

Алан Баркер

# Как улучшить коммуникативные навыки



Алан Баркер

**Как улучшить  
коммуникативные навыки**

«Претекст»

2016

УДК 005.32:316.7  
ББК 88.571

**Баркер А.**

Как улучшить коммуникативные навыки / А. Баркер —  
«Претекст», 2016

ISBN 978-0-7494-7575-8

Перед вами практическое руководство по эффективному вербальному, невербальному и письменному деловому общению. Проверенные советы и приемы помогут удержать интерес большой аудитории, произвести впечатление на потенциального работодателя или просто победить в дискуссии на важной встрече. Развитие коммуникативных навыков может иметь прямое влияние на ваш карьерный рост. В этой книге вы найдете все необходимое для плодотворного устного общения, налаживания отношений с коллегами, совершенствования навыков убеждения и эффективных презентаций, ведения переписки по электронной почте, а также успешного нетворкинга. Издание дополнено материалами по общению в рамках разных культур и команд, умению оказывать тонкое влияние на других людей и вести непростые разговоры, а также полезными упражнениями и списками для самопроверки. Книга поможет достичь успеха в устной, письменной и визуальной коммуникации и научит доносить свое сообщение до аудитории в любых обстоятельствах и ситуациях.

УДК 005.32:316.7

ББК 88.571

ISBN 978-0-7494-7575-8

© Баркер А., 2016

© Претекст, 2016

# Содержание

О книге	6
Глава 1. Что такое коммуникация	7
Трансмиссионная модель	8
От передачи к получению	9
Познакомимся поближе	12
Новое определение коммуникации	14
Глава 2. Что такое разговор	15
Три основных правила эффективного разговора	16
Правило первое: говорить по очереди	17
Правило второе: соблюдать принцип кооперации	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# Алан Баркер

## Как улучшить коммуникативные навыки

### О книге

**Официально доказано:** умение общаться помогает выделиться на фоне толпы. В 2014 году Международная некоммерческая организация Graduate Management Admission Council провела опрос почти 600 работодателей с целью выяснить, какие навыки они ищут в первую очередь в новых сотрудниках. Коммуникативные навыки оказались во главе списка: руководители организаций считают, что именно способности взаимодействовать с людьми примерно в два раза важнее менеджерских. А из четырех основных навыков общения «наибольшим спросом» пользуется умение говорить и слушать.

Почему эти навыки так важны?

Отчасти потому, что командно-административные структуры уже вышли из моды. В наши дни проект-менеджмента и матричного управления необходимо влиять друг на друга, не пользуясь устрашающими методами подчинения власти.

Условия работы тоже меняются. Границы между специальностью (профессией) и специализацией условны. Учитывая активное распространение аутсорсинга и необходимость создавать стратегические партнерства, нужно строить эффективные отношения с клиентами, поставщиками и другими участниками процесса. Работа все больше превращается в сложную сеть устного общения.

Однако при всем при этом наше умение говорить и слушать оставляет желать лучшего. Мы хронически заняты; под давлением информационного потока общение на работе часто сводится к перечислению текущих дел. Как остроумно замечено: «Мы называем это жизнью, а это просто список дел». Офисы с открытой планировкой не дают возможности уединиться; если нам нужно пообщаться в спокойной, неформальной обстановке, приходится бежать в ближайшее кафе. Помимо всего прочего современные технологии меняют наше общение, и мы только начинаем понимать, как именно. С уверенностью можно сказать лишь одно: мы стали меньше общаться, отдавая предпочтение письменной речи: SMS-сообщения, электронные письма, твиты. Мы смотрим на экран – по крайней мере, некоторые из нас – чаще, чем друг на друга.

Мы отчаянно нуждаемся в восстановлении навыков устного общения и умения слушать. Согласно опросу работодателей, о котором мы упоминали, два других важных коммуникативных навыка – проведение презентаций и владение письменной речью – связаны с устным общением. Если мы научимся правильно общаться, то это пойдет на пользу нашим презентациям, электронной переписке и отчетам.

