

Глава 3

Третья стратегия успеха

Воспользуйтесь силой восприятия

*Пусть у тебя будет чудесная идея,
а ты не сможешь никого ею заинтересовать.*

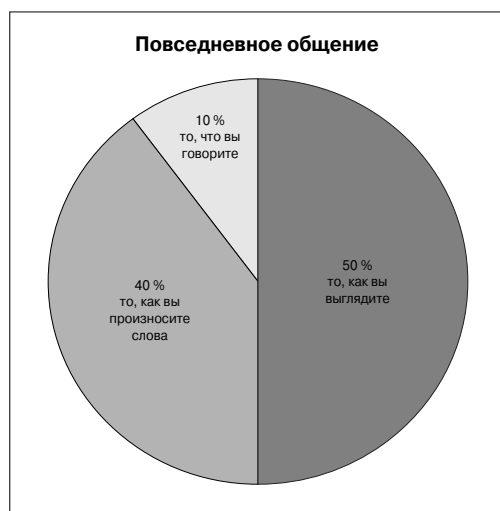
Древнекитайское проклятие

Во время кампании 2004 года по выборам президента находящийся у власти Джордж У. Буш и полный надежд Джон Керри в серии дебатов шли “ноздря в ноздю”. Большинство зрителей этих теледебатов сошлись во мнении, что первый раунд Буш проиграл. Он казался нетерпеливым, зажатым и склонным к недостойным выпадам против оппонента. Керри же держался прямо, контролировал жесты и давал четкие, конкретные ответы на все вопросы. Короче говоря, Керри *выглядел и говорил, как президент*. Победа в дебатах на самом деле никак не была связана с *сутью* выступления каждого из участников — прямая связь существовала с тем, *как именно* проводились эти выступления. После некоторых консультаций со специалистами Буш вернулся к следующему выпуску дебатов совсем другим человеком. Он лучше контролировал свою невербальную информацию — нервная улыбка, закусывание губ и нетерпеливое постукивание пальцами исчезли. Слова он произносил с меньшим колебанием и заметным акцентом на самых важных моментах. И, как мы все теперь знаем, именно Буш победил на выборах.

Во всем этом скрыт еще один фактор, по которому отличаются между собой люди с одинаковой квалификацией, — это *сила восприятия*.

Вид и звучание успеха зачастую слишком сложно определить, но, встретившись с ними, вы сразу же их узнаете. В чем

вы одеты, где вы сидите на совещании, как входите в комнату, какими предложениями говорите, с какой громкостью произносите слова, какими жестами пользуетесь, — все это помогает окружающим оценить вас с точки зрения уверенности и профессионализма. Благодаря таким отличиям становится понятно, насколько важную роль для игроков на корпоративной арене играют имидж и общение. Том Хеншел, президент расположенной в Калифорнии компании Essential Communications, которая помогает профессионалам развить в себе навыки вербального и невербального общения, выяснил, что в повседневном общении впечатление, которое у нас складывается о других, в значительной степени основывается на том, как *выглядит и говорит* человек. На приведенном ниже рисунке видно, что на самом деле целых 90 процентов этого впечатления складывается благодаря факторам, напрямую не связанным с тем, в чем заключается суть беседы.



Прежде чем читать дальше, проверьте, с какими из нижеперечисленных высказываний вы согласны. Этот перечень может вам оценить, насколько вы осознаете важность своего имиджа и манеры общения.

- ___ Я знаю, что имидж важен, поэтому обращаю особое внимание на свою одежду, чтобы соответствовать занимаемой должности.
- ___ Я думаю, прежде чем что-то сказать, и стараюсь выразиться четко и ясно .
- ___ Я обращаю особое внимание на внешность: прическу, маникюр, кожу, косметику (для женщин), растительность на лице (для мужчин), руки, зубы и т.д.
- ___ Моя обувь всегда начищена до блеска.
- ___ Своими жестами я выражаю уверенность и самообладание.
- ___ Мой вес отличается от нормы не более чем на пятнадцать фунтов.
- ___ С утра я всегда наглаживаю одежду.
- ___ Я знаю, какие цвета мне идут, и умею этим пользоваться.
- ___ Я привык выступать перед большой группой людей.
- ___ Под давлением я, как правило, сохраняю самообладание.
- ___ Для моего дыхания и тела не характерны неприятные запахи.
- ___ У меня нет явно выраженного акцента, из-за которого слушателям было бы сложно понять суть моих высказываний.

Имидж

Исследования показывают, что привлекательные люди зарабатывают на 5–10 процентов больше, чем люди со средней внешностью, привлекательные студенты получают больше внимания со стороны преподавателей и лучшие оценки, а симпатичные пациенты могут рассчитывать на более качественное медицинское обслуживание. Но не волнуйтесь, если вы не кинозвезда или совсем не похожи на топ-модель. Привлекательность не ограничивается только физической внешностью, и многие из нас могут добиться намного большего, чем есть на самом деле, используя то, чем нас наделила природа. Хотя имидж включает в себя физические характерис-

тики, с некоторыми из которых мы просто ничего не можем поделать, он подразумевает то, как мы преподносим себя, что одеваем, как ухаживаем за собой, внешнее выражение нашего мироощущения, а также язык тела. К счастью, всему этому можно научиться и заставить работать в свою пользу — начиная с того, как вы одеваетесь.

Непреклонное правило в бизнесе гласит: вы должны одеваться не для той работы, которая у вас *есть*, а скорее для той, которую *хотите* получить. Посмотрите на сотрудников своей организации и заметьте, в чем ходят люди, стоящие выше вас по служебной лестнице на одну ступеньку. Если вы работаете на производстве, возможно, придется посмотреть на несколько ступеней вверх. Именно так вы лучше всего поймете, как нужно выглядеть, приходя на работу. Хотя вам это может совершенно не понравиться, но частично доверие к вам определяется тем, насколько опрятно, свежо, ухожено и в соответствии с профессией вы одеты.

Могу рассказать о том, как с детства постоянно слышала от мамы, что, прежде чем выйти на улицу, нужно погладить одежду и дважды посмотреться в зеркало. Она говорила, что никогда не знаешь, с кем сегодня встретишься (и не дай Бог по моей внешности сделают вывод, что я плохо воспитана!). У нас всегда возникали споры по поводу того, что важнее — внутренняя или внешняя сторона. Подобно многим подросткам, я хотела, чтобы меня знали благодаря тому, что я собой представляю, а не тому, что на мне одето. Сегодня многие взрослые продолжают придерживаться такого подросткового убеждения. Они полагают, что внутренний мир обязательно перевесит внешнюю сторону. Но теперь я поняла, насколько моя мама была права. Нас в первую очередь судят по одежке, а уж затем — по тому, что мы собой можем представлять, — если нам вообще выпадет шанс получить от человека этот второй, более пристальный взгляд. Очень часто такой возможности больше не бывает, потому что с первого взгляда нас просто списывают со счетов.

С появлением стиля, который сегодня получил название “небрежный деловой”, стало намного сложнее понять, что

приемлемо, а что нет. Это особенно справедливо для женщин. Если у мужчин есть более-менее понятная официальная (костюм с галстуком) и неофициальная (джинсы и рубашка для поло на трех пуговицах) деловая одежда, то для женщин такие варианты не подходят. Молодым сотрудникам, наверное, будет очень сложно представить, что всего лет десять назад брюки на работе стали привычными и для женщин. Памятуя о том, что я обучаю людей выделяться среди других с тем, чтобы добиваться поставленных задач в развитии карьеры, я бы посоветовала вам *всегда одеваться немного лучше, чем окружающие*. Это не очень дорого и не означает, что вы должны носить костюм-тройку или дизайнерское платье, если в вашей организации нормой считаются джинсы и футболки. Я лишь хочу сказать, что можно поменять эти джинсы на слаксы более хорошего качества, а футболку заменить обычным кашемировым свитером. Точно так же, если вы хотите своей одеждой произвести впечатление, то не стоит выбирать тапочки, сандалии, топы с открытым животом, обтягивающую одежду, не нужен заметный пирсинг на теле (за исключением одной или двух пар сережек), а также не подойдет любая одежда с дырками.

Эта тема возникла в ходе обычной беседы с моей подругой, которая работает старшей медсестрой в одной из больниц неподалеку от Лос-Анджелеса. Я заметила, что профессионализм медсестер, похоже, упал с тех пор, как было отменено обязательное требование к медперсоналу носить униформу. Подруга ответила мне, и я не могла с ней не согласиться, что новое поколение сотрудников не так-то просто заставить придерживаться определенных правил в одежде. Более того, она бы лучше приняла на работу квалифицированного и компетентного человека, чем того, кто просто готов надеть белый халат. Но ответ не так прост. То, как нас воспринимают окружающие, всегда влияет на нас. И своим клиентам я часто говорю: *восприятие — это реальность*.

