

Светлана Иванова

**Я слышу,
что вы думаете
на самом деле**



Введение

Если женщина говорит «нет», то это значит «может быть». Если военный говорит «нет», то это значит «нет». Если дипломат говорит «нет», то какой же он дипломат? Если женщина говорит «может быть», то это значит «да». Если дипломат говорит «может быть», то это значит «нет». Если военный говорит «может быть», то какой же он военный? Если дипломат говорит «да», то это значит «может быть». Если военный говорит «да», то это значит «да». Если женщина говорит «да», то какая же она женщина?

Анекдот

В довольно известном сериале последних лет главный герой доктор Хаус говорит: «Все лгут», — имея в виду пациентов, которые скрывают некоторые обстоятельства своей жизни, тем самым мешая поставить верный диагноз. Я не буду столь категорична и скажу несколько по-другому: многие люди говорят не всю правду, недоговаривают, не уверены в том, что обещают, подают правду под определенным соусом.

Находясь в значимой для себя ситуации — важные переговоры, устройство на работу, беседа с руководителем, — многие люди (а, может быть, и все) «фильтруют» свою речь, дают социально желательные ответы. Стремясь получить более выгодные условия в ходе переговоров, многие партнеры обещают то, во что сами не верят (или, по крайней мере, в чем сомневаются). Руководитель, желая удержать вас на работе, обещает то, что не может сделать. Подчиненный, стараясь вам не противоречить, подписывается на достижение результата, в котором вовсе не уверен. Ваш ребенок тоже вам что-то обещает... Как во всех этих случаях понять, что на самом деле думает, во что верит, чем мотивирован собеседник? Что он реально сделает, а что только обещает? Именно на эти вопросы мы с вами и попытаемся найти ответы.

Во многих случаях человек не пытается нас обмануть, но в его речи есть важный подтекст, который дает нам важную информацию о нем, — но только в том случае, если мы умеем этот подтекст заметить. Например, вам говорят: «Летом мы такую скидку дать не можем». Какой подтекст есть в этой фразе? В другое время года подобный уровень скидок можно обсуждать. И это отличный повод продолжить переговоры. На собеседовании с кандидатом мы хотим понять, будет ли человек долго работать в компании или он настроен создать собственный бизнес. И задаем вопрос: «Вы планируете создать свой бизнес?» Первый кандидат отвечает: «Нет, не планирую». А второй говорит: «*В настоящее время* не планирую». С кем из них больше рисков? Конечно, со вторым. Подтекст высказывания таков: в настоящее время нет, не планирую создавать собственный бизнес, но так будет не всегда. И у вас появилась дополнительная информация для принятия решения.

Чуть позже мы обсудим, в чем отличие подтекста, или пропозиций, от лжи и дезинформации. Но сразу хочу вас призвать читать эту книгу как руководство по тому, как лучше понимать истинные намерения людей. Это не пособие по выявлению лжи — такая цель перед нами не стоит.

Эта книга не претендует на фундаментальность подхода. Я лишь хочу поделиться с вами тем, что уже много лет помогает мне гораздо лучше понимать людей как в бизнесе, так и в личной жизни. Я буду использовать и общепринятые термины, и создавать собственные рабочие определения для удобства изложения. Материал книги основан на большом практическом опыте в нескольких направлениях, каждому из которых найдется место: ведение коммерческих переговоров различного уровня, переговоры в тендерах, проведение интервью при подборе персонала (за годы работы я провела их более 12 000), проведение аттестаций, управление подчиненными. Эта книга будет интересна и полезна всем тем, кто управляет людьми, подбирает персонал, ведет переговоры любого уровня, хочет лучше понимать начальника и коллег, а также своих друзей и близких.

Книга построена следующим образом: все темы рассматриваются как теоретически, так и на различных примерах из практики. Примеры сознательно взяты из самых разных сфер — управление персоналом, проведение интервью с кандидатами, переговоры с партнерами. В ряде разделов вам будут предложены практические упражнения, выполняя которые, можно потренироваться и приобрести базовые навыки.

