

Пол Макги

# Мастерство общения

Как найти общий язык  
с кем угодно



Paul McGee

How to Succeed with People

[Хороший перевод!]



**Эту книгу хорошо дополняют:**

**Никогда не ешьте в одиночку**

Кейт Феррацци

**Я слышу вас насквозь**

Марк Гоулстон

Paul McGee

# **How To Succeed With People**

Easy Ways to Engage, Influence  
and Motivate Almost Anyone

Capstone



Пол Макги

# **Мастерство общения**

## Как найти общий язык с кем угодно

Перевод с английского Натальи Ильиной

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014



УДК 316.77  
ББК 81.006  
М15

**Макги, П.**

М15 Мастерство общения. Как найти общий язык с кем угодно / Пол Макги. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 240 с.

ISBN 978-500057-022-7

В современном мире нам приходится взаимодействовать с огромным количеством людей. И это не пустые слова, как может показаться на первый взгляд. Действительно, это количество в десятки раз превышает тот круг людей, с которыми общались наши родители всего лишь полвека назад. Благодаря развитию технологий и интернету для нас открылось множество новых возможностей коммуникации. Но если для компьютеров и смартфонов созданы пошаговые инструкции, то для того, как нужно строить отношения с окружающими нас людьми, подобных инструкций нет.

Автор этой книги, известный британский консультант и оратор, в легкой и остроумной форме рассказывает о главных принципах взаимоотношений с людьми, что поможет вам справиться со многими возникающими проблемами в личных отношениях, на работе или дома из-за неверно выстроенной коммуникации.

УДК 316.77  
ББК 81.006

Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.  
Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© 2013 Paul McGee  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-500057-022-7



# Оглавление

<b>Зачем столько шума вокруг человеческих взаимоотношений?</b> .....	<b>11</b>
<b>Расставим все точки над і</b> .....	<b>17</b>
<b>Часть I. Остановиться и понять</b> .....	<b>27</b>
Люди неисправимы.....	29
Большинство людей страдает СДС.....	35
Некоторые люди похожи на лампочки .....	41
Почему умные люди совершают глупые поступки .....	47
Вы получаете то, что согласны терпеть .....	53
Унижение людей — для дилетантов .....	61
Быть «милашкой» не всегда полезно .....	71
Для танго нужны двое .....	77
Нет инвестиций — нет прибыли.....	83
<b>Часть II. Двигаемся дальше</b> .....	<b>91</b>
Будьте реалистами.....	93
«Не будите спящую собаку».....	101
Контролируйте свое отношение к окружающему .....	107
Будьте готовы признать свои ошибки .....	119
Не относитесь к людям так же, как вы хотели бы, чтобы относились к вам .....	127
Четыре убийственных вопроса, которые вы должны задать самому себе .....	135
Как не превратить критику... в пытку.....	145
Выясните, почему они хнычут.....	153
Как сделать так, чтобы люди почувствовали свою значимость (часть 1) .....	163

## 8 Оглавление

Как сделать так, чтобы люди почувствовали . . . . .	
свою значимость (часть 2) . . . . .	173
Как вернуть людям утраченный настрой . . . . .	185
Как говорить так, чтобы люди вас слушали . . . . .	195
Мяч на вашей стороне . . . . .	207
Об авторе . . . . .	217
Дополнительные материалы . . . . .	219



*Памяти Клайва Готта и Кенни Харриса.*

*Мне не хватает вас, парни*



# **Зачем столько шума вокруг человеческих взаимоотношений?**

Мне интересно, есть ли среди людей, с которыми вы живете или работаете, те, кто за вашей спиной, а может, и в открытую насмеяется над тем, что вы читаете эту книгу? Те, кто считает ее настолько несерьезной, что ее впору снабдить розовой обложкой и бантиком?

Правы ли они, когда думают подобным образом?

Абсолютно.

Не правы.

### **Позвольте задать вам несколько вопросов**

- Известны ли вам талантливые люди, которые в настоящее время не находят в своей работе ни мотивации, ни радости?
- В какой степени качество ваших отношений с покупателями и клиентами влияет на успех вашего бизнеса?
- Были ли в организации, где вы работаете, талантливые люди, уволившиеся в основном по причине плохих отношений с начальником?
- Были ли в вашей личной жизни случаи, когда отношения завязывались хорошо, а затем ухудшались и сходили на нет?

- Тот способ, с помощью которого вы обычно пытаетесь разрешать конфликты, приводит, как правило, к лучшим или худшим результатам?
- Есть ли среди ваших знакомых близкие родственники, которые не общаются друг с другом, поскольку не могут разрешить конфликтную ситуацию?
- Знаете ли вы молодых людей, страстно желающих покинуть родной дом из-за плохих отношений с родителями?
- Обеспечило ли вас ваше образование необходимым набором навыков для достижения успеха в делах и отношениях с людьми?

Заставляет задуматься, не правда ли?

Позвольте теперь спросить кое о чем еще.

Значит, все, что здесь написано, — детский лепет, так?

Оно никоим образом не сможет повлиять на качество вашей работы?

Оно никак не повлияет на результат?

Оно никак не повлияет на качество ваших личных отношений?

Ну конечно!

Если люди полагают, что все это — детский лепет, то кто они?

Весельчаки?

Сбитые с толку?

Напуганные?

На самом деле если вы, читатель, принадлежите к женскому полу, велика вероятность, что вы уже убеждены в ценности этой книги. Однако некоторые мужчины (я с радостью отмечаю, что не все) до сих пор находятся под влиянием старомодного и утратившего актуальность шовинизма и нуждаются в некоем сигнале к пробуждению.

Для некоторых этот сигнал уже прозвучал. Они начали идти в ногу со временем. Однако многие все еще отстают. И я пишу эту книгу как истинный представитель мужского пола.

Однако, каким бы ни был ваш пол и возраст, кажется, настало время смириться со следующим...

### **Крупница мудрости**

Простой материал имеет важное значение. На него следует обратить внимание.

Поэтому давайте перестанем кричать о том, что люди — наше величайшее сокровище, не тратя при этом ни времени, ни энергии, ни ресурсов на то, чтобы обеспечить их всем необходимым для раскрытия их потенциала. Давайте пошлем прощальный поцелуй тем поступкам, что мы совершаем «для галочки», и признаем факт, что *всем нам* нужны советы о том, как добиться полного раскрытия своего потенциала и возможностей других людей. Особенно в наше сложное, нестабильное и непредсказуемое время.

Давайте раз и навсегда снимем розовые очки и посмотрим фактам в лицо.

Успех в отношениях с людьми — чрезвычайно важная цель. И умение добиваться такого успеха, пожалуй, еще никогда не было настолько необходимым.

Согласны?

## **Что для вас означает успех?**

Почему бы нам сейчас не сделать паузу и не подумать над следующим вопросом: что для вас означает успех в отношениях с людьми?

Надеетесь ли вы, что большее число людей проникнется к вам симпатией? Прислушается к вам? Купит у вас что-либо? Согласится с вашим мнением?

Означает ли наличие такого успеха, что вы сможете стать более убедительным? Возможно, он нужен вам для того, чтобы эффективнее руководить людьми или быть хорошим родителем? Или тот человек, с кем вам необходимо наладить отношения, — это вы сами?

Нужно понять, что под словом «успех» разные люди подразумевают разные вещи.

Мы все начинаем путь к успеху разными способами, имея при этом разные приоритеты.

Так что же означает успех лично для вас? Как вы поймете, что эта книга вам помогла?

Чего вы хотите больше?

Чего вы хотите меньше?

Большое количество людей читают исключительно для удовольствия. Хорошо. Но не лучше ли читать еще и с определенной целью?

Что ж, давайте сначала расставим все точки над *i*, чтобы вы четко понимали, что можно и чего нельзя ожидать от этой книги, а также зачем я предпринял попытку ее написать.





# Расставим все точки над і

Что ж, вы решили прочитать книгу о том, как добиться успеха в отношениях с людьми. Во-первых, спасибо за то, что выбрали именно эту книгу. Надеюсь, вы не пожалеете, что потратили время на ее прочтение, и найдете ее полезной во многих ситуациях.

Позвольте мне для начала объяснить, зачем я написал эту книгу, а также почему я написал ее именно так, как написал.

Я полагаю, что общение с людьми — часть вашей повседневной жизни, если, конечно, вы не отшельник и не монах, давший обет молчания и живущий в отдалении от общества. Несмотря на то что с каждым годом наша связь с техническими приспособлениями становится все более тесной, избежать общения с людьми — живого ли, виртуального ли — могут лишь немногие.

Однако существует проблема.

Никому из нас при рождении не дается волшебным образом набор тех способностей, которые требуются, чтобы преодолевать жизненные трудности и правильно строить свои отношения с людьми.

В настоящее время нашу планету населяют 7 млрд человек, и, по прогнозам, к 2050 году это число вырастет приблизительно до 9 млрд. Это очень много. Я полагаю, что вы

не собираетесь встретиться со всеми живущими на планете людьми (каким бы компанейским человеком вы ни были), но современные реалии таковы, что то количество людей, с которыми вы взаимодействуете всего лишь за несколько месяцев своей жизни, может превышать количество людей, с которыми взаимодействовали ваши прародители за всю свою жизнь.

А теперь бросьте в этот плавильный котел, где уже смешаны все ваши встречи с людьми, экономическую нестабильность, глобализацию, избыток информации, жизнь, бурлящую круглосуточно и семь дней в неделю, увеличение продолжительности жизни, рост влияния интернета, культурные различия — и вы получите гремучую смесь.

Каков итог?

Ни один из наших предков не жил в мире, хотя бы отдаленно напоминающем тот, в котором живем мы. И если для использования наших iPad и смартфонов существуют инструкции, то справочников, посвященных правильному взаимодействию с людьми, не существует.

Это реальность.

Люди одновременно предсказуемы и неожиданны в своих поступках. Они просты и сложны. Они могут быть добряками. А могут быть убийцами. Они отдают. Они отнимают. Они сострадательны. Они самодовольны. Они поразительны. Они ужасны. Они любят. И ненавидят. Они живут в настоящем, испытывая влияние прошлого.

Я не собираюсь потчевать вас небылицами. Я собираюсь рассказать все как есть.

Принимая во внимание этот список противоречивых человеческих характеристик, мы в лучшем случае можем

надеяться получить лишь полезные рекомендации по поводу того, как взаимодействовать с людьми.

Но рекомендации ничего не гарантируют.

Однако у меня есть для вас и хорошие новости.

Видите ли, несмотря на то изобилие противоречий, из которых состоят люди, существует несколько простых идей, стратегий и методов, которые помогут вам построить отношения и в личной, и в профессиональной жизни. Они не сотворят волшебство, но значительно увеличат вероятность успеха в построении отношений с людьми.

Я работал в качестве профессионального лектора и тренера в 36 странах, на четырех континентах (на данный момент). И вот что я понял: несмотря на то что у людей может отличаться цвет кожи и вероисповедание, независимо от того, где мы находимся, в Америке, Африке, Австралии, Азии или дома, в Европе, — то, что нас объединяет, значительнее того, что нас отличает.

Мой опыт подсказывает, что всеми нами движет непреодолимое желание улучшить свою жизнь — порой по необходимости, но зачастую вследствие стремления к безопасности и к личной цели.

Большинство из нас хотят, чтобы наши дети жили лучше нас.

Многие жаждут обрести смысл жизни и находят его в религии, отношениях, принадлежности к определенной группе или участию в определенном деле.

Почти все мы интуитивно отличаем правильное от неправильного.

Однако между нами есть различия.

Культура, воспитание, возраст и религия участвуют в создании этих различий и формировании нашего поведения (меня особенно поражает влияние культуры, к которой мы принадлежим, на то, как мы трактуем поведение других людей. Например, в одной культуре избегание зрительного контакта — это знак уважения, в то время как в другой культуре оно имеет противоположную трактовку).

Поэтому вначале я хочу обратить внимание на эти различия и повторно заверить вас в том, что я не собираюсь описывать универсальный способ взаимодействия с людьми. Однако я хочу повысить уровень вашей осведомленности и помочь вам лучше понять себя и других, поделившись с вами советами и идеями, которые вы сможете сразу использовать и на работе, и в личной жизни. Просто учтите тот факт, что вам нужно будет приспособлять эти идеи для конкретной ситуации, культуры и контекста.

Следовательно, вам необходимо убедиться в том, что вы используете те советы, которые наиболее реалистичны и подходят именно вам, осознавая, что одна и та же стратегия может помочь в одной ситуации и обернуться неудачей в другой. Так устроена жизнь, и так устроены люди. Поэтому так важно уметь подстраиваться.

Запомните: какой бы гениальной ни была идея, для получения желаемого эффекта ее следует использовать нужным способом, в нужной ситуации и в нужный момент. И, наконец...

### **Крупница мудрости**

Огнетушитель может быть бесценной вещью. Но утопающему он не поможет.

## **Почему эта книга написана именно так?**

В мире всегда будут существовать любители книг. Для некоторых ничто не может быть лучше хорошего романа. Но какой процент читателей любит продираться сквозь дебри самоучителей и бизнес-книг? Полагаю, что весьма незначительный.

Сколько людей покупает бизнес-книги и самоучители и не дочитывает их до конца?

Полагаю, что очень много.

Именно поэтому в наш век, когда у людей много денег и мало времени, когда мы все чаще общаемся с помощью блогов и твитов вместо чтения толстых книг, мне захотелось взять лучшее из двух этих миров.

Создать книгу, содержащую легкие для понимания крупинцы мудрости, которые не вызовут расстройства пищеварения: книгу, какую можно читать небольшими кусочками.

Книгу, после прочтения которой вы почувствуете себя не отяжелевшими от огромного количества информации, а скорее полными сил и вдохновленными новыми идеями и мыслями.

Ах да, по мере прочтения вы заметите кое-что еще.

Книга, которую вы держите в руках, написана просто и прямолинейно.

Я сделал это специально.

Я поставил своей целью помочь вам лучше понимать людей, общаться с ними и взаимодействовать.

Эта книга написана не для того, чтобы потешить ваше самолюбие интеллектуала.

Стив Джобс всю свою жизнь пытался сделать сложное простым. Я не Стив Джобс, но в этой книге вы найдете результаты именно таких попыток.

Простоту.

Прямолинейность.

Желание быть кратким.

Советы и идеи, изложенные по крупицам.

Вы найдете здесь также мои честные признания. Я буду делиться с вами своими успехами и неудачами и рассказывать, чему меня научили и те и другие.

А еще я буду бросать вам вызов, предлагая подумать или пройти испытание. Возможно, в процессе чтения вы столкнетесь с эпизодами, которые заставят вас почувствовать себя неловко.

Такого вы не ожидали, не так ли?

Нам нравится ощущать себя комфортно. Нам нравится думать, что мы не должны делать слишком много, для того чтобы добиться успеха. Если вы такие же, как я, то вам захочется, чтобы сам факт прочтения книги волшебным образом вас преобразил.

Не поддавайтесь этим иллюзиям. Видите ли, мы заблуждаемся, когда верим, что объем наших знаний прямо пропорционален уровню нашего успеха.

Позвольте мне быть с вами откровенным.

Я уже долго живу на этой планете. Я встречал очень умных неудачников. Я встречал крайне образованных людей, которые абсолютно не умели общаться с другими людьми.

Знание — это отправная точка, однако оно вовсе не гарантирует успешного финиша. Равно как высокий показатель IQ не обязательная составляющая для достижения успеха.

Поэтому будьте готовы к тому, что вам придется не просто прочитать эту книгу, но и применить на практике все содержащиеся в ней советы. Я же со своей стороны обещаю, что включу в эту книгу эпизоды, которые будут вызывать улыбку. Я действительно надеюсь, что вы получите удовольствие от прочтения, но в то же время будете порой сталкиваться с тем, что заставит вас задуматься.

Может быть, одни главы покажутся вам более значимыми, чем другие. Успех в отношениях с людьми представляется обширной темой, вобравшей в себя большое количество проблем. Некоторые из затронутых мною тем одинаково важны как для профессиональных, так и для частных отношений, но есть и те, которые касаются в основном только профессиональных взаимоотношений.

Надеюсь, ваш интерес вызовут все затронутые мною темы, но помимо интереса некоторые из них будут представлять и огромную важность. Поэтому запоминайте советы, которые покажутся вам наиболее актуальными и ценными. Кроме того, возможно, будет не лишним поделиться какими-то из почерпнутых здесь идей с окружающими вас людьми.

Часть I даст вам возможность «остановиться и понять» других и уяснить для себя, чего можно и чего нельзя добиться в отношениях с людьми. Часть II поможет «двигаться дальше», используя определенные стратегии для достижения успеха в выстраивании отношений с людьми в различных ситуациях.

Наконец, ни в коем случае не следует недооценивать силу и влияние кратких и простых советов, изложенных в этой



книге. Они помогут вам на пути к успеху в отношениях с людьми.

Но запомните одну вещь. Следовать этим советам легко. Но и не менее легко им не следовать.

Выбор за вами.

Приятного чтения!

*Пол Макги, 2013*



# Часть I

## Остановиться и понять





# Люди неисправимы

Клэр выглядела очень обеспокоенной. «Мне 30 лет, я безработная и до сих пор живу с родителями. На мой взгляд, могут быть только две причины, по которым я не могу найти работу. Либо что-то не в порядке с этим миром, либо что-то не в порядке со мной. Очевидно, что невозможно винить весь мир в моих жизненных неурядицах, а значит, проблема, безусловно, во мне. Меня нужно исправлять. Вы можете мне помочь?» — спрашивала она.

Ничего себе. А я ведь всего лишь спросил, как дела.

Жизнь виделась Клэр в черно-белых тонах — это проблема многих, но у Клэр ситуация была, кажется, серьезнее. А вот ловушка, в которую Клэр попала, срабатывает очень часто.

В эту ловушку попадают, когда верят, что людей можно исправить.

Они верят в то, что должна существовать определенная формула. Лекарство. Определенное мгновенное решение, которое решит их проблему, заключающуюся либо в них самих, либо в их отношениях с другими.

### **Крупница мудрости**

Прекратите искать быстрые решения для сложных и давних проблем.

Сообщу на тот случай, если сами вы этого еще не заметили, — люди не машины. У автомобиля или компьютера можно заменить одну деталь, и они снова будут четко работать, но люди устроены немного сложнее. Поэтому, как только вы начнете предпринимать попытки «починить» других или себя, вы попадете в беду.

Проблема заключается в следующем. Мы настолько привыкли чинить различные предметы, что начинаем верить, будто то же самое можем сделать и с людьми.

На самом деле это не так.

Если у вас возникли проблемы с телефоном, вы можете позвонить по горячей линии и следовать пошаговым инструкциям до тех пор, пока проблема не будет решена. Вуаля! Вашу проблему решили еще до того, как вы успели ее осознать. Внимательно следуйте инструкции по сборке мебели, и вскоре перед вашими глазами возникнет собственноручно собранная тумба под телевизор с подходящими по цвету и размеру полочками (хотя, честно говоря, собранные мной тумбы под телевизор больше похожи на двусторчатый шкаф для одежды).

Когда же дело касается отношений между людьми, нельзя найти никаких инструкций. Религия может подсказать принципы, которым можно следовать в этом вопросе, но она не предоставит вам пошаговых руководств. Если бы существовал справочник, посвященный тому, как следует обращаться с людьми, он был бы невероятно толстым.

Почему?

Потому что мы сложно устроены. Потому что мы непостоянны. Мы можем реагировать на одно и то же событие по-разному в зависимости от нашего настроения и от момента.

В процессе нашего взаимодействия с другими людьми может возникнуть противостояние культур, представлений и характеров.

Действительность такова, что мы не можем одинаково обращаться ко всем людям и ожидать от каждого одинаковой ответной реакции. Боюсь, что реальная жизнь далеко не соответствует подобным ожиданиям.

### **Крупница мудрости**

Не поддавайтесь искушению использовать универсальный подход ко всем людям.

Так что перестаньте предпринимать попытки исправить других. Перестаньте искать этот волшебный план из трех пунктов, гарантирующий решение всех ваших проблем. Хотя множество писателей и лекторов обещают своим читателям и слушателям подобные решения.

Я считаю, что они не правы.

Да, советы, идеи и принципы очень полезны.

Да, определенные предложения могут пригодиться.

Да, конкретные приемы могут увеличить шансы на успех.

Но давайте не будем заблуждаться, думая, что успешный результат гарантирован.

Мы имеем дело с людьми.

Не с автомобилями или сотовыми телефонами.

Поэтому те многочисленные советы, которые вы обнаружите в этой книге, если потратите свое время на чтение, помогут вам, но давайте не будем себя обманывать, пола-



гая, что для любой проблемы можно найти простое решение.

Оно имеется далеко не всегда.

И людей нельзя исправить.

Помочь — можно.

Способствовать появлению нового взгляда на проблему — вероятно.

Мотивировать — возможно.

Вовлечь во что-либо — есть шансы.

Помочь с тем, чтобы их стали лучше понимать, — безусловно.

Приятные новости заключаются в том, что мы можем значительно увеличить вероятность того, что сумеем достичь всего вышеперечисленного. Однако никогда не забывайте, что...

...вы не можете контролировать людей. Но вы можете сделать многое для того, чтобы иметь на них влияние.

Ах да, и последнее. Люди никогда не будут устроены так же просто, как машины.

Никогда.



# **Большинство людей страдает СДС**

Бывали ли в вашей жизни случаи, когда, зная человека много лет, вы вдруг понимали, что вы его знаете очень хорошо, а ему о вас известно совсем немногое? Были ли в вашей жизни случаи, когда вы интересовались у человека, как он провел выходные, а он в ответ даже не думал спросить о том, как провели их вы?

Есть ли у вас знакомый коллега, манеры общения которого схожи с манерами общения Чингисхана, а он об этом даже не подозревает?

Есть ли у вас знакомый, который постоянно заканчивает ваши... предложения за вас... и чаще всего неправильно?

Есть ли у вас коллега с дурной привычкой — на общих собраниях убеждать всех в своей правоте, который, как вам кажется, всю свою жизнь не слушает никого, кроме себя?

Есть ли у вас знакомый, который может дать совет всем, кроме себя самого?

Ваш ответ положительный?

Тогда вы, скорее всего, сталкивались с людьми, страдающими СДС — Синдромом Дефицита Самоанализа. Безусловно, само название этого синдрома (спешу заметить, что это не официальный медицинский термин) говорит о том,

что человек, страдающий им, сам находится в блаженном неведении.

Такой человек совершенно не осознаёт, что его поведение может считаться окружающими предосудительным.

Он не имеет никакого понятия о том, как сказывается его поведение на других людях.

И знаете что?

Вероятность того, что подобные люди решат прочитать эту книгу и найдут в своем поведении признаки СДС, мала до такой степени, что приближается к нулю. И даже если по какой-то счастливой случайности они все же начнут читать эту книгу (скорее всего, им подарит ее начальник, друг или партнер), вероятность того, что в этом описании они узнают себя, будет все так же ничтожно мала.

Что, по иронии судьбы, само по себе один из главных признаков СДС.

Вы читаете эту главу, вероятно, перебирая в уме своих знакомых, которые страдают СДС, верно?

Но перед тем как снова удобно устроиться в собственном кресле самодовольства, подумайте о следующем...

Вы сами можете быть подвержены приступам СДС.

По крайней мере, в определенной степени.

Но перед тем как вы начнете возмущаться подобными необоснованными заявлениями, поймите, что у всех нас есть своя «слепая зона».

Да, даже у вас. И у меня (у меня, который сам же и придумал термин СДС)!

Теперь следует сказать, что у одних людей самоанализ развит гораздо лучше, чем у других.

Существуют такие профессии, особенности которых способствуют тому, чтобы люди занимались самоанализом. Это, например, профессии консультанта, преподавателя, медика. И я полагаю, что список можно продолжить.

В ряде организаций, с которыми я работаю, не только менеджеры пишут отзывы о работе своих сотрудников, но и наоборот — сотрудники высказывают мнение о работе менеджеров. Это делается для того, чтобы способствовать развитию самоанализа. Впечатления от подобных отзывов не всегда положительные, однако это действительно помогает людям подумать о своем поведении и понять, как воспринимают его окружающие.

Эта процедура направлена не только на то, чтобы указать людям на их ошибки, но и на то, чтобы узнать объективное мнение о себе, включая и сведения о множестве ваших достоинств, которых вы могли и не замечать.

Наконец, все, что описано выше, может помочь нам выработать определенный иммунитет к СДС. Однако вас ждет следующая крупица мудрости, которую предстоит обдумать и переварить...

### **Крупица мудрости**

Мы крайне редко видим себя так, как нас видят другие.

Как и у многих других болезней, у СДС есть несколько степеней тяжести. В наиболее тяжелых случаях нехватка навыков общения и самоанализа, кажущаяся огромной, может объясняться медицинскими причинами — так, например, это может быть следствием заболевания некото-

рыми формами аутизма (что в определенных ситуациях может быть невыявленным).

Но страдать от СДС порой можем все мы, пусть и в самой легкой его форме.

Вы можете подумать, что ваш уровень самоанализа выше, чем у большинства знакомых вам людей, и явным показателем этого может быть сам факт того, что вы потратили время на обдумывание вопроса «Насколько я склонен к самоанализу?». Вторым же показателем может быть тот факт, что вы тратите время на чтение этой книги.

