

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	7
---------------	---

Часть I Навыки общения

Глава 1	
Алгоритм подготовки к коммуникации.....	13
Глава 2	
Elevator pitch.....	27
Глава 3	
Поздравления, тосты и награждения.....	35
Глава 4	
Small talk.....	45
Глава 5	
Комплименты.....	58
Глава 6	
Сторителлинг.....	67
Глава 7	
Как выходить из конфликта с помощью «Я-сообщения».....	77
Глава 8	
Умение задавать вопросы.....	86
Глава 9	
Умение отвечать на сложные вопросы.....	95
Глава 10	
Обратная связь.....	107

Часть II

А еще...

Глава 11	
Невербалика.....	117
Глава 12	
Голос.....	126
Глава 13	
Внешний вид.....	131

Часть III

Качества гения общения

Глава 14	
Гений общения: кто он?	141
Глава 15	
Харизма.....	151
Глава 16	
Остроумие	157
Глава 17	
Оптимизм.....	164
Глава 18	
Обаяние.....	170
Глава 19	
Искренность.....	176
Глава 20	
Креативность.....	182
Глава 21	
Невозмутимость.....	190
Глава 22	
Умение слушать.....	196

Глава 23	
Популярность.....	203
Глава 24	
Готовность помочь.....	210
Глава 25	
Информированность.....	217
Глава 26	
Эрудиция	224
Глава 27	
Увлеченность своим делом.....	231
Глава 28	
Умение рассказывать истории	237
Глава 29	
Смелость	245
Глава 30	
Загадочность	253
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	259

Введение

Вы держите в руках труд всей моей жизни. Это не громкие слова — это абсолютная правда.

Мне было восемь лет, когда я оказалась на телевидении. Я была готова многим пожертвовать за возможность общаться с веселыми, умными творческими людьми, и у меня эта возможность появилась.

В молодежной редакции Горьковского телевидения было так весело, так душевно и так тепло, что я невольно фиксировала стиль общения каждого человека, его находки, шутки, манеру вести беседу. Они все были гениями общения — сейчас я это понимаю.

Гением общения была и моя мама. Когда в нашем доме за большим столом собирались гости и шел веселый оживленный разговор, все внезапно замолкали, если она за чем-то выходила на кухню. Никому не хотелось говорить, если мама не слышала.

Мне всегда хотелось понять: как она это делает? Что это за магнетизм, который притягивает к ней людей? Она никого не предупреждала и не гипнотизировала: «Я — центр внимания!» Почему все тянулись к ней?

Структурность и любовь к анализу у меня от папы. Эмоциональность и умение чувствовать других людей — от мамы. Я люблю людей, люблю участвовать в их жизни. Люблю слушать их рассказы и рассказывать им истории. И, несмотря на природный оптимизм, огромный опыт

и желание установить добрый контакт с каждым человеком, я делала огромное количество ошибок в общении.

Но каждый раз я анализировала: что пошло не так? Где я допустила ошибку? Почему я ее допустила?

Так я отбирала для себя те качества, которые могут помочь и мне, и моим ученикам (они появились у меня достаточно рано) стать гениями общения. Я менялась. Какое же это было счастье, когда у меня стало получаться!

Не думаю, что каждому человеку нужно проходить весь путь ошибок, что прошла я (и не только я).

Я теряла хорошее отношение людей, разочаровывалась в себе... Это больно.

Но исследования показывают: человек может менять себя и в первую очередь — свой стиль коммуникации. Можно научиться делать комплименты, задавать вопросы, рассказывать истории — и завоевывать уважение окружающих.

В этой книге я постаралась разделить инструменты коммуникации от качеств личности. Думаю, что первая часть — важнее: она посвящена инструментам и технологиям, которые может освоить любой человек, независимо от его качеств. Вторая — это фактически тест с подсказками, который поможет вам понять себя.

Но не игнорируйте вторую часть: важно разобраться, чем вы особенно ценны. Какую «добавленную стоимость» приносите вашему окружению? Обращайте внимание на свои сильные стороны!

