна приводить стороны к согласию – она должна приводить к пониманию.** Джейми и Алекс могут общаться плодотворно и конструктивно, даже если в конечном итоге не согласятся друг с другом. В то же время они могут спорить, даже если оба стремятся к одному и тому же и в целом согласны друг с другом!

### ***Как использовать Лестницу в обычной жизни***

Лестница – это отличное средство для выявления, погашения и разрешения конфликта. Это возможность пролить свет на существующее непонимание и сделать так, чтобы все стороны общения снова двинулись к общей цели. Если вы оказались в ситуации, когда сами или ваши собеседники друг друга не слушают, это сигнал, что коммуникация вот-вот зайдет в тупик – или уже зашла.

Первое, что нужно сделать, это определить, на какой ступени стоят участники общения. Если ваш собеседник

имеет возражения, опирающиеся на ступень ниже вашей, необходимо с этим поработать, прежде чем двинуться дальше. В результате вашей дискуссии вы оба должны *вместе* продвинуться по лестнице вверх. Например, если Алекс увидит, что Джейми стоит на ступени ниже, тогда взаимные возражения станут осмысленнее, и Алекс сможет с ними разобраться.

*Джейми:* Ты меня не слышишь. В прошлом месяце мы потратили на еду в ресторанах на пятьсот долларов больше, чем предполагали. Это слишком много!

*Алекс:* Ладно, похоже, тебя в самом деле сильно волнует, сколько мы перерасходовали. Согласна, много. Как думаешь, почему так случилось? (Здесь Алекс предлагает Джейми перейти на следующую ступень – ЗНАЧЕНИЯ.)

*Джейми:* Ну, мы вели себя легкомысленно, вот и все. Не обращали внимания.

*Алекс:* Согласна. Это случилось как-то незаметно. Но я уверена, ты со мной согласишься, что с этим уже ничего не поделаешь. И если мы хотим в следующем месяце справиться лучше, нужно начинать уже сейчас задумываться о будущем. (Переход на следующую ступень – видите два ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ?)

*Джейми:* Да, хорошо. Давай так и сделаем.

*Алекс:* Пока мы что-то не изменим, так и будем попадать в неприятности (ВЫВОДЫ). Я понимаю, что теперь у нас туго с деньгами, но все же считаю, что отпуск – это очень важно, и я не хочу вдруг отказываться от того, что мы любим (УБЕЖДЕНИЯ). Поэтому я думаю, что надо жить дальше, и хочу найти какие-то разумные варианты, чтобы делать то, что нам нравится, и при этом не тратить слишком много (ДЕЙСТВИЯ).

*Джейми:* Да, это имеет смысл. Я тоже этого хочу.

Итак, разногласие устранено, и у Джейми больше нет причин снова и снова жаловаться, как это плохо, что они столько истратили, а Алекс – испытывать вину за то, что она планирует куда-то поехать в отпуск. Они снова коммуницируют. Разумеется, в данном примере все довольно просто и однозначно. В реальной жизни переход на каждую ступень может занимать много времени – возможно, не один день. И хотя в нашем примере Алекс довольно явно «ведет» Джейми, в реальности данный процесс бывает гораздо тоньше и сложнее, требует взаимных уступок. Могут иметь место разногласия и компромиссы. Но в конечном итоге коммуникация проходит лучше, потому что стороны начинают вести себя разумно, стремясь к единой цели.

**Лестница окажется полезной каждый раз, когда вам нужно заставить кого-то понять ваши поступки или предлагаемые действия.** Желая побудить человека принять вашу точку зрения, нельзя начинать с самого верха лестницы – ведите собеседника за собой, чтобы вы с ним одновременно оказывались на каждой ступени, и тогда он поймет, каким образом умозаключения и предпосылки в основе вашей аргументации последовательно вытекают друг из друга. Правда, если человек понял ваш образ мышления, он все равно не обязан соглашаться с вами. Но ценность метода Лестницы заключается в том, что, используя его, вы практически всегда можете избежать непонимания и неэффективной коммуникации, и, следовательно, ваши шансы быть услышанным велики как никогда.

Есть еще один замечательный аргумент в пользу этого метода. Лестница наглядно демонстрирует, что процесс мышления включает в себя множество отдельных *последовательных* уровней, и попытка перескочить любой из них порой становится причиной искаженного мышления и, конечно же, неэффективной коммуникации. Иногда полезно воспользоваться Лестницей, чтобы замедлить и проанализировать собственный мыслительный процесс.

Попытайтесь поиграть в следователя и отработать процесс в обратном направлении.

1. Какие убеждения легли в основу ваших действий?
2. К каким выводам о ситуации, себе или окружающей действительности вы пришли, чтобы у вас сложились такие убеждения?
3. Какие предположения вы сделали? (Очень важно задать вопрос, действительно ли у вас имеются соответствующие доказательства, и понять, что изменится, если вы сделаете другие предположения или не сделаете вообще никаких.)
4. Какое значение вы придаете полученному опыту?
5. На чем вы концентрируете внимание? Какие данные вы выбрали из потенциально возможных, чтобы действовать исходя из них? А какую информацию вы сбросили со счетов, проигнорировали или забыли?
6. Наконец, можно ли оценить свои наблюдения свежим взглядом? Можете ли вы прямо сейчас сделать это, ничего не интерпретируя?

Подобные вопросы могут помочь вам обнаружить, какими интересными путями наше мышление вводит нас в заблуждение. А осознав это, мы постепенно становимся мастерами коммуникации. Ведь разве можно ожидать, что мы будем осознанно и правильно общаться с людьми, если мы сами не понимаем своих мотивов, ожиданий и значений, которые приписываем той или иной ситуации?

Лестницу можно использовать как формальным, так и неформальным образом, как для крупных и сложных наборов данных, так и для простой информации. Лестница умозаключений очень адаптивна, а сила ее состоит в том,

что она побуждает внимательно относиться к вещам, которые обычно принимаются как данность. Например, можно ею воспользоваться как рамочным конструктом для совещания, которое вы проводите. Рассматривая совещание как упражнение, чтобы побудить присутствующих думать в одном ключе, вы сумеете выстроить процесс как лестницу, осознанно ведя дискуссию с одной ступени на другую. Это даст вам время, чтобы ответить на возражения, не перескакивая на более высокие уровни и не рискуя полномасштабным конфликтом.

