

Содержание

Введение	7
Текст и подтекст, правда и неправда... В чем отличие?	11
Домысливание	15
Не стремитесь поставить себя на чужое место	18
Многозначность и неопределенность слов в русском языке	21
Пропозиция, или подтекст	23
«Лишние» слова	25
«Лишние» действия	32
Типичные «лишние» слова и специфика их интерпретации	37
О чем говорят постоянные пропозиции	56
Что такое калибровка и зачем она нужна	61
Типовые модели поведения и отклонения от них	65
Частичное избегание	66
Вовлеченность — отстраненность — пассивность	73
Глобальность — детальность	86
Ориентация на процесс — результат	91

Лингвотерапия в действии	95
Как тренироваться самостоятельно.....	101
Большой практикум	105
Задания.....	105
Варианты ответов.....	116

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 кото-

ром 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 делает, 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 позиций, 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, что может быть масса других причин, в том числе и вполне позитивных. Например, молодой человек копит 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 недоволен 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 пла-

ты. 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 домисливал причину низких продаж, а провел исследование и определил, чем это вызвано.

Что же делать для того, чтобы избежать ошибок домисливания 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 понаблюдайте 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 проявляет себя 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 поработать 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.

Пропозиция, или подтекст

«Я слышу, что вы думаете на самом деле» — в названии книги содержится пропозиция, или подтекст. Что в данном случае вы узнаете о мнении автора по данному вопросу? Почему утверждение сформулировано не так: «Я слышу, что вы думаете?»

Для начала сошлюсь на «Википедию», определяющую термин «пропозиция» так:

Термин восходит к лат. *propositio*, первоначально обозначавшему в логике суждение. На формирование современного понимания термина в разные периоды оказывали влияние исследования в логике, семиотике, лингвистике.

В классической логике пропозиция соответствовала определенной форме мысли, понятию суждения, обладающему свойством выражать либо ложь, либо истину, отрицать или утверждать что-либо о предметах действительности. Примеры таких суждений: «Этот снег белый», «Сейчас солнце светит».

Позже под пропозицией стали понимать «объективное содержание» мысли как выражение истинностного значения коммуникативной цели высказывания.

Мы далее будем использовать такое определение: *«Пропозиция — это подтекст высказывания любого типа, который выдает истинное отношение человека к ситуации, его намерения и оценки вне зависимости от того, говорит он правду или нет».*

Вернемся к примеру из эпитафия: «Я слышу, что вы думаете *на самом деле*». Отличие этого утверждения от фразы: «Я слышу, что вы думаете» — именно в выделенном словосочетании. Оно показывает, что можно думать *на самом деле*, а можно *не на самом деле*. Этим высказыванием я хотела в корректной форме донести мысль о том, что люди не всегда говорят то, что думают.

Мы с вами рассмотрим несколько аспектов выделения и анализа слов и формулировок, указывающих на различные пропозиции. Я постараюсь привести примеры, которые будут интересны как тем, кто ведет переговоры и продает, так и тем, кто управляет подчиненными и подбирает персонал. Примеры взяты из реальных коммуникаций: интервью с кандидатами, переговоров, ситуаций управленческого общения с подчиненными.

Важный момент, на котором стоит остановиться, прежде чем идти дальше: определение пропозиции в большинстве случаев предполагает не «постановку диагноза», а повод для уточнения и прояснения ситуации. К сожалению, в практике работы с пропозициями в ходе тренингов я часто вижу, что многие сразу «ставят диагноз», при этом еще и домысливая причины на основе собственного опыта и представлений. Например, фразу «Теперь я использую демократический стиль управления» многие сразу же трактуют так: «Раньше человек использовал авторитарный стиль». А почему, собственно, авторитарный? Есть и другие стили, а может быть и так, что человек просто не имел никакого осознанного стиля менеджмента, а управлял интуитивно. Правильным решением в такой ситуации будет уточнение: «А какой стиль управления вы использовали раньше?» И только после получения ответа можно делать выводы. О домысливании, проекции, о том, как проверить себя на склонность к «постановке диагнозов» вместо уточнения, а также о том, как совершенствоваться в данном направлении, пойдет речь в «Большом практикуме».

А теперь давайте теоретически и практически рассмотрим, какие слова и формулировки указывают на различные виды пропозиций.

«Лишние» слова

«Целый год понадобился мне, чтобы вырасти карьерно».

«Всего год понадобился мне, чтобы вырасти карьерно».

«За год я вырос карьерно».

Казалось бы, все эти высказывания об одном и том же...

Пусть эпиграф пока останется маленькой интригой...

В подавляющем большинстве случаев мы придерживаемся закона сохранения сил и не делаем ничего без причины. Как мы не чешем левое ухо правой рукой через голову, так и не говорим ничего лишнего просто так, если за этим ничего не кроется. Именно на этой особенности и выстроен первый подход к выделению и анализу слов, указывающих на пропозиции.

Итак: если в речи человека появились «лишние» слова или описания действий, это что-то значит. Под «лишними» мы будем понимать слова, которые могут быть пропущены без ущерба для *основного* смысла.

Приведем примеры «лишних слов», чтобы хорошо разобраться в этом вопросе:

- *«В настоящее время мы работаем по предоплате».* Часть, выделенная курсивом, вполне может быть пропущена без ущерба для основного смысла. Она выдает подтекст (пропозицию): раньше было как-то по-другому. Зачем нам может понадобиться подобная информация в деловых переговорах? Мы понимаем, что компания использовала еще какие-то схемы, можем узнать, почему от них отказалась, что даст нам бóльшую свободу маневра при обсуждении условий.
- *«Раньше я использовал систему мотивации с помощью бонусов» (интервью при приеме на работу).* Выделенное курсивом слово дает нам информацию о том, что подходы кандидата к мотивации изменились по сравнению с тем, что было ранее. Это дает нам повод выяснить, с чем именно связано такое изменение, после чего мы можем сде-

лать вывод об изменении мотивации и приоритетов самого кандидата, а также о возможном развитии его компетенций.

Как правило, обнаружение пропозиции помогает сделать предварительный вывод и дает основания для уточняющего вопроса.

Для рассмотрения этой техники мы вернемся к эпиграфу и определим, одинаковы ли эти высказывания или между ними есть значительная разница.

Высказывание («лишнее» слово выделено курсивом)	Вывод и вопрос
« <i>Целый</i> год понадобился мне, чтобы вырасти карьерно»	Данное «лишнее» слово говорит нам о том, что человек оценивает год для карьерного роста как слишком длительный срок. Необходимо уточнить, почему он так считает. В зависимости от ответа и аргументации мы узнаем, адекватны ли самооценка и ожидания человека
« <i>Всего</i> год понадобился мне, чтобы вырасти карьерно»	Данное «лишнее» слово говорит нам о том, что человек оценивает год для карьерного роста как короткий срок, то есть мы можем сделать вывод, что он будет готов ждать дольше. Необходимо уточнить, какой срок для карьерного роста он считает оптимальным
«За год я вырос карьерно»	В данном случае «лишних» слов нет, а значит, и пропозиция отсутствует, то есть отношение к данной ситуации нейтральное

Надо сказать, что подобные слова могут и не оказаться «лишними». Как понять, «лишнее» ли слово в высказывании? Основным критерий таков: без «лишних» слов общий смысл сохраняется, а если выкинуть из фразы «нелишнее» слово, вы-

сказывание становится бессмысленным. Давайте рассмотрим это на примере:

А) «Когда ты придешь ко мне в гости?»

«Я приду вечером».

Б) «Вечером я не ем жирное».

В варианте А обстоятельство времени («вечером») не несет никакого подтекста, так как без него высказывание теряет смысл. В варианте Б появляется пропозиция: слово «вечером» указывает на то, что автор высказывания ест жирное, но не вечером. Если бы он не ел жирное вообще, то была бы такая формулировка: «Я не ем жирное».

Из наиболее часто встречающихся вариантов «лишних» слов можно выделить несколько групп (кстати, заметили ли вы пропозицию в этом предложении? «Наиболее часто» — значит, есть и менее часто встречающиеся варианты). Мы рассмотрим, какие уточняющие вопросы стоит задать в каждом случае:

1. *Обстоятельства времени* (Когда? В какое время? За какое время? Как часто?)