Бывают ли врожденные коммуникаторы? Нет. Все эти навыки формируются в нас на протяжении всей жизни. Причем заметьте: тот стиль общения, который был в тренде 20–30 лет назад, сегодня уже может вызывать отторжение.

А значит, нужно всегда учиться коммуникации и «калибровать» себя в соответствии с тем самым современным стилем, который сложно описать, но который все чувствуют.

Я уверена: желание меняться и работа человека над собой всегда приводят к успеху. Я надеюсь, что моя книга сделает вас счастливее: успех среди тех, кто вызывает ваш восторг и интерес, — огромное счастье.

ЧАСТЬ I

Навыки общения

Глава 1

Алгоритм подготовки к коммуникации

Представим себе такие разные форматы общения, как общение с боссом, интервью при приеме на работу, знакомство с девушкой (или парнем), разговор с сыном-подростком, посиделки с друзьями.

Надо ли готовиться к каждому разговору? Да, надо.

Существует ли алгоритм подготовки, который можно освоить?

Да, существует!

Я всегда была убеждена: общение должно приносить радость. Самоизоляция, которую мы все пережили из-за пандемии коронавируса, была тяжела именно потому, что рывались привычные нам социальные связи. Мы не могли обняться с друзьями, перекинуться парой слов со знакомыми в спортклубе, сходить в театр с близкими... Многим даже стало не хватать товарищей по работе (хотя те же люди пару месяцев назад жаловались на усталость от офисных будней).

Да, нас выручило общение в интернете, но оно все-таки совсем непохоже на живое.

Общение — наша социальная потребность. Не устаю цитировать Аристотеля: человек — общественное животное.

И я нашла формулу, по которой любое общение можно сделать успешным.

Она выглядит так:

Идеальное общение — то, которое превращает нашу цель в желаемый результат!

Но для того, чтобы это произошло, придется учитывать три важных фактора: аудитория, формат, момент.

Давайте разбираться, что же это значит.

Цель

У каждого общения должна быть цель. Не бывает разговоров без цели, но зачастую мы ее не осознаем — и вместо того, чтобы добиться своего, рушим все, что только можно разрушить.

Бывает, семьи распадаются из-за того, что люди не подумали заранее, с какой целью они вступают в коммуникацию.

Один из партнеров кричит на другого: «Из-за тебя вся моя жизнь пошла наперекосяк!» Какую цель он преследует?

Наверное, ему хочется, чтобы партнер изменил свое поведение. Но что слышит собеседник? Обвинения, от которых хочется защититься — уходом в глухую оборону или ответным нападением.

Мама читает многочасовые нотации подростку. Какую цель она преследует? Ей кажется, она таким образом пытается наставить подростка на путь истинный. Но скажите честно: кому-нибудь когда-нибудь хоть раз помогали нотации? Хочется только убежать от них как можно дальше. А уж если речь идет о подростках, которые чуть что готовы

выпустить иголки, как ежики, то эффект получается противоположным.

На самом деле реальной целью обиженного партнера и озабоченной матери было желание выплеснуть свои негативные эмоции.

Но для самих себя они эту цель не сформулировали — и в обоих случаях коммуникация зашла в тупик. Если же честно признаться себе: «Да, я хочу выпустить пар!» — лучше уйти на улицу или в дальнюю комнату и там как следует прокричаться. Но, если вы все-таки собираетесь каким-то образом повлиять на человека, действовать нужно иначе.

Поэтому, прежде чем начать разговор, подготовьтесь к нему. Честно ответьте себе на вопрос: «А какая у меня цель?» Если целей много, выберите одну. Если сформулировать ее не удастся, спросите себя по-другому: «Какого результата я хочу достичь?» Цель равна желаемому результату.

Например, вы идете к боссу. Он занятой человек, в офисе появляется редко. А у вас скопилось очень много того, о чем важно сказать. Нужно высказать претензии к другим сотрудникам. Нужно попросить об увеличении финансирования вашего проекта. Нужно обсудить ваши личные проблемы и «текучку», то есть ближайшие дела и планы.