Люди сделают предположения о нашей компетентности, исходя из того, как мы выглядим. Если медсестра, одетая в джинсы и помятую блузку, подойдет к моей кровати, я, скорее всего,

сразу же подумаю, что она менее компетентна, чем та, на которой надет накрахмаленный белый халат. Справедливо ли такое восприятие? Действительно ли одна медсестра компетентнее другой? Конечно же, нет. Ваш имидж важен, когда вы только появляетесь в двери. Как и в случае со всеми другими советами тренера, которые вы найдете в этой книге, здесь главное понять, что волноваться о своем имидже бессмысленно, если кроме этого вы ничего не сможете предложить, т.е. будете не в состоянии работать качественно и эффективно. Но все же будет намного разумнее вступать в общение, будь то между медсестрой и пациентом, интервьюером и кандидатом или продавцом и покупателем, если с точки зрения внешнего вида вы находитесь на высоте. Вспомните старую мудрость: *продается не отбивная, а шипение.*

Здесь я могу привести пример из реальной жизни. Джордж работал старшим бухгалтером в небольшом подразделении крупного производителя одежды. Он вырос в шахтерском городке в Пенсильвании. Его родители были рабочими, а в семье кроме него росли еще семеро детей. Отец Джорджа занимал должность уполномоченного профсоюза. Всегда слишком маленький для своего возраста, Джордж вырос, зная, как постоять за себя кулаками и словом. Его можно было бы назвать противоречивым. В колледже он учился по ночам, а днем работал на угольной шахте, чтобы поддержать свою семью.

Джордж обычно приходил на работу небрежно одетым — в свободные брюки и рубашку с короткими рукавами, — несомненно, это было на ступеньку выше, чем то, как он одевался во времена работы на шахте. Его любимой обувью была пара поношенных черных мокасин на мягкой подошве — т.е. что не нужно натирать до блеска (что он, очевидно, никогда и не пытался сделать). Его седые волосы были жесткими и часто не расчесанными. С точки зрения интеллекта мужчина был очень умен. Без сомнения, он был самым технически образованным менеджером в своем подразделении, но это был человек, привыкший бунтовать. Казалось, ему не было дела до того, как одеваются другие, ему не нужно было походить на

них, и его не волновало, что они думают о нем. Главное — он знал, что хорошо разбирается в своем деле.

Но когда на завод приехало начальство из главного офиса, они не обращали внимания на высказывания Джорджа на совещаниях и игнорировали его ценные предложения по поводу улучшения результатов. Что бы он ни сказал или как бы он это ни говорил, люди никак не желали воспринимать его всерьез. Джордж пришел в отчаянье, он стал раздражительным и часто срывался на окружающих. Он знал, что его предложения имеют смысл, но не мог никого заставить прислушаться к ним.

Однажды после визита в главный офис Джордж появился на работе в темно-синем костюме, красном галстуке, начищенных до блеска черных кожаных туфлях и с аккуратной прической. Он выглядел на десять лет моложе и вполне соответствовал образу руководителя, которым на самом деле являлся. Интересно было наблюдать за тем, как теперь к нему обращались сотрудники. Хотя в основе своей Джордж остался тем же человеком, окружающие относились к нему с большим уважением и почтением. Вскоре изменились и поступки Джорджа. Если в прошлом он всегда был немного дерзким и не лез за словом в карман, то теперь он тщательнее взвешивал слова и старался не задеть чьих-либо чувств. Своим видом он придавал новый смысл изречению: *одежда делает человека*. За два года Джорджа перевели из этого небольшого подразделения в бухгалтерию главного офиса. Через пять лет он стал вице-президентом одного из новейших подразделений компании.

Джордж — прекрасный пример человека, который прекратил вредить своей карьере, слишком уж полагаясь на две и самые сильные свои стороны — профессиональные знания и прочную независимость. Неизвестно, кто или что заставило его изменить стиль одежды, а в конечном счете — и все поведение, но такие перемены помогли Джорджу успешно развивать карьеру. Точно так же как коллеги оценивали Джорджа, люди оценивают нас по тому, как мы выглядим. Мы еще не успели сказать ни слова, а у окружающих уже сформировалось о нас определенное представление, основанное на том, как мы одеты и как препод-

носим себя. Первое впечатление появляется за тридцать секунд, поэтому лучше постараться сделать его как можно более благоприятным — от этого может зависеть отношение к вам человека, а значит, дальнейшее развитие вашей карьеры.

Исключения из правила успешной одежды

Есть одна известная и очень уважаемая компания, которая предпочитает не слишком мелькать в прессе и которой я предоставляю консультационные услуги уже более двадцати лет. За это время я завоевала доверие к себе, и люди, как правило, прислушивались к моим советам. Но когда речь заходила о том, какая одежда будет успешной в условиях их корпоративной культуры (по сути, это был тот же совет, который вы только что прочли в предыдущем разделе), я всегда терялась. Мне приводили в пример одну женщину, назовем ее Лиз, которая просто не подходила под устойчивую модель. Будучи начальником отдела кадров, она была знакома со многими сотрудниками и регулярно общалась с ними. Более того, я и сама регулярно беседовала с Лиз — именно она, как правило, направляла ко мне сотрудников на обучение. Поэтому я знала, что одежда Лиз не соответствует консервативному дресс-коду, принятому в этой компании. Ей нравились очень узкие и короткие юбки вместе с туфлями с открытыми пальцами, а также яркий макияж, из-за чего она выглядела, как бы это помягче сказать, как женщина легкого поведения. Но несмотря ни на что, благодаря своим профессиональным навыкам и способностям Лиз добилась уважения со стороны руководства и пользовалась довольно большим влиянием. Если в тот момент, когда я давала советы относительно правильного стиля в одежде, при мне вспоминали о Лиз, то я всегда замечала, что она — исключение из правила, а большинство людей ничего не смогут добиться ни в этой, ни в любой другой компании, имея подобный внешний вид.

После того как я проработала в этой компании, а значит, и вместе с Лиз, около пятнадцати лет, однажды она позвонила мне и сказала: «Лоис, у меня есть еще один кандидат для рабо-

ты с вами. На этот раз это буду я”. Я выслушала те отзывы, которые она получила о своей внешности, — и эти мнения оказались основной причиной, по которой ей не давали повышения, на что она давно рассчитывала. Для того чтобы одежда смогла угнаться за Лиз, понадобилось много лет, но в полной мере это так и не удалось. Кто знает, насколько быстрее ей бы удалось добиться успехов в карьере, если бы она раньше услышала подобные отзывы о своей внешности?

Если вы думаете, что это неправильно или что лично вы так не судите о людях, задумайтесь-ка получше. Мы все виновны в одном и том же. Разве не бывало так, что в универмаге вы подходите к особенно хорошо одетому человеку и обращаетесь за помощью, а в ответ слышите, что он здесь не работает? Или разве вы не делали выводов относительно того, насколько умен человек, исходя из его внешности, а в результате жестоко разочаровывались? Кто из нас, увидев ученого и писателя Стивена Хокинга (Stephen Hawking), — а у него обезображено тело, и из-за болезни он прикован к инвалидному креслу, — подумал бы, что это один из умнейших людей на планете? Это то же сложное явление, с которым сталкиваются многие люди с явной инвалидностью. Но феноменальных интеллектуальных способностей Хоукинга с лихвой достаточно, чтобы компенсировать его внешний вид. У большинства из нас нет его экстраординарных талантов, а предположения делаются на основе слишком незначительного количества информации. Вот почему так важно уравновешивать имидж с тем, что на самом деле скрывается за ним, чтобы в результате первое впечатление было хотя бы нейтральным, а еще лучше — положительным.

Когда лучше меньше, да лучше

Можно ли обращать слишком много внимания на внешность или выглядеть слишком хорошо? *Да!* По шкале от одного до десяти, если один обозначает неряшливость, а десять — роскошь, вы должны выглядеть на семь-восемь баллов. Сборы на работу — это не то же самое, что подготовка к свиданию.

У женщин с этим вопросом обычно возникает намного больше проблем, чем у мужчин, хотя я встречала и чрезвычайно красивых мужчин, испытывающих такие же трудности.

Между хорошим и провокационным внешним видом существует очень тонкая грань. Одеколоном или духами нужно пользоваться в минимальных количествах. Драгоценности должны дополнять костюм. Хотя модные журналы могут диктовать модели брюк, длину юбок или броские цвета, в большинстве случаев лучше проявить осторожность, нежели потом пожалеть (исключение могут составить лишь модный бизнес и индустрия развлечений). Выберите золотую середину. Одна женщина-руководитель говорит, что, закончив утром свой туалет, она становится спиной к зеркалу, а затем резко поворачивается. Если какая-то деталь бросается в глаза, то от нее нужно избавиться.

И женщины и мужчины, которых природа наградила яркой внешностью, испытывают те же проблемы. Как к тем, так и к другим можно относиться как к типичным “блондинкам”. Джеффа, одного бизнесмена, с которым я занималась, можно было назвать сногшибательно красивым. У него был загар Джорджа Гамильтона, светлые волосы, подтянутая фигура и врожденный лоск. Он легко бы сошел за модель. Во время курсов Джефф рассказал, что подростком был типичным толстым слабаком. Благодаря многолетней работе над собой и особому вниманию к своей внешности он превратился в Адониса. Джефф признавал, что одержим своей внешностью и ни за что не выходит из дома, не удостоверившись, что является воплощением совершенства.