- «Раньше мы работали на других условиях».
- «Что и почему изменилось?»*¹
- «В летнее время у нас падают продажи».
- «Когда они наиболее высоки? Почему падают в летнее время?»*
- «Мы не можем принять это решение за три минуты».
- «Сколько времени понадобится, чтобы принять решение?»
- «Иногда я использую метод Х».
- «А какой метод вы используете в остальных случаях?»

¹ Звездочкой помечены те уточнения, которые могут быть не всегда корректны и уместны сразу после высказывания с подтекстом. — *Прим. авт.*

2. *Обстоятельства места* (Где? Куда? Откуда?)
 - «Мы не можем обсуждать этот вопрос в общей зоне».
 - «Где мы можем обсудить этот вопрос?»
 - «В командировку я не беру большой багаж».
 - «А куда берете?»
 - «От поставщиков из нашего города не бывает брака».
 - «А откуда бывает?»
3. *Обстоятельства степени* (Как? В какой степени?)
 - «Если вы ставите вопрос таким образом (*должен быть предварительный контекст*), то мы не готовы его обсуждать».
 - «Как мы должны поставить вопрос, чтобы вы были готовы его обсудить?»
4. *Обстоятельства причины* (Ради чего? Зачем? Почему?)
 - «Чтобы получить обычную скидку, мы не готовы пойти на ваши условия».
 - «А при каких условиях вы будете готовы?»
 - «Для проведения полномасштабной ВТЛ-акции мы считаем бюджет недостаточным».
 - «А как вы считаете, для каких мероприятий хватит этого бюджета?»
5. *Обстоятельства уступки* (Несмотря на что? Вопреки чему?)
 - «Мне бы хотелось через год вырасти хотя бы на один уровень в карьере».
 - «А идеальный вариант для вас какой?»
 - «У меня были молодые сотрудники, но способные».
 - «По вашему опыту, молодые сотрудники редко бывают способными?»

6. *Обстоятельства образа действия* (Как? Каким образом?)
 - «Я был в полном объеме готов к экзамену».
 - «А какой еще уровень подготовки у вас бывал?»
7. *Обстоятельства условия* (При каком условии?)
 - «При гарантии эксклюзива мы готовы предоставить максимальную скидку».
 - «А каков размер скидки в остальных случаях?»
8. *Определения* (Какой? Какому? и т. д.)
 - «К посещению этого клиента я тщательно готовлюсь».
 - «А к визитам каких клиентов вы готовитесь по-другому? Как именно?»
9. *Дополнения* (Кому? С кем? Для кого? И т. д.)
 - «Вам мы готовы предоставить особые условия».
 - «Правильно ли я понимаю, что вы предоставляете их не всем?»*

Практикум

Давайте потренируемся. Прочитайте эти примеры и самостоятельно определите «лишние» слова, предложите уточняющие вопросы. А после этого посмотрите варианты ответов.

1. «Для достижения соглашения с вашей компанией мы готовы пойти на особые условия».
2. «В этом году я прошел много тренингов».
3. «У меня было три категории проектов».
4. «Иногда мы рассматриваем такой вариант».
5. «Наш филиал в Екатеринбурге очень успешен».
6. «Периодически мы рассматриваем предложения о совместных акциях».

7. «Эту задачу я завершу вовремя».
8. «Активные продажи вызывают у многих людей стресс».
9. «Этому клиенту я буду звонить во второй половине дня».
10. «Из распределительного центра нам всегда привозят товар вовремя».
11. «Он работает хотя и недавно, но хорошо».
12. «Многие клиенты работают с нами по предоплате».
13. «Раньше мы предоставляли сотрудникам такие возможности, потому что этап развития компании был другим».
14. «Основным преимуществом нашего сотрудничества будет объединение маркетинговых усилий для повышения узнаваемости продукта».
15. «Такой набор льгот мы предоставить вам не сможем».

Варианты ответов

«Лишние» слова, указывающие на подтекст высказывания, выделены в тексте курсивом.