Если вы собираетесь воспользоваться этим инструментом коммуникации, то вот вам еще несколько ключевых советов.

**Не бывает «неправых».** Лестница не предназначена для выяснения, кто виноват! Кроме того, тот, кто оказался на лестнице ступенью выше, необязательно самый быстрый, умный, правильный или мотивированный. Как мы уже видели, непонимание обычно возникает из-за определенного *несовпадения*, а не из-за того, что один человек плохой, а другой хороший. Просто в чем-то нет соответствия.

**Сместите фокус с контента на процесс.** Порой споры длятся бесконечно потому, что люди отвлекаются на слова, хотя проблема, как правило, заключается в том, как именно они произносятся, а также в соответствующих этому причинах. Разговаривая с человеком, старайтесь настроиться на его образ мышления – и на свой собственный!

**Отставьте в сторону собственное эго.** Разногласия и конфликты способны провоцировать защитные реакции и приводить к ложным убеждениям о том, что мы – просто образец логичности и рассудительности, а все остальные ошибаются и вообще тупые, сумасшедшие, глупые, плохие, далее по списку. Но попробуйте остановиться и проанализировать свои доводы, доводы другой стороны, а потом то, как они между собой взаимодействуют. Помните: вы применяете Лестницу умозаключений не только

к собеседнику, но и к себе. Возможно, вы ощущаете в себе стремление подняться на вершину своей лестницы и оттуда провозгласить свою точку зрения всему миру – но в вас просто говорит эго, которое никуда вас не приведет.

**Задавайте вопросы.** Наконец, один из способов добиться мастерства в коммуникациях – это активно вовлекать собеседников в процесс анализа причин, лежащих в основе любых мнений и поступков. Спрашивая, проявляйте искреннюю любознательность. Почему человек считает так-то и так-то? Какие факты ему известны и что эти факты для него значат? Почему? Как именно они повлияли на его умозаключения?

И последнее замечание. Большинство из нас воспринимают объективную реальность субъективно и избирательно. Мы концентрируемся только на отдельных фактах и интерпретируем их значение, исходя из определенных предположений, делаем выводы на основании последних и позволяем этим выводам определять наши убеждения, а те управляют нашими действиями... а еще формируют пул фактов, которыми мы будем оперировать в будущем. Подобный процесс может стать великолепной возможностью сформировать здоровое, эффективное и прочное мировоззрение – или же неосознанно превратиться в эхо-камеру, которая будет усиливать и бесконечно воспроизводить одни и те же ошибки.

## Фрейминг

Если вы похожи на большинство людей, то вы реагируете на слова, которые услышали, то есть ведете себя реактивно, и, следовательно, допускаете, чтобы разговор шел, как ему вздумается.

Мастера эффективной коммуникации подходят к делу несколько иначе. Они, как правило, в проактивном ключе устанавливают смысловые рамки, или фрейм общения. Что такое фрейминг? **Просто форма коммуникации,**

**которая за счет сознательного выбора слов и выражений помогает определить проблему и правильно ее подать, то есть способ позиционирования вашей линии мышления.** Зная, как искать, вы будете видеть фрейм везде, куда только бросите взгляд. Именно так мы формулируем аргументацию, «направляем» слушателей по пути рассуждения и умозаключений, намеренно используем лексикон, соответствующий избранной нами цели.

Вот что сказал Барак Обама, выступая в 2004 году перед Национальным комитетом Демократической партии США:

*«Не существует либеральной Америки и Америки консервативной; существуют Соединенные Штаты Америки. Не существует Америки черной и белой, Америки латиноамериканской и азиатской; существуют Соединенные Штаты Америки...»*

*Мы – единый народ, все мы клялись в верности звездно-полосатому флагу, все мы защищаем Соединенные Штаты Америки. В конечном счете именно в этом и заключается суть выборов. Какую политику мы избираем – политику цинизма или политику надежды?»*

Посмотрите, как Обама выстроил свою речь. Обратите внимание на фрейм подачи его послания. Он не просто вышел на трибуну и объявил: «Нам всем важно помнить, что такое быть американцами» или даже «Пришло время для президента-афроамериканца, и я сейчас объясню вам почему». Нет, он потратил целых семнадцать минут, чтобы побудить аудиторию самостоятельно прийти к такому выводу. Перечитайте цитату еще раз и посмотрите, как он задает риторический вопрос, на который есть лишь один ответ: «Мы выбираем политику надежды». Отметьте ритм и повторения, с помощью которых Обама перечисляет искусственно насаждаемые различия между гражданами Америки, чтобы затем сделать вывод: «Мы – единый народ».

Обама (да и, по сути, любой оратор, произносящий убедительную речь подобного рода) добивается успеха не потому, что так уж эффективно рассказывает слушателям, что он думает, а потому, что выстраивает убедительный фрейм, транслируя свое послание. И его слушатели, обретя понимание, делают следующий шаг – вдохновляются, воспринимают его мотивацию и соглашаются со сказанным.

**Если меняется фрейм общения, меняется все.** Все приобретает иное значение. То есть данный аспект ни в коем случае не оставляют на произвол судьбы. Конечно, для Обамы эту речь тщательно составили профессионалы, а он потом часами ее репетировал. Барак Обама известен как убедительный и сильный оратор, и этим он в немалой степени обязан пониманию того, как выбирать фрейм для себя и конкретного послания.

