

2-е издание



Мастерство работы со словом

НИКИТА НЕПРЯХИН

# ГНИ СВОЮ ЛИНИЮ

ПРИЕМЫ  
ЭФФЕКТИВНОЙ  
КОММУНИКАЦИИ



альпина  
ПАВЛИЩЕР

# Никита Непряхин

## Гни свою линию. Приемы эффективной коммуникации

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=7008596](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=7008596)*

*Гни свою линию: Приемы эффективной коммуникации / Никита  
Непряхин: Альпина Паблишерз; Москва; 2011*

*ISBN 978-5-9614-2108-8*

### **Аннотация**

Коммуникации значимы не только в бизнесе, но и в повседневной жизни: от них зависит, насколько успешны мы в той или иной области. Тем не менее искусству эффективной коммуникации нужно учиться, чтобы предвидеть реакцию слушателей и управлять ходом дискуссии. Правильно выстроить схему переговоров, убедительно аргументировать свою позицию, проиллюстрировать мысль удачным примером, понять внутреннее состояние собеседника по его жестам и мимике – эти и другие навыки помогут вам достигнуть желаемого в любой ситуации.

# Содержание

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Предисловие                       | 6  |
| Введение                          | 9  |
| 1. Что есть коммуникация?         | 12 |
| Закон 1                           | 22 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 26 |

# Никита Непряхин

## Гни свою линию.

# Приемы эффективной

## КОММУНИКАЦИИ

Редактор *Е. Паутова*

Корректор *О. Ильинская*

Верстальщик *М. Поташкин*

Иллюстратор *И. Авсенов*

Дизайн обложки студия «Восьмий Колір»

© Непряхин Н. Ю., 2007

© Непряхин Н. Ю., 2011, с изменениями

© ООО «Альпина», 2011

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

\* \* \*

# Предисловие

В зале суда после выступления адвоката судья задает вопрос: «Потерпевший, вы по-прежнему утверждаете, что машину угнали от вашего дома?» – «Вы знаете, после выступления господина адвоката я вообще сомневаюсь, была ли у меня машина».

Если вы внимательно прочитаете эту книгу, выполните все упражнения и начнете применять предложенные методы в жизни, ваши выступления будут производить не меньший эффект, чем в этом старом анекдоте.

На тренингах мне часто задают вопрос: «Можно ли быть успешным в переговорах, ничему не учась, так ли уж нужны тренинги?» Основываясь на личном опыте (я пришла в бизнес в 1995 г., тогда специальной литературы почти не было), я отвечаю, что можно. Но после нескольких полезных книг, которые я прочла в далеком 1996-м, я научилась эффективнее добиваться результатов – быстрее и проще. Я думаю, что книга «Гни свою линию: Приемы эффективной коммуникации» поможет многим из вас стать успешнее.

В наши дни повышенного спроса на деловую литературу появляется много как отечественных, так и переводных книг, в которых 80, а то и 90 % содержания – лишь риторика, а практических советов и применимых методик крайне мало. Но, прочитав книгу Никиты Непряхина, я была приятно

удивлена: в тексте небольшого объема много полезных рекомендаций. В книге есть тесты, которые помогут читателям оценить свои коммуникативные навыки, есть упражнения, которые позволят на практике закрепить теоретическую информацию.

Интересный вопрос: может ли человек учить тому, чем не владеет сам? Я считаю, что научить можно только тому, что умеешь делать в совершенстве. У меня была счастливая возможность убедиться, что Никита Непряхин умеет выступать публично, вести дебаты, убеждать и, более того, делает это блестяще. Непряхин был на одном из моих тренингов, где проявил не только компетентность в вопросах коммуникаций, но и харизматичность, драйв, ориентацию на результат. А это значит, что автору есть чему научить читателя: он говорит о том, в чем прекрасно разбирается.

Кому будет интересна эта книга? Она будет полезна тем, кто делает публичные презентации или выступления, продавцам и закупщикам – всем, кто ведет переговоры. Но что-то любопытное и значимое для себя узнает каждый читатель, потому что все мы ежедневно общаемся с людьми и выстраиваем отношения с ними более или менее эффективно. В книге вы найдете ответ на вопрос, как сделать процесс общения наиболее успешным.

Эта книга поможет тренерам по коммуникациям, которые найдут много полезного материала для своих курсов: приемы, упражнения, удачные цитаты.

Рекомендую не только прочитать книгу; главное – постарайтесь действительно эффективно использовать все умения на практике.