1. «Для достижения соглашения с *вашей* компанией мы готовы пойти на *особые условия*.
«В чем отличие этих условий от стандартных? Почему именно для нашей компании вы готовы идти на исключения?»
2. «*В этом году* я прошел много тренингов». «А что было раньше? Почему именно в этом году тренингов было много?»
3. «У меня было *три категории* проектов».
4. «Чем они для вас различались?»
5. «*Иногда* мы рассматриваем такой вариант». «При каких обстоятельствах и как часто?»

6. «Наш филиал в *Екатеринбурге* очень успешен». «Есть ли другие филиалы? Почему именно в *Екатеринбурге* филиал более успешен, чем остальные? Насколько успешны остальные филиалы?»
7. «*Периодически* мы рассматриваем предложения о совместных акциях». «Как часто и в связи с чем?»
8. «*Эту задачу* я завершу вовремя». «А какие не вовремя? В чем различие ситуации и причины соблюдения или несоблюдения срока выполнения задачи?»
9. «*Активные* продажи вызывают у многих людей стресс». «У кого вызывают, а у кого нет? А какие продажи не вызывают стресса?»
10. «*Этому клиенту* я буду звонить во второй половине дня». «Почему именно этому клиенту в это время?»
11. «*Из распределительного центра* нам всегда привозят товар вовремя». «А откуда не всегда вовремя? Почему, в чем разница?»
12. «Он работает *хотя и* недавно, но хорошо». «Почему недавний срок работы делает маловероятным высокое качество?»
13. «*Многие* клиенты работают с нами по предоплате». «А кто не работает? Каковы критерии? Какие еще есть схемы работы?»
14. «*Раньше* мы предоставляли сотрудникам такие возможности, потому что этап развития компании был другим». «Что изменилось? Какие возможности предоставляются сейчас и в ближайшей перспективе? Каким образом изменился этап развития компании?»
15. «*Основным* преимуществом нашего сотрудничества будет объединение маркетинговых усилий для повышения узнаваемости продукта».

«Какие еще будут преимущества? Почему именно узнаваемость продукта выделена вами как ключевой момент?»

16. «Такой набор льгот мы предоставить вам не сможем». «А какой сможете?»

«Лишние» действия

Еще одна сторона той же медали — описание «лишних» действий. Ничего не происходит без причины, и, если в ответе человек описывает явно «лишние» действия, это что-то значит. Давайте разберем на примерах:

А) Переговоры.

«Мы хотели бы работать с вами на условиях отсрочки платежа».

«Мы готовы рассмотреть этот вопрос».

«Когда вы готовы принять решение и сообщить нам о нем?»

«Нам необходимо все обдумать, я стараюсь не принимать решения сразу. Мы соберем информацию и примем решение в течение трех дней».

Б) Интервью при приеме на работу.

«Представьте себе, что ваш коллега берет денежное вознаграждение от клиентов в обход компании. Вы узнали об этом случайно, и знаете об этом только вы. Ваша реакция?»

«Я поговорю с этим человеком».

«Зачем?»

«Я хочу выяснить, почему он это делает, и только после этого принимать какие-то решения».

Что мы можем выделить как «лишние» действия? В варианте А — это «соберем информацию». Очевидно, что, если бы правда была в том, что человек просто не любит сразу принимать решения, этой фразы просто не было бы. Однако наш собеседник по переговорам не хочет прямо говорить о том, что

вы его не убедили или что ему требуется какая-то дополнительная информация. Обратив на это внимание, мы можем уточнить у клиента: «Скажите, а какие остались сомнения? Возможно, мы могли бы предоставить вам дополнительную информацию». Мы заметили в речи собеседника описание «лишних» действий, задали уточняющий вопрос, чтобы понять подтекст высказывания, и таким образом получили шанс убедить клиента. Не определив пропозицию, мы оставляем клиента один на один с его сомнениями.