Да, это хорошие признаки, однако они могут и не означать, что ваш уровень самоанализа высок и что вы действительно верно оцениваете и себя, и свое воздействие на окружающих.

Вы можете попасть в ловушку, с жадностью проглотив вышесказанное и поверив, что само получение знания — ключ к успеху в отношениях с людьми.

Это не так.

Важно то, как вы используете это знание.

Знание — лишь теория. И только тогда, когда вы решаете начать или — что порой не менее важно — закончить с ним что-то делать, вы начинаете собирать плоды вашего знания.

Поэтому запомните, что даже если вы умеете отличить людей, явно страдающих тяжелой формой СДС, это не спасет вас от подверженности его слабым симптомам.

Эта мысль поможет понять, почему с некоторыми людьми крайне трудно иметь дело, и вместе с тем позволит не забывать о том, что никто из нас не защищен от этого синдрома достаточно надежно и что всем нам требуется помощь, чтобы совершенствоваться.

### **Небольшое испытание**

1. Когда вы в последний раз просили близкого человека поделиться своим мнением о том, какое впечатление вы производите на него и других людей?
2. Попросите шесть своих знакомых описать вас в десяти словах. Поразмыслите над этими словами и подумайте, содержат ли их ответы нечто неожиданное, некие характеристики, о которых вы не хотели бы услышать. Затем спросите у этих людей, почему им в голову пришли именно такие слова, и попросите поделиться советами по поводу того, как вы можете отчетливее проявить свои положительные качества или избавиться от негативных (помните, однако, что вы имеете дело с тем, как вас воспринимают окружающие, а на их восприятие может влиять широкий спектр факторов. Поэтому обращайтесь свое внимание прежде всего на повторяющиеся характеристики).



# **Некоторые люди похожи на лампочки**

В процессе получения образования я какое-то время учился на сотрудника службы пробации\*. Сами люди и то, как они себя ведут, завораживают меня. Однако, проучившись четыре года, я решил, что не хочу этим заниматься.

На то было множество причин. Но когда я искал другую работу, мне не хотелось перечислять их специалистам по подбору кадров во время собеседований. Я уже попадался на эту удочку, когда во время подобных встреч мне задавали вопросы не о работе, куда я хотел устроиться, а о том, почему некоторая часть человечества совершает преступления и почему мне кажется, что я не подхожу для работы с такими людьми.

Поэтому я разработал хитроумный план поведения, благодаря которому можно было быстро и лаконично ответить на вопрос, почему я не хочу быть сотрудником службы пробации.

Выглядел он так...

**Интервьюер:** Так почему вы не захотели выбрать карьеру сотрудника службы пробации?

**Я:** Ну, я могу ответить на ваш вопрос, немного перефразировав старую шутку:

---

\* Служба, в функции которой входит обеспечение контроля за условно осужденными и помощь в социальной адаптации лиц, освободившихся из мест заключения. — *Прим. пер.*

— Сколько сотрудников службы пробации требуется, чтобы поменять лампочку?

— Один. Но только если лампочка сама захочет поменяться.

Я подозреваю, что, прочитав это, вы не согнулись пополам от смеха и не подумали, почему этот человек еще не создал свое комедийное шоу. Мне хватает мудрости, чтобы понять, что мое внезапное появление на комедийной сцене не перевернет мир юмора с ног на голову.

Но в этом вся соль.

Не знаю, было ли причиной глубокое удивление от того, что я сказал что-то абсолютно не смешное, или ощущение, что я сказал что-то чрезвычайно глубокомысленное, и, соответственно, моим собеседникам не хотелось показаться глупыми. Но большинство интервьюеров после этого ответа улыбались (ну, слегка...) и переходили к следующему вопросу.

Мой хитроумный план работал.

Я видел результат.

А с какой целью я привел здесь этот анекдот?

Чтобы показать, что некоторые люди похожи на лампочки.

Они действительно отказываются меняться.

И если вы хотите добиться успеха в отношениях с людьми, не тратьте понапрасну огромное количество времени и энергии в попытках изменить людей, которые не хотят меняться.

Конечно, вы можете попробовать. Недолго.

Но будьте осторожны.

### **Крупица мудрости**

Не вводите себя в заблуждение, думая, будто вы можете автоматически добиться успеха там, где все остальные потерпели фиаско.

А попросту говоря, не бейтесь головой о стену!

### **Так почему же некоторые люди могут вести себя как лампочка, которая не хочет меняться?**

Тому есть две причины.

1. Они хотят выделиться. Они любят вести себя не так, как другие, и всегда будут принимать противоположную точку зрения. Они делают это не потому, что действительно так считают, а потому, что у них есть потребность во внимании и чувство собственной значимости. Им, может быть, даже нравится взвинчивать других. Вы знаете таких людей? Запомните, что люди ведут себя таким образом, чтобы удовлетворить собственные потребности.

### **Крупица мудрости**

Нам всем необходимо чувствовать собственную значимость — просто некоторые люди в погоне за этим чувством портят отношения с другими.

2. У некоторых людей представления о мире и жизни в целом очень устойчивы. Они знают, во что верят; знают, что такое хорошо и что такое плохо. И за этой верой может скрываться искреннее ощущение безопасности и защищенности. Людям так удобнее. Меньше всего им хотелось бы, чтобы их представления о жизни подверглись испытаниям или чтобы созданный ими мир утратил равновесие.

Так зачем же таким людям становиться открытыми для изменений? Зачем исследовать новые возможности? Зачем подвергать себя дискомфорту?

Гораздо безопаснее будет твердо стоять на своем. Сопротивляться. Относиться ко всему скептически.

Видите ли, порой для того, чтобы измениться, необходимо мужество. Для признания своей неправоты требуется смирение. И некоторым людям просто недостает мужества или смирения, для того чтобы это сделать.

Звучит грубо?

Возможно. Но это может послужить объяснением того, почему некоторые люди схожи с лампочками.

### **Крупница мудрости**

Запомните, человеческое упрямство – это выбор. Это не заболевание.

При этом есть и кое-что положительное: люди не обязаны оставаться «лампочками». Они могут измениться. Но есть одно условие: захотеть этого должны *они сами*. Запомните, они изменятся по *своим* причинам, а не по вашему желанию. И, возможно, сделают это, только если им помогут.

Есть вероятность того, что «лампочковое» поведение некоторых людей преходяще. Поэтому помощь в удовлетворении их потребности ощущать собственную значимость и обеспечение максимальной поддержки в период изменений могут привести к успеху. Помочь может и ваше признание нежелания изменяться. Поэтому в оставшихся главах этой книги ищите то, что может помочь вам «включить» людей. Как вы увидите, проблема, вероятно, в том, что вы нажимали не на тот выключатель. И то, что вы найдете здесь, в этой книге, возможно, поможет вам исправить ситуацию.

### **Пицца для размышлений**

Насколько, по вашему мнению, вы непоколебимы в своих убеждениях? Легко ли вы изменяете свое мнение о чем-либо или о ком-либо? Можете ли вы вспомнить ситуацию, когда вы изменили свое мнение о человеке или ситуации?

# **Почему умные люди совершают глупые поступки**

Случалось ли вам комментировать поведение какого-то человека следующим образом: «Мне и в голову не могло прийти, что он может вести себя настолько глупо?»

Случалось ли вам говорить себе: «Не могу поверить, что я это сделал. О чем я только думал?»

Или, может, вы в какой-либо ситуации не могли понять, почему люди не видят очевидного решения проблемы, когда оно находится прямо у них под носом?

У меня такие случаи определенно были.

Часть моей профессии — проведение консультаций. Чаще всего я помогаю людям разобраться, как они могут добиться успеха в качестве радио- или телеведущих, но порой консультация направлена на решение конкретных проблем, с которыми люди сталкиваются в профессиональной или личной жизни.

Я заметил интересную особенность.

Когда я эмоционально вовлечен в проблему, о которой мне рассказывают, то есть когда она имеет отношение к *моей* работе, *моей* команде, *моим* клиентам, когда она связана с *моей* личной жизнью, — я теряю четкость картинки.

Как будто стекла моих очков постоянно запотевают.



В таких случаях мои чувства как будто похищают. В моем мозгу путаются все мысли, и то решение проблемы, которое кажется очевидным кому-нибудь другому, для меня маячит где-то вдалеке и постоянно ускользает.

Недосыпание, которое зачастую вызывает это состояние беспокойства, будет еще сильнее обострять нашу неспособность мыслить рационально. Усталость может привести к принятию ужасных решений.

Именно поэтому люди, которые кажутся разумными, понятливыми и успешными, совершают глупые поступки. Именно поэтому разумные, понятливые и успешные люди упускают очевидное.

Итак, когда мы равнодушны к возникшей проблеме, когда мы истощены в физическом или эмоциональном плане, наше умение принимать разумные решения отходит на задний план. А его место занимает та часть головного мозга, которая отвечает за эмоции, и она уверенно принимает на себя функции контроля над принятием решений. Порой это приводит к неприятным последствиям.

### **Крупница мудрости**

Ваши эмоции могут преградить путь к решению проблемы.

Поэтому часто совершенно *не стоит* ковать железо, пока горячо, поскольку, если вы это сделаете, велика вероятность того, что кто-то обожжется (возможно, вам следует перечитать предыдущее предложение. Этот совет может избавить вас от множества будущих страданий).

Запомните, когда вы чувствуете злость, грусть или просто не в настроении, степень вашей сообразительности заметно снижается. Зачастую случается так, что когда мы

эмоционально напряжены, то ищем быстрое решение для сложной проблемы. Наш мозг заставляет не размышлять, а действовать.

К чему все это может привести?

Родители могут подвергнуть своих детей абсолютно неадекватному и несправедливому наказанию: «Ты под домашним арестом на три месяца».

Менеджеры сначала говорят, а затем думают: «Чтобы я его здесь больше не видел».

Покупатели могут слишком бурно отреагировать на незначительное происшествие и затеять долгую и масштабную тяжбу, чтобы доказать свою правоту.

Вы сталкивались с чем-либо из перечисленного? Тогда знакомьтесь — это мир людей. Здесь все не так-то просто, не правда ли?

Поэтому пусть вас не вводят в заблуждение наш технологический прогресс и повышение уровня жизни. Где-то в глубине себя мы обнаруживаем потрясающее сходство со своими далекими предками.

### **Крупница мудрости**

Возможно, наши навыки общения и эволюционировали, но порой этого нельзя сказать о наших способах мышления.

Поэтому, прошу вас, ни в коем случае не думайте, что все подчиняется логике. Это не так.

И приступам алогичного поведения подвержены не только окружающие вас люди. Этой разновидности алогичного и иррационального мышления и поведения подвержены

и вы сами. Конечно, нашу «глупость» обостряют в первую очередь наркотики и алкоголь, но к тем же самым последствиям может привести и сильный стресс.

Я не буду преувеличивать, если скажу, что *стресс делает вас глупыми*.

То же относится к противоположным чувствам: бурный восторг может способствовать тому, что мы дадим необдуманное обещание или примем скоропалительное решение, пока наши эмоции находятся на пике. Несмотря на то что позднее мы пожалеем об этом, на этом этапе может вмешаться гордость, которая не позволит отречься от данных в запале обещаний и принятых решений. Мы можем убедить самих себя в том, что пересмотр своего решения может выглядеть глупым. В действительности же глупо вы выглядите в том случае, если отказываетесь изменить свое решение, признав, что действовали необдуманно. Опасность появляется, когда мы позволяем эмоциям полностью завладеть процессом принятия решений.

### **Крупница мудрости**

Никогда не забывайте, что умные люди могут поступать глупо.

В процессе дальнейшего чтения ищите советы, которые помогут вам справиться со своими эмоциями и, следовательно, реже действовать необдуманно, когда будете иметь дело с другими людьми.

### **Пицца для размышлений**

Если вы уже перешли допустимые границы в общении с определенным человеком, какие шаги предпримете, чтобы не допустить повторения подобной ситуации в дальнейшем?



**Вы получаете то,  
что согласны терпеть**

Я помню, как много лет назад проходил курсы менеджмента для выпускников вузов. Я был в числе немногих избранных, кому предоставили возможность пройти эти, несомненно, чрезвычайно престижные курсы. В течение двух недель мы изучали модели (то есть модели бизнес-процесса), а также теорию и философию менеджмента. Мы играли в ролевые игры и однажды даже спрыгнули с 12-метрового телеграфного столба (со страховочным поясом, разумеется).

Порой это было весело.

Порой я чувствовал, что это выше моего понимания.

А порой недоумевал, каким же образом мне могут пригодиться эти знания в реальном мире. Когда я вспоминаю эти курсы, мне на память приходит только одно: как я прыгал с того телеграфного столба.

При этом я не могу вспомнить ни одного прозвучавшего там совета или мудрого высказывания, которые пригодились бы мне впоследствии. За проведенное на курсах время я не узнал о себе ничего нового, кроме того, что, если мне дать бухгалтерскую документацию, я буду смотреть на нее так, как если бы это были древние и давно утраченные еврейские манускрипты.

Я не чувствовал себя ни в каком виде и ни в какой мере готовым к карьере менеджера. Я испытывал только разочарование, оттого что потратил две недели на эти курсы и извлек из них так мало пользы для себя. Мне кажется, что это была абсолютно пустая трата средств компании и моего времени.

Интересно, были ли в вашей жизни подобные случаи? Надеюсь, что нет.

А теперь перенесемся на несколько лет вперед. Несмотря на печальный опыт, я все еще испытывал желание совершенствоваться и решил посетить однодневный семинар в Великобритании, организованный американской компанией под названием CareerTrack. За относительно небольшую плату можно было приехать на этот семинар, посвященный следующим темам: «Как обеспечить клиентам идеальное обслуживание» и «Как дисциплинировать подчиненных и справиться с проблемами производительности». (Заманчивое название, не так ли? Готов поспорить, вы жалеете, что не посетили тот семинар, верно?)

Нас было около 100 человек, и мы сидели в конференц-зале одного отеля, слушая, как какой-то парень из Америки воодушевленно рассказывает нам о своей семье и о том, в каком американском штате он родился. Помню свои мысли, что если все и дальше будет продолжаться в таком духе, то на этот раз я хотя бы потрачу впустую не две недели своей жизни, а только один день.

А потом это случилось.

Гарри Чемберс, один из выступающих, почти будничным тоном заметил: «Возможно, вам следует записать следующую мысль. Если вы работаете в сфере менеджмента, то вам, вероятно, это пригодится».

После чего Гарри произнес два утверждения. С того момента прошло около 20 лет, но эти слова я не забуду никогда. Они навсегда отпечатались в моей памяти. Надеюсь, что отпечатаются и в вашей, потому что, если это произойдет, они несомненно повлияют на ваши отношения с людьми.

Готовы?

Хорошо. Тогда вперед.

**«Если мы терпим определенное действие (или поведение), значит, мы его допускаем».**

И следующее...

**«Мое молчание, отрицание или игнорирование — это согласие на совершение действия».**

Утверждения простые.

Но крайне влиятельные.

Никакой сложной теории менеджмента, сквозь дебри которой нужно пробираться, никаких путаных анкет. В сущности, я потратил всего пару минут на то, чтобы записать эти утверждения. Но размышляю я над ними до сих пор.

Оглядываясь назад, я понимаю, что это прописные истины. Но мы не всегда замечаем очевидное, не так ли? Поэтому давайте потратим немного времени на разбор каждого из этих утверждений и посмотрим, какое отношение они имеют к нашей повседневной жизни.

Начнем с первого: *«Если мы терпим определенное действие (или поведение), значит, мы его допускаем».*

Если вы терпите, когда люди постоянно опаздывают, не предпринимая никаких действий, догадываетесь, как будут развиваться события?



Терпите поведение человека, постоянно вас осуждающего, и он будет продолжать это делать.

Терпите поведение людей, работающих в вашей команде не в полную силу, и у них не будет никакого повода меняться.

Терпите плохой сервис, и вы продолжите его получать.

Терпите поведение любимого, пусть оно и приносит боль, и вы получите порочный круг.

Вот как все устроено. Просто и понятно.

### **Крупица мудрости**

Вы получаете то, что согласны терпеть. Проблемы продолжают существовать, поскольку мы с ними свыкаемся.

Вопрос в том, устраивает ли вас то, что вы в этот момент соглашаетесь терпеть? Или вы просто жалуетесь, продолжая смиряться?

Теперь перейдем к следующему утверждению: *«Мое молчание, отрицание или игнорирование — это согласие на совершение действия»*. Давайте некоторое время поразмыслим над этим.

Короче говоря, действительность такова, что ваше бездействие все равно приносит свои плоды. Бездействие все равно означает действие.

Заставляет задуматься, не так ли?

### **Крупица мудрости**

Ваше молчание может быть красноречивее слов.

Итак, устраивают ли вас те сообщения, которые вы посылаете другим, ничего не говоря и ничего не совершая?

Вы не чувствуете беспокойства по поводу того, как это в результате может сказаться на отношении людей к вам?

Если вас все устраивает, хорошо.

Это ваш выбор.

Но прошу вас в таком случае не жаловаться, не сетовать и не обижаться на людей (или на компанию), если вы готовы только к одному...

...к абсолютному бездействию.

### **Крупница мудрости**

Как бы вы этого ни хотели, люди не умеют читать мысли.

Порой люди пребывают в состоянии блаженного невеждения, совершенно не осознавая, какое воздействие оказывает их поведение на вас и на всех остальных. И вероятность того, что что-либо изменится, мала, если вы будете молчать и бездействовать.

Только, прошу вас, поймите меня правильно. Я вовсе не хочу сказать, что люди мгновенно изменятся, если вы станете противодействовать их поведению (и, как мы убедимся позднее, для подобных случаев есть методы различной степени эффективности), но вы можете положить начало. По крайней мере вы заявите людям о существовании проблемы. Возможно, после этого нужно будет многое расставить по местам, но тем не менее раздувшийся пузырь лопнет, и возникнет возможность разобраться с тем, что в нем скрывалось. В качестве бонуса у вас появится шанс дать выход потенциальной злобе и обиде, нарастающей внутри вас.

Когда вы перестаете терпеть и начинаете говорить, вы прокладываете путь к лучшим и, возможно, более приятным

отношениям. И, совершая это, вы с большей вероятностью сможете добиться успеха в отношениях с людьми.

### **Пицца для размышлений**

Есть ли у вас знакомый, чье поведение вы терпели слишком долго? Готовы ли вы и дальше смиряться с последствиями своего бездействия или настало время бросить им вызов?



# **Унижение людей — для дилетантов**

По окончании одной из моих бизнес-презентаций три молодых менеджера очень настойчиво потребовали моего внимания. У них имелась проблема с коллегой по имени Барри. По всей видимости, Барри из всех сотрудников вызывал наибольшие трудности. Менеджеры сообщили мне, что на протяжении нескольких лет совместной работы они испробовали все способы повысить степень его производительности и отношения к делу. Они надеялись, что, коротко поведав о своих зловключениях с Барри, добьются от меня мудрого совета или золотого правила, которое мгновенно изменит поведение Барри.

Будет справедливо сказать, что представление этих людей обо мне не отличалось реалистичностью, что, впрочем, вполне распространенное заблуждение. Некоторые люди, по всей видимости, считают, что если я пишу книги и выступаю на конференциях, то я автоматически становлюсь неким гуру-волшебником, способным раскрывать древние тайны и мудрости, до сей поры человечеству неизвестные.

К сожалению, это не так.

Я действительно сожалею, поскольку в некотором смысле проникся этой идеей.

Как бы то ни было, мои менеджеры, окрыленные ложными надеждами, но угнетенные одной большой проблемой, решили взять быка за рога.

— Пол, так что, по вашему мнению, мы должны делать с Барри?

Я попытался придать своему лицу выражение, приличествующее гуру, и с целью потянуть время решил ответить вопросом на вопрос:

— А каков был ваш подход к Барри до сих пор?

— Ну, самый очевидный.

— Самый очевидный?

— Ну да, мы пробовали его унижать.

Хоть я и был занят тем, что пытался понять, не ослышался ли я, мне удалось пробормотать очередной вопрос и тем самым не дать своему образу гуру ударить в грязь лицом:

— Вам это помогло?

— Честно говоря, Пол, от этого Барри, кажется, стал работать только хуже.

— Неужели? — произнес я в ответ, стараясь не выдавать своего изумления, поскольку подобное обращение с сотрудником было абсолютно неприемлемым и неэффективным.

Тем не менее наша беседа заставила меня задуматься. Как менеджерам могло прийти в голову, что унижение видится самым очевидным выходом из ситуации?

Возможно, эти менеджеры всего лишь повторяли действия тех, кого считали образцами для подражания... Может быть, до этого их родители, преподаватели или

руководители использовали подобную стратегию в общении с ними? Может быть, они были свидетелями применения этого метода на других?

Какими бы ни были причины, давайте проясним ситуацию. Унижение в человеческих взаимоотношениях — отличительная черта жестокого диктатора, человека, имеющего проблемы с самооценкой; оно указывает на полное отсутствие опыта и знаний о том, как следует обращаться с людьми.

### **Крупица мудрости**

Унижение кого-либо — это показатель не вашей силы, а слабости.

Прибегая к унижению, вы поступаете так же, как если бы для того, чтобы расколоть орех, пытались переехать его танком — занятие бесполезное, ненужное и абсолютно деструктивное.

То же происходит и с людьми. Намеренное унижение — не мотиватор к тому действию, которого вы хотите добиться от человека, — напротив, оно создает основу для злобы, обиды и, возможно, даже мести в будущем.

В декабре 2008 года Фил Браун, бывший тогда тренером футбольного клуба Hull City, стал свидетелем того, как его команда проигрывала со счетом 0:4 команде Manchester City в английской премьер-лиге. Разъяренный тренер в перерыве после первого тайма решил провести беседу с игроками на площадке перед местами для фанатов Hull City. Впоследствии игроки описывали воспитательную беседу с тренером на глазах у собственных фанатов как унижительнейшее действие.

До той игры турнирные результаты команды были следующими. Всего игр — 18, побед — 7, ничьих — 5,



поражений — 6, что в общей сложности давало 26 очков. За следующие 20 матчей Hull City одержала победу лишь в одной игре при 14 поражениях и 5 ничьих. То есть после получения публичной взбучки команда сумела заработать всего лишь 8 очков.

Будь у них на одно очко меньше, они потеряли бы место в премьер-лиге.

Некоторые люди испытывают чувство унижения от совершенного ими поступка или ошибки, произошедшей по их вине. В определенных ситуациях это чувство побуждает людей стремиться к тому, чтобы подобное впредь не повторилось. Однако такая форма унижения исходит от самого человека, совершившего проступок. Этот случай отличается от тех ситуаций, когда вас унижает другой человек.

Если вам необходимо серьезно поговорить с кем-либо, запомните следующее: большое значение в этой ситуации имеет не только то, какие слова вы подбираете, но и в равной степени место беседы, а также состав присутствующих при этом разговоре.

Поскольку я в свое время работал в странах дальневосточного региона, то полностью осознаю, какое значение придается «сохранению лица» в азиатской культуре. Иными словами, вы должны делать все возможное, чтобы обеспечить другому человеку сохранение его достоинства, особенно если при этом присутствуют посторонние.

Однако не стоит полагать, что этого правила не существует в западной культуре.

Реальность такова: никто не любит выглядеть глупо, в какой бы стране он ни жил.

Одна из основных человеческих потребностей — потребность чувствовать себя компетентным, полезным и ценным.

Поэтому, если вы хотите повлиять на людей, побудить их к определенному действию, уговорить их принять вашу точку зрения, — никогда не используйте унижение.

### **Крупница мудрости**

Только клоуны хотят выглядеть глупо.

Если вы собираетесь сказать человеку что-либо неприятное или покритиковать его, ответьте сначала на следующие вопросы:

- Сохранится ли у меня и завтра желание сказать это?
- Чего я хочу добиться своими словами?
- Осознаю ли я степень воздействия своих слов на этого человека и как долго оно продлится?
- Какое место мне лучше всего выбрать для разговора?
- Кому следует или не следует присутствовать во время разговора?

Есть люди, которые отличаются от других большей гибкостью. Любая критика будто бы отскакивает от них. Проходит мимо, не задевая. Однако унижение воздействует на человека сильнее, чем критика. Оно бьет непосредственно по чувству собственного достоинства. Оно задевает гордость людей. Оно проникает в самое сердце.

Чувство унижения может буквально раздавить людей в психологическом плане, особенно если они уже испытывали нечто подобное и остро воспринимают любую критику. Если же тот, кто испытывает унижение, находится в детском воз-

расте, а унижению его подвергает родитель, последствия, к которым это приведет, могут не проходить долгое время.

Итак, обязательно прочтите главу «Как не превратить критику в пытку» и проанализируйте мотивы, побуждающие вас откровенно поговорить с человеком. Поможет ли в вашем случае честность или причинит другому боль?

Для того чтобы ваша беседа по душам не выглядела как оскорбление и заодно чтобы смягчить свою критику, попробуйте использовать в разговоре пару перечисленных ниже приемов.