Хорошая внешность Джеффа и врожденный ум помогли ему сделать карьеру торгового представителя фармацевтической фирмы. Но его проблема состояла в том, что люди не воспринимали его всерьез. Они не могли забыть о его внешности. Коллеги в его присутствии чувствовали себя несколько ущербными и всячески мешали ему, скрывая полезную информацию и не давая возможности проявить себя на торговых конференциях. Защитным механизмом Джеффа для преодоления этой травмы из детства стало стремление добиваться своего. Таким

образом, все мои усилия во время курсов были направлены на то, чтобы Джефф наконец почувствовал себя взрослым и забыл о боли, испытанной в детстве. Вместе с тем я поделилась с ним некоторыми советами, как приуменьшить значение своей внешности, чтобы это сразу изменило отношение к нему окружающих. Для этого ему стоило приобрести пару очков, вместо ярких, бросающихся в глаза галстуков носить простые и недорогие вещи, слегка отрастить волосы и вместо посещения маникюрного кабинета самостоятельно ухаживать за ногтями.

Для Джеффа это оказалось непросто, но его стремление сохранить свою конкурентоспособность в профессиональной сфере придало ему храбрости изменить свой вид. За перемены во внешности Джефф последовали и перемены в характере — ему больше не нужно было оставаться перфекционистом в других сферах. Теперь он не так тщательно подбирал слова и чаще поступал так, как другие люди. Всего за несколько месяцев Джефф почувствовал, что люди реагируют на его посылы, и его отношения с коллегами начали улучшаться. Но что еще важнее — Джефф сам чувствовал себя намного лучше.

Подобно многим другим участникам курсов, Джефф боялся, что потеряет себя, если сделает что-то по-новому. Но на самом деле обучение или самообучение призвано заставить вас выйти из своего панциря и вернуться на игровое поле. Суть не в том, чтобы положить конец привычному поведению, а скорее в том, чтобы отказаться от тех моделей поведения, которые загоняют вас в непродуктивные рамки. Главное — развивать дополнительные навыки и модели поведения.

И еще несколько советов для миниатюрных и моложавых женщин

Ко мне часто подходят миниатюрные женщины, которые спрашивают, как сделать так, чтобы их воспринимали всерьез, а не относились к ним, как к маленьким девочкам. Особенно серьезна эта проблема для азиаток, которые обычно меньше среднестатистических американок. Конечно, похожая проб-

лема может возникнуть и у мужчин невысокого роста, но у меня в практике еще не было случая, чтобы мужчина обратился за помощью в подобном деле. Итак, ребята, если в данном разделе вы найдете для себя какие-то подходящие подсказки, это останется только между нами.

Миниатюрность не должна стать помехой на пути к успеху. Борец за гражданские права Роза Паркс, телеведущая Кэти Коурик и бывший госсекретарь Мэдлин Олбрайт — все это чудесные примеры маленьких женщин, но больших личностей. Я присутствовала на мероприятии в честь Барбары Уолтерс и оказалась рядом с ней в холле гостиницы. Меня поразило, какая это маленькая женщина. Вот еще один пример миниатюрной женщины, создавшей себе фантастический образ.

Если вы — маленькая, моложавая женщина и хотите развить свою личность, воспользуйтесь такими советами.

- Пользуйтесь косметикой. Без нее вы будете казаться моложе.
- Выбирайте одежду темных цветов, шейте ее по индивидуальному заказу. Откажитесь от длинных юбок, широких блузок и пастельных цветов. Они только еще больше усилят впечатление “маленькой девочки”.
- Носите обувь только на каблуках. Это не обязательно должны быть очень высокие и неудобные шпильки, но дополнительное увеличение роста никак вам не повредит.
- Носите очки, с их помощью вы добавите себе несколько лет.
- Старайтесь не улыбаться без дела. Многие миниатюрные и моложавые женщины неосознанно стремятся улыбаться, чтобы разоружить или очаровать окружающих. Но это отдается по ним рикошетом, если они пытаются доказать свой статус в качестве эксперта или профессионала, которого нужно воспринимать всерьез.
- Если обычно вы говорите тихо, старайтесь произносить слова громче. В результате вы сможете привлечь внимание людей.

- Если позволяет ситуация, высказывайтесь стоя, когда все остальные сидят. Это можно сделать естественно, если подойти к доске или схеме, чтобы отметить ключевые мысли своего выступления.
- Не прикасайтесь к волосам, не красьте губы на людях и не держите еду в столе. Все эти детали только лишний раз подчеркнут вашу женственность и молоджавость.

Что о вас говорят ваши жесты

Еще одна составляющая имиджа — язык тела. Австралийцы Барбара и Алан Пиз написали книгу, которую я настоятельно рекомендую прочесть: *The Definite Book of Body Language*. В этой книге мне особенно нравится то, что она не только помогает разобраться в невербальных посланиях окружающих, но и использовать язык собственного тела, чтобы общаться намного эффективнее. Поскольку авторы очень тщательно изучили этот вопрос, я даже не буду пытаться изобретать велосипед и вдаваться в подробности. Лучше отмечу три самых важных аспекта, о которых вы всегда должны помнить: лицо, руки и поза. Все вместе они могут во весь голос кричать, что вы чего-то боитесь и чувствуете себя неуверенно или же, наоборот, полны решимости и веры в себя.

Бывший госсекретарь Колин Пауэлл — наглядный пример человека, который успешно соединяет все эти три фактора. Наблюдая за ним во время интервью, я всегда удивляюсь, насколько комфортно он себя чувствует в любой ситуации, в разговоре с ведущим и в восприятии мира в целом. Проанализировав, каким образом у меня возникает такое ощущение, я поняла, что все сводится к тому, как он выглядит и говорит (на второй составляющей я остановлюсь чуть позже в этой главе). Эти же факторы в свою очередь зависят от выражения лица, жестов рук и всей позы. Сидя, Пауэлл обычно свободно держит руки на коленях, делает ими нужные жесты, после чего снова возвращает в прежнее положение. Если понаблюдать за тем, как он дает интервью, вы заметите, что

он делает это бесчисленное количество раз и тем самым добивается впечатления уверенного в себе профессионала. Сравните с этим человека, который вертит в руках ручку, впивается руками в подлокотники или нервно постукивает пальцами. Впечатление в таком случае совершенно иное.

Когда Пауэлл слушает вопрос ведущего, его глаза неотрывно смотрят на журналиста, он кивает, выражая понимание, и сидит прямо, но не застыв. Если звучат очень сложные вопросы, Пауэлл никак не меняет своего поведения, не показывает дискомфорта или раздражения. Он улыбается в нужных местах и не смеется, когда говорит о серьезных вещах. Неважно, специально он этому учился или так получается у него само собой. Главное — Пауэлл является воплощением уверенного в себе человека, которому легко дается общение с другими людьми.

Улыбка — это особая проблема для женщин и людей определенных культур. Во время семинара по навыкам лидерства для женщин одна миниатюрная женщина, работавшая инженером в крупной авиакомпании, заявила, что ее никогда никто не воспринимал всерьез, причем сказала это с широкой улыбкой. Все присутствующие рассмеялись, потому что сразу же поняли, в чем проблема. С помощью улыбки нужно сообщать о счастье, она уместна для шутки, но не для серьезной беседы. Улыбнувшись, эта женщина совершенно лишила свои слова всей серьезности. К сожалению, женщины часто используют улыбку как средство смягчить свои слова и не показаться слишком суровыми. Но большинство могли бы улыбаться меньше, тщательнее выбирать время для улыбок и не прибегать к ним в попытке избежать критики.

Как правило, женщинам легче выражать эмоции, чем мужчинам. По природе и воспитанию у женщин имеется широкий выбор эмоций, которыми они активно пользуются, — а подчас и слишком активно, что может повредить их репутации профессионалов. С другой стороны, мужчины склонны быть более сдержанными и ограничивают набор средств для выражения чувств.

Парадоксально, но улыбкой можно воспользоваться как незаменимым инструментом и для мужчин, и для женщин.

Благодаря ей у вас сразу же возрастают шансы понравиться окружающим. Если, чувствуя себя неуютно или опасаясь чего-то, вы склонны улыбаться, помните, что улыбка зачастую оказывает прямо противоположное воздействие, поэтому будьте внимательны. Не так давно я работала с мужчиной, которому сказали, что интенсивность его речи очень часто сбивала коллег с толку. Это был высокий, напористый, умный и всегда целеустремленный человек, но люди его боялись и не отвечали, когда он пытался узнать их мнение. Я знала, что недавно он стал отцом, поэтому воспользовалась этой информацией, чтобы донести до него свою мысль.