*Светлана Иванова,  
старший партнер, тренер-консультант  
KPG Training Center Ivanova & Lebedeva,  
кандидат психологических наук,  
автор и преподаватель курса MBA, автор четырех книг,  
три года в рейтинге журнала «Карьера» «200 бизнес-леди  
России»*

# Введение

Самая большая роскошь на свете – это роскошь человеческого общения.

*Антуан де Сент-Экзюпери*

Вы держите в руках второе, обновленное издание книги «Гни свою линию: Приемы эффективной коммуникации», впервые вышедшей в 2007 году. За три года эта книга стала одним из самых популярных изданий в области деловой коммуникации и помогла тысячам людей стать более эффективными в деловом и личностном общении.

Позвольте представиться: Никита Непряхин, бизнес-тренер по эффективной коммуникации, публичным выступлениям и навыкам убедительной аргументации. Специалист в сфере T&D. Автор книг «Убеждай и побеждай: Секреты эффективной аргументации», «101 совет по противодействию манипуляциям».

В огромном разнообразии книг о коммуникативных процессах, деловом общении и ведении переговоров книга «Гни свою линию» выделяется: в ней даны комплексный обзор коммуникативной науки и несложные советы и приемы, которые можно сразу же применять на практике и в деловом, и в дружеском общении. Это своеобразный краткий «курс общения», систематизация знаний о коммуникации плюс ав-

торские методики, созданные в ходе многолетней практики ведения тренингов по коммуникативной компетенции.

Коммуникации очень значимы не только в бизнесе, но и в повседневной жизни: от них зависит, насколько успешны мы в той или иной области. Я уверен, что успех любого дела как минимум на 50 % зависит от коммуникативной компетентности человека. Тем не менее искусству эффективной коммуникации нужно учиться, чтобы предвидеть реакцию слушателей и управлять ходом дискуссии. Правильно выстроить схему переговоров, убедительно аргументировать свою позицию, проиллюстрировать мысль удачным примером, понять внутреннее состояние собеседника по его жестам и мимике – этому и многому другому вы сможете научиться, прочитав данную книгу.

Глупо полагать, что умение правильно говорить – это все, что необходимо, чтобы быть богатым и счастливым. Будем использовать термин «коммуникативная компетентность», под которым понимают совокупность вербальных (речевых) и невербальных (неречевых) навыков общения, а также способность ситуативного реагирования, т. е. умения в любой ситуации находить оптимальные коммуникативные решения и адаптироваться в изменившихся условиях.

В книге представлены не только многочисленные теории, разработки, которые уже существуют в науке коммуникаций и составляют ее базис, но и собственный практический опыт тренера по коммуникативным практикам. Материал в книге

изложен в виде тезисов – просто и доступно.

В каждой главе выделены законы – те ключевые моменты, которые являются основополагающими для эффективной коммуникации. В конце книги есть словарь терминов, который, безусловно, поможет вам разобраться с теорией и расширить свой тезаурус. В приложениях собраны различные тесты и задания, которые должны стать для вас интересной практикой.

# 1. Что есть коммуникация?

Сказать, что интерес к коммуникативным процессам возрос в последнее время во всем мире – значит не сказать ничего. Коммуникация становится объектом исследования различных научных дисциплин: психологии, социологии, кибернетики, лингвистики, политологии, социобиологии и многих других. Справляться с информационными потоками, которыми насыщена жизнь современного человека, нелегко. Коммуникативные процессы пронизывают все сферы нашей жизни.

Никакая другая способность, которой может обладать человек, не даст ему возможности с такой быстротой сделать карьеру и добиться признания, как способность хорошо говорить.

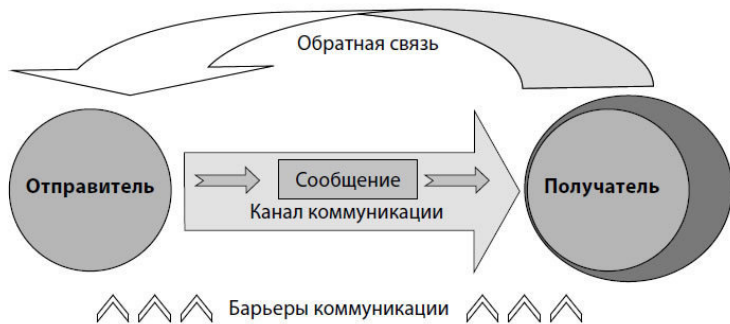
*Чонси Делью*

Приятно наблюдать, что интерес науки к такому сложному явлению в последние несколько десятилетий значительно возрос. Появились междисциплинарные исследования, в рамках которых рассматриваются основы и законы коммуникации. Есть Международная коммуникативная ассоциация. Есть Европейский коммуникативный конгресс. Теория коммуникации и коммуникативные принципы исследуются в университетах во всем мире, а в США популярны такие специальности, как «массовые коммуникации», «коммуни-

кативный менеджмент» и т. д.