Во-первых, если вы хотите выразить несогласие, то можете использовать следующую фразу: «Вы не возражаете, если я на некоторое время возьму на себя роль „адвоката дьявола“?» Тем самым вы введете нового персонажа в вашу беседу. Начав свой комментарий таким образом, вы, в сущности, получаете согласие собеседника на то, чтобы поспорить с его точкой зрения, выступая при этом не от своего лица, а от лица «адвоката дьявола». Гораздо легче высказывать несогласие с точкой зрения собеседника, приняв на себя такую роль, поскольку она помогает вам устранить связь между вашей личностью и тем, что вы произносите.

Во-вторых, запомните, что людям легче (не легко, но легче) и лучше, когда они сами произносят неприятные для себя слова, а не выслушивают их от другого человека.

Поэтому вместо того, чтобы напрямую высказывать людям то, что вы о них думаете, просто спросите:

«Что вы извлекли для себя из этого урока?»

Затем сопроводите этот вопрос следующим:

«Если бы у вас была возможность снова совершить то же действие, что бы вы сделали по-другому?»

Если на этот вопрос вы получите ответ «ничего», это значит, что ваша проблема серьезнее, чем вы себе представляли. Ваш собеседник не просто некомпетентен — он совершенно этого не осознаёт (и, возможно, страдает СДС — см. главу «Большинство людей страдает СДС»)! Честно говоря, такие случаи встречаются редко, поскольку подобные вопросы дают людям повод проанализировать свое поведение и при благополучном исходе дела изменить его, когда представится такая возможность. Поскольку теперь вы направили их на верный путь, вам будет легче контролировать их идеи и планы, а также давать советы. Таким образом, у людей возникнет ощущение, что вы с ними мирно беседуете, а не критикуете их.

Наконец, существует еще одна стратегия, которая лично мне кажется крайне полезной в сложной и порой неловкой ситуации. Для того чтобы чувство собственного достоинства вашего собеседника не пострадало, вы можете задать ему следующий вопрос:

«Что бы вы сделали, будь вы на моем месте?»

Этот вопрос также дает другому возможность самому придумать выход из ситуации, и даже если вы не сможете полностью принять его ответ, он не будет чувствовать себя испорченным ребенком.

Отнеситесь к вышесказанному со всей серьезностью. Как в случае с маленькими детьми, так и в случае с вашими взрослыми коллегами обида, вызванная унижением, может привести к неприятным последствиям не только для них, но и для вас, и устранить эти последствия будет очень сложно. Люди порой могут нуждаться в трудностях. Люди могут нуждаться в сигнале для пробуждения. Но в унижении они не нуждаются. Никогда.

### **Пицца для размышлений**

Какую из трех стратегий — стать «адвокатом дьявола», спросить «Что вы извлекли для себя из этого и что бы вы сделали по-другому?» или «Что бы вы сделали на моем месте?» — вы выберете, чтобы помочь другому человеку, вместо того чтобы его унижить?



# **Быть «милашкой» не всегда полезно**

В мире человеческих взаимоотношений распространен миф о том, что с людьми следует всегда обходиться по-хорошему. Я не призываю вас к тому, чтобы стать скверным человеком, я лишь предполагаю, что одной из причин, по которым у вас могут быть проблемы в отношениях с людьми, — это то, что вы с ними слишком милы.

Позвольте объяснить.

Однажды я разговаривал с женщиной, которая страдала оттого, что у нее на работе появилась новая начальница. Рабочая атмосфера тотчас ухудшилась, и я незамедлительно пришел к выводу, что это результат отсутствия у начальницы умения мотивировать своих сотрудников и правильно с ними обращаться.

Я был не прав. По крайней мере, до определенной степени.

У сотрудников действительно не находилось стимулов работать, однако причиной этому было не то, что вы могли бы подумать.

Профессионализм новой начальницы был на высоком уровне. Она выясняла у своих сотрудников причины их опозданий и задержек после перерывов. Она ожидала от них полной отдачи и регулярно проводила собрания.



Для сотрудников поведение новой начальницы было настоящим шоком, поскольку подобное отношение к ним в корне отличалось от отношения предыдущего руководителя, которого в лучшем случае характеризовали как человека «беззаботного и добродушного».

Сотрудникам новая начальница не нравилась. Некоторые к моменту ее появления уже успели ввести в свой обиход привычку проводить ночь с пятницы на субботу на вечеринках, а субботним утром звонить и представляться «немного простывшими». В то время как предыдущий руководитель принимал подобное объяснение и советовал им не беспокоиться по этому поводу, новая начальница не смирялась с таким поведением. Пусть она и не обвиняла сотрудников во лжи, однако сочувствия не проявляла и изо всех сил старалась показать им, какие последствия для результатов работы всего отдела вызвало их отсутствие. По всей видимости, дело дошло до той критической точки, когда некоторые сотрудники начали раздумывать над тем, чтобы уволиться и поискать такое место работы, где они могли бы чувствовать себя более вольготно.

Бывшего руководителя можно было охарактеризовать как «милашку». Он, безусловно, вызывал симпатию у своих подчиненных. Однако его отдел при этом работал вполсилы. Сотрудники откровенно злоупотребляли спокойным и мирным характером начальника.

### **Крупица мудрости**

Если главная цель вашей жизни — стать популярным, попробуйте себя на роль сказочной Белоснежки.

В действительности все выглядит следующим образом.

Если вам необходимо изменить жизнь к лучшему, вы должны понять, что, добиваясь поставленной цели, вы не сможете сделать так, чтобы вас все любили. Порой к вам будут проявлять антипатию, как к начальнице из приведенного выше примера. И это нормально. Как говорит писатель Робин Шарма:

### **Крупница мудрости**

Люди, испытывающие потребность всем нравиться, не изменят мир.

Сильно сказано, не правда ли?

Стремление всем угодить может также привести к тому, что люди будут неверно трактовать или вовсе не понимать ваше поведение.

Позвольте объяснить этот тезис.

Когда милые люди попадают в такую ситуацию, что даже им приходится критически высказаться по поводу чьего-либо поведения, смысл их сообщения может быть затерян в океане пустой дипломатической болтовни, созданном с целью никого не обидеть. Я имею в виду примерно следующее (утрирую, чтобы донести информацию яснее):

«Добрый день, простите за беспокойство.

Я просто хотел узнать,

когда вам будет удобно,

если это вас не сильно затруднит,

не могли бы вы,

если, конечно, вы не очень торопитесь

и если не будет слишком невежливо с моей стороны...

просить вас об этом...

убрать свою ногу с моей шеи?

Спасибо. Я очень ценю то, что вы сделали».

Это провал.

Конечно, такой подход обладает некоторыми преимуществами в плане ответной реакции. Возможно, люди станут хорошо о вас отзываться. Возможно, вы будете пользоваться популярностью. И даже вполне всем нравиться. Но добьетесь ли вы успеха? Настоящего успеха?

### **Крупница мудрости**

Для того чтобы добиться успеха в отношениях с людьми, необходимо, чтобы вас скорее уважали, чем любили.

Конечно, ваша жизнь могла сложиться так, что вы построили с окружающими людьми прекрасные отношения, при которых вас и уважают, и любят. Отлично. Замечательно. Но, если бы мне пришлось выбирать, что важнее для достижения успеха в жизни (большого, чем исполнение роли сказочной Белоснежки), я бы выбрал уважение.

Только, прошу вас, не превращайтесь после этих слов в тиранина. Но если сотрудник отдела, работающий спустя рукава, перестанет считать вас простаком, если неприятные соседи или надоедливые друзья перестанут вас эксплуатировать, тогда, возможно, вы осознаете и оцените те преимущества, которыми обладает человек, не пытающийся всем угодить. Для того чтобы стать таким человеком, вам не стоит расставаться со своей дипломатичностью, но избавиться от потребности нравиться всем и каждому вам все-таки придется.

## **Пицца для размышлений**

Были ли в вашей жизни случаи, когда люди пользовались вашей добротой?

Научил ли вас чему-нибудь этот опыт? Имеют ли место в вашей жизни такие отношения, которые только портятся от того, что вы стараетесь быть милым?

# Для танго нужны двое

Как профессионального оратора меня порой спрашивают, приукрашивал ли я когда-нибудь свои истории, чтобы они казались более интересными и занимательными, чем в действительности. Каков же мой честный ответ?

Да, приукрашивал.

Выступая на публике, я вижу своей задачей не только информирование и воздействие, но и развлечение, и по этой причине я порой утрирую то, о чем рассказываю (однако, думаю, справедливо будет заметить, что вряд ли найдутся те, кто верит, что моим первым начальником был человек ростом 1 м 90 см с лысой головой и самыми волосатыми руками из всех, что я когда-либо видел... а звали его Джеки).

Бывают также ситуации, в которых я с целью сэкономить время и рассказать только самое важное опускаю не относящиеся к делу подробности. Моя задача — донести смысл, а не 100%-ный объем информации со всеми незначительными деталями. Что касается вопроса о том, навожу ли я немного блеска на то, что рассказываю, — да, признаю себя виновным.

Почему я рассказываю об этом здесь?

Потому что мне кажется, что подобную практику следует использовать не только в работе, подобной моей. Такой

подход я применяю и в тех случаях, когда общаюсь с людьми в повседневной жизни. В сущности, какими бы ни были обстоятельства, мне кажется, все мы иногда приукрашиваем свои истории.

Возможно, даже чаще, чем мы себе представляем.

Особенно это касается случаев, когда мы рассказываем собеседнику об определенной проблеме, например о разногласиях, возникших у нас с другим человеком.

### **Крупница мудрости**

В тех ситуациях, когда мы представляем кому-либо свое видение событий, мы автоматически становимся собственными PR-менеджерами.

Когда мы начинаем описывать некую ситуацию, мы зачастую имеем тенденцию делать это с определенной степенью предвзятости и преувеличения. Мы можем даже не осознавать этого, но совершаем мы это неизменно. Справедливо будет заметить: вероятность того, что мы захотим представить себя в невыгодном свете, очень мала. Следовательно, когда мы пересказываем собственное видение событий, мы можем полностью опускать определенные подробности и полностью игнорировать предпосылки описываемого события.

Итак, важно понять, что мы *все* порой придаем оттенок субъективности тому, о чем рассказываем другим, и склонны немного изменять и искажать факты в свою пользу. Даже сами того не осознавая.

Поэтому, когда речь идет об успехе в отношениях с людьми, нам следует отдавать себе отчет в существовании той заложенной в нас предвзятости, которая обнаруживается при пересказе определенных событий. Не забывайте, что

в некоторых случаях (я полагаю, что не во всех) для танго требуются двое.

Другими словами, несмотря на то что я могу убедить себя, будто вина за возникновение конфликта или разногласия лежит полностью на другом, мне необходимо приложить некоторые усилия и подумать, какой вклад в конфликт внес я сам. Я не говорю о том, что в любой ситуации вину или ответственность можно будет разделить поровну между участниками конфликта. Необходимо лишь понять, что вы, возможно, также ответственны за его возникновение.

В чем именно может быть ваша вина?

Есть несколько вариантов.

Возможно, вы сделали неверные предположения. Или вы изложили свои намерения недостаточно прозрачно. Могло случиться так, что была в прошлом ситуация, когда ваши слова или поступки расстроили человека. Этот список можно продолжать бесконечно.

Однако существует одна проблема.

Нам бывает сложно разглядеть собственную вину в конфликте, поскольку мы продолжаем описывать произошедшие события с субъективной точки зрения. Мы повторяем историю снова и снова и в определенный момент начинаем верить в то, что наша версия событий наиболее полная и абсолютно достоверно передает то, что произошло на самом деле.

Поверьте мне, так не бывает.

### **Крупница мудрости**

Запомните, то, что происходит в нашей жизни, часто нельзя трактовать однозначно, четко разделять на позитивное и негативное, верное и неверное.



Жизнь сложна, запутана, хаотична и порой мрачна. И именно на этом фоне развиваются наши взаимоотношения с другими людьми.

Будьте осторожны, поскольку мы часто поддаемся желанию сыграть роль судьи и поспешно предъявляем людям обвинения. Однако подобное поведение схоже с тем, как если бы настоящий судья выслушивал лишь сторону обвинения и выносил свой вердикт без предоставления слова стороне защиты.

Итак, не забывайте про внимательность, поскольку, закрывая глаза на некоторые факты, мы можем вызвать развитие конфликта. А вследствие нежелания подумать о собственной роли в провоцировании конфликта или недопонимания мы можем затруднить выход из сложившейся ситуации.

В Евангелии от Матфея об этом сказано более смело:

«И что ты смотришь на сучок в глазе брата твоего, а бревна в твоём глазе не чувствуешь?» (Мф. 7: 3).

Довольно резкое высказывание, но, безусловно, заставляет задуматься. Согласны?

### **Пицца для размышлений**

Когда вы в последний раз делали шаг назад и спрашивали себя:  
«Как мое поведение влияет на возникшую проблему?»



**Нет инвестиций —  
нет прибыли**

Не так давно я услышал новость о том, как один магазин розничной торговли, оказавшийся на грани финансового краха, полностью реабилитировался благодаря появлению нового администратора.

Не самая удивительная новость из тех, что вы читали, не правда ли?

Зато следующая вполне может вызвать интерес.

Около ста сотрудников магазина, включая временных работников, сообщили, что одной из главнейших причин, благодаря которой так сильно повысился их уровень производительности и улучшилась атмосфера в коллективе, стало следующее: новый администратор помнил имена всех сотрудников и по именам же к ним обращался.

В сущности, он тем самым показывал свою заинтересованность в них не просто как в работниках, но и как в личностях.

Я уверен, что новый администратор не ограничился одним только этим новшеством для повышения уровня производительности сотрудников, однако именно оно, как кажется, оказало наибольшее влияние на них.

Не повышение заработной платы. А запоминание и использование имен.

### **Крупица мудрости**

Никогда не стоит недооценивать того влияния, которое может оказать один небольшой поступок.

В нашем беспокойном мире, вечно находящемся в движении, предоставляющем на выбор огромное количество средств коммуникации, легко забыть тот простой факт, что выделять время на спокойное общение с человеком тет-а-тет крайне важно и что подобные взаимоотношения оказывают огромное влияние на нашу жизнь.

Видите ли, реальность такова, что в наше время чаще всего мы практически ничего не знаем о тех, с кем встречаемся ежедневно.

Нередко случается, что важные для нас отношения «ставятся на автопилот», протекая почти без нашего вмешательства, вместо того чтобы требовать от нас сил и времени для их поддержания.

Зачастую происходит так, что хорошие, живые отношения тускнеют и в конце концов увядают окончательно.

Это происходит не нарочно.

Не со злым умыслом.

А вследствие банальной небрежности.

Вы перестали выделять время на то, чтобы поговорить.

Послушать.

Задать вопросы.

Посмеяться.

Сделать что-то вместе.

Как команда. Как пара. Как семья.

По каким причинам?

Возможно, вы были заняты. Возможно, заняты были они. Ваше внимание могло быть отвлечено множеством других вещей. Вероятно, вы в нужный момент не увидели необходимости поддержать отношения. Вам казалось, что все было в порядке. В ваших отношениях не наблюдалось значительных проблем, которые следовало тотчас решать.

Некоторым людям свойственен такой подход к взаимоотношениям, который можно охарактеризовать следующей фразой: «Слушай, раз ничего не сломано, то и не трогай». Однако вы же не обращаетесь так с автомобилем? Даже если он нормально ездит, вы время от времени отвозите его на техосмотр. Такое поведение разумно. Оно предоставляет возможность заменить или починить детали *до того*, как их поломка нанесет вам серьезный ущерб. Подобное вложение средств и времени не только предупреждает возникновение проблем, но также обеспечивает надежность автомобиля и увеличивает срок его службы.

В этом есть здравый смысл.

Может быть, такой же подход нам следует использовать и в отношениях с окружающими? Постоянные клиенты могут обрадоваться вашему визиту, сотрудники, скорее всего, оценят по достоинству возможность получать отзывы о своей работе и выражать собственное мнение о работе других. Вашим близким понравится идея сделать что-нибудь вместе с вами, например сходить на прогулку или спокойно побеседовать, ни на что не отвлекаясь, и это предоставит им возможность получить эмоциональную подзарядку.

Все дело в следующем...

### **Крупница мудрости**

Хорошие отношения с людьми, будь то ваши клиенты, коллеги или близкие, не поддерживаются сами по себе. Они требуют вашего времени.

Замечаем мы их или нет, но существуют такие факторы, которые влияют на успех отношений и в профессиональной сфере, и в личной жизни. И если вам не удастся выделить время для людей, которые вам нужны, то не стоит удивляться, когда вы обнаружите полное отсутствие ответной реакции. Жестокая правда жизни заключается в том, что нарочитая услужливость и любезность могут разрушить отношения. К тому же результату способна привести сильная занятость и отвлечение на посторонние предметы, причем касается это и деловых, и личных отношений.

Никогда не обольщайте себя тем, что медовый месяц будет длиться бесконечно.

Этого не будет.

Поверьте мне.

Меня научил этому личный опыт.

Моя профессия предполагает частые командировки. Выходит так, что несколько дней, а порой и недель я провожу вдали от жены и детей. По возвращении домой после всех своих путешествий мне действительно необходимо немало побыть одному, чтобы прийти в себя.

Проблема в том, что, если я этим увлекусь, мое пребывание наедине с собой может войти в привычку и стать нормальным. Это может превратиться в правило вместо исключения из правила.

Поэтому мне приходится делать выбор. Сознательный выбор.

Таким образом, теперь в нашей семье принятие пищи редко происходит у телевизора — наши завтраки, обеды и ужины проходят за столом на кухне. Совместное времяпрепровождение планируется, а не происходит спонтанно, то есть лишь тогда, когда у нас появляется желание и время собраться вместе.

С сыном в этом плане никаких проблем не бывает. Наша общая любовь к футболу (если можно так охарактеризовать просмотр матчей Bradford City и Wigan Athletic) означает, что мы часто находим для себя общее занятие. Я работаю вместе с женой, поэтому мы имеем возможность чаще видеться. Моя мама каждую среду совершает вечерний ритуал, заходя к нам на ужин и балуя всех членов семьи шоколадом, приговаривая при этом, чтобы мы следили за своим весом.

Однако с Рут, дочерью-подростком, все происходит по-другому. У нас с ней совсем мало общих интересов. Интересоваться косметикой, сумочками и высокими каблуками я перестал уже давно. К тому моменту, как Рут достигла десятилетнего возраста, я осознал, что главным предметом нашего разговора становилось состояние ее спальни (справедливости ради отмечу, что она действительно выглядела так, будто пережила цунами и землетрясение одновременно). Мы отдалялись друг от друга. Мне необходимо было внести некоторые изменения.

То количество времени, которое я провожу вдали от дома, не изменилось. Однако стало другим мое поведение в то время, когда я нахожусь дома. Я больше не жалею на то, что Рут использует меня как личного таксиста. Теперь я осознал, что время, проведенное вместе, пока мы едем куда-то в машине, дает нам возможность пообщаться в естественной и непринужденной обстановке. Порой мы



вместе ходим в кафе — только я и дочь. Конечно, определенную часть этого времени она рассылает своим друзьям СМС-сообщения — в конце концов, Рут еще подросток, — но главное, что мы проводим время вместе. Мне кажется, ей это нравится. Я не могу назвать нас лучшими друзьями, но мы и не чужие друг другу. Раз в год мы даже проводим вместе с ней уик-энд в Лондоне. Я ее балую, а она, в свою очередь, выбирает для меня одежду, которая хотя бы немного спасает меня от кризиса среднего возраста.

В ее спальне до сих пор царит хаос.

Мне не удастся разделить ее вкусы в музыке. Я до сих пор не могу понять, в чем прелесть посещения концертов, на которых фанаты, столпившиеся перед сценой, толкают тебя со всех сторон.

И я, пожалуй, обойду тему татуировок и пирсинга. По крайней мере, в данный момент.

Но мне кажется, что мы с дочерью заложили хорошую основу для дальнейших взаимоотношений.

Я надеюсь, что в будущем тот вклад, который мы внесли в развитие наших отношений сейчас, принесет обоим пользу. Мы, безусловно, обеспечили себе на будущее приятные воспоминания, и, несмотря на то что ее спальня вряд ли когда-нибудь будет выглядеть так, как хочу этого я, думаю, что наши отношения как раз такие, какими я хотел их видеть.

Конечно, я понимаю, что у вас может не быть ни сына, ни дочери. Однако это не имеет значения, поскольку этот принцип действует и в отношении клиентов, коллег и близких людей. Ничего не вкладывая, вы ничего и не получаете.

Если вы действительно верите, что отношения с людьми важны (а я полагаю, что это так, поскольку в противном случае вы бы не дочитали книгу до этой главы), перестаньте надеяться, что вы *когда-нибудь* найдете время для своего вклада в развитие отношений. *Найдите это время сейчас!* То, что я сейчас выскажу, крайне важно. Запомните, ваш вклад не обязательно должен заключаться в разговорах с другим человеком. Порой самым необходимым становится простое совместное времяпрепровождение, общее дело.

Если вы работаете менеджером, запомните, что вклад в развитие отношений означает также вклад в развитие самих людей. Умение принимать на работу и удерживать нужных людей дорого обходится и требует большого количества времени. Но если вы не хотите потерять хороших сотрудников, следует понять, что вам придется в них вкладываться, чтобы затем пожинать плоды их работы. Некоторые менеджеры задаются вопросом: «Что, если мы подготовим сотрудников, а они уволятся?» Что ж, подумайте над следующим: «А что, если вы не подготовите сотрудников, а они останутся?»

Итак, выделяйте время для людей, но также ищите способы внести вклад в их развитие (кстати, возможно, с этой целью вы захотите подарить им эту книгу).

### **Небольшое испытание**

Подумайте, кому из присутствующих в вашей жизни вы в настоящее время посвящаете больше всего времени и внимания. А теперь выберите того, с кем вы хотели бы — не из чувства вины, а совершенно искренне — наладить отношения, и предложите этому человеку провести время вместе. Почему бы вам не сделать это прямо сейчас, вместо того чтобы продолжать читать эту книгу? Дерзайте!

# Часть II

## Двигаемся дальше





# Будьте реалистами

Несколько лет назад я принимал участие в телевикторине The Weakest Link, бесцеремонной ведущей которой выступала Энн Робинсон.

К тому моменту мне исполнилось 40, и я поставил перед собой задачу сделать в течение года что-то необычное, чтобы отметить свое вступление в возраст, который многие люди считают значительным. Принять участие в телешоу было одной из подходящих для этого идей.

Как это ни удивительно, моя цель состояла не в том, чтобы победить (викторины и я сочетаемся примерно так же, как жареная рыба и сладкий рисовый пудинг), а скорее, в том, чтобы услышать фразу «Замолчите! Двигаемся дальше!» хотя бы пару раз\*.

С этой точки зрения, мое выступление оказалось очень успешным. Я услышал эту фразу семь раз, в том числе один раз от другого участника игры, а остальные — из уст самой Энн Робинсон. Это достижение.

А вот правильно отвечать на вопросы оказалось более сложной задачей. К своему удивлению, я довольно хоро-

---

\* Такой фразой заканчивается каждый раунд этой игры. Соответственно, автор говорит здесь о том, что он рассчитывал не проиграть в первом же раунде. — *Прим. пер.*

шо стартовал и побывал даже «самым сильным звеном» в одном из начальных раундов. Но мой успех был короток и случился незадолго до того, как я наряду с другим участником игры оказался на грани вылета. Мы оба получили одинаковое количество голосов при голосовании за то, кто должен стать самым слабым звеном, поэтому окончательное решение следовало принять игроку, оказавшемуся на тот момент самым сильным звеном. Это была женщина, к которой я, честно говоря, не почувствовал никакой симпатии, когда мы все знакомились перед началом шоу. Она источала в мою сторону не больше тепла, чем огромный айсберг.

Я почувствовал, что обречен.

И предчувствие меня не обмануло.

Женщину, которая вынесла мне приговор и заставила совершить позорную прогулку на выход, потом спросили, почему она решила выгнать именно меня. Я думал, что это могло быть связано с моим до смешного глупым ответом на относительно простой вопрос. Или причиной была ее мысль о том, что мое невежество было фальшивым и оказалось частью хитрого замысла и что на самом деле я могу предоставлять для нее потенциальную угрозу на более поздней стадии игры?

Нет.

Так что же определило ее выбор?

Вы никогда не догадаетесь.

Оказывается, она когда-то читала книгу о мотивации и пришла к выводу, что написанное в ней не работает, поэтому, зная кое-что о роде моих занятий, посчитала нужным меня выгнать.

Вот и все.

Конец истории.

Энн Робинсон с большим удовольствием сообщила мне, что пришла пора «заткнуться и двигаться дальше» и что я стал «самым слабым звеном».

Когда я раздумывал над причиной, по которой эта женщина выгнала меня из игры, мне в голову пришла мысль о том, что ее подход в значительной степени резюмирует отношение многих людей к самим себе, другим людям и, возможно, к жизни в целом («Я попробовала это однажды и выяснила, что оно не работает»). При этом никто не рассчитывает на то, что сможет обрести хорошую физическую форму, зайдя в спортзал всего один раз. Или сбросить сразу несколько килограммов веса, отказавшись на сутки от поедания гамбургеров и картошки фри. А вот в других областях жизни мы, похоже, цепляемся за нереальные и необоснованные ожидания.