В примере Б «лишнее» действие — выяснение того, почему коллега берет вознаграждение от клиента. Зачем это вообще делать? Если человек начинает выяснять причины какого-то поведения прежде, чем на него реагировать, то это значит, что он делит причины по какому-то принципу. В частности, в контексте данной ситуации делит их на уважительные и неуважительные. Интервьюеру следует выяснить, каков уровень допуска нечестности человека в данной ситуации. Кстати, а вы увидели сейчас описание «лишних» действий, подразумевающих некую пропозицию, в моем объяснении? «Лишнее» действие — выяснить уровень допуска. Это значит, что я предполагаю: какой-то допуск все-таки может быть.

Практикум

Прочитайте эти примеры и самостоятельно определите «лишние» действия, предложите уточнения. После чего посмотрите варианты ответов.

1. Делегирование.

Генеральный директор: «У нас меняется приоритет бизнеса: мы постепенно сокращаем направление X и активизируем Y в твоём филиале. *(Пропускаем разъяснения.)*

Поэтому тебе нужно будет сократить пять сотрудников с наименее эффективными результатами. Как ты будешь действовать, какая помощь нужна?»

Руководитель филиала: «Я проанализирую опыт работы каждого и личностные характеристики».

2. Интервью при приеме на работу.

Интервьюер: «Представьте себе, что ваш коллега на переговорах с клиентами, которые вы ведете совместно, нередко позволяет себе нелестные комментарии об условиях поставки, которые дает ваша компания. Ваша реакция?»

Кандидат: «Во-первых, я проанализирую, как часто он это делает. Во-вторых, уточню у него, с какой целью он говорит об этом».

3. Переговоры.

Поставщик: «Мы предлагаем вам несколько вариантов скидок и льготных условий, которые сможем предоставить с учетом оговоренного ранее объема закупок».

Клиент: «Хорошо, мы хотели бы получить от вас информацию, кому еще вы предлагали подобные варианты сотрудничества».

4. Ситуация: руководителю коммерческой службы клиент пожаловался на торгового представителя Васю, сказав, что тот ему нахамил. Руководитель приглашает супервайзера — непосредственного начальника торгового представителя — и сообщает ему о жалобе. Рассмотрим три варианта реакции супервайзера:

А) «Я поговорю с Васей и выясню, почему он нахамил клиенту».

Б) «Я поговорю с Васей и выясню его версию случившегося».

В) «Вася будет лишен премии, а перед клиентом я извинюсь сам».

Варианты ответов

Прочитайте эти примеры и самостоятельно определите «лишние» действия, предложите уточнения. После чего посмотрите варианты ответов.

1. Делегирование.

Генеральный директор: «У нас меняется приоритет бизнеса: мы постепенно сокращаем направление X и активизируем Y в вашем филиале. *(Пропускаем разъяснения.)* Поэтому тебе нужно будет сократить пять сотрудников с наименее эффективными результатами. Как ты будешь действовать, какая помощь нужна?»

Руководитель филиала: «Я проанализирую опыт работы каждого и личностные характеристики».

Данное действие явно «лишнее», исходя из того, что задача была поставлена следующая: сократить наименее результативных сотрудников. Для генерального директора «лишнее» действие в ответе собеседника также указывает на риск, что руководитель филиала будет руководствоваться не теми критериями, которые задал генеральный. Следовательно, необходимо продолжить обсуждение, понять, есть ли внутреннее согласие собеседника на подобные критерии сокращения, выслушать его позицию и прийти к реальному принятию задачи. Если этого не произойдет, то есть вероятность того, что удаленный руководитель филиала поступит по-своему, не выполнив задачу, поставленную директором.

2. Интервью при приеме на работу.

Интервьюер: «Представьте себе, что ваш коллега на переговорах с клиентами, которые вы ведете совместно, нередко позволяет себе нелестные комментарии об условиях поставки, которые дает ваша компания. Ваша реакция?»

Кандидат: «Во-первых, я проанализирую, как часто он это делает. Во-вторых, уточню у него, с какой целью он говорит об этом».

Данные «лишние» действия говорят нам о том, что кандидат допускает: какие-то причины и частотность нелестных замечаний могут предполагать разный тип реакции на поступок коллеги. Это само по себе не хорошо и не плохо, но требует уточ-