Но все же, что такое коммуникация? Определений немало, но я предлагаю вашему вниманию самую понятную формулировку: коммуникация – это общение, в процессе которого осуществляется обмен информацией, эмоциями и мыслями между двумя и более людьми с помощью вербальных и невербальных средств.

Коммуникация – явление сложное, многогранное и многоэлементное. Именно структура коммуникации помогает понять ее механизм и принцип действия, разложить все знания в области общения по полочкам и переносить их на любые личностные и деловые коммуникационные ситуации. Структуру любого общения, будь то дружеская беседа, деловые переговоры, спор или диалог, схематично можно представить следующим образом:



В любой коммуникационной ситуации всегда есть как минимум два субъекта – *отправитель* и *получатель*. Первый отправляет некое *сообщение*, второй, соответственно, его получает (адресатов может быть несколько, если взять в качестве примера презентацию, когда один оратор обращается к целой аудитории). Под сообщением понимается вся совокупность информации, которая передается от отправителя к получателю. Это не только слова или звуки, но и визуальный ряд, эмоциональный фон, интонации, жестикуляция, пантомимика и т. д. Любое сообщение передается с помощью того или иного канала коммуникации. Канал коммуникации – это своеобразное средство передачи информации. Слова (а если быть совсем точным, то смысл слов и предложений) передаются с помощью вербального канала; звуки, интонация, тон и тембр – с помощью вокального; внешний вид, жестикуляция, пантомимика и мимика – с помощью невербального и т. д. Таким образом, с помощью каналов коммуникации отправитель передает сообщение получателю.

В результате на получателя оказывается некое воздействие – т. е. возникает *эффект*. Это может быть обдумывание информации, согласие, несогласие, агрессия, непонимание. Так или иначе, все это выражается в *обратной связи* – в ответной реакции или сообщении. При этом роли у субъектов меняются. Получатель, давая обратную связь, становится отправителем, а отправитель – получателем. Вообще,

разделение на отправителя и получателя достаточно условно, так как каждая из сторон попеременно является то тем, то другим.

Ключевым элементом структуры коммуникации являются *коммуникационные барьеры* – помехи, искажающие смысл сообщения и препятствующие эффективному общению. Это могут быть *объективные барьеры*, например шум ремонтных работ, мешающий спокойному и конструктивному обсуждению вопросов. Или *субъективные барьеры*, например незнание собеседником терминологии, которую вы используете в беседе.

В структуре коммуникации большое значение имеет контекст. Это обстановка, условия, внешняя среда, конкретная ситуация, в рамках которой происходит коммуникация между субъектами. Например, поговорить с начальником о повышении заработной платы можно во время суетливого собрания отдела или во время корпоративного мероприятия в спокойной обстановке. Результат в той или иной ситуации, как вы понимаете, может быть разным.

Таким образом, мы выделили основные элементы в структуре коммуникации:

- отправитель (тот, кто передает сообщение);
- получатель (тот, кому передается сообщение);
- сообщение (информация, которая передается);
- канал коммуникации (средство передачи сообщения);
- эффект (воздействие, которое оказало сообщение на по-

лучателя);

- обратная связь (ответные сообщения и реакция, передаваемые получателем; в данном случае роли меняются, и получатель становится отправителем);
- барьеры коммуникации (своеобразные помехи для коммуникативной связи – это могут быть как помехи объективного характера, например физический шум, который мешает коммуникации, так и помехи субъективного характера, например эмоциональное состояние получателя, который показывает негативную реакцию);
- контекст (условия и обстановка, в которых происходит коммуникативная связь).

Итак, мы определили, что отправитель передает сообщение получателю с помощью того или иного канала коммуникации. Говоря о коммуникативных каналах, все обычно вспоминают два – *вербальный* (словесный) и *невербальный* (бессловесный). Это справедливо, так как эти каналы являются основополагающими.

Начнем с последнего, потому что *невербальный канал* коммуникации: а) важнейший; б) древнейший. Почему важнейший? Потому что через невербальный канал коммуникации, по данным многочисленных научных исследований, передается до 60–70 % всей информации собеседнику или аудитории. Почему древнейший? Потому что невербальный канал является прямым наследием *зоокоммуникации*. Имен-

но через невербалику животные осуществляют межличностную и межгрупповую коммуникации. Оскал, рык, виляние хвостом, поза, оживленная мимика – с их помощью животные демонстрируют переживаемые эмоциональные состояния: агрессию, страх, боль и т. д. Невербальное поведение досталось нам по наследству и до сих пор остается основным средством передачи информации.