Возможно, в корне некоторых наших разочарований, обманутых надежд и конфликтов лежат нереалистичные ожидания, которые мы возлагаем на других людей и на то, как они должны реагировать и поступать в определенных ситуациях.

Время от времени мы можем даже пытаться подвести основу под свои чувства, говоря: «Я бы никогда так не поступил, будь я на его месте».

Но в этом-то и кроется загвоздка.

Вы не на их месте.

Вы далеко не всегда знаете их биографию, их обстоятельства, их ценности или то, кто был для них образцом для



подражания. Вам не обязательно знать, чем они живут сейчас и с какими проблемами, возможно, им приходится бороться в своей жизни.

В своей книге *Confessions of a Conjuror\** («Признания фокусника») Деррен Браун говорит об этом так:

«Каждый из нас живет сложной жизнью, и, когда мы встречаем людей, мы видим лишь малую часть тонкого наружного слоя их неоднозначного, проблемного существования».

Что ж, возможно, Деррен здесь несколько преувеличивает, но я полагаю, что над его словами стоит поразмыслить. Вероятно, время от времени нам следует проявлять немного сострадания и понимания.

### **Крупница мудрости**

Ваше желание, чтобы другие жили так, как вам хочется, понятно. Но не всегда исполнимо.

Возвращаясь к моему противнику в игре «Слабое звено»: казалось бы, зачем кому-то, кто читает книгу о мотивации, думать, что эта книга волшебным образом его изменит?

Но это происходит.

Как это возможно, чтобы кто-то мог не чувствовать абсолютно никакой вины из-за того, что он выполняет свою работу не лучшим образом?

Но это происходит.

Каким образом кто-то может давать вам любые обещания без малейшего намерения их выполнить?

---

\* Деррен Браун (род. 1971) — английский фокусник, психологический иллюзионист, менталист, гипнотизер, художник и скептик. Автор ряда книг о психологических опытах и об искусстве иллюзионизма. — *Прим. ред.*

Но это происходит.

Зачем маленьким детям выбирать для закатывания истерики самый неподходящий момент?

Но они поступают именно так.

Означает ли это, что вы должны отказаться от своих ожиданий и просто капитулировать, пассивно принимая все удары, наносимые вам поведением других людей?

Нет.

Вот почему сказанное далее имеет решающее значение. Убедитесь в том, что вы усвоили этот материал.

### **Крупница мудрости**

«Реалистичные ожидания» не значит «слабые ожидания».

Я верю, что в большинстве случаев ваши ожидания будут оправданными, но давайте не будем сильно удивляться в тех случаях, когда это окажется не так. И если вы сумеете развить в себе реалистическое мышление, имея дело с другими людьми, у вас будет меньше поводов для расстройств и разочарования в них.

В тех случаях, когда ваши ожидания не оправдываются, вы должны спросить себя, произошло ли это из-за того, что ваши ожидания были необоснованно завышены, или из-за того, что вы недостаточно четко сформулировали свои ожидания в отношении других людей?

Я хотел бы, чтобы люди воспринимали идею личного развития с таким же восторгом, как я.

Я хотел бы, чтобы все, кто меня слышит, говорили, что черпают в моих словах вдохновение, воодушевление и надежду.

Но этого не происходит.

Бывают случаи (к счастью, не слишком частые), когда я сталкиваюсь с полной противоположностью.

У некоторых людей возникает мгновенная неприязнь ко мне и моим материалам. Если бы я мог ходить по воде, я уверен, что нашлись бы те, что сказали бы: «Да этот парень просто не умеет плавать».

Такова жестокая реальность.

Точно так же, как вы не можете постоянно нравиться всем людям, вы сами тоже не будете довольны всем на протяжении всего времени.

Так заведено.

Это жизнь.

Это особенности обращения с таким удивительным, но иногда непостижимо сложным существом, известным как *Homo sapiens*.

В определенной степени мы все имеем свои странности и особенности, хотя их пропорции варьируются от человека к человеку. (Наверняка вы знаете нескольких людей, в небольшой степени выделяющихся странностями и эксцентричностью. Мои дети, несомненно, полагают, что я отношусь к этой категории.)

Тем не менее все вышесказанное не означает, что мы должны автоматически ожидать худшего от других. Позвольте мне подчеркнуть, что иметь высокие ожидания в отношении себя и окружающих и стремиться к совершенству — это хорошо. Но ваши ожидания не должны быть нереалистичными.

Давайте будем признавать, а иногда даже принимать как собственные недостатки, так и недостатки других людей.

В качестве общего принципа давайте быть более открытыми и восприимчивыми, вместо того чтобы осуждать других.

### **Крупица мудрости**

Относитесь к поведению людей более философски, нежели эмоционально.

Тем не менее компромисс не должен быть слишком значительным. Давайте не будем принимать то, что явно неприемлемо. Давайте не станем отказываться от собственных представлений, но при этом начнем осознавать, что они не всегда реалистичны по отношению абсолютно ко всем тем, с кем нам приходится иметь дело; особенно это относится к людям, которые не извлекают никакой выгоды из взаимодействия с нами.

Примите как данность тот факт, что будут моменты, когда поведение других людей вас не разочарует. В иных случаях люди будут вести себя совсем не так, как вам хотелось бы. И когда это произойдет (а это, уверяю вас, произойдет непременно), давайте не будем превращать такое положение вещей в трагедию или кризис, вызывающий у нас чрезмерное напряжение и беспокойство, а вместо этого начнем осознавать, что иногда нужно просто «замолчать и двигаться дальше».

### **Пицца для размышлений**

Подумайте о людях, которые, как вы чувствуете, не оправдывают ожиданий. Происходит ли это из-за того, что ваши ожидания слишком нереалистичны, или из-за того, что вы недостаточно четко их формулируете?

# **«Не будите спящую собаку»**

Возможно, вы помните, что ранее в одной из глав под названием «Вы получаете то, что согласны терпеть» мы исследовали проблемы, связанные с толерантностью и принятием поведения других людей. В этой же главе речь пойдет о том, что в некоторых случаях ситуацию или поведение окружающих лучше всего принять как данность ради улучшения долгосрочных отношений.

Кто-то может увидеть в этом противоречие.

Но на самом деле его здесь нет.

Как я уже говорил ранее, если вы хотите добиться успеха в обращении с людьми, вы должны избегать применения общего для всех подхода. Способность быть более гибким имеет решающее значение в общении, поэтому иногда вам придется менять свою стратегию. Помните, что огнетушитель весьма полезный инструмент, но не в том случае, когда вы тонете. Вот почему в некоторых ситуациях действительно лучше «не будить спящую собаку».

Но что представляют собой те «вещи», которые вы можете позволить себе стерпеть?

Это вы должны решать сами.

Вот несколько вопросов, которые могут помочь вам в принятии решения.

1. Каковы последствия отказа от решения проблемы? Насколько комфортно вы будете чувствовать себя в результате этих последствий?
2. По шкале от 1 до 10 в порядке повышения значимости как бы вы оценили степень серьезности этой проблемы?
3. Насколько значимым будет отказ от решения проблемы в перспективе ближайших шести месяцев?
4. Оставляя все как есть, как вы сообщите об этом в случае необходимости другим людям?
5. Насколько велика вероятность того, что ситуация ухудшится, если вы не предпримете никаких мер для ее решения?
6. Оправданы ли затраты вашего времени и энергии на решение этого вопроса с точки зрения целей, которых вы хотите достичь?

В этой связи вам стоит поразмыслить над следующей крупницей мудрости...

### **Крупница мудрости**

Напористые люди иногда предпочитают быть покладистыми.

Возможно, самый важный вопрос, на который вы должны ответить честно самому себе, выглядит следующим образом: «Приняв решение „не будить спящую собаку“, чувствую ли я себя достаточно комфортно с учетом всех последствий этого решения и стоящих за ним доводов?»

Пожалуйста, не используйте эту идею как способ извинить свою слабость. Это не должно быть оправданием вашего желания избежать конфронтации. Эта идея предназначена не для того, чтобы стать отправной точкой для решения

всех возникающих вопросов, она лишь содержит в себе возможную стратегию, которая может пригодиться для обеспечения долгосрочного успеха отношений.

### **Крупница сомнения**

Явилось ли уклонение от решения вопроса вашим сознательным выбором или оно стало следствием недостатка воли и боязнь испортить отношения?

Есть моменты, когда я, размышляя о своем взаимодействии с другими, прихожу к выводу, что в отношении некоторых вещей я сделал из мухи слона. В других случаях я понимаю, что мои отношения с окружающими уже никогда не будут прежними из-за того, что я предпочел заняться решением имевшихся проблем.

Это печально, но это реальность.

Возможно, это говорит больше о том, какие методы я для этого выбрал, чем о самой проблеме (данной теме мы коснемся ниже).

Было и множество случаев, когда мое решение «прикусить язык» оказалось оправданным, и я рад, что сделал именно такой выбор.

Как видите, не всякий раз вступление в противоборство приносит желаемый результат.

Абсолютная прозрачность чувств необходима далеко не в любых ситуациях. Проиграть одну битву ради победы в войне может быть эффективной стратегией. В то же время постоянно стоять на своем в любом вопросе — это утомительно, скучно и вдобавок может привести к эскалации ненужных конфликтов, причинению боли себе



и окружающим и закончиться вконец испорченными отношениями.

### **Крупица мудрости**

Не обязательно выражать свое мнение в любой ситуации. Иногда бывает полезнее держать свои мысли при себе.

Возможно, проблема, которую вы пытаетесь решить, относится к разряду тех, что быстрее рассасываются сами собой, чем когда их постоянно теребят.

В конечном счете решение остается за вами. Просто помните, что у вас есть выбор.

### **Небольшое испытание**

Оцените текущую ситуацию: возможно, этот тот самый случай, когда не стоит «будить спящую собаку».



**Контролируйте  
свое отношение  
к окружающему**

Я не знаю, приходилось ли вам (или кому-то из близких вам людей) когда-либо менять автомобиль, переезжать или быть беременной. Но если с вами подобное случалось, то вы, вероятно, сталкивались со странным феноменом, который психологи называют «ориентированным вниманием».

Позвольте объяснить.

Когда я думал о покупке нового автомобиля, я вдруг начал то и дело замечать вокруг себя автомобили той самой марки, которую я присмотрел для покупки. Когда я выставял на продажу дом, мне в глаза тут же стали бросаться установленные возле других домов объявления о продаже. Читая газету, я обязательно натыкался на статью о продаже недвижимости. А когда моя жена была беременна в 1990-х годах (не целое десятилетие, спешу заметить, а всего лишь два раза по девять месяцев), она стала замечать, как много женщин были беременны в тот же период.

### **Крупница мудрости**

Ваш мозг старается помочь вам найти то, что вы ищете.

Люди имеют свойство замечать все, что имеет отношение к тому, о чем мы думаем, или что важно для нас в определенный момент.

Вы можете подумать, ну и что из того? Какое отношение этот факт имеет к предмету нашего обсуждения? Давайте попробуем примерить этот феномен к нашим взаимоотношениям с людьми.

Если вы подмечаете и обсуждаете конкретные положительные или отрицательные черты другого человека, вы будете продолжать замечать их (как я замечал автомобили и дома, а моя жена — беременных женщин). После того как человеческая привычка или тип поведения появляется на вашем радаре, становится довольно трудно не замечать их в будущем.

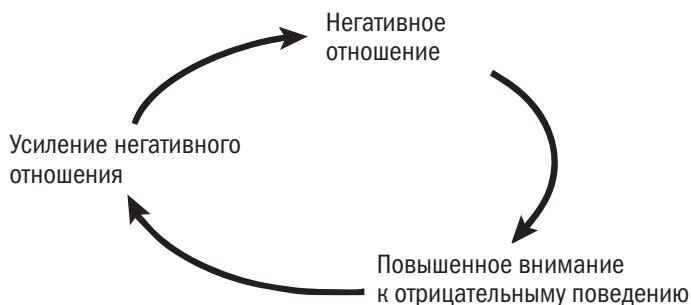
В результате, если мы не отнесемся к этому факту с осторожностью, у нас может выработаться неверное представление о ком-то, поскольку мы будем постоянно замечать либо только положительные качества человека, что иногда называют «эффектом ореола», либо только отрицательные — «эффект рогов» (оттого что дьявола часто изображают в виде существа с двумя рогами).

Если вы находитесь с кем-то в напряженных отношениях, существует высокая вероятность того, что вы будете склонны замечать негативные моменты в поведении этого человека.

Это понятно.

Но помните... То, на чем вы сосредоточиваете свое внимание, приобретает больший масштаб.

В итоге образуется цикл. Ваше негативное отношение к человеку получает постоянную подпитку. Вы замечаете связанный с ним негатив, что в свою очередь усиливает ваше негативное отношение.



### **Крупица мудрости**

Во многих случаях ваше представление о человеке может стать «самоисполняющимся пророчеством».

Мало того, если вы не ищете в людях положительные качества, вы их и не заметите.

Почему же это происходит?

Причиной тому принцип работы человеческого мозга.

Учитывая, что наш мозг постоянно подвергается массовой информационной атаке, он, пытаясь помочь нам избежать психических потрясений, работает фактически по тому же принципу, что и фильтр спама. Он отсеивает и отправляет в мусорную корзину всю информацию, которую не считает жизненно важной, уместной или крайне необычной.

В итоге ваше отношение к человеку зависит от того, какие факты ваш мозг отправит в мусорную корзину, даже не доводя их до вашего сознания.

Так что если вы специально не ищете положительные качества в человеке и ожидаете получения о нем только негативной информации, догадайтесь, что в конечном итоге ваш мозг отправит в мусорную корзину?

Естественно, все положительные черты и моменты поведения этого человека.

В то же время ваш «почтовый ящик» окажется заполнен примерами проявления его отрицательных черт.

Так что же понимание этого факта дает нам в плане межличностных отношений? Как это знание поможет вам добиться успеха в обращении с людьми? Что ж, подумайте о человеке, отношения с которым у вас не складываются так, как хотелось бы. Вот ряд вопросов для размышления.

- Что именно в поведении этого человека вам особенно не нравится?
- Возможно, вы замечаете только негативные моменты в его поведении, оставляя без внимания любые позитивные проявления?
- Каковы последствия вашего негативного отношения?
- Сможете ли вы, если постараетесь, назвать хотя бы три положительные черты этого человека?

Я не утверждаю, что размышления над этими вопросами заставят вас питать теплые чувства к такому человеку. Тем не менее это, возможно, подвигнет вас к тому, чтобы заглянуть в папку «нежелательной почты», и понимаю, что у этого человека имеются некоторые положительные качества, которых вы, возможно, не замечали ранее.

Хорошо, теперь позвольте мне поделиться с вами важным и болезненным уроком из собственного опыта, иллюстрирующим те опасности, что таит в себе априорно негативный взгляд на кого-то, и то, как ваше отношение влияет на ваше поведение. Как вы сейчас увидите, мой опыт был бы совсем

иным, если бы я уделил время размышлению над приведенными выше вопросами.

Несколько лет назад я работал с компанией, которая была создана для поддержки организаций, сокращавших своих работников. Я был нанят для того, чтобы давать советы и обеспечивать поддержку сокращаемым сотрудникам.

С частью из этих людей я знакомился ближе, когда помогал им составлять резюме и готовил их к прохождению собеседований. Некоторые из них остались в далеком прошлом, но был среди них один парень, его я не забуду никогда.

Марк.

Он оказался настоящей проблемой.

Лучшим способом описать его было бы сравнение этого человека с пиявкой. Он будто впился в меня и высасывал из меня жизненную энергию. Пять минут, проведенные с Марком, были равносильны пятичасовому общению с кем-то еще.

Он совершенно точно не был светлым пятном в моей жизни.

С точностью до наоборот.

Очень скоро он стал героем шуток других членов нашей команды. Комментарии типа «Смотри-ка, похоже, твой друг снова пришел тебя проведать» превратились в обычное явление. Несмотря на все мои усилия помочь Марку, тот никак не мог устроиться на новую работу. В результате он стал постоянным посетителем нашего офиса.

Затем до меня дошли хорошие новости.



Марк занялся собственным бизнесом. Наконец-то его имя перестало значиться в моих списках, и я мог просматривать их без прежнего содрогания. Моя жизнь начала налаживаться.

В порыве великодушия я даже купил своим коллегам по плитке шоколада.

Каждому.

Я вернулся в свой кабинет полным оптимизма. В самом деле, если бы в тот момент вы спросили меня, сможет ли сборная Англии выиграть крупный футбольный турнир, я бы, наверное, ответил «да».

Вот насколько оптимистично я тогда был настроен.

Но уже через минуту весь мой оптимизм вышел из меня, как из проткнутого воздушного шарика. Я взглянул из окна своего офиса на парковку и увидел въезжающий на нее большой белый фургон.

Из него вышел Марк.

И направился к дверям нашего офиса.

Я бросился в приемную, где сидела наш секретарь Вера.

Она как раз заканчивала доедать шоколадку.

— Вера, Вера, — закричал я, и в моем голосе явственно отразились панические нотки. — Я только что видел Марка. Он идет прямо сюда.

— А ты разве не знаешь? — Взгляд Веры выражал некоторое замешательство.

— Не знаю что? — ответил я, уже начиная сожалеть о своем решении купить все эти шоколадки.

— Ну, в рамках предоставления наших услуг Марк пока что будет пользоваться нашим офисом. Ему разрешили брать наши марки, канцелярские принадлежности, копировальный аппарат. В общем, мы теперь будем видеться с ним гораздо чаще.

Я был ошарашен.

В один момент.

Мой мозг изо всех сил пытался переварить полученную от Веры информацию. Затем в темноте моего замешательства мелькнул спасительный луч света.

Нужно спрятаться.

Если я спрячусь в туалете, Вера могла бы сказать Марку, что я ушел на обед, и тогда он встретится не со мной, а с одним из моих коллег.

Признаюсь, это не то, чем я мог бы сегодня гордиться, но в тот момент идея показалась мне хорошей.

Но так или иначе, у меня уже не было времени для ее осуществления. Прежде чем я успел открыть рот, Марк уже стоял рядом со мной.

— Привет, Пол. Как дела?

Несмотря на то что мое лицо выражало глубокий пессимизм, мне удалось выжать из себя приглушенный ответ:

— Да все отлично, спасибо.

— Хорошо. Я хотел узнать, когда мы могли бы поговорить с вами?

— Вы записывались на прием? — спросил я, заранее зная ответ, поскольку уже видел список записавшихся.

— Нет, я просто подумал, что смогу зайти к вам повидаться.

Я изо всех сил пытался скрыть свое неудовольствие от этой встречи (и от того факта, что я напрасно потратился на покупку шоколадок).

— Ну, честно говоря, для этого нужно записаться на прием. Возможно, я буду занят с другим клиентом. А сейчас я как раз собирался пойти пообедать.

— Так когда мы могли бы поговорить? — настаивал он.

— Пойдемте, — ответил я неохотно.

Я пригласил его в свой кабинет.

Я сел.

Он сел.

Затем он сказал то, что я никогда не забуду:

— Я не задержу вас надолго, потому что знаю, что я вам не нравлюсь.

Я остолбенел.

Я пытался взять себя в руки. Я стал бормотать в ответ, что «это смешно». Но Марк видел меня насквозь. Он меня раскусил.

### **Крупница мудрости**

Ваше отношение влияет на ваше поведение и на то, как вы общаетесь с людьми.

С этого дня в моем отношении к Марку все изменилось. Я понял, что позволил своему отношению к нему перебраться в царство покоя и безразличия.

Я забыл о своих профессиональных обязанностях.

Я забыл о том, что мне платят за обслуживание Марка. О том, что без клиентов мои услуги ничего не стоят. И что именно такие люди, как Марк, обеспечивают меня работой.

Я забыл об этом.

Я позволил своему отношению к человеку влиять на качество предоставляемых мной услуг, лучше обслуживая тех, кто мне нравился.

И мое поведение позволило Марку легко понять, как я к нему отношусь.

Так что, если я хотел внести изменения в наши взаимоотношения, я должен был изменить свое отношение к этому человеку. Я начал искать в нем положительные качества. Я оценил его рабочую этику. Его готовность пойти на риск и начать собственный бизнес.

И знаете что?

Это сработало.

Между нами не было никакого формального примирения.

Не было слез.

Но наши отношения пошли на лад. Он стал более дружелюбным и менее напористым. Мы начали чаще обсуждать проблемы его бизнеса, а не просто его житейские неурядицы.

Превратились ли наши отношения в прекрасные?

Нет. Но они стали гораздо лучше, чем раньше.

Он никогда больше не упоминал о моей нелюбви к нему, и я на самом деле стал воспринимать наши встречи как более приятное занятие.

Он не слишком изменился.

Но изменилось мое отношение к нему.

В результате наши профессиональные отношения стали более успешными.

### **Пицца для размышлений**

- Мешает ли то, как вы относитесь к человеку, вашим отношениям?
- Не ослеплены ли вы негативом до такой степени, что не замечаете положительных сторон?
- Какое незначительное изменение вы могли бы внести в свое поведение, чтобы сделать ваши отношения пусть не идеальными, но более позитивными? Подумайте о какой-то конкретной вещи, которую вы могли бы сделать в следующий раз, когда будете взаимодействовать с этим человеком.



**Будьте готовы  
признать свои ошибки**

Нам нравятся решительные люди, не так ли? Люди, ясно выражающие свою точку зрения. Люди, которые не юлят и не меняют свое мнение из прихоти.

Сосредоточенность, решимость и уверенность в себе — это черты характера, достойные восхищения.

Все они — признаки силы. Я уверен, каждый согласится с тем, что признанный лидер должен обладать перечисленными качествами.

Я тоже разделяю это мнение. Но я также считаю, что эти же самые качества могут быть причиной неудач. Они могут стать причиной того, почему мы не в состоянии добиться успеха в построении отношений с людьми.

Позвольте объяснить.

Сосредоточенность может привести к ограниченности в применяемых подходах. Решимость способна спровоцировать упрямство и настойчивые попытки идти против фактов. Уверенность может вызвать появление опасного коктейля из высокомерия и самодовольства.

Справедливо будет сказать, что в верхнюю часть списка лучших качеств лидеров очень редко попадают такие качества, как смирение и готовность ошибиться. Однако



на самом деле способность признать свою неправоту и необходимость внесения изменений в свою стратегию могут пригодиться любому лидеру. Эти качества могут сыграть неоценимую роль, если мы хотим добиться успеха в жизни и в построении отношений с людьми.

Когда я нахожусь за рулем и начинаю двигаться в неправильном направлении (что происходит регулярно, несмотря на поддержку передовых современных технологий), мой спутниковый навигатор советует мне сделать разворот. Игнорировать его рекомендации, особенно в тех случаях, когда я нахожусь в незнакомой местности, было бы глупостью.

Тем не менее некоторые политические лидеры, такие как первая женщина — премьер-министр Великобритании Маргарет Тэтчер, предпочитали в подобных случаях проявлять упрямство. Любой разворот рассматривался ею как признак политической слабости. В некоторых случаях это, вероятно, на самом деле было так.

Но лишь в некоторых случаях.

В конечном итоге ее нежелание признавать свои ошибки привело к тому, что она потеряла лояльность и уважение ряда близких к ней людей, и все это закончилось ее бесцеремонным и преждевременным уходом с поста лидера собственной партии.

Похожее упрямство, к счастью, проявил и Адольф Гитлер. Я говорю «к счастью», потому что, если бы он был склонен чаще прислушиваться к своим генералам и принял более гибкий план ведения войны, ему, возможно, удалось бы достичь того трагического для всего мира результата, к которому он стремился.

### **Крупица мудрости**

Различие между понятиями «решимость» и «упрямство» очень тонкое, но при этом одно ведет к успеху, а другое заставляет вас выглядеть глупо.

Я не предлагаю отказаться от таких качеств, как сосредоточенность, решимость и уверенность. Но я утверждаю следующее... Злоупотребление силой фактически может стать слабостью.

Однако я тем самым не призываю склоняться в пользу полной противоположности этих качеств. Лучшим вариантом представляется готовность к умеренному сочетанию скромности и открытости, в зависимости от ситуации.

### **Пицца для размышлений**

Насколько вы открыты и готовы к тому, что ваши идеи могут быть оспорены другими людьми? Когда в последний раз вы сами активно искали кого-то, кто мог бы это сделать?

Реальность такова, что мы должны быть осторожны, различая лишь черный и белый цвета при решении *любого* вопроса. Иногда выбор серого более правильный.

Неопределенность присуща нашему постоянно меняющемуся миру, и для того чтобы успешно существовать в условиях этой неопределенности, мы должны быть более открытыми и гибкими в своем мышлении и применяемых подходах. Это часто становится ключом к правильному построению отношений с людьми.

Итак, что это означает на практике?

Это может означать, что вы не всегда должны доверять своему шестому чувству. Поверьте, интуиция не бывает

права при решении любого вопроса — особенно в тех случаях, когда у вас нет на руках всех фактов.

Когда вы собираетесь на встречу с кем-либо, пожалуйста, помните, что первое впечатление может быть обманчивым. Оно, конечно, очень сильное и влиятельное, но не всегда верное. В этом заключается проблема. Все мы имеем склонность делать поспешные выводы о людях, стараясь их классифицировать. Мы любим наклеивать ярлыки. Это дает нам ощущение контроля над ситуацией. Но это стремление может иметь свои недостатки.

