

СОДЕРЖАНИЕ



ВСТУПЛЕНИЕ

Кто владеет разговором, тот владеет ситуацией _____ 6

ГЛАВА 01

Интервьюер, модератор и дирижер. Найдите 10 отличий _____ 16

ГЛАВА 02

Секреты обаяния. И серые мыши харизму имеют _____ 28

ГЛАВА 03

Холистический имидж. Говорите о себе без слов _____ 44

ГЛАВА 04

Электрокар. Переходим на новые виды энергии _____ 54

КЕЙС 01

Екатерина Рыбакова _____ 63

ГЛАВА 05

Я тебя услышал. Как перевести слУшание в слышание _____ 72

ГЛАВА 06

Невербалика. Тело — наш друг или предатель? _____ 84

ГЛАВА 07

Паравербалика. Настройте свое звучание _____ 106

ГЛАВА 08

Вербалика. Следите за языком _____ 114

ГЛАВА 09

Битва с тенью. Как победить свои зажимы и страхи _____ 120

КЕЙС 02

Иван Хохлов _____ 128

ГЛАВА 10

Логик, бунтарь и мечтатель. Кого во мне больше? _____ 134

ГЛАВА 11

Неудобные собеседники. Инструкция по выживанию _____ 150

ГЛАВА 12

Диалог как стратегия. Почему $1 + 1 = 4$ _____ 162

ГЛАВА 13

Перекрестный допрос. Как спросить, чтобы тебе ответили _____ 170

ГЛАВА 14

«Химия» гостей. Занимательная комбинаторика _____ 180

КЕЙС 03

Денис Кутергин _____ 186

ГЛАВА 15

Драматургия беседы. Зайти с козырей и сорвать банк _____ 196

ГЛАВА 16

Короче говоря. Управление вниманием через динамику _____ 210

ГЛАВА 17

Отношения на расстоянии. Онлайн как отдельный жанр _____ 222

ГЛАВА 18

Зачем я здесь? Как готовиться, если вы гость _____ 234

КЕЙС 04

Андрей Шаронов _____ 247

ВМЕСТО ЭПИЛОГА

Вовремя завершить разговор — это тоже искусство _____ 259

Не говорить с человеком, с которым можно говорить, значит потерять человека; говорить с человеком, с которым нельзя говорить, значит терять слова. Умный человек не теряет человека и не теряет слов.

Конфуций



Кто владеет разговором, тот владеет ситуацией

Эта книга — для тех, кто вступает в диалог каждый день. Для модераторов, журналистов, авторов подкастов и их гостей и слушателей, чтобы лучше понимать, что происходит во время любой беседы, и всех деловых людей. Потому что, независимо от того, стоит ли перед вами задача выйти на сцену, провести прямой эфир в зуме или вывести на нужную волну бизнес-партнера, вы ни за что не добьетесь своего, если не научитесь управлять диалогом и не зависеть при этом от внешних обстоятельств.

Часто ли, слушая интересное интервью, деловую дискуссию или просто чей-то разговор, вам хочется поправить говорящего, и вы думаете: «Эх, спросил бы по-другому, тогда бы ответили» или «Рано с темы съехали, надо было еще вот это доспросить...»?

Как отличить хорошую беседу от неудачной? На что мы действительно приходим посмотреть в различных YouTube-интервью, коих сейчас великое множество?

А что делать, если вести дискуссию предстоит вам? Или вас позвали на интервью в качестве гостя?

Что вообще происходит между людьми, вступающими в коммуникацию, и как ею осознанно управлять? Какого себя мы каждый раз приносим в то пространство, которое создается в процессе беседы?

Помните, как во время недавней пандемии вся деловая и социальная жизнь переместилась в соцсети? Вести совместные эфиры стали буквально все подряд, появилось огромное количество всевозможных «разговорных проектов» и даже отдельная сеть под названием Clubhouse. И вдруг выяснилось, что двух умных и интересных собеседников еще не достаточно для увлекательного разговора, а ведение прямого эфира — это отдельный навык, которому надо учиться. Любой разговор, будь то профессиональное интервью или производственное совещание, зависит от множества нюансов.