Джордж Лакофф – автор книг и профессор когнитивистики и лингвистики Калифорнийского университета. В своей книге «Не думай о слоне» он поясняет, почему обращение к человеческим фреймам является мощным способом сделать так, чтобы вас услышали. Лакофф считает, что неправильно думать:

*«...если мы просто изложим факты, исходя из того, что люди – рациональные существа, они все и сразу придут к правильным выводам. Однако, как утверждает когнитивистика, люди мыслят не так. Люди мыслят фреймами... чтобы вас восприняли, истина должна этим фреймам соответствовать. А если факты не соответствуют фрейму, фрейм остается, а факты отбрасываются.*

*Почему?*

*Как утверждает нейробиология, каждый из наших концептов – долгосрочных концептов, определяющих*

*структуру мышления, – внедрен в синапсы мозга. Концепты не принадлежат к числу вещей, которые можно изменить, просто рассказав человеку о каком-то факте. Да, факты могут быть нам представлены, но, чтобы обрести для нас смысл, они должны соответствовать тому, что уже заложено в синапсы мозга. В противном случае они в одно ухо влетят, из другого вылетят. Они не будут услышаны, не будут восприняты как факты, будут считаться мистификацией: «Как он может такое говорить?» И тогда мы навешиваем на этот факт ярлык нерациональности, безумия или глупости».*

Итак, формирование **фрейма** – это метод работы с уже существующими концептами для того, чтобы транслируемое нами послание с высокой вероятностью было **воспринято**. Что интересно: именно поэтому Лакофф рекомендует сопротивляться фрейму вашего оппонента, отказываясь пользоваться его же лексикой. Дело в том, что фрейм строится на языковой основе, и если человек действует не в ваших интересах, избранный им фрейм для вас нежелателен.

В приведенном примере Обама пользуется фреймингом для убеждения. Но фреймы могут иметь и другие назначения. Особенно полезны они для ориентирования в сложных, некомфортных или эмоционально напряженных ситуациях. Может, собеседник просто отказывается вас слушать и вам верить. Может, вы оба снова и снова твердите одно и то же, провоцируя эскалацию конфликта. В чем решение? Согласно Лакоффу, вы оба должны найти способ *попасть в единый фрейм*.

Задача мастера коммуникации – определить, какую историю следует рассказать, чтобы войти в резонанс с собеседником. Помните: дело не в фактах. Речь идет о множестве разнообразных возможностей взглянуть на эти факты и о том, что это будет означать для двух людей, которые должны их обсуждать. Вот несколько моментов, которые следует иметь в виду.

1. Постарайтесь по возможности начинать каждый разговор, имея хорошее представление о том, чего вы хотите достичь в итоге. Действуйте проактивно.
2. Какой у вас фрейм? Ваш источник истины? Рамки, в которые вы поставлены? Они должны реально у вас иметься – это поможет найти нужные метафоры и истории для выражения своей позиции.
3. Направьте собеседника в свой фрейм, задавая вопросы. Вы хотите, чтобы он с вами согласился. Будьте осторожны, старайтесь не использовать его историю и его лексику.
4. Осознанно структурируйте свою историю, чтобы она привела к желаемым для вас решениям. Все дело в фокусе внимания.

Прочитав то, что написано о фрейминге, вы, возможно, подумали, что создание фрейма коммуникации – это манипуляция. Разве подобное мышление не заводит разговор в тупик самым глупым образом? И да и нет. **Правда заключается в том, что все мы используем фреймы – постоянно.** Вопрос в том, осознаем мы это или нет, как эти фреймы работают, к каким результатам ведут, кому и чему служат. Быть мастером коммуникации – значит все это понимать и проактивным образом брать на себя управленческие процессы. И чаще всего это обуславливает сценарий, в котором выигрывают все.

Давайте рассмотрим пример. Предположим, потенциальный клиент проявляет заинтересованность, но немного беспокоится по поводу назначенной вами цены. Чего в этой ситуации нельзя делать, так это бомбардировать его фактами (назовем это «приводить доводы»), чтобы он поменял мнение. Это не сработает. Здесь нужно подумать о наилучшем фрейме для заключения сделки. А для этого необходимо понять текущий фрейм клиента, природу его

возражений и опасений, а также что именно вы просите его сделать.

После этого вы осознаете: человек колеблется, поскольку не уверен в реальной ценности вашего предложения. Он очень и очень устал от агрессивного маркетинга продавцов и просто хочет получить то, что будет работать. Так что скажите, что он прав – да, товар недешевый. Есть люди, которые его не купят просто потому, что он не вписывается в их бюджет, и это нормально. Но у вас имеется много довольных клиентов, которые, преодолев психологический барьер, теперь очень рады, что это сделали, – а вы счастливы, что наладили с ними контакт. В любом случае вы целиком и полностью уважаете решение данного человека. Если он передумает, он всегда сможет к вам обратиться – вот координаты.

Ощущаете фрейм? Видите, как данная реакция вводит потенциального клиента в один с вами фрейм? Здесь человеку нечего возразить – и с очень многим можно согласиться. Дуайт Д. Эйзенхауэр однажды сказал: «Мотивация – это искусство заставить людей сделать то, что вам нужно, потому что они этого хотят». В данном примере вы используете фрейм, обеспечивающий наилучшие шансы достучаться до перспективного клиента и побудить его к желаемому для вас поведению.

Вот так фрейм меняет все. Он может обратить ограничения и лимиты в «безопасность» и «комфорт». Может подать потерю как приобретение – и наоборот. Может превратить врага в учителя, друга – в саботажника. У бренда высокой моды Hermes есть в продаже (но не в обычных магазинах) дамские сумочки Birkin. Купить такую сумочку могут далеко не все: их выпускается очень ограниченное количество, и придется заплатить примерно пятьдесят тысяч долларов за каждую. Компания продает их только тем, кого считает состоятельными покупателями, и даже не слишком поясняет критерии отбора. Тактика

в отношении данного предмета намеренно окружена покровом таинственности.

Hermes полностью изменил обычный фрейм «продавец – покупатель» и создал свой собственный. Вместо того чтобы активно заниматься маркетингом и предоставлять покупателю выбор (своего товара), теперь именно покупатель борется за то, чтобы его рассматривали в этом качестве, и ощущает для себя привилегией выложить полсотни тысяч долларов.

Любой, с кем вы когда-либо общались или еще будете общаться, имеет за спиной определенный жизненный опыт, который постепенно привел его к конкретным убеждениям и взглядам (пусть и не столь причудливым, как у компании Hermes). Причем многие взгляды осознаются человеком не вполне, хотя это не защищает его от мощного воздействия данных взглядов, которые впитывают и как через фильтр пропускают все, что личность делает и говорит, а также все, что она слышит и с чем соглашается.

Еще раз подумайте о речи Обамы. Наверняка в тот день его слушали разные люди, при этом мировоззрение и фреймы многих наверняка *не* совпадали с тем, что декларировал Обама. Например, многие члены Демократической партии, достаточно искушенные в политике, чтобы присутствовать на съездах и митингах, как раз *склонны* считать, что существуют такие понятия, как «либеральная Америка и Америка консервативная, Америка черная и белая» – и все же они демонстрировали поддержку демократам, а не консерваторам, и в особенности Обаме, *именно потому*, что он был чернокожим американцем, а не потому, что его расовая принадлежность не имела значения.