Доверие своей интуиции и ставка на «первое впечатление» в буквальном смысле стоили мне 1000 фунтов.

Я ошибался в людях, потому что уделял слишком большое внимание своим чувствам вместо того, чтобы придавать большее значение фактам. После того как я принимал свои бизнес-решения, я не был достаточно открыт к тому предположению, что могу ошибаться. Я упорно продолжал работать с людьми, от которых мне следовало держаться подальше.

Это большая ошибка.

Как гласит пословица индейцев племени Дакота: «Если вы едете на мертвой лошади, слезьте с нее».

Я не предлагаю вам игнорировать ваши чувства, но имейте в виду, что они могут очень сильно меняться.

Почему бы не попробовать использовать в будущем следующий подход: предупредить возможные последствия, говоря себе: «Я могу ошибаться, но вот так мне это представляется на сегодняшний день».

Такая формулировка побуждает других людей высказывать собственное мнение по данному вопросу, не чувствуя при

этом, что они нападают на вашу позицию. Кроме того, это обеспечивает вам свободу для маневра, дает возможность изменить ваше мнение в будущем.

Очевидно, что, если вы будете прибегать к этому методу постоянно, вы начнете утрачивать доверие, а в критической ситуации такой подход будет и вовсе неуместен, поскольку он не способствует тому, чтобы люди, к которым вы обращаетесь, почувствовали уверенность. Но готовность признавать ошибочность своего мнения и выслушать мнения других людей может иметь неоценимое значение... иногда. Это отличный способ привлечь людей к совместной работе. Такой подход — призыв поделиться собственными представлениями и идеями.

По счастью, готовность быть неправым внесла свой вклад в успех одной из моих книг под названием *Self Confidence*\*. Это название было предложено моим издателем. Мне же гораздо больше нравился более причудливый, привлекательный и сексуальный вариант: «Вы не должны танцевать обнаженным» с подзаголовком «Настоящая правда о том, как развить уверенность в себе». Большинство моих друзей соглашались с тем, что по сравнению с моим вариантом название, придуманное издателем, было и скучным, и мягким.

Однако я вынужден был признать, что мой издатель лучше разбирается в рынке, чем я. Он знал, что основным покупателям книг в известной розничной сети Великобритании не понравится название «Вы не должны танцевать обнаженным». Оно было бы слишком причудливым для данной аудитории.

---

\* *Маки П.* Самооценка. — Минск: Попурри, 2013. — *Прим. ред.*

Но у меня было собственное ощущение.

Люди обращают особое внимание на название. Включение в него слова «обнаженный» должно сразу вызывать любопытство и интерес.

В конце концов я решил прислушаться не к своему внутреннему голосу, а к мнению издателя. Я последовал собственному совету и признал, что могу ошибаться.

Вопрос в том, способны ли вы поступить таким же образом?

Был ли прав мой издатель? Была ли оправдана моя готовность признать ошибочность своего мнения?

Книга Self Confidence была опубликована в январе 2010 года. Она продержалась 24 недели на первом месте бизнес-чарта известной британской розничной сети. Очень быстро права на ее издание были куплены рядом зарубежных издательств, и теперь эта книга доступна на нескольких языках.

Кто знает, насколько хорошо продавалась бы книга под тем названием, которое придумал я сам.

Может быть, еще лучше? Я сомневаюсь в этом.

Моя интуиция ошибалась.

Так происходит не всегда. И было бы глупо игнорировать подсказки своего внутреннего голоса. Но не менее глупо считать такие подсказки истиной в последней инстанции при принятии любых своих решений.

### **Крупица мудрости**

Готовность согласиться с тем, что вы можете ошибаться, — часто признак не слабости, а мудрости.

Вы должны принимать во внимание все факты, а не полагаться исключительно на свою интуицию. Вы должны слушать людей, которые видят мир иначе, чем вы. Вы не всегда должны с ними соглашаться, но не выслушать их было бы неразумно.

А когда люди чувствуют, что они работают или живут рядом с человеком, который прислушивается к их точке зрения, даже когда она отличается от его собственной, это сильно мотивирует.

Согласны?

### **Пицца для размышлений**

Вы поощряете людей выступать оппонентами вашим идеям и точке зрения? Готовы ли вы признать, что иногда бываете неправы?

**Не относитесь к людям  
так же, как вы хотели бы,  
чтобы относились к вам**

На первый взгляд совет «относиться к людям так, как вы хотели бы, чтобы они относились к вам», звучит прекрасно. И справедливости ради следует отметить, что это довольно хороший совет.

До определенной степени.

Отношение к людям с желаемой для самого себя степенью уважения и вежливости действительно кажется довольно разумной отправной точкой в построении отношений с другими.

Но, пожалуйста, не позволяйте загнать себя в западню, полагая, что то, что хорошо для вас, хорошо и для меня.

На самом деле такое отношение к людям, которое вы хотели бы получить по отношению к себе самому, может иметь катастрофические последствия и становиться причиной неудач в построении отношений с людьми.

Позвольте остановиться на этом подробнее.

Кев — ключевой член моей команды. Он тихий, интеллигентный и немного застенчивый человек.

Должен заметить, что если вы хотите выразить свою признательность за то, что я для вас сделал, то не будет боль-



шой натяжкой сказать, что я был бы рад получить в ответ некоторое общественное признание. И, не боясь показаться несколько самонадеянным и тщеславным (что, вероятно, действительно имеет место), скажу, что мне доставляет наслаждение быть в центре внимания.

Впрочем, «наслаждение» в этом случае — не совсем точное определение.

Я нахожу это приятным.

Да, это моя «кнопка». Не то чтобы я ожидаю непреходящего обожания, осыпания букетами цветов и хочу быть центром всеобщего внимания. Но я получаю удовлетворение, когда ко мне прикованы взгляды аудитории. Я ведь профессиональный оратор, в конце концов. Меня это воодушевляет. Я люблю блеснуть остроумием и знакомиться с новыми людьми. Я испытываю от этого кайф.

А теперь давайте вернемся к Кеву. Иногда он сопровождает меня во время выступлений. Если бы я хотел продемонстрировать ему свою благодарность за его работу, то использовать в этом качестве общественное признание было бы очень плохой идеей.

Сомневаюсь, что, позови я его на сцену, он сумел бы пройти по ней хотя бы два шага. Он предпочел бы провалиться сквозь землю, лишь бы не появляться на публике. Для этого он слишком застенчив. В его понимании сцена входит в десятку самых ужасных мест на планете Земля. Его крик эхом отразил бы следующую крупницу мудрости...

### **Крупница мудрости**

Что бы вы ни делали, не относитесь ко всем людям так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам.

Над этим стоит задуматься, не так ли? Как часто мы считаем, что то, что хорошо для нас, видится столь же ценным и для остальных?

Это действительно так.

Но лишь в определенной степени.

Могут быть случаи, когда дело обстоит с точностью до наоборот.

Я ценю Кева как члена моей команды, но не стану организовывать в его честь шумную вечеринку и затем вытаскивать его на сцену, чтобы он сказал собравшимся несколько слов. Ведь я хочу, чтобы он оставался одним из ключевых игроков моей команды, а не ненавидел меня за то, что я подверг его такому испытанию. (И, Кев, если ты читаешь это, я обещаю, что никогда не поступлю подобным образом.)

Понимание этого сослужило мне неоценимую службу в отношениях с женой Хелен. Когда я получаю плохие новости, мне требуется свободное пространство. В такие моменты мне нужно побыть одному. Я могу выйти на прогулку, где могу привести мысли в порядок и смириться с тем, что услышал.

После этого я готов к общению с другими людьми.

У Хелен все совершенно иначе. Когда она получает плохие новости, она хочет об этом поговорить. Если бы я в такой ситуации предоставил ей возможность побыть наедине с собой, она могла бы интерпретировать это как проявление безразличия.

Если я буду относиться к Хелен так же, как я хотел бы, чтобы относились ко мне, это может вызвать боль и обиду.

Поэтому я успокаиваюсь, совершая одиночные прогулки, а она предпочитает говорить. И это прекрасно. Каждый из нас принимает тот факт, что мы по-разному реагируем на схожие ситуации, и со временем мы научились относиться к этому с уважением.

Это в равной степени относится и к поведению детей, если они у вас есть. Понимание различий человеческих характеров помогло мне в построении отношений с дочерью-подростком Рут, о которой я рассказывал ранее. Хелен, наш сын Мэтт и я любим тактильные ощущения. Мы чувствуем себя комфортно, обнимаясь как дома, так и на улице. Мы с Хелен иногда целуемся и даже держимся за руки (хотя, как правило, это происходит только во время полнолуния).

В этом наша дочь Рут отличается от нас.

И очень сильно.

Еще в раннем возрасте она недвусмысленно заявила: «Я не люблю обниматься и целоваться».

Лично для меня было нелегко с этим смириться. Мне нравится демонстрировать свою любовь к ней. Единственная проблема состоит в том, что ей не нравится получать это так, как мне хотелось бы это выразить! Но если я стремлюсь иметь хорошие отношения с дочерью, я должен относиться к ней так, как *она* того хочет. А это значит, что объятия и поцелуи появляются в нашем меню очень редко.

Зато Рут ясно дала понять, что выражение любви в виде покупок ей одежды, сумок и обуви устраивает ее полностью!

Конечно, мне потребовалось время, чтобы приспособить свои ожидания к ее потребностям. Тем не менее в результате построения отношений с Рут я получил следующий ценный урок...

### **Крупица мудрости**

Если вы хотите добиться успеха в построении отношений с другими людьми, начните с удовлетворения их потребностей, а не своих.

Возможно, ваши отношения с кем-то зайдут в тупик, потому что вы не удосужились потратить время на то, чтобы понять предпочтения этого человека и то, какое значение он придает тем или иным вещам. Это в равной степени относится как к личным, так и к профессиональным отношениям. Не думайте, что восприятие других людей сходно с вашим собственным. Все мы разные, и наши интересы могут различаться, и, что еще более важно, нас могут мотивировать совершенно разные вещи. Помните: то, что подходит вам, может совершенно не устраивать других людей, поэтому следует выяснить, как *они сами* хотели бы, чтобы к ним относились.

Если вы не уверены в своих выводах, спрашивайте. Гораздо лучше спросить, чем гадать. Поэтому убедитесь в том, что вы задали им и себе следующие вопросы, ответы на которые могут оказаться ключом к пониманию того, как сделать ваши отношения с коллегами и близкими более позитивными.

### **Пища для размышлений**

Отличный способ понять, что мотивирует людей и «заставляет их лодку плыть», — ответить на следующие вопросы.

- Что должен сделать человек, чтобы выказать вам свою признательность и вы при этом почувствовали, что ваш труд оценен по достоинству?
- Что приносит вам наибольшее удовлетворение от работы?

- Опишите ситуацию, в которой вы чувствовали себя особенно мотивированным на выполнение работы.
- Есть ли что-то, что я мог бы сделать, чтобы поддержать вас, но пока не сделал?

Теперь к вам. Какие вопросы вы должны задать людям, которых вы цените, чтобы понять их предпочтения? Когда вы планируете это сделать?



**Четыре убийственных  
вопроса, которые вы  
должны задать  
самому себе**

Все правильно, эта глава целиком посвящена вам. Мяч на вашей стороне. Я буду задавать вопросы, и то, как вы будете на них реагировать, определит, готовы ли вы к развитию и применению лучших и более эффективных стратегий построения отношений с людьми.

В то время как в большинстве книг авторы обещают обеспечить вас ответами на вопросы, я обещаю, что в данной главе этого не будет. Однако те ответы, которые вы дадите сами, могут оказаться одними из наиболее проницательных и полезных из всех, что вы получите в ходе прочтения этой книги.

Дело вот в чем. Сейчас я собираюсь задать вам четыре вопроса. Не спешите с ответами. И не пугайтесь. Это не тест. На эти вопросы нет правильных или неправильных ответов. Вам даже не придется записывать свои ответы или показывать их кому-то, хотя, вполне возможно, сделать это будет в ваших же интересах.

Это то, что останется между нами.

Для начала я хочу, чтобы вы подумали о человеке, отношения с которым имеют для вас определенное значение. Это может быть кто-то, связанный с вашей работой, — например, ваш коллега, начальник, контрагент, клиент. Речь идет



о таких отношениях, осложнение которых чревато достаточно серьезными последствиями. Я не предлагаю вам задуматься об отношениях с женщиной, с которой вы молчаливыми кивками приветствуете друг друга, поскольку каждый день встречаетесь в вагоне метро по пути на работу, или с парнем, у которого вы регулярно покупаете бутерброды в обеденное время.

С другой стороны, человек, о котором вы можете думать, отвечая на мои вопросы, может не иметь ничего общего с вашей работой. Возможно, это ваш близкий друг, партнер (или бывший партнер), родственник или даже кто-то из ваших детей. Вероятно, это будет не тетушка Кэти, с которой вы виделись в последний раз 27 лет назад и с тех пор лишь обменивались открытками на Рождество, и вам придется дважды подумать, прежде чем вы сможете точно ответить, жива ли она еще.

Итак, вы определились?

Хорошо.

Теперь, держа в голове этого человека, ответьте на следующие четыре вопроса.

## **1. Что в этот момент происходит в его мире?**

Так просто ограничиться рамками своего собственного мира и своих приоритетов, что мешает нам проявить достаточный интерес к людям. Трудно общаться с другими и строить с ними отношения, когда вы не имеете понятия о том, что происходит в их мире.

Я не предлагаю вам вникать в чужой мир слишком глубоко или просить человека прилечь на кушетку психолога и рассказать о своем детстве. Но я прошу вас потратить

некоторое время, чтобы подумать над этим вопросом. Возможно, это заставит вас остановиться и сделать минутную паузу. Знаете что? Ведь не все люди столь же очарованы вашей работой и вашей семьей, как вы сами. Некоторым очень нравится время от времени рассказывать о себе. Ваш ответ на данный вопрос, возможно, позволит выявить некоторые причины, почему этот человек ведет себя в настоящее время так, а не иначе.

Я уважаю желание некоторых людей сохранить приватность. Они не хотели бы обсуждать то, что происходит в их жизни. Прекрасно. Но это относится далеко не к каждому. Кроме того, если на этом этапе вы понимаете, что ваш ответ на этот вопрос неполный, то, возможно, это означает, что вам придется потратить немного больше времени на выяснение нужной информации о человеке, вместо того чтобы рассказывать ему о себе.

## **2. В чем он нуждается в настоящее время?**

Вот некоторые возможные вещи, которые могут быть важны для человека в определенный момент времени.

Возможно, этот человек нуждается в оценке того, что он делает на своей работе. Возможно, ему просто нужно провести вместе с вами некоторое время без расставаний. Возможно, он нуждается в хорошем слушателе. Возможно, он нуждается в некоторой поддержке и консультации в связи с тем, что столкнулся с конкретной проблемой.

Или это может быть полная противоположность. Возможно, ему нужно, чтобы его просто оставили в покое на некоторое время. Может быть, на самом деле ему хотелось бы, чтобы вы в данный момент снизили степень своего внимания к его персоне. (Это то, что я обнаружил в своей дочери,

которая не любит много говорить в компании своих друзей и которая действительно не испытывает потребности ответить на мой вопрос: «Как прошел день?»)

У каких-то людей эффективность работы снижается в том случае, когда они утрачивают ощущение того, что их ценят. Возможно ли, что тот человек, о котором вы думаете, в настоящее время нуждается в маленьком поощрении? Может быть, всего лишь получасовой разговор с глазу на глаз за чашкой кофе заставит его почувствовать себя гораздо лучше? И, может быть, изменение его настроения приведет и к изменению его поведения?

Конечно, при ответе на этот вопрос вы можете основываться на своих предположениях, или же ваши отношения таковы, что вы можете спросить этого человека напрямую.

Например, вы могли бы спросить: «Если ли что-то, связанное с нашим знакомством, что могло бы сделать наши отношения еще лучше и проще, чем раньше?»

Вам решать, как получить ответ на этот вопрос. Главное, чтобы вы не обошли его стороной.

### **3. Я слушаю, чтобы понять или чтобы защититься?**

Дэн Роквэлл сказал: «Путь к совершенству вымощен жесткими разговорами». Я думаю, что он попал в точку.

Реальность такова, что в некоторых случаях для улучшения отношений с другими необходимо будет вести с ними непростой и, возможно, жесткий разговор. Давайте не делать вид, что это будет легко. Такие разговоры никогда не бывают легкими.

Если кто-то начинает вас критиковать, понятно, что вы сразу же начинаете защищаться. Поэтому лучший способ

попытаться погасить конфликт состоит в том, чтобы просто замолчать. В буквальном смысле.

Человек может все это время нести полную чушь, и вам придется ее выслушивать. С другой стороны, в его речи могут содержаться веские аргументы, которые дадут вам понимание того, чего вы раньше не знали.

### **Крупница мудрости**

Если вы хотите погасить конфликт, убедитесь, что вы забыли дома свои объяснения, почему вы правы, а ваш оппонент не прав. Это всегда работает.

Реальность такова, что в подобных разговорах слушать, для того чтобы понять, а не для того, чтобы защититься, бывает нелегко, и все же попробуйте снять блокировку.

Возможно, у вас обоих действительно есть что сказать. Возможно, между вами просто произошло недоразумение. Поэтому постарайтесь услышать то, что оппонент может вам сообщить, вместо того чтобы выстраивать оборону. Задавайте вопросы, когда вам нужно уточнить какой-то момент. И если вы с чем-то согласны, скажите об этом.

### **Крупница мудрости**

Трудно продолжать гневаться на того, кто соглашается с вами и пытается вас понять.

Здесь важно помнить вот о чем.

Слушать, для того чтобы понять, не означает, что вы всегда будете автоматически соглашаться с точкой зрения вашего собеседника. Это означает, что вы просто пытаетесь понять ее. И когда это происходит, становится гораздо более вероятным, что оппонент выслушает и вашу точку зрения.

В моих отношениях с женой ответ на этот вопрос оказался не только сложным, но и полезным. Когда Хелен чувствовала потребность обеспечить мне... как бы это сказать по-дипломатичнее... «обратную связь», моей естественной реакцией было слушать ее лишь для возведения защитных рубежей.

Однако, когда я пытался просто понять ее точку зрения, я множество раз обнаруживал, что ее критика была справедливой, и в итоге я чувствовал, что обязан извиниться. Мне хотелось бы сказать, что нам с женой всегда удается мирно разрешить споры, но реальность такова, что сочетание гордости, эмоциональности и усталости приводит к тому, что мы не всегда применяем этот подход.

Но, когда нам это удастся, любой потенциальный конфликт неизменно пресекается еще в зародыше.

#### **Пища для размышлений**

Как часто вы сознательно стремитесь к тому, чтобы понять чужую точку зрения, а не автоматически защищать свою?

## **4. Выражаю ли я свои мысли достаточно четко?**

Первые три вопроса были нацелены на то, чтобы помочь вам сконцентрироваться на понимании другого человека и его потребностей. А может ли помочь в построении отношений с людьми ваша способность ясно выражать свои мысли?

Вы полагаете, что люди знают ваши приоритеты? Вашу текущую ситуацию? Ваши потребности?

Возможно, вы настолько ясно представляете себе план дальнейших действий, что совсем забыли или упустили из вида тот факт, что вам следовало бы поделиться ясностью своего понимания с другими людьми?

Может быть, вместо того чтобы просто говорить людям, что они должны сделать, вам нужно потратить немного больше времени на то, чтобы ответить на вопрос «почему?»? Возможно, для вас совершенно ясны те причины, которых не замечают другие.

### **Крупица мудрости**

Не ожидайте, что люди согласятся на сделку прежде, чем поймут, почему они должны это сделать.

Помните, что люди могут не располагать всеми идеями и фактами о текущей ситуации, которые имеются в вашем распоряжении. Они могут не иметь возможности оценить последствия принятия или не принятия определенных решений. И нет никакой гарантии, что они будут помнить то, что вы им однажды сказали. Сообщение вашей точки зрения на самом деле может представлять собой напоминание людям уже сказанного вами ранее. Причем напоминание регулярное.

Вот список этих вопросов.

1. Что на данный момент происходит в *его* мире?
2. В чем *он* нуждается в настоящее время?
3. Я слушаю, чтобы понять или чтобы защититься?
4. Выражаю ли я свои мысли достаточно четко?

Теперь, подумав над этими вопросами, вы можете сказать, какой из них особенно полезный для рассмотрения? Все? Или какой-то конкретный?

Итак, что же делать с возникшими у вас идеями и ответами на эти вопросы? Ну, тут все зависит от вас. Я здесь, чтобы задать эти вопросы. Решение о том, как поступить с ответами, остается за вами. Но я проделал бессмысленную работу, если вы не найдете им никакого применения.

Согласны?

Тогда дело за вами.

### **Пицца для размышлений**

Поразмыслив над четырьмя представленными здесь вопросами, какое конкретное действие вы решили совершить?





# **Как не превратить критику... в пытку**

Получали ли вы когда-нибудь критику в свой адрес или, может, должны были покритиковать кого-то? Это не так-то просто, не правда ли? На самом деле люди проходят специальные курсы, чтобы научиться давать и получать отзывы о своей работе. Я сам принимал участие в некоторых из них.

Мне приходит на ум проводившийся в окрестностях Лондона семинар на тему «Как получить от людей лучшее», в ходе которого мы изучали способы предоставления обратной связи. Это может быть довольно просто, когда вам нужно сказать человеку что-то хорошее, но превращается в поход через зыбучие пески, когда вы должны говорить неприятные вещи. Чуткость, дипломатичность, взвешенность и конструктивность — все это может быть востребовано, чтобы ваш отзыв не был истолкован как критика.

Давайте не будем обманывать себя, думая, что, если поставить перед словом «критика» слово «конструктивная», это облегчит для людей ее восприятие. Это не так. Независимо от того, насколько человек уверен в себе, он, как и каждый из нас, склонен пропускать слово «конструктивная» и заострять свое внимание на слове «критика».

Нас действительно заботит, чтобы критика была конструктивной? В редких случаях. В конечном счете, независимо от времени, потраченного на подбор формулировок, то,

что вы собираетесь сказать, все равно представляет собой критику. И когда вы используете слово «критика», это неизменно вызывает у большинства людей защитную реакцию (возможно, за исключением политиков, которые получают такое количество критики, что сумели выработать к ней иммунитет).

Вот почему в рамках проведения своих семинаров я изо всех сил старался указать слушателям на подводные камни использования определенных слов в своих отзывах. Я рекомендую людям не применять такие слова, как «слабый», а словосочетание «конструктивная критика» вообще выбросить в мусорную корзину.

Должен сказать, что я был весьма удивлен тем, как Ян — слушатель моих курсов — ответил на один из поставленных мной вопросов.

Я попросил группу подобрать слова для человека, чью производительность труда они хотели бы улучшить. Поначалу я был вдохновлен полученными ответами. Затем очередь дошла до Яна.

«Ну, я бы сказал члену своей команды, Бену, что у него есть потенциал, чтобы перестать быть дерьмом», — заявил он.

На мгновение я подумал, что Ян шутит. Но быстро понял, что это не так.

«Давайте подумаем над тем, какое воздействие могли бы иметь слова, используемые Яном», — предложил я.

«Это вы по поводу слова „потенциал“?» — отреагировал Ян с легким намеком на сарказм в голосе.

Возможно, Ян — это крайний пример (и я действительно надеюсь, что он пошутил), но насколько часто уверенность

людей в своих силах подвергается испытанию из-за того, что кто-то сказал или написал о нас?

### **Крупица мудрости**

Никогда не стоит недооценивать долгосрочные последствия всего лишь нескольких коротких слов.

Перенаправить людей в нужное русло, не подрывая при этом их доверие, нелегко, особенно когда это нужно сделать с кем-то, кто молод и неопытен. При этом есть, конечно, и те, кто находится на другом конце спектра и приукрашивает критику до такой степени, что, услышав ее, человек может счесть, что ему сделали комплимент. Вместо того чтобы указать человеку на недостатки в его работе или поведении, мы, не желая его огорчать, заключаем его в объятия, даже отдаленно не напоминающие мягкий упрек.

Так существует ли золотая середина? Есть ли способ дать человеку «конструктивную критику», фактически не используя это словосочетание?

Наверняка вы будете рады узнать, что такой способ есть.

Во-первых, давайте уясним сами для себя, что в центре нашего внимания должно быть решение имеющейся проблемы, а не указание на то, кто виноват в ее появлении.

### **Крупица мудрости**

Мы хотим, чтобы наши слова были направлены на созидание, а не на разрушение.

Вот прекрасная стратегия для достижения цели. Впервые я столкнулся с этим подходом во время работы с группой Vistage (если вы хотите узнать о ней больше, перейдите по ссылке [www.vistage.co.uk](http://www.vistage.co.uk)).

Как и все лучшие и наиболее эффективные вещи в нашей жизни, он довольно прост. Вот как это работает.

Когда вы даете кому-то свой отзыв, укажите на положительные моменты, не забыв упомянуть о том, *«что сделано хорошо»*, и привести некоторые конкретные примеры. Указание на негативные моменты или области, требующие улучшения, следует предварять фразой: *«Было бы еще лучше, если бы...»* И подчеркнуть, как можно было бы достичь улучшения.

Например:

«Очень хорошо, что в начале своего выступления вы сразу же привлекли внимание аудитории, задав вопрос...»

«...Было бы еще лучше, если бы окончание презентации оказалось более осмысленным. Например, включало резюме основных моментов выступления и вопрос для размышления в отношении какого-то конкретного действия».

Обезоруживающе просто, не так ли?

Я использую этот подход в течение нескольких лет, проводя обучающие семинары для своих клиентов, но он может быть использован и в других областях. (Я знаю, что этот подход взят на вооружение некоторыми школами.) Я хочу, чтобы мои отзывы были конкретными и ясными, и использование вышеуказанных фраз помогает мне достигать своей цели, сосредотачивая внимание собеседника на том, что я собираюсь сказать. Если кто-то нуждается в улучшении сразу по нескольким направлениям, это нормально. При использовании этого подхода акцент делается на улучшении, а не на критике.

Вы также можете попросить людей самих задуматься о том, *«что сделано хорошо»*, а затем над тем, что

«было бы еще лучше, если бы...». Вы даете людям простую структуру для ориентирования, в которой главную роль играют их ответы. Однако необходимо помнить, что не каждый человек обладает достаточными знаниями или осведомленностью, чтобы найти правильные ответы на такие вопросы.

Поэтому, давая кому-то свой отзыв о его работе, вы прежде всего должны обеспечивать этого человека обратной связью, а не пытаться выуживать из него информацию. Поверьте, я встречал менеджеров, пробовавших делать обратное. Результат был весьма плачевным. И трудозатратным.

### **Крупница мудрости**

Мы принесли многие жертвы, когда в стремлении защитить чувства людей утопили их в своей дипломатии.

Удивительно, насколько просто можно достичь желаемой цели, сразу перейдя к самой сути. И это именно то, что мы можем сделать с помощью подхода «Что сделано хорошо...» и «Было бы еще лучше, если...».

Используя этот подход, не забывайте о возможном положительном и отрицательном влиянии ваших слов. «Взять быка за рога» — это совсем не то же самое, что сказать кому-то, что он «имеет потенциал перестать быть дерьмом».

После того как вы довели до сведения человека свое мнение, вы можете спросить, есть ли у него какие-либо замечания или вопросы к тому, что вы сказали. Ваша точка зрения может требовать уточнения, и, если кто-то не согласен с вашими комментариями, вы должны приветствовать возможность обсудить детали. Предоставив человеку свой отзыв, вы могли бы задать ему следующие два вопроса:

1. Узнали ли вы для себя что-то новое?
2. Что вы сделали бы по-другому в следующий раз?

Используя описанный выше подход, вы мотивируете людей к продвижению вперед. Ваша критика не будет восприниматься человеком как пытка.

### **Маленькое испытание**

Подберите ситуацию, в которой вы могли бы использовать фразы «Что сделано хорошо...» и «Было бы еще лучше, если...».

Конечно, могут возникать такие ситуации, в которых этот подход не работает. Это относится к реакции на ошибки в сфере здравоохранения, безопасности или когда чья-то профессиональная ошибка приводит к значительным бизнес-потерям или крайнему недовольству клиентов. Но помните, что даже в таких случаях акцент должен быть сделан на поиске решения проблемы, а не на фиксации чьей-то вины и унижении личности виновного. В этом вам могут помочь следующие вопросы:

1. Как это случилось?
2. Почему это произошло?
3. Что нужно сделать сегодня же, чтобы решить проблему?

Убедитесь, что вы потратили на поиск ответов на эти три вопроса столько же времени, как и на два предыдущих. Избегайте того, чтобы завязнуть в выяснении причин, и удостоверьтесь, что у вас есть достаточное количество времени на поиск решений. Такой подход гарантирует, что

ваши люди будут мотивированы к тому, чтобы избежать повторения одних и тех же ошибок.

### **Пицца для размышлений**

Кто из вашей компании нуждается в помощи по предоставлению своих отзывов другим людям?



# **Выясните, почему они хнычут**

Интересно, сколько изменений произошло у вас за последнее время как на работе, так и вне ее? Этого трудно избежать, не так ли? Ничто не неотвратимо, кроме смерти и уплаты налогов.

Вот тема, которой я всегда посвящаю много времени, общаясь с руководителями компаний по всему миру. Когда клиент сообщает мне о происходящих в его организации существенных изменениях, это часто (хотя и не всегда) подается в контексте негативного отношения персонала и его сопротивления нововведениям. При этом меня удивляет тот факт, что некоторые руководители говорят об этом с искренним удивлением, как будто бы подобная реакция сотрудников представляется им чем-то из ряда вон выходящим.

Давайте проясним ситуацию.

Негативное отношение к изменениям — это нормально.

Иногда это может быть даже необходимым. Более оптимистический подход к жизни может привести к самообману вместо подготовки к проблемам, которые неизбежно возникают перед нами.

Таким образом, вопрос заключается не в самом наличии негативного отношения, а в том, что вызвало негатив и как долго он будет сохраняться.

Видите ли, я на самом деле полагаю, что негативно настроенные люди могут получать нравственные страдания из-за поведения других людей. Многие лекторы и авторы, пишущие на тему мотивации, позволяют себе насмешки в отношении негативно настроенных людей. Они могут представляться в карикатурном виде и восприниматься как корень всех зол. Их поведение рассматривается как препятствие на пути прогресса, и отношение к таким людям действительно может характеризоваться наличием определенного количества презрения и пренебрежения.

Признаюсь, ранее я, наверное, тоже относился к тем, кто не упустил момента «пнуть негативщика». Я гордился своим позитивным настроением и смотрел на непросвещенных «жалобщиков» и «хныкальчиков» с определенной степенью превосходства.

Я считал свое поведение оправданным. Это может быть довольно забавным — придумывать новые ярлыки и прозвища для наших негативно настроенных друзей и коллег. Два из моих любимых — «ноющие пылесосы» и «ЖКХ» (люди, которые постоянно жалуются, канючат и хнычут). Эти прозвища гарантированно вызывали улыбки моей аудитории и коллег. Подобные краткие характеристики действительно могут довольно точно описывать поведение некоторых людей.

Но есть проблемы.

### **Крупница мудрости**

Наклеивание ярлыков может быть забавным, но оно также создает определенную ограниченность восприятия.

Негативно настроенные люди легко могут оказаться сброшенными со счетов. Ими пренебрегают. Засовывают под сукно.

Но, возможно, такой подход представляется излишне пренебрежительным.

Возможно, у людей имеются реальные основания для беспокойства. Для их негативного отношения.

Вместо того чтобы подвергнуть этих людей остракизму и игнорировать их поведение, мы вполне могли бы извлечь из него выгоду, попытавшись понять его основные причины. Вместо того чтобы просто реагировать на «то, что вы видите», более эффективной может оказаться попытка раскрыть и понять то, «что вы не видите».



Позвольте внести ясность. Я не утверждаю, что негативное отношение должно теперь восприниматься вами с энтузиазмом, а рабочий день начинаться с призыва подумать и обсудить все то, что должно вызывать нашу негативную реакцию. (Если вы все же хотите это сделать, то можете просто смотреть вечерние выпуски новостей.)

Я предлагаю менее пренебрежительно относиться к негативной реакции и ее носителям, не рассматривать это как нежелательную черту характера, требующую немедленного искоренения, а потратить некоторое время на то, чтобы попытаться выяснить и понять, почему люди думают и ведут себя именно таким образом.

Причин негативного отношения может быть много. Давайте рассмотрим хотя бы три из них.

## 1. Некоторые люди негативно настроены по своей природе

Справедливости ради стоит сказать, что некоторые люди, с кем вы сталкиваетесь в жизни, постоянно носят на себе печать негатива. При этом они чувствуют себя вполне комфортно. Похоже, их это устраивает. Как будто бы сам Бог, сотворяя человечество, решил, что определенный процент населения всегда будет иметь негативный или пессимистический взгляд на жизнь.

Может быть, на земле слишком мало людей, которые могли бы сломить эту тенденцию? Или же они своим существованием заряжают «позитивом» тех, кто находит удовольствие в том, чтобы поиздеваться над ними, или Бог таким образом создает противовес позитивным людям для поддержания естественного баланса?

Возможно, главная функция негативно заряженных людей на этой планете — приземление позитивно настроенных людей, чтобы уберечь их от чрезмерного увлечения своими представлениями.

Хорошо, я признаю, что написанное выше содержит в себе определенную степень иронии, но похоже, что в некоторых людях самой природой заложено стремление к тому, чтобы видеть стакан наполовину пустым.

Изменяются ли они со временем?

Возможно, что нет.

Но они могут стать более осведомленными о том, как их негативный взгляд может влиять на них самих и окружающих их людей, и научиться управлять собой.

Они никогда не смогут стать естественными оптимистами. Позитивный настрой никогда не будет присутствовать

в них по умолчанию, но вы можете помочь им уделять больше внимания положительным моментам и открытым возможностям, вместо того чтобы замечать только негатив. Я сформулировал семь вопросов, которые могут помочь вам «замолчать и двигаться дальше». Все они будут иметь прямое отношение к человеку, оказавшемуся во власти негативных представлений. В частности, последний из этих вопросов выглядит следующим образом: «Что положительного я могу найти в сложившейся ситуации?» (Получить доступ к полному списку вопросов можно по ссылке: [www.thesumoguy.com/downloads.aspx](http://www.thesumoguy.com/downloads.aspx).)

А вот еще одна возможная причина негативного настроения.

## 2. Отсутствие уверенности в себе

Негативное отношение часто неправильно интерпретируется, поскольку на самом деле оно может скрывать в себе крик о помощи. Возможно, негативно настроенный человек чувствует себя недостаточно уверенным в своих силах или в конкретной ситуации, в которой он оказался, и вместо того, чтобы признать этот факт (справедливости ради следует сказать, что это действительно не всегда легко сделать), он реагирует на это негативными комментариями или пессимистичным восприятием происходящего. Кроме того, люди могут искать оправдания своей неуверенности, что в свою очередь еще больше маскирует те положительные качества, которые на самом деле у них имеются.

Если отсутствие уверенности в себе — основная причина чьего-то негативного отношения, то подходящим противодействием против этого будет соответствующий инструктаж, поддержка и поощрение, которые, как я надеюсь, покажут, что негативное отношение было временным состоянием, а не характерной чертой человека.

Это касается взаимоотношений не только на работе, но и в семье, если у вас есть дети. Негативное отношение ребенка к изучаемому в школе предмету может быть вызвано неуверенностью в своей способности к его успешному усвоению. Хотя некоторые предметы могут восприниматься просто как скучные, возможно, еще одной причиной негативного к ним отношения может быть отсутствие уверенности. Некоторая помощь в этой области если и не приведет к полному устранению негатива, но может значительно улучшить ситуацию.

Следует также помнить, что для некоторых людей неуверенность, лежащая в основе их негативного отношения, вызвана тем, что они делают то, что не приносит им удовлетворения, и они не в состоянии делать это хорошо. Помните, что наличие уверенности в своих силах относится к фундаментальным потребностям человека.

### **Крупица мудрости**

Мало того что обучение свиньи пению — тяжелая работа, она еще и деморализует обе заинтересованные стороны.

Поэтому обращение к сильным сторонам человека должно способствовать укреплению его уверенности и добавлению позитива в его настрой.

Перейдем к третьей возможной причине.

## **3. Ощущение несправедливости**

Иногда отрицательный настрой становится знаком неприятия человеком какого-то конкретного действия или идеи. Нежелание выполнять такое действие вызывает негативное отношение или стойкое сопротивление.

Отчасти такое неприятие может объясняться врожденным пессимизмом человека или быть завуалированной мольбой о помощи, но в равной степени это может быть простым следствием того, что он не согласен с каким-то решением или представленными аргументами. Вместо того чтобы отмахиваться чей-то негатив и обиду, которые от этого могут еще более усилиться, стоит по крайней мере попробовать понять и оценить их причину.

Вовлекайте людей в процесс принятия решений или формирования определенных представлений. Объясняйте им, что предлагаемое решение, хотя и не идеально, но при сложившихся обстоятельствах, возможно, наиболее верное для продвижения вперед. Укажите в случае необходимости на опасные последствия сохранения текущего положения дел. Ощущение сиюминутного комфорта может привести к неприятностям в долгосрочной перспективе.

Конечно, далеко не все решения должны приниматься открыто и в ходе широкой дискуссии. Принятие быстрых решений — повседневная необходимость. Но такой подход не должен применяться в отношении абсолютно любых решений.

### **Крупница мудрости**

Вместо того чтобы возмущаться фактом сопротивления, возьмите тайм-аут и попытайтесь понять его причины.

Пока в этом нет необходимости, вам не нужно обсуждать и обосновывать перед коллективом каждое ваше решение (хотя некоторые организации были печально известны применением именно такой практики). Вынесение решений на всеобщее обсуждение не единственная наша альтернатива. Если вы хотите привлечь на свою сторону людей с негативным настроем, действенным методом может служить



признание их точки зрения. Это не означает, что вы должны автоматически отказаться от собственной позиции и выполнить все их требования, но вы должны продемонстрировать признание весомости тех причин, которые являются мотивом поведения этих людей.

Когда вы это сделаете, может оказаться, что у вас имеется больше поводов для сотрудничества и меньше времени для сохранения противостояния.

В глубине души большинство людей хотят быть счастливыми, а не несчастными. Поэтому ваша цель состоит в том, чтобы помочь людям выяснить причины их негативного отношения и способствовать их устранению. Ищите подходящие для этого идеи в трех последующих главах, не забывая при этом уроки предыдущих глав — о том, что некоторые люди подобны лампочке. Они не хотят меняться, независимо от того, насколько вы стремитесь им в этом помочь. Еще одна важная мысль по этому поводу: пожалуй, главная причина негативного настроения сотрудника — ошибки менеджмента.

### **Пицца для размышлений**

Подумайте о человеке, чей уровень негатива и пессимизма, как вам кажется, превышает среднюю норму. Как вы думаете, в чем основные причины такого отношения? Что вы можете сделать, чтобы стимулировать или поддержать этого человека?



**Как сделать так,  
чтобы люди почувствовали  
свою значимость (часть 1)**

Интересно, думали ли вы когда-нибудь о том, в чем реальная причина человеческих ссор?

На самом деле за всеми кривотолками, жуткими подробностями и последствиями наших конфликтов с другими стоит очень важный факт, который часто упускается из виду. Суть проблемы для многих людей очень проста: «Я не ощущаю свою значимость».

Люди могут не осознавать, что именно это и есть причина, и они вряд ли будут выражать свои чувства в столь ясной форме. Но если вы снимете верхние слои разочарования и боли, которые часто вызывают гнев, вы обнаружите под ними человека, не чувствующего свою востребованность и значимость.

Это ощущение могло быть вызвано различными способами: игнорированием, ложью, насмешками, пренебрежением, нежеланием слушать или нежеланием помочь — либо возникнуть само по себе. Причин может быть много, но последствия всегда одинаковы.

Так что в этой главе мы собираемся рассмотреть семь способов, которые гарантированно позволят человеку почувствовать свою ценность и значимость.

Когда это происходит, человек становится гораздо более доступным для общения и взаимодействия. Применяя

изложенные здесь идеи, вы сможете не только сократить количество конфликтов, но и сделать более глубокими и качественными ваши взаимоотношения с людьми как на рабочем месте, так и вне его.

Чтобы достичь такого результата, мы собираемся воспользоваться следующими семью способами, которые можно коротко озаглавить вот так:

- служение;
- персонализация;
- ободрение;
- вежливость;
- заинтересованность;
- признательность;
- внимание к говорящему.

Теперь давайте рассмотрим каждый из этих пунктов более детально.

## **1. Служение**

Это интересное слово, которое у некоторых людей может вызвать ассоциации, связанные со слугами или обслуживающим персоналом, работающим в ресторанах или в магазинах розничной торговли. Действительно, это слово вряд ли возглавит список стратегий, предназначенных для вовлечения, мотивации и воздействия на других людей.

Но я считаю, что оно должно там быть.

Оно должно лежать в основе наших отношений, когда мы имеем дело с другими людьми.

Наличие отношений, предусматривающих желание служить чужим интересам, возможно, позволило бы мне избежать тех неприятностей, которые возникли у меня с Марком (я рассказывал об этом в главе под названием «Контролируйте свое отношение»).

Вместо представления о том, что мир вращается исключительно вокруг нашей личности и что единственный способ обретения счастья состоит в том, чтобы любой ценой достичь своих целей, мы должны направить свои усилия на то, чтобы выяснить, что мы можем сделать для удовлетворения потребностей и достижения целей других людей. Как говорит известный американский специалист в области мотивации, Зиг Зиглар:

### **Крупница мудрости**

Вы будете получать от жизни все, что хотите, до тех пор, пока будете помогать другим людям получать то, что хотят они.

Как профессиональный лектор я регулярно напоминаю себе, что моя главная цель — служение аудитории. Конечно, я хочу, чтобы моя работа была оценена по достоинству — я бы солгал, если бы сказал, что это не так. Но меня прежде всего должно волновать не то, *что люди думают обо мне*, а скорее, *что я могу сделать, чтобы помочь людям из моей аудитории удовлетворить свои потребности*.

Это автоматически означает, что я становлюсь более открытым и менее ориентированным на самого себя. В конечном счете мой успех зависит от того, насколько я смогу помочь своей аудитории. А удовлетворив их потребности, я получаю хорошие шансы на то, что мои собственные тоже будут удовлетворены.

Когда основное внимание компании сосредоточено на потребностях ее клиентов, гораздо более вероятно, что она

в конечном счете добьется собственного успеха. Когда руководители задаются вопросом: «Как мы можем помочь нашим сотрудникам наилучшим образом выполнять порученную им работу?» — они тем самым помещают «служение» в основание корпоративной культуры.

То, как конкретно вы можете служить другим людям, зависит от обстоятельств. Я не говорю, что, например, после приготовления ужина для любимого человека вы должны задаваться вопросом: «Все ли соответствует нашим ожиданиям и что можно сделать, чтобы улучшить результат в следующий раз?» Но я думаю, что вы поняли мою мысль. Служение другим — это то, что обуславливает наше поведение в отношениях с людьми.

Как служение должно выглядеть на практике? Конкретные способы, которые мы могли бы использовать, чтобы служить другим людям, раскрываются по мере того, как мы продолжаем искать возможности дать людям почувствовать свою значимость.

## 2. Персонализация

Что бы вы предпочли: подарочный сертификат или подарок, который был бы куплен специально для вас с учетом ваших предпочтений? Валентинку с вашим именем или с шаблонной фразой: «Тому, кого это касается»?

Надеюсь, вы уже поняли мою мысль?

Дайте людям почувствовать себя особенными и значимыми путем персонализации вашего к ним обращения. В бизнесе это достигается использованием имен клиентов при контактах. Я, например, ощущаю действенность такого подхода на себе в отеле, услугами которого пользуюсь регулярно. Они резервируют для моего автомобиля парковочное место, где указывают мое имя. В результате, еще даже

не переступив порог отеля, я уже чувствую себя важной персоной.

Мой друг Марк Митчелл работает автомобильным дилером в Северо-Западной Англии. Он, похоже, одержим идеей придумывать, что еще он и сто с лишним его сотрудников могут сделать, для того чтобы его клиенты почувствовали свою значимость. Направляемые клиентам письма часто содержат индивидуальные приписки от Марка. Если ему попадается статья, которая, по его мнению, может представлять для вас интерес, он обязательно пришлет вам ее копию. Думаю, это заложено в его ДНК, что, судя по лояльности его клиентов, весьма полезно для его бизнеса.

Когда мы в своей компании рассылаем клиентам рождественские открытки, то всегда персонализируем каждую из них.

Конечно, когда вы даете людям почувствовать их значимость, делая контакты с ними более личными, это вовсе не гарантирует, что они будут продолжать сотрудничать с вами. Но тем самым вы, безусловно, увеличиваете вероятность этого.

Что касается отношений с любимыми людьми, гораздо более приятным и оказывающим значительно большее влияние презентом будет не подарочный сертификат, пусть даже и демонстрирующий вашу щедрость, а что-то более персональное, требующее проявления фантазии с вашей стороны.

Согласны?

Даже такое, казалось бы, незначительное указание на то, что вы думали о ком-то, имеет огромное влияние.



### **Крупица мудрости**

Персональное обращение с человеком — мощное средство, для того чтобы дать ему почувствовать собственную значимость.

Обращаясь к моей собственной жизни, что больше оценит моя супруга — кольцо с бриллиантом или пакет сдобных булочек? Всякий раз это будет пакет с булочками. Многие мужчины показывают свою любовь, даря ювелирные изделия, но моя жена знает, что, покупая для нее сдобные булочки, я делаю ей очень личный подарок и вкладываю в него особый смысл.

(Только что я показал жене последний абзац, и она сообщила мне, что, с ее точки зрения, идеальным вариантом был бы пакет сдобных булочек, внутри которого оказалось бы кольцо с бриллиантом, — но вы наверняка поняли, что я имел в виду.)

Относитесь к человеку так, чтобы он чувствовал себя уникальной личностью со своими симпатиями и антипатиями, а не просто одним из представителей безликой толпы. И не забывайте о том, что было сказано ранее в главе «Не относитесь к людям так же, как вы хотели бы, чтобы относились к вам».

#### **Небольшое испытание**

Какую одну вещь вы могли бы сделать на этой неделе, чтобы выразить конкретному человеку свое личное к нему отношение?

## **3. Ободрение**

Я уже довольно давно живу на этой планете. Во время своих путешествий я сталкивался с сотнями тысяч людей,

встречаясь с ними лично или обращаясь к аудитории. На сегодняшний день я побывал в 40 странах и выступал в 36 из них. Но ни от кого и никогда я не слышал фразы: «Знаете, в чем моя проблема? Я получаю слишком большое количество ободрений».

Считается, что слишком частые поощрения начинают терять силу своего воздействия. Но все мы время от времени нуждаемся в ободрении.

Моя подруга Линда Стейси недавно назвала себя моим «Директором по ободрению». Сейчас мы редко встречаемся, но она все еще сохраняет свой титул, регулярно присылая мне ободряющие сообщения через Facebook.

Слово «ободрить» буквально означает «придать бодрости духа». Это может означать стремление приободрить человека, чтобы он начал какое-то дело, не бросил уже начатое или поставил перед собой более высокую цель. Это также может означать, что ваша поддержка придает людям уверенности при принятии решения отказаться от того, что явно не работает. Но в этом случае ваши слова позволяют человеку почувствовать себя не неудачником, а тем, кто приобрел ценный опыт, для того чтобы лучше справиться со своей следующей задачей.

### **Крупница мудрости**

В мире, полном неудач, разочарований и людей, всегда готовых наброситься на вас с уничижительной критикой, все мы время от времени нуждаемся в ободрении.

Вы можете выразить свою поддержку посылкой открытки, электронного или СМС-сообщения, а также простого письма. Это можно сделать и в обычном разговоре. Ободрение вовсе не должно быть многословным.

Но каждое слово несет в себе мощный заряд.

Оно способно как окрылять, так и приземлять.

На протяжении своей жизни мне посчастливилось встретить бесчисленное множество людей, которые меня подбадривали.

Я помню, как мои друзья Том Палмер и Пол Сэндхэм своими комментариями оказали на меня глубокое влияние в одном конкретном случае. Увидев, что моя книга была отвергнута одним из ведущих издательств Великобритании, они дали мне простой совет: «Не сдавайся. Продолжай свои попытки по крайней мере в течение ближайших 12 месяцев». Это было именно то, что мне нужно было услышать, особенно после нескольких неудач. После этого не прошло и шесть недель, как я подписал контракт с издателем.

Вы не получите никакой немедленной реальной отдачи от своих ободрений, посылаемых другим людям. Этого и не требуется. Но разве не замечательно, оглянувшись в прошлое, понять, что благодаря вашим вовремя сказанным словам некоторые люди получили необходимый им импульс для продвижения к своей цели? А то обстоятельство, что вы нашли время, чтобы их ободрить, придало им уверенности в том, что они способны сделать следующий шаг.

Вы можете это сделать.

### **Пицца для размышлений**

Кто из окружающих вас людей нуждается в вашей словесной поддержке? Что вы можете сделать, для того чтобы придать ему бодрости духа?



**Как сделать так,  
чтобы люди почувствовали  
свою значимость (часть 2)**

К этому моменту мы рассмотрели три способа, чтобы дать людям почувствовать свою значимость: *служение, персонализация и ободрение*. Теперь давайте рассмотрим еще четыре способа. Помните, что при этом мы стремимся увеличить наши шансы на то, чтобы влиять, привлекать и мотивировать других людей, одновременно снижая вероятность возникновения конфликта. Вот следующий способ.

#### **4. Вежливость**

В наши дни широкое распространение получило слово «респект» (уважение). В Великобритании даже появилась политическая партия с таким названием. Кроме того, этот термин нередко часто используется на спортивных аренах, в частности на футбольных стадионах. Однако, несмотря на его широкое употребление, я не уверен, что люди в полной мере понимают, как следует проявлять уважение к другим.

Для начала им следовало бы продемонстрировать немного вежливости.

Вежливость может показаться слишком старомодным словом для современного общества, но именно она лежит в основе проявления уважения к другим людям.

Никогда не стоит недооценивать то положительное влияние, которое может оказывать на людей употребление слов

«спасибо» и «пожалуйста». Или позвольте мне выразить свою мысль иначе. Попробуйте быть грубым и невоспитанным с людьми и посмотрите, чем они ответят на ваше приглашение к сотрудничеству.

На вежливости не нужно экономить, как будто бы она дефицитный ресурс, или выказывать ее только в отношении тех, кого вы считаете важной персоной. Кроме того, ее не следует приберегать исключительно для тех, кто чем-либо заслужил право на уважительное к нему отношение.

### **Крупица мудрости**

Уважение к другим людям должно быть нашей отправной точкой в построении взаимоотношений.

Вежливое поведение — это то, чему, как мы надеемся, учат в школе, что демонстрируют в семье и проявляют на рабочем месте. Это то, чего я стараюсь постоянно придерживаться в общении с людьми во время проведения своих семинаров. Я считаю, что заносчивое и грубое обращение с людьми — это еще один способ сказать «ты мне не равня, ты для меня никто». Каждый человек, независимо от его вероисповедания, цвета кожи, сексуальной ориентации или биографии, заслуживает вежливого и уважительного отношения.

И вежливость заключается не только в произнесении в нужный момент слов «спасибо» и «пожалуйста». Речь идет об учете потребностей других людей в той же степени, как и своих собственных. Речь идет и об ответах на полученные по электронной почте сообщения, и о выполнении обещаний перезвонить, и о том, чтобы делать все возможное для прибытия на встречу или мероприятие без опоздания, а не тогда, когда вам заблагорассудится. И о том, что не следует отвлекаться во время разговора на чтение

СМС-сообщений или, по крайней мере, извиняться перед собеседником, если вы все же делаете это по необходимости.

Прописные истины? Очевидные советы?

Безусловно.

И все же, занимаясь своим бизнесом уже более 20 лет, я все еще практически ежедневно сталкиваюсь с отсутствием вежливости, которое проистекает прежде всего из сочетания невежества и дефицита времени.

Но это не может служить оправданием.

### **Крупница мудрости**

Человек не сможет почувствовать собственную значимость, если вы копаетесь в своем телефоне в то время, как он продолжает говорить с вами.

Когда мы демонстрируем свою вежливость, пусть даже в мелочах, это добавляет очки нашей общей привлекательности. И когда мы нравимся другим людям, то находимся в гораздо более выгодном положении, чтобы иметь возможность оказывать на них влияние. Люди с большей вероятностью будут открыты для наших идей, когда они испытывают к нам человеческую симпатию.

Конечно, нет никаких гарантий, но таким образом вы существенно увеличиваете свои шансы на эффективное взаимодействие с окружающими. Я не могу не оценить тех выдающихся успехов, которых удалось достичь Стиву Джобсу, хотя он, как известно, имел репутацию грубого и невежливового человека в отношениях со многими людьми. И я понимаю, что можно привести и другие подобные примеры. Но я надеюсь, что в целом такое поведение должно рассматриваться как исключение, а не как правило.

Согласны?



### **Небольшое испытание**

- Какое ваше поведение может рассматриваться как невежливое по отношению к другим людям?
- Ваши близкие, друзья и коллеги считают вас вежливым человеком?

## **5. Заинтересованность**

Вот еще один очевидный, но часто упускаемый из виду способ улучшения отношения с людьми, с которыми вы живете и работаете.

Быть заинтересованным жизнью людей.

Не ограничивайтесь рамками собственного мира и собственных потребностей.

Проявляйте интерес к тому, что происходит в мире других людей.

В этом вам может помочь даже такой простой вопрос, как «Какие планы на выходные?», или, если вы встречаете человека впервые: «Откуда у вас такой акцент?»

Поверьте, если вы хотите влиять на других людей, начните с демонстрации своего подлинного интереса к ним. Но помните, если интерес будет притворным, люди обязательно это заметят.

Помощник менеджера по продажам недавно спросил, есть ли у меня какие-то планы на остаток дня. Я был приятно удивлен его интересом и сообщил ему, что собираюсь вместе со своей семьей на выступление комика Майкла Макинтайра.

Какова была его реакция?

Глядя на предметы, которые я только что купил, он спросил: «Не желаете ли приобрести сумку для всего этого?»

Что я подумал в этот момент?

«Эй, приятель, в первую очередь я желаю, чтобы вы никогда не проявляли интереса к моим делам, поскольку, проигнорировав мой ответ, вы полностью разрушили благотворное воздействие от заданного вами вопроса. Вместо того чтобы дать мне почувствовать собственную значимость, вы только что меня полностью разочаровали. И вам удалось это сделать в почти рекордный срок. Поздравляю».

Что ж, возможно, у меня был плохой день, но вы поняли мою мысль, не так ли?

### **Крупица мудрости**

Если вы собираетесь задать вопрос, будьте готовы выслушать ответ.

Так что, когда вы хотите наладить с кем-то контакт, помните, что вы должны проявить некоторый интерес к их миру и не просто слушать, но и попытаться запомнить основные моменты из того, что вам рассказали. Пусть это будут всего лишь один или два пункта.

Почему это важно?

Дело в том, что это отличный способ произвести впечатление, когда при следующей встрече вы задаете вопрос, связанный с тем, о чем вы говорили в прошлый раз. Этим пользуется так мало людей, что вы обязательно выделитесь из толпы, если поступите подобным образом.

Разве не стоит опробовать этот метод хотя бы на одном человеке, с которым вы встретитесь на этой неделе?

## 6. Признательность

Автор Филипп Янси утверждает, что противоположность любви не ненависть, а *безразличие*.

Я вижу в этом серьезное заявление. Порой мы, возможно даже не осознавая этого, начинаем воспринимать своих коллег, клиентов или близких людей как должное. Лениность может подкрасться к нам незаметно, и, если мы не будем внимательны к нашим отношениям с окружающими, это может постепенно перерасти в равнодушие.

Имеется ли противоядие?

Да, и их довольно много. Некоторые из них мы уже рассмотрели ранее, в частности в главе «Нет инвестиций — нет и прибыли».

А вот еще одно.

Нужно начать показывать, что вы цените окружающих вас людей, и демонстрировать им свое признание. Сделать это одной из ваших внутренних ценностей, а не дополнительным пунктом в списке дел, которые нужно выполнить, если на них останется время.

Подумайте об этом. Напишите записку. Отправьте СМС-сообщение (только не во время разговора с другим человеком). Позвоните. Сделайте подарок. Преподнесите сюрприз. Приложите дополнительные усилия, чтобы порадовать человека на его день рождения или юбилей. Что именно вы сделаете, зависит от вас, просто убедитесь, что вы это делаете.

Видите ли, тот факт, что вы думали о том, как выразить свою признательность другому человеку, сам по себе поможет остановить развитие безразличия.

Каждому из своих клиентов я посылаю открытку с благодарностью за совместную работу. Я не хочу, чтобы мой бизнес превращался в нечто само собой разумеющееся. Я благодарен своим клиентам за предоставленные мне возможности. Отправка открытки не дорогостоящее мероприятие и занимает минуты, а не часы. Это стало для меня привычным, а выражение признательности людям — совсем не плохая привычка. И это не только бизнес-практика. Не менее важно демонстрировать свою признательность и в личной жизни.

Мой сын Мэтт учится на врача. Четыре года назад он еще не был уверен в том, что выберет профессию, связанную с медициной. Но затем в их школе появилась новая преподавательница биологии, миссис Шоу. Она увлекла Мэтта новыми идеями настолько, что это стало поворотным моментом в его решении стать врачом.

Я написал миссис Шоу письмо, в котором поблагодарил ее за влияние, оказанное на Мэтта. Она ответила так: «Спасибо, что дали мне знать. Это лучшая новость за весь год».

Я надеюсь, что, выразив миссис Шоу свою признательность, я повысил ее мотивацию к работе и напомнил о том положительном влиянии, которое учителя могут оказывать на молодых людей.

### **Небольшое испытание**

Ваша задача на сегодня (если вы захотите ее выполнить) состоит в том, чтобы выразить свою признательность человеку, который повлиял на ваш выбор жизненного пути. Не стесняйтесь поделиться с ним своими достижениями и рассказать о том влиянии, которое он на вас оказал.

Вы можете написать мне на электронный адрес: [Paul.McGee@theSUMOguy.com](mailto:Paul.McGee@theSUMOguy.com). Я буду благодарен за каждое письмо, и, возможно, вы найдете упоминание о себе в следующем издании книги.

## 7. Внимание к говорящему

Случалось ли вам замечать, что человек, с которым вы разговариваете, вас не слушает?

Как вы себя при этом чувствуете?

Теперь сравните эти ощущения с теми, которые вы испытываете, когда видите в своем собеседнике заинтересованного слушателя.

Гораздо более приятные ощущения, не так ли?

Тема внимания к говорящему, на мой взгляд, незаслуженно замалчивается. Поэтому я просто хочу вернуть ее в повестку дня. На самом деле реальность такова...

### **Крупница мудрости**

Иногда быть влиятельным человеком означает знать, когда следует прекратить говорить и начать слушать.

Я думаю, что мы можем быть очарованы выступлением великого оратора, но довольно часто нам требуется помощь хорошего слушателя.

Помните об этом. Быть хорошим слушателем трудно. Если вы с этим не согласны, значит, вы явно не очень хороший слушатель.

И это вполне объяснимо. Мысли возникают в голове слушающего без предупреждения, иногда они вызываются тем, что вы только что услышали. И это сильно отвлекает.

Довольно трудно отказаться от того, чтобы сразу отреагировать на то, что вы слышите, предлагая собеседнику свой совет или мнение. В обычном разговоре это выглядит нормально и ожидаемо. Но это может стать помехой в том случае, когда каждый хочет высказаться.

В результате у людей редко получается рассказать всю свою историю от начала до конца. Они опускают часть информации. Делают пропуски. Если вы не слушаете их внимательно и не задаете вопросов, вы в итоге не получаете всю полноту картины. Это может привести к возникновению проблем.

Для хорошего слушателя отправной точкой должна быть позиция *«расскажите мне больше об этом»*, а не *«вот что я об этом думаю»*. Помните, что иногда речь идет не о «нас», а о «них». Если вы хотите, чтобы люди открылись, рассказали больше и, таким образом, помогли вам добраться до сути вопроса, вы должны слушать.

Позволяйте людям делать паузы. Вы не должны ощущать потребность заполнить каждый пробел. Паузы в разговоре — это нормальное явление. Они дают человеку время, чтобы уточнить и правильно сформулировать свои мысли.

Если вы злитесь, не говорите, а слушайте.

Если вы расстроены, слушайте.

Если вы взволнованы, слушайте.

Если вы опустошены, слушайте.

Иногда нам не требуется получить совет или мнение.

Мы просто хотим быть услышанными. Быть понятыми.

### **Крупница мудрости**

Иногда людям нужно полностью высказаться, прежде чем они будут готовы услышать ваше мнение.

Возможно, тогда и только тогда мы будем готовы двигаться дальше и выслушать чужую точку зрения. Видите ли, когда я не чувствую, что я услышан, я значительно менее

восприимчив к мыслям и идеям своего собеседника. Его слова до меня не доходят.

Помните, что любому человеку хочется ощущать свою значимость. Мне нужно чувствовать понимание. И, пожалуй, самый эффективный способ помочь мне достичь этого состояния заключается в том, чтобы слушать меня.

Вы воспользуетесь этим способом?

Или будете просто ждать, пока наступит ваша очередь говорить?

### **Пицца для размышлений**

Знаете ли вы кого-то, кто нуждается сегодня в хорошем слушателе?

Этот был последний из предлагаемых мною способов дать людям ощутить свою значимость. В предыдущих двух главах мы рассмотрели семь способов, как это можно сделать. Прежде чем мы перейдем к следующей главе, давайте просто вспомним каждый из них. Какой из этих способов вы бы для себя выделили: Служение, Персонализацию, Ободрение, Вежливость, Заинтересованность, Признательность, Внимание к говорящему?





# **Как вернуть людям утраченный настрой**

Вероятность того, что мы с вами когда-нибудь встречались, крайне мала, но, несмотря на это, я вполне уверен в том, что знаю кое-что о вашем прошлом.

Я полагаю, что когда вы были в младенческом возрасте и учились ходить, то в случае, если вы при этом падали, никто не кричал вам вслед: «Неудачник! Ты никогда не научишься ходить!»

Я прав? (Если нет, тогда, думаю, я только что обнаружил главнейшую причину, по которой вы страдаете от неуверенности в себе и заниженной самооценки, а также не любите рисковать.)

К сожалению, с возрастом люди зачастую перестают получать ту поддержку, которая помогала им в более юном возрасте. Но если нам требуется добиться того, чтобы люди достигли больших высот, пришли в себя после неудачи, раскрыли свой потенциал, тогда мы должны искать действенные методы для помощи им, особенно если они уже оступались несколько раз.

Итак, в этой главе мы узнаем, что можно сделать для того, чтобы положительно повлиять на людей и поддержать их, особенно если они по какой-либо причине подавлены, расстроены или удручены.

Джесси Джексон как-то сказал: «Свысока можно смотреть лишь на того, кому вы помогаете подняться».

Мудрые слова. Но как помочь людям подняться?

В зависимости от конкретной ситуации вам может пригодиться одна из следующих стратегий.

## **1. Понять, что «быть не в порядке» — в порядке вещей**

Дайте людям понять, что определенные эмоциональные реакции на неудачи и неприятности совершенно нормальны. В подобных ситуациях быть не в духе, чувствовать себя расстроенным, подавленным абсолютно естественно. В этом нет ничего неправильного. В сущности, это признак того, что человек не проявляет безразличия к ситуации.

И это хорошо.

Однако существует опасность. Люди способны надолго увязнуть в этом состоянии, что может привести к неверным суждениям о себе и других, вынесенным во время эмоционального стресса.

А это плохо.

Поэтому помогите людям понять, что чувствовать подавленность в таких случаях нормально, если это состояние носит временный характер. Подобно солнцу в Англии, которое порой выглядывает из-за облаков, однако нельзя сказать, что такая погода обычная для этой местности. После этого помогите людям сконцентрироваться на предложенных ниже идеях, следование которым позволит им двигаться дальше.

## 2. Изменить взгляд на неудачи

Давайте уточним, что представляет собой неудача. Прежде всего, неудача — это не конец. И, кроме того, неудача не превращает столкнувшегося с ней человека в неудачника.

Точно так же как падение — часть процесса обучения ребенка ходить, неудача — это часть нашего пути к знаниям, развитию и успеху. Когда люди терпят неудачу, они, по сути дела, получают ответную реакцию. Возможно, им следует изменить подход, попробовать использовать другую стратегию или больше практиковаться. Неудача не ставит крест на их дальнейшей судьбе.

К сожалению, с самим словом «неудача» сейчас связано такое множество смыслов, что нам приходится напоминать людям: любой человек, который ведет осмысленную жизнь, в какой-то момент сталкивался с неудачей.

Поэтому когда люди испытывают негативные чувства из-за случившихся с ними неприятностей, смиритесь с их подавленным состоянием, а затем помогите взглянуть на неудачу как на полезный урок, который пригодится в будущем. Как на одну из составляющих их пути к знаниям. Неудача не знаменует конец этого пути.

Для того чтобы убедить в этом других, задайте им два вопроса, о которых мы уже говорили: «Что вы извлекли для себя из неудачного опыта?» и «Что бы вы сделали по-другому в следующий раз?» Задав им эти вопросы, вы сможете людям сконцентрироваться на будущем, а не на прошлой неудаче.

### **Крупница мудрости**

Неудача — это не конец, но только если вы продолжите свои попытки.

### 3. Искать положительные стороны

Неудачи и неприятности могут сильно исказить наши представления о действительности. Если вы хотите помочь другим этого избежать, не забывайте указывать им на положительные стороны. Однако будьте осторожны с тем, когда вы это делаете и каким образом, поскольку порой вместо помощи люди могут увидеть в подобном совете высокомерие или равнодушие.

Итак, я не призываю вас в случае, если ваш друг лишился ног при аварии, радостно влетать к нему в больничную палату, крича: «Всегда смотри на жизнь с оптимизмом!» или беззаботно заявляя: «Ну, зато руки у тебя остались целы». В разных ситуациях от вас может потребоваться чувство такта и дипломатичность.

Один из наиболее эффективных способов сконцентрироваться на положительных аспектах — точная постановка вопросов, которые помогут человеку разобраться в себе.

Это такие вопросы, как...

- «Что в вашей презентации понравилось аудитории?»
- «Как вы думаете, какая часть экзамена вам удалась лучше всего?»
- «Вспомните ситуацию, в которой вам удалось справиться с подобной проблемой. Как у вас это получилось в тот раз?»
- «Какие положительные стороны вы можете выделить в произошедшем событии? Как мы можем их использовать?»
- «Что из происходящего в вашей жизни в настоящее время вас полностью устраивает?»

Множеству людей не удастся самостоятельно находить положительные стороны в произошедшей с ними неприятности, когда они находятся в подавленном состоянии. Такая реакция на неприятность нетипична. Следовательно, в подобных случаях людям необходимо задавать точные вопросы и в качестве поддержки напоминать, что все не настолько плохо, как им в этот момент кажется. Однако прежде убедитесь, что вы верно оцениваете глубину их боли и разочарования.

#### **4. Добиться маленьких побед**

Каким образом вы можете помочь людям, находящимся в подавленном состоянии?

Запомните следующее...

##### **Крупница мудрости**

Ничто не мотивирует так, как успех.

Томас Карлайл говорил: «Ничто так не гарантирует чувство уверенности и собственного достоинства, как успех».

Итак, успех вне зависимости от степени его значимости может помочь появиться надежде. Это важно, поскольку надежда порождает уверенность. Она помогает людям «двигаться дальше», почувствовать более сильную мотивацию, поскольку они начинают верить, что способны на достижение успеха.

Крайне эффективным вопросом, помогающим людям избежать продолжительного состояния подавленности, представляется следующий: «Что ж, каковы наши дальнейшие действия?» или: «Что мы можем предпринять прямо сейчас, чтобы понять, что мы движемся в верном направлении?»

Обязательно запомните эти вопросы. Они действительно пригодятся вам, чтобы помочь другим.

Моя уверенность в значимости маленьких побед обоснована личным опытом.

Позвольте объяснить.

Вероятно, я более всего известен как автор книги S.U.M.O. (Shut Up, Move On), которую написал в 2005 году. Однако множество людей не знают, что эту книгу поначалу отказались принять 13 издательств (возможно, вы помните, что ранее в этой книге я упомянул об одном из таких отказов). Каждый отказ больно бил по моему чувству собственного достоинства. К тому же в один из дней я получил по почте четыре отказа одновременно. Вот уж действительно прекрасное утро тогда выдалось!

Маленькой победой стало посетившее меня в конце того дня понимание, что я должен предпринять некоторые усилия, чтобы мою книгу все же напечатали. Это означало, что я должен был либо внести в свою книгу изменения (честно говоря, я даже рассматривал вариант изъятия из названия самой аббревиатуры S.U.M.O.).

Одного издателя, отказавшегося напечатать мою книгу, я все же убедил согласиться на личную встречу, во время которой мы могли бы более подробно обсудить мой замысел. Встреча ничего не изменила в плане решения издательства, однако то обстоятельство, что я убедил издателя согласиться на встречу, стало для меня маленькой победой. Оно усилило мою мотивацию и обеспечило мне импульс.

То, что я сейчас скажу, крайне важно.

Со временем я обнаружил, что определенное настроение порождает соответствующие поступки.

Стремясь к маленьким победам, я возвращаю себе часть контроля над происходящим и добиваюсь определенного прогресса.

В сущности, мое действие порождает мотивацию, а не наоборот.

Итак, когда речь идет о том, чтобы помочь себе и другим продолжать двигаться дальше, крайне важно помнить следующее...

### **Крупница мудрости**

Сосредоточьтесь на движении к цели, а не на идеальном результате.

Не следует в самом начале концентрироваться на получении 10 очков из 10 возможных. Необходимо сосредоточиться на тех действиях, которые требуются, чтобы помочь людям приблизиться к желаемым 10 очкам. Это означает, что если в настоящий момент достигнута двухочковая отметка, то ваша задача — помочь человеку получить 3 или 4 очка.

Конечно, в таком случае 10 очков могут казаться совершенно недостижимыми, однако теперь, когда человек сдвинулся с отметки два, он обозначил начало движения вперед. Так что отмечайте прогресс. Этот подход стимулирует людей упорно двигаться дальше, а не пугаться при осознании того, сколько еще им предстоит сделать в дальнейшем.

Напоминайте другим, что успех в конечном счете складывается из маленьких побед, и именно поэтому их достижение может быть незаменимым инструментом, когда требуется поднять боевой дух у тех людей, которые в настоящее время подавлены или расстроены.

### **Пицца для размышлений**

Подумайте, какие небольшие победы могут помочь вашей команде или близкому человеку реабилитироваться после неудачи?



## 5. Переменить обстановку

Порой перемена обстановки или места действия может породить новый взгляд на ситуацию. Хорошей идеей может стать встреча в пабе или кафе вместо офиса. Порой помогает поездка за город, а в некоторых случаях даже пара дней, проведенных за границей.

Перемена места, в котором люди в данное время находятся, потенциально способствует принятию новой точки зрения, появлению новых идей и нового типа мышления, поскольку позволяет стряхнуть повседневную рутину и почувствовать себя в новой обстановке.

Перемены могут порой подействовать на нас в точности как отдых. Они также обеспечивают людям новое пространство, позволяющее перестроиться, реабилитироваться и подзарядиться.

### Небольшое испытание

Мы рассмотрели пять способов вернуть людям утраченный настрой.

1. Понять, что «быть не в порядке» — в порядке вещей.
2. Изменить взгляд на неудачи.
3. Искать положительные стороны.
4. Добиться маленьких побед.
5. Переменить обстановку.

Выберите один из этих способов, который вы можете использовать, чтобы помочь человеку в ситуации, когда он столкнулся с неудачей или неприятностью.



# **Как говорить так, чтобы люди вас слушали**

Говорить умеем мы все. Проблема заключается в том, чтобы заставить людей слушать то, о чем мы говорим. Соответственно, если мы собираемся успешно влиять на людей, задействовать их в чем-либо или мотивировать, нам важно понять, какие способы будут эффективными, а какие — нет.

Давайте начнем с того, что рассмотрим три наиболее часто встречающиеся ошибки, которые мы совершаем при общении и которые вместо того, чтобы переключить внимание других на наше сообщение, наоборот, отключают его. По мере того как мы будем рассматривать эти ошибки, подумайте, грешите ли вы или ваши знакомые чем-нибудь подобным.

## **1. Заваливать собеседников подробностями**

Где бы я ни находился, мне практически везде попадаются люди, полагающие, что лучший способ убедить других или заставить их принять свою точку зрения — это сообщение всего, что вам известно по нужной теме. Эти люди ошибочно полагают: «Если я завалю тебя огромным количеством подробностей, тебе не останется ничего иного, кроме принятия моей точки зрения».

Они не правы.

### **Крупица мудрости**

Люди, тонушие в подробностях, обычно задыхаются от отсутствия четкого объяснения сути.

Мы пытаемся найти ясность среди той кучи информации, которую на нас сбрасывают. Однако если нашим собеседникам кажется, что все доводы и убеждения прошли мимо цели, что предпринимают некоторые из них?

Предлагают нам еще больше подробностей.

Они предпринимают очередную атаку вслепую, не замечая очевидных признаков, что теряют аудиторию. Мы можем физически присутствовать при разговоре или на совещании, однако наши мысли при этом могут витать далеко.

По каким признакам можно распознать, что человек перестает вас слушать? Лучшей подсказкой становятся его глаза. Они стекленеют. Свет горит, но дома никого нет. Колесо крутится, а хомяк уже умер.

Другим, пожалуй, более прозрачным признаком того, что людям надоело вас слушать, будет момент, когда они начнут стучаться головой об стол или делать вид, что хотят повеситься. Послушайте, даже те, кто страдает Синдромом Дефицита Самоанализа, могут взять на заметку эти подсказки, хотя всегда найдется человек, который будет продолжать вас атаковать несмотря на ваше странное поведение.

### **Крупица мудрости**

Немногих удастся заставить мыслить как вы сами.

Реальность такова, что большинство презентаций и совещаний только выиграют, если время их проведения будет сокращено вдвое.

Жестокая правда жизни заключается в том, что аплодисменты, которые получают некоторые ораторы в конце своего выступления, не выражают восхищения. Они выражают облегчение от того, что все закончилось.

Следует также понять, что, когда вы произносите фразу «короче говоря», большинство слушателей в душе аплодируют вам стоя.

Вот в чем дело. Краткость лучше всего.

Если людям потребуется больше подробностей, они в большинстве случаев сами об этом попросят. В сущности, вы можете подтолкнуть их к этому, спросив: «Это был краткий обзор; рассмотрел ли я все проблемы, которые интересуют вас на данный момент, или мне следует более подробно изложить конкретный материал?»

Я полагаю, что в повседневном общении, в более неформальной обстановке, действуют те же принципы. Исключение составляют случаи, когда вашему собеседнику необходимо знать все подробности произошедшего или когда история, которую вы собираетесь рассказать, крайне захватывающая и смешная. В таких ситуациях отметьте основные положения — собеседник при необходимости сам попросит рассказать подробности. И даже в этом случае убедитесь, что вы предлагаете вниманию слушателей лишь развернутые ключевые аспекты, а не подробное освещение событий.

## **2. Несоответствие тематики сообщения и аудитории**

Нам так легко рассказывать что-нибудь самим себе. Однако то, что представляется важным для нас, может оказаться совершенно незначительным для другого. И неумение по-

нять это означает, что мы впустую займем время собеседника и потратим свое собственное.

Огромное количество людей при подготовке своих выступлений рассматривают их с точки зрения того, что они хотят сказать, вместо того, что аудитория хочет услышать.

Важно всегда помнить то обстоятельство, что люди будут переключать свое внимание на что-то другое, если ваше сообщение не будет простым для понимания и — что самое главное — в определенной степени относящимся к их жизни. В противном случае какой смысл в вашем сообщении?

### **3. Акцент на фактах вместо ощущений**

Людей интересует и вдохновляет не только то, *что* вы говорите, но и то, *как* вы это говорите. Обращение лишь к разуму слушающего редко что-то меняет. Вам необходимо также задействовать его чувства.

#### **Крупница мудрости**

Когда вы хотите убедить людей, обращайтесь не только к их разуму, но и к сердцу.

Итак, вам потребуется уделить свое внимание тому, каким образом вы оформите свое выступление, помимо собственно его содержания. Это означает, что вам следует подумать, как сделать подачу своего сообщения более эффектной, какие истории или анекдоты можно использовать для иллюстрации. Вспомните, что Мартин Лютер Кинг-младший вдохновил целый народ не заявлением: «У меня есть стратегический план», а словами: «У меня есть мечта». Да, он акцентировал внимание на фактах, но при этом он также взывал к чувствам людей.

Мало кто осознает, насколько важно и то и другое.

Вот список рассмотренных нами распространенных ошибок.

1. Заваливание людей подробностями.
2. Несоответствие тематики сообщения и аудитории.
3. Акцент на фактах вместо ощущений.

Какие из них вы замечали у других людей, а какие, возможно, допускали сами?

Что ж, мы обозначили проблему. Каково же решение? Попробуйте для начала использовать следующие пять советов.

## **1. Поймите их природу**

Уделите некоторое время размышлениям о том, какие потребности и интересы имеются у ваших потенциальных слушателей. Многие люди, когда вы разговариваете с ними о конкретной проблеме, подсознательно задают себе вопрос: «Почему меня должно это волновать?»

Подумайте, в чем заключаются проблемы ваших слушателей или решению какой задачи может помочь ваше сообщение. Оформите свое выступление так, чтобы «почесать именно там, где чешется». Поскольку, если вам это не удастся, вы получите лишь вежливую аудиторию вместо той, которая активно стремится вас услышать.

Готовьте свое выступление, постоянно задавая себе вопрос от имени аудитории: «Почему меня должно это волновать?» От своего же имени задавайтесь следующим вопросом: «Как сделать, чтобы мое сообщение удовлетворяло потребностям моей аудитории?»



## 2. Помните правило 90/90

Я не могу доказать этот факт научным путем, но потенциально 90% общего впечатления о себе вы производите на аудиторию за первые 90 секунд вашего выступления или разговора. И несмотря на то что каждое слово вашего сообщения может быть очень важным, именно в первые секунды вам необходимо привлечь внимание аудитории.

Ниже я привожу несколько способов, которые помогут этого добиться.

- Сделайте первое предложение вашего сообщения четким и ясным:

«Я здесь для того, чтобы обсудить с вами человеческий страх номер один, а также сообщить, как один простой совет может помочь вам от него избавиться».

- Вы можете начать с риторического вопроса, сама природа которого мгновенно привлекает внимание аудитории:

«Если бы вы могли дать кому-нибудь единственный совет, который вы сами хотели бы получить, будучи моложе, что это был бы за совет?»

- Возможно, вам следует начать с какой-нибудь истории или очень четко обозначить, каким образом ваше сообщение принесет им пользу.

Просто помните о том, что уже по истечении первых 90 секунд слушатели могут или страстно желать оказаться где-нибудь в другом месте, или так же страстно желать узнать, что вы скажете в следующую минуту. Поэтому убедитесь, что первые 90 секунд вашего выступления будут заполнены значимым материалом.

### 3. Начинайте, помня о конце

На самом деле эта идея описана как второй навык в книге д-ра Стивена Кови «7 навыков высокоэффективных людей»\* (Dr Stephen Covey. 7 Habits of Highly Effective People. Simon and Schuster, 2004). Такой подход крайне эффективен и в жизни в целом, и в общении в частности.

Он сводится к следующему. Есть ли у вас четкое осознание того, какова цель вашей презентации (вашей встречи, вашей беседы)?

Для того чтобы помочь вам ответить на этот вопрос, я задам еще один: можете ли вы заполнить место после двоеточия до того, как начнете говорить?

В результате сегодняшней презентации (встречи, беседы) мы достигнем следующего...

#### **Крупница мудрости**

Зовите людей в путешествие с заранее намеченным маршрутом и местом прибытия, а не в таинственный путь в никуда.

Помните: если вы сами для себя не можете четко сформулировать цели и задачи своего выступления, то почему вы полагаете, что их должна знать аудитория?

Есть еще один прекрасный способ расставить все по местам в собственных мыслях.

Спросите себя, каких новых знаний, ощущений и действий вы ожидаете от своей аудитории после того, как ваша презентация (встреча, беседа) подойдет к концу?

---

\* Издана на русском языке: Кови Стивен Р. 7 навыков высокоэффективных людей. — Ростов н/Д: Феникс, 2011. — Прим. ред.

Сконцентрируйтесь на результатах до того, как начнете размышлять о содержании, структуре и деталях вашего сообщения.

Это действие предотвращает хаос и вносит ясность в то, что действительно важно. Дополнительным преимуществом станет то, что вы сэкономите время. И свое, и слушателей.

Позвольте мне закончить этот подраздел словами, которые я прочел на табличке, стоявшей на столе в приемной одного из моих клиентов. Она стояла прямо в центре и гласила следующее:

### **Каким образом это совещание помогает нашим клиентам?**

Какой прекрасный способ заставить людей постоянно концентрироваться на четкой конечной цели!

## **4. Перед тем как выписать рецепт, выясните, где болит**

Людям сложно с энтузиазмом приниматься за решение проблемы, когда они не совсем уверены, существует ли эта проблема на самом деле. Во время своих презентаций я зачастую предлагаю семь вопросов, которые помогают «замолчать и двинуться дальше» (они описаны в моей книге S.U.M.O.). Напомню вам, что доступ к списку вопросов можно получить по ссылке: [www.thesumoguy.com/downloads.aspx](http://www.thesumoguy.com/downloads.aspx). Лучше всего задавать себе эти вопросы в том случае, если вы столкнулись с какими-либо трудностями. Особенно широкий общественный резонанс получает первый вопрос:

**«На сколько баллов я могу оценить сложность этой проблемы по шкале 1-10 (где 10 = смерть)?»**

Однако перед тем как обозначить семь ключевых вопросов, я в первую очередь выделяю «боль», то есть то, что я называю ошибочным мышлением. Это такой тип суждения, который приходится помехой как человеческим перспективам, так и поведению людей.

Я использую различные истории и примеры для иллюстрации каждого из типов ошибочного мышления и прошу своих слушателей подумать, какие из этих типов характерны для них самих и знают ли они людей, «страдающих» (я намеренно использую именно это слово) от таких типов мышления.

После этого я перечисляю, какое воздействие оказывает и к каким последствиям приводит постоянная приверженность ошибочному мышлению, и объясняю, почему недостаточно лишь следовать девизу: «Мысли оптимистично». Люди знают, что им нужно мыслить оптимистично, но когда они сталкиваются с трудностями и неприятностями, то хотят понять, как это сделать.

В своих выступлениях я делаю следующее: приглашаю аудиторию в путешествие. Я рассказываю слушателям анекдоты и различные истории, что представляется отличным способом задействовать людей на эмоциональном уровне. Я ясно даю им понять, что ошибочное мышление приводит к появлению проблем, а также подчеркиваю, что эта проблема может вызвать боль. Видите ли, я не просто хочу, чтобы люди отметили существование проблемы. Я стремлюсь к тому, чтобы они ее почувствовали.

Как вы думаете, хотят ли они на этом этапе услышать решение проблемы?

Наверняка.

Только в этот момент я делюсь с аудиторией «рецептом от боли», а именно перечисляю им те самые семь вопросов. Они обеспечивают моей аудитории переключение с ошибочного мышления на то, что я называю «вкусным» мышлением: такой тип мышления позволяет относиться к жизненным трудностям с нужным настроением.

### **Крупица мудрости**

Если вы хотите, чтобы люди согласились принять определенное решение, убедитесь в том, что они почувствовали боль, причиненную этой проблемой.

Запомните, именно комбинация из обращения к фактам и чувствам заставляет людей вслушиваться в то, что вы говорите, и в результате предпринимать какие-либо действия. Не ограничивайтесь лишь изложением голых фактов. Воздействуйте на чувства людей — и, указывая им на боль, которую причиняет проблема, вы делаете именно это.

Итак, заставила ли вас эта информация задуматься о том, на что вам следует обратить внимание в своих будущих выступлениях? Вам самим придется решить, насколько сильно следует акцентировать внимание на боли, причиняемой проблемой, и насколько релевантен и реалистичен этот подход в конкретной ситуации.

Впрочем, почему бы не попробовать?

## **5. Вкладывайтесь в себя**

Способы научиться говорить так, чтобы люди слушали, легче изложить на бумаге, чем применить в жизни. Безусловно, вам поможет использование советов, предложенных мной в этой главе, и избегание ошибок, на которые

я обратил ваше внимание. Однако если вы всерьез рассматриваете перспективу развития способности задействовать аудиторию и убедить ее в чем-либо, то, каким бы ни было количество слушателей, вам следует еще поработать над собой, посетив курсы или консультации. Найдите наставника, у которого можно было бы взять уроки, или курсы, какие вы могли бы посетить. Для совершенствования нет ничего лучше возможности практиковаться и получать ответную реакцию. Если вы живете в Великобритании, я с радостью поделюсь с вами деталями, касающимися тех услуг, которые предоставляю в этой сфере лично я. Вы можете отправить мне электронное письмо по адресу: Paul.McGee@theSUMOguy.com — для получения более подробной информации. Вы также можете посмотреть короткую видеозапись, которую я создал по этой теме. Для этого пройдите по адресу: [www.youtube.com/watch?v=mxQ-WWxP2w8](http://www.youtube.com/watch?v=mxQ-WWxP2w8).

Кроме того, предлагаю вам посетить сайт: [www.TED.com](http://www.TED.com), где вы получите возможность посмотреть видеозаписи выступлений ведущих мировых экспертов в этой области, освещающих различные темы. При этом обращайте внимание не только на то, что они произносят, но и на то, как они это делают.

### **Пицца для размышлений**

Итак, какую из описанных выше стратегий следует использовать с целью заставить людей вас слушать?

1. Поймите их природу.
2. Помните правило 90/90.
3. Начинайте, помня о конце.
4. Перед тем как выписать рецепт, выясните, где болит.
5. Вкладывайтесь в себя.

Знаете ли вы кого-нибудь, кому могут пригодиться советы, изложенные в этой главе? Какие действия вы предпримете для того, чтобы эти советы имгодились?

# Мяч на вашей стороне

Итак, к каким реальным результатам может привести успех в отношениях с людьми?

Давайте это выясним.

Было 10 января 1995 года. Часы показывали 16.30. Я нервничал, ожидая ответа от Жаклин. День выдался сложный и утомительный.

На протяжении последующих двух часов она в подробностях расписала мне свои мысли по поводу того, как прошло мероприятие, на котором я выступил по поручению ее компании.

Те 120 минут сыграли для меня огромную роль. Как человек, лишь тремя годами ранее боровшийся с миалгическим энцефаломиелитом (или синдромом хронической усталости), я осознал, что во многих отношениях мое выступление стало таким значительным достижением, что большего не стоило бы и желать.

Но я желал.

Я хотел усовершенствовать свои навыки в ораторском искусстве и расширить бизнес. Я стремился осуществить свою мечту выступать не только в Великобритании, но и по всему миру.



Я сидел в лобби отеля на окраине Манчестера, слушал Жаклин и понимал, что ее слова послужат либо катализатором для осуществления моей мечты, либо сигналом к тому, что мне необходимо избавиться от своих иллюзий и начать придумывать план Б.

Сентябрь 1974 года, 8.45. Я захожу в кабинет мистера Джикока. В моей жизни начинается последний год обучения в начальной школе. Моя семья много раз переезжала с места на место. Эта школа для меня уже четвертая. Мне 10 лет.

Моя мама страстно мечтает, чтобы я преуспел в жизни, однако мои успехи в учебе оставляют желать лучшего. Математика приводит меня в замешательство, естественные науки остаются полной загадкой. Я жалею о том, что не могу просто бросить школу и пойти в театральное училище. Кажется, только в этой сфере у меня есть некоторые способности.

Спустя 10 месяцев я оканчиваю школу. Я прощаюсь с мистером Джикоком и рыдаю. Мне так понравились эти 10 месяцев. Это было лучшее время за все годы учебы.

Моя уверенность в себе выросла. Я улучшил свои результаты в учебе. Впрочем, естественные науки все еще остаются для меня тайной, покрытой мраком.

Июль 1986 года. Юго-запад Лондона. Середина продолжительных каникул в университете. В Англии светит солнце. Я вместе с полусотней других людей соглашаюсь добровольно принять участие в христианской благотворительной миссии.

Нас делят на команды, члены которых друг друга не знают. Спустя несколько дней мы становимся близкими друзьями.

Лидером моей команды оказывается парень по имени Пол. Он немногим старше меня. Мы с ним сошлись, хотя

со стороны кажется, что у нас совсем мало общего. Полу никак не удастся уяснить положение «вне игры» в футболе. Я признаюсь, что люблю русскую литературу, но так и не пригласил ее на первое свидание. Зато мы много смеемся вместе. У нас сходное мировоззрение, мы глубоко восхищаемся людьми и интересуемся тем, что ими движет.

Спустя 26 лет Пол остается моим лучшим другом. Я добился того места, которое я сейчас занимаю в жизни, во многом благодаря ему. С одной стороны, он не принимал никакого участия в создании этой книги. В сущности, он не видел еще ни одной главы. Однако я надеюсь, что его мудрость, проницательность и опыт, которыми он со мной делился с юмором и с потрясающим терпением, проходят красной нитью сквозь многие страницы.

12 ноября 2012 года. Воскресное утро. На часах 6.30. Я снова проснулся рано. Только что в корзину была отправлена последняя глава этой книги.

Я удалил все до последней страницы.

Вместо этого я решил написать книгу о Жаклин, мистере Джиккоке и моем друге Поле.

Им не потребовалось бы читать эту книгу. Они уже жили по правилам, описанным в ней.

Они уже поняли, как добиться успеха в отношениях с людьми.

Они не идеальны. Они продолжают совершать ошибки и сталкиваться с трудностями, подобно всем нам.

Но я знаю, какое влияние оказали на меня эти люди. Каждый по-своему, они сделали из меня того человека, которым я являюсь.

Мистер Джикок вселил в меня веру в себя. В то время мне было 10 лет. Самый подходящий возраст для повышения самооценки.

Благодаря профессионализму Жаклин и ее поддержке отзыв о моем первом выступлении в январе 1995 года не подавил во мне желание двигаться дальше, а стал катализатором для развития моей карьеры.

Наконец, благодаря постоянной поддержке Пола, продолжавшейся несмотря на то, что у него были личные трудности, я обрел в его лице не только друга, но также ментора и образец для подражания.

Эти люди на своем примере продемонстрировали мне пример воздействия, которое может оказать успех в отношениях с людьми.

Этот успех действительно играет значительную роль. Он может улучшить вашу жизнь. Более того, при использовании хотя бы нескольких советов из тех, что мы рассмотрели в этой книге, вы сможете изменить и личную, и профессиональную жизнь.

Однако именно от вас зависит, возьмут ли должное действие эти советы.

И ваша, и моя задача не обретение новых знаний. Более того, задача даже не в том, чтобы разрабатывать новые идеи. Важно уметь применять на практике то, что нам уже известно.

Важно понять: всем советам, что мы рассмотрели в нашей книге, легко следовать.

И так же легко не следовать.

Станет ли эта книга лишь очередной среди тех, которые можно поставить на полку и забыть на несколько лет? Быстро ли забудутся советы и идеи, изложенные в ней?

Надеюсь, что нет.

На самом деле я надеюсь, что вы приложите немного усилий и сделаете кое-что прямо сейчас. Я передаю слово вам и прошу вас совершить одно действие, которое займет около пяти минут, а может, и того меньше.

Свяжитесь со мной. Напишите мне твит с отзывом о книге на @thesumoguy или отправьте мне письмо на адрес: Paul.McGee@theSUMOguy.com.

Все, что я прошу вас сделать, заключается в том, чтобы рассказать мне, что вам больше всего запомнилось в этой книге. А затем рассказать об одном действии, которое вы собираетесь предпринять в связи с прочитанным.

Вы, возможно, думаете, что не стоит вас этим беспокоить.

Вам, возможно, кажется, что это не имеет никакого значения.

В таком случае вы не правы.

Это имеет значение.

Лично я читаю все отзывы, которые мне присылают. И я отвечаю на них. Но вы делаете это для себя, а не для меня. Совершение одного маленького действия может оказаться катализатором для дальнейших маленьких действий. Это маленькая победа, а мы уже знаем, какую пользу она может нам принести, не так ли?

Как бы ни развивались наши отношения в будущем, я искренне надеюсь, что эта книга, пусть даже совсем немного,

была вам полезной. Жизнь порой крайне похожа на американские горки, особенно когда речь заходит о человеческих взаимоотношениях. Люди могут в равной степени оказать и главным источником радости, и основной причиной страданий.

Мистера Джикока уже нет на этом свете, чтобы он мог прочитать о том, что он для меня сделал. Зато о своем вкладе могут прочитать Пол и Жаклин.

Я надеюсь, что, разделив это путешествие со мной, вы запаслись необходимыми знаниями и получили вдохновение для того, чтобы оставлять свой след в жизнях других людей.

А вы можете это делать, что просто замечательно.

В сущности, вы можете начать уже сегодня, если хотите.

Теперь мяч на вашей стороне.

Перед тем как попрощаться, я коротко напомню, что мы рассмотрели в этой книге.

Надеюсь, это вам поможет.

## **Как добиться успеха в отношениях с людьми**

Людей невозможно исправить. Им можно помочь, их можно поддержать, но исправить их невозможно. Мы не машины. Никогда не забывайте об этом.

Большинство людей страдает СДС — Синдромом Дефицита Самоанализа. Если вам кажется, что вы ему не подвержены, то вы, скорее всего, ошибаетесь. Поэтому реагируйте на отзывы о себе спокойно. Такие отзывы могут стать для вас настоящим подарком.

Некоторые люди не меняются. Они не хотят этого делать. Они похожи на лампочки. Но они изменятся, если вы найдете правильный выключатель. Такова жизнь.

Умные люди тоже иногда совершают глупые поступки. Высокий IQ вовсе не всегда тождествен наличию успеха в отношениях с людьми. В этой науке не вручают ученых степеней. Поэтому будьте проще.

Помните, вы получаете то, что согласны терпеть. Ваше молчание все равно о чем-то говорит, но не всегда о том, что вы хотите сказать. Поэтому порой следует говорить вслух.

Унижение людей — для дилетантов. Это признак слабости, а не силы. Просите о помощи, если вы в ней нуждаетесь. А унижению подарите билет в один конец.

Быть «милашкой» не всегда полезно. Простите за то, что беспокою, но это так. А человек, не пользующийся популярностью у людей, порой может добиться большего успеха. Строгость — показатель силы.

Помните, изменить ситуацию может и один человек, но для танго требуются двое. Найдите смелость спросить самого себя, есть ли ваша вина в возникшей проблеме. Это скажет о вашей храбрости. К тому же это очень помогает.

Если вы ничего не вкладываете, не ждите и результата. Деньги не растут на деревьях, а человеческие отношения не выживают на почве безразличия. Они будут увядать до тех пор, пока вы не начнете их подпитывать.

Надейтесь на лучшее, но имейте реалистичные ожидания. Исключение здесь составляют лишь те, кто получает от стресса удовольствие. Однако это нельзя считать нормальным.

«Не будите спящую собаку». Однако не стоит превращать этот совет в кредо. Договорились?

Держите свое отношение к людям под контролем. Следование этому совету может быть важнее, чем вам кажется, и в итоге может избавить от неприязни и возможной ссоры. не верите — спросите Марка.

Убейте в себе потребность всегда быть правым. Вы вводите себя в заблуждение, полагая, что это действительно так. Вы правы не всегда. Поэтому будьте готовы признать свои ошибки, а затем проанализируйте, насколько серьезного успеха вы этим добились.

Относитесь к людям так, как они хотят, чтобы к ним относились. Вы удивитесь тому, какую пользу вы получите, если вначале поможете людям добиться того, что они желают. Глупо относиться ко всем одинаково. Поэтому будьте гибкими, если хотите добиться успеха.

Когда вы знаете, что происходит в жизни людей и что для них важно, вы получаете возможность строить с ними хорошие отношения. Когда вы выслушиваете человека, чтобы его понять, и выражаете собственную точку зрения, вы двигаетесь по пути к созданию прекрасных отношений. Вот к чему нужно стремиться.

Когда вы говорите людям о том, «что сделано хорошо...» и «что было бы еще лучше, если бы...», вы не превращаете свою критику в пытку. Подобные фразы могут воскресить в людях уверенность в себе и восстановить отношения. Это оказывает мощное влияние.

Если вы проанализируете, почему люди постоянно на что-то жалуются, вы увидите, что чаще всего для их сопротивления есть причины. Людям необходимо, чтобы их слушали, а не вешали на них ярлыки. Это называется уважением.

Людам требуется чувствовать свою значимость, поскольку все мы представляем определенную ценность для общества. Поэтому, когда вы удовлетворяете потребность людей в ощущении их собственной значимости, вы действительно помогаете им добиться успеха. Это называется привилегией.

Когда люди теряют свой настрой, вы можете помочь им его восстановить. Возможно, для этого вам потребуется помочь им взглянуть на случившуюся неудачу другими глазами, добиться маленькой победы или позволить некоторое время оставаться расстроенными. Но только ненадолго. Неудача лишь одна глава их жизни. Вы же можете помочь им написать новую главу. Это замечательно.

Наконец, убедитесь в том, что вас услышали. Говорите так, чтобы вас слушали. Вам необходимо донести свое сообщение до аудитории. Не позволяйте ему затеряться в море подробностей. Насыщайте его фактами, но не забывайте обращаться к чувствам. Вовлекайте, влияйте, мотивируйте.

И вы добьетесь успеха в отношениях с людьми.

©Paul McGee, 2013



# Об авторе

В школе ему говорили: «Ты никогда не добьешься успеха в жизни, болтая весь день». Сегодня Пол Макги — один из ведущих лекторов Великобритании, выступающий на темы изменения личности, обретения уверенности, построения взаимоотношений в коллективе, мотивации и стресса. Его выступления, наполненные пищей для размышления, юмором и практическими рекомендация-



ми для жизненных ситуаций, слушали в 36 странах мира, и на сегодняшний день он автор девяти книг. Он также работает тренером, отвечающим за повышение эффективности игроков, в одном из ведущих клубов английской футбольной премьер-лиги.

Пол Макги получил заслуженное признание как автор книги S.U.M.O. (Shut Up, Move On); его простые, но полные глубокого смысла комментарии распространились по организациям всего мира, включая как государственный, так и частный сектор. В последнее время его идеи объединили молодых людей под знаменами SUMO4Schools.

Опираясь на свое академическое образование в области поведенческой и социальной психологии, Пол также является квалифицированным консультантом, тренером по эффективности и членом Профессиональной ассоциации лекторов.

Он формулирует свою цель очень просто: «Я хочу помочь людям достичь более высоких результатов в жизни и получить больше удовольствия в процессе».

Дополнительную информацию можно найти на сайте: [www.TheSumoGuy.com](http://www.TheSumoGuy.com) или на аккаунте Пола в Твиттере: @TheSumoGuy.

# Дополнительные материалы

Для развития и расширения идей и знаний, полученных из этой книги, вам будет полезна следующая литература.

*Andy Bounds*, *The Snowball Effect: How to Make Your Communication Unstoppable*; Capstone.

*Dale Carnegie*, *How to Win Friends and Influence People*; Vermilion (издана на русском языке: *Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей*. М.: Попурри, 2013).

*Gary Chapman and Paul White*, *The 5 Languages of Appreciation in the Workplace*; Moody.

*Robert B. Cialdini*, *Influence: The Psychology of Persuasion*; Harper Business.

Chip and Dan Heath, *Switch: How to Change Things when Change is Hard*; Random House Business Books.

*Philip Hesketh*, *How to Persuade and Influence People: Powerful Techniques to Get Your Own Way More Often*; Capstone.

*Susan Scott*, *Fierce Conversations*; Piatkus Books.