После моего вопроса, как он разговаривает с ребенком, на лице мужчины появилась широкая улыбка, и эта мягкость просто растопила мое сердце. Когда я предложила ему в разговоре с коллегами думать о своем ребенке, он посмотрел на меня недоверчиво. Конечно же, я не могу говорить такое серьезно. Он думал, что люди сочтут его слишком мягким, но это было совершенно не так. Такая небольшая перемена в выражении лица затмевала все остальные его характеристики. Вот еще один пример, как расширение своего запаса навыков, а не отказ от каких-либо умений, может найти именно ту точку равновесия, которой не хватало. После произошедшей в этом мужчине перемены, а также благодаря еще нескольким моим подсказкам люди стали ощущать, что с ним теперь намного проще общаться.

Поза — это еще одно средство выразить свою самооценку. Сколько раз вы замечали, как кто-то из присутствующих на совещании низко опускается на стуле или наваливается на стол, опираясь на локти? Вспомните также о женщинах, которые при ходьбе немного сутулятся, чтобы не показаться слишком высокими. Хотя я не утверждаю, что нужно держаться абсолютно прямо, но хорошая осанка как будто говорит окружающим: *“Я человек, с которым можно посоревноваться”*. Поза, которую вы принимаете, усиливает ощущение доверия и надежности еще до того, как вы скажете хоть слово.

Напоследок еще один совет относительно внешности. Выступая перед большой аудиторией или знакомясь с кем-то,

люди часто ощущают себя неловко, потому что не знают, куда деть руки. Они засовывают их в карманы, держат перед собой наподобие фигового листка или сцепляют за спиной — и при этом ни одно положение не является абсолютно удобным. Когда в следующий раз вы окажетесь в такой ситуации, постарайтесь слегка переплести пальцы рук на той же высоте, на которой вы бы держали стакан на вечеринке. Точно так же, делая какие-то жесты перед людьми, вы должны держать руки на той же высоте и не раздвигать их шире, чем если бы вы держали баскетбольную корзину. Исключение составляют те случаи, когда вы стоите перед большой группой людей, где нужны более выраженные жесты, которые в то же время не будут отвлекать от смысла сказанного.

Общение

В словаре делового человека сравнительно недавно появилось новое выражение: *он принял тот же яд*. Эта фраза означает, что человек полностью проникся новейшими идеями очередного светила в вопросах менеджмента или руководителя старшего звена. Истоки этого выражения лежат в жутких событиях в Джонстауне, Гайана, где более девятьсот членов секты Народного храма последовали за своим лидером Джимом Джонсом и выпили яд. Вы никогда не задумывались, почему такие ничтожные люди, как Джонс, Адольф Гитлер, Слободан Милошевич и Саддам Хусейн, заставляли людей по мановению руки совершать бездумные поступки? На первый взгляд может показаться, что для этого они использовали свою власть. Но на самом деле это не совсем так. Очень многие люди, находящиеся у власти, не в состоянии произвести никакого впечатления на своих подчиненных. Влиятельные люди имеют одну общую черту — они умеют уверенно, ясно и убедительно излагать свои идеи. Манера говорить формирует впечатление у слушателя, причем, возможно, именно манера оказывается намного важнее самих слов.

Общение состоит из нескольких компонентов: произношение или диалект, образ мыслей, выраженный в речи, и непос-

редственно звучание этой речи. Каждый элемент имеет значение при создании впечатления знающего и заслуживающего доверия человека. Вспомните ту секторную диаграмму, которую мы рассматривали в начале главы: 50 процентов впечатления, которое складывается о вас у окружающих, основано на вашей внешности, а 40 — на речи. И только 10 процентов зависит от того, что вы на самом деле говорите.

Акцент и диалекты

Вопрос об акценте и диалектах стоит довольно остро, его обязательно нужно затронуть в связи с тем, что мы — нация, пополнявшаяся за счет приезжих из других стран. Хотя некоторым может показаться, что говорить на эту тему в нашей книге не стоит, но у хорошего тренера всегда будет достаточно мужества, чтобы коснуться запретного вопроса. Поэтому я бы сочла это непростительным недосмотром со своей стороны, если бы не коснулась темы акцента и диалектов только потому, что кое-кому из читателей это может показаться недопустимым. Моя работа заключается в том, чтобы правдиво говорить о реальной жизни, а ваша задача — решить, как дальше поступать с этой информацией.

По мере того как в прямом и переносном смысле меняется общество, определенные изменения претерпевают и те ожидания, которые существуют у нас относительно того, как должны выглядеть и говорить люди в одном микрокосме под названием “работа”. Если бы до наших дней сохранился стереотип, существовавший пятьдесят лет назад, то в компаниях по-прежнему работали бы преимущественно белые мужчины. Так же, если мы будем придерживать стереотипа о том, как нужно *говорить* на работе, то все работники компаний будут говорить, как дикторы телевидения, которых принимают на работу частично именно за их способность разговаривать без акцента. Цель нашей беседы — не способствовать укреплению однородности, а понять, как четко выраженный акцент или диалект может навредить успешному развитию карьеры.

Будучи еврейкой, я очень хорошо понимаю, что так называемые оправданные ожидания на работе на самом деле могут оказаться замаскированными предубеждениями и дискриминацией. Кроме того, я знаю, что должна постоянно прилагать усилия, чтобы не только проявить свою индивидуальность, но еще и быть услышанной и увиденной в самом благоприятном свете, что помогло бы мне достичь поставленных целей в профессии. Я бы ни за что не надела голубые джинсы на встречу с клиентом и во время разговора с ним никогда бы не употребляла слова на идиш, на котором говорила в детстве. С другой стороны, даже если это каким-либо образом может повредить моей карьере, я бы не колеблясь отказалась принять приглашение в частный клуб, в который не допускаются женщины или люди не белой расы. Самое главное — максимально увеличить свои шансы на успех, играя по корпоративным правилам в общепринятых рамках, при этом *не поступаясь своими принципами или этическими стандартами*. Не думаю, что разговор о влиянии акцента на успехи в работе относится к данной категории.

Можно найти массу примеров, когда человек добивался огромных успехов, несмотря на ярко выраженный акцент. По мере того как в США появляется все больше многонациональных фирм, количество таких людей постоянно растет, а одновременно с этим все привыкают терпимее относиться к особенностям произношения таких новичков. Я всего лишь хочу попросить вас задуматься над тем, какое впечатление на окружающих производит ваш акцент. Легко ли вас понять? Используйте ли вы фразы или жаргонные слова, принятые в вашей местности, но не слишком популярные среди ваших коллег? Не страдает ли ваша самооценка из-за наличия у вас определенного акцента, если вам приходится выступать перед большой группой людей? Не возникает ли у вас ощущения, что вам не хватает словарного запаса для поддержания оживленной беседы?

Если вы ответите положительно на любой из этих вопросов или если вам кажется, что ваша манера говорить мешает вашей карьере, возможно, вы захотите каким-либо образом решить эту проблему. В большинстве крупных городов рабо-

тают школы по постановке речи и курсы ораторского мастерства. И наоборот, если вам кажется, что воздерживаться от использования определенного жаргона — это уж слишком, то и не делайте этого. Подобно всем другим рекомендациям, содержащимся в данной книге, это лишь еще один фактор, на который нужно обратить внимание, чтобы и дальше успешно развивать свою карьеру.

Генри был уже на грани того, чтобы поставить крест на своей карьере, но никак не мог понять, почему так происходит. Не понимала этого и его руководитель. Она пригласила меня поработать с Генри, сказав, что его карьера под угрозой, несмотря на то, что Генри был хорошим, усердным работником. Руководители европейской компании по доставке, в которой он работал, начали требовать, чтобы Генри не приглашали на определенные совещания, особенно на те, на которых присутствовали клиенты. Как бы сильно руководитель не старалась выяснить, в чем же суть проблемы, ей никто не спешил ничего объяснять.

С Генри мы встретились в его кабинете на Майами-Бич. Когда секретарь провела меня к нему в офис, Генри встал и протянул руку для приветствия. Он был хорошо одет, аккуратно причесан и приятно улыбался. Пока все шло хорошо. Но как только он начал говорить, сразу же возникла масса проблем: Генри говорил с заметным кубинским акцентом. Кроме того, он предпочитал длинные, сложные предложения, поэтому его было нелегко понять или проследить за его мыслью. Несколько раз в ходе беседы мне приходилось приостанавливать его или кое-что переспрашивать.

После этого мы перешли в расположенный по соседству ресторан, чтобы перекусить. Оказалось, что Генри там знают, многие поздоровались с ним взмахом руки. “Вот еще одно очко в его пользу”, — заметила я себе. Он умел завязывать отношения. За ленчем Генри рассказывал о своей карьере, о том, как всего добился, о предполагаемых причинах его проблем и о том, что теперь он работает еще усерднее, чтобы исправить ситуацию. Наблюдая за его поведением, я начала кое-что понимать. Прежде всего он заткнул салфетку себе за воротник,

после чего разломил хрустящую булочку и намазал ее маслом еще до того, как нам принесли хлеб. При этом на столе возник ужасный беспорядок. За едой он говорил с набитым ртом, не задумываясь о том, как это может смотреться со стороны. Один раз он достал ручку и прямо на салфетке нарисовал диаграмму, чтобы разъяснить мне какую-то мысль.