**Такова власть фрейминга – способность глубинным образом изменять контекст, сдвигать смыслы и формировать новое понимание, позволяющее не только**

**вести, но и направлять беседу.** И это руководство столь сильно, что может реально и полностью перестроить смыслы, побудив людей кардинально поменять не только мнение, но и путь его формирования. Обама мог избрать личный фрейм жертвы или гневного мстителя. Мог привлечь внимание к фрейму справедливости или фрейму процветания. Мог, в общем, выбрать любой фрейм в мире.

Когда человек использует власть фрейминга и влияния в добрых целях, мы зовем его лидером и счастливы вдохновляться его идеями. Если же фрейм, используемый данным человеком, подавляет и принижает нас, мы зовем его угнетателем и тираном. Важно то, что здесь работает один и тот же принцип!

**Реальность есть фиксированное явление ... но значение реальности динамично и подвержено переменам.** Значение не абсолютно, а контекстуально; его не принимают пассивно, а активно конструируют. Именно здесь начинается коммуникация; здесь вы получаете наилучшие шансы налаживать связи, быть услышанным и влиять на окружающих.

### **Чанкинг. Задействуйте кнопку «зум»**

Возьмем следующий пример беседы.

А. Вау, да ты учитель музыки! И как давно ты этим занимаешься?

Б. Ну, уже лет десять, не меньше.

А. Круто. И ты все время преподаешь игру на валторне?

Б. Да нет. Это мой основной инструмент, но я еще играю на гобое.

А. Вот как... Я слышал, что валторну трудно освоить.

Б. Да, порой трудно. К сожалению, многие мои ученики в итоге прекращают занятия.

А. Правда? И как долго они учатся, прежде чем уйти?

Б. Как долго? Ну... точно не могу сказать. В общем, по-разному. Я бы сказал, что те, кто хочет уйти, уходят довольно скоро. Но тут могут быть самые разные причины. Все сложно, знаешь ли. Но люди быстро осознают, нравится им инструмент или нет.

А. Действительно. Так, может, они уходят после первого урока?

Б. Хм... нет, не всегда. Иногда через месяц... точно не могу сказать.

А. А они сообщают тебе об этом заранее или просто исчезают?

И так далее, и тому подобное. Что вы думаете по поводу данной беседы? Перечитайте диалог заново. Можете ли вы назвать момент, когда собеседник начинает переливать из пустого в порожнее? Наверняка вы можете реально почувствовать когда собеседник Б начинает скучать. Почему так?

Прежде чем мы дадим ответ, обратимся к другому примеру.

А. Вау, да ты учитель музыки! И как давно ты этим занимаешься?

Б. Ну, уже лет десять, не меньше.

А. Круто. Как думаешь, ты и дальше будешь преподавать?

Б. Ну, я об этом задумывался. Дело очень интересное, но... знаешь, с годами у людей сильно меняется отношение к занятиям.

А. Могу себе представить. У людей в наши дни часто не хватает терпения. Как думаешь, чем это вызвано?

Б. Кто знает... У каждого есть выбор, правда? О, у меня есть очень хорошие ученики, так что не могу жаловаться.

А. Конечно, уверен, что есть. Думаешь, что мотивация учеников со временем меняется?

Б. Ну, возможно. Трудно сказать.

А. А как считаешь, тебе пришлось подстраивать процесс преподавания к современным ученикам? Они другие, чем десять лет назад? Мне часто кажется, что в нашей стране придается слишком большое значение технике по сравнению с искусством игры. Не замечал?

И как вам показалась эта беседа? Она совершенно иная, но что-то по-прежнему не срабатывает. Крупная проблема с обеими беседами (помимо того, что собеседник А задает массу вопросов, а Б реагирует несколько вяло) заключается как раз в *чанкинге*.

В нейролингвистическом программировании термин «чанкинг» используется для обозначения способа группирования фрагментов информации. Фрагментация может происходить в сторону укрупнения/слияния или разукрупнения/дробления (чанкинг вверх/вниз).

**Укрупнение** – это когда вы задаете вопросы или делаете замечания для того, чтобы комбинировать информацию или делать ее более абстрактной и обобщенной. Это процесс выявления вещей путем уменьшения масштаба, дабы увидеть доминирующую тему, паттерн или структуру, которая упрощает все видимые вами мелкие детали. Так, человек перечисляет вам длинный список домашних животных, которые были у него в жизни, а вы делаете чанкинг вверх, говоря: «Да ты настоящий любитель зверюшек!»

**Разукрупнение** работает иначе. Здесь мы задаем вопросы или делаем замечания, чтобы сместить беседу от общего и абстрактного к более конкретному. Человек говорит, что любит животных, а вы спрашиваете: «А у тебя дома есть какие-нибудь?» Таким образом вы просите привести конкретный пример только что озвученного общего заявления, то есть увеличиваете масштаб (чанкинг вниз).

В целом, чанкинг – это способ повернуть регулятор на отметку «детализация» в ходе беседы. Давайте вернемся к примерам диалогов между собеседниками А и Б. В первом случае собеседник А задает вопросы, которые увеличивают масштаб детализации: ученики бросают занятия – когда уходят, почему уходят? И каждый вопрос все сильнее углубляет избранное направление беседы – вплоть до того момента, когда собеседник Б реально начинает скучать!

Во второй беседе проблема иная. Здесь собеседник А задает вопросы, которые переводят разговор на более абстрактные рельсы. Но через какое-то время начинает казаться, что они ведут в никуда. Скоро оба начинают говорить об учениках в общем, потом о людях вообще и отсутствии у них терпения, потом о системе музыкального образования в стране... избыток генерализации и абстракции. И снова собеседник Б не в восторге от этого полета абстракций!

*Чанкинг* вверх вопросов/фраз/тем может выглядеть так:

- Что это значит?
- Давай возьмем более широкую картину...
- Как это связано с...?
- Почему все это случилось?
- Какой паттерн здесь прослеживается?