Вот почему в этой книге мы обсудим все четыре коммуникативных навыка. Устная речь, умение слушать, проводить презентации и письменная речь: овладейте этими навыками, и вы сможете получить работу своей мечты и выстроить карьеру, которой можно будет по праву гордиться.

## Глава 1. Что такое коммуникация

**КАКОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ** можно дать слову «коммуникация»? Этот вопрос я часто задаю на тренингах. Так что позвольте предложить вам тот же вопрос.

### **УПРАЖНЕНИЕ**

Закончите предложение, используя не больше 12 слов:

*Коммуникация – это...*

Узнайте мнение коллег. Сравните ваши мысли. Вы указали в определении все формы коммуникации? Вы дали определение эффективной коммуникации? Что делает коммуникацию эффективной? Вы пришли к общему мнению?

## Трансмиссионная модель

В XIX веке слово «коммуникация» относилось в основном к путям сообщения – перемещению товаров и людей. Мы до сих пор используем это слово именно в таком значении: шоссе и железные дороги – такая же форма коммуникации, как устная и письменная речь. И мы до сих пор используем терминологию из промышленной отрасли как метафоры для описания коммуникации. Например, про информацию, как про партию товара, мы говорим, что ее можно хранить, транспортировать и извлекать. А для описания перемещения информации мы часто используем такие слова, как «канал», по которому она «течет».

В XX веке эта транспортная метафора быстро адаптировалась к новым электронным технологиям: у нас «телефонные линии» и «телевизионные каналы». Электронная информация поступает «битами», хранится в «файлах» или «хранилищах». Слова «скачать» и «загрузить» – также метафоры из отрасли грузовых перевозок.

Так что не удивительно, если в упражнении вы определили слово «коммуникация» как «эффективный обмен информацией». В конце концов, что мы делаем, когда общаемся? У нас «есть» идея (словно это физический предмет). Мы «упаковываем идею в слова» (как будто кладем ее в коробку); мы «переправляем идею» (продвигая или передавая ее); а «адресат» – как мы надеемся – «получает» нашу идею. Временами приходится «раскладывать идею по полочкам», чтобы адресат «ухватил» смысл. Конечно, нужно быть осторожным и избегать «информационной перегрузки».

Это и есть трансмиссионная модель коммуникации. И она крайне привлекательна. Она предполагает, что информация объективна (отправитель и адресат понимают ее одинаково, адекватно интерпретируют) и измерима (мы знаем, сколько битов передаем). Более того, модель проста: можно иллюстрировать ее с помощью диаграммы.

Однако разве трансмиссионная модель отражает, что на самом деле происходит, когда люди общаются?

## От передачи к получению

Итак, чем плоха трансмиссионная модель?

Начнем с того, что есть очевидное различие между сообщением и посылкой. Когда я отправляю посылку, ее у меня больше нет; когда я отправляю сообщение, оно все равно остается при мне. Однако есть и более веская причина утверждать, что трансмиссионная модель не способна дать точное определение коммуникации. Она вывернута наизнанку.

Сделаем одно, самое важное, замечание относительно коммуникации: коммуникация начинается не с передачи информации, а с ее получения.

Как бы эффективно я ни передавал информацию, между нами не будет общения, если вы не получите эту информацию. А чтобы получить ее, нужны три условия:

- внимание;
- понимание;
- контекст.

Можно сказать, что это три базовых коммуникативных навыка.

### Внимание

Все, что вы замечаете вокруг себя, посылает вам то или иное сообщение.

- Если вы заметили предупреждающий знак об опасном повороте на дороге, вы сбавите скорость.

- Если в офисе неожиданно включилась сирена, вы понимаете, что нужно эвакуироваться из здания.

- Если я скажу вам: «Давным-давно жили-были...», вы устроитесь поудобнее в предвкушении рассказа.