В течение нескольких занятий я лучше узнала Генри. Он родился в бедной семье, эмигрировавшей с Кубы в 1950-х годах. Его родители мечтали дать ему образование и работали не покладая рук, чтобы их сын смог поступить в колледж. В своей семье Генри был суперзвездой, единственным человеком, сделавшим блестящую карьеру. Он в свою очередь тоже усердно работал, чтобы добиться такого положения и оправдать все усилия и надежды своих родителей. Он искренне верил в то, что решение всех его проблем — еще более усердная работа и дальнейший прогресс.

Между занятиями я встретила начальницу Генри, чтобы выяснить, действительно ли с производительностью его труда все было в порядке. Она подтвердила мои подозрения — Генри всегда был готов работать сверхурочно, добываясь того, что от него ожидают, и даже больше. Тогда я спросила, почему никто не скажет ему о его акценте, запутанных монологах и манерах поведения за столом, которые никак не вписывались в существующую в компании культуру. В ходе продолжительного разговора с начальницей Генри я выяснила, что они вместе работали и на прежнем месте. В целом они проработали вместе почти двадцать лет. Она настолько привыкла к Генри и его особенностям, что просто не заметила, что он в своей карьере поднялся уже на такую ступень, где они стали неприемлемы. Она слишком свыклась с ситуацией. Что же касается руководства компании, то они, по-видимому, слишком беспокоились о том, чтобы их не назвали слишком придирчивыми, и предпочли вообще никак не помогать Генри разобраться в новых правилах игры.

Одно из самых простых заданий для тренера — говорить о таких индивидуальных особенностях поведения, как акцент, манеры поведения за столом или исходящий от тела запах.

Поверьте, намного проще предложить вам познакомиться с еще большим количеством людей, чем затронуть такие болезненные вопросы. Тем не менее я все же приступила к обучению Генри и в этих областях, от которых во многом зависела его карьера, на что он сразу же отреагировал позитивно. Он записался на курсы по избавлению от акцента, прислушивался к моим советам относительно поведения за столом и старался говорить короткими, четче сформулированными предложениями. К сожалению, его непросвещенные руководители не захотели дать ему второй шанс и приказали начальнице Генри уволить его, что она с большой неохотой и сделала. Но наши занятия не прошли даром. Когда людей увольняют и *перед ними открываются новые возможности*, очень часто они находят работу, которая им больше подходит. Так случилось и с Генри. Сейчас он успешно развивает карьеру в другой организации, в которой высоко ценят его способности и усилия. Не пройдя обучение, он, возможно, снова и снова оказывался бы в подобной ситуации, пока вообще не потерял бы веру в свои силы.

Образ мыслей

Как и в случае с Генри, умение выражаться связно и точно способствует тому, чтобы окружающие видели в вас профессионала, уверенного в себе и компетентного человека. За исключением уникальных случаев, когда оратор или излагаемый материал оказывается чрезвычайно убедительным, слушатели, как правило, могут воспринимать только сравнительно короткие, четко сформулированные сообщения. Бессчетное количество великолепных идей просто теряется, если оратор продолжает говорить даже после того, как высказался по сути. В одной из серий фильма “The Sopranos” главарь мафии Тони смотрит на одного из членов своей “семьи” и призывает наконец-то перейти к делу. Просматривая записи взаимоотношений людей на работе, я часто вижу то же самое. Говорящий высказывается по сути вопроса, затем поясняет свои слова, еще раз другими фразами повторяет ту же мысль, а потом дает еще

одно объяснение. На общем плане видна масса скучающих, незаинтересованных людей, которые делают над собой усилие, чтобы вежливо выслушать речь оратора до конца.

Без дела разглагольствующий человек теряет аудиторию. Хотя от этой болезни страдают как мужчины, так и женщины, последние все же склонны использовать больше слов и давать более уклончивые ответы, чем мужчины. Складывается впечатление, что в начале каждого дня женщины получают определенное количество слов, которые им нужно израсходовать, поэтому они замолкнут только тогда, когда используют их все. Какой результат? Они кажутся неуверенными в себе и не могут четко донести свою мысль до слушателей, потому что те отключаются задолго до финала. Давайте еще раз вернемся к Колину Пауэллу. Очевидно, что доверие к нему частично объясняется тем, как он говорит. Всякий раз, когда ему задают прямой вопрос, он дает на него прямой ответ, используя понятные, исчерпывающие предложения. Если ответа нет, он ничего не придумывает, а просто говорит, что не знает.

Вот пример того, как из-за неорганизованного образа мыслей человек не может эффективно высказаться, теряет интерес слушателей и подрывает доверие к себе как к профессионалу.

Босс: *Как вы думаете, нужно ли нам в следующем году менять стратегию маркетинга?*

Сотрудник: *Да, это очень хороший вопрос. Мне кажется, взглянуть на него можно под разными углами. Если бы мы продолжали придерживаться выбранной стратегии, т.е. если бы мы ничего не меняли, то это могло бы нам навредить. Возможно, т.е. мы могли бы, — я имею в виду то, что некоторые люди думают, что сейчас мы движемся в правильном направлении, и некоторые незначительные изменения могли бы, ну... всегда есть вероятность того, что показатели по сравнению с прошлым годом немного улучшатся, но я лично не очень в этом уверен. Мне кажется, что за прошедшие пару лет, а если серьезно — то за пять, мы уже несколько*

раз меняли стратегию, и в большинстве случаев, за редким исключением, результаты были довольно средними, поэтому, хотя и можно сказать, что они были эффективными, ничего действительно замечательного не наблюдалось. С другой стороны, если посмотреть на то, что за прошедшие несколько лет сделали наши конкуренты, то может сложиться впечатление, что они практически вытеснили нас. Конечно, есть еще компания АБВ, положение которой намного хуже нашего, но это объясняется только тем, что они продали одну из своих “дойных коров”. Так что я думаю, нам имеет смысл попытаться.

Даже писать этот текст было нелегко, не говоря уже о том, чтобы выслушивать такое! И тем не менее именно так в деловых кругах Америки многие люди отвечают на вопросы. Самые серьезные ошибки оратора таковы:

- неспособность выразить точку зрения;
- неудачный подбор слов (*может быть, мне кажется, мы могли бы*);
- запутанные мысли;
- незаконченные предложения и мысли;
- слишком много сомнений.

Давайте еще раз проиграем ту же ситуацию, но теперь постараемся брать пример с Колина Пауэлла.

Босс: *Как вы думаете, нужно ли нам в следующем году менять стратегию маркетинга?*

Сотрудник: *(немного подумав) Уверен, что нет. Используемая сейчас стратегия применяется менее года, но уже принесла первые положительные плоды. В объемах продаж наблюдается увеличение на 10 процентов, несмотря на вялость рынка, которая, по прогнозам, сохранится и в следующем году, после чего специалисты ожидают, что рынок начнет активно развиваться.*

Кто, с вашей точки зрения, заслуживает большего доверия — первый или второй сотрудник? Менее чем в пятидесяти словах второй работник четко высказал свое мнение, причем снабдил его убедительным обоснованием. Генри учился поступать так же, используя четыре **Ошеломляюще Простых и Понятных Совета**.

- **Остановитесь на минуту, чтобы собраться с мыслями.** Не нужно отвечать сразу же. Одна-две секунды могут показаться вечностью, но в соединении со следующими тремя советами они свидетельствуют не о колебании, а о задумчивости.
- **Прямо отвечайте на поставленный вопрос.** Старайтесь на этом этапе не упоминать всем известную информацию — она не позволит вам быстро перейти к сути и утомляет слушателя.
- **Подкрепите свой ответ двумя-тремя фактами или данными.** Большинство людей в состоянии воспринять только такое количество информации, поэтому не думайте, что вы обязаны рассказать слушателю все, что знаете.
- **Стоп.** Если вы никак не можете поставить точку в конце предложения или не видите признаков того, что вас хорошо поняли, спросите: “У вас есть вопросы?” или “Я ответил на ваш вопрос?”

Как удерживать внимание слушателей

По словам Шекспира, весь мир — театр, и все мы в нем актеры. Рабочую обстановку тоже можно назвать всего лишь очередной сменой декораций. Вы уже надели костюм, а теперь нужно научиться произносить текст таким образом, чтобы зрители отреагировали на него так, как вы хотите. Для большинства людей ожидание предстоящего выступления, будь то перед группой из пяти человек или из тридцати, вызывает чувство страха, которое по своей остроте уступает лишь страху смерти. И все же нам все время приходится представлять

себя и свои идеи. Когда вам в следующий раз придется выступать на публике, отнеситесь к этому, как актеры, которые воспринимают такие выступления как еще одну возможность проверить в действии особый способ реализации послания, с помощью которого можно произвести глубокое, незабываемое впечатление.