Что будет, если вы, зайдя в кабинет к начальнику, вывалите на него весь ваш поток информации? В лучшем случае он выхватит что-то одно (не факт, что самое важное для вас), а остальное просто проигнорирует — потому что у него, помимо вас, еще множество мыслей, задач и проблем. И, будем честными, ваш визит для него не так важен, как для вас.

Поэтому подготовьтесь! Сделайте вашу информацию максимально удобной для босса. Удобной — не в смысле «беспроблемной», а в смысле «легкой и понятной для восприятия». Выберите главную цель — ту, ради которой действительно нужно идти к боссу (представьте себе желаемый результат).

И тогда прочие вопросы вплетутся в канву вашего выступления, подчиненного главной цели.

Какая может быть цель? Любая. Например, произвести хорошее впечатление на потенциальных работодателей. Или вдохновить сотрудников на авральный четвертый квартал. Или подписать у босса заявление на отпуск. Или убедить ребенка заниматься спортом.

Цель сама, как хорошая метелка, уберет из миллиона ваших аргументов лишние — и оставит те, что действительно вам нужны.

Но, если мы совсем не знаем, зачем начинаем общение, лучше и не начинать.

Я уже слышу ваши возражения: «Ну хорошо. А как же поход с друзьями в кино? Какая тут может быть цель? Мне же от друзей ничего не нужно».

Но цель присутствует и здесь. Вы можете пойти в кино потому, что вам хочется расслабиться. Или потому, что хочется обсудить фильм сразу после просмотра (и для этого вам нужна компания). Или потому, что ваш друг потерял работу и вам важно провести с ним это время, поддержать его и отвлечь от проблем.

Видите, это разные цели. И ради них вы даже выбираете себе разную компанию. Если нравится подробно обсуждать фильм, вы пригласите тех друзей, с кем можно вести долгие интеллектуальные беседы. А если хочется легкого веселья,

вряд ли вы его получите от друга, внезапно оказавшегося безработным.

Осознание цели — это главный шаг коммуникации, половина успеха. Вторую половину составляет триада «аудитория–формат–момент».

Аудитория

Кто эти люди? Те, перед кем вы выступаете, — кто они? Тот, с кем вы отправляетесь на переговоры, — кто он? Однажды я видела, как на большой конференции молодой специалист подошел к высокому руководителю.

— Я так давно мечтал с вами познакомиться! Вы для меня эталон человека, который сделал себя сам! — сказал специалист начальнику.

Вот только... спутал отчество. Вместо Ивана Павловича назвал руководителя Иваном Петровичем. И все.

Одной этой ошибкой, той самой, которую очень сложно исправить, он разрушил цель коммуникации. Начальник мог не поправлять молодого специалиста, но уже не поверил бы ни одному его слову. Начальник мог поправить молодого специалиста, но от этого неловко стало бы обоим...

Словом, не делайте таких ошибок. Прежде чем общаться с человеком, узнайте его как можно лучше. Чем больше фактов вы раздобудете о своем герое или аудитории, тем лучше подготовитесь к разговору.

В моей онлайн-школе на курсе «Встань и скажи» есть задание — самопрезентация. Ученик должен за полторы минуты рассказать о себе, причем так, чтобы «попасть» в целевую аудиторию.

«Аудиторию» ученики выбирают себе сами. Они могут обратиться к журналистам, к студентам или ко мне как к наставнику.

Однажды один из учеников прислал мне видео...

— Здравствуйте, Нина Витальевна, — сказал красивый улыбчивый парень. — Я решил, что моей целевой аудиторией будете вы! Мне кажется, у нас с вами много общего. Конечно, я уже никогда не возьму интервью у Ясира Арафата. И участвовать в выборах губернатора вряд ли буду. Но вот что касается детей — тут у меня есть шанс. У вас детей трое, у меня — двое. Но, как говорится, «два пишем, один в уме». А еще меня зовут Владимир. И что-то мне подсказывает, что это имя последние почти 50 лет значит для вас очень много... — Он говорил, а я внутренне ему аплодировала.