Но, конечно, мы часто не замечаем вещи, которые предназначены для передачи информации. Например, заяц выбежит на дорогу перед машиной, или коллеги вскочат со стульев при звуках сирены, или зазвучит неспешный напевный голос рассказчика. Все эти сигналы несут информацию, если мы обращаем на них внимание.

Коммуникация начинается не с намерения общаться, а с внимания.

### Понимание

Конечно, одного только внимания не достаточно для коммуникации. Нужно также понимать, что мы видим и слышим. Итак, как же мы понимаем?

В основном понимание – это процесс сопоставления с паттернами (шаблонами). Смысл рождается благодаря сопоставлению информации, которую считают наши органы чувств, с паттернами мозга.

Вернемся к нашим трем примерам.

- Предупреждающий знак на дороге не сказал бы вам ничего, если бы у вас уже не было готового ментального паттерна для этого знака. Вы выучили этот знак, штудировав правила дорожного движения или узнав о нем от других людей.

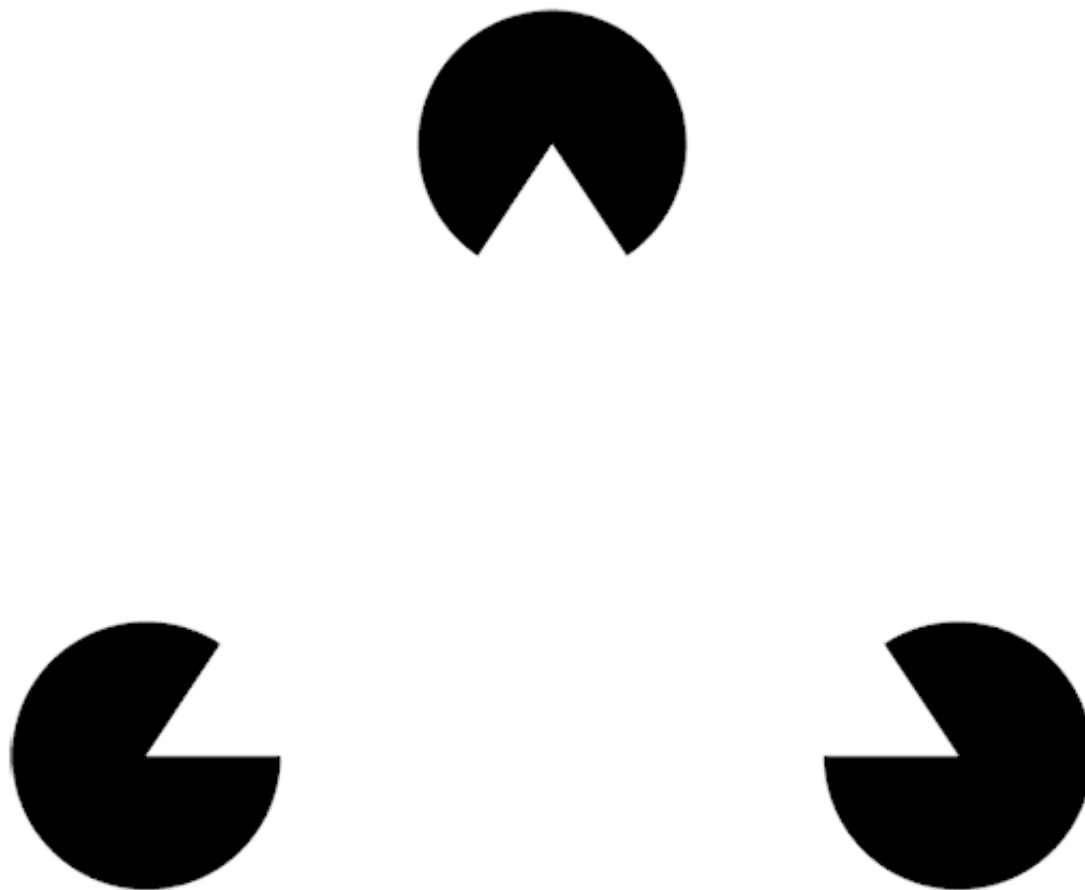
- Точно так же вы знаете, что неожиданные громкие звуки обычно говорят об опасности. В данном случае ментальный паттерн, по-видимому, отпечатался в вашей голове на генетическом уровне: все животные, обладающие слухом, резко реагируют на неожиданные громкие звуки.