Ниже приводятся несколько простых советов, которые могут вам стать влиятельным игроком на корпоративной сцене.

- **Никогда не выступайте без подготовки и помните, что всякий раз, когда вы открываете рот — это выступление.** Высказывание *удача благоволит к тем, кто к ней готов* особенно справедливо в ситуации, когда вы пытаетесь повлиять на человека или группу людей. Если только вы не относитесь к тем немногим одаренным людям, которые могут говорить спонтанно и очень убедительно, вам придется задуматься над тем, что сказать, прежде чем произнести это. Если вы отвечаете на обычный вопрос, такой мыслительный процесс может занять всего несколько секунд. Но, выступая перед аудиторией любого размера, нельзя откладывать подготовку речи до последнего момента. Даже если вы всего лишь набросали несколько строк у себя в записной книжке, у вас сразу же заметно возрастают шансы запомнить ключевые моменты и избежать ненужного разглагольствования. Планируя выступление перед несколькими слушателями, мысленно прорепетируйте, что вы будете говорить, представьте, как люди внимательно слушают вас, и поймите, когда нужно остановиться.
- **Для составления плана выступления используйте модель заголовков.** Эта модель, о которой я расскажу ниже, поможет избежать длинных монологов, сконцентрироваться на самой важной мысли и запомнить всего две-три дополнительные детали.
- **Поработайте с голосом.** Если в тот момент, когда вы открываете рот перед полным зрительным залом или когда

вам предоставляют слово на совещании, ваш голос взмывает вверх на несколько октав, постарайтесь сделать глубокий вдох и говорите немного медленнее. Замедляя речь, вы тем самым понизите и тембр голоса.

- **Говорите короткими словами.** Вы ведь не хотите быть причисленным к той же категории людей, что и Норм Кросби, автор малапропизмов. Выступление — это не повод поражать слушателей своим мастерским владением языком и использовать для этого длинные, непонятные слова. Это приведет к тому, что не только аудитория сочтет вас высокомерным, но и вы сами вполне можете забыть или неправильно произнести что-то. Слушателям проще понять смысл выступления, если вы говорите короткими словами, они не чувствуют себя уязвленными, а вы сами сможете четче произносить свою речь.
- **Используйте язык тела.** Не забывайте о важности жестов. Хорошая осанка, прямой взгляд в глаза, поднятые или опущенные брови, а также другие незначительные жесты все вместе доказывают вашу уверенность в себе и надежность.
- **Для тренировки важных выступлений записывайте их на видео.** Вот и пришло время с пользой применить домашнюю видеокамеру. Снимите себя во время репетиции выступления. Критически оцените, что можно сделать эффективнее, и не бойтесь поинтересоваться мнением у всей семьи. Иногда у них вы сможете научиться большому, чем у самых известных тренеров!

Нравится вам это или нет, но имидж, который мы создаем, и стиль общения, которым мы пользуемся, окружающие замечают в первую очередь, а значит, от них во многом зависит производимое нами впечатление. К счастью, эти два фактора проще всего изменить, если вы задумаетесь над собственным развитием и будете стремиться к тому, чтобы вас всегда запомнили с лучшей стороны. Воспринимайте их как инструмен-

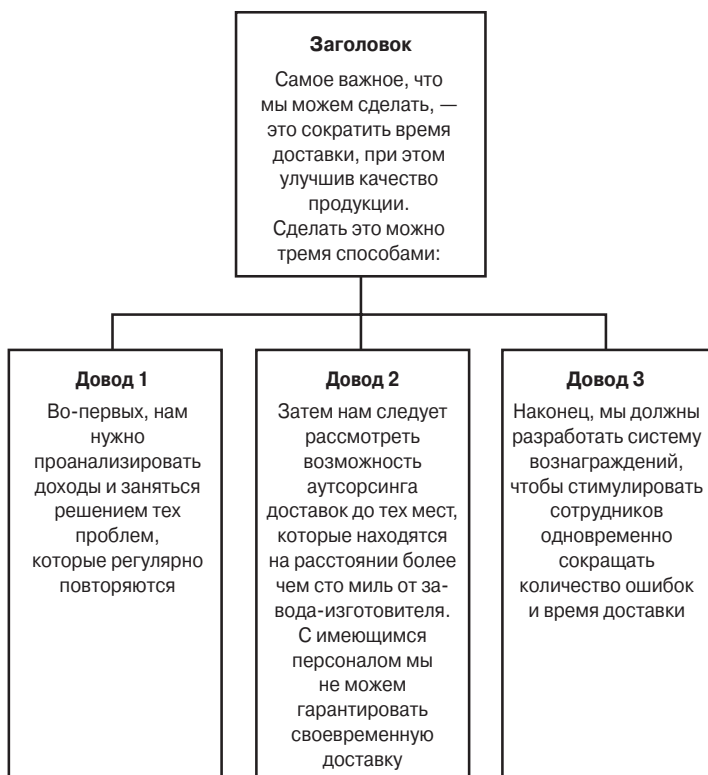
ты, которыми всегда можно воспользоваться себе во благо. Создавайте свой уникальный стиль, но проверьте получившийся результат, чтобы этот стиль помогал, а не вредил вам.

Том Хеншел использует модель, которую он назвал моделью заголовков. И я не только пользуюсь ею сама, но еще и считаю ее такой полезной, что обязательно включаю в работу с большинством своих клиентов. Суть проста: *первое, что вы произносите, скорее всего, и будет ключевым высказыванием, которое вы хотите донести до слушателей.* На показанной ниже диаграмме вы видите, как нужно заранее представить план своего выступления.



Будь то вопрос, на который вы отвечаете, или мнение, которым хотите поделиться, доверие к вам будет большим, если вы построите свое выступление с помощью этой модели. Вот как она работает. Предположим, вы присутствуете на совещании, где был задан вопрос: “Что самое важное нам нужно сделать за следующие шестьдесят дней, чтобы решить проблемы, которые у нас возникли с доставкой?” Это может оказаться той самой возможностью, которую вы так давно ждали, чтобы поделиться своими размышлениями, а значит, ответ у вас может уже и вертеться на языке. Тем не менее, прежде чем открыть рот, подумайте, какой первый заголовок вы хотите донести до слушателей, а затем найдите несколько причин, по которым вы сами убеждены в справедливости этой мысли. Как только вы научитесь пользоваться этой моделью, на формулировку мыслей у вас будет уходить всего несколько секунд. И затем вы сможете произнести что-то вроде:

Третья стратегия успеха / 147



У такого изложения мыслей есть еще один плюс: *вы* сами поймете, что сумели донести свою идею до слушателей, и осознаете, когда пора остановиться. Если вы не уверены, что высказались ясно, хватит говорить. Лучше спросите: “Я ответил на ваш вопрос?” или “Что вы думаете по этому поводу?” Это позволит присутствующим задать вам вопросы, если им нужно еще что-то прояснить. В таком случае снова возвращайтесь к модели и отвечайте на все возникшие вопросы.

Общаться заголовками не так сложно, как может показаться на первый взгляд, но для этого нужно уметь все просчитать заранее. Чтобы успешно выступать в любой ситуации, еще *до* начала убедитесь, что вы определили, какие самые важные мысли хотите донести до всех присутствующих.

Половые и культурные различия в общении

Большинство из нас согласятся, что между тем, как общаются мужчины и женщины, есть существенная разница, но совсем недавно, после одного телефонного звонка, мне пришлось основательно задуматься над этим вопросом. Мне позвонили из объединения выходцев из Азии, существующего в одной крупной американской корпорации, с просьбой выступить на их национальной конференции. *Корпоративные объединения* получили широкое распространение в нашей стране как средство оказать поддержку женщинам и представителям небелой расы. Такие группы проводят семинары и образовательные программы, цель которых — предоставить участникам равные возможности с коллегами-мужчинами или коллегами-белыми. Кто-то в этой группе прочел мою книгу *Хорошие девочки не добиваются успеха в бизнесе* и понял, что многие советы, содержащиеся в ней и касающиеся общения, в равной мере подходят и для живущих в Америке выходцев из Азии.

Проведя очень много времени в Азии и реализуя обучающие программы в многонациональных корпорациях, я знала, что в действительности для азиатской культуры свойствен такой стиль общения, который мы, американцы, назвали бы женским — менее прямой, менее утвердительный и менее прозрачный. И поэтому они очень часто оказываются в невыгодном положении, когда дело касается способности оказать влияние в *нашей* культуре. Работая с женщинами и представителями других культур, я часто использую следующую схему, чтобы проиллюстрировать различия в стилях общения.

Во время еще одной важной презентации, на которой присутствовала большая группа из Китая и с Филиппин, я говорила об этих различиях. В конце ко мне подошел один американец и сказал: “Знаете, не только женщины и представители других культур совершают ошибки, о которых вы говорили. Я совершенно не агрессивный человек, и часто оказывается, что к моему мнению никто не прислушивается, отдавая предпочтение более напористым мужчинам”. И это самое главное.