К невербальным средствам можно отнести:

- мимику (выражение лица);
- микроимику (едва уловимые мимические выражения, которые могут говорить о многом, например подергивание глаза, когда собеседник особо нервничает);
- пантомимику (поза тела);
- жестикуляцию (движение рук, ног, туловища);
- взгляд (визуальный контакт, выражение глаз);
- внешний вид человека (одежда, прическа, украшения, косметика и т. д.);
- межличностное пространство.

*Вербальным*, или словесным, каналом, в отличие от невербального, владеет только человек, обладающий способностью говорить. С помощью вербального канала мы передаем смысл произносимых слов, т. е. то, что мы говорим. Другой вопрос, как мы это делаем. И здесь имеет значение вокальный канал коммуникации. В него входят:

- тембр голоса (природная, индивидуальная окраска голо-

са);

- громкость;
- темп речи (скорость произнесения слов);
- ритм речи (ритмическая характеристика речи);
- интонация (эмоциональная окраска речи);
- дикция (четкость произнесения слов);
- паузы в речи.

Для несвязанных с характеристиками речи элементов, таких как кашель, смех, вздохи, плач, говор, индивидуальные особенности произношения, заикание, имеется отдельный канал, именуемый *паралингвистическим*.

Отмечу, что вокальный канал имеет большее значение, чем вербальный. То, *как* мы говорим, важнее того, *что* мы говорим. Через вокальный канал передается примерно 38 % информации, а через вербальный – только около 7 %. Вспомним экзамены: даже если давать правильный ответ, но говорить тихо, неуверенно, запинаясь, на высший балл можно не рассчитывать.

В ходе беседы мы можем пожать руку нашему собеседнику или по-дружески похлопать по плечу. Согласитесь, от того, какое у нас рукопожатие – мягкое и влажное или твердое и уверенное, – также зависит первое впечатление собеседника. Такую информацию несет тактильный канал *коммуникации*.

В каждом *контексте* используются свои каналы комму-

никации. Например, при телефонном общении мы используем вербальный, вокальный, паралингвистический каналы. В личном общении задействованы практически все каналы коммуникации. На интернет-конференции работают вербальный, невербальный, вокальный, паралингвистический каналы, однако отсутствует, например, тактильный канал.

Любое сообщение в процессе передачи от отправителя к получателю проходит несколько стадий.

- Сначала у собеседника в голове рождается мысль, идея, которую он потом переводит в слова. Такой перевод нейробиологических импульсов в некую языковую систему называется кодирование. Проще говоря, это облачение мысли в слова. Получается сообщение.

- Далее выбирается тот или иной вид канала коммуникации. Как мы выяснили, слова передаются с помощью вербального канала, интонационная окраска слов – с помощью вокального канала.

- Получатель получает (прошу прощения за тавтологию) сообщение. Ему нужно перевести принятую языковую систему в нейробиологический импульс. Иначе говоря, преобразовать слова в мысли, попытаться осмыслить сообщение, «перевести на свой язык». Происходит обратный процесс, именуемый *декодированием*.

Отсюда главный вывод: сообщение всегда декодируется вашим собеседником. А это значит, что в процессе декоди-

рования велика вероятность потери, неправильного понимания или интерпретации полученной информации. В вашей голове мысль может быть в каком угодно виде, но на стадии кодирования информации необходимо подобрать такие слова и структурировать сообщение таким образом, чтобы вас было интересно слушать и чтобы ваша речь была понятна аудитории. В науке это называется переводом с языка внутренних психических процессов на язык слов, символов, знаков, а также с помощью невербальных способов общения.

Всегда важно соблюдать оптимальный уровень детализации – зачастую под огромным количеством подробностей пропадает суть. Я всегда советую разбивать сообщение на логические части, удобные для запоминания. Нет ничего страшного в повторении ключевых слов для осмысления собеседником. Помните о регламенте – слишком короткое или, наоборот, затянутое сообщение может раздражать или утомлять собеседника. Собеседника всегда нужно «будить», стимулировать, привлекать к себе внимание. Кстати, самую важную часть информации не следует раскрывать в середине. По статистике, начало и конец сообщения запоминаются гораздо лучше середины.