Умение «разговорить кого угодно за 60 секунд» — это не врожденное качество, оно требует серьезной подготовки. Помню, как оттачивала этот навык в начале своей телевизионной карьеры. Сначала я была корреспондентом в новостях и брала синхроны из-под камеры, а затем стала телеведущей и свои вопросы задавала уже в кадре. Особенность работы корреспондента заключается в ее непредсказуемости. Сегодня ты общаешься со звездами театра и кино, а завтра, например, с метростроевцами, и на этом маршруте встречаются совершенно разные типажи, люди различного социального уровня, каждый — со своей манерой общения. К тому же в рамках новостного сюжета ты очень ограничен во времени: три минуты — максимально допустимый предел. Возможность предварительной подготовки минимальна, приходится быстро ориентироваться на местности и подстраиваться, что называется, по ходу пьесы.

Работая над этой книгой, я размышляла, чьими громкими именами я могу козырнуть, чтобы доказать высокий уровень своей экспертности? Да, среди моих собеседников были Майя Плисецкая, Родион

Щедрин, Дмитрий Певцов, Инна Чурикова, Николай Цискаридзе, Зураб Церетели, Иван Вырыпаев и многие высокопоставленные чиновники. Я разговаривала с известными бизнесменами — СЕО и предпринимателями — приватно и на сцене. Но все это люди, так или иначе привыкшие к публичности, знающие, что и когда говорить. Совсем другое дело — вести диалог с теми, кто совершенно не готов к камере, боится аудитории или просто в силу характера не желает открываться. Вот где приходится проявлять чудеса незримой поддержки и силу убеждения!

Как получить нешаблонный ответ от того, кто слишком часто отвечает на журналистские вопросы? Как в моменте сделать хорошего спикера из того, кто вовсе не собирался им быть? Вот они, Сцилла и Харибда любого профессионального ведущего или модератора. Впрочем, те же полезные навыки пригодятся и любому деловому человеку, не так ли?

Эта книга для тех, кто пробует себя в роли модератора бизнес-дискуссий, но не только. На своих мастер-классах я всегда говорю, что на самом деле каждый из нас, не задумываясь об этом, берет интервью каждый день. Сопровождение о статусе нового проекта, встреча с подрядчиками или потенциальными партнерами, знакомство в бизнес-клубе, свидание — во всех этих мини-форматах присутствуют все первичные признаки интервью. А значит, нам просто необходимо владеть некоторыми профессиональными секретами.

Умение правильно ощущать людей, быстро входить с ними в контакт и задавать им нужные вопросы очень помогло мне, когда я пришла в Школу управления СКОЛКОВО и стала продюсером приглашенных спикеров на программах MBA и Executive MBA.

Затем я постепенно стала сама модерировать public talk¹ и дискуссионные панели. Мне нравится и сам процесс предварительной

¹ Public talk (англ.) — публичные выступления.

проработки драматургии, и все коррективы, которые жизнь вносит в любую, даже самую качественно сделанную «домашнюю заготовку».

Человек, взявший на себя **роль лидера в разговоре**, должен свести воедино заранее поставленную цель, появившийся контекст, настроение и состояние участников, свою реакцию — и сделать это с легкостью, присущей непринужденной беседе.

Лидер — это не тот, кого лучше всех слышно и чья точка зрения является единственно верной. Настоящий лидер понимает, что происходит в общем пространстве беседы в каждый момент времени: кто и исходя из каких ролей общается, какие невербализированные сигналы посылаются и в какой форме они ложатся на общий стол переговоров. Он сохраняет устойчивую позицию включенного участника и одновременно — внимательного наблюдателя. Причем наблюдает он не только за другими, но и за самим собой, чтобы в сложных ситуациях быстрее отрефлексировать происходящее и направить разговор в нужное русло.

Лидера не всегда назначают — случается, что человек берет на себя эту функцию самостоятельно, когда совещание или встреча заходят в тупик, и выкруливает весь процесс.

Полученное образование и практика в области коучинга дают мне возможность взглянуть на любую беседу как на процесс создания некоего пространства. Здесь мы будем называть его **третьим пространством**. Первое находится внутри нас, второе — это наш собеседник, в единственном или множественном числе. Про первое мы знаем почти все, но заглянуть во второе нам не под силу — мы можем судить о нем лишь по тем сигналам и фактам, которые проявляются в нашем общем, третьем пространстве. Оно незримо, метафизично, но мы его чувствуем буквально кожей. Как в фильме Ларса фон Триера «Догвилль», где нет ни одной стены, а все действие, герои и предметы перемещены внутрь прочерченных на полу белых линий. Эти линии обозначают границы

пространств и дозволенных движений, они же диктуют правила поведения.