- А завораживающие ритмы в голосе рассказчика активируют ментальные паттерны на уровне подсознания. Они готовят вас к последовательности событий, которые и составляют захватывающую историю.

Следовательно, понимание – активный процесс. Мы используем ментальные паттерны, которые достраивают недостающие элементы информации и помогают осмыслить ее. Как сказал Стивен Джей Гулд: *«Разум – это по большому счету машина, которая ищет шаблоны»*.

Иногда мысленный подбор паттернов происходит просто. Дорожный знак, к примеру, предназначен для того, чтобы нести четкое сообщение. Однако крайне часто нам приходится работать с неполной, искаженной или двусмысленной информацией. И в этих случаях приходится заполнять пробелы.

Взгляните на рис. 1.1.



**Рис. 1.1.** Треугольник Канижа

Что вы видите? Скорее всего, белый треугольник. Конечно, нет никакого белого треугольника; ваш мозг заполнил пробелы. Он сопоставил эту информацию с имеющимися в вашем хранилище ментальными паттернами и пришел к наиболее оптимальному выводу – белый треугольник. (Треугольник назван в честь Гаэтано Канижа, итальянского психолога и художника, основателя Института психологии в Триесте.)

Ученые называют этот процесс заполнения пробелов «перцептивным завершением», и оно не ограничивается визуальной информацией. Перцептивное завершение показывает, что все наше понимание представляет собой наиболее вероятное предположение о реальности.

### **Контекст**

Так как любой процесс понимания представляет собой поиск наиболее вероятного предположения, большинство из нас прекрасно угадывают значение той или иной информации.

Ключ к этому навыку – умение считывать контекст. Оглушительная сирена в офисе, вполне возможно, указывает на чрезвычайную ситуацию; однако вы наверняка уже знаете, что зачастую это учебная тревога, а иногда просто сбой. Понимание контекста помогает решить, стоит бежать к запасному выходу или нет.

Контекст также влияет на то, как мы понимаем друг друга. Представьте, что мы здороваемся, и я спрашиваю: «Как дела?» Вы отвечаете: «Хорошо, спасибо». В этих двух словах могут быть скрыты самые разные смыслы:

- «Я прекрасно себя чувствую».
- «Я счастлив».
- «Чувствовал себя паршиво, но теперь мне лучше».
- «Мне было так тяжело, но сейчас намного лучше».
- «Я не ранен; мне не нужна помощь».
- «Вообще-то, чувствую себя хуже некуда, но не хочу показывать этого».
- «Помогите!»

Как же я пойму, что вы имеете в виду? Что я замечу?

В таком простом взаимодействии, как это, я догадаюсь о ваших мыслях по контексту, в котором вы произнесете эти два слова. Я замечу тон, темп и громкость голоса, выражение вашего лица, жесты, позу. (Психологи называют это паралингвистической информацией: то есть невербальной информацией, сопровождающей слова.) Я могу также вспомнить предысторию нашей дружбы, ситуацию, в которой мы встречаемся, наше происхождение, воспитание и т. д.

И даже тогда мое понимание все равно останется догадкой. Чтобы лучше понять вас, мне придется задать вопросы. Придется продолжить общение.

## Познакомимся поближе

В простом примере, который мы указали выше, как бы вы могли помочь мне точно понять ваш ответ?

Для начала вы могли бы подумать:

*«Какое воздействие я оказываю на собеседника?»*

Сделаем небольшую паузу и обдумаем этот вопрос.

*Какое воздействие я оказываю на собеседника?*

Если хотите улучшить свои коммуникативные навыки, думаю, это самый важный и полезный вопрос. Влияние, которое мы оказываем на другого человека, – это то, что мы ему сообщаем. Все предельно просто; однако усвоить это и запомнить довольно сложно. Что мы хотим сообщить человеку – не так важно, как то, что понимает собеседник. К тому же мы можем общаться даже без слов, если человек наблюдает за нашими действиями (или бездействием).

Как однажды сказал Пауль Вацлавик: мы не можем не общаться.

Вернемся к нашему разговору. Точно так же, как я могу догадаться о смысле ваших слов по контексту вашего ответа, вы можете обдумать воздействие ваших слов и поведения на меня. И скорректировать ваше поведение таким образом, чтобы мне было проще вас понять. Вы могли бы снабдить меня подробностями или сделать что-то, чтобы продемонстрировать, какой смысл вы вкладываете в свои слова.

И, конечно, на этом этапе вы также внимательно наблюдаете за мной – за моими словами и действиями, стараясь максимально точно интерпретировать их значение.

И так начинается этот незаметный танец между нами: обмен вниманием. Мы начинаем копировать позу и жесты друг друга; наши голоса вторят друг другу, подстраиваясь под один ритм, темп и высоту. Мы можем даже предугадывать слова собеседника и заканчивать за него предложения.

Мы налаживаем контакт и чувствуем, что понимаем друг друга.

### Как наладить контакт

Образы, с помощью которых мы описываем взаимопонимание, не имеют ничего общего с железной дорогой и перевозкой груза. Мы не говорим о передаче информации. Мы больше склоняемся к языку из музыкального мира. Можно сказать, что мы с вами «на одной волне» или что «наши мысли созвучны». Мы ощущаем «гармонию» или мы с вами «спелись».

Мы используем другую модель коммуникации.

В основном взаимопонимание рождается спонтанно. Но можно постараться и создать его намеренно. И тогда взаимопонимание станет не просто приятным дополнением, а коммуникативным навыком.

Чтобы выстроить взаимопонимание, нужно подумать о своем поведении:

- физическом (как мы выглядим и ведем себя);
- речевом (каким голосом мы говорим);
- вербальном (какие слова мы используем).

По большей части мы верим тому, что видим. Продавцы говорят: «покупают глазами». Если есть несоответствие между моими словами и поведением моего тела, вы поверите языку тела. Поэтому, чтобы достичь взаимопонимания, нужно начать с проявления физических признаков доброжелательности, спокойствия и открытости.

Мелодика голоса – второй ключевой фактор. Можно варьировать тембр голоса (высокий или низкий тон), темп (скорость речи) и громкость (насколько громко или тихо мы говорим).

Если вы говорите быстро и громко, повысив тон, то покажетесь собеседнику напряженным. И это напряжение повлияет на него, вызвав чувство тревоги и неловкости. Если ваш голос ниже, тише и говорите вы медленнее, собеседник успокоится и расслабится.

Однако для выстраивания взаимопонимания недостаточно соответствия языка тела и тона голоса. Нужно подстроиться под слова собеседника, чтобы он увидел, что «вы говорите на его языке».

Большинству из нас нелегко заговорить с незнакомым человеком. Иногда мы просто не знаем, что сказать. Умение «разбить лед» – тот навык, который многие из нас были бы рады приобрести.

Главное – нивелировать напряжение. Подумайте, о чем можно поговорить в контексте вашей общей ситуации; затем задайте вопрос. Собеседник не должен чувствовать себя изгоем или как на допросе, так что избегайте:

- говорить только о себе;
- задавать собеседнику прямые вопросы о нем.

И то и другое усилит напряжение между вами. Как и бездействие! Так что возьмите инициативу в свои руки. Создайте непринужденную обстановку, и вскоре вы сами расслабитесь.