После того как вы кодировали информацию и донесли ее, собеседник декодирует ее, получает эмоциональный эффект от сообщения и дает вам свою ответную реакцию. Анализируйте обратную связь собеседника. Нет ничего страшного в том, чтобы переспросить, насколько правильно он понял ва-

шу мысль.

Таким образом, истинный смысл сообщения может искажаться в процессе коммуникации. Об этом необходимо помнить. Сформулируем главный и, пожалуй, самый сложный закон коммуникации.

# Закон 1

## **Не важно, что вы хотели сказать, – важно, что понял ваш собеседник**

С одной стороны, это некоторая идеализация. Это то, к чему должен стремиться любой человек, считающий себя успешным коммуникатором. С другой стороны, если помнить, что информация обязательно будет интерпретирована вашим собеседником, всегда можно найти способ донести ее таким образом, чтобы искажение было минимальным. К примеру, когда вы увлеченно рассказываете о своей работе, не забывайте, что, скорее всего, собеседник не знает профессиональной терминологии и специальной лексики. Кто-то, чтобы не упасть в грязь лицом, постесняется спрашивать значение некоторых слов. Некоторые слышали подобные слова, но не знают точно, что они обозначают, поэтому будут интерпретировать их по-своему, и первоначальный смысл вашего высказывания будет искажен.

Никогда не следует говорить:

«Вы меня не поняли». Лучше сказать:

«Я плохо выразил свою мысль».

*Марсель-Андре Робер*

Более того, каждый из компонентов коммуникативного процесса, о которых речь шла выше, может стать препят-

ствием, снижающим эффективность коммуникаций. Исказить смысл сообщения может и субъективный шум, т. е. помехи со стороны получателя информации, например психологические особенности восприятия людей (в частности, отправителя сообщения), образовательный и интеллектуальный уровень получателя, его эмоциональное состояние, а также собственные представления о нравственности, мотивах и потребностях, другими словами, различия в интересах участников коммуникации. Об этом нужно помнить. На тренинге менеджеры часто спрашивают: «Посоветуйте какие-нибудь готовые ответы на критически замечания и трудные вопросы покупателя, чтобы мы их заучили и использовали». Но универсальных ответов и моделей поведения, применимых в любых ситуациях, к сожалению, не существует. Это связано с субъективными барьерами коммуникаций.

Физический шум, плохая телефонная связь, медленный Интернет при онлайн-конференции – все это относится к независящим от субъектов общения объективным барьерам. Субъективные барьеры разнообразнее, на них остановимся более подробно и выделим несколько их видов.

- *Семантические барьеры* — неправильное или неоднозначное толкование смысла слов, смысловых оттенков вербальных средств. Особенно часто это относится к сложной терминологии, жаргонным выражениям, заимствованным словам, профессиональной лексике.
- *Барьеры восприятия* – неоднозначное понимание или

интерпретация информации в результате первого впечатления, стереотипов, определенных внутренних установок, конфликтной ситуации, личного неприятия темы или собеседника и т. д. У собеседника может сложиться неправильное первое впечатление, на его восприятии сказаться неприятный предыдущий опыт общения (он называется «коммуникативное поле общения»); на передний план могут выйти предубеждения в отношении себя и других, а также комплексы, стереотипы, другие установки – все это влияет на восприятие информации, коммуникативный эффект и обратную связь.

- *Барьеры незнания* – часто собеседники, услышав незнакомое им слово или понятие, стесняются переспросить или признаться в собственной некомпетентности, поэтому умалчивают о том, что чего-то не поняли. При этом, как несложно догадаться, общий смысл сообщения теряется или сильно искажается.

- *Барьеры интереса* – мы охотно говорим о том, что нам интересно. Если тема дискуссии далека от нашего круга интересов, уровень восприятия информации значительно снижается.

- *Эмоциональное состояние собеседника* – когда вы узнали, что дома прорвало трубу, вам точно не до обсуждения бюджета на следующий год.

- *Неумение или нежелание слушать* – самая распространенная причина неэффективной коммуникации. Невла-

дение техниками активного или рефлексивного слушания, невнимательность, отсутствие интереса к теме или собеседнику мешают правильному, целостному и адекватному восприятию информации.

- *Неверный контекст* – общение происходит не в нужное время и не в нужном месте.
- *Неграмотная формулировка сообщения.*
- *Некорректная обратная связь.*

Если говорить про бизнес-коммуникацию или организационную коммуникацию, то тут можно выделить следующие виды барьеров.

- *Искажение информации* — по тем же причинам, что мы рассматривали выше. Это может быть в результате семантических барьеров, просто боязни переспросить или быть наказанным вышестоящим начальством.

# 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.