В книге рассматривается только сама речь — я не буду обращаться к анализу невербальной составляющей. Это неслучайно: лучше Аллана Пиза¹ вряд ли возможно осветить этот аспект, а повторяться не хочется. Кроме того, многие книги по переговорам и продажам подробно об этом рассказывают. А вот детальный анализ лингвистической составляющей — тема, которая практически не освещена, будучи в то же время крайне важной для понимания истинной позиции собеседника. Еще одна причина того, почему я не обращаюсь к невербальным сигналам, такова: во многих ситуациях (сложные переговоры, интервью, разговор с руководителем) люди испытывают волнение и напряженность, что часто делает невербальные сигналы неестественными. Да и некоторые признаки сильного волнения и лжи просто совпадают. А вот анализ лингвистической составляющей беседы позволяет определить и разные эмоции.

Итак, приглашаю вас в путь, в конце которого вы сможете сказать: «Я слышу, что вы думаете на самом деле»!

¹ Гарнер А., Пиз А. Язык разговора. — М.: Эксмо-Пресс, 2007. — *Прим. ред.*

Текст и подтекст, правда и неправда... В чем отличие?

Ах, обмануть меня не трудно!.. Я сам обманываться рад!

А.С. Пушкин

Многие из нас привыкли видеть черное и белое во всем, забывая, что гораздо чаще в жизни встречаются полутона. Например, немало людей, причем вполне успешных и интеллектуально развитых, не видят разницы между такими фразами, как «нам не сказали всю правду», «мы не узнали всей правды», «нам сказали неправду» и даже, что совсем неверно, «нас обманули». По крайней мере, много лет занимаясь тренингами по управлению, мотивации и особенно проведению и оценке интервью, я постоянно сталкиваюсь с подобной путаницей.

Давайте разберемся, чем отличаются данные фразы: это поможет избежать ошибок в оценке других людей и полученной от них информации.

- «*Нам не сказали всю правду*». Эта фраза может означать очень многое: человек сказал только часть правды, а часть утаил, либо вольно или невольно слегка завуалировал факты, подал их в более привлекательном виде. Например, коллега говорит: «У тебя сегодня классная прическа», — при этом умалчивая о неудачно подобранном костюме. Или потенциальный партнер по бизнесу отмечает, что ему нравится ассортимент и маркетинговая политика, но не упоминает о том, что его смущают цены (кстати, именно такова в большинстве случаев природа скрытых возражений).
- «*Мы не узнали всей правды*». Возможно, человек вовсе не собирался ничего утаивать или приукрашивать, но мы не сумели понять, что именно он имел в виду. В отличие от предыдущего случая здесь причина получения неполной информации заложена не в говорящем, а в слушающем. Например, сотрудник или кандидат говорит, что «постарается это сделать», не добавляя, что «не вполне уверен в успехе». Он, скорее всего, ничего не пытается скрыть (по крайней мере, сознательно), и только от нас зависит, сможем ли мы правильно его понять.
- «*Нам сказали неправду*». В данном случае речь идет уже о сознательном искажении информации говорящим, ну а мы в некоторой степени его в этом обвиняем. Например, кандидат во время интервью подтверждает наличие навыка, которого у него на самом деле нет, или партнер обещает совершенно нереальную скидку.
- «*Нас обманули*». А вот это уже двусторонний процесс: одна сторона сознательно искажает информацию, а вторая позволяет это делать. В этом случае ответственны оба собеседника.

Для того чтобы говорить о *подтексте* (иначе говоря — *пропозициях*) в речи людей, понимать, что они думают на самом деле, произнося те или иные слова, очень важно уметь разграничить все эти случаи и никогда не ставить диагнозы. Мы можем лишь выдвигать гипотезы, требующие проверки.

Одно и то же высказывание может нести в себе совершенно разный смысл. Например, человек говорит: «В целом, я хорошо говорю по-английски». Это может означать и неуверенность,

и самокритичность, и сознательную попытку ввести собеседника в заблуждение. И основной способ застраховаться от ошибочных суждений о людях и природе их поведения — это проверить все гипотезы на верность.

Итак, остановимся на следующем: по разным причинам многие люди не говорят прямым текстом о своей неуверенности, оценке происходящего и многом другом. Но это не значит, что они лгут. Правда зашифрована в подтексте.

Пример прямого текста: «Я не уверен, что у меня получится, но приложу все усилия, чтобы это сделать. Пример высказывания, содержащего подтекст: «Я постараюсь это сделать». А вот природа подтекста может быть разной.

Итак, почему же большинство людей не говорит прямым текстом, а гораздо чаще выдает подтекст?

Домысливание

Вспомним любимый многими поколениями фильм «Бриллиантовая рука»: «Сеня, ну-ка быстро объясни товарищу, зачем Володька сбрил усы». Действительно ли Сеня может это объяснить?

Может-то может, только будет ли это объяснение верным? На чем оно будет основано? К сожалению, в бизнесе, переговорах, интервью и личной жизни мы очень часто домысливаем намерения собеседника и причины его поведения. Порой это приводит к ошибкам в управлении, переговорах, оценке кандидатов, но не только в этом. Самое страшное, что это ведет к серьезным проблемам в жизни в целом — в отношениях с близкими людьми, которым мы приписываем совсем не те намерения, которые у них на самом деле есть. К сожалению, нередко мы додумываем гораздо худшее, чем есть в реальности. Часто эта негативная и вредная привычка появляется еще в детстве и юности. «Он не пригласил меня в кино, значит, он меня не любит» — так решает школьница, не думая о том, то может быть масса других причин, в том числе и вполне позитивных. Например, молодой человек копил деньги ей же на подарок. А может быть, он просто не любит ходить в кино и именно поэтому решил, что и его девушке ходить в кино не хочется.

Домысливание, его природу и то, как от негативной привычки можно избавиться, мы сейчас и обсудим.

Первый и самый главный шаг в этом направлении — задуматься о самой проблеме приписывания человеку тех или иных намерений и разнице между гипотезой и фактом. Давайте договоримся о терминах. *Факт* — это бесспорная информация, подтвержденная и точно нам известная. *Гипотеза* — это наше предположение о том, чем вызван данный факт. Если привести аналогичный пример из области медицины, то факт можно сравнить с объективными проявлениями заболевания, а гипотезу — с постановкой диагноза. При одном и том же объективном симптоме может быть большое количество различных диагнозов.

Чтобы обосновать значимость этой темы, приведу несколько примеров из бизнеса, которые покажут вам, насколько домысливание способно снизить качество коммуникаций.

- Продавец на вопрос клиента «Почему у вас так дорого?» начинает рассказывать о преимуществах продукции по сравнению с более дешевым аналогом конкурента. После этого клиент благодарит продавца за информацию и говорит о том, что даже не слышал о компании-конкуренте, но теперь обязательно к ней обратится. Каково домысливание в этом случае? Клиент мог иметь в виду много разных моментов: у него нет таких денег; он хочет убедиться, что соотношение цены и качества разумно; и многое другое. В числе этих причин (заметьте, именно в числе, а не единственный возможный вариант) могло быть и сравнение с конкурентами. Однако продавец домыслил, что именно это сомнение будет основным, и совершил ошибку, не уточнив, что именно имеет в виду клиент.
- Руководитель не доволен тем, что нет роста продаж. Он предполагает, что все дело в недостаточно развитых навыках персонала, и заказывает проведение нескольких тренингов по технике продаж. Никакого результата. В итоге привлеченный консультант, проведя тестирование навыков и оценку мотивации, приходит к

следующему выводу: сотрудники не мотивированы увеличивать продажи, так как нет значимой переменной части заработной платы. В итоге руководитель пересмотрел систему мотивации, что привело к значительному увеличению объема продаж. Но! К этому моменту уже было потрачено много денег и времени на ненужные тренинги, чего можно было бы избежать, если бы руководитель не домысливал причину низких продаж, а провел исследование и определил, чем это вызвано.

Что же делать для того, чтобы избежать ошибок домысливания при взаимодействии с людьми? Предлагаю несколько относительно простых правил, которые вам в этом помогут:

1. Стоит четко осознать, что мы видим чужие действия и слышим чужие слова, но при этом не можем точно знать реальные намерения человека. Сама по себе эта установка уже будет первым шагом к решению задачи.

2. Никогда не следуйте расхожему совету «поставь себя на его место». К сожалению, некоторые народные мудрости вредны. Почему же вреден этот совет? Дело в том, что вы и некий «он», на чье место вы себя ставите, — разные люди с разными мотивами, ценностями и привычками. Поэтому и побудительные причины одних и тех же действий у вас будут различаться.

3. Всегда четко разделяйте факты и гипотезы. Повторю еще раз: факт — это то, что мы знаем совершенно точно. Например, мы знаем, что сотрудник опаздывает. Гипотеза — это наше предположение, почему это происходит. Или другой типичный пример: человек за три года сменил три места работы. Это факт. А вот гипотез может быть много: он не склонен к стабильности в принципе, он стартапер, причина в смене расположения компании (например, в последние годы многие из Москвы переехали за МКАД). И этот список можно продолжать. Нам важно помнить, что гипотеза всегда требует проверки, ее нельзя воспринимать как непреложный факт.

4. Стоит выдвигать несколько гипотез, причем желательно, чтобы они объясняли имеющийся факт с нескольких точек зрения, имели разную трактовку: позитивную, негативную и нейтральную. Зачем нам это надо? При наличии только одной гипотезы мы невольно, на подсознательном уровне начинаем подбирать аргументы в ее пользу. Если же гипотез несколько, позитивных и негативных, то и наша оценка будет объективнее.

5. После оценки каждой гипотезы нужно взвесить аргументы за и против каждой из них, после чего выбрать ту, которая выглядит наиболее вероятной и реалистичной.

Может показаться, что склонность к домысливанию — это не про вас. Однако наблюдайте за собой, и если заметите, что все-таки склонны порой домысливать причины поведения собеседника, воспользуйтесь этими простыми советами.

Не стремитесь поставить себя на чужое место

«Каждый понимает все в меру своей испорченности», — нередко говорят дети и подростки. Правы ли они?

Как именно мы чаще всего домысливаем? В большинстве случаев основа для домысла — наша собственная проекция. Давайте разберемся, что же это такое и каким образом отражается на эффективности общения.

Проекция, или перенос — это склонность человека приписывать собственные побуждения, ценности, модели поведения другим людям. Так, продавец, который в роли покупателя хотел бы

всегда получать скидки, воспримет возражение «дорого» именно как требование скидки. Руководитель, который не нуждается во внешних формах признания, искренне не понимает, что его подчиненный, говоря о своем желании получить более высокий статус, в действительности заинтересован во внешних формах признания, а вовсе не в реальном карьерном росте.

Проекция — самый типичный источник домысливания причин поведения человека, его мотивов и высказываний. Я многократно экспериментировала, задавая на своих тренингах вопрос о том, что универсально может мотивировать любого человека. И только один из ста сразу отвечал, что нет таких факторов или что это могут быть только физические потребности. А большинство людей уверенно говорили, что универсальный мотиватор — это самореализация, или деньги, или признание, или карьера, или что-то еще. И вполне естественно, что разные люди называли совершенно разные вещи. Как правило, каждый говорил о своем. Именно так и проявляется проекция. Очень важно грамотно с этим бороться.

Другой вариант, который также весьма нередок, — это проведение аналогий с поведением других людей, то есть тоже проекция, но не себя лично, а других. Думая, почему Вася так поступает или говорит, руководитель вспоминает Ваню, который делал то же самое по определенным причинам. И, не анализируя различий между Васей и Ваней, руководитель приписывает Васе те же побудительные причины. Аналогично бывает при работе с клиентами: нередко сталкиваясь с теми, кто жалуется на дороговизну в попытке получить скидку, продажник приписывает те же мотивы и другим, кто просто хочет, чтобы его убедили и дали почувствовать себя в роли «уговариваемого».