*Чанкинг* вниз, с другой стороны, выглядит так:

- Что случилось дальше?
- Можете привести конкретные детали? (К примеру, как данного человека звали? Во сколько обошлась покупка?)
- Расскажи побольше о...
- Когда это случилось и в какой последовательности?

Что лучше – чанкинг вверх или вниз? Ответ: ни то ни другое. Просто качественному общению присущ динамичный баланс обоих. Мы увеличиваем или уменьшаем масштабирование на различных уровнях детализации и абстракции, следуя своим потребностям. (К данному вопросу мы вернемся в следующей главе, когда займемся «воронкой вопросов».)

Начните с более широкого, общего уровня и продвигайтесь ниже. Данный процесс связан с открытыми вопросами, но это необязательно.

1. Начните с чанкинга вверх, чтобы очертить «территорию» беседы, установите параметры проблемы или спокойно предложите новую тему разговора.
2. Постепенно ведите чанкинг вниз, но **не задавайте более трех разукрупняющих вопросов за один раз**. Выясняйте такие вещи, как конкретные цели, мотивации, проблемы, интерпретации, просите привести примеры и т.д.
3. Затем снова уменьшите масштаб с помощью нового укрупняющего вопроса. Опять-таки старайтесь не задавать более трех вопросов подряд.

Задача увеличения/уменьшения масштаба в том, чтобы не допустить ни одной крайности. Слишком абстрактный

и возвышенный разговор – и вы рискуете углубиться в чопорное, безличностное и туманное общение обо всем и ни о чем. А слишком увлекшись разукрупняющими вопросами, можно утратить нить беседы, завести общение в тупик или отвлечься на несущественные подробности.

Вот неплохая метафора: представьте, что вы и ваш собеседник вместе прокладываете путь к горной вершине, где гуляют сильные ветра. У вас имеется карта. Порой вам обоим хочется склониться над ней и рассмотреть мелкие детали, чтобы понять, где вы находитесь, – скалы, деревья и прочее. Вы концентрируете внимание то на одном повороте, то на другом – метр за метром, все дальше и дальше. Но каждый раз вам приходится сверяться с картой, чтобы видеть общую картину местности. Нужно поднимать глаза вверх и обозревать горизонт, смотреть назад, чтобы понять, сколько уже пройдено, насколько ближе вы к вершине и сколько еще осталось пройти. Вы можете даже сделать привал и подумать, по какой причине вы вообще идете на вершину! Как бы то ни было, опытные альпинисты обладают обоими навыками: умением смотреть себе под ноги, а потом и вверх, и вокруг, чтобы не упускать из виду главную цель.

Таким образом, идеальная беседа представляет собой комфортную комбинацию первого и второго примеров. Так, вместо того чтобы заикливаться на учениках, которые прекращают занятия, и выяснять, когда они уходят и почему, собеседник А может сделать, образно говоря, шаг назад, дать беседе немножечко «отдохнуть», а потом сделать чанкинг вверх. Точно так же три-четыре укрупняющих вопроса в ходе второго диалога – это хорошая возможность, чтобы перестать углубляться в абстракции и добавить немного конкретики.

### ***Разговорный экстремист, зануда***

В наших примерах чанкинг вверх или вниз – это некое намерение, которое можно уместить в один-единственный

вопрос или замечание. Но зачастую все гораздо тоньше. **«Зануды» – это люди с прочно укоренившейся склонностью вести беседы строго на уровне конкретики, буквальности и детальности.** Результатом является стиль общения, который другими собеседниками ощущается как очень скучный, тягостный и плоский. Все выглядит так, будто беседа с самого начала пробуксовывает и никак не может стронуться с места.

Такой человек, слыша, что вы встретили любовь всей жизни, любопытствует, в какой именно час утра произошла встреча, как его фамилия... а это пишется с одной «л» или с двумя?

Порой мы сами превращаемся в разговорных зануд. Тому есть несколько причин. Может, нас что-то тревожит, и мы пытаемся управлять ходом беседы, но вдруг, пусть и непреднамеренно, пускаемся в бесконечные приземленные подробности. Самим скучно, если честно... Выход прост: если вы видите, что вы сами или ваш собеседник утомились, внимание рассеивается, расслабьтесь (в буквальном смысле откиньтесь на спинку сиденья!) и задайте какой-нибудь открытый и совершенно абстрактный вопрос. Скажите что-нибудь насчет некоего расплывчатого понятия. Приведите метафору или даже выскажите провокационное, полное нюансов мнение. Это вновь заведет заглохший мотор беседы.

### ***Разговорный экстремист, философ***

Другая крайность – это человек, который ни за что и никогда не соизволяет спуститься с горних вершин общения, где воздух донельзя разрежен, откуда снисходительно поглядывает на мелких людишек и мелкие детали их существования... этакий гордый философ! Такие личности постоянно стараются делать из вырванных из контекста замечаний или шуток масштабные политические, социальные или философские выводы. Вы просто

пошутили по поводу человека, который вечно опаздывает, а «философ» реагирует глубокомысленным комментарием об опозданиях вообще, о дурной привычке всего человечества восставать против искусственной сегментации сей воображаемой конструкции под названием «время», а в качестве вишенки на торте одарит присутствующих сложными психоаналитическими выводами о личности опаздывающего – не о данном конкретном человеке, а вообще обо всех, кто приходит не вовремя.

**Разговорный философ – это человек, всегда выискивающий теории, паттерны и доминирующие темы, но выглядит он при этом личностью помпезной, холодной и говорящей что-то невпопад.** Здесь решение также очевидно: спустите его на землю вопросом о *его собственной жизни* здесь и сейчас. Это немедленно заземлит и зайкорит беседу, при этом обеспечит и дополнительный эффект: вы сами покажетесь более человеческой, доступной и спокойной личностью.

Таким образом, чанкинг вверх/вниз – это не просто когнитивное упражнение на управление информацией. Оно также касается уровня открытости или закрытости беседы, общего чувства потока и степени, в которой допустима преобладающая легкость или серьезность общения.

Используйте вопросы на укрупнение, если хотите что-то обобщить, контекстуализировать, консолидировать или дистанцироваться в теоретическом либо эмоциональном смысле. Здесь фокус внимания сосредоточивается в целом на упорядочении, на цели и намерении.