Я действительно брала интервью у Ясира Арафата и участвовала в выборах губернатора. У меня трое взрослых детей, а мужа моего зовут Владимир, и сейчас, когда я пишу эти строки, мы с ним на пороге золотой свадьбы...

Но как подготовился парень к самопрезентации! Он изучил мою страницу в «Википедии», мои соцсети, он говорил со мной обо мне. А заодно рассказал и о себе.

Конечно, я его запомнила сразу — первым из всех 20 учеников потока.

Люди ценят ваш истинный интерес. Все понимают, что вы потратили время и силы, чтобы найти информацию и обработать ее. Это вызывает уважение.

Вы приехали выступить перед студентами Высшей школы экономики? Поздравьте их с тем, что «Вышка» вошла в топ вузов, особенно если это произошло вчера.

Идете на сложный разговор с боссом? Начните разговор с того, что вы читали его свежее интервью в СМИ.

Пришли в комнату к сыну-подростку? Спросите его мнение о проблеме, в которой он считает себя специалистом.

Конечно, при таком подходе к вам будут относиться по-другому. Вы продемонстрировали людям, что ваш главный интерес — они сами!

К сожалению, я очень часто встречала непопадание в аудиторию. Чиновник в галстуке приезжает в подшефную школу — и канцелярским слогом рассказывает третьеклассникам о перспективах развития региона.

Специалиста по финансовой грамотности отправили читать лекцию в вуз, а он даже не посмотрел, в какой именно, и подготовил лекцию по кибербезопасности для рядовых пользователей кредитных карт. Оказалось, что в аудитории — пятикурсники факультета вычислительной математики и кибернетики.

Понятие «студенты» очень разнородно. Филологи — это совсем не физики. А медики — и не физики, и не филологи. У них другие интересы, другие базовые знания, даже мировоззрение другое.

Поэтому чем точнее вы нарисуете себе портрет будущей аудитории, чем лучше будете знать тех, с кем вам предстоит общаться, тем выше ваши шансы на успех!

Формат

Это емкое, известное каждому работнику телевидения понятие. Уточняя, как будет выглядеть встреча, на которую нас приглашают, мы спрашиваем именно о формате.

Сегодня люди начинают понимать, как это важно — заранее выставить рамки формата, проинформировать о них

каждого и сделать формат как можно более подходящим для цели коммуникации.

Не случайно так ценятся модераторы: они следят за тем, чтобы формат соблюдался и каждому в нем было комфортно.

Формат — понятие многофакторное. Основные его составляющие — время, место, дресс-код, жанр.

Время. Кажется, все просто: если вы определили, что совещание продлится час, оно должно закончиться ровно через час, а не растягиваться на два. Но как часто это правило нарушают! Руководитель думает: «Какая разница, все равно рабочий день продолжается, а тут мы хотя бы досидим “до победного”». Но у сотрудников на следующий час могли быть другие планы: один договорился созвониться с контрагентом, другой именно этот час выделил себе на подготовку к следующему совещанию, третий планировал собрать своих подчиненных на оперативку... В результате босс рушит планы своих ближайших соратников, а те ищут решение не по принципу «добиться лучшего», а по принципу «поскорее уже решить что-нибудь и разойтись».

Лучше заранее выделить чуть больше времени, чем вы планировали, и закончить раньше. Впрочем, опыт показывает: любое совещание, которое тянется дольше часа, резко теряет свою эффективность.

Не зря на конференции спикеров TED люди говорят не дольше 18 минут. Таков предельный тайминг для спикеров, которых специально готовит целая команда тренеров! Им есть что сказать! Но извините, время ограничено. Специалисты отлично знают: человек не может полноценно сосредотачиваться на чем-то дольше 18 минут.

Более того, продолжительность пиковой концентрации внимания — три–пять минут. Поэтому тренеры конференции TED советуют шутить или рассказывать историю каждые три–пять минут — чтобы слушатели могли расслабиться и реагировать на спикера с воодушевлением и радостью. Отдельной подготовки требует общение в онлайн-формате. Если модератор не продумал, как увлечь публику интерактивными методами, то люди, не отключая интернет, уйдут в видеоигры, чаты или свои дела.