### **УПРАЖНЕНИЕ**

Предлагаю простой метод наладить взаимопонимание с незнакомым человеком. Попробуйте его в ресторане, на общественном мероприятии, где можно установить нужные связи (нетворкинг) или конференции:

1. Копируйте язык тела собеседника, чтобы создать «зеркальное отражение».
2. Задайте три вопроса – но не больше трех, до того как вы выполните два следующих пункта.
3. Опираясь на то, что вы узнали из ответов собеседника, сделайте ему комплимент – ненавязчивый.
4. В ответах собеседника найдите то, с чем вы можете согласиться.
5. Повторяйте шаги 1–4, пока разговор не сдвинется с мертвой точки.  
(Спасибо Крису Диасу.)

## Новое определение коммуникации

Нам нужно новое определение для слова «коммуникация». Внимание, подбор паттернов, выстраивание взаимопонимания: совершенно очевидно, что пора заменить трансмиссионную модель коммуникации более точным понятием. И история самого слова дает подсказку.

«Коммуникация» происходит от латинского слова *communis*, то есть «общий», «всеобщий». От этого слова произошли такие понятия, как «коммунизм», «коммуна». Когда мы общаемся, то стараемся поделиться смыслом, значением.

Или, другими словами:

Коммуникация – процесс создания общего понимания.

Мы стремимся к общему пониманию самыми разными способами, с помощью самых разных технологий. Разговариваем по телефону, проводим видеоконференции; делаем презентации и тратим часы на подготовку слайдов; пишем электронные письма и SMS-сообщения; создаем веб-страницы и публикуем посты в блогах.

Однако основная форма общения остается неизменной – разговор. Мы разговариваем, чтобы выстроить отношения и чтобы осмыслить реальность. Через разговор мы влияем на мысли друг друга, на чувства и поступки. Мы разговариваем, чтобы решить проблемы, наладить сотрудничество и найти новые занятия. Разговор – наш способ обдумать и создать будущее.

Вы хотите улучшить свои коммуникативные навыки? Для начала подумайте, как вы разговариваете с людьми. Именно этим мы и займемся в следующей главе.

### РЕЗЮМЕ

- Коммуникация начинается не с передачи сообщения, а с понимания.
- Понимание – процесс поиска соответствующего паттерна.
- Иногда приходится заполнять пробелы, чтобы выстроить шаблон.
- Ключ к этому навыку – умение считывать контекст.
- Вопрос «Какое воздействие я оказываю на собеседника?» поможет достичь взаимопонимания в любом взаимодействии.
- Взаимопонимание можно выстроить целенаправленно, скорректировав свое поведение:
  - физическое;
  - речевое;
  - вербальное.
- Коммуникация – процесс достижения общего понимания.
- Разговор – основной инструмент, которым мы пользуемся.

## Глава 2. Что такое разговор

**РАЗГОВОР – ЭТО ВЕРБАЛЬНЫЙ ТАНЕЦ.** Английское слово conversation происходит от латинского convertere, что означает «вращаться вокруг чего-либо».

Как любой танец, общение следует определенным правилам. Эти правила позволяют нам двигаться гармонично, не наступая друг другу на ноги. Различные виды разговора подчиняются разным правилам.

### УПРАЖНЕНИЕ

Подумайте, какими словами мы описываем различные виды разговора. Запишите несколько. Чем они различаются? Можете сформулировать, какие правила относятся к каждому виду разговора?

К примеру, возьмем «беседу» и «дискуссию». В чем разница между ними? Ведение беседы и дискуссии подчиняется разным правилам?

Можете назвать другие слова, характеризующие разные виды устного общения?

Мы так часто разговариваем друг с другом, что следуем этим правилам уже на подсознательном уровне. В итоге, если разговор не ладится, мы настолько обескуражены, что не можем сообразить, как все исправить.

Для начала сформулируем несколько правил.

## **Три основных правила эффективного разговора**

Эти три правила отражают самые базовые положения о том, что представляет собой продуктивный разговор.

- Правило 1: говорить по очереди.
- Правило 2: соблюдать принцип кооперации.
- Правило 3: поддерживать разговор.