Используйте вопросы на разукрупнение, если хотите подробнее разобрать какой-то момент, увеличить масштаб, что-то уточнить или заняться более «реальными» аспектами разговора. Здесь фокус внимания направляется на то, как основные темы находят выражение в конкретных способах, на уникальный опыт и на детали: кто, где, когда, как и почему.

Наконец, **уделяйте внимание чанкингу в конфликтных ситуациях.** Возможно, вы обнаружите, что проблема, по крайней мере частично, состоит в том, что два человека общаются, опираясь на разные принципы чанкинга. К примеру, начальник вызывает вас с намерением обсудить некую проблему. Он принимается перечислять все примеры, касающиеся этой проблемы, каждый раз углубляясь в подробности. Вы теряете терпение, желая понять, что все это значит, то есть какой конкретный вывод или заключение вы должны сделать. Начальник видит, что вы хотите все свести воедино и выяснить общую причину каждого конкретного примера, однако считает, что вы просто не хотите принять тот факт, что проблем множество, а не одна. Вы понимаете, что претензии никак не заканчиваются, однако, не приведя их к единому знаменателю, нельзя приступить к конкретным действиям. И вот разговор идет по кругу, а вы оба никак не можете достучаться один до другого, поскольку оперируете на совершенно разных уровнях детализации.

Когда коммуникация в своем развитии достигает данного уровня, возможность вернуться к общей системе координат заключается в том, чтобы задать вопросы или сделать замечания, которые *постепенно* закроют разрыв.

*Примером чего это является?*

*Есть ли что-то общее у этих наблюдений?*

*Что именно вы хотите, чтобы я вынес из нашей беседы?*

С другой стороны, если у вас разногласия с собеседником, слишком увлекшимся туманными и абстрактными рассуждениями, попытайтесь увеличить масштаб, спросив примерно следующее:

*Можете привести конкретный пример того, о чем говорите?*

*Где произошло данное событие? С кем? Что именно случилось?*

*Можете ли вы назвать точный момент, когда все пошло не так?*

## **Сначала думайте, потом говорите**

«Я просто изложил свое видение».

«Зато я сказал все по-честному».

«Я не это имел в виду».

«Ну вот такой я есть».

«Не люблю пустой болтовни».

Приходилось ли вам слышать подобное? Одно из главных препятствий к здоровой и эффективной коммуникации – это набор расплывчатых, но весьма разрушительных убеждений по поводу того, что в действительности требуется от нас, людей, в общении с другими представителями нашего рода. **Некоторые из этих убеждений порождены следующей идеей: коль скоро мы ведем себя аутентично и искренне, не скрывая собственных эмоций, этого вполне достаточно; иными словами, значение имеют только намерения, а то, как мы их выражаем, не столь важно.**

Ничто не может быть дальше от истины! Мастера коммуникации знают: нельзя просто выпаливать все, что приходит вам в голову. Нужно действовать осознанно, то есть сознательно *фильтровать* свои слова. Разговорное общение требует целенаправленности и дисциплины. Если вам приходилось высказывать то, о чем вы впоследствии жалели, особенно если из-за этого попадали в неприятности, это явный признак того, что вам следует подходить к коммуникации более осознанным образом!

Первым делом следует разумно проанализировать идею о том, что суть коммуникации заключается исключительно в самовыражении, умении излагать свою

позицию и афишировать свои эмоции. Это не совсем так, даже если вы испытываете сильные чувства по какому-то поводу, чувствуете свою правоту (или *действительно* бываете правы!), движимы в данный момент тем или иным серьезным побуждением. Поскольку коммуникацию можно определить как социальную активность, в нее вовлечены не только вы, но и другие люди, и это по умолчанию означает, что коммуникация, по крайней мере частично, *никак не вертится вокруг вас*. Люди, осознающие эту истину и умеющие работать с ней, в конечном итоге добиваются больших успехов в коммуникации, чем те, кто упрямо твердит: «Я не виноват, что меня неправильно поняли!»

Быть мастером осознанной и продуманной коммуникации означает не провоцировать обид и непонимания, выглядеть в глазах окружающих человеком надежным и зрелым и в целом держаться подальше от неприятностей! Когда мы говорим, не подумав, это зачастую происходит потому, что мы не проявляем терпения, ведем себя как нарциссы общения (мы еще поговорим об этом), не умеем слушать, просто излишне возбуждаемся и заходим слишком далеко, высказывая свои суждения.

Не всем, что вы думаете и чувствуете, следует делиться вслух. Не все, что приходит вам в голову, требуется озвучивать. А чтобы решить, какими идеями следует делиться, задайте себе следующие вопросы.

### 1. *Хорошие ли у меня намерения?*

Будет ли то, что вы собираетесь сказать, нужно и полезно вам или кому-то еще? Будьте честны насчет собственных побудительных мотивов. Многие люди в ходе беседы ощущают потребность озвучить информацию, которая совершенно не к месту, просто затем, чтобы «погладить» свое эго и произвести впечатление. Будьте реалистами – подумайте, действительно ли то, что вы произносите, помогает продвинуться вперед и способствует общей цели разговора (то есть речь идет о ваших скрытых намерениях).

Кто-то сейчас произнесет нечто вроде «Не можешь сказать что-то хорошее, тогда вообще помалкивай». Но порой придется высказывать что-то не слишком приятное, особенно если вы отстаиваете свои границы или пытаетесь разрешить конфликт. И все же, высказывая жалобы или несогласия, следует исходить из намерения прояснить и уладить проблему, а не стыдить других и не искать виноватых. Вот почему мотивы имеют такое значение. Возможно, вам удастся обмануть собеседника, дав понять, что вами двигало исключительно беспокойство из-за возникшего недопонимания. Но, по крайней мере, будьте честны сами с собой – подумайте, не руководствовались ли вы иными, менее благородными мотивами, что-то говоря.

## 2. А это правда?

Мнения, взгляды и желания – это одно. Но задайте себе вопрос: что означает, если вы произносите заведомую ложь, и вам об этом хорошо известно? Ответ может показаться очевидным: надо над этим работать. Но часто мы лишь чуточку кривим душой, даже того не сознавая. Мы преувеличиваем, преуменьшаем, опускаем важную информацию или выдаем догадки за нечто определенное. Опять-таки все упирается в мотивы. Действительно ли мы честно и искренне говорим о чем-то – или пытаемся выдать себя за эксперта, на деле им не являясь?

Конечно, в парадигме нашего личного восприятия и опыта не существует безусловной правды или безусловной лжи – это только наш, уникальный опыт. Но будьте внимательны и никогда не ведите себя так, будто сам факт того, что *для вас* нечто является истиной, автоматически делает это истиной и для других. Здесь правдивость означает обладание вашим персональным видением и признание его; при этом нельзя переступать черту и вести себя так, будто между видением и истиной стоит знак равенства.

### 3. Не нарушаю ли я конфиденциальность?

Само собой разумеется, нельзя разглашать того, что вас просили держать в секрете. Сплетни – ужасная вещь, равно приносящая вред и тому, кто их распространяет, и тому, кто слушает, и тому, о ком они распускаются. Но вы можете предать доверие, даже если технически не вступаете на территорию сплетен. Задайте себе следующий вопрос: если бы человек, о котором вы разговариваете, в данный момент был здесь, ему было бы приятно слушать ваши слова?

### 4. Я поступаю тактично?

Нет, вы не обязаны всегда быть *добрым*. В жизни бывают ситуации, требующие взаимодействия, даже если человек, находящийся перед нами, нам не нравится и не заслуживает одобрения, но «доброта» – не то, что здесь требуется. Однако всегда нужно вести себя цивилизованно, вежливо и тактично. Нужно демонстрировать в отношении другого человека определенную степень уважения. Порой то, что вы намерены озвучить, может быть справедливым, необходимым, и вы имеете на это полное право – но все равно права на грубость вам не дано. В этом случае не забывайте, что соблюдение правил этикета и демонстрация хороших манер нужны не ради другого лица, а для того, чтобы уважать самого себя.

В качестве варианта можно прибегнуть к акрониму THINK (ДУМАЙ). Он означает True (правда), Helpful (польза), Inspiring (вдохновение), Necessary (необходимость) и Kind (доброта). Как мы уже видели, необязательно соблюдать все эти критерии сразу, но если то, что вы намерены высказать, соответствует только одному или двум из них, лучше промолчать или переформулировать свое сообщение.

Все это достижимо только в том случае, если вы делаете две важные вещи: **остановитесь и подумаете. Возьмите в привычку сначала делать паузу, а потом**

**говорить – хотя бы умственную паузу.** Даже нескольких секунд размышления будет достаточно (в глубине души мы всегда ощущаем, стоит что-то озвучивать или нет, даже не задаваясь означенными вопросами: просто нужно чуть-чуть сбавить темп и осознать это ощущение!). Если твердой уверенности нет, тогда стоит делать выбор в пользу молчания. Высказаться вы всегда успеете; но, как говорится, слово не воробей, вылетит – уже не поймаешь...

### ***О гигиене коммуникации***

Представим, что женщина говорит своему мужу: «Вынеси мусор, пожалуйста».

То же самое можно сказать и по-другому: «Ты не мог бы для разнообразия встать и вынести мусор?»

Наверное, вы сразу ощутили, какая коммуникация чистая, а какая чуток *грязновата*. Вот это «встать для разнообразия» добавляет некоторый агрессивно-обвиняющий привкус, который, в общем, к делу не относится, однако формирует отдельный, вспомогательный коммуникационный фрагмент. Делается это порой сознательно, порой нет. А вот чистая, неконфликтная коммуникация транслирует нужное сообщение без всяческих «отрицательных зарядов».

**Когда коммуникация начинает играть двойную роль, транслируя стыд, гнев, насмешку, чувство вины, манипулирование, ложь и прочее, она перестает быть чистой.** Предположим, муж слышит второй вариант просьбы и реагирует соответственно: «Сама вынеси». Жена (вполне справедливо) усматривает в такой реакции агрессию со стороны мужа и отвечает: «Почему ты мне грубишь? Я всего лишь вежливо попросила тебя вынести мусор!» Понятно, все это выливается в ссору – частично из-за того, что жена изначально, пусть и неосознанно, не соблюдала гигиену коммуникации. Вот муж и отреагировал на то, что и как она высказала!

Подобный вид коммуникации, хоть сознательно негигиеничный (хотя здесь задача немного проще), хоть неосознанно, можно назвать *антикоммуникацией*. Он порождает непонимание, оскорбленные чувства и барьеры между людьми. Не приходилось ли вам общаться с человеком, который вроде бы говорит и делает правильные вещи, и все равно у вас потом остаются неприятные ощущения? Может, вы, как говорится, «нутром чувствуете» или как-то иначе ощущаете неладное. Возможно, в глубине души вы осознаете, что вам лгут, вами манипулируют, тонко оскорбляют... в общем, велики шансы, что вы стали реципиентом какой-то негигиеничной коммуникации.

Возьмем другой пример. Жена говорит мужу: «Пожалуйста, вынеси мусор». Он слышит ее слова и интерпретирует их примерно следующим образом: «Ты лентяй и бездельник, я вынуждена говорить с тобой как с дитем малым!» И отвечает: «Сама вынеси». Здесь мы видим непонимание со стороны слушателя/воспринимающего. Муж слишком чувствителен, поэтому и допускает, чтобы его личные проблемы исказили транслируемое ему послание. Это еще один пример негигиеничной коммуникации.

По чьей бы вине путь взаимодействия ни оказался ухабистым, собеседника А или собеседника Б, действовали ли они сознательно или неосознанно, все равно ухудшают ситуацию оба. Хуже того, со временем мелкие ловушки и капканы начнут попадаться все чаще, порождая неприязнь и отрицательные эмоции, которым легче дать волю, чем погасить. Подобный токсичный осадок впоследствии станет пищей для крупных ссор или даже настоящего взрыва, так что лучше нарабатывать искусство коммуникации, практикуя своего рода «коммуникационную гигиену». Это устранил мелкие непонимания и конфликты прежде, чем они начнут разрастаться.

Вы поймете, есть ли после вашего общения с человеком некий осадок, если у кого-то из вас или у обоих возникнут следующие ощущения:

- тревога, нервозность или дискомфорт;
- желание защищаться или нападать;
- переживание из-за обмана, потеря доверия;
- расстроенные чувства или высокий накал эмоций.

«Грязный» осадок от общения может возникнуть случайно, а может намеренно. Если это случайность, задача в том, чтобы остановиться, сделать паузу и разобраться с тем, что происходит. Многие невинные просчеты становятся не такими уж невинными, если их сразу же не отработать. «Слушай, хочу с тобой кое о чем поговорить. Ты просила меня вынести мусор, и мне показалось, будто ты вроде как обвиняешь меня в том, что я ничего не делаю. Не знаю, прав я или нет; ты действительно это пыталась мне сказать?» Отрабатывая неясность, важно ни в коем случае не добавлять в историю «нечистого» языка!

Если же негигиеничная коммуникация была намеренной, тогда подход другой – надо уладить конфликт. «Ну, вообще-то, если честно, мне кажется, я немало всего делаю по дому». Суть в том, что коммуникация может быть гигиеничной даже в конфликтных условиях. Коль скоро в транслируемые послания *не* добавляется нового негатива, тогда разговор гигиеничен и, вполне возможно, окажется продуктивным.

Прежде всего пообещайте сами себе как можно чаще пользоваться гигиеничной лексикой. Постарайтесь следовать принципам прямоты, честности и уважительности; не опускайтесь до подковерных игр, пассивной агрессии и недомолвок. Это требует определенной степени осознанности, зрелости и дисциплины.

По мнению экспертов по гигиене коммуникации Мэтью Маккея, Патрика Фаннинга и Ким Палег, идеальный подход к коммуникации – это **«принять на себя ответственность за эффект, который произведут ваши слова»**. Кроме того,

это значит отвечать за свои слова даже, и в особенности, тогда, когда вы не полностью понимаете, что творите. Сделайте все возможное, чтобы сформировать пространство общения, где вы сможете честно и уважительно улаживать конфликты и споры. Откажитесь от слов, которые жалят хуже ос, колючей лексики и инсинуаций, которые ранят и задевают людей. И поступайте так вне зависимости от того, насколько сильны ваши собственные обиды и расстройств. Следуйте «десяти заповедям чистого языка», чтобы держаться в рамках и избавить себя и других от ненужных драм.

1. **Не используйте слова осуждения и «грузящие» термины** («свинарник», «бездельник»).
2. **Не используйте «глобальные» ярлыки**, то есть не допускайте широких обобщений или абсолютных утверждений (скажите «ты уже две недели не выносил мусор» вместо «ты неряха»: последнее определение касается человека *в целом*, а не просто его поведения).
3. **Не говорите «ты», обвиняя и осуждая**: «У меня стресс» звучит лучше, чем «Ты меня нервируешь».
4. **Не вспоминайте прошлого**: говорите о насущной проблеме, а кто старое помянет, тому глаз вон.
5. **Избегайте негативных сравнений** («Ты такой же лентяй, как и мой бывший»).
6. **Никогда не угрожайте, даже неявным образом** («Если ты не желаешь подняться с дивана и вынести мусор, я *тоже* перестану вообще что-то делать»). Контроль и манипуляция только усиливают оборонительные реакции.
7. **Разъясняйте свои чувства**, а не используйте их как оружие или лишнее очко в свою пользу

(«Ты совсем съехал с катушек сегодня утром! Почему ты вечно находишь повод меня оскорбить?»).

8. **Язык тела должен быть открытым, ненапряженным и восприимчивым.** Если потребуется, избегайте сложного разговора, пока не успокоитесь.
9. **Транслируйте законченные послания.** Незаконченные выглядят вырванными из контекста. В законченном послании должны быть наблюдения, мысли, ощущения и желания/потребности. Например: «Вижу, мусорное ведро опять переполнено (наблюдение). Значит, ты его долго не выносил (мысли). Знаешь, оттого, что это опять придется делать мне, хотя это твоя обязанность, я очень раздражаюсь. Мне правда хочется, чтобы ты выполнял свою часть домашних обязанностей, как мы договорились (желания/потребности)».
10. **Добивайтесь ясности.** Если чего-то хотите, попросите. Избегайте пассивной лексики, недомолвок или тонких намеков («Есть какая-то особая причина, по которой ты решил, что мы должны зарастать грязью, или...?») Говорите четко и напрямик.

## Выводы

- Неэффективная коммуникация – это результат несовпадения взглядов, подходов или навыков общения. Люди воспринимают информацию по-разному, однако чтобы избежать недопонимания, нужно взаимодействовать осознанно и пользоваться Лестницей умозаключений. Она покажет вам индивидуальный способ, посредством которого люди, опираясь на личный опыт, осмысливают значение сказанного: наблюдения → выбор данных → значение → предположения → выводы → убеждения → действия.

- Разногласия имеют место, когда люди находятся на разных ступенях Лестницы. Чтобы улучшить коммуникацию, посмотрите, на какой ступени находится человек и как лично для него работает его собственная Лестница умозаключений, а потом отработайте соответствующую последовательность, не виня и не стыдя собеседника.
- Мастера коммуникации намеренно формируют собственные фреймы общения и позиционируют свою линию рассуждений, используя специально выбранные слова, выражения и образы. Измените фрейм – и измените смыслы. Осознанно выстраивайте фрейм беседы и побуждайте собеседников использовать знакомые им концепты, чтобы повысить вероятность того, что они воспримут вашу позицию. Помните: реальность неизменна, а вот *значение* реальности динамично и подвержено переменам.
- Чанкинг – это способ группирования информации. Чанкинг вверх (укрупнение) – это комбинирование конкретных примеров в более общий и крупный абстрактный паттерн. Чанкинг вниз (разукрупнение) – это выведение умозаключений от общего к частному. Умело варьируя уровни детализации, вы поддерживаете плавное течение беседы: это лучше, чем полагаться исключительно на одну из моделей чанкинга.
- Ошибкой было бы думать, что аутентичность, выразительность и искренность – это уже более чем достаточно для эффективной коммуникации. Имеет значение и то, *как* мы выражаем свои мысли. Сознательно фильтруйте

## Глава 1. Основы коммуникации

свои слова: действительно ли они правдивы, полезны, добры и вдохновляюще воздействуют на собеседника?

- Берите ответственность за то, что произносите, и практикуйте гигиену коммуникации, то есть избегайте тайных скрытых смыслов.