Третье пространство — это поле, которое формируется в момент соприкосновения личностей, каждая из которых наполняет его, даже не произнося ни слова. Это поле существует ровно столько, сколько длится контакт, и закрывается сразу же после расставания. Разумеется, память о созданном однажды третьем пространстве сохраняется, однако было бы ошибкой рассчитывать обрести его вновь при следующей встрече — мы меняемся, другие люди тоже проживают какой-то свой новый отрезок пути, изменяются внешние факторы и контекст. Вся эта энтропия приводит к тому, что даже с близким и хорошо знакомым человеком в один день диалог и ощущения от него могут сложиться так, а в другое время и при других обстоятельствах — совершенно иначе. И именно наша открытость и готовность улавливать все нюансы, формирующие уникальность третьего пространства, дают нам возможность достигать максимального взаимопонимания и обоюдной заинтересованности в моменте общения.

Главная сложность в работе над этой книгой состояла в том, что большая часть навыков, помогающих мне быть хорошим модератором дискуссий, бесед и форум-встреч, изначально находилась в зоне бессознательного и требовала качественной рефлексии. Что я делаю в момент так называемого первого касания? Как мне удастся задать разговору нужный заряд и установить свои правила? Где искать поддержку, когда все идет не по плану и меня как модератора это не устраивает?

Один мой бывший руководитель констатировал: «Ты можешь договориться с кем угодно, и даже сама не знаешь почему».

Я постаралась разложить по главам те составные части, из которых выстраивается незримое третье пространство, дающее новые возможности взаимодействия и обеспечивающее продуктивную

коммуникацию. Мы вместе будем размышлять о том, какого себя приносим на каждую встречу. Как оставаться собой, но при этом считывать других, находить точки соприкосновения, отталкиваться от них или заземляться, идти по радарам, не бояться вывалиться из зоны комфорта, но и не злоупотреблять этим, выбирать, где рисковать, а где нет.

Я не побоялась сравнить свои мысли с опытом других людей. Людей, которых я безмерно уважаю за их достижения, образ мыслей, способ выражать себя и готовность делиться этим. Вы найдете выдержки наших интервью в отдельных вставках «Кейс».

Своих экспертов я выбирала очень тщательно, размышляя над особенностями опыта каждого из них, чтобы максимально разнообразно показать весь спектр такого, на первый взгляд, естественного процесса, как разговор. Разговор из разных ролей.

Я специально задавала им похожие вопросы, и получала на них совершенно разные ответы. Это было нечто похожее на знаменитый опросник Марселя Пруста. Первый вопрос был одинаковым для всех: «Если бы вы могли сравнить процесс коммуникации с каким-либо другим видом деятельности, то что бы это было?»

Забегая вперед, скажу, что, с точки зрения искусства первого вопроса, это было прямым попаданием. Потому что такое начало сразу погружает собеседника в мыслительный и ассоциативный поиск. В некоторой степени это даже вопрос-игра, в ходе которой человек может открыться с неизвестной стороны. Предлагаю вам сначала самим поразмышлять на эту тему, а потом прочесть, какие ответы дали мои гости.

С Екатериной Рыбаковой, президентом и соосновательницей Рыбаков Фонда, женой яркого бизнесмена и матерью четверых детей, у нас сложился неспешный диалог-размышление о женском взгляде, мягком подходе и гендерных различиях. Мы поговорили об ее шагах

в сфере развития модерационных компетенций и о видении тех процессов, которые происходят между людьми во время общения.

Мне был интересен опыт **Ивана Хохлова (12 STOREEZ)**, успешного предпринимателя, сооснователя популярного бренда одежды и одновременно очень вдумчивого человека, часто выступающего в роли гостя различных интервью и подкастов. Спокойные, даже философские рассуждения с ним всегда похожи на вербальные прогулки.

Яркий, динамичный предприниматель, который регулярно подчеркивает важность владения навыками публичных выступлений (что мне очень импонирует), **Денис Кутергин (YouDo)** рассказал о закулисе своего подкаста «Основатели» и том, как он осваивал профессию ведущего. Этот проект он делает в дуэте с Эдуардом Гуриновичем, а тандем — не всегда простая штука, о чем мы, кстати, тоже поговорили.