Недавно я столкнулась с ситуацией, когда руководитель ограничил возраст кандидата сорока годами, мотивируя это тем, что после сорока люди не гибки и не обучаемы. А все потому, что таким оказался предыдущий сотрудник, с которым в итоге и пришлось расстаться. Но правильно ли переносить опыт одного человека на другого? Очевидно, что нет.

Есть достаточно известная схема:

Намерение → Поведение → Значение

Что она означает? У первого участника коммуникации (в данном случае под коммуникацией мы будем иметь в виду не только слова, но и действия) есть некоторое намерение, исходя из которого он ведет (или не ведет) себя определенным образом. Собственно, это и есть поведение. Именно это поведение видит второй участник коммуникации, который придает ему определенное значение. Все вроде правильно. Вопрос только в том, на основании чего это значение выводится. Может быть, на основании вопроса, заданного человеку: «Почему ты так поступаешь?» («Почему ты это говоришь?») Может быть, на основании тонкого психологического анализа? Да, и такое бывает. Но увы, очень часто мы просто-напросто домысливаем намерение другого человека, исходя либо из собственной проекции, либо из стереотипных суждений: «Опаздывает — значит не лоялен», «Не вынес мусор — значит, не ценит свою семью» и т.п. По моим наблюдениям, есть люди, которые всегда склонны домысливать самое худшее: они видят мир в черном цвете. А есть те, кто приписывает другим слишком позитивные намерения. Но ни то ни другое не приводит к успешному построению взаимоотношений с людьми. Поэтому стоит взять на вооружение следующее правило: всегда помнить, что мы не знаем намерения, а видим лишь поведение (или слышим высказывания). Прежде чем придать какое-либо значение поведению, необходимо как можно более точно проанализировать и понять намерения человека. И тогда мы будем слышать то, что люди думают

на самом деле, видеть в их поведении *действительно* их намерения — вместо своих домыслов. Это позволит нам более эффективно взаимодействовать с людьми и выстраивать с ними отношения.

Многозначность и неопределенность слов в русском языке

«Мы готовы к длительному сотрудничеству». Что значит «длительное сотрудничество» — пять лет, полгода или какой-то иной срок?

Большинство слов в русском языке многозначны. И есть как собственно многозначные слова, так и те, в которые каждый вкладывает свой смысл.

Первая категория — собственно многозначные слова. Допустим, слово «внимательный» может означать как «внимательный к деталям», так и «заботливый, проявляющий внимание к людям». В некоторых случаях из-за многозначности нарушается коммуникация: обсуждая что-либо, люди используют одни и те же слова, но вкладывают в них разный смысл. Например, некоторые, говоря о конфликте, считают, что компромисс — это оптимальное, всех устраивающее решение, а другие полагают, что это частичная уступка с двух сторон, при которой, однако, никто не удовлетворен в полной мере. Или другой пример — слово «неудача». Некоторые вкладывают в это слово почти фатальный смысл: по их мнению, неудача граничит с трагедией. А другие отождествляют это слово с понятием «ошибка». В итоге как при ответах на вопросы, так и при обсуждении возникает недопонимание. В этой связи очень важно договариваться о значении терминов перед обсуждением или уточнять, какой смысл вкладывает в то или иное слово собеседник.

Со второй категорией слов все обстоит еще сложнее. Это слова, которые не будут многозначными в лингвистическом смысле слова, но разные люди вкладывают в них совершенно разные значения. Например:

- много и мало;
- часто и редко;
- долго и недолго;
- большой и маленький и т. п.

Некоторые люди, говоря о том, что намереваются долго проработать на одном месте, имеют в виду два года, другие — год, а третьи — десять лет. Кто-то обещает большую скидку, имея в виду 5%, а другой думает, что ему предложат как минимум 10%. Слыша от собеседника подобные слова или используя их, обязательно нужно уточнять, что именно имеется в виду.

Еще один интересный момент: обсуждая условия сотрудничества или работы, люди вкладывают в одно и то же слово разный смысл. Например, что значит «готовность к командировкам»? Куда — в Париж или Якутск? На два дня или на два месяца? Или возьмем переработки, нагрузки, высокий темп и т. д. В подобных ситуациях также необходимо уточнять, что именно каждый из собеседников имеет в виду.