Место. Представьте, что вам нужно поговорить с нерадивым сотрудником. Какое место вы для этого выберете: свой кабинет? Переговорную? Кафе в вашем офисном центре?

Все зависит от цели! Разговор в вашем кабинете превратится в выволочку: вы здесь главный. Переговорная — это деловой разговор на равных. А формат бизнес-ланча покажет сотруднику, что вы его цените и готовы разделить с ним трапезу. Какое из этих мест лучше выбрать? Опять же, решать вам!

Когда я обсуждаю с организаторами место проведения тренинга, всегда прошу, чтобы нам давали не слишком большие аудитории. Например, если это камерный тренинг на 20 человек, всем будет неуютно в большом актовом зале, рассчитанном на 200. А небольшая светлая комната с удобными столами, возможностью проветрить и чаем-кофе станет идеальным местом.

Дресс-код. Одежда — важная часть формата. Это всегда сигнал. Вы еще ничего не успели сказать, а по вашему костюму люди уже «прочитали», с чем вы пришли. Можно одеться так, чтобы соблюсти все негласные нормы: на работу надеть

деловой костюм, на пробежку — спортивные шорты и футболку, на встречу с друзьями в кафе — джинсы и джемпер.

Можно не угадать формат. Лучший пример этого — Бриджит Джонс, которая отправилась в наряде «непослушного зайчика» на костюмированную вечеринку, а когда приехала на место, обнаружила, что вокруг нее толпа чопорных леди и джентльменов, одетых скорее по-викториански.

Можно и нарушить правила формата совершенно осознанно. Никто не надевал на телевидении розовые рубашки и не выходил в эфир небритым. Это сделал Леонид Парфенов — и мгновенно запомнился.

Еще раз напомним: все зависит от цели!

Цель Парфенова была в том, чтобы создать абсолютно новый формат новостей. Этот жанр он назвал «инфотейнмент» — новости через развлечение.

Для такой цели очень подходили и рубашка теплого оттенка, и легкая небритость.

На финале конкурса «Лидеры России. Политика» все участники были в деловых костюмах, а сыровар Олег Сирота пришел в клетчатой рубашке и подтяжках. С какой целью? Запомниться. И это ему удалось.

Жанр. Форматов может быть очень много: совещание, оперативка, мозговой штурм, дискуссия, тимбилдинг, корпоратив, хакатон...

Если формат определяете вы, выберите такой, в котором идеально добьетесь поставленной цели за минимальное количество времени. Например, мне очень понравился формат «менторская гостиная», хотя сначала я в него не верила. Однако меня уговорили, и на бизнес-форуме «Атланты» я была ментором.

Люди записались заранее, и каждые полчаса ко мне приходил новый участник с новым запросом. Мне казалось, что за такое время невозможно ничего решить. Но магия была в том, что и я, и участник знали: у нас только полчаса. Каждый собеседник приходил ко мне подготовленным, мы не тратили ни секунды зря.

В результате за три часа работы я глубоко пообщалась с шестью участниками. Со многими мы общаемся до сих пор, хотя прошло несколько лет. А главное — они все говорят, что тот наш разговор помнят чуть ли не наизусть. Значит, сработало!

Иногда меня спрашивают: какой формат более удачный, какой — менее? Каждый формат служит своей цели. Есть только одна ошибка: провозгласить формат и не соблюдать его. Если вы зовете людей на мозговой штурм — не критикуйте их предложения. Если собираете совещание — совещайтесь, а не вещайте. Если устраиваете дебаты — дайте возможность каждому участнику высказать свою точку зрения и ответить на нападки оппонента.

Момент

Вы знаете свою цель. Вы отлично знаете свою аудиторию. Вы выбрали правильный формат. Вы объявили, что будете выступать 20 минут. Вы выбрали подходящую одежду. И... контакта с аудиторией не случилось — именно в этот день шли выборы президента США и все обсуждали: Байден или Трамп?

Или не было никаких выборов, но вдруг взлетел курс валют. Или — бог с ними, с выборами и валютой — в соседней аудитории кто-то методично и долго работал перфратором.

Если вы сделаете вид, что выборов, скачка курса и перфоратора не было, ваше выступление не услышат. Люди поймут: вы с ними не на одной волне. Вы — чужой. Вы вещаете откуда-то «с облака», не замечая реальных проблем.

Дело в моменте.

Ваш босс знает о вашем проекте. Более того, он заинтересован в нем. И вот вы идете докладывать о результатах... Узнайте у секретаря: в настроении ли начальник? Не торопитесь ли он куда-то?

Один из моих учеников, губернатор крупного региона, приехал на встречу с президентом. У губернатора было 20 минут, чтобы решить самые важные для региона проблемы. Он долго и тщательно готовился. Зашел в кабинет, поздоровался, начал подробно рассказывать о сути вопроса — и увидел усталые глаза президента.

— Я понял: нужно сворачиваться. Ничего я сегодня не решу, — рассказывал потом он.

Уже после встречи губернатор узнал: президент только-только прилетел из Перу, он не спал до этого 20 часов... Фактически встреча была потеряна. Мог мой ученик узнать о поездке в Перу заранее? Мог. Тогда он бы скорректировал свой доклад — и рассказал президенту интересные, яркие истории о жизни выдающихся людей своего региона. То есть поменял бы формат. И, вполне возможно, добился бы своей цели.

Момент — то, что может заставить вас мгновенно поменять формат!

Вы читаете лекцию в ноябре, за окном — беспросветная серость. Кажется, никто даже не помнит, как выглядит хорошая погода. И вдруг тучи расходятся, все видят синее небо, яркое солнце... Лучшее, что вы можете сказать:

— Друзья, давайте на сегодня закончим и пойдем на улицу: успеем поймать хотя бы полчасика солнышка!

Слушатели никогда не забудут этот момент. Формулы ваши могут забыть, а вот этот момент — нет. И пусть вы готовились, пусть вы хотели рассказать им что-то крайне важное... Любые подготовленные вещи должны сыграть свадьбу с моментом. Если ее нет — забудьте подготовку. Пользуйтесь моментом.

Мы — люди. Мы живем здесь и сейчас. Наше настоящее всегда важнее нашего же прошлого и будущего. Мне иногда кажется, что люди с сильной эмпатией могут вытащить любое выступление, любую коммуникацию: эмпатия — это чутье на людей и на момент.

Однажды в крупной промышленной корпорации шло совещание: каждый из молодых специалистов отстаивал свой проект. Встреча затянулась, она шла уже третий час. Люди ужасно устали. Вдруг вышел очередной соискатель — и остроумно пошутил: «Я так надеялся, что вы все уже заснули, но некоторые, к сожалению, еще не спят».

Смеялись все: комиссия, главный руководитель, другие претенденты.

Именно этот парень и получил финансирование своего проекта. Он почувствовал момент и получил желаемый результат.

.....

Задание

Представьте себе, что вы — кандидат в депутаты Думы вашего города. Вам нужно провести встречу с потенциальными избирателями. Выберите одну из групп:

1. Студенты местного университета.
2. Журналисты.
3. Рабочие на стройке.

Ваша задача: за 1–1,5 минуты завоевать их доверие, изложив свою биографию.

Как вы будете менять содержание рассказа и одежду в зависимости от каждой из названных целевых аудиторий?

.....

Глава 2

Elevator pitch

Многие недолюбливают термины на иностранном языке, но, к сожалению, пока у понятия elevator pitch (буквально — «разговор в лифте») нет русских аналогов.

«Разговор в лифте» родился в Гарварде, на одном из тренингов по коммуникации. Суть задания такова: «Представьте, что вы оказались в лифте с главой компании. Вы едете вдвоем. У вас есть важная информация, которую вы очень давно хотели сообщить боссу, и 40 секунд, чтобы вы сказаться. Ваша задача — сделать так, чтобы начальник заинтересовался вашими словами и предложил вам продолжить беседу в кабинете. Что вы скажете в лифте?»

Это тренировочное упражнение оказалось очень распространенным в жизни.

Представьте, что вы и правда входите в лифт с «биг боссом». Вам ехать с первого этажа на двадцать пятый. Вы будете молчать? Сверлить гендира взглядом? Уткнетесь в телефон? Или попытаете не упустить шанс?

Ваше мнение могут внезапно спросить на совещании. В ваш кабинет вдруг зайдет президент компании, который приехал в город всего на пару дней — и между прочим решил оценить условия работы сотрудников филиала. Словом, вы можете неожиданно и на короткое время столкнуться с Человеком, Принимающим Решения.

И ваша задача — запомниться. Произнести такие слова и в такой последовательности, чтобы начальник не только составил о вас благоприятное мнение, но и сказал вам: «Зайдите ко мне в кабинет, обсудим подробнее».

Как этого добиться? Можно ли быть готовым к такой ответственной и спонтанной коммуникации? Оказывается, можно.

Сначала — небольшое философское отступление.

Думаю, любого из нас заставляют двигаться вперед три сильных чувства: страх, амбиции и любовь. Да, вы можете добавить еще несколько, так как любая классификация — это упрощение.

Я люблю триаду, и мне нравятся именно эти три слова: любовь, амбиции и страх. Именно они, на мой взгляд, становятся триггерами для наших мыслей, действий и переживаний. Оставим любовь за дверью офиса (тем более что про нее и так уже написано много книг) и сосредоточимся на страхе и амбициях.

Страхи — наша естественная защита от излишнего риска и непродуманных поступков. Даже любовь тесно связана со страхом, потому что любимых боятся терять.

Амбиции — это стремление двигаться вперед. Это уверенность: «я могу больше». Это жажда похвалы.

Конечно, уровень страха и уровень амбиций у всех разный. У кого-то он зашкаливает, а у кого-то находится ниже допустимой планки. Но в любом случае и страх, и амбиции есть у каждого руководителя.

Итак, пока в лифте горит кнопка нужного этажа, вы можете нажать еще на одну: кнопку страха или кнопку амбиций. Можете и на две сразу.

Кнопка амбиций

Кнопка амбиций поможет вам очень быстро установить тесный контакт с боссом — и как минимум сделать так, чтобы босс вас запомнил.

Допустим, у вас нет никаких срочных вопросов, которые хотелось бы решить с руководителем. Или есть, но на ум сразу не приходят.

Помните: у вас очень мало времени. Но сделать адресный комплимент вы всегда успеете! Пусть это будет первым шагом для установления личного контакта. При этом босс должен вас запомнить!

Начните с обращения! По имени? По имени-отчеству? Сделайте так, как требует ваша корпоративная культура.

Сразу после обращения назовите свои имя, фамилию и отдел, где вы работаете, причем отдел — в именительном падеже. Например:

— Иван Николаевич, я — Зинаида Петрова, IT-сервис.

Теперь скажите то, что Ивану Николаевичу будет приятно услышать, причем именно от вас и именно как от специалиста этого отдела.

— Иван Николаевич, я — Зинаида Петрова, IT-сервис. Можно скажу приятное? У нас подобралась очень сильная команда айтишников, мне кажется, сильнее, чем в «Яндексе». У ребят очень много идей, как оптимизировать наше производство. Мне никогда в жизни не было так интересно работать. Спасибо вам!

Но очень важно отличать позитивную информацию от лести. Если ваш IT-отдел дышит на ладан (или если Иван Николаевич не имел никакого отношения к его формированию), придумайте другой позитивный повод. Иначе ваша

речь будет воспринята как лесть — и вы получите от Ивана Николаевича «черную метку». Грамотные руководители отлично умеют чувствовать лесть и сразу понимают: человек хочет их обмануть.

Кнопка амбиций помогает и в том случае, когда вам нужно решение начальника по крайне важной для вас проблеме. Здесь вам помогут такие обороты:

- «На прошлом совещании вы сказали, что...» (Человеку становится приятно, что его слова помнят! Но ваша задача — правильно процитировать и не перевернуть их!)
- «Нужен совет» или «Можно посоветоваться?» (Вы приписываете начальнику статус эксперта, его это вдохновляет.)
- «Только вы...» (Это показывает исключительность босса.)

Теперь крайне важно сформулировать вопрос так, чтобы он звучал максимально коротко и максимально понятно. Вы можете сказать:

— Иван Николаевич, я — Федор Смирнов, бухгалтерия. Только вы можете помочь нам решить проблему с областной налоговой. Туда пришел новый руководитель, который не расположен к нашему бизнесу. Мне кажется, только ваша личная встреча с ним может решить проблему.

Чтобы не нарушать субординацию, нужно обязательно упомянуть, что вы уже обсуждали этот вопрос со своим непосредственным начальником. Для крупной корпорации вертикальные связи так же важны, как горизонтальные, поэтому «биг босс» должен знать, что вы не прыгаете через голову.

Если же вопрос возник буквально здесь и сейчас, вы физически не успели обсудить его со своим непосредственным

руководителем, но вдруг оказались в одном лифте с главой компании, так и скажите: «Это случилось буквально пять минут назад, я даже не успел обсудить это с Михаилом Ивановичем».

Когда просить у босса совета? Когда у вас есть новая идея, проект (фактически стартап), вы просчитали все риски и уверены, что игра стоит свеч. Вы можете спросить начальника: стоит ли, по его мнению, запускать новый проект? Да, есть опасность, что вы услышите: «Это бред».

Но, если вы заранее отрепетируете свое выступление и найдете те аргументы, против которых босс не устоит, шансов нарваться на тотальное отрицание у вас будет минимум.

В конце концов, в Кремниевой долине стартаперы специально тренируются, чтобы рассказать о своем проекте за минуту — так, чтобы его суть поняли даже неспециалисты. И у них получается! Если вы не видели этот фрагмент в фильме Юрия Дудя — найдите его и посмотрите.

Кнопка страха

Как работает кнопка страха? Она сигнализирует вашему начальнику о серьезной проблеме. Поэтому, прежде чем нажать на нее, оцените: действительно ли вопрос, который вы хотите поднять, столь значителен.

Вряд ли вам удастся произвести на босса хорошее впечатление, если вы станете жаловаться, что на офисной кухне айтишников слишком быстро съедают печенье и выпивают молоко (а значит, нужно ввести лимит на печенье). Скорее он почувствует раздражение, поняв, что вы не отдаете себе отчет, кто и за что отвечает в организации.

Подумайте: что может входить в зону настоящего интереса вашего босса? Если он политик — падение рейтинга. Если промышленник — снижение прибыли, активность конкурентов, схлопывание рынка. Опасностей очень много.

— Иван Николаевич, я — Дмитрий Кузнецов, финансовый отдел. Нам вчера поступили новые бумаги, и в них есть пункты, которые точно не позволят нам получить прибыль на развитие. Это оценка и моя, и всего нашего коллектива. Но...

Это очень важно. Никогда (то есть совершенно, абсолютно никогда) вы не должны оставлять кнопку страха включенной. Нажали ее — сразу же дайте вариант решения, а лучше — несколько.

В этом месте, к сожалению (и я убедилась в этом на тренингах), многие делают ошибку и говорят:

— Уделите мне 15 минут вашего времени, и я вам все объясню.

Нет, друзья, у вас только 45 секунд. И, клянусь, этого времени достаточно, чтобы изложить суть. Потом уже босс скажет вам:

— Зайдите ко мне! — и детально расспросит о вашем предложении.

В таком случае вы сможете счесть свою миссию выполненной.

Итак, чем может закончить фразу Дмитрий Кузнецов?

— ...Но мы придумали вариант, который поможет нам обойти несколько пунктов требований. Он абсолютно законный, и нам нужно ваше одобрение.

Теперь мяч на стороне Ивана Николаевича. И он этот мяч не пропустит.