Наконец, герой последнего кейса — **Андрей Шаронов**. Его многолетний опыт работы на деловых и государственных панелях с людьми самого высокого уровня, вплоть до президента, безусловно, представлял для меня бесценное сокровище. Впервые я увидела Андрея Владимировича на сцене бизнес-школы СКОЛКОВО еще до того, как сама стала там работать, и была впечатлена его стилем ведения диалога. Сочетание сдержанности и свободы, серьезной экспертности и тонкого юмора, собственной точки зрения и интереса к чужой стало тогда для меня квинтэссенцией вербального мастерства и умения держать себя. В начале карьеры модератора я всегда мысленно сравнивала себя с неким образом «в стиле Шаронова». Если я и смогла сформироваться по-новому в профессиональном плане за время работы в СКОЛКОВО, то путеводной звездой в этом процессе был для меня именно он.

Мы живем в век парадокса. Современные технологии подарили нам невероятную возможность общаться с людьми дистанционно вне зависимости от места их нахождения. Мы получаем и производим

огромное количество контента: конференции и интервью сыплются как из рога изобилия, и каждый может попробовать себя в этой роли, причем с не такими уж большими затратами. Однако при всем богатстве выбора коммуникация как таковая остается для многих незнакомой территорией. И мы снова учимся общаться с самими собой и вести переговоры, пытаемся быть понятными и понятными, как будто одновременно с расширением горизонта человечеством были утрачены некие знания и правила, которыми пользовались предыдущие поколения. Давайте вместе разбираться, как говорить, чтобы быть услышанным, и как слушать так, чтобы не пропустить самого главного.



ГЛАВА

01

**Интервьюер,
модератор
и дирижер.
Найдите
10 отличий**



Однажды, когда я только пришла работать в СКОЛКОВО, коллеги позвали меня на встречу с неким господином N, управляющим партнером инвестиционной компании. Роль моя должна была быть пассивной, даже пассажирской — рассмотреть заявленного финансиста как потенциального спикера на программах Школы, то есть, по сути, оценить презентационные и коммуникационные навыки, не вдаваясь в подробности контента. Скажу прямо, мои познания в области корпоративных финансов тогда (впрочем, как и сейчас) были практически нулевыми. Поэтому главную роль в предстоящей беседе должны были играть коллеги, благополучно застрявшие в московской пробке и сообщившие об этом за десять минут до начала встречи.

В этот момент я уже стояла на пороге ресторана в Сити. Единственное, что мне оставалось сделать, — это позвонить в офис и попытаться выведать хоть какой-то бэкграунд ситуации и предысторию взаимоотношений с господином N.

Скажу сразу, что, несмотря на все заверения, остальные участники встречи в ресторане так и не появились, так что вести разговор в течение часа пришлось мне одной.

Я честно призналась господину N, что не слишком разбираюсь в финансовых вопросах, и даже статус бывшей жены банкира никак мне в этом не помогает. Сделав это заявление, я принялась в открытую зачитывать с экрана телефона все тезисы и темы, которые могли быть интересны для MBA и EMBA. Затем, когда запас чужих умных слов был исчерпан, я, окончательно отчаявшись, удалилась в расспросы о «творческой биографии» спикера и мотивах,

побуждающих его при абсолютно сложившейся бизнес-карьере взвалить на себя еще и ношу преподавателя. То есть, по сути, выступила в привычном для себя жанре интервью.

В результате мы разошлись вполне довольные собой и друг другом. Меня лично особенно радовал тот факт, что мне удалось продержаться на ринге означенный час и не спасовать.

Вскоре мне перезвонил коллега и сказал, что только что беседовал по телефону с господином N. По его словам, тот ничуть не обиделся на слегка урезанный формат разговора и просил передать, что давно не встречал такого интересного собеседника. Занавес.

Допустим, господин N в силу деликатности немного преувеличил. Однако не исключено, что беседовать со мной ему действительно было приятно. И это заставило меня задуматься: ЧТО для человека является важным в разговоре и КАКОЙ собеседник ему интересен?

По моему мнению, идеальный собеседник должен обладать следующими качествами:

01. Открытость

Я честно призналась, что коллеги застряли в пробке. Таким образом ситуация стала прозрачной, от чего мы оба выиграли. Чем человек понятнее, тем он ближе.