Обсудим подробнее каждое правило.

## Правило первое: говорить по очереди

Первое золотое правило эффективного разговора гласит:

***Все говорят по очереди.***

Танец устного общения состоит из чередующихся шагов – па. Мы поочередно говорим и слушаем.

Один из самых важных навыков устного общения – знать, когда наступила ваша очередь. Если вы перебьете собеседника, он будет раздражен, оскорблен. Если не хотите навредить своей репутации, воспитывайте в себе навык поочередной смены ролей.

Чтобы правильно чередоваться, нужно слушать. Только так вы сможете понять:

- когда наступит ваша очередь;
- что говорить.

Мы редко задумываемся об этом, однако умение чередоваться – настоящее искусство.

Прежде всего, крайне важно *вовремя вступить в разговор*, когда придет ваша очередь. Если вы сделаете слишком большую паузу, собеседник забеспокоится. Как показывают исследования, паузы всего в полсекунды достаточно, чтобы насторожить человека и вызвать у него чувство озабоченности, неловкости.

Во-вторых, нужно *показать, что вы слушали*. Иначе собеседник решит, что вам совершенно не интересно, что он говорил; что вы вообще грубиян.

И, наконец, когда наступит ваша очередь, *что бы вы ни сказали, это должно соотноситься* с тем, о чем говорил собеседник. Если вы скажете нечто совершенно не связанное с последней репликой, собеседник подумает, что вы не просто грубиян, но и, вполне возможно, не в своем уме.

Многое зависит от нашей способности чередовать свои реплики. Научитесь этому, и любой разговор потечет как по маслу. В противном случае вы поставите под удар даже самые продолжительные отношения. Нужно овладеть этим навыком, а это потребует времени; если вы уже научились этому в детстве у друзей и родственников, то вам повезло.

Вот как соблюдать первое правило эффективного разговора.

1. Приготовьтесь к тому моменту, когда собеседник закончит свою мысль.
2. Продемонстрируйте, что слушали его.
3. Произнесите реплику, которая напрямую связана с его последними словами.

## Правило второе: соблюдать принцип кооперации

Второе правило эффективного разговора:

*Собеседники предполагают, что у обоих есть значимое намерение сказать что-то важное.*

Обычно во время устного общения мы предполагаем, что собеседник хочет сказать то, что мы поймем. То есть мы стремимся к общему пониманию: в этом и есть суть коммуникации, не так ли? И, конечно, ваш возможный соратник обычно предполагает то же самое относительно вас. Мы оба предполагаем в глубине души, что мы сотрудничаем: работаем вместе над созданием общего смысла. Психологи, которые изучают устное общение, называют это предположение «принципом кооперации».

Конечно, принцип кооперации иногда не срабатывает (вспомните разговоры, когда собеседники преследуют противоположные цели и не приходят к взаимопониманию).

Иногда мы намеренно нарушаем этот принцип (например, в разгар спора можем выкрикнуть: «Это не то, что я имел в виду!»). Но в целом мы соблюдаем принцип кооперации, потому что это разумно. Какой смысл внимательно слушать собеседника, если вы даже не пытаетесь выработать общее понимание?

Если вы соблюдаете второе правило, то вы готовы сделать две вещи:

- во-первых, вы спокойно пропустите мимо ушей ошибки, которые допускает собеседник;
- во-вторых, вы «заполните пробелы» между его словами.

Большинству из нас легко дается и то и другое. Обычно мы игнорируем любые ошибки собеседника: грамматические или лексические, к примеру. Иногда мы вообще их не замечаем. Напротив, мы видим в нем только лучшее и сосредотачиваемся на том, что он говорит.

Кроме того, мы мастерски умеем заполнять паузы. Помните треугольник Канижа, о котором мы говорили в главе 1? Как мы заполнили пробелы в этом рисунке, чтобы выстроить треугольник, точно так же мы заполняем пробелы в разговоре, чтобы создать смысл.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.