Для эффективного общения в американских компаниях необходимо нечто большее, чем скрытые намеки или завуалированные высказывания, — особенно если вы женщина, азиат или просто хороший парень.

(Стереотип для мужчин или Западной культуры)	(Лучший вариант для обоих полов и культур)	Самовыражение (мужчины/Запад)
Высокое самовыражение + низкая заинтересованность в окружающих = <i>агрессивность</i>	Высокое самовыражение + высокая заинтересованность в окружающих = <i>убедительность</i>	
<i>Подходит в экстренных случаях</i>	<i>Подходит в большинстве случаев</i>	
(Некоторое количество людей во всех культурах страдают этим)	(Стереотип для женщин и людей восточных культур)	
Низкое самовыражение + низкая заинтересованность в окружающих = <i>пассивность –агрессивность</i>	Низкое самовыражение + высокая заинтересованность в окружающих = <i>пассивность</i>	
<i>Не приемлемо никогда</i>	<i>Подходит в очень рискованных ситуациях</i>	
Заинтересованность в окружающих (женщины/Восток)		

Если вы хотите, чтобы ваше общение стало более эффективным, прочтите о пяти ошибках в коммуникации и о том, как их можно избежать.

Ошибка 1. Спрашиваем разрешения

Хотя на первый взгляд это может показаться очень вежливо, но на самом деле вы оказываетесь в положении подчиненного. В нашем обществе принято, что разрешения спрашивают дети, а не взрослые. Спрашивая разрешения, вы сами напрашиваетесь на то, чтобы в ответ услышать “Нет”.

Неэффективно: *Нельзя ли мне в следующую среду взять отгул, чтобы сходить на выпускной сына?*

Эффективнее: *Я просто хотел сказать, что в следующую среду меня не будет. Если к тому моменту нужно что-то сделать, сообщите мне.*

Во втором примере говорящий демонстрирует уважение к начальнику тем, что ставит его в известность о предстоящем событии, предлагает выполнить необходимую работу и считает, что если что-то не так, то босс скажет об этом прямо. Именно такая ситуация возникла во время занятия по созданию команды, которое я несколько лет назад проводила на Среднем Западе. Женщина в группе пожаловалась, что от них требовали просить разрешения превысить месячный бюджет, а их коллеги-мужчины просто информировали босса о случившемся. К чести босса, скажу: он признал, что подсознательно ожидал от женщин просьб о разрешении, и затем изменил свои представления.

Ошибка 2. Использование преамбул

Слишком частое использование слова *всегда* смягчает высказывание, но никак не подкрепляет его. Точно так же, чем дольше вы говорите, тем сильнее размываете четкое высказывание и рискуете потерять внимание слушателя. С какой бы целью вы ни прибегали к преамбуле, обязательно нужно стараться высказываться конкретнее.

Менее эффективно: *Уместно ли будет сейчас поговорить с вами? Спасибо. Дело в том, что я сейчас просматриваю нашу систему кредиторских задолженностей. Вы знаете, что эту систему разработали пятнадцать лет назад? И все это время мы пользуемся одной и той же системой. Один мой друг из компании АБВ говорит, что за тот же период они меняли свою систему уже четыре или пять раз. Наша действительно устарела. Ну, может, и не совсем устарела, но ее определенно нужно модернизировать. Ну да ладно, о чем я говорил? Ах да, усовершенствование системы кредиторских за-*

долженностей. Мне кажется, одна из проблем кроется в том, как при поступлении регистрируются все задолженности. Именно поэтому от нас так часто требуют уплатить долги, и нам приходится выплачивать такую большую пеню. За один только прошлый месяц мы потратили на уплату пени почти 5 процентов общих кредиторских задолженностей. Я не совсем понимаю, почему так происходит, ведь в отделе так много людей работают над этой проблемой...

Здесь начальник уже хочет выкрикнуть: “К чему вы ведете?”, и будет совершенно прав. Слишком много слов уже было сказано, а вы еще не дошли до сути и, что еще важнее, до причин и возможного решения проблемы. Руководители хотят, чтобы их сотрудники решали проблемы, а не создавали дополнительные трудности. Этот работник страдает чрезмерной любовью к преамбулам.

Более эффективно: *Мне нужно пять минут вашего времени, чтобы обсудить важный вопрос. С нашей системой кредиторских задолженностей, несомненно, возникла проблема. Счета задерживаются с оплатой, и нам приходится платить большую пеню. Я просто хотел сообщить, что сейчас работаю с этой системой и пытаюсь изменить существующий процесс, поэтому если у вас есть идеи, как сократить цикл оплаты кредиторских задолженностей, что вам подсказывает опыт, то может быть, вы не откажетесь принять участие в нашем “мозговом штурме” в следующую пятницу.*

Кратко. Четко. По делу. Всего за тридцать секунд босс знает, в чем проблема, понимает, что ее преодолением занимаются специалисты и что его тоже приглашают принять участие в поиске выхода из ситуации.

Ошибка 3. Вопросы вместо утверждений

Такой метод изобрели (возможно, это сделала женщина) как средство вставить свои пять копеек, не показавшись при

этом слишком агрессивным. Но в бизнесе, высказывая мнение в виде вопроса, вы скорее напрашиваетесь на критику, а не на обсуждение.

Менее эффективно: *Что вы думаете насчет перехода к принципу шведского стола при распределении привилегий для служащих?*

Хороший слушатель знает, что на самом деле это не вопрос, но все же может воспользоваться представившейся возможностью вступить в спор или даже просто не согласиться. Ясно, что у говорящего есть идея, но он не чувствует себя достаточно уверенно, чтобы представить ее в виде утверждения.

Более эффективно: *Мне кажется, пора переходить к новым методам распределения привилегий служащим. Думаю, принцип шведского стола стоит изучить повнимательнее по следующим причинам...*

Во втором примере четко описывается ситуация, приводятся дополнительные данные и ожидается дискуссия, основанная скорее на плюсах предложения, а не на капризах или жесте доброй воли со стороны начальника.

Ошибка 4. Извинения

Вы замечали, что большинство мужчин на Западе никогда не извиняются? Очень редко они могут признать, что были не правы, но при этом слов извинений не последует. Такое извинение очень вредит вашему имиджу.

Предположим, босс дает одной из своих подчиненных большой графический проект с очень четкими указаниями. Она следует этим инструкциям до последней запятой и представляет ему готовый результат раньше срока. Начальник смотрит на проект и говорит, что это не то, что ему нужно. После этого он меняет указания и говорит, что нужно переделать.

Менее эффективно: *Извините, я не поняла, что именно вы имели в виду. Я все переделаю.*

Не поймите меня неправильно. Для извинений есть свое место и время. Но это место и время наступают тогда, когда сделана серьезная, дорогостоящая ошибка. Но даже в таком случае мужчина-мачо вряд ли выдавит из себя извинение. Извинения зачастую неприемлемы и просто унижительны.

Более эффективно: *Давайте четко оговорим ваши требования, чтобы я могла выполнить проект так, как вы хотите.*

Во втором высказывании признается необходимость исправлений, но вместе с тем вся ответственность за результат возлагается на человека, дающего распоряжения.

Ошибка 5. Объяснения до тошноты

Это еще одна разновидность преамбулы. Вы попросили разрешения, сформулировали свое мнение в виде вопроса, использовали массу слов, чтобы перейти к сути (и, возможно, по ходу дела извинились), и теперь вам хочется еще немного объяснить! Да, признаю, это не всегда ваша вина. Очень часто окружающие не умеют пользоваться жестами, например кивками головы или словесными замечаниями, с помощью которых можно показать, что вас услышали. В результате вы продолжаете говорить, потому что полагаете, что вас не поняли. Возможно, вы уже дважды или трижды пояснили свою мысль и ждете, когда наступит какая-то реакция. Но намного лучше будет все же использовать модель заголовков, чтобы высказаться всего один раз. Пусть наступившая тишина подтолкнет высказаться кого-то еще, ведь вы не отвечаете за все общение в группе.

Внеся некоторые коррективы, вы сможете сами формировать мнение окружающих о вашем профессионализме и уверенности в себе. Вот еще несколько советов, как сделать свои слова более убедительными.

- **Рукопожатие должно быть твердым.** С помощью рукопожатия вы первым делом передаете свое сообщение: *“Я человек, с которым можно иметь дело”*. Женщины спрашивали меня, можно ли им первыми протягивать руку. Конечно! Если вы первой протягиваете руку при

приветствии и если при этом ваше рукопожатие будет еще и крепким, тем самым вы заявите о своей уверенности и контроле над ситуацией. Воспользуйтесь этим себе во благо.

- **Одевайтесь соответственно.** Правило *одевайтесь в соответствии с работой, к которой стремитесь, а не с той, которая у вас есть*, по-прежнему остается самым главным, и с ним нужно считаться. В большинстве случаев лучше перестараться, чем упустить что-то из виду в плане одежды.
- **Говорите от первого лица.** Не бойтесь начинать предложения с местоимения “я”. Многие еще в начальной школе запомнили, что так делать не следует (потому что это звучит слишком эгоистично), но в бизнесе такое правило не применимо. Если вы высказываете собственное мнение, то начинайте его с предложений *Я полагаю, Я уверен, Я рассчитываю, Я убежден*.
- **Смотрите собеседнику в глаза.** Хотя вы не должны слишком пристально всматриваться в лица собеседников и вынуждать их отводить взгляд или чувствовать себя в вашем присутствии неуверенно, глядя человеку прямо в глаза во время высказывания своего мнения, вы тем самым добавите своим словам дополнительный вес. Когда нам смотрят прямо в глаза, мы, как правило, верим, что человек говорит правду.
- **Досконально знайте свой предмет.** В этой книге вы уже несколько раз читали: *знание предмета ничем не заменишь*. Если вы хорошо разбираетесь в теме, то будете говорить по ней с той степенью уверенности, которую невозможно передать, если вы в чем-то сомневаетесь. Приобрести необходимые знания, которые придадут вам уверенности, можно, получив высшее образование, получившись на курсах, читая специализированные журналы или общаясь с другими специалистами в своей отрасли.

- **В беседе называйте собеседника по имени.** Если вы хотите, чтобы вас слушали дети, в разговоре с ними их нужно называть по именам. Такая же тактика будет не менее успешной и во время деловых переговоров. Конечно, не нужно говорить, как торговец подержанными автомобилями, но, тем не менее, вы должны удерживать внимание собеседника.
- **Говорите утвердительными предложениями.** Вместо формулирования своих мыслей в виде вопросов, превратите их в утвердительные предложения, которые начинаются со слова “Я”. Вместо: “*Что вы скажете, если мы...*” скажите: “*Я думаю, нам следует...*” Второй вариант свидетельствует о намного большей степени уверенности и влиянии.

Советы тренера о том, как улучшить свой имидж и навыки общения

Отметьте два-три совета, которым вы точно будете следовать.

- **Не скупитесь при покупке одежды для работы.** Вы должны неукоснительно придерживаться правила, которое гласит, что одеваться нужно в соответствии с работой, к которой вы стремитесь, а не той, которая у вас есть сейчас. Воспринимайте это как капиталовложение в будущее. Не нужно обязательно покупать одежду от Армани или Версаче, но люди все же сразу видят разницу между дешевой и более дорогой и модной одеждой. А кроме того, вы сами будете лучше себя чувствовать и действовать увереннее, если на вас одежда, которой вы можете гордиться. Если денег не слишком много, пройдите по универсам или посетите распродажи, на которых можно найти дизайнерскую одежду со скидкой.
- **Никогда не выходите из дома, дважды не посмотрев в зеркало.** Заведите себе привычку тщательно осматривать себя в зеркале с головы до ног, прежде чем переступить

через порог. Если нужно, вернитесь и измените одну деталь, которая кажется не к месту. Если вы страдаете дальтонизмом или не разбираетесь в моде, при покупке одежды и подборе костюма обращайтесь за помощью, чтобы выглядеть и чувствовать себя на все сто.

- **Раз в неделю делайте маникюр.** Независимо от того, сами вы делаете это или обращаетесь к профессионалам, маникюр — еще одна деталь, на которую люди сразу же обращают внимание. Следите за тем, чтобы руки были ухоженными и соответствовали всем остальным аспектам — причем это важно как для женщин, так и для мужчин.
- **Найдите хорошего парикмахера.** Слишком многие люди, и мужчины и женщины, вкладывают деньги в дорогую одежду, но не следят за тем, чтобы и волосы (зачастую это первое, что бросается в глаза окружающим) тоже выглядели безупречно. Умелый парикмахер сможет подобрать вам цвет волос, длину и стиль прически, которые дополнят вашу дорогую одежду, а не навредят ей.
- **Проверяйте чистоту, каблуки и подошву обуви, особенно перед важной встречей.** Не забывайте, что это детали общей картины, поэтому не стоит недооценивать важность того, что обувь должна выглядеть свежей.
- **Для подкрепления своих слов используйте подходящий темп речи и жесты.** Даже незначительное повышение голоса приводит к тому, что вы активнее начинаете размахивать руками и менять выражение лица. Не бойтесь проявлять некоторые эмоции в разговоре, это позволит сделать вашу речь убедительнее и понятнее.
- **Прочтите книгу Жаклин Уайтмор (Jacqueline Whitmore) *Etiquette Essentials for Success at Work*.** В ней рассказывается обо всем, что нужно делать в самых разных ситуациях, от обеда с коллегами или клиентами до веселого времяпровождения на вечеринке.

- **Исправляйте недостатки.** Если в вашей внешности есть что-то, в чем вы не слишком уверены, и что отрицательно влияет на ваше отношение к себе, покрасьте, отрежьте, завейте, удалите, приподнимите или любым другим образом стратегически измените эту деталь! Я говорю это не для того, чтобы вы сразу же бросились меняться кардинально. Но все же умелое использование косметики может во многом улучшить отношение к вам окружающих. Помните, что главное при этом — изменить те детали, которые подрывают вашу уверенность в себе.
- **Регулярно занимайтесь спортом** — это улучшает физическую форму, выносливость, восприятие себя и мировоззрение. Многие руководители могут сказать, что ежедневные физические упражнения способствуют их успеху в бизнесе. Не важно, занимаетесь вы спортом, чтобы следить за весом или чтобы чувствовать себя лучше, эта привычка наряду со всеми другими предложенными здесь советами изменит ваше собственное отношение к себе и то, как вас воспринимают окружающие.
- **За исключением экстремальных случаев старайтесь поддерживать вес в пределах десяти–пятнадцати фунтов от идеального.** Как человек, который всю жизнь боролся с лишним весом, я знаю, как это трудно, и не буду утверждать, что у меня всегда все получается. Но если я чувствую себя в своей лучшей форме, то знаю, что от меня исходит уверенность в себе и ощущение надежности. Точно так же многие исследования показывают, что если работодателям предоставить шанс, то они выбирают кандидатов среди многих претендентов на должность или способствуют продвижению тех сотрудников, которые находятся в лучшей физической форме.
- **Прочтите книгу Барбары и Аллана Пиза (Barbara Pease and Allan Pease) *The Definitive Book of Body Language*.** Эта книга стала бестселлером во многих странах еще до того, как вышла в Соединенных Штатах Америки. В

ней вы найдете полезные советы, как уверенно общаться с людьми и контролировать любую беседу.

- **Запишитесь на курсы актерского мастерства или импровизации, чтобы научиться свободнее выражать свои мысли.** Я считаю, что такие курсы подходят для тех, кто привык к жестко ограниченному стилю общения и нуждается в нетрадиционных способах избавления от старых привычек. Не нужно сразу же отмахиваться от этой идеи — она заставит вас выйти из привычной зоны комфорта, но, возможно, именно это вам сейчас и нужно.
- **Используйте твердое рукопожатие, которое говорит: “Я тот, с кем можно иметь дело”.** Хотя мужчины делают это чаще женщин, но среди представителей обоих полов есть люди, страдающие вялым рукопожатием. Так что не думайте, парни, что рукопожатие с женщиной должно быть не таким сильным, как с мужчиной. Естественно, ломать кости не стоит, но своим рукопожатием вы должны говорить, что вас нужно воспринимать всерьез.
- **Никогда не выступайте без подготовки — а всякий раз, когда вы открываете рот, это и будет выступление.** За редким исключением все вербальные сообщения должны быть отполированными, ясными и четкими. Этого можно добиться, если мысленно составить план того, что вы собираетесь говорить, воспользовавшись моделью заголовков, которую я представила в этой главе.
- **Прибегая к записям во время выступления, используйте не листы бумаги, а небольшие карточки.** Во-первых, карточки не выдадут вас, если во время выступления у вас начнут нервно дрожать руки. Во-вторых, размер карточек заставит вас подытожить все мысли, а не записывать всю речь целиком.
- **Говорите простыми, понятными словами.** Люди, которые используют сложные слова, чтобы произвести впечатление на окружающих, зачастую замечают, что добиваются

противоположного эффекта — в конечном счете их речь звучит напыщенно. Если вы хотите показать, что разбираетесь в своем деле, то намного лучше будет говорить четко и понятно, используя два-три основных тезиса.

- **После записи сообщений голосовой почты прослушайте их сами.** Объективно оцените, как бы вы лично охарактеризовали звучащий голос. Если сообщение слишком длинное, если голос звучит слишком тихо или если сообщение любым другим способом производит о вас совсем не то впечатление, которое бы вам хотелось, сотрите его и запишите снова. Это прекрасный метод тренировки, и так вы сразу же поймете, как вас слышат окружающие.
- **Прочтите книгу Сьюзен Бейтс (Suzanne Bates) *Speak Like a CEO: Secrets for Commanding Attention and Getting Results*.** Это одна из самых полезных, практичных и понятных книг, посвященных вопросу делового общения. Бейтс описывает методы и дает советы по разным темам, от создания презентаций в Power Point и до того, как сделать свое выступление запоминающимся.