02. Искренность

Признаться в том, что вы чего-то не знаете, вовсе не стыдно. Это не признак слабости. Наоборот, от этой отправной точки можно начать любопытнейшее исследование. Нет такого человека, который отказался бы во всех подробностях рассказать о том, что ему самому интересно.

03. Интерес и внимание

Внимание — единственная вещь, которую вы можете подарить даже «человеку, у которого все есть». Имитировать внимание нельзя, зато можно выработать умение включаться в темы, даже изначально вам неинтересные. Дивиденды, которые принесет вам этот навык, будут весьма значительными.

04. Умение держать строй и владеть собой

Способность не растеряться ни при каких обстоятельствах, мгновенно пересобрать все имеющиеся детали LEGO-заготовок дает пространство для маневра. Вы выберетесь, даже если беседа свернула не в ту сторону.

05. Спонтанность

Обычно мы приходим на важные встречи вооруженными до зубов. Мы так долго и тщательно к ним готовимся, что сами себя загоняем в жесткие рамки. Однако, как показывает практика, лучше всего запоминается разговор на спонтанные, общечеловеческие темы и ответы на возникшие в ходе такого разговора вопросы.

06. Юмор

Это непростая тема, достойная отдельного разговора. Если коротко, то умение разрядить обстановку и разрушить стену правильной шуткой дает неоспоримое преимущество. Кстати, самоирония — тоже отличный навык для человека, желающего установить с собеседником теплый контакт.

Вовсе необязательно владеть вопросом досконально, чтобы поговорить на конкретную тему. Понимание этого спасает в любой

случайно сложившейся ситуации — от small talk¹ до встречи, к которой вы не успели подготовиться. Разумеется, готовиться необходимо, но если времени совсем нет, то все, что вы можете сделать, — это поработать с собой, своим ресурсом, своей энергией и включенностью.



* * *

Переход в разряд интервьюера требует гораздо более детальной проработки задачи: о чем вы хотите поговорить с человеком? Как последовательно развивать диалог, чтобы не перепрыгивать с одной темы на другую и при этом охватить все?

Интервьюер заранее изучает личность гостя — его интересы, психофизику, манеры и особенности поведения — и, отталкиваясь от этого, выстраивает ход своих мыслей. В силу профессии ему приходится думать о том, насколько интересным будет разговор с точки зрения некоего третьего лица — читателя, зрителя, слушателя. Это своего

¹ Small talk ((англ.) — светская беседа (букв.: разговор о неважных вещах, зачастую происходящий между людьми, которые плохо знают друг друга).

рода игра, с помощью которой надо дать человеку раскрыться и одновременно умело включить собственную индивидуальность, при этом не выпячивая ее.

Если собеседник может смело использовать общие «домашние заготовки», то от интервьюера требуется кастомизированный подход — точные вопросы, в основе которых лежит УЖЕ ИЗВЕСТНЫЙ опыт гостя. Нередко интервьюер заранее знает, какие ответы получит на свои вопросы. Однако он их все равно задает — для слушателей и ради логичного и динамичного раскручивания темы. Мы об этом позже поговорим в главе про драматургию.

Помню одну профессиональную установку, которая сильно повлияла на меня на заре моей телевизионной карьеры в начале 2000-х: **«Плохой телеведущий работает на самого себя, желая продемонстрировать всем, какой он умный и красивый. Хороший ведущий работает на своего гостя, раскрывая его внутренний мир. А профессионал работает для зрителя, чтобы тому было интересно смотреть».**

Интервьюер занимается только гостем и никогда не взаимодействует со зрительным залом напрямую. Он помнит о нем, работает для него, но законы жанра не позволяют залу ни во что вмешиваться открыто — только наблюдать. Тем сложнее и ответственнее работа интервьюера — это человек, управляющий невидимыми потоками взаимопонимания между тем, кто говорит, и теми, кто безмолвствует.

* * *

Все сказанное выше относится к разговору один на один — пусть даже при незримом присутствии многомиллионной аудитории. Но если участников встречи больше, то речь уже идет о так называемой дискуссионной панели, а интервьюер превращается в модератора. Его задача мультиплицируется. Теперь ему приходится работать с динамикой нескольких людей с разными психотипами и зачастую

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru