

ЛЭС ГИБЛИН

**КАК ОБРЕСТИ
УВЕРЕННОСТЬ
И СИЛУ
В ОБЩЕНИИ
С ЛЮДЬМИ**

**classical
bestseller**

classical



Annotation

Станьте гуру коммуникации и добивайтесь всего с помощью простых правил общения. Их автор, Лэс Гиблин, – признанный эксперт в области межличностного взаимодействия. Он провел более тысячи семинаров по коммуникационным навыкам и основал собственный Центр человеческих отношений. По всему миру было продано более миллиона экземпляров его книг.

Прочитав эту книгу, вы узнаете, как заводить друзей и поддерживать с ними теплые отношения; побуждать окружающих относиться к вам дружелюбно; управлять поведением и настроением тех, кто рядом; убеждать других видеть мир под вашим углом зрения; критиковать людей, не обижая их.

В формате PDF A4 сохранен издательский дизайн.

- [Лэс Гиблин](#)
 -
 - [Вступление](#)
 - [Часть 1](#)
 - [Глава 1](#)
 -
 - [Резюме](#)
 - [Глава 2](#)
 -
 - [Резюме](#)
 - [Глава 3](#)
 -
 - [Резюме](#)
 - [Часть 2](#)
 - [Глава 4](#)
 -
 - [Резюме](#)
 - [Глава 5](#)
 -
 - [Резюме](#)
 - [Часть 3](#)
 - [Глава 6](#)

- - [Резюме](#)
 - [Глава 7](#)
 -
 - [Резюме](#)
 - [Часть 4](#)
 - [Глава 8](#)
 -
 - [Резюме](#)
 - [Глава 9](#)
 - [Глава 10](#)
 -
 - [Резюме](#)
 - [Часть 5](#)
 - [Глава 11](#)
 -
 - [Резюме](#)
 - [Глава 12](#)
 -
 - [Резюме](#)
 - [Глава 13](#)
 -
 - [Резюме](#)
 - [Часть 6](#)
 - [Глава 14](#)
 - [Глава 15](#)
 - [notes](#)
 - [1](#)
 - [2](#)
 - [3](#)
 - [4](#)
-

Лэс Гиблин

Как обрести уверенность и силу в общении с людьми

*Моей жене Гретхен и моей матери Элизабет – они
вдохновляли и направляли меня, благодаря их помощи
эта книга появилась на свет*

Les Giblin

How to Have Confidence and Power in Dealing with People

© 1956 by Les Giblin

© Черепанов В. В., перевод на русский язык, 2019

© ООО «Издательство «Эксмо», 2019

Вступление

Что эта книга может сделать для вас

Давайте будем откровенны: нам всегда что-то нужно от других людей. Мы хотим дружбы и хорошего отношения. Мы хотим, чтобы нас принимали и признавали наши достижения.

Муж и жена ждут друг от друга любви и привязанности. Родители хотят, чтобы их дети были послушными. Ребенок стремится к безопасности и любви. Начальник добивается от своих подчиненных верности, хорошей производительности и сотрудничества. Работнику, в свою очередь, требуются признание его заслуг и вознаграждение за труд. Каждый хочет быть успешным и счастливым.

Независимо от того, какое определение счастья вы вывели для самого себя, после недолгих размышлений вы убедитесь в том, что ваше собственное счастье во многом определяется тем, какие у вас отношения с другими людьми.

Давайте не будем извиняться за то, что хотим получить от окружающих какие-то блага или ресурсы, которые они готовы нам предложить. Не будем извиняться и за то, что стремимся быть успешными, взаимодействуя с другими. Вместо этого давайте подробно разберем в этой книге, как вы можете получить желаемое.

Поговорим по душам. У меня нет новых теорий, основанных на принципе Поллианны,^[1] касательно того, как люди должны действовать, добиваясь желаемого. Вы также не дождетесь от меня никаких уловок или хитростей, помогающих научиться ладить с другими в ущерб своим желаниям.

Вместо этого я хочу рассказать о том, как вы можете использовать полученные знания для исполнения своих желаний – будь то повышение от вашего босса, получение заказа от потенциального покупателя или дружелюбное расположение нового соседа.

Методы, представленные в книге, сформулированы и проверены в моей клинике, где мы с коллегами исследуем человеческие отношения. Они оправдали себя на практике и помогли улучшить жизни тысяч людей. Возможно, эти техники могут поставить под сомнение сложившиеся в

обществе представления.

Однако у всех них есть одно преимущество: они работают.

Все чемпионы, проигравших нет

Тысячи людей осознают то, что они хотят чего-либо от других людей, но при этом стесняются преследовать свои цели в страхе, что это может принести им репутацию эгоистов и корыстолюбцев. Они подспудно чувствуют, что достижение успеха и счастья обязательно подразумевает лишение других людей возможности добиться того же самого.

Давайте определимся с правилом: Успешные человеческие отношения подразумевают взаимовыгодный обмен – вы даете кому-либо то, что он хочет, и получаете то, что нужно вам.

Любой другой метод взаимодействия с людьми просто не работает. Если у читателя не возникает угрызений совести, когда он берет что-то у других, ничего не давая взамен, то ему не нужна книга по межличностным отношениям. Эта книга написана для тех, кто хочет постичь тонкое искусство получения желаемого от окружающих, делая их при этом счастливыми.

Три основных метода взаимодействия с людьми

Есть три основных способа строить отношения с другими людьми.

1. Вы можете взять нужную вещь у других при помощи силы, угроз, запугивания или выманить желаемое хитростью. Хотя в эту категорию чаще всего попадают представители уголовного мира, многие уважаемые люди также не гнушаются подобными методами, только используют их в более утонченном виде.

2. Вы можете стать попрошайкой в межличностных отношениях и умолять других людей дать вам то, что вы хотите. Человек, практикующий такой самоуничижительный тип поведения, идет на сделку с другими людьми: «Я не буду

самоутверждаться и не причиню тебе никаких неприятностей, а взамен ты будешь со мной мил».

3. Вы можете строить отношения на основе честного обмена или по типу «бери – давай». По сути дела, вы создаете своеобразный бизнес, отдавая другим людям то, что они хотят и в чем нуждаются, а они неизменно дают вам то, что хотите получить вы.

В этой книге вы не найдете описания первых двух способов.

У вас есть неисчерпаемые запасы того, что хотелось бы иметь другим людям. Предложите это им, и они с радостью отдадут вам успех и счастье взамен. Может быть, вы никогда полностью не осознавали, что вы обладаете ценными активами, которые не прочь заполучить ваши коллеги и друзья. Об этих активах я и хочу рассказать.

Вы можете получать то, что хотите, и одновременно помогать другим

На протяжении многих лет мы предполагали, что если будем пытаться достичь успеха и счастья, то тем самым обязательно лишим кого-то возможности удовлетворить их нужды и потребности. Однако все указывает на то, что дело как раз в обратном. Счастливый человек, вероятнее всего, будет распространять вокруг себя счастье. Процветающий индивид, скорее всего, благодетельствует тех, с кем общается. Человек, который в разумных пределах удовлетворил свои желания, гораздо более щедр и проявляет больше участия к другим, чем тот, чьи желания остаются неудовлетворенными.

Психологи, криминалисты, министры и даже врачи говорят нам, что большинство бед в нашем мире происходят из-за несчастных людей. По их мнению, делая себя несчастным и неудачливым, вы оказываете другим медвежью услугу.

Ключ к успешным межличностным отношениям

Настоящий ключ к успешным межличностным отношениям представляют собой знания. Человек, который хочет научиться общаться с

другими, должен узнать как можно больше об истинной человеческой природе. Только когда он поймет, с кем имеет дело, у него появляется возможность взаимодействовать с этим человеком успешно.

Самая большая проблема в мире состоит не в том, что люди созданы такими, какие они есть, а в том, что мы слишком часто игнорируем их желания.

Вы можете быть приятно удивлены, узнав, что человеческая природа действительно не нуждается в приукрашивании, идеализации и что добрый Господь действительно знал, что Он делает, когда сотворял нас по своему образу и подобию. Всякий раз, когда я слышу, как кто-то ругает человека и утверждает, что род человеческий проклят, я вспоминаю о Гарри Мательски, директоре по персоналу компании «Wolf & Dessauer» (Форт-Уэйн, штат Индиана), который однажды сказал: «Вы когда-нибудь замечали, что посредственная машинистка чаще всего выражает недовольство по поводу пишущей машинки? И плохой игрок в гольф всегда обвиняет в неудачном ударе клюшку? Также можно сказать, что люди, обладающие незначительными навыками в человеческом общении, чаще всего ругают человеческую природу и обвиняют в своих проблемах других, утверждая, что окружающие слишком вспыльчивы и раздражительны».

Как обрести уверенность и силу при общении с другими людьми

Реальная цель этой книги – научить вас быть уверенным, общаясь с людьми. Одна из главных причин, по которой многие люди испытывают неуверенность при взаимодействии с другими, заключается в том, что они не понимают, с кем они имеют дело. Мы постоянно мучаемся от неуверенности в себе и теряем бодрость духа, боевой запал, когда имеем дело с чем-то неизвестным. Понаблюдайте за механиком, который пытается отремонтировать двигатель автомобиля неизвестной марки. Он колеблется. Каждое его движение показывает отсутствие уверенности. Затем наблюдайте за мастером, который понимает механизм, с которым работает. Каждое его движение излучает уверенность. То же самое относится и ко всему остальному, с чем мы имеем дело в повседневной жизни.

Как только вы поймете, почему люди поступают так, а не

иначе, вы автоматически почувствуете себя более уверенно при общении с ними.

Часть 1

Как заставить человеческую природу работать на себя

Глава 1

Ваш ключ к успеху и счастью

Каждый из нас добивается двух вещей в жизни: Успеха и Счастья. Ваше представление об успехе может отличаться от моего, однако есть один весомый аргумент, с которым все мы должны считаться, если нам хочется быть успешными или счастливыми. Он всегда один и тот же независимо от рода вашей деятельности. Будь вы юрист, врач, бизнесмен, продавец, родитель, менеджер по продажам, домохозяйка или кто-либо еще, общий знаменатель успеха и счастья – другие люди.

Различные научные исследования показали, что, если вы знаете, как общаться с другими людьми, можно считать, вы прошли уже 85 % по дороге к успеху в любом бизнесе, занятии или профессии и на 99 % продвинулись на пути к личному счастью.

Просто ладить с людьми – не вариант

Одно лишь знание о том, как ладить с людьми, еще не является гарантией успеха или счастья. Персонаж комиксов Каспар Милкитоаст,^[2] тихий, неприметный человек, больше похожий на циновку, лежащую при входе в дом, открыл свой стиль «беспроблемного» общения с окружающими – он просто позволяет всем и каждому вытирать о себя ноги.

С другой стороны, тираническая, диктаторская личность тоже умеет прекрасно «ладить» с людьми, подавляя сопротивление, превращая окружающих в половые тряпки и вытирая о них ноги.

Написано уже столько книг о том, как ладить с окружающими, что, пожалуй, больше уж и говорить об этом не стоит, так как каждый из нас уже разработал собственную систему взаимодействия с окружающими. Даже у невротика есть своя манера общения, и, по словам психологов, невроз сам по себе может считаться набором реакций, выработанных личностью для взаимодействия с окружающими.

Что нам нужно, так это такой способ установления отношений и общения с людьми, при котором мы испытываем личное удовлетворение и в то же время не задеваем эго тех, с кем общаемся. И это единственный способ, который может принести истинный успех.

Причина, по которой 90 % людей становятся неудачниками

В Институте технологии Карнеги проанализировали истории 10 тыс. человек и пришли к выводу, что 15 % успеха определяются уровнем технической подготовки индивида, умом и хорошим знанием профессии, а 85 % – его характером и умением общаться с другими людьми.

Когда в Бюро профессиональной занятости при Гарвардском университете изучили дела тысяч уволенных мужчин и женщин, то обнаружили, что на одного человека, потерявшего работу из-за неспособности справляться со своими служебными обязанностями, приходилось двое, которые лишились места из-за отсутствия коммуникативных навыков.

Это процентное соотношение даже выше в исследовании доктора А. Э. Уиггима. Из 4 тыс. человек, потерявших работу за год, только 10 %, или 400, не смогли удержаться в компании, потому что не умели делать свою работу должным образом. 90 % из них, или 3600, оказались на улице из-за того, что не развили у себя личностные качества, необходимые для общения с коллегами.

Откуда берутся успех и счастье

Оглянитесь вокруг. Разве большинство успешных людей, которых вы знаете, являются наиболее умными или наиболее развитыми в профессиональном плане? Разве наиболее счастливые люди, которые получают больше всего удовольствия от жизни, действительно настолько умнее других людей, которых вы знаете?

Если вы сядете и подумаете минутку, то, вероятнее всего, придете к выводу, что наиболее успешные люди, известные вам, наслаждающиеся жизнью по полной, принадлежат к той группе индивидов, которые знают, как обращаться с другими.

Ваши личные проблемы проистекают из проблем с другими людьми

Сегодня на планете живут миллионы людей застенчивых, чувствующих себя неловко во многих житейских ситуациях, считающих

себя ущербными и не осознающих, что их истинная проблема – межличностное взаимодействие. Им не приходит в голову, что их постоянные неудачи проистекают из неумения эффективно общаться с другими людьми.

Почти такое же количество людей, по крайней мере на первый взгляд, кажется полной противоположностью робким и подавленным индивидам. Они ведут себя самоуверенно. Они начальники, настоящие «боссы» по жизни и стремятся доминировать в любой социальной группе, куда они входят – дома, в офисе или в клубе. Однако они осознают, что им чего-то не хватает. Они удивляются, почему их работники или жены и дети не ценят их. Они спрашивают себя, почему другие так неохотно идут на сотрудничество с ними, почему им постоянно приходится заставлять подчиненных работать. В наиболее спокойные моменты своей жизни они осознают, что люди, на которых они больше всего стремятся произвести впечатление, почему-то никогда по-настоящему, всерьез не одобряют их достижений и не принимают их как личностей. «Боссы» не могут заставить других людей любить их и никогда не получают желаемого, так как не обладают даром общения с другими людьми.

Бонаро Оверстрит в своей книге «Понимание страха внутри нас и в других» пишет, что личностные проблемы всегда берут начало в отношениях с другими людьми: «Человек испытывает страх, когда машина идет юзом на скользком шоссе, но такой страх не приводит к деформации личности. Человек испытывает боль, когда роняет себе на ногу молоток, но такая боль не способствует возвращению у него мрачной враждебности... Однако утрата, которую не сможет выдержать никакая личность и которая подрывает ее эмоциональное здоровье, есть утрата доброжелательных отношений с другими человеческими существами».

Старые методы не работают в атомный век

История сохранила инциденты, когда выдающийся промышленник мог сказать: «Черт с ними, с людьми» – и при этом выйти сухим из воды. Во времена Второй мировой войны, когда везде наблюдался дефицит потребительских товаров и предметов первой необходимости, продавцы, менеджеры по продажам и бизнесмены могли спокойно преуспевать, не особо заботясь о том, что думают о них клиенты.

Задолго до возникновения движения эмансипации женщин межличностные отношения дома также были предельно просты. Муж/отец

просто играл роль хозяина/повелителя. Проблем никаких не было, по крайней мере на поверхности.

Но времена изменились, и люди, которые пытаются применять устаревшие методы в атомный век, оказываются отброшенными на обочину цивилизации, далеко за пределы той сферы, где обитают профессиональные эксперты по современному межличностному взаимодействию.

По мере распространения цивилизации, по мере того как современные изобретения делают мир все компактнее и ближе, по мере того как наша экономическая жизнь становится более специализированной и сложной, другие люди играют все большую роль в нашей жизни.

Дикого Запада больше нет

Герой Дикого Запада Дэви Крокетт быть закоренелым индивидуалистом, и он мог себе это позволить. В его времена люди не зависели друг от друга настолько, как сегодня. Что у него сегодня на ужин: бифштекс из медвежатины или вчерашняя разогретая крольчатина – преимущественно зависело от хладнокровия и остроты зрения стрелка. Но получится ли у миссис Гиблин насладиться жарким из первоклассной вырезки – это уже зависит от ее отношений с мясником, держащим лавку на углу, и от того, вежливо ли ее муж общался со своими соседями на прошлой неделе.

Все, что было нужно Дэви Крокетту, – старая добрая винтовка. Но даже умелое обращение с чем-либо в современном мире отходит на второй план, уступая первое место умению общаться с людьми. Позвольте мне привести несколько примеров.

Психотехника важнее, чем технические знания

Есть сегодня одна профессия, вся суть которой полностью заключается в знании технической стороны дела, и такой профессией является техническое проектирование. Университет Пердью вот уже более пяти лет ведет скрупулезные записи о выпускниках факультета технических профессий. Исследователи сравнили уровень заработка тех, у кого были самые высокие оценки, то есть тех студентов, которые действительно освоили в полной мере всю техническую сторону дела и обладали мозгами,

позволяющими довести до совершенства свою работу, с доходами студентов с самой низкой успеваемостью. Разница в благосостоянии тех и других составила всего лишь 200 долларов в год.

Когда ученые прикинули размер доходов тех выпускников, которые показали значительно более яркие способности при общении с другими людьми в различных ситуациях, то оказалось, что они в среднем на 15 % выше заработков «самых умных» студентов и примерно на 33 % выше доходов индивидов с низким уровнем развития социальных навыков.

Ирония состоит в том, что сегодня много людей очень заинтересованы в личностном развитии, но при этом проявляют мало интереса к техникам межличностного взаимодействия либо вообще не интересуются ими. Между тем, как подчеркнул выдающийся психолог доктор Альберт Э. Уиггам, если свести все свойства личности воедино и выделить лишь две основные составляющие, то таковыми элементами станут способность *заинтересовывать людей* и способность *служить удовлетворению их нужд*.

Люди пришли, чтобы остаться

Нравится нам это или нет, но люди пришли, чтобы остаться. В современном мире просто невозможно добиться успеха или счастья, игнорируя желания и потребности окружающих.

Врач, адвокат или продавец, которые имеют счастье быть успешными и состоятельными, не обязательно являются самыми умными или самыми осведомленными профессионалами в своей области, изучившими всю техническую сторону своего дела. Девушка за прилавком, которая продает больше всего товаров и получает больше всего удовольствия от своей работы, не обязательно принадлежит к самым сообразительным или самым красивым.

Самые счастливые пары не обладают самой привлекательной внешностью.

Ищите успех везде, и вы обязательно найдете мужчину или женщину, которые могут похвастать знанием тайны успешного общения с другими – реноме человека, который подобрал ключ к другим.

Проверенные методы, помогающие получить то, что хочется

Мне всегда было ужасно интересно, как некоторым людям так легко удается общаться с другими. На протяжении многих лет я изучал успешных мужчин и женщин, входивших в круг моих знакомых, и пытался понять, что позволяет им быть такими. По той же причине я изучал и людей, которые не умеют общаться. Прочитал все книги по данному предмету, которые только смог найти, но обнаружил, что большинство работ, посвященных умению «ладить с другими», не были основаны на точных научных исследованиях поведения человека и того, что действительно хотят люди. Почти все книги оказывались сборниками чьих-то размышлений на тему, как люди должны поступать и что им следует хотеть. Также попадались эссе, авторы которых исповедовали принцип Поллианны и призывали задабривать других, отказываясь от удовлетворения собственных желаний, или советовали учиться доминировать над другими при помощи грубости и напора.

Однако через несколько лет наблюдений я обнаружил, что есть мужчины и женщины, использующие тихой сапой методы и техники, которые не только помогали наладить хорошие отношения с другими, но и давали им возможность получать то, что хотелось.

Достаточно странная вещь: многие из методов и техник, используемых этими людьми, представляли собой те же старые добрые техники межличностного взаимодействия, о которых писали еще давным-давно, но с одним весомым различием. Они применялись не вскользь, не мимоходом, не как трюки и уловки, а с пониманием человеческой природы. Они использовались скорее как принципы, а не как банальности и трюизмы. Мастерство управления межличностными отношениями сходно с любым другим умением в какой-либо иной сфере, где успех зависит от понимания и навыка применения основных принципов. Вы должны знать, что именно делать и почему это нужно делать.

Не будьте занудой. Что касается основных принципов, то тут люди все одинаковы. Однако каждый отдельный человек уникален. Если вы попытаете выучить несколько трюков для успешного общения и использовать их в разговоре с каждым встречным, то потерпите фиаско, точно так же, как пианист не смог бы стать профессионалом, если бы ему приходилось каждый раз разучивать новую композицию как совершенно новое и неповторимое произведение.

Что необходимо сначала сделать пианисту – так это усвоить ряд

основных принципов. На первом этапе он усваивает основные понятия музыкального искусства, выполняет упражнения для развития беглости пальцев. После того как музыкант пройдет этот предварительный этап, он сможет сыграть любое музыкальное произведение, которое его попросят, попрактиковавшись немного и подучившись чуть-чуть. Ведь несмотря на то, что пьесы отличаются друг от друга, на фортепиано всего 88 клавиш, а в гамме всего 7 нот.

Независимо от того, умеете ли вы играть на пианино или нет, вы можете быстро научиться воспроизводить какой-нибудь красивый аккорд. Приложив немного терпения, вы способны по очереди выучить все аккорды, которые использует профессиональный пианист. Впрочем, после этого вы не станете пианистом. Если бы вы решили устроить выступление, ваша затея окончилась бы провалом.

Умение влиять на людей – это искусство, а не трюк. Если вы попытаетесь выучить несколько уловок для влияния на людей и применять их поверхностно, бездумно и механически, произойдет примерно то же самое, что с аккордами. Вы будете проходить все этапы, что и люди, имеющие подход к людям, но выученные трюки не будут работать. Вы будете извлекать те же звуки в той же последовательности, но музыки не получится.

Цель этой книги – не научить вас нескольким аккордам, а помочь вам освоить «беглость пальцев». Не научить вас нескольким трюкам общения с людьми, а дать вам «ноу-хау» – методику, основанную на знании природы человека, понимании причин его поступков.

Методы, представленные в данной книге, были проверены на тысячах людей, которые посещали мою клинику. Это не просто мои измышления на тему, как нужно общаться с другими, а подтвержденные на практике идеи о том, как необходимо общаться с людьми, если вы хотите ладить с ними и в то же время получать то, что вы хотите.

Все мы добиваемся успеха и счастья в жизни разными способами. Вы могли получить эти два приза путем принуждения других. Просить у других то, что вам хочется, ничуть не лучше, поскольку ни у кого нет уважения к тому, кто постоянно ходит с протянутой рукой.

Один из успешных способов получить то, что вы хотите от жизни, – научиться общаться с другими людьми.

Резюме

- Доказано, что от 66 до 90 % всех неудач в бизнесе проистекают из неудач в человеческих отношениях.
- Так называемые личностные проблемы, такие как робость и неуверенность в себе, в основном берут начало из проблем общения с другими людьми.
- Освойте навыки уверенного общения с людьми, и вы автоматически станете успешней и счастливей.
- Изучите основополагающие принципы общения с людьми, и вам больше не понадобятся никакие уловки и трюки.

Глава 2

Как пользоваться основными секретами влияния на людей

Пока я писал первую главу, в газетах появились две истории, которые, на первый взгляд, никак не связаны друг с другом. В одной статье рассказывалось об мужчине, который задушил свою подругу просто потому, что она заснула, пока он говорил с ней. Во второй статье речь шла о 17-летнем юноше, который со своими приятелями ограбил автозаправку. Подросток с кривыми зубами, на которые были поставлены скобки для исправления прикуса, признался на допросе, что не хотел совершать ограбления, но, поскольку другие ребята постоянно смеялись над ним, ему просто захотелось доказать им, что он тоже «настоящий мужчина».

Обе эти истории отмечают крайности, до которых могут прийти люди в стремлении защитить свое эго. Можно причинить человеку физическую травму, можно украсть его вещи, можно досадить ему любым способом и все же уйти от расплаты, но есть один непростительный грех, который никогда нельзя совершать в межличностных отношениях: нельзя уязвлять самолюбие другого человека, попирает его эго. Как только вы оскорбите достоинство другого человека, у вас появятся проблемы.

Из-за того что самолюбие настолько ценно для его обладателя и человек готов пойти на многое, чтобы его не «ранили», это слово приобрело негативное значение.

Если самолюбие может заставить людей совершать глупые и нерациональные поступки, толкает их на деструктивное поведение, оно также может подвигнуть их на благородные и героические дела.

Так что же такое самолюбие? Известный издатель и филантроп Эдвард Бок сказал, что то, что остальные называют эго и самолюбием, на самом деле является «искрой божьей», заложенной в человеке, и только те мужчины и женщины, которые носят эту «искру божью» в себе, способны на великие деяния.

Как бы вы это ни назвали – «человеческое достоинство», «личностная значимость» или как-то еще, – есть что-то в сердце каждого человека, что на самом деле важно для него и требует уважения. Каждый человек уникален, каждый обладает индивидуальностью, и наиболее сильное стремление любой личности – сохранить собственную индивидуальность.

Нельзя обращаться с людьми как с машинами, как с номерами в колонках или как к безликой массе. Все усилия, направленные на лишение человека индивидуальной ценности, потерпели крах. Желание сохранить индивидуальность сильнее, чем всякие армии и концентрационные лагеря. Оно доказало свою мощь в противостоянии со средневековыми феодалами, которые пытались обратить людей в рабов, и оказалось еще сильнее, чем войско Гитлера. И подготовило почву для Декларации Независимости США, которая на самом деле представляет собой декларацию независимости личности. Она обладает силой не потому, что в ней изложен свод гражданских прав определенной группы людей, а на основе того факта, что она провозглашает определенные неотъемлемые права для всех людей.

Декларация провозглашает истинную ценность личности: «все люди наделены Создателем определенными неотъемлемыми правами».

Это не религиозная книга. Но нельзя разделять религию и права человека. Если вы не верите, что есть Бог, которые наделил людей неотъемлемыми правами, то вы не сможете также поверить и в людей. Коммунисты утверждали, что Бога нет, значит, люди не так уж и важны друг для друга. Личность не может возлагать много надежд на коммунистическую идеологию.

Генри Кайзер как-то сказал, что человек автоматически налаживает хорошие межличностные отношения с другими, если помнит о значимости каждой личности, потому что каждый – дитя Бога.

Эту доктрину можно назвать единственно верной платформой для здорового чувства самоуважения. Мужчина или женщина, которые осознают, что они являются чем-то не потому, что сделали что-то, и не потому, что очень хороши, а благодаря милости Божьей, так как Бог наделил человека внутренней ценностью, испытывают к себе уважение. Человек, который не осознает этого, пытается придать себе значимости путем обогащения, получения власти, известности или сотнями других подобных способов. Он не только становится тем, кого называют эгоистом в худшем значении этого слова, но и страдает от большого самолюбия, что вызывает больше всего проблем в мире.

Все мы эгоисты: четыре факта бытия

Если вы собираетесь иметь дело с людьми – детьми, женами, мужьями, соседями, начальниками, рабочими, заключенными, – вам нужно хорошо усвоить следующие факты:

1. Все мы эгоисты.
2. Мы больше всего заинтересованы в самих себе.
3. Каждый человек из вашего окружения хочет чувствовать себя важным и вносить вклад во что-либо.
4. Каждый человек стремится услышать похвалу от других, чтобы он мог похвалить сам себя.

Мы все жаждем удовлетворения своего эго. И только когда это стремление хотя бы частично удовлетворено, мы можем забыть ненадолго о себе, переключить внимание с собственной личности на кого-нибудь другого. Только тот, кто научился любить себя, может быть щедрым и дружелюбным с другими.

Почему люди так эгоцентричны и тщеславны?

Мы привыкли думать, что все беды эгоистов заключаются в том, что они слишком высокого мнения о самих себе, что у них слишком раздутое самолюбие. Даже психологи-теоретики прошлого полагали, что эгоисты слишком высокого мнения о себе, поэтому наилучший способ общения с такими людьми – пристыдить их, сказать им правду или поставить их на место, сбить с них спесь. Сотни лет назад общество пробовало применять такие методы по отношению к преступникам. Даже в наши дни многие индивиды пытаются использовать подобный подход при общении с конфликтными и неуживчивыми людьми. Однако такая тактика никогда не работала. Человек становится еще более враждебным, а его самолюбие страдает еще больше.

Ответ на вопрос, почему эти методы не работают, очень прост. Благодаря клиническим психологам, которые изучили истории реальных людей, а не смоделированных теоретических личностей, мы теперь знаем довольно точно, что самовлюбленный, эгоистичный человек страдает не от избытка самомнения, а от его недостатка.

Если у вас хорошие отношения с самим собой, то у вас хорошие отношения и с другими. Бонаро Оверстрит пошел еще дальше и заявил, что, если в какой-либо момент жизни у человека наступает разлад с самим

собой и начинаются конфликты с окружающими, проблема всегда заключается в недостатке истинного самоуважения, а лечение в каждом случае одно: восстановление нормального самолюбия, уважения к себе. Как только человек начинает любить себя немного больше, он становится менее критичным и более терпимым к другим.

Клинические психологи, изучив истории тысяч реальных людей с различными проблемами, пришли к выводу, что стремление к удовлетворению самолюбия есть универсальная и естественная потребность, такая же, как голод или жажда.

Ублажение эго выполняет ту же самую функцию, что и еда для тела, – обеспечивает самосохранение личности. Телу нужно питание, чтобы выжить. Эго, или уникальная индивидуальность каждого человека, нуждается в уважении, признании и поддержке чувства собственной значимости.

Ущемленное эго – злое эго. Сравнивая эго с желудком, можно вскрыть глубинные мотивы поведения людей и дать ответ на вопрос, почему они поступают так или иначе. Человек, питающийся три раза в день в хорошем ресторане, не думает об удовлетворении потребностей своего желудка. Но если оставить его без еды на день или на два, он проголодается, и вся его личность как будто изменится до неузнаваемости. Из щедрого, добродушного, веселого парня он превратится в сварливого, мерзкого и отвратительного типа. Он становится придирчивым. Ничто ему не нравится, ничем ему не угодишь. Он рвякает на людей. Однако даже близким друзьям не стоит появляться на пороге дома такого буки с новостью, что все его проблемы заключаются в заикленности на желудке и что ему нужно просто переключить внимание на что-то другое. Также не стоит в такие моменты говорить человеку, что ему нужно поменьше думать о себе и больше заботиться о других. Есть только один способ преодолеть такую заикленность на желудке – принять естественную потребность человека обеспечить собственное выживание. Природа наделила каждое существо инстинктом, который говорит: «Ты и твои основные потребности первоочередные». Короче говоря, человек должен есть и удовлетворять свои элементарные потребности, прежде чем он сможет обратить внимание на кого-то другого.

То же самое касается и человека, заикленного на себе. Природа устроила так, что здоровой, самодостаточной, нормальной личности требуется регулярно подпитывать свое самолюбие, самоутверждаться.

Поэтому бесполезно порицать эгоистичного человека и советовать ему переключить внимание с себя на других. Он не может сделать этого, пока не удовлетворена его потребность в самоутверждении. Только удовлетворив ее, он и в самом деле сможет перестать думать лишь о себе и уделить интерес своей работе, другим людям и их потребностям.

Как использовать формулу LS/MFT^[3]

Прошу прощения у Американской табачной компании, но давайте подумаем, как вы сможете улучшить отношения с другими людьми как по мановению волшебной палочки, если будете помнить следующую аббревиатуру: LS/MFT или НС/КР. В нашем случае она расшифровывается как «Низкое самоуважение – конфликт и раздор».

Когда человек высоко оценивает собственную значимость (то есть его самоуважение находится на должном уровне), ему легко ладить с окружающими. Уважающие себя люди обычно веселы, щедры, терпимы и готовы выслушать мысли других. Они удовлетворили свои первичные потребности и могут подумать о потребностях окружающих. Это сильные и самодостаточные личности, поэтому они могут позволить себе пойти на некоторый риск. Они могут позволить себе допустить ошибку. Их можно критиковать и третировать, пренебрегать ими и не замечать их, даже становиться поперек пути – такие мелочи лишь в незначительной степени уязвляют их самолюбие, а в запасе у них остается приличный резерв уверенности.

Хорошо известно, что общаться с человеком, находящимся на самой вершине социальной или служебной лестницы, легче, чем с мелкой сошкой. Известна история о рядовом времен Первой мировой войны, который, находясь в карауле и увидев огонек, крикнул в темноту: «Потуши эту чертову спичку, придурок!» – а увидев нарушителя – генерала Джона Першинга по прозвищу Черный Джек, – пришел в ужас. Когда солдат попытался извиниться, генерал похлопал его по спине и сказал: «Все в порядке, сынок. Тебе повезло, что на моем месте не оказался младший лейтенант».

Статусу генерала ничуть не повредила грубость рядового.

Нужно принизить себя, чтобы стать маловажным. А когда самолюбие человека падает «ниже плинтуса», тут же появляются конфликты и проблемы. Если он мало себя уважает, почти все что угодно может представлять для него угрозу. Именно по этой причине мужчина задушил

свою подругу, потому что она заснула во время разговора с ним. Если бы он уважал себя в достаточной степени, оскорбление не приняло бы для него таких угрожающих масштабов. Если бы семнадцатилетний парень был бы достаточно высокого мнения о своей личности, он бы не пошел на ограбление бензозаправки, чтобы доказать своим приятелям, что он «настоящий мужчина».

Для личности, придерживающейся не слишком высокого мнения о собственной значимости, даже критичный взгляд или одно грубое слово могут стать настоящей катастрофой. Так называемые ранимые души, которые усматривают «подколы» или двойной смысл даже в самых невинных замечаниях, страдают от низкой самооценки. Хвастуны, позеры и задиры также мучаются от низкого самоуважения.

Как понять «быка». Даже напористый наглец, который постоянно ставит других на место или же пытается возвыситься над другими, принижая их, на самом деле страдает от низкой самооценки. Вы легко поймете, почему он так ведет себя, если будете помнить о двух вещах: во-первых, он отчаянно пытается повысить собственную значимость, принижая вас, а во-вторых, он боится. Его самооценка настолько низка, что он понимает – достаточно лишь одного хорошего удара с вашей стороны, и от его эго ничего не останется. И хотя он не знает наверняка, собираетесь ли вы атаковать его самолюбие, он не может позволить себе дать вам даже мизерный шанс. Он не может поговорить с вами как мужчина с женщиной, на равных, отказавшись от всех средств защиты, потому что в этом случае он подвергает себя слишком большому риску. Единственная безопасная стратегия, которую он может использовать, – попытаться упредить ваш удар, прежде чем вы поставите его на место, которое находится весьма на низком уровне, по его представлениям.

Если вы будете помнить формулу «Низкое самоуважение – конфликт и раздор» (НС/КР), то сможете ладить с людьми с низкой самооценкой. Понимание причины их поведения позволит вам разработать стратегию общения с ними.

Понимая, что недостаток самоуважения приводит к конфликтам и проблемам, вы не будете усугублять эти проблемы, пытаясь принизить этих людей еще больше. Вы постараетесь избегать саркастических, едких замечаний. Вы не станете спорить с ними, так как если вы выиграете спор, то тем самым только усилите их дефицит самоуважения. Вам станет еще труднее общаться с ними. Такая вот психология скрывается за хорошо

известной пословицей «Выиграешь спор – потеряешь покупателя».

Есть только один эффективный способ общаться с «быком»: помогите ему так, как помог бы самому себе, повысьте его самоуважение, и он перестанет рычать и кусаться.

Помните, что голодная собака – злая собака. Сытые собаки редко кидаются на людей, и в старину во время собачьих боев псов специально не кормили один-два дня перед схваткой, чтобы сделать их как можно злее. Секрет успешных межличностных отношений работает не только с бузотерами, но и с обычными людьми. Любой человек становится более сговорчивым, более понимающим, более отзывчивым, если вы повысите его самооценку, но не при помощи неискренней лести, а посредством настоящей похвалы.

Постарайтесь найти в человеке что-нибудь, по поводу чего можно было бы сделать комплимент. Ищите в нем положительные стороны, такие качества, за которые его можно похвалить. Выработайте привычку делать хотя бы пять искренних комплиментов каждый день, и увидите, насколько вам легче будет общаться с людьми.

Во второй части этой книги мы разберем конкретные случаи, в которых вы можете применять эти знания о человеческой природе. Однако не ждите подробностей.

Начните прямо сейчас формировать собственный способ помощи и узнайте на практике, как помогать другим людям искренне, как себе. И не пытайтесь применять эти знания с позиции босса и с некоторой снисходительной благосклонностью. Если вы будете ставить себя выше других, вас сразу раскусят и ваша презумпция превосходства приведет к обострению конфликта.

Помните этот первый закон межличностных отношений, когда будете читать вторую часть книги. Вы увидите, как он будет проходить лейтмотивом через многие истории, которые я расскажу позже, чтобы дать вам возможность понять, почему различные методы, представленные в этой книге, действительно работают на практике.

Первый закон межличностных отношений вкратце звучит так: «люди делают что-либо – или не делают – большей частью для того, чтобы повысить свою самооценку».

Когда вы пытаетесь убедить другого человека вести себя каким-либо образом, а логика и здравый смысл не работают, попробуйте привести аргумент, который бы сыграл на самолюбии вашего собеседника. Слово «аргумент» в данном случае трактуется однозначно: «то, что повышает самооценку».

Данный принцип работает и при общении с женами. Он работает с мужьями, детьми, официантками, клерками отелей и даже с королями.

Когда генерал Джеймс Оглторп обратился к королю Англии Георгу II за разрешением основать колонию в Новом Свете, он много недель приводил разнообразные разумные аргументы, но тот не прислушался ни к одному из них. Генерал взывал к гуманности монарха и приводил различные доводы, которые считал достаточно вескими, однако король оставался непреклонным. Наконец Оглторп решил изменить свою стратегию. На очередной аудиенции он вновь завел речь о том, как было бы хорошо для Англии основать колонию в Новом Свете, установить английский флаг на новой территории.

– Но у нас уже есть колонии в Новом Свете, – напомнил король.

– Верно, сир, – ответил Оглторп, – но ни одна из них не названа в вашу честь.

Король выпрямился и задумался. Он не только дал разрешение основать новую колонию под названием Джорджия, но даже профинансировал предприятие и помог заселить территорию за счет подданных-заклученных, которые задолжали короне и сидели за это в долговых тюрьмах.

Недавно мне довелось побывать в одном южном городе, где проходила национальная конференция психологов, и непредвиденные обстоятельства заставили меня остаться там на ночь. Я поехал в гостиницу, где раньше останавливался, и, пробившись сквозь толпу у стойки, обратился к служащему.

– Боже, Лэс! – воскликнул клерк. – Вам следовало бы предупредить нас заблаговременно о своем приезде. Боюсь, что я ничего не могу сделать для вас в сложившейся ситуации.

– Судя по всему, у нас и в самом деле проблема, – ответил я. – Но я знаю, что если в городе и есть гостиничный служащий, который может ее решить, так это точно вы. Я уверен, что мне не придется искать номер где бы то ни было, потому что если уж вы не сможете помочь, то мне точно придется провести ночь в парке.

– Ну, я не знаю... – ответил клерк. – Подождите минут тридцать. Я

посмотрю, смогу ли я что-нибудь придумать.

В результате клерк вспомнил, что у них в отеле имеется небольшая гостиная, роскошно обставленная и обычно используемая для неофициальных конференций, и ее можно легко превратить в спальню, да еще и с ванной, если просто поставить туда свободную кровать. Таким образом я получил ночлег, а клерк – чувство выполненного долга и подпитку для самоуважения.

Резюме

- Мы все эгоисты.
- Больше всего на свете мы заинтересованы в самих себе.
- Каждый человек в вашем окружении хочет чувствовать собственную значимость и осознавать, что он вносит полезный вклад в какое-нибудь дело.
- У каждого человека есть потребность в одобрении и поощрении сродни физиологическому чувству голода или жажды
- Неудовлетворенное эго – злое эго.
- Удовлетворите потребность другого человека в повышении самооценки, и он автоматически станет более дружелюбным и симпатичным.
- Иисус сказал: «Возлюби ближнего твоего, как самого себя». Психологи теперь говорят нам, что, если вы не любите себя (что выражается в низкой самооценке), вы не можете вести себя дружелюбно по отношению к другим людям.
- Помните формулу «Низкая самооценка означает конфликты и проблемы».
- Помогите другому, как самому себе, и вам будет с ним легче общаться.
- Люди делают или не делают что-либо в основном для повышения своей самооценки.

Глава 3

Как инвестировать в скрытые ресурсы

Каждого человека можно назвать миллионером в межличностных отношениях. Трагедия состоит в том, что многие не делятся своим богатством или же выдают его скупыми порциями, а то и хуже – даже не осознают, что обладают им.

Во время Второй мировой войны, когда мяса было мало, мясники считались самыми уважаемыми людьми в обществе.

Между тем и сегодня люди, с которыми вы общаетесь в повседневной жизни, умирают от жажды быть признанными, замеченными, в то время как вы бы могли с легкостью утолить это желание. Одна из универсальных потребностей человека – стремление чувствовать свою важность, обладать личностной ценностью и быть востребованным другими, то есть иметь значение для общества.

В вашей власти повысить чувство индивидуальной значимости тех, кто находится рядом с вами. В ваших силах сделать другого человека немного лучше. В вашей власти заставить его почувствовать, что его ценят и принимают как личность.

Короче говоря, у вас есть те самые ресурсы, при помощи которых вы можете удовлетворить потребности других и дать им чувство собственной значимости.

Попробуйте поделиться своим богатством

Самый быстрый способ улучшить отношения с окружающими – начать делиться с ними тем богатством, которое вы носите в себе. Не будьте жадиной. Не выдавайте похвалу скромными порциями. Не играйте в слугу и хозяина. Раздача вашего богатства другим не обеднит вас – она не будет стоить вам ничего, так что не бойтесь, что ваши запасы когда-нибудь исчерпаются. Не пытайтесь раздавать похвалы в обмен на что-либо и не торгуйтесь. Не пытайтесь подкупать людей и заставлять их давать вам то, что вам нужно. Делитесь своим богатством со всеми подряд, без разбору.

Если вы будете так поступать, вам не нужно будет беспокоиться о том, получите ли вы что-то взамен от других. Однако когда вы пустите хлеба плыть по реке, да простит мне читатель эту библейскую метафору, они гарантированно будут возвращаться к вам сторицей.

Каждый жаждет признания

Не впадайте в распространенное заблуждение – не думайте, что успешным и известным людям не нужно чувство собственной значимости.

Учтивость, вежливость, то, что мы называем «хорошими манерами», призваны удовлетворять универсальную потребность людей чувствовать свою ценность как личности.

Учтивость – способ, при помощи которого мы признаем важность других людей.

Помните ряд статей в газетах, где описывался случай с премьер-министром одного государства, которому была назначена встреча в Вашингтоне с неким представителем правительства США? Приглашенному пришлось самому искать нужный кабинет, затем секретарь кабинета министров попросил его назвать свое имя, после чего посетителя заставили ждать дополнительные пять минут после назначенного времени встречи. Помните, какой скандал вызвал этот инцидент в дипломатических кругах, когда по истечении дополнительных пяти минут премьер-министр тихо встал и вышел, сказав секретарю: «Я встречу с ним потом»?

Настолько ли премьер ценил свое время, что не мог позволить себе подождать лишние пять минут? Возможно, что и нет. Возможно ли, что после многих месяцев усилий, направленных на установление хороших отношений с правительством другой страны, встреча могла сорваться из-за такой мелочи? Очевидно, эксперты подумали именно так, учитывая их попытки уладить конфликт.

Качество, которое объединяет вас с людьми

Все читатели разные. Живут в разных условиях, едят разную еду, одеваются по-разному, интересуются разными темами – они не похожи друг на друга. Но есть одна вещь, которая объединяет всех: всем хочется,

чтобы другие признавали нашу значимость как личности. Нам нужно, чтобы люди дали нам возможность утвердиться в чувстве индивидуальной ценности. Ведь по сути наши чувства к самим себе в значительной степени являются лишь отражением чувств других людей по отношению к нам, независимо от того, действительные ли они или просто кажущиеся. Даже самые сильные духом люди, которые встречаются один на миллион, не смогут долго поддерживать на должном уровне свои самооценку и достоинство, если каждый в их окружении будет относиться к ним как к ничтожеству, не ценить их как личность.

Это объясняет, почему так называемые мелочи, незначительные, на первый взгляд, поступки могут иметь чудовищные последствия в межличностных отношениях.

В конце концов, ну что такое пять минут? На самом деле они тут совсем не важны. Важно, о чем говорили эти дополнительные пять минут ожидания. Официальное лицо иностранного государства заставили ждать сверх положенного, тем самым говоря ему: «Эта встреча не так уж и важна для нас. Мы рассматриваем ее в большей или меньшей степени как проходное дело. Мы не очень-то ценим ваш визит, не придаем ему особой важности».

Вы когда-нибудь слышали, какие причины приводят люди, когда их спрашивают, почему они решили развестись? Некоторые прямо-таки смехотворны.

- «Каждый раз, когда мы идем на прогулку или в ресторан, он постоянно пялится на других женщин».
- «У него просто бзик говорить людям о том, какая я глупая и не умею распоряжаться деньгами».
- «Она специально делает тосты подгоревшими, так как знает, что я не люблю сильно прожаренные хлебцы».
- «Она принципиально сначала кормит кошку, а потом начинает готовить ужин для меня».

Все это как будто бы мелочи. Но когда они повторяются изо дня в день, внутренний голос говорит человеку: «Все это делается, чтобы показать тебе, что ты не слишком важен/важна для меня». Тогда мелочи становятся поистине огромными проблемами.

Помните о том, что достаточно одной лишь маленькой искры, чтобы вызвать взрыв, то есть незначительные поступки, которые вы совершаете, или слова, которые вы говорите, могут вызвать цепную реакцию, которая

закончится ядерным взрывом.

Вы должны «признавать» других людей

В дипломатических отношениях с другими странами правительства часто говорят о «согласии признать их». Признание означает, что одна страна считает правительство другой страны законным и истинным.

Мы можем извлечь хороший урок из этой практики и применять полученные знания при установлении дипломатических отношений с другими людьми. Для того чтобы быть успешными в отношениях с другими, мы также должны признать их полноценными и достойными человеческими личностями.

Дж. С. Стаэле, проанализировав результаты многочисленных исследований, обнаружил, что основными причинами недовольства среди рабочих являются следующие (перечислены в порядке их значимости):

- 1) игнорирование их рекомендаций;
- 2) игнорирование их жалоб и просьб;
- 3) нежелание поощрять их;
- 4) критика сотрудников в присутствии других;
- 5) нежелание интересоваться мнением других сотрудников;
- 6) нежелание информировать сотрудников об их трудовых успехах;
- 7) фаворитизм, благоволение отдельным работникам.

Заметьте, что каждая причина так или иначе относится к нежеланию признавать важность и ценность сотрудников. Не желая хвалить работника за выполнение задания, работодатель как бы говорит: «Ваша работа не так уж и важна для меня». Игнорируя жалобы работников, работодатель как бы заявляет: «Вы настолько ничтожны, что ваши просьбы ничего не изменят». И так далее.

Три способа дать людям возможность почувствовать собственную значимость

1. Думайте, что другие люди тоже важны

Просто убедите себя раз и навсегда, что другие люди так же важны.

Поверьте в это, и ваше мнение передастся другому, даже если вы не будете прилагать для этого никаких усилий. Более того, такой подход устраняет необходимость применения различных уловок и трюков и делает ваши отношения искренними, прозрачными. Вы не поможете человеку ощутить его значимость в вашем присутствии, если в душе будете считать его ничтожеством.

Одна весомая причина считать, почему каждый человек важен

Ранее я упоминал, что Генри Кайзер вывел правило номер один для гармоничного общения с другими людьми: просто признайте, что каждый человек в вашем окружении есть дитя Бога, и это автоматически придаст ему ценности.

Доктор Дж. Б. Райн из Университета Дьюка выразил это же правило более научным языком. Райн и его сотрудники на протяжении более чем двадцати лет проводили научные эксперименты, которые доказали, что в человеке есть что-то сверхфизическое, нематериальное. Другими словами, ученые говорят нам, что человек – нечто большее, чем просто машина из плоти и крови, и он гораздо больше, чем просто животное, живущее в материальном мире.

Райн утверждает, что, когда его выводы будут приняты основной массой людей, они изменят способ отношений между собой и станут гораздо лучше относиться друг к другу. В своей книге «Предел разума» он пишет:

«Очевидно, наше отношение к другим основано на мнении о том, что они из себя представляют, что также можно сказать и о нашем отношении ко всему остальному. Другого разумного объяснения не существует. Наши чувства к другим людям зависят от наших представлений и наших знаний о них. Чем более мы склонны, с одной стороны, видеть в своих близких только лишь детерминированные физические системы – роботов, машин, мозги – тем более бездушно и эгоистично мы позволяем себе обращаться с ними.

С другой стороны, чем более мы ценим их внутренний мир, видя в нем нечто уникальное по своей природе, нечто более оригинальное и креативное, чем всего лишь материальные объекты пространственно-временного континуума, тем более мы заинтересованы в них как в личностях и тем более мы склонны уважать их и признавать их точку зрения и чувства. Наши межличностные отношения повышаются до уровня взаимных интересов, понимания, дружбы».

Люди, которые имеют больше всего влияния на других, как правило, считают, что любой человек имеет значимость.

2. Замечайте других людей

Вот вам еще одно простое, но важное правило.

Вы когда-нибудь обращали внимание, что замечаете только то, что важно для вас? А ведь на самом деле вы не видите и сотой части того, что происходит вокруг. Пятеро разных людей, прогуливаясь по одной и той же улице воскресным днем, вероятно, заметят совершенно разные вещи просто потому, что у них разные интересы. Так, владелец магазина обратит внимание на торговые заведения, мысленно просчитает стоимость аренды помещения каждого. Специалист по дорогам запримет состояние тротуара и запомнит участки, которые требуют ремонта. Его жена будет рассматривать платья, выставленные в витринах магазина. Их восьмилетний сын будет наблюдать за голубями и жалеть, что не прихватил из дома рогатку. И так далее...

Как заставить людей работать усерднее

Подсознательно все знают, что замечают только то, что важно для них. Таким образом, если кто-нибудь замечает нас, тем самым делает нам значимый комплимент, признает нашу значимость и повышает самооценку. Мы становимся дружелюбнее, идем на сотрудничество и на самом деле начинаем работать усерднее.

Психологи исследовательского центра при Университете Мичигана (Анн-Арбор) начали в 1949 году исследование, которое длится и по сей день. Они захотели узнать, что заставляет людей работать интенсивнее и качественнее. Они выяснили, что прораб, который искренне интересуется людьми, работающими под его началом, добивается бóльших производственных результатов, чем руководитель, который играет в босса и силой заставляет подчиненных работать больше.

Журнал «Научный бюллетень», опубликовавший результаты исследования мичиганских ученых, писал: «Усиление давления на рабочих на предприятиях действует только до определенного уровня. Однако наилучшие результаты достигаются тогда, когда внутренняя мотивация рабочего поддерживается через предоставление ему возможности для самовыражения, самоопределения и через повышение чувства собственной значимости. Человек работает лучше, если к нему относиться как к

личности, предоставить ему некоторую свободу в выполнении его работы и позволить ему самому принимать решения».

Как удержать людей на месте

Во время Второй мировой войны текучесть рабочей силы на заводе компании «Harwood Manufacturing Corporation» в Марионе (штат Вирджиния) достигла необычайно высоких значений. Чтобы решить эту проблему, президент корпорации обратился за помощью к психологу. Психолог, мудрый специалист, разбирающийся в тонкостях человеческой природы, разработал и внедрил программу, призванную уделять больше внимания новым работникам, чтобы они чувствовали, что их ценность признается компанией.

Сначала с новыми работниками беседовал сотрудник отдела кадров, который рассказывал им о производстве в целом и о том, какую нишу они будут занимать в общем процессе. Затем их передавали советнику, который вел себя с новичками по-приятельски, как старый знакомый. Он объяснял каждому суть его работы, знакомил с коллегами и азами поведения в компании. После внедрения этой программы текучесть рабочей силы упала почти до нуля.

Секрет, который поможет вам установить контакт с детьми

Маленькие дети просто жаждут внимания. «Мама, посмотри на меня!» или «Папа, вот как я умею!» – эти фразы знакомы всем родителям. Маленький Джонни не просто хочет поплавать в бассейне. Он хочет, чтобы его отец увидел, как тот плавает. Это прямые просьбы.

Однако чаще всего дети просят уделить им внимание более тонкими способами. Маленькая Сюзи вдруг осознает, что есть один верный способ заставить мать поговорить с ней – отказаться есть. А если родители Джонни, несмотря на все усилия, откажутся смотреть на него, он может пойти на ненужные крайности: например, разбить торшер в их спальне или вывернуть руку сестре.

Как излечить детей от непослушания

Доктор Рут Барби, известный эксперт по семейным отношениям, сказала мне, что около 90 % случаев так называемого непослушания у маленьких детей вызваны желанием быть замеченными, когда они не могут привлечь внимание родителей каким-либо другим образом. По ее словам, и непослушание, и так называемые плохие привычки типа сосания пальца и энуреза можно устранить быстро и просто, всего лишь уделяя детям больше времени и заботы.

Криминалисты говорят, что большинство преступлений, особенно сенсационных, совершаются людьми, которым не удалось удовлетворить свою потребность быть замеченными. Отчаявшись, преступник выходит на улицу и выкидывает что-нибудь невообразимое, о чем будут писать все газеты, после чего он скажет себе: «Ну теперь-то, я полагаю, мир содрогнется и заметит меня».

На что больше всего жалуются большинство жен и мужей

То и дело проводятся разные опросы для выяснения наиболее распространенных претензий, которые предъявляют супруги друг другу. Обвинение типа «Он/она меня не замечает», выраженное в той или иной форме, неизменно выходит на первое место. Многие мужчины не могут понять, почему их жены обижаются, если они пропускают из виду новую шляпку на голове супруги или оставляют без комментариев новую прическу. Однако для женщины неспособность мужчины заметить новую шляпку означает, что тот не смотрит на нее, что она ему больше не интересна. Это, в свою очередь, означает, что он больше не считает ее достаточно важной, чтобы акцентировать внимание на изменениях в ее внешности.

Как заставить клиентов любить вас

Одна из наиболее успешных продавщиц отдела женской одежды, которую я знал лично, никогда не задавала покупательницам вопрос «Какой у вас размер?». Она смотрела на клиентку и говорила: «Должно быть, у вас 14-й размер». Покупательницы приходили в восторг, потому что на них обращали внимание. Если клиентка была дамой объемной, продавщица всегда предлагала ей платье на два размера меньше. Когда же дама говорила: «Нет, я ношу 46-й», продавщица с удивлением восклицала: «Вот никогда бы не подумала». Здесь мы видим использование того же самого правила наоборот. Продавщица не замечала того, что могло бы приуменьшить чувство собственной значимости клиенток.

Направьте луч внимания на каждого

Когда вы имеете дело с группой, старайтесь уделить внимание каждому ее члену, насколько это будет возможно. Если вы имеете дело с мужчиной в сопровождении супруги, уделите некоторое внимание его жене. Но не перестарайтесь и не засыпайте ее комплиментами, так как из-за этого мужчина может почувствовать себя лишним. Просто покажите, что вы осознаете ее присутствие, и тогда она даже поможет вам продать ваши

идеи своему мужу.

Если вы имеете дело с делегацией или другой группой лиц, помните, по крайней мере, о необходимости признать и заметить присутствие каждого. Смотрите на них, пока они говорят и когда говорите вы. Повторюсь: не перегибайте палку. Если вы перестараетесь, то снизите важность лидера группы. Потешьте его эго, дав ему понять, что вы принимаете его как лидера. Но скорее всего вам понадобится поддержка большинства группы, а не только лидера. Просто удивительно, как мало внимания нужно уделить каждой личности, чтобы она почувствовала собственную важность.

3. Не помыкайте людьми

Третье основное правило, которое позволяет другим людям узнать, что вы признаете их значимость, требует осторожности. Поскольку вы испытываете такую же потребность ощущать собственную ценность, вы должны следить за тем, чтобы не использовать это знание о человеческой природе себе во вред.

Основной постулат о сути человеческой природы прост: «Каждый хочет чувствовать собственную значимость и знать, что другие признают важность его индивидуальности». Когда мы общаемся с другими, всегда испытываем соблазн повысить свою значимость в глазах другого. Сознательно или неосознанно, мы стремимся произвести хорошее впечатление. Если кто-то рассказывает нам о каком-то грандиозном деянии, которое он совершил, нам тотчас хочется вспомнить какой-нибудь случай из своей жизни, который бы превосходил опыт собеседника. Если кто-то делится интересной историей, мы стремимся вспомнить что-нибудь более занимательное. Часто мы так сильно стараемся впечатлить других людей собственной значимостью, что принижаем их, чтобы самим казаться веселее. «Мой папа может побить твоего», – говорит маленький Джимми Смит. И отец Джимми, скорее всего, совершит ту же ошибку, но используя другие слова, при разговоре с соседом по улице.

Есть одно простое правило, которое поможет вам преодолеть эту нездоровую тенденцию. Просто помните этот проверенный и доказанный факт: вам хочется произвести хорошее впечатление на своего собеседника, но наиболее эффективный и давно открытый способ показаться привлекательным для другого – дать ему понять, что вы впечатлены его рассказом.

Дайте вашему знакомому понять, что он произвел на вас впечатление, и он будет считать вас одним из умнейших людей с наиболее яркой индивидуальностью, которого он когда-либо встречал. Но если вы попытаетесь принизить его достижения, говоря «Ну да!» или «Да разве можно в это поверить?», он будет твердо убежден, что вы дурак, который не видит дальше собственного носа.

Молодой Джо Доакс встречается с двумя девушками. Одна из них сидит напротив него и с интересом слушает, как тот рассказывает о своей работе, своих амбициях, о том, что он сделал и что хочет сделать. Она сидит с открытым ртом и повторяет: «Как чудесно!» или «Как же тебе удалось это сделать?». Вторая девушка повторяет: «Да не так уж и здорово. Я бы могла сделать многое и лучше».

Какая из девушек произведет на молодого человека наибольшее впечатление? Какую он сочтет более умной?

Дать другому человеку почувствовать свою важность – дать ему понять, что вы впечатлились его рассказом, – не означает, что вы при этом сдаете свои позиции. Это также не означает, что вам следует лебезить перед собеседником или быть услужливым. Вы просто должны относиться к нему с уважением, дать ему возможность почувствовать, что он принадлежит к достойным людям.

Как узнать, когда нужно поправить собеседника

Часто мы вступаем в конфликт или спорим с другим человеком не для того, чтобы решить какую-либо фактическую проблему, а только для того, чтобы повысить чувство собственной значимости за счет другого.

Полезно спрашивать себя, прежде чем вступить в спор: «Насколько важно, ошибается этот человек или он прав?»

Если кто-то говорит, что пистолет не заряжен, а вы уверены в обратном, поправьте его.

Если кто-то утверждает, что в бутылке лак для ногтей, а вы знаете, что в ней нитроглицерин, не молчите.

Но если некто доказывает, что до солнца 83 млн миль, какая разница, верно это или нет, если только вы не астроном или не математик и фактическая величина внесет ошибку в ваши расчеты.

Не старайтесь выиграть все маленькие битвы. Не так давно я ужинал с владельцем небольшого ресторана и с одним выдающимся бухгалтером. Ресторатор сказал: «Я не стремлюсь зарабатывать много денег, потому что если получаю 100 тыс. долларов прибыли, то должен выплатить 90 % налогов. Правительство отберет у меня почти все, оставив только 10 тыс. А

если заработать всего 30 тыс. долларов, то половина останется у меня».

Я посмотрел на бухгалтера. Он и глазом не моргнул. После я спросил его: «Почему вы ничего не сказали ему?» «Меня удивляет, что мне приходится объяснять это вам, Лэс, – ответил тот. – Я не поправил его просто потому, что в этом не было никакого смысла, а мое мнение только принизило бы вашего знакомого. Какая разница, прав он или нет. Он хочет верить в то, что говорит. Если бы он зарабатывал 100 тыс. долларов в год и попросил бы меня подготовить отчет для возврата подоходного налога, я бы вступил с ним в спор, но поскольку он не зарабатывает этой суммы и его мнение ничего не решает, разве только тешит его самолюбие, зачем заморачиваться на этот счет?»

Резюме

- Не скупитесь на похвалу, которая призвана усилить чувство собственной значимости у других людей.
- Не игнорируйте элементарные правила вежливости – приходите на встречу вовремя. Соблюдая эти правила, мы признаем важность других людей. К сожалению, мы проявляем больше вежливости с незнакомцами, чем со своими домочадцами. Старайтесь относиться к своей семье и друзьям с такой же учтивостью, как и к посторонним людям.
- Напоминайте себе, что другие люди действительно важны и ценны, и ваше отношение к другой личности передастся собеседнику.
- Начиная с сегодняшнего дня больше замечайте других людей. Обратите внимание на мужчину или ребенка, и вы повысите их чувство собственной значимости.
- Не играйте в господина с другими людьми и не пытайтесь повысить собственную самооценку, принижая достоинства других людей.

Часть 2

Как контролировать поведение и настроение других людей

Глава 4

Как выработать у себя нужный настрой и поведение, которые вы хотите видеть у других

Помните гипнотизера по имени Свенгали,^[4] который умел контролировать действия и поведение других людей при помощи волшебной силы?

Вы удивитесь, но каждый из нас в некотором роде является таким вот Свенгали. Не то чтобы мы все владели гипнозом, но каждый из нас уже оказывает воздействие на других, управляет их поведением и настроением. Проблема состоит в том, что мы не осознаем этот факт и часто используем эту силу себе во вред.

Некоторые будут отрицать, что их действиями управляют другие. Но когда вы поймете закон психологии, о котором я собираюсь рассказать в этой главе, то согласитесь, что у нас на самом деле нет выбора. Каждый из нас постоянно влияет на других и управляет поступками людей, с которыми входит в контакт в своей повседневной жизни. Вопрос в том, для чего использовать эту свою способность – для добрых или для злых дел, себе на благо или во вред.

В 95 % случаев, когда с вами обращались невежливо, грубо, игнорировали вас, когда кто-то вел себя с вами неадекватно, это происходило только потому, что вы сами буквально попросили об этом. Вы управляли действиями другого лица и на самом деле заставили его вести себя с вами невежливо.

Есть психологический закон, который заставляет людей реагировать на отношение и действия, которые исходят от другого человека, тем же самым способом. Ничего мистического в этом нет, за исключением того, что вы получаете удивительные результаты, когда начинаете применять этот закон на практике. И это вполне резонно. Каждый хочет вести себя достойно. Каждый старается не ударить лицом в грязь. Мы разыгрываем свои роли в соответствии с антуражем и декорациями, которые мы сами же предварительно и устанавливаем на сцене жизни. Каждый из нас подсознательно стремится оправдать надежды окружающих или же загладить свою вину перед ними за какую-либо ошибку.

Если вы заранее решили, что вам будет тяжело общаться с каким-либо человеком, то автоматически выберете более или менее враждебный подход к нему, так сказать, внутренне сожмете кулаки, готовясь к предстоящей схватке. Ожидая конфликта, вы мысленно создаете соответствующий антураж, в котором скоро должен появиться ваш персонаж. Он и подстраивается к случаю. Он играет роль, которую вы ему назначили, и вы убеждаетесь, что он и в самом деле трудный клиент, даже не осознавая, что он стал злодеем в ваших глазах из-за ваших собственных действий и настроения.

Общаясь с другими людьми, мы видим, как наши эмоции и настроения отражаются, возвращаются к нам в их поведении и поступках.

Почти как в зеркале. Когда вы улыбаетесь, человек в зеркале тоже улыбается, кричите – он тоже кричит на вас. Немногие осознают, насколько важен этот закон психологии. Это не пустой разговор о том, как следует поступать людям. Действие закона можно проверить в ходе психологических экспериментов – без эмоций, хладнокровно, как и любой другой закон природы.

Когда на вас кричат, вы кричите в ответ

Центр исследования проблем речи колледжа Кенъон совместно с ВМФ США доказали, что, когда на человека кричат, он просто не может не закричать в ответ, даже если он не видит того, с кем разговаривает.

Ученые провели ряд исследований с использованием телефонов и интеркомов с целью определить оптимальную степень громкости произнесения команд и инструкций. Говорящий задавал по телефону простые вопросы на разных тонах, и каждый раз отвечающий давал ответы с той же громкостью. Если вопрос задавался тихим голосом, ответ также произносился тихо. Когда же вопрос выкрикивался, то и ответ следовал в виде крика.

Ошеломляющий факт, открывшийся в ходе экспериментов, состоял в том, что люди, принимающие звонок, просто не могли не реагировать на уровень тона голоса спрашивающего. Как бы они ни старались, тон разговора повышался или понижался строго в соответствии с громкостью голоса человека, который задавал вопросы.

Как контролировать гнев других

Вы можете использовать результаты этого научного открытия, чтобы успокоить другого человека, если начнете делать это вовремя. Техника основана на двух хорошо известных фактах психологии. Один взят из эксперимента, который мы только что описали: вы контролируете тон голоса собеседника при помощи контроля своего голоса. Второе: процесс работает в обоих направлениях, но одно можно сказать точно: чем громче вы говорите, тем больше распалаетесь. Психологические эксперименты доказали, что если сохранять тон голоса низким, то человек не сможет рассердиться. Психологи приняли старое библейское выражение за научную истину: «Кроткий ответ отвращает гнев».

Зная эти два факта, вы можете контролировать эмоции других людей очень легко. Когда вы чувствуете, что готовы взорваться – в той самой напряженной ситуации, когда все готово выйти из-под контроля в любую минуту, намеренно понизьте тон голоса, говорите тихо. Это буквально заставит других также понизить тон голоса. И ваш собеседник просто не сможет раскипятиться и выплеснуть эмоции, пока общается на низких частотах. Если вы позволите вашему собеседнику рассердиться, эта техника не сработает, но вы можете отвести гнев в сторону до того, как ваш визави придет в ярость.

Энтузиазм заразителен

Хотите ли вы, чтобы другие разделяли ваш энтузиазм, ваши идеи, восторгались товарами, которые вы продаете, и одобряли ваши планы?

Войдите в то состояние и выработайте у себя такое поведение, которого вы ожидаете от окружающих.

Энтузиазм еще более заразителен, чем корь. Равно как и отсутствие интереса и безынициативность. Вы когда-нибудь видели в магазине продавца, лениво развалившегося за стойкой с выражением скуки и безразличия на лице? Вы наверняка когда-нибудь интересовались у него какой-либо вещью и получали стандартный ответ: «Понятия не имею», который подразумевал вполне логичное продолжение: «И более того – мне фиолетово».

Вполне вероятно, что вам ничего не приглянулось в магазине, где работал такой продавец, и вы ушли из отдела с пустыми руками, не задумываясь, почему так получилось. Проанализируйте один из таких случаев и поймете, что именно продавец отбил у вас всякий интерес к покупкам и передал свое настроение, заразил скукой и безразличием. Вы, вероятно, подумали: «Ну, если уж человек, который продает такие товары, не в восторге от них, то они не стоят моего внимания».

Как «убить» все продажи

Недавно я зашел в отдел спортивных товаров большого универмага с намерением купить удочку и катушку для спиннинга. Я вообще-то не рыбак, но, прочитав несколько статей о ловле рыбы на спиннинг и услышав несколько восторженных комментариев от своих знакомых, заинтересовался этой темой. Впрочем, мой интерес был тотчас же уничтожен отсутствием интереса, который мне продемонстрировал продавец.

– Все это оснащение для спиннинга действительно подходит для рыбной ловли? – спросил я.

– Ну вроде того, – ответил продавец. – У каждого свое мнение на этот счет.

– А вам они нравятся?

– Да я ничего о них не знаю.

– А они пользуются спросом?

– Некоторые покупают их. Я точно не знаю. Я так понимаю, что для новичка они в самый раз, так как у них не бывает захлеста и леска не запутывается.

В результате я ушел из отдела, так ничего и не купив. Я сказал себе: «Похоже, со спиннингами что-то не так. Иначе продавец попытался бы мне продать хотя бы один набор».

Через несколько недель я поехал во Флориду, где мне выпала возможность немного порыбачить. Я зашел в небольшой магазинчик и попросил продать мне катушку.

– Вам, вероятно, нужно снаряжение для ловли на спиннинг? – спросил старик за стойкой.

– Ну, я не знаю, – ответил я. – Спиннинг – это же для новичков. Разве нет?

Он посмотрел на меня и спросил таким тоном, как будто был до смерти удивлен:

– Сэр, а вам не нравится ловить на спиннинг?

– Признаться, я еще ни разу не пробовал, – ответил я.

– Если человек не любит ловить на спиннинг, у него, должно быть, труха в голове, – сказал старик.

Возможно, этот старый рыбак не получил бы медаль за искусство дипломатии, но его искренний и явный энтузиазм по отношению к ловле на спиннинг полностью сгладил грубость его слов. Он, так сказать, сначала настолько сильно «продал» себя мне, что продал мне товар. Так что я просто рассмеялся и сказал:

– Ну ладно. Пробейте мне этот набор для ловли на спиннинг.

Данный случай выводит нас на второй этап контроля поведения и настроения других людей. Вы никогда не продадите ничего никому, пока сами не захотите купить предлагаемый вами товар. Когда же вы купите его и другие узнают об этом, то и они захотят иметь что-то подобное. Сделайте еще один шаг вперед и продайте себе самому идею, что клиент обязательно купит ваш товар, и тогда он просто не сможет не купить то, что вы продаете ему.

Лучшее подтверждение того, что вы можете контролировать энтузиазм других людей, я почерпнул из книги Фрэнка Беттгера «Как я спас самого себя от краха и пришел к успеху в продажах». Беттгер был полным неудачником до 29 лет. Он чуть не умер с голода, когда впервые попытался самостоятельно заняться живыми продажами. Затем он намеренно стал развивать у себя энтузиазм в том деле, которым занимался. Он перестал пытаться пробудить в других интерес к продукту, который продавал, при помощи лобовых атак. Вместо этого он приложил все усилия, чтобы стать энтузиастом своего продукта. И как только он полюбил его, он обнаружил, что и другим становится интересно и они с удовольствием совершают покупки. Он продолжил в том же духе и стал одним из наиболее успешных продавцов в стране.

Уверенность порождает уверенность: как извлечь из этого наибольшую пользу

Точно так же, как вы заражаете других людей своим энтузиазмом, загораясь интересом к продаваемому товару, вы сможете передать свою уверенность окружающим, заставить их поверить в вас и принять ваше предложение, просто действуя и держась уверенно.

Грустный, но верный факт – многие люди с посредственными способностями добиваются большего, чем талантливые, просто потому, что знают, как держаться

уверенно.

История Хилтона

В ранние годы у Конрада Хилтона было больше уверенности, чем денег. По сути дела, из всех необходимых ресурсов он обладал всего лишь репутацией человека, который держит свое слово и умеет вселять в других уверенность. Какие бы препятствия ни встречались на его пути, Хилтон вел себя всегда так, как будто он просто не мог потерпеть поражение, и это волшебным образом передавалось остальным. Настоящий отель первого класса, появившийся в собственности у Хилтона, начал разрабатываться при капитале менее 50 тыс. долларов его собственных вложений. Когда мать будущего владельца сети гостиниц спросила, где он возьмет деньги на строительство большого отеля, он ответил: «Отсюда» и постучал по голове.

Исчерпав все возможные источники, Хилтон собрал около полумиллиона долларов. Но когда архитекторы подали ему смету будущего отеля, оказалось, что строительство обойдется по крайней мере в миллион долларов. Хилтон без колебаний сказал:

– Начинайте проектирование.

Хилтон приступил к строительству, не имея ни малейшего понятия, откуда он возьмет недостающие деньги. Однако поскольку он не только постоянно говорил о том, что построит отель на миллион долларов, но и действовал так, как будто так оно и будет, другие люди вскоре тоже преисполнились такой же уверенности и вкладывали свои сбережения в строительство, спокойно говоря: «У Конни все получится».

Генри Форд финансировал свою компанию в первые дни, большей частью используя тот же метод. Он старался держать как можно больше живых денег на руках. Когда инвесторы и кредиторы заходили в его офис, он так или иначе давал им возможность проверить запасы наличности, имевшиеся у него на данный момент. Он не говорил им, что практически все его средства были собраны здесь, в кабинете. Форда припирали к стенке не один раз, но, действуя так, как будто он не мог потерпеть крах и словно его обязательно ждал впереди успех, он неизменно заражал других своей уверенностью.

Джон Д. Рокфеллер применял такой же подход. Когда к нему заходил кредитор и намекал, что ему бы хотелось видеть свой счет оплаченным, Рокфеллер тотчас вынимал из кармана чековую книжку, помахивал ею: «Вам заплатить наличными или акциями “Standard Oil”?» Он держался так спокойно и уверенно, что почти все решали оставить свои акции в его

компании, и никто не пожалел об этом впоследствии.

Деньги в банке для продавцов

Боб Уитни, президент Национальной службы сбыта, Нью-Йорк, недавно сказал мне: «Лэс, уверенность для продавца – все равно что деньги в банке. Действуй уверенно. Выгляди уверенно. И начнешь чувствовать себя уверенно. Но что важнее всего – твои потенциальные покупатели начнут видеть в тебе уверенного человека и будут верить тебе. Я встречал много посредственных продавцов, которые демонстрировали высокие показатели по продажам, потому что знали, как вести себя с покупателями – говорить с ними уверенно. И я видел людей, которые вроде бы знали теорию успешных продаж, но терпели неудачу, потому что у них не было таланта демонстрировать уверенную манеру поведения».

Как придать магнетизма собственной личности

Боб Бэйл, основатель известного Института личности, говорит, что то самое чувство уверенности и освоение соответствующей манеры поведения – одно из наиболее важных изменений, которое вы можете произвести в себе, чтобы стать более интересной, динамичной личностью:

«Никто не любит нерешительных, колеблющихся людей, которые словно бы и сами не знают, чего они конкретно хотят и о чем говорят».

«Нам инстинктивно начинает нравиться человек, который знает, чего хочет, и ведет себя так, как будто он точно получит это. Люди не любят неудачников и сомневающихся. Если вы хотите, чтобы люди вас любили, дайте им понять, что вы собираетесь воплотить все свои планы и желания в жизнь. Держите голову прямо. Смотрите людям в глаза. Ходите так, как будто вы точно знаете, куда идете, и точно придете к цели. Я видел, как у мужчин и женщин полностью меняется личность, когда они намеренно и постоянно тренируют у себя уверенную манеру поведения».

Помните вот о чем: Если вы верите в себя и ведете себя так, как будто вы верите в себя, другие так же поверят в вас.

Мелочи, которые выдают вас

Вы не можете заглянуть в голову к человеку и посмотреть, сколько у него уверенности. Однако уверенность проявляется в различных незначительных признаках. И хотя мы никогда не анализируем, почему доверяем какому-либо человеку, подсознательно мы судим о других по этим незначительным сигналам или ключам.

1. Следите за походкой

Наши действия выражают наше психологическое состояние. Если вы видите человека, идущего по улице с опущенными плечами и согнутой спиной, вы можете сказать, что груз его забот настолько велик, что он едва может выносить его тяжесть. Возможно, так оно и есть, только груз этот представляет собой смесь уныния и отчаяния. Когда что-то довлеет над душой человека, это неизменно влияет на его тело. Оно сгибается.

Посмотрите на человека, который ходит, опустив голову и направив взгляд вниз, и вы тотчас же узнаете в нем неисправимого пессимиста.

Робкий человек ходит неуверенными, мелкими шажками, как будто боится ступить всей подошвой.

Человек, преисполненный чувства уверенности, шагает смело. Его плечи отведены назад, его взгляд направлен вперед, к цели, которой он собирается достигнуть.

2. Вялое рукопожатие

Работая в журнале «Your Life», Джон Д. Мерфи как-то написал статью под названием «Твое вялое рукопожатие». Он утверждает, что манера рукопожатия рассказывает другому человеку о том, как вы относитесь к себе. Вялое, безвольное рукопожатие выдает неуверенного в себе человека. Если он пытается вести себя нагло и агрессивно, как делают многие неуверенные в себе люди, то вы тотчас поймете, что он блефует. Твердое, но не сильно болезненное рукопожатие с небольшим сжатием ладони как бы говорит другому: «Я живой. Я твердо стою на ногах и у меня все под контролем». Такое пожатие говорит об уверенности в себе.

3. Тон голоса

На самом деле мы выражаем себя голосом больше, чем каким-либо другим способом. Голосовая коммуникация – наиболее высокоразвитый способ общения между людьми, однако посредством речи вы сообщаете другим нечто большее, чем просто ваши мысли. Ваш голос также говорит окружающим, что вы чувствуете по отношению к самому себе. Начните прислушиваться к своему голосу. Что он выражает: безнадежность или

смелость? Не развили ли вы у себя привычку постоянно ныть и жаловаться, сами не сознавая того? Уверенно вы говорите или мямлите?

Как применять на практике единственный способ заставить людей чувствовать себя лучше

Многие люди пытаются заставить других изменить поведение, прибегая к ругани, угрозам, пытаясь пристыдить или давая советы. Проблема состоит в том, что эти методы не работают. Чаще всего от них все становится только хуже. Согласно основному закону человеческой природы, люди склонны оправдывать ожидания других и действуют в соответствии с ролью, которую им назначили, поэтому порицаемый индивид будет поступать согласно вашим прогнозам, чтобы воплотить в жизнь ваши представления о нем. Ваше неодобрение только убедит его в том, что вы не слишком высокого мнения о нем. Уинстон Черчилль, слывший настоящим профессионалом в общении с другими людьми, как-то сказал: «Я обнаружил, что наилучший способ заставить человека приобрести какое-либо положительное качество – вложить это качество в него».

Дайте другому человеку почувствовать вашу уверенность в том, что ему можно доверять, и он докажет свою надежность.

В маленьком городке Сансет, штат Луизиана, живет банкир Роберт Дж. Кастил, который занимает пост главы Совета попечителей и банкиров. Он выдал сотни ссуд людям без всяких залогов и поручителей. Он одалживал деньги даже выпускникам средней школы, несовершеннолетним, не требуя при этом подписей родителей. Более чем 300 человек, которые не имели собственных средств, смогли окончить колледж благодаря ему.

Из более чем полумиллиона долларов, выданных таким образом в течение последних 15 лет, банк не потерял ни цента. Волшебство состояло в том, что заемщикам давали понять, что им выдаются деньги по одной только причине: банк ожидает от них возврата ссуды и верит, что они ее вернут. В 1945 году банк выдал кредит размером в 2 тыс. долларов безработному, который не имел никаких средств и даже не обладал домом, где могла бы жить его семья. Заемщик выплатил все до единого пенни в течение четырех лет.

Сыворотка правды, которая действительно работает

Один полицейский сказал мне недавно, что наилучший способ заставить людей выдавать информацию, открытый им за время работы в правоохранительных органах, состоит в следующем. Он просто говорил задержанному: «Люди сказали мне, что у тебя репутация крутого парня и что тебе довелось побывать во многих передрягах, однако ты никогда не будешь лгать. Мне сказали, что все рассказанное тобою будет правдой до последнего слова, и вот почему я сейчас здесь».

Приписывая добродетель хулигану, называя его честным человеком, этот полицейский в самом деле заставлял людей говорить правду.

Во время Первой мировой войны Герберт Гувер занимал пост главы комиссии по контролю за ценами, и до него дошел слух, что некий торговец со Среднего Запада открыто и нагло нарушал законодательство по ограничению цен. Он выслал торговцу телеграмму со следующим текстом: «Вы назначаетесь на пост председателя комитета по контролю за соблюдением законодательства в области торговли в вашем городе». В телеграмме также говорилось, что правительство будет очень признательно бизнесмену, если он проконтролирует других торговцев. Телеграмма оказала магическое действие. С этого времени торговец не только сам строго соблюдал законодательство, но и тратил много времени и усилий, уговаривая других вести дела в соответствии с предписанием правительства. Гувер применил ту уловку, которой часто пользуются школьные учителя – выбирают самого хулиганистого ученика в классе и говорят ему: «Джимми, я ненадолго отлучусь и хочу попросить тебя проследить за порядком в классе, пока я не вернусь».

Философ XIX века Р. У. Эмерсон сказал: «Доверяйте людям, и они будут преданы вам».

Попробуйте поступать подобным образом. Вы вскоре поймете, что это не просто банальные слова – это действительно работает.

Для разных людей мы разные. Ни один мужчина, женщина или ребенок не могут быть абсолютно плохими или абсолютно хорошими. У каждой личности есть разные стороны. Почти всегда те качества, которые мы демонстрируем сегодня, были когда-то заложены в нас и культивировались другими. Не принесет результатов подход, при котором вы заранее судите человека, навешиваете на него ярлык просто потому, что кто-то из ваших знакомых имел опыт общения с ним. Придерживаясь здравого смысла и знаний психологии, вы всегда сможете найти в любой

личности что-нибудь доброе. В всяком случае, стоит попробовать.

Резюме

- Независимо от того, осознаете вы это или нет, вы контролируете действия и настроение других людей при помощи своего поведения и эмоционального настроения.

- Ваше отношение к кому-либо возвращается к вам от этого человека.

- Если вы будете вести себя враждебно, ваша враждебность вернется к вам обратно. Кричите на собеседника, и он почти всегда будет вынужден кричать в ответ. Действуйте спокойно, без эмоций, и вы избежите гнева, прежде чем он проявится.

- Действуйте с энтузиазмом, и вы заразите энтузиазмом других.

- Действуйте уверенно, и другой человек будет доверять вам.

- Начните уже сегодня сознательно культивировать у себя восторженное отношение к жизни. Воспользуйтесь советом Фрэнка Беттгера и действуйте так, как будто вы полны энтузиазма. Скоро вы почувствуете, как в груди у вас рождается восторг.

- Прямо сейчас начните сознательно культивировать уверенную манеру поведения. Не бормочите при разговоре, как будто боитесь выразить свои мысли. Говорите громко и уверенно. Следи за своей осанкой. Согнутая фигура означает, что вы считаете бремя жизни слишком тяжелой ношей для вас. Опущенная голова означает, что вы побеждены, раздавлены грузом обстоятельств. Поднимите голову вверх. Распрямите плечи. Ходите уверенным шагом, как будто идете куда-то, чтобы сделать нечто важное.

Глава 5

Как производить благоприятное первое впечатление на людей

Профессиональный музыкант, прослушав одну только первую ноту какого-нибудь музыкального произведения, может сказать, в какой тональности написана композиция. Чаще всего произведение начинается с той ноты, которая определяет основную тональность. Если пьеса или песня написаны в си-миноре, то первым основным аккордом будет си-минор. Вы также обнаружите, что большинство музыкальных композиций заканчиваются на той же ноте, с которой начинается основная тональность.

Какое отношение это имеет к межличностным отношениям? Очень большое.

То, какой подход мы избираем при общении, наши первые слова и действия всегда задают основную тональность разговора. Если вы будете дурачиться с человеком во время интервью или разговора, то будет сложно перевести беседу в другое русло. Собеседник просто не воспримет вас всерьез.

Каждый человек в мире буквально ждет, чтобы вы сказали ему, что именно ему нужно делать.

Вы можете контролировать действия и настроение других людей до известных пределов, если будете помнить, что начинать разговор нужно с той же тональности, на которой вы хотите его закончить. Если вы хотите, чтобы вас восприняли всерьез, пусть в первых словах будут звучать нужные ноты. Если вы хотите провести беседу в неформальном ключе, начинайте ее с неформального тона.

Помните, что другой человек будет стараться «оправдать ваши ожидания». Он будет играть свою роль так, как вы этого захотите. Если вы не хотите занимать защитную позицию на протяжении всей беседы, не начинайте разговор с извинений. Продавец, который ходит по квартирам, обычно говорит домохозяйке: «Простите за беспокойство, мадам» или «Я не займу у вас много времени». Сам того не осознавая, он управляет настроением клиентов. Он создает такую атмосферу, в которой хозяйка может играть только роль женщины, у которой отнимают время.

Известный нам персонаж Каспар Милкитоаст как-то отправился в роскошный ресторан и виноватым тоном сказал главному официанту: «Я извиняюсь, но я не резервировал столик. Я полагаю, что мне нельзя, наверное, будет сесть рядом со сценой?» Не осознавая того, он дает официанту возможность поступать соответствующим образом. «Вы, конечно, не можете надеяться на столик перед сценой, раз уж вы не потрудились забронировать место загодя», – сказал официант и посадил Каспара в самый дальний угол.

Вы, наверное, не раз слышали по телевидению или в фильмах слова: «Свет. Камера. Мотор!» После того как произносится эта команда, начинается съемка. Камера начинает работать, актеры – играть. Однако они не просто делают то, что им хочется. Они разыгрывают роли, на которые были назначены. Они действуют согласно предварительному настрою. И та сцена, которую они разыгрывают, подходит под расставленные декорации.

Осознаете вы это или нет, но каждый раз, когда вы беседуете с другим человеком, вы устанавливаете точно такие же «декорации». Если вы создадите антураж для комедии, то не стоит ожидать от человека того, что он будет разыгрывать перед вами драму. Если вы устраиваете обстановку, подходящую для трагедии, то не думайте, что ваш визави будет смеяться.

Помните, что ваши первые слова, действия и отношение неизменно задают основную тональность беседы. Вы когда-нибудь слышали, как кто-нибудь говорит: «Мы, похоже, просто не сошлись характерами. Мы как-то начали с не с того, с чего нужно было начинать»? «Разговор не клеился», – говорим мы о встрече, которая прошла не так, как нам хотелось бы. Почти всегда такое происходит потому, что мы задаем неправильную тональность. Если открывающий произведение аккорд звучит в миноре, не стоит удивляться, что остальная пьеса будет грустной.

Определитесь с тем, что вы хотите, и задайте нужную тональность

Доктор Рут Барби, директор Института семейных отношений, Атланта, штат Джорджия, помогла многим парам устранить межличностные противоречия и обрести гармонию и счастье. Однако наибольшая трудность, по ее словам, заключалась в том, чтобы создать у супругов одинаковый настрой во время примирения в офисе.

– Я к нему вернусь, если он докажет искренность своих намерений, – говорит жена.

– Я буду рад принять ее обратно, только если она первой сделает шаг

навстречу, – говорит муж.

«Бесполезно пытаться помирить супругов, если они придерживаются такого настроения, – говорит доктор Барби. – Либо он, либо она будут не попадать в тональность и проявлять враждебность, а встреча закончится очередным спором. Однако если муж или жена, а лучше всего оба супруга, начнут разговор с фразы «Я хочу, чтобы ты вернулась/вернулся», почти все трудности можно преодолеть».

Прежде чем пускаться в обсуждение вопросов любого рода, стоит задать себе следующие вопросы: «Чего я жду от этой встречи? Как я хочу, чтобы она прошла? В какой атмосфере я хочу ее провести?» А потом озвучьте основную ноту, которая задаст тон всему разговору.

Как создать хорошее первое впечатление

Еще один способ контролировать поведение и настроение других – помнить о том, что самое первое впечатление, которое мы создаем о себе у окружающих, есть и последнее впечатление. Та самая первая встреча с человеком задает тональность общения с ним. После этого уже очень сложно заставить его переменить свое мнение о вас.

Недавно я говорил со своей знакомой об одном предпринимателе, которого мы оба знали.

– Мне он не нравится, – сказала моя знакомая. – Он злой, несдержанный и плохо обращается со своей женой.

Я был вне себя от удивления.

– Не понимаю. Я думаю, что он один из самых добродушных и приятных в общении людей в городе. И я точно знаю, что он и его жена очень счастливы в браке.

– Ну, в первый раз, когда я увидела его, он зашел в свой магазин и говорил ужасно со своей женой. Он был зол, кричал и вел себя отвратительно.

– Возможно, он просто в первый раз в жизни вышел из себя, – ответил я. – Это нетипично для него. Все мы иногда теряем самообладание, но я уверен, что тот случай был скорее исключением, нежели правилом.

– Ничего не могу с собой поделать, – сказала моя знакомая. – Не люблю мужчин, которые разговаривают со своими женами подобным образом. И неважно, насколько прилично он будет вести себя всю оставшуюся жизнь, я не смогу изменить своего отношения к нему.

На самом деле тот предприниматель является одним из самых

заботливых мужей, которых я когда-либо знал. К сожалению, в тот первый раз, когда моя знакомая увидела его, он производил впечатление невыносимого деспота, поэтому он навсегда останется для нее нехорошим человеком.

Другие люди принимают вас согласно вашей собственной оценке

Многие беспокоятся о том, что окружающие думают о них, но мало кто осознает, что мир формирует свое мнение о нас, большей частью базируясь на нашем же мнении о самих себе.

И эта особенность восприятия тоже основана на законе психологии, который также объективен и доказан, как и закон гравитации.

Р. У. Эмерсон как-то сказал: «Есть правило, стоящее всех принятых значений слова, суть которого состоит в том, что человек может принимать допущения, с которыми он согласен. Займите то место, которое вам принадлежит, и выработайте то отношение, которое вам присуще, и все люди согласятся с вашей установкой. Мир должен быть справедливым. Каждому остается лишь только установить свою цену, самоопределившись, не задумываясь глубоко о последствиях. Кем вы будете, героем или неудачником, не имеет отношения к делу. Мир обязательно примет установленные вами масштабы собственного бытия и деяний, независимо от того, подхалимствуете ли вы и пачкаете в грязи собственное имя или же видите в своей работе акт творения, сравнимый по грандиозности с божественным сводом небес или поворотом звезд».

Если вас не приняли таким, каким вы бы хотели быть, возможно, вам следует винить себя. Поступайте так, как будто вы ничтожество, и мир будет ценить вас по той стоимости, которую вы же себе и определили. Действуйте так, как будто вы что-то из себя представляете, и у мира не останется никакого другого выбора, кроме как относиться к вам соответствующим образом.

Здесь нужно сделать предупреждение. Многие думают, что они показывают миру, какого высокого мнения они о себе, когда ведут себя нагло, грубо, заносчиво, высокомерно. На самом деле в таком случае они демонстрируют как раз обратное.

Помните о том, что человек, который на самом деле хорошо относится

к себе, не доходит до абсурда и не прилагает больших усилий, чтобы убедить себя в том, что он является кем-то. Люди, которые держатся высокомерно, поступают так, потому что ощущают потребность чувствовать себя большой шишкой. И причина, по которой они испытывают такую потребность, состоит в том, что они чувствуют себя слишком незначительными личностями. Они постоянно пытаются доказать себе, что являются более крупными фигурами, чем на самом деле.

На самом деле важные люди никогда не ведут себя подобным образом. Наоборот, они ведут себя естественно и дружелюбно. Подсознательно мы все умнее, чем нам кажется. Наше сознание, может быть, и недостаточно умно, чтобы проанализировать все факторы и увидеть за маскировкой те одежды, в которые на самом деле облачены люди, но подсознание может сделать это легко. И оно говорит нам, что человек, строящий из себя «большую шишку», на самом деле плохо думает о себе и просто обманщик, притворщик.

Например, я знаю человека, который предпринимает невероятные усилия, чтобы его портрет как можно чаще появлялся в газетах. И когда это случается, он делает сотни копий страницы со своим фото и рассылает их всем своим знакомым. Я начинаю задумываться вот над чем: пытается ли он убедить меня в том, что является большой шишкой, или же он хочет убедить в том самого себя?

Как люди, сами того не желая, создают о себе плохое впечатление

Люди судят о вас не только по цене, которую вы определяете для себя... Они судят вас по тому, как вы цените другие вещи, составляющие вашу жизнь: работу, место, даже ваших конкурентов.

В Библии говорится: «Не судите и не судимы будете». Это хорошее правило межличностных отношений. Всякий раз, когда мы судим о ком-то, мы даем людям повод и право судить нас.

Одна адвокатесса, которая занимается делами о разводе, сказала мне: «Часто, когда муж или жена начинают говорить мне о том, как много плохого и неправильного сделал другой супруг, я больше узнаю о человеке, который обвиняет, а не о том, кого обвиняют».

Ругань и негативные суждения создают плохое впечатление.

Уолтер Лоуэн, глава нью-йоркского агентства по трудоустройству, имеет репутацию человека, который может найти высокооплачиваемую работу любому клиенту. Для Лоуэна обычное дело искать место для человека с зарплатой 50 тыс. долларов в год, и он занимается этим более 30 лет.

Всем своим клиентам он советует никогда не отзываться плохо о предыдущем работодателе на собеседовании с потенциальным нанимателем. Есть соблазн попробовать снискать расположение перспективного босса, принижая достоинства той компании, где человек работает в текущий момент. Также всегда хочется поделиться с другими относительно того, как несправедливо к вам относятся.

– Никогда не делайте так, – говорит Лоуэн. – Помните, никто не хочет нанимать на работу жалобщиков и брюзг.

Вы когда-нибудь замечали, как неуютно начинают себя чувствовать люди, если им приходится находиться в компании нытика? Просто заметьте, как все начинают избегать парня, который во всем находит одни изъяны.

Насколько вы цените место в компании, где вы работаете в текущий момент? Что вы отвечаете, когда вас спрашивают, где вы работаете, – полуизвиняющимся тоном: «Ну, я тружусь в таком-то банке», как будто стыдитесь этого факта, или гордо говорите: «Я работаю в лучшем банке в этой части страны». Ваш собеседник будет о вас более высокого мнения, если вы дадите второй ответ.

Что вы отвечаете, когда вас спрашивают, откуда вы, – смущенно: «Да это всего лишь точка на карте» или же: «Я из Плезантвилля, самого прекрасного из всех маленьких городков на свете»?

Если вы создаете впечатление, что ваш работодатель – незначительная компания, а сами вы занимаетесь ерундой, тогда у собеседника создается впечатление, что вы не особо высокого мнения о себе и что вам не хотелось бы, чтобы окружающие ассоциировали вас с таким местом или с таким родом деятельности.

Не испортите соревнование

Просто удивительно, как много продавцов и за всю жизнь не могут понять, что люди не любят напористых индивидов, даже если те пытаются посредством натиска выиграть у конкурентов. Никогда не ругайте своего конкурента или его товар, если хотите произвести хорошее впечатление.

Вместо этого направьте усилия на продвижение собственной продукции. Людям не нравится разговор в негативном тоне, а напор, конечно же, негативное явление, создающее неблагоприятную атмосферу, плохое настроение. Поэтому не удивляйтесь, почему вам не удается добиться положительного ответа от потенциального покупателя. Кроме того, подсознание у людей достаточно умно, чтобы понять следующую вещь: «Должно быть, конкуренция в этой сфере действительно достигла невероятных масштабов, иначе этот парень не боялся бы так сильно и не предпринимал бы таких усилий».

Как заставить других сказать вам «да»

Не ожидайте, что ваш визави скажет вам «да», если вы создали мрачную, негативную атмосферу. Известный психолог Гарри Оверстрит в своей книге «Влияние на поведение людей» пишет, что лучший способ добиться от людей положительного ответа, который когда-либо был открыт в психологии, – привести собеседника в соответствующее расположение духа. Это можно сделать, создавая позитивную атмосферу.

Есть одно хорошее правило, как подвести человека к утвердительному ответу с помощью ряда предварительных вопросов: «Разве это не хороший цвет?» – или: «Согласитесь, что это хорошая ремесленная поделка». После того как человек ответит утвердительно на 5–6 предварительных вопросов, ему гораздо легче сказать «да» на какое-либо серьезное предложение.

«Да» иногда может означать «нет»

Не совершайте ошибку одного моего знакомого, пытаясь следовать предыдущему правилу. Он придерживался такого пессимистичного и негативного мышления, что даже когда задавал вопросы и получал на них положительные ответы, они создавали скорее негативный настрой, нежели атмосферу позитива и радости.

«Разве не ужасная сегодня жара?» – спрашивал он потенциального покупателя, и тот отвечал «да». «В мире черт знает что творится, разве нет?» – задавал он следующий вопрос и снова получал утвердительный ответ. «С такой ситуацией, как сейчас, никогда не знаешь, чего ждать», – говорил он. «Да, верно», – соглашался клиент. И хотя мой приятель получал в ответ одни только «да», потенциальный заказчик погружался в

такое унылое и депрессивное настроение, что у него пропадало всякое желание покупать что-либо.

Унылые люди не покупают товары и не приобретают идеи. Они становятся подозрительными и колеблются. Радостные, оптимистичные – вот какими должны быть клиенты, так как именно такие покупают товары и идеи. Они более щедры, более готовы к рассмотрению новых предложений, больше готовы пойти на риск.

Ваш вопрос часто создает условия и атмосферу для ответа. Еще одно правило, которое позволяет вам получить ответ «да», – задавать вопрос так, чтобы ответ содержался в самом вопросе. Вместо того чтобы спрашивать: «Вам это нравится?», скажите так: «Я полагаю, вам это нравится, не так ли?» Вместо того чтобы говорить: «Вам нравится этот цвет?», скажите: «Ну это ведь точно красивый цвет, разве нет?» или «Разве это не красивый цвет?».

Третье правило, помогающее людям сказать «да», – кивать утвердительно, задавая вопрос. Помните, что ваши действия влияют на действия других.

Внушите себе мысль, что другой человек точно сделает то, что вы хотите

Доктор А. Э. Уиггам, слова которого мы цитировали ранее, говорит: «Едва ли есть более действенное средство получения положительного ответа на свое предложение, чем демонстрация спокойной уверенности в том, что ваш собеседник непременно сделает то, чего вы от него хотите».

Один из наиболее успешных бизнесменов, которых я только знаю, могущих похвастать способностью уговорить других делать то, что ему хочется, и при этом выполнить все с радостью, – доктор Пирс П. Брукс, президент Страховой компании национальных банкиров (Даллас, штат Техас).

Когда доктор Брукс был председателем Совета стюардов методистской церкви на Тайлер-Стрит в Далласе, посещаемость воскресной школы повысилась до такой степени, что был установлен новый рекорд среди методистских церквей всего мира. Такое достижение требует усилий и сотрудничества многих людей. Когда он был президентом Совета безопасности Техаса, Даллас установил новые рекорды безопасности и стал известен как самый спокойный город в США. Когда Брукс организовал

Фонд детей-инвалидов Америки, он не только вложил в него приличную сумму своих денег, но и смог убедить многих других бизнесменов инвестировать туда свои средства, а один из его партнеров даже потратил всю прибыль одной из своих компаний на финансовую поддержку организации. Способность Брукса организовывать и убеждать людей выполнять различные задания принесла ему не только успех, но и востребованность как лидера общественных инициатив и при осуществлении братских дружественных миссий.

Когда я попросил доктора Брукса раскрыть секрет, как заставить людей совершать нужные тебе действия, он сказал: «Я очень редко, практически никогда не спрашиваю никого, хочет он что-либо или нет. Я всегда пытаюсь найти личные причины, по которым он смог бы захотеть выполнить то или иное задание, затем внушаю себе уверенность, что он хочет и способен сделать это, что я доверяю ему хорошую работу, затем оставляю его в покое и даю возможность заняться делом. Если вы постоянно заглядываете человеку через плечо, это означает, что вы ему не вполне доверяете и сомневаетесь в его способностях. Я же подразумеваю, что он выполнит порученную ему работу хорошо, и редко когда меня кто разочаровывает».

И здесь мы снова сталкиваемся с мощным порывом человека оправдать ожидания, которые ему озвучиваются.

Если вы не напрашиваетесь на неприятности, для чего просить об этом?

Попробуйте использовать эту технику на своих детях. Перестаньте использовать слова, которые показывают, что вы ожидаете от них непослушания или хотите вступить с ними в спор.

Например, если вы хотите, чтобы ребенок без пререканий отправился спать, не говорите: «Джимми, дорогой, уже поздно и мамочка хочет, чтобы ты начал готовиться ко сну». Если вы хотите, чтобы по возвращении домой ваш ребенок отдохнул, не говорите: «Мне бы хотелось, чтобы ты зашел и отдохнул немного. Я не понимаю, почему тебе хочется бегать по лужайке на солнцепеке». Эти утверждения имеют подтекст: вы ожидаете, что Джимми начнет спорить, так как он не хочет спать или отдыхать.

Вместо этого попробуйте сделать следующее. Опустите шторы. Достаньте пижаму и положите ее перед ребенком. Поцелуйте его и пожелайте спокойной ночи, сказав: «Ну ладно, Джимми. Пришло время

ложиться спать». Если вы хотите, чтобы он отдохнул днем, поставьте будильник, который должен сработать, когда наступит время отдыха. Когда прозвонит звонок, подойдите к двери, откройте ее и просто скажите: «Ладно, Джимми! Ты можешь закончить игру позже. А теперь пришло время отдохнуть».

Не ждите, что эти методы будут работать безупречно, особенно если вы долгое время приучали Джимми постоянно спорить и ссориться с вами. Но эти методы будут работать лучше, чем уговоры или ругань, к тому же сэберегут ваши нервы.

Когда известного газетного репортера позвали в редакцию газеты «Christian Science Monitor», он огляделся и, не видя нигде знака «Курить запрещено», спросил: «Есть ли правило, запрещающее курение здесь?» «Нет, – ответил редактор. – Такого правила никто не вводил. Просто тут никто никогда не курил».

Хотя репортер дымил как паровоз и получил подтверждение, что официально курить в здании не запрещено, он решил не курить в редакции, поскольку от него ожидали воздержания от вредной привычки.

Резюме

- Общаясь с другими, вы сами устанавливаете тональность разговора в его начале.
- Если вы начнете беседу с какой-нибудь формальности, то и вся встреча будет носить формальный характер. Начните общение с дружелюбной ноты, и встреча пройдет в дружественной атмосфере. Установите настрой бизнес-встречи, и она пройдет в деловом ключе. Начните с извинений, и ваш собеседник заставит вас отыграть роль виноватого полностью.
- Когда вы встречаетесь с кем-то в первый раз, то впечатление, которое вы создадите у человека, скорее всего, будет ключевым и определит, как ваш собеседник будет относиться к вам всю оставшуюся жизнь.
- Другие люди склонны принимать вас, основываясь на вашей же собственной оценке себя. Если вы считаете себя ничтожеством, тем самым вы как бы предлагаете другим людям относиться к вам так же.
- Одно из лучших средств произвести впечатление на другого – не стремиться произвести слишком сильное впечатление, а дать человеку понять, что он производит на вас хорошее впечатление.

- Люди судят о вас не только по вашему собственному мнению о себе, но и по вашему отношению к другим вещам: к вашей работе, вашей компании, даже к вашим конкурентам.

- Отрицательные высказывания создают негативную атмосферу. Не будьте агрессивным. В то же время не нойте и не жалуйтесь.

- То, как вы просите о чем-либо, устанавливает атмосферу и основную тональность для ответа другого человека. Не задавайте вопросов, подразумевающих ответ «нет», если хотите услышать «да». Не задавайте вопросов или не выдавайте инструкций, которые подразумевают, что вы ожидаете конфликта. Зачем напрашиваться на неприятности?

Часть 3

Как заводить друзей и поддерживать с ними отношения

Глава 6

Формула трех «П» для привлечения людей

В чем заключается секрет притягательной личности? Мы все их знаем, этих людей, которые как будто бы притягивают к себе друзей и деловых партнеров как магнитом. Мы говорим, что люди тянутся к такой личности или «всех влечет к нему». Такие фразы очень хорошо характеризуют человека.

Нельзя насильно заставить людей любить тебя, но можно привлечь их к себе, если давать пищу для удовлетворения трех основных человеческих потребностей – в принятии, признании и похвале.

Положите на крыльцо бифштекс из вырезки, и вам не придется гоняться за собаками – все псы в окрестности сбегутся к вашему дому. Они будут рядом с вашим домом постоянно. И когда молва разнесет, что у вас имеется пища для утоления психологического голода, вызванного необходимостью удовлетворить те основные потребности, о которых я хочу рассказать вам в этой главе, люди будут точно так же стекаться к вам, как собаки на мясо.

Классный парень, которого все избегают

Дружба не возникает на ровном месте из ниоткуда. Мы выбираем друзей. И либо сознательно, либо подсознательно мы выбираем их исходя из своих потребностей и голода. Сэм Свиттолк может быть самым приятным, вежливым и очень участливым парнем, которого вы только встречали в жизни, однако он не входит в число ваших друзей по одной простой причине: Сэм не удовлетворяет ваших потребностей – не предоставляет вам никакой эмоциональной подпитки. На самом деле вы даже чувствуете себя неловко в его присутствии. Все то сияние, которое исходит от него все время, создает у вас чувство вины и подчиненности. Так что, хотя Сэм и классный парень, вы будете избегать его как чумы.

Вот три человеческие потребности, которые испытывает любая нормальная, здоровая личность. Вы можете назвать их техникой трех «П»

для завоевания друзей. И только когда вы используете эти три «П», понимая, что скрывается за ними, к вам потянутся люди.

1. ПРИНЯТИЕ

Принятие – это как витамин для межличностных отношений. Мы все хотим, чтобы нас принимали такими, какие мы есть. Мы хотим, чтобы рядом с нами находился человек, с которым можно расслабиться. Такой человек, с которым можно быть самим собой, сбросить все маски и не думать ни о чем. Очень немногие из нас осмеливаются быть самими собой полностью при общении с внешним миром в целом. Однако всем хочется найти кого-нибудь, рядом с кем можно было бы не притворяться, с кем мы могли бы позволить себе быть свободными, зная, что этот человек тебя принимает целиком и полностью.

Критичный человек, который везде ищет недостатки и промахи окружающих и тут же дает другим советы по исправлению чужих ошибок, никогда не будет иметь успеха в жизни. За ним не будут бегать толпы поклонников, желающих стать его друзьями.

Не устанавливайте жестких личных стандартов и не говорите людям, как им следует поступать. Дайте другим право быть самими собой. Если человек немного не похож на других, так и пусть. Не настаивайте на том, чтобы он делал все как вы и разделял все ваши вкусы. Позвольте ему расслабиться рядом с вами.

Странный факт, но люди, которые принимают других людей и любят их просто за то, какие они есть, имеют наибольшее влияние на окружающих, могут менять их поведение к лучшему. Многие женатые мужчины, которые в корне изменились и превратились из диких и разнузданных персонажей в солидных граждан, скажут вам (если вам удастся разговорить их), что им помогла измениться только лишь одна вещь в жизни. Они скажут вам: «Это была вера моей жены в мои способности» или же «Моя супруга просто верила в меня. Она никогда не критиковала меня, не пилила, а просто продолжала верить в меня. И каким-то образом я изменился».

Как выразился один психолог, «ни у кого не хватит сил и энергии, чтобы переделать другую личность, но, любя другого человека как себя, вы

даете ему силы измениться».

Многие хорошие люди почти не обладают даром оказывать влияние на других личностей, потому что не смогли принять окружающих, а вместо этого говорили всем, как им нужно измениться.

Не сохранилось никаких записей о том, что какой-либо фарисей когда-либо смог изменить поведение какого-либо грешника. Фарисеи были неплохими людьми, но именно их славность отторгала их от других. Их обуял страх, когда они увидели, как Иисус ел с мытарями и грешниками. Они пришли в ужас, когда он сказал женщине, уличенной в измене: «Я тоже не осуждаю тебя». Однако факт остается фактом – Иисус умел общаться с людьми, и столь высокоразвитой способностью убеждать других, влиять на них не может похвастать никто из тех, кто когда-то ходил по земле.

Как психоаналитики помогают людям стать лучше

Недавно я ужинал с одним известным психоаналитиком, и разговор зашел о вопросе принятия в межличностных отношениях.

«Если бы люди действительно принимали друг друга, мы бы остались без работы, – сообщил он мне. – В самой основе психоанализа лежит тот факт, что пациент находит в лице доктора человека, который его принимает. Впервые в жизни он раскрывается, делится своими страхами, говорит о постыдных вещах, а врач слушает его без удивления, без ужаса или морального суждения. И поскольку он нашел одного человека, который принимает его, несмотря на все его постыдные черты и промахи, он и сам может принять себя и встает на путь к новой жизни, более счастливой».

Как исполнить брачный обет

Доктор Рут Барби говорит, что многих проблем в браке можно было бы избежать, если бы молодые пары серьезно относились к словам, которые они произносят во время брачной церемонии. «Я беру его в мужья/ее в жены... в радости и в горести...» Вы должны принимать другого человека таким, какой он есть.

«Эмоциональное принятие не влечет развенчания идеалов, – продолжает она. – Принятие – это то, что вы чувствуете к другому человеку, а не то, что вы думаете о нем. Это подтверждение его как личности. Это признание, что в общем и целом он представляет из себя индивидуальность, которую вы готовы принять. Принятие имеет отношение к тому, из чего он состоит, а не к тому, что он делает или не делает».

Каждому нужно принятие. Ни один человек не может быть принят всеми сразу, да и не стоит даже пытаться добиться признания всех на свете. Но каждого из нас должны принимать люди, которые причисляются к нашему кругу. Наказание, которое постигло героя рассказа американского писателя Э. Э. Хейла «Человек без родины», заключалось в том, что его вообще никто не принимал. Даже самые жестокие и черствые люди, которые ополчились против всего мира, чувствуют потребность быть признанными. Гитлер, например, собрал вокруг себя небольшую группу подхалимов, которых брал с собой повсюду.

Принятие как обоюдоострый меч

Одна из самых больших трагедий нашего общества состоит в том, что потребность быть принятым работает как на общество, так и против него. Так, например, многие подростковые банды, которых одно время в США развелось видимо-невидимо, без сомнения, обязаны своим существованием большей частью тому, что входящие в них ребята, не нашедшие себе места в других сферах общества, добиваются самореализации и получают чувство принадлежности к чему-то важному через принятие их другими членами банды.

Другая трагедия состоит в том, что часто после выхода из тюрьмы человек имеет самые серьезные намерения начать новую жизнь, но вскоре понимает, что бывший зэк не найдет принятия среди «приличных людей». Единственное место, где он востребован и понят, – среди преступников и бывших заключенных.

Как сделать своего супруга/супругу успешным/ой

Многие крупные бизнесмены не раз говорили мне, что, прежде чем продвинуть кого-либо по службе, они наводили справки о жене кандидата.

Их не интересовало, была ли супруга будущего выдвиженца красивой или очаровательной, умела ли хорошо готовить и т. д. В первую очередь им хотелось узнать, придает ли жена мужу чувство уверенности.

Президент одной корпорации выразился следующим образом: «Если жена принимает мужа как личность и показывает ему, как она рада быть с ним, то такое отношение работает будто сыворотка уверенности, инъекцию которой супруг получает каждый раз по возвращении домой. Он говорит себе: «Если я нравлюсь ей, может быть, в конечном итоге я не такой плохой парень. Если она любит меня и верит в меня, – говорит он себе, – может, я действительно смогу это сделать». И он выходит на встречу с миром на следующее утро, переполненный чувством собственного достоинства, верой в свои силы и уверенностью: что бы ни случилось, он сможет с этим справиться. Однако если супруг приходит домой, где его ждет недовольная жена, которая ноет и пилит его, это все равно что настраивать мужчину на конфликт. Постоянное недовольство жены передается мужу и заражает его вирусом сомнения в себе. Мужчина начинает сомневаться в своих силах».

Он мог бы добавить, что жена, показывающая мужу, что она принимает его как личность, не только делает ему «инъекцию» для повышения уверенности, но также наделяет его такими качествами, как человеколюбие и та самая способность легко ладить с другими.

Ведь, принимая мужа, жена помогает ему больше любить себя. А когда мужчина больше любит себя, с ним просто становится легче общаться.

Он становится более внимательным к людям, более понимающим, более отзывчивым. А вот жена, которая постоянно пилит мужа, наоборот, сталкивается с обратным эффектом. Она заставляет мужа любить себя меньше, и чем ниже уровень самоуважения мужчины, тем более раздражительным он становится рядом с ней. Конечно, все сказанное выше о женах в равной степени применимо и к мужьям, если даже не в большей степени. Иногда мужчины могут быть еще большими нытиками, чем женщины, и поэтому саркастичные, ищущие везде недостатки, принижающие значимость всего мужья тоже получают то, что просят.

2. ПОХВАЛА

Второе волшебное слово – «похвала».

Похвала – это что-то большее, чем принятие. Принятие большей частью скрывает в себе негативный подтекст по сравнению с похвалой. Мы принимаем другую личность вместе с ее недостатками и изъянами, несмотря на них, все же соглашаемся на дружбу с таким человеком. Однако похвала означает что-то более положительное. Хвалить – значит не просто выносить недостатки другого человека, а находить что-то позитивное, что нам нравится в нем.

Вы всегда можете найти в другом человеке что-то такое, чего нравится вам, что-то достойное похвалы, а также и то, что вы не одобряете. Если вы принадлежите к негативистам, то всегда ищете недостатки, ваш мозг настроен замечать их. Если же вы положительный человек, то обращаете внимание на то, что можно похвалить.

Негативисты в буквальном смысле выделяют самое плохое в окружающих. Оптимисты видят в людях только хорошее, выискивая качества, которые можно похвалить, которыми можно восхищаться. Мы купаемся в лучах их похвалы, и чувство, возникающее при этом, так приятно, что мы стараемся развить у себя другие черты и качества, чтобы вызывать одобрение и испытывать это чувство снова и снова.

Лекарство от непослушания

Один детский психолог рассказал мне историю о мальчике, которого привели к нему родители. На ребенка давно навесили ярлык неисправимого и неконтролируемого ученика. Он был грустен, подавлен и поначалу даже не хотел разговаривать с психологом.

У него как будто даже и не было той самой волшебной кнопки, на которую нужно было нажать, чтобы управлять им. Ключ к мальчику был подобран после слов его отца: «Это единственный ребенок, у которого нет ни одной положительной черты».

Тогда психолог принялся искать хотя бы одно положительное качество, за которое можно было бы похвалить мальчика. Он нашел даже не одно, а несколько. Так, мальчик любил вырезать из дерева разные фигурки, что у него неплохо получалось. Дома он изрезал ножом всю мебель, за что родители часто наказывали его. А психолог купил мальчику набор для резьбы по дереву и несколько заготовок из подходящих сортов древесины. Он также дал ему несколько советов относительно использования набора и не поспешил на похвалу:

– Знаешь, Джимми, ты можешь вырезать самые классные фигуры из

дерева. Никто из мальчиков так не может.

Короче говоря, поведение мальчика мало-помалу улучшалось, и однажды Джимми удивил всех, когда самостоятельно прибрался в своей комнате, хотя его об этом никто не просил. Когда психолог спросил, почему он это сделал, мальчик ответил: «Я просто подумал, что вам это может понравиться».

Не ищите весомой причины для похвалы

Всем нам нужны одобрение и похвала. И не обязательно нужно сделать что-то большое и глобальное, чтобы удовлетворить потребность в признании. Похвалите брокера за то, как здорово он умеет торговать акциями, но это не произведет большого впечатления на него. Он просто подумает, что вы льстите ему, потому что его успех в профессии очевиден. Однако если вы похвалите бифштекс, который он приготовил на углях, он благословит ваше имя.

Хорошее правило, которое следует помнить, делая комплименты людям: им гораздо больше понравится, если вы похвалите какое-либо их неочевидное качество.

Если у мужчины телосложение античного бога, то очень велик шанс, что он уже давно знает об этом. Ему не нужно подтверждение своей физической привлекательности. Однако он может быть хорош в других аспектах, которые не так очевидны. Найдите у него другие достоинства, похвалите его за них, и увидите, как он просияет.

3. ПРИЗНАНИЕ

Еще одна основная потребность – жажда признания.

Слово «признавать» – значит выражать признательность, то есть ценить что-то по достоинству, а антоним этому слову – «обесценивать», то есть понижать ценность чего-либо. Мы всегда ищем людей, которые повышают нашу ценность, а не понижают ее.

Доктор Пирс П. Брукс рассказал мне недавно, что успех его страховых компаний обусловлен большей частью девизом «Мы признательны нашим агентам». Когда я спросил его, как такой простой девиз смог совершить

чудеса (недавно один из лидирующих журналов в области страхования назвал рост компаний Брукса «фантастическим»), он подчеркнул тот факт, что признавать – это антоним слов «отторгать» и «обесценивать».

«Мы ценим наших агентов высоко и даем им знать об этом. Мы знаем, что успех любой компании зависит от успеха ее агентов. Они важны для нас. Мы считаем, что они лучшие в бизнесе, и все наши рабочие отношения с ними строятся на этой основе. Когда вы цените человека, вы фактически тем самым делаете его более важным и более успешным работником».

Другие люди ценны для вас

Отвлекитесь на минутку от насущных дел и подумайте, насколько вы цените людей в вашем окружении – жену/мужа, детей, начальника, работников и клиентов. Признайте, что они нужны вам, что они обладают определенной ценностью для вас, после чего поразмыслите, каким образом вы могли бы дать другому человеку понять, насколько высоко вы его цените. И всегда помните, что люди – самые важные существа на земле. Вот несколько способов выразить свою признательность. Подумайте над ними и попробуйте расширить список, добавив к нему собственные.

Не заставляйте людей ждать, если можете.

Если звонит человек, с которым вы не можете встретиться немедленно, дайте ему понять, что вы встретитесь, как только появится возможность.

Благодарите людей.

Обращайтесь с людьми как с ценными, «особенными» личностями.

Четвертый пункт требует комментария. Одна из наиболее пренебрежительных, унижительных манер поведения – общаться с каждым человеком «как со всеми». Всем нам хочется, чтобы к нам относились по-особенному, общались с нами как с личностями, признавали нашу внутреннюю ценность как индивида. Если Мэри узнает, что Джон «говорит эти слова всем девчонкам», она почувствует, что Джон умалил ее

значимость. Она бы предпочла, чтобы он пел ей дифирамбы, лейтмотивом которых была бы строчка «это все для тебя одной».

Доктор Брукс рассказал мне, что однажды он разослал письма потенциальным клиентам в связи с открытием нового филиала своей клиники. Письма начинались со слов «Дорогой друг!», а результат от них был нулевым. Вставив вместо «друга» имя адресата («Дорогой господин Смит!»), он получил много ответов на свои послания.

Не говорите формально

Люди не любят, когда их классифицируют и раскладывают по категориям, относят к большим, общим группам, таким как клиенты, люди, дети, супружеские пары. Каждый хочет, чтобы его признавали как особенного клиента или личность.

Скептически настроенный бизнесмен скажет: «Все клиенты одинаковы», и тогда ему светит прямая дорога к банкротству, осознает он это или нет. Женщина, которая говорит: «Все мужчины одинаковы», рискует прожить всю оставшуюся жизнь синим чулком. Очень легко впасть в привычку и обращаться с людьми как с «клиентами», но эта привычка не принесет больших дивидендов. Помните вот о чем: что бы вы ни делали, вы никогда не будете общаться с абстрактными «клиентами». Вы всегда имеете дело с индивидуальностями. Вы никогда не научитесь ладить с людьми вообще, в целом. Нужно учиться общаться конкретно с этой женщиной и с тем мужчиной. Мир населен индивидуальностями. «Люди» – просто абстрактный термин.

Мы любим, когда нас выделяют из толпы

Нам нравится ходить в рестораны, где нас ожидает индивидуальный подход. Нам необязательно уделять много внимания. Возможно, старший официант просто назвал вас по имени и сказал: «Мистер Джонс, вы, возможно, обрадуетесь, узнав, что у нас сегодня подают шашлык».

Если кто-то скажет: «Обычно мы этого не делаем, но для вас я сделаю исключение», то это непременно заставит нас просить.

«Миссис Смит, я лично займусь этим делом и прослежу за тем, чтобы вы остались удовлетворены».

«Это платье подойдет не каждой девушке, но вы в нем выглядите потрясающе».

Даже на детей действует эта магия. Дети не хотят, чтобы с ними обращались как с маленькими. Они хотят быть индивидуальностями – Джимми Джонсом, Томми Смитом и т. д. Никогда не сравнивайте ребенка с другим мальчиком или девочкой на улице. Это принижает его значимость. Многие мужчины, представляя членов семьи новым знакомым, выделяют свою жену как отдельную личность: «Это миссис Джонс», после чего небрежным движением руки обводят своих отпрысков: «А это мои дети». К чему такое обезличивание? Почему бы не представить их по отдельности как полноправных членов семьи?

По аналогии, когда вас представляют подростку, признайте его и поприветствуйте его так, как будто он – президент банка. Вместо того чтобы просто сказать: «Привет!» – пожмите ему руку и скажите: «Привет, Дик! Очень рад познакомиться с тобой».

Выучите урок, преподанный матерью-природой

Учитесь у цветов. Они знают, как привлекать пчел. Им нужны эти насекомые для опыления и размножения. Они крайне нуждаются в пчелах. Но вместо молитв, ругани или принуждения цветок просто выделяет несколько капель нектара. Цветок знает, что пчелы любят нектар. Он дает им возможность утолить их голод.

Если вы проанализируете особенности притягательной личности, то обнаружите, что и она предлагает пищу, которой можно утолить основные потребности людей.

Есть старая пословица «Капля меда привлекает мух больше, чем целый галлон желчи». Часто ее интерпретируют следующим образом: вам нужно уметь произносить льстивые речи, чтобы добиться желаемого. Более внимательное изучение показывает, что мед привлекает мух просто потому, что это еда, которой питаются насекомые; он им необходим, они любят его. Выставьте чашку меда на подоконник, и этого будет достаточно.

И когда вы начнете предлагать людям те самые три «П», вы сможете рассчитывать на то, что они будут слетаться к вам, как мухи на мед.

Резюме

Истинный секрет привлекательной личности заключается в умении предложить людям пищу для утоления психологического голода.

2. Используйте формулу трех «П»: принятие, похвала, признание.

- **Принятие.** Принимайте людей такими, какие они есть. Дайте им возможность быть собой. Не настаивайте на том, чтобы кто-то стал идеальным и только тогда вы сможете его полюбить. Не связывайте себя морально-нравственными путами в виде придуманных условностей и не ожидайте, что и другие будут разделять ваши принципы, чтобы добиться принятия с вашей стороны. Более того, не торгуйтесь за право быть принятым или принимать других. Не говорите: «Я приму тебя, если ты сделаешь то-то или то-то или изменишься мне в угоду, чтобы подходить под мои стандарты».

- **Похвала.** Поищите в человеке какое-нибудь качество, за которое можно похвалить. Пусть оно будет незначительным. Когда другой человек «отведает» вашу искреннюю похвалу, он начнет изменять свое поведение, чтобы получить ваше одобрение и за другие действия.

- **Признание.** Дайте другим понять, что вы цените их. Обращайтесь с людьми так, как будто они имеют ценность для вас. Не заставляйте их ждать. Благодарите их. Обеспечьте им специальное, индивидуальное обращение.

Глава 7

Как добиться того, чтобы другие относились к вам дружелюбно

Вам когда-нибудь доводилось встречать человека, для которого не существует незнакомцев? Такие люди заводят друзей мгновенно. Вот один из таких индивидов сидит в автобусе, обращается к своему соседу, и вот они уже болтают, как старые друзья. Такие люди звонят наугад предполагаемому клиенту, и тот сразу же начинает торговаться, как будто бы они старые знакомые.

С другой стороны, все мы знаем так называемых славных людей, по крайней мере на первый взгляд они кажутся таковыми, но при всех их достоинствах таких личностей сложно разговорить, разузнать о них побольше. Люди первой категории словно обладают какой-то магической способностью, которая позволяет им нажать на нужную кнопку в собеседнике и пробудить у него к себе дружеские чувства, в то время как относящиеся ко второй категории, те самые закрытые люди, которых сложно познать, будто бы страдают от своеобразной психической инвалидности, не позволяющей им ладить с окружающим миром. В то время как они только начинают «оттаивать» другого человека, растапливая лед недоверия между ним и собой, представители первой категории уже заключают сделку и уходят.

Как использовать волшебство, которое пробуждает в других дружеские чувства

Я познакомился с людьми первого типа, общительными и открытыми парнями, в бытность студентом колледжа. Я был немного робок в общении с девушками. Если я видел красотку, мне, конечно же, хотелось пригласить ее на свидание, но вместо этого я говорил себе: «Ей просто не понравится, если я возьму вот так просто подойду и заговорю с ней. Она подумает, что я зануда и вообще новичок в этом деле. Да она наверняка уже встречается с кем-то, с каким-нибудь привлекательным парнем из школы, поэтому даже и не будет рассматривать меня в качестве кандидата на роль ухажера».

Так что я садился на свое место и думал о том, каким образом можно

было бы познакомиться с ушедшей красоткой и что бы я тогда сказал ей. Иногда я все же набирался смелости, подходил к ней и лепетал заготовленную речь, но в девяти случаях из десяти она реагировала точно так, как я себе представлял. Она либо начинала проявлять признаки нетерпения и говорила: «Мы вроде бы не знакомы» или просто смущалась из-за моего неловкого поведения.

С моим соседом по комнате все было наоборот. Он был одним из тех беззаботных и добродушных людей, с которыми легко иметь дело. Он запросто мог подойти к девушке, которую никогда не видел до этого, начать разговор, и через две минуты они уже смеялись и болтали, как старые друзья. Никто и никогда не называл его занудой. Похоже, девушкам нравился его смелый стиль общения.

Как я узнал секрет моего соседа по комнате

Наконец я попросил соседа раскрыть мне свой секрет. «Тебе просто нужно верить в то, что ты понравишься», – сказал он. Получив такую подсказку, я начал наблюдать за своим соседом более внимательно. Он пользовался не только популярностью среди девушек, но и уважением среди парней. Казалось, все его любили. Он оказывал магическое воздействие и на преподавателей. Ему сходило с рук многое из того, что он вытворял в классе, хотя меня за такие штуки давно бы уже выставили за дверь. Однако учителя просто смеялись над его выходками и прощали задорного студента, считая его славным парнем. Он всегда действовал так, как будто хорошее отношение собеседника было уже решенным делом. Из-за того что он верил в то, что понравится другим людям, он вел себя так, как будто бы они уже любили его.

Я заметил еще кое-что: из-за того что он был свято уверен в том, что другой человек будет дружелюбен с ним, он не боялся людей и не создавал вокруг себя защитного поля.

Боязнь людей отпугивает их

Страх – одно из самых серьезных препятствий, которое мешает быстро знакомиться с людьми, заводить отношения и переводить их в дружеское русло. Вы боитесь, что не понравитесь другому человеку, поэтому

запираетесь в своей раковине как улитка, которая думает, что на нее собираются напасть. Люди не могут подойти к вам, потому что вы постоянно находитесь в своем панцире. А из-за того что наше эмоциональное состояние заразно и оказывает определенное влияние на собеседника, он так же начинает закрываться в себе.

Есть одно верное правило, которое как нельзя лучше характеризует сферу межличностных отношений: если вы выработали у себя такую позицию, что люди будут недружелюбны по отношению к вам или что они просто не любят вас, ваш последующий опыт раз за разом будет только укреплять вашу уверенность в этом.

Однако если вы будете строить отношения с окружающими в целом под девизом «Большинство людей дружелюбны и хотят быть дружелюбными по отношению ко мне», то и это убеждение будет подкрепляться соответствующим опытом.

Допустите, что ваш собеседник дружелюбен

Преодолейте страх и перестаньте думать, что другой человек рявкнет на вас. Пойдите на риск. Поставьте на то, что он будет дружелюбен с вами. Вы не будете выигрывать каждый раз, но перевес будет на вашей стороне. Помните о том, что большинству людей нравится заводить новые знакомства, как это нравится вам. Завязывать дружбу – универсальное стремление человека. Причина, по которой не все и не всегда проявляют дружелюбие, заключается в том, что многие просто боятся вас и не хотят быть отвергнутыми.

Возьмите инициативу в свои руки. Не ждите проявления дружелюбия от другого человека. Сделайте первый шаг. И тогда шансы на то, что он начнет оттаивать, значительно повысятся.

Не проявляйте слишком много усердия

Все мы знаем таких людей, которые лезут из кожи вон, чтобы добиться

расположения, признания и похвалы окружающих. Они принадлежат к тому типу личностей, которые слишком сильно стараются быть очаровательными и просто выворачиваются наизнанку, чтобы вызвать у других дружеские чувства. Большинство из нас знают, что такие люди редко бывают популярны в компании.

Все мы неоднократно встречали девушек, которые так усердно стараются найти мужа, что просто отпугивают мужчин. Многие такие девушки обладают и привлекательной внешностью, и шармом, и красотой, то есть качествами, которые так ценятся у противоположного пола. И у них бы не было никаких проблем с достижением поставленной цели, если бы только они проявляли поменьше рвения.

Много раз я становился свидетелем случаев, когда какой-нибудь человек, желал получить работу своей мечты так сильно, что это было сразу видно, поэтому он не получал место, на которое метил. Не так давно я обедал с двумя друзьями, и они упомянули имя какого-то их коллеги по имени Билл.

– Так Билл получил повышение или нет? – спросил один.

– Нет, – ответил второй. – По моим сведениям, ему отказали.

– Что же такое творится в мире? Билл в самом деле заслуживает этого места. У него есть и талант, и опыт, и способности, и все остальное.

– Не знаю, в чем проблема, – ответил другой. – Разве что ему бы следовало не так рьяно усердствовать по службе.

Расслабьтесь и примите как само собой разумеющееся, что вы понравитесь другим людям

В любой ситуации общения никогда не следует проявлять слишком большой пыл, чтобы дать понять, что вы просто готовы на все, чтобы получить желаемое.

У людей имеется сильная врожденная тенденция отвергать любое действие, если они чувствуют, что вы слишком уж рьяно стараетесь заполучить желаемое. Природный инстинкт заставит лицо, с которым вы ведете переговоры, ужесточить условия сделки или же заподозрить, что все обстоит не так, как вы это описываете. Когда вы создаете впечатление, что ожидаете каких-либо действий от собеседника, и подталкиваете его к ним, когда проявляете нетерпение и страх, то это вызывает у него удивление и вполне понятные сомнения.

Когда человек начинает умолять кого-то стать его другом, то у того

сразу срабатывает механизм отторжения, неприятия. И это происходит не вследствие какой-то нелепой или извращенной черты человеческой природы, а согласно закону психологии, о котором мы говорили. Нетерпеливый индивид до смерти боится не понравиться другому человеку или же опасается, что его собеседник поступит как-то по-другому. Вместо того чтобы сказать себе: «Я знаю, что понравлюсь собеседнику», он говорит себе: «Я ужасно боюсь, что не понравлюсь ему». И это чувство передается другому человеку. Усердный не верит в себя, в свои способности.

Суть состоит не в том, чтобы выжать себя до последней капли, пытаясь добиться от человека желаемого. Просто расслабьтесь и знайте, что ваш собеседник будет дружелюбен и адекватен по отношению к вам.

Чтобы устранить излишний пыл и усердие, улыбнитесь. Дело в том, что просто невозможно быть напряженным, испытывать сомнение, когда улыбаешься. Улыбка расслабляет. Улыбка показывает уверенность. Улыбка говорит людям о том, что вы просто знаете, что окружающие обязательно будут поступать так, как вы того от них ожидаете.

Улыбка делает чудеса

Еще одну вещь я заметил у моего соседа по комнате: он всегда улыбался. Он был самым веселым человеком, которого я когда-либо видел. Вспомните о добродушных и легких в общении людях, входящих в круг ваших знакомых, и вы обнаружите, что все они без исключения – веселые и добродушные люди. Они жизнерадостны и часто смеются. Естественная улыбка творит чудеса и действует как нажатие на волшебную кнопку, которая немедленно активизирует в собеседнике дружелюбный настрой.

О чем говорит улыбка

Добрая искренняя улыбка говорит многое о человеке. Она не только передает сообщение «Ты мне нравишься, я пришел с миром, как друг», но также внедряет в мозг собеседника уверенность: «Я предполагаю, что я тоже понравлюсь тебе». Когда щенок подбегает к вам, виляя хвостом, он

тем самым дает вам понять: «Я уверен, что ты хороший парень и что я тебе понравлюсь».

Улыбка сообщает людям еще одну важную вещь: «Ты достоин улыбки». В своей книге «Понимание страха в себе и в других» Бонаро Оверстит пишет: «Человек, которому вы улыбаетесь, улыбнется в ответ. С одной стороны, он просто улыбается нам. В более глубоком понимании ваша улыбка передает другим неожиданное хорошее расположение духа, которое мы заставляем испытать других. Собеседник улыбается нам в ответ, потому что наша улыбка заставила его почувствовать, что он достоин хорошего отношения с нашей стороны. Мы, так сказать, выделили его из толпы. Мы дифференцировали его и дали ему статус индивидуальности».

Улыбайтесь из самой глубины

Преподаватели техники речи советуют своим ученикам «дышать глубже» и добиваются, чтобы их голос шел из самой глубины организма. Если вы хотите, чтобы ваша улыбка была дружелюбной, она тоже должна исходить из самых глубин, из сердца. Улыбка, которая держится только на губах, не принесет никакой пользы. Помните, что вы воздействуете на людей не посредством трюков и уловок, а при помощи ваших чувств, направленных на них.

Наилучший совет насчет улыбки я нашел в брошюре «Расслабься и продавай» Джозефа А. Кеннеди. «Учитесь улыбаться изнутри, – пишет он. – Именно ваши чувства воздействуют на подсознание клиента, а не выражение вашего лица. Попытка улыбаться сознательно, произвольно и через силу, механически управляя мышцами рта, принесет больше вреда, чем пользы. Лучше забудьте о губах и улыбайтесь изнутри. Представьте, что вы чувствуете улыбку в душе. Если делать так, вы расслабитесь, так как невозможно чувствовать дружелюбие и быть напряженным, быть одновременно враждебным и расслабленным».

Иди и улыбнись!

Простая причина, из-за которой многие не улыбаются чаще или более искренно, заключается в выработанной привычке: нам постоянно приходится сдерживать наши истинные чувства. Нас приучили к тому, что неприлично показывать окружающим, что мы чувствуем на самом деле.

Мы стараемся не выставлять напоказ то, что у нас внутри, и не проявлять эмоции открыто. Может быть, вы также думаете, что у вас некрасивая улыбка и что вы никогда не сможете научиться улыбаться привлекательно.

Исходя из своего опыта, могу сказать, что каждый одарен умением улыбаться красиво и естественно. Способность улыбаться каждый носит в себе от рождения. Все дело лишь в том, что нужно дать улыбке возможность проявиться, выйти на поверхность из глубин. Все дело лишь в преодолении страха, в желании показать свои истинные чувства, в умении расслабиться, и тогда улыбка появится на лице сама собой. Когда вы входите в дружеский настрой и видите мир в светлых тонах, вы не сможете не улыбаться.

Все, что вам нужно, – всего лишь немного практики в выражении чувств. После нескольких тренировок вы обнаружите, что чем больше вы практикуетесь, тем менее вы зажаты.

Я видел людей, которые годами сохраняли на лице железобетонное бесстрастное выражение, но даже им удавалось развить у себя способность улыбаться приятно и красиво всего лишь после нескольких ежедневных тренировок. Когда вы чувствуете дружелюбный настрой, просто расслабьтесь и отпустите чувства. Не стыдитесь того, что ваше лицо говорит окружающим: «Я рад видеть вас, господа!»

Как использовать зеркальную магию

Попробуйте практиковаться по утрам перед зеркалом в ванной. Вспомните что-нибудь приятное, какой-нибудь действительно забавный случай из вашей жизни, который заставил вас рассмеяться. Не сдерживайтесь, дайте возникшей эмоции прорваться наружу и проявиться на лице. Подумайте обо всех тех прекрасных вещах, которые могут произойти с вами сегодня – вы звоните различным людям, продаете им свои товары, общаетесь успешно с каждым встречающимся у вас на пути человеком, – и сконцентрируйте положительные эмоции, позволяя им беспрепятственно выйти наружу.

Вы думаете, что все это глупо и бессмысленно? Вы полагаете, что такая мелочь не может изменить отношения людей к вам, заставить их реагировать на ваши слова и действия по-другому? Фрэнк Беттгер в одной

из статей, опубликованных в журнале «Your Life», рассказывает, как ему удалось кардинально перестроить свою личность за короткое время при помощи ежедневных «улыбательных» упражнений утром перед зеркалом в ванной. Очень скоро он обнаружил, что люди быстрее оттаивают при разговоре с ним и принимают его более дружелюбно. Количество его продаж резко пошло вверх.

Как научиться искренне улыбаться

Если вы испытываете трудности на первых порах, не расстраивайтесь. Продолжайте упражнения. Скажите своему отражению слово «кишмиш». Дайте мышцам лица разогреться, и вы начнете чувствовать более оптимистичный настрой. Наши действия определяют наши чувства и будущее точно так же, как наши чувства определяют наши действия.

Уильям Джеймс однажды сказал, что невозможно погрузиться в уныние и печаль, если уголки рта подняты вверх, как невозможно почувствовать душевный подъем и радость, если ваш рот выгнут дугой вниз.

Чарльз Дарвин, подаривший миру учение об эволюции, написал не очень известную научную работу под названием «Выражение эмоций у человека и животных», в которой перечислил все научные предпосылки, помогающие понять, почему определенные реакции тела отвечают за выражение определенных эмоций. И он также пришел к выводу, что эмоции и выражение лица настолько сильно связаны и вплетены в систему привычек, что человек не может до конца прочувствовать эмоцию, пока не выразит ее при помощи своего тела.

Сама улыбка помогает вам выработать у себя дружелюбный настрой. Практикуясь перед зеркалом, вы развиваете у себя умение улыбаться дружелюбно и красиво, так как это принуждает вас использовать мышцы, участвующие в выражении радости, и проходите через все стадии настоящей улыбки, а не поддельного, неискреннего и лицемерного веселья. Люди, которые нацепляют на себя фальшивую улыбку, на самом деле не улыбаются. Они даже не задействуют в работе нужные лицевые мышцы. Если бы они могли увидеть себя в зеркале, они бы осознали, что на самом деле написано у них на физиономиях. Вот почему люди с фальшивыми улыбками никогда не получают в ответ истинное дружелюбие.

Проверьте силу улыбки

Недавно я выступал перед работниками одной крупной сети магазинов, расположенных в штате Огайо и в соседних штатах. В своей речи я привел несколько советов по выработке искренней улыбки и рассказал, какую магическое действие она может оказать на людей, если правильно ее использовать.

Через несколько недель я встретился с секретаршей из этого концерна. Она с радостью и восхищением рассказала мне о сделанном недавно открытии. Прослушав мою лекцию, она решила проверить мою теорию улыбки. Как-то в обеденный перерыв она зашла в крупный торговый центр. Погода была пасмурная, шел дождь, и в целом настроение у всех было мрачное. Несмотря на это, было полно народу, и она просто пришла в отчаяние, так как ей нужно было купить пять вещей в пяти различных отделах, расположенных в разных концах торгового центра.

Она вспомнила мой совет улыбнуться человеку, прежде чем обратиться к нему с просьбой. Ей удалось купить все менее чем за 30 минут. Никогда раньше у нее не получалось сделать такое большое количество покупок за такое короткое время. Она была просто в восторге, так как ее обслужили по первому разряду. Около одной стойки столпилась большая группа женщин, которые ждали своей очереди. Большинство клиенток проявляли нетерпение и ругались. Героиня моего рассказа поймала взгляд одной из продавщиц и улыбнулась ей широко, после чего ее немедленно обслужили.

Используйте ресурс на миллион долларов

Если вы не улыбаетесь, вы похожи на человека, у которого в банке на счету миллион долларов, но нет чековой книжки.

Улыбка – Это Ресурс На Миллион Долларов, Который вы можете использовать в межличностных отношениях.

Обладая многолетним опытом общения с людьми в своей клинике межличностных отношений, я пришел к выводу, что каждый носит в себе улыбку на миллион долларов, запрятанную внутри.

Что еще может магия улыбки?

Сделайте кому-нибудь комплимент и улыбнитесь: это умножит силу ваших слов во много раз.

Попросите человека о чем-нибудь и улыбнитесь, и он просто будет вынужден сделать то, о чем вы его просите.

Примите одолжение от кого-нибудь и улыбнитесь, и ваша благодарность будет во много раз ценнее для человека.

Даже если вам время от времени приходится вступать в так называемую светскую беседу, улыбайтесь в процессе разговора: улыбка обезоруживает человека. Улыбнитесь человеку, с которым вы знакомитесь, и он тотчас же преисполнится уверенности, что знает вас всю жизнь.

Вы не можете купить волшебный эликсир, позволяющий налаживать отношения с людьми, даже если бы у вас были все деньги мира. Однако бог дал вам возможность пользоваться магией. Все, что вам нужно сделать, – выпустить наружу то, что пряталось внутри.

Резюме

- Межличностные отношения часто заходят в тупик из-за того, что каждая из сторон боится сделать первый шаг.
- Не ждите сигналов от другого человека. Просто предположите, что он будет дружелюбен с вами и будет вести себя соответствующим образом.
- Подумайте об отношении к вам вашего визави. Ведите себя так, как будто вы нравитесь ему.
- Предположите, что ваш собеседник будет дружелюбен к вам. Это своего рода игра, но вы будете выигрывать в 99 % случаев. Если вы откажетесь от своего шанса, то будете проигрывать всегда.
- Не будьте приставалой и надоедой. Не проявляйте чересчур сильного рвения. Не выворачивайтесь наизнанку, стараясь всеми силами понравиться другому человеку. Помните о том, что слишком хорошо – тоже плохо.
- Просто расслабьтесь и примите как должное, что другие люди обязательно полюбят вас.
- Используйте магию собственной улыбки, чтобы растопить лед и разбить барьер при общении с другими.

- Начинайте тренировать искреннюю улыбку, практикуясь каждое утро перед зеркалом в ванной. Зеркало тотчас подскажет вам, фальшивая ваша улыбка или естественная. Кроме того, практикуясь, вы выработаете у себя привычку и в самом деле будете чувствовать себя более предрасположенным к веселью и радости.

Часть 4

Как сделать речь эффективной

Глава 8

Как развить умение использовать правильные слова

Если вы не очень сильны в искусстве ведения беседы, то я настоятельно рекомендую вам прочитать интересную и полезную книгу Гарри Симмонса «Как добиться успеха в беседе».

Обладая более чем двадцатипятилетним опытом в сфере делового администрирования и межличностных отношений, Гарри Симмонс считает, что успех часто зависит как от способности/неспособности общаться с людьми, так и от умения хорошо делать свою работу.

Что общего у всех успешных людей

Уилфред Фанк, шеф-редактор журнала «Your Life», изучил истории тысяч успешных мужчин и женщин в поиске их общего знаменателя. Он обнаружил, что все эти люди обладали одним признаком: они владели искусством правильного использования слов.

Благосостояние и умение говорить так тесно связаны друг с другом, что вы можете смело ожидать увеличения вашего дохода просто потому, что повысилась сила внушения у ваших слов.

Счастье зависит от того, как и что вы говорите

Личное счастье человека также зависит в большей степени от его способности выражать свои мысли, желания, надежды, амбиции или разочарование. Исследователи, которые возвращались из одиночных экспедиций, скажут вам, что больше всего им не хватало простого разговора с себе подобными. Психиатры обнаружили, что многие люди несчастны только потому, что по тем или иным причинам они не способны самовыражаться и носят свои мысли и эмоции закупоренными в себе, как в бутылке.

Как завязать разговор

Многие люди испытывают трудности только из-за того, что не знают, как начать разговор – особенно с незнакомым человеком. У них множество интересных мыслей в голове, много предложений наготове, да вот только они понятия не имеют, как изложить их. Они сдерживаются и молчат, потому что было бы глупо начать беседу с какого-нибудь глубокого наблюдения касательно природы человека или окружающего мира, и боятся, что их примут за скучных или банальных персонажей, если они произнесут что-нибудь тривиальное вроде: «Похоже, будет дождь».

Уильям Джеймс попал не в бровь, а в глаз, назвав причину, по которой так много людей испытывают трудности в простом каждодневном общении. Она состоит в том, что они «боятся сказать что-то слишком очевидное и тривиальное, либо неискреннее, либо не достойное внимания собеседника, либо не подходящее к случаю».

Вот вам верное средство от подобного страха: «Разговор клеится, а общество освежается... когда люди отпускают чувства и дают языкам возможность болтать, как им вздумается, без оглядки на предрассудки».

Оставьте попытки стать идеальным

Джон Д. Мерфи писал в статье «Оставьте попытки стать идеальным», опубликованной в журнале «Your Life»: «Никто не может блистать каждую минуту своей жизни. Мы не фонтанируем остротами и не изрекаем афоризмы, произнося очередную фразу. Они рождаются неожиданно, когда мы расслаблены и не боимся быть собой... Раскин однажды сказал, что он пишет хорошо только тогда, когда не пытается писать хорошо. Генри Джеймс-старший однажды написал другу: «Люди часто спрашивают меня, о чем я думаю. Как я могу знать, о чем я думаю, пока не открою рот и не озвучу свои мысли?»

«У большинства из нас в голове сложилась абсолютно ложная картина о том, что от нас ожидают. Шекспир не боялся быть банальным. Возьмите любую книгу писателя-классика, и обязательно найдете в ней длинные описания полнейшей банальности жизни...»

«На прошлой неделе я записал несколько фраз из речей трех наиболее

популярных телеведущих. Вот несколько примеров: «В самом деле?», «И не говорите!», «Ну что ж, это и в самом деле что-то из себя представляет». «Даже в самом мудреном разговоре 50 % сказанных фраз не только банальны, но и абсолютно не имеют никакого смысла... По крайней мере, на ранних этапах. После периода «разогрева», когда шестеренки у нас в мозгу начинают вращаться более легко, весь разговор в целом может стать оригинальным, при условии, если собеседники не слишком заморачиваются тем, что он должен обязательно быть таковым. Это напоминает труд старателя, промывающего тонны пустой породы ради крупиц золота. Ни один старатель, будучи в своем уме, не станет пренебрегать и горстью руды и уж тем более не будет стыдиться, если после анализа выяснилось, что он промывал пустую породу. Если вы не желаете перебирать груды бесполезных камней и земли вместе с маленьким объемом драгоценного металла в самом начале беседы, вы никогда не продвинетесь глубже, в те места, где жила толще и золота больше».

Светская беседа не обязательно должна быть содержательной

Каждый из нас банален. Каждый время от времени вступает в «светскую беседу», участники которой не говорят ничего умного или важного. Такая пустая болтовня необходима для того, чтобы шестеренки у нас в голове крутились эффективно. Когда вы осознаете это и перестанете бояться быть глупым, вы обнаружите, что тоже можете начать разговор даже с абсолютным незнакомцем, и удивитесь, узнав, что в большинстве случаев вы действительно говорите умные и интересные вещи, когда не пытаетесь казаться ни умным, ни интересным.

Как разговаривать собеседника

Будьте готовы пройти через промежуточный этап «разогрева», заводя разговор. Не надейтесь, что в самом начале у вас сразу завяжется умная и интересная беседа. Послушайте профессионалов разговорного жанра, работающих на телевидении. Они знают, что «дежурные» фразы не только помогают начать разговор, но также способствуют раскрепощению собеседника. Они не пытаются вытянуть какие-либо интересные мысли из своего визави, пока не добьются его расположения: «Ну так как же вас зовут? Откуда вы? Чем занимается ваш муж? Сколько у вас детей? Как долго вы пробудете здесь? Что заставило вас приехать в Нью-Йорк?»

Как заставить других вступить в интересный разговор

Прислушайтесь к репликам профессионалов в телепередачах. Когда

гостя упоминает, что она из Сиу-Сити, ведущий тотчас восклицает: «Из Сиу-Сити!» Когда она говорит, что она замужем и у нее пятеро детей, он вскрикивает: «Пятеро детей. Вот это да!»

Такие люди вовсе не тупы и не скучны. Однако они на время становятся глупыми, выдают абсолютно пустые и банальные комментарии, чтобы размяться перед предстоящим серьезным разговором. Вскоре они оба начнут выдавать интересные факты, отпускать остроумные замечания и рассказывать о забавных случаях.

Если уж эти профессионалы, которые зарабатывают тысячи долларов в неделю благодаря своей способности грамотно и умело вести беседу, не могут начать разговор с «бомбы», что заставляет вас думать, что это получится у вас? Если такие уважаемые люди не боятся быть банальными, почему вам нужно этого бояться?

Пусть человек говорит о себе

В следующий раз, когда вас представят кому-либо и вы не будете знать, что сказать в первые минуты знакомства, вспомните этих теле- и радиоведущих и извлеките урок из их манеры общения. Попробуйте разогреть собеседника такими вопросами:

- Откуда вы родом, мистер Джонс?
- Как долго планируете пробыть в нашем городе?
- Что вы думаете о погоде?
- Есть ли у вас семья?
- В каком вы бизнесе?

Это действенные фразы для разогрева, потому что они заставляют человека говорить о себе. Они ломают лед и «размораживают» его, потому что такими вопросами вы показываете свою заинтересованность в собеседнике. Вам не нужно искать тему для разговоров. Вы сразу начинаете беседу с той темы, в которой ваш визави абсолютный и непревзойденный дока – с разговора о нем, любимом.

Слова, с которых зачинается разговор, очень важны. Беседа вспыхивает точно так же, как воспламеняется костер от горящей спички.

Вы же не ждете, чтобы пламя сразу же взвилось до небес. Вы зажигаете для начала одну спичку. Сам факт, что мы говорим о необходимости разбить стену, растопить лед, расшевелить собеседника, свидетельствует о том, что мы подсознательно признаем необходимость

разминочного этапа, если намереваемся перевести беседу в содержательный и интересный разговор.

Как растопить лед, когда разговариваешь с незнакомым человеком

Вы можете обнаружить, что тот же самый метод можно использовать для начала разговора с незнакомыми людьми в самолете, автобусе или поезде. За беседой время проходит быстрее, к тому же вы можете обзавестись знакомствами, которые впоследствии перерастут в крепкую дружбу. Не пытайтесь произвести впечатление на попутчика, сказав что-нибудь глубокое или умное. Просто сделайте какое-нибудь наблюдение или задайте несколько невинных вопросов. Прокомментируйте то, что происходит вокруг вас. Например:

- «Так-так, похоже на то, что мы наконец отправляемся».
- «О черт, здесь такая духота. Надеюсь, люди впереди догадаются открыть окна».

Еще один неплохой метод – задавать вопросы. Если вы попросите попутчика предоставить вам какую-либо информацию, это не только обезоружит его и даст вам шанс начать беседу, но и позволит ему почувствовать себя на высоте: ведь он оказывает вам услугу. Приведу примеры вопросов:

- «Не подскажете, который час?»
- «Не знаете, когда самолет прибывает в Канзас-сити?»
- «А риверсайдский автобус тут останавливается, не подскажете?»

Просто? Легко? Да, конечно. Именно так и начинаются все разговоры. Большинство людей не могут начать говорить, потому что пытаются превратить вполне простое занятие в трудную работу.

Развороты и зеленые огни на перекрестках разговора

Искусство вести непринужденную беседу состоит не только в способности на лету придумывать умные вещи и озвучивать их или в умении рассказать о пережитом вами героическом опыте, но и в способности раскрыть человека, разговорить.

Если вы сможете легко разговорить собеседника в любой ситуации, вы приобретете репутацию интересного и умного человека. Более того, если вы сумеете вызвать у малознакомого персонажа интерес к беседе и поддерживать его, он будет более восприимчив к вашим мыслям, когда говорить начнете вы.

Один мой знакомый рассказал мне недавно историю о том, как он с друзьями несколько раз безуспешно пытался пробраться на рыбацкий пирс, чтобы посмотреть оттуда на участников гонок на каноэ, которые регулярно проводились в заливе. Они подходили к пирсу, но каждый раз полицейский останавливал их.

– Там уже и так собралось много людей, – говорил он. – Не могу допустить больше никого на пирс, пока оттуда не уйдет по крайней мере несколько человек.

Мой друг сказал, что их было четверо, включая женщину, имевшую репутацию особы, которая может уболтать кого угодно. Когда полицейский развернул их в третий раз, она сказала: «Дайте я попробую». Подошла к стражу порядка, поговорила с ним минут пять, а потом махнула им рукой, после чего полицейский беспрепятственно пропустил всех на пирс. Когда ее спросили, что она такого сказала ему, она ответила:

– Ничего особенного. Я не стала просить, чтобы он пропустил нас на пирс. Я просто немного побеседовала с ним. Спросила его, разве ему не жарко стоять тут весь день под палящим солнцем, и еще добавила, что у него, должно быть, утомительная работа – следить за порядком и контролировать такую толпу людей. Он рассказал мне, что любит рыбачить, мы поболтали о том о сем. Потом я сказала ему, что мы пришли сюда, чтобы посмотреть на гонки, но были очень разочарованы, потому что не смогли увидеть ничего с волнореза. И тогда полицейский сам предложил нам: «Почему бы вам не выйти на пирс. Оттуда открывается прекрасный вид на залив».

Это волшебное слово «вы»

Данная история прекрасно показывает, как можно использовать на практике один из секретов ведения беседы.

Кратко его можно сформулировать так: «Разверните разговор в другом направлении, и ваш собеседник тотчас даст вам зеленый свет».

Разворот, может быть, и не лучший маневр на дороге, но при межличностном общении это обязательное условие эффективности беседы. «Вы» может стать волшебным словом, если использовать его правильно. Большинство из нас склонны тянуть одеяло на себя, говорить все время о себе: *я, мне, мое, мной*. Когда такое происходит, другой участник разговора тотчас включает красный свет. Именно это и случилось с моим другом,

который пытался пройти мимо полицейского к пирсу. Он просто ходил вокруг да около и говорил «я», «мне»: «Мне хотелось бы пройти к пирсу», «Вы меня не пропустите туда?» Полицейский включил красный свет, тут же осадил зрителя.

А вот когда к нему подошла молодая леди и стала говорить с патрульным, подчеркивая при этом его значимость, она заставила его оттаять и стать более дружелюбным, в результате он не только дал ей зеленый свет, но и фактически сам предложил пройти на пирс.

Помните, о чем я говорил в предыдущих главах этой книги: человеческие существа всегда в первую, во вторую и в последнюю очередь больше всего на свете заинтересованы в самих себе.

Примените это знание, осознавая, что поворот разговора в другое русло – от себя – всегда является сигналом к продолжению, в то время как слова «я, мне, мое» вызывают у вашего визави желание дать сигнал «СТОП!»

Как задавать вопросы, чтобы заинтересовать других

Сохраняйте вектор направленности на интересы собеседника, задавая вопросы. Когда ваш знакомый говорит вам: «У меня 25 акров земли в Индиане», не спешите выпалить: «Ну а у меня 500 акров в Техасе и еще 50 нефтяных скважин на участке». Вместо этого спросите: «А где именно в Индиане? И что еще есть на вашем участке?» Если собеседник говорит, что у него рыбацкая лодка, не говорите: «А сейчас я вам расскажу о своем личном самолете». Вместо этого спросите: «Большая она? У нее внешний мотор или встроенный? Давно она у вас?»

Все эти и другие подобные вопросы помогут вам снискать репутацию интересного собеседника.

Смертный грех межличностного общения и как его избежать

Помните о том, что человеческие существа по природе своей эгоистичны. Даже вопрос «Откуда вы родом?» говорит о том, что вы заинтересованы в другом человеке, и пробуждает у того интерес к вам.

Не уподобляйтесь молодому драматургу, который сказал своей подружке после двухчасового монолога о самом себе и своих пьесах: «Ну, довольно обо мне. Давай-ка поговорим о тебе. Что ты думаешь о моих пьесах?»

Помните о том, что и вы тоже – такое же человеческое существо,

поэтому вполне естественно испытывать соблазн начать говорить о себе.

Вы хотите сиять, вы хотите произвести впечатление на других. Однако правда состоит в том, что другие люди будут ценить вас гораздо больше, если вы будете больше говорить о них, а не о самом себе.

Ваш собеседник будет о вас гораздо лучшего мнения и будет считать вас более умным человеком, если вы будете говорить о нем.

Следует придерживаться одного хорошего правила – спрашивать себя мысленно: «Чего я действительно хочу в этой ситуации?» Вы хотите блистать и раздувать свое эго или же вы хотите установить с человеком деловые отношения, оставить его имя у себя в записной книжке, хотите получить от него что-либо, добиться его расположения? Если вы хотите лишь потешить свое самолюбие, тогда говорите только о себе, но в таком случае не ждите больше ничего от разговора.

Когда следует говорить о себе

Есть ораторы, которые говорят только о себе. Они рассказывают о пережитом ими опыте, о своих путешествиях и подвигах, о различных деяниях и похождениях, делятся своими мыслями по тому или другому вопросу. Таких людей приглашают специально для того, чтобы они рассказали о себе. Публика в зале знает, для чего она тут находится. Люди, пришедшие на встречу, заранее уведомлены, что они будут слушать Джо Хэйрчеста, делающего доклад на тему «Мои приключения в джунглях дикой Африки».

За исключением тех случаев, когда вы арендуете зал и рекламируете свое выступление, ваши собеседники и понятия не имеют, что при разговоре с вами они станут заложниками вашего эго и будут вынуждены слушать только рассказы о ваших подвигах.

Время говорить о себе приходит, когда вас специально приглашают и просят рассказать о себе. Можете говорить о себе, когда другой человек проявляет интерес к вашей личности. Когда он просит рассказать о себе, не закрывайтесь. Он будет польщен, что вы с ним на короткой ноге и с радостью делитесь подробностями из вашей личной и деловой жизни. Однако не перегните палку. Отвечайте на его вопросы, а потом сместите акцент на него.

Техника «Я тоже»

Еще один психологически правильный ход, дающий вам право начать разговор о себе, заключается в использовании возможности сказать другому о себе что-то такое, что связано с чем-то сказанным им или создаст связь между вами.

Если ваш собеседник скажет: «Я вырос на ферме», а вы ответите ему: «Я тоже» и расскажете немного о своей жизни на лоне природы, это повысит значимость вашего визави.

Если ваш новый знакомый упомянет, что он чаще всего ест на завтрак мороженое, а вы, по счастливой случайности, тоже приобрели такую привычку, скажите ему об этом немедленно. Если он говорит, что родился в маленьком городке под названием Суомпуотер, и так получилось, что вы провели там отпуск прошлым летом, скажите и об этом тоже.

Магия соглашательства

Почему имеет смысл вести разговор таким способом? Делая так, вы как бы говорите: «Я согласен с вами», «Я такой же, как вы», «Мне это тоже нравится», «Я тоже так думаю», «Я похож на вас». Какое-либо свойство вашей личности или какой-либо прошлый опыт, подтверждающий ваше сходство с другим человеком, автоматически помогут вам понравиться ему.

Мы любим тех, кто соглашается с нами, и не любим тех, кто не разделяет нашего мнения. Каждый человек, принимающий наши взгляды, подтверждает тем самым нашу значимость, ценность и весомость, добавляя тем самым лишней миллиграмм к нашему самоуважению. Каждый, кто не согласен с нами, представляет потенциальную угрозу нашему эго. Короче говоря, когда вы соглашаетесь с другим человеком, вы помогаете ему больше полюбить себя.

Даже если с какой-либо точкой зрения вы не согласны, всегда ищите точки соприкосновения и пути сближения. Когда вы подготовили почву для взаимопонимания, пусть это будет небольшой отвоеванный участок, обнаружили общие интересы и взгляды, будет гораздо легче найти компромисс по тем моментам, по которым у вас наблюдаются разногласия.

Используйте «Веселый треп»

Еще один секрет отличного собеседника скрыт в песне из мюзикла «Юг Тихого океана», в которой советуют прибегать к технике «Веселый треп» как можно чаще, потому что:

- Никто не любит пессимистов.
- Никому не в кайф слушать пророков апокалипсиса.
- Люди бегут от плохих новостей.

Человек, привыкший все время произносить мрачные речи, строить пессимистические прогнозы о том, что весь мир катится в тартарары, или же постоянно озвучивающий свои личные проблемы, никогда не пробьется в первые строчки популярности.

Если у вас есть личные проблемы, которые нужно обсудить с кем-либо, пойдите к священнику, психологу или к давнему другу, но только не озвучивайте свои трудности прилюдно.

Не рассказывайте о перенесенной операции и не живописуйте физические мучения, которым вы подвергались с тех пор, как попали в клинику и до того момента, когда вернулись на работу. Рассказы о великих страданиях не сделают из вас героя. Рассказывая о них другим, вы приобретете репутацию зануды.

Напишите себе письмо

Если у вас камень на душе, вы испытываете потребность рассказать кому-либо обо всех проблемах или о том, как нечестно с вами поступили, попробуйте сделать следующее: напишите себе письмо.

Опишите в нем все, что вы чувствуете. Не сдерживайтесь и не утаивайте ничего. Расскажите во всех подробностях о том, как другие обижают, притесняют вас и как это нечестно. Сделайте из своего сочинения грандиозную историю.

Когда вы закончите свой труд, не отправляйте письмо, а сожгите его. Оно выполнило свое назначение – дало вам возможность выпустить пар, и вы обнаружите, что подобное упражнение принесло вам большое чувство

облегчения. Более того, написание такого письма полезно для ваших межличностных отношений: оно поможет слить все эмоции, и вы больше не будете чувствовать необходимость рассказать кому-либо о своих проблемах. Иногда понадобится написать об одном и том же дважды или трижды. Но после того, как вы изложите свои мысли на бумаге, обнаружите, что даже не хотите больше об этом думать и тем более рассказывать кому-либо.

Чего вам не скажет даже лучший друг

Если вы хотите завоевать расположение собеседника, постарайтесь превозмочь соблазн подшучивать над ним, поддразнивать его или насмехаться.

Большинство из нас имеют обыкновение подшучивать над другими, так как полагают, что подобное отношение нравится окружающим. Мужья поддразнивают жен на публике, ошибочно полагая, что это прекрасный способ показать свою привязанность к ним. Мы отпускаем саркастические замечания в адрес приятелей в надежде, что те оценят наше остроумие, углядят юмор в сарказме и не воспримут это на свой счет, не обидятся.

Однако и шутки, и поддразнивания нацелены на самоуважение человека. А все, что может уязвить самолюбие, представляет опасность, даже если делать это в шутку. Сарказм всегда несет в себе элемент жестокости и принижает значимость другого лица. Опросы показывают, что люди не любят шуток над собой, даже если они исходят от близких друзей. Однако мы не хотим дать понять друзьям, что нам не нравятся их подтрунивания, из-за страха, что те подумают о нас что-то не то. Так что даже лучший друг не скажет вам, что ему не нравятся ваши шутки.

Только в очень редких случаях, при подтрунивании между близкими друзьями, шутки идут на пользу, и только если они касаются чего-то незначительного, но и здесь нужно знать меру. Если приятель знает вас достаточно долго, любит и ценит вас, а вы не перегибаете палку, то обойдется без обид. Однако я перечислил уже столько причин, говорящих не в пользу шуток, что будет безопаснее обойтись без «подколов».

Резюме

- И успех, и счастье зависят большей частью от нашей способности

выражать себя. В связи с этим начиная с сегодняшнего дня ищите способы улучшить свое искусство общаться с другими. Тренируйте эту способность регулярно, изо дня в день.

- Практикуйтесь в искусстве начинать разговор с незнакомцами, используя технику разогрева, задавая простые вопросы или делая очевидные наблюдения.

- Чтобы стать хорошим собеседником, не старайтесь быть идеальным и не бойтесь быть банальным. «Самородки» и «бриллианты» начнут появляться в разговоре только после того, как вы перелопатите добрую тонну «руды».

- Задавайте вопросы, чтобы стимулировать других на интересный разговор.

- Поощряйте собеседника говорить о самом себе. Говорите о том, что интересно ему.

- Используйте технику «Я тоже», чтобы идентифицировать себя с собеседником.

- Говорите о себе только тогда, когда вас просят об этом. Если ваш визави захочет узнать о вас побольше, он задаст вопрос.

- Используйте технику «Веселый треп». Помните – никто не любит мрачных типов или пророков апокалипсиса. Держите свои проблемы при себе.

- Избегайте сарказма при разговоре.

Глава 9

Как пользоваться «белой магией»

Когда некий перспективный политик спросил известного американского юриста Джастиса Холмса, как выиграть выборы, тот написал ему: «Умение слушать других, проявляя симпатию и понимание, возможно, является наиболее эффективным механизмом в мире, помогающим ладить с людьми и скрепляющим их дружбу навсегда. Слишком мало людей практикуют «белую магию», поэтому им так никогда не удастся стать хорошими слушателями».

В каком-то смысле каждый из нас участвует в предвыборной гонке, которая не прекращается ни на день и всегда присутствует в нашей жизни. Люди, с которыми мы встречаемся и разговариваем, постоянно сравнивают, оценивают, анализируют и судят нас.

В душе они каждый раз голосуют в нашу пользу или против нас. Они всякий раз решают, доверять нам или нет. Они определяют, стоит ли вступать в деловые отношения с нами или нет, в зависимости от ситуации. И гораздо чаще, чем вы думаете, решающим фактором оказывается ответ на вопрос «Насколько хорошо он слушал меня?».

Так, скажем, вы встречаете какого-то человека, беседуете с ним, а попрощавшись, чувствуете, что все прошло не так, как вам того хотелось бы. У вас вдруг появляется подозрение, что ваш недавний собеседник не стал бы голосовать за вас на выборах. «Что же я сделал такого, что настроило его против меня?» – спрашиваете вы себя. Или: «Что такого я мог бы еще сказать, что сделало бы этого человека более дружелюбным и восприимчивым к моим мыслям?»

Ответ: «Ничего». Вы провалились не потому, что сказали что-то или не сказали чего-то, а просто потому, что не смогли выслушать своего собеседника должным образом.

Слушание делает вас умнее

Большинство хочет, чтобы другие видели в них умных, образованных,

интеллигентных людей. Однако человек, который ходит кругами вокруг да около и постоянно делает «толковые замечания», из кожи лезет вон, чтобы создать впечатление умника и доки, никогда не заслужит такого титула от окружающих. Скорее окружающие заклеят его как хитрого, изворотливого хвастуна и законченного эгоиста.

Однако есть один верный способ убедить другого в том, что вы принадлежите к самым умным, образованным и мудрым мира сего. Обратите внимание на то, что хочет рассказать вам собеседник, выслушайте его. Тот факт, что вы придаете достаточно важности его словам, слушаете его внимательно, не пропуская ни единой фразы, доказывает ему, что вы обладаете достаточно развитым умом и сильным интеллектом. У дурака не хватит мозгов, чтобы осознать, насколько важными и ценными могут быть слова другого человека.

Американский поэт Уолт Уитмен шел как-то с другом по улице, и тут Уитмен вдруг остановил какого-то незнакомца и начал говорить ему что-то. Он произносил свой монолог на протяжении 15–20 минут, не давая прохожему вставить ни слова. Когда они продолжили путь, Уитмен повернулся к своему приятелю и сказал:

– Какой эрудированный человек.

– Как ты узнал, что он эрудированный? – спросил удивленный друг. – Он не сказал и двух слов.

– Но ведь он слушал меня, разве нет? – парировал Уитмен. – И это доказывает, что он умный и воспитанный.

Подумайте о своих друзьях и знакомых. Кто из них может похвастать репутацией умного и мудрого человека? Как бы вы сами отозвались о нем: в его пользу или против него? Стали бы вы поддерживать человека, у которого не закрывается рот? Разве такой индивид, который тотчас выдает ответ на любой вопрос, даже не выслушав его до конца, стоит доверия и любви? Разве человека, который перебивает других и спешит высказать свое мнение до того, как собеседник закончит говорить, можно назвать умным? Или же таковым будет считаться индивид, который внимательно слушает человека, с которым общается, и терпеливо ждет своей очереди заговорить?

Один мой друг выразился подобным образом: «Бог дал нам два уха и только один рот. Наверное, он хотел, чтобы мы больше слушали и меньше говорили».

***Люди сами скажут вам, что им нужно от вас, если вы будете
внимательно слушать***

Один из самых успешных автоконструкторов США сказал мне: для того, чтобы быть успешным в сфере автопрома, нужно всегда держать руку на пульсе потребителя и прислушиваться к нуждам, которые озвучивает клиентура. «На самом деле не мы конструируем машины, – сказал он. – Этим занимаются наши покупатели. А мы только слушаем их. И когда клиент хочет чего-то, мы тут же предлагаем ему это».

Нельзя забить гол вслепую

Каждый хочет, так сказать, «забить гол» в межличностных отношениях – добиться своего, продавить свою позицию.

Победа в межличностном общении достигается таким же трудом, как и гол на баскетбольной площадке – просто нужно действовать правильно, когда мяч попал к вам в руки. Вы должны постоянно реагировать на реплики, которые произносит ваш визави.

Эффективные межличностные отношения представляют собой двусторонний процесс – коммуникативную связь, суть которой – брать и давать, действовать и реагировать. Если вы не знаете, чего хочет ваш оппонент, как он на самом деле воспринимает ситуацию, каковы его особенные нужды, то у вас нет связи с ним. А если вы не можете наладить связь с человеком, то и воздействовать на него вы тоже не сможете.

***Как использовать свой внутренний радар, чтобы узнать позицию
другого лица***

Что хочет ваш оппонент и каковы его чувства и потребности – все это не такая уж и большая тайна. «Если бы я знал его позицию, я смог бы точнее определиться со своими дальнейшими шагами», – часто приходится слышать от знакомых и коллег. Однако не так уж и трудно узнать, чего хочет другой человек.

Эл Н. Сиэрс, вице-президент компании по производству компьютеров «Remington Rand» и председатель Национального совета по сбыту, говорит, что каждый продавец обладает встроенным радаром, определяющим настроение и мысли потенциального покупателя. «Вам нужно всего лишь слушать человека, и он сам скажет вам, чего хочет. Большинство людей хотят, чтобы мы знали их мнение и принимали во внимание отношение к тому или иному, поэтому они пытаются тотчас же сказать нам об этом.

Однако проблема заключается в том, что мы отключаем свой приемник и включаем передатчик, начиная вещать в то время, когда нужно принимать сигнал».

Болтовня выдает вас

Иногда бывают такие ситуации при взаимодействии с другими людьми, когда важно не раскрывать свои карты раньше времени, пока не выяснишь намерения другого человека. Стратегия, которая используется во многих сферах большого бизнеса при заключении важных сделок, состоит в том, чтобы сначала разузнать, чего хочет оппонент, на что он готов пойти, прежде чем рассказывать о своих намерениях. Неплохо помнить о том, что, хотя мы и можем раскрыть намерения другого лица, слушая его внимательно, наша собственная болтовня также может раскрыть оппоненту наши планы.

Многие успешные бизнесмены, имеющие репутацию воротил, ловких дельцов, которым палец в рот не клади и которые могут заключить сделку на самых выгодных для них условиях, также обладают реноме экстрасенсов, телепатов и сверхлюдей. Однако в их умении угадывать мысли других людей нет никакой мистики.

Они просто старались расшевелить своих партнеров, разговорить их, слушали их внимательно, в то время как сами держали рот на замке.

По опыту и инстинктивно они знали ту истину, которую изложил научным языком Зигмунд Фрейд, отец психоанализа: если вы разговорите другого человека, он просто не сможет скрыть свои истинные чувства или свои мотивы.

Он может сдерживаться сколько угодно, но в конечном итоге обязательно выдаст себя. Фрейд написал большую работу по неосознанным оговоркам, показывая, как подсознательное всегда выдает действительные чувства и мысли человека. Если слушать собеседника достаточно внимательно и отслеживать все намеки, оговорки, можно многое узнать о человеке.

Руководствуясь тем же правилом, можно сказать, что, если вы не хотите выдать другому человеку свои мысли, не хотите раскрывать свои карты, держите рот на замке и слушайте. Как бы вы ни пытались скрыть

свои мысли, намерения, чувства и планы, другой человек раскусит вас, если вы будете говорить достаточно много и долго.

Умение слушать помогает преодолеть порывы эгоизма

Еще один прием из арсенала «белой магии», который можно выполнить при помощи слушания – оно поможет вам преодолеть чувство неловкости и заикленность на себе самом. Хотя в психологии сегодня наблюдается изменение тенденции при анализе интересов личности и чувства самоуважения, отношение к эгоизму и эгоцентризму осталось таким же отрицательным, как и ранее. И то и другое только мешает установить взаимодействие с другими людьми. Если внимательно слушать то, что говорит собеседник, отслеживать интонации его голоса, выбор слов, то это смещает фокус вашего внимания с вас.

А если вы концентрируете все внимание на другом человеке, его словах, желаниях, нуждах, то не можете быть эгоистичным и закрытым. Если вы закрываетесь, то не сможете общаться с кем бы то ни было эффективно.

Когда вы концентрируете внимание на себе самом, вы не способны взаимодействовать с миром вокруг. Вы уподобляетесь человеку, едущему по шоссе, который смотрит на лобовое стекло своей машины вместо того, чтобы смотреть сквозь него, на дорогу перед собой. Не нужно быть пророком, чтобы предсказать ближайшее будущее: вскоре такой водитель непременно разобьется. Много столкновений лоб в лоб между двумя людьми происходит из-за того, что либо тот, либо другой заикливаются на себе, забывая о своем собеседнике.

Для общения с другими людьми необходимо сильное, здоровое «я», точно так же как сильные здоровые ноги нужны танцору. Каждый хороший учитель танцев советует ученикам не думать о ногах во время танца. Если танцор постоянно будет думать о том, как правильно ставить ноги, если он будет задумываться, правильно ли он выполняет все движения, и добиваться совершенных па, то начнет спотыкаться или же, по крайней мере, выглядеть нелепо, а его танец будет похож на действия механической куклы. Заикленность на ногах представляет проблему и создает барьер – мешает танцевать. По той же причине современные психологи больше не советуют нам принижать свою личность, переступать через себя или

подавлять собственные эгоистичные инстинкты. Они советуют нам отвести внимание от себя, перестать быть замкнутым на своей личности, прекратить быть эгоистом в худших и незначительных смыслах этого слова.

Большинство советов, которые давали психологи прошлого в ответ на вопрос, как победить свой эгоизм, были неправильными. Нас заставляли думать, что заботиться о своих интересах плохо и нужно стыдиться признавать, что мы имеем какое-то там чувство здорового эгоизма, достоинства, самоуважения. Поскольку у всех нас есть стремление к самоуважению, подобного рода советы только заставляют еще больше концентрироваться на своей личности, в результате наше внимание приковано к самим себе и к нашим мелочным, эгоистичным желаниям. Хороший способ преодолеть собственный эгоизм – просто осознать, что если индивид постоянно думает о себе и стремится удовлетворить собственные меркантильные интересы и желания, то таким манером он далеко не уедет, а убеждать себя в том, что высоко ценить себя плохо, – бесполезно.

Хороший танцор должен слышать музыку. После того как вы разучили основные шаги, движения и па, не нужно постоянно говорить себе: «Теперь главное – поставить правую ногу вот сюда, а потом сделать короткий шаг левой». Если делать так, вы не сможете слушать музыку, а если вы ее не слышите, то не сможете выдерживать ритм и выполнять движения в нужное время.

Хороший танцор воспринимает музыку, которую играет оркестр, и позволяет своим ногам двигаться свободно и уверенно.

Слушайте мелодию и песню собеседника

При общении с другими людьми нам нужно использовать такой же подход. Вы должны слушать произведение словесного искусства, которое исполняет ваш оппонент, если хотите реагировать так, чтобы между вами возникла гармония, а не конфликт. Как только вы перестаете слушать исполнителя и начинаете думать о себе («Что мне сказать сейчас, чтобы парировать этот выпад?» или «Как мне вставить свои пять копеек, чтобы впечатлить этого парня?»), то тотчас выбиваетесь из ритма и теряете нить беседы.

Если вы будете «слушать музыку» и позволите себе

реагировать естественно, то сделаете поразительное открытие: ваш мозг станет работать лучше сам по себе, без вашего участия, нужно всего лишь оставить его в покое, как в случае с ногами, если не думать о них.

Вы обнаружите, что естественные реакции следуют сами собой, а на самом деле умные и правильные фразы, слова рождаются как будто бы сами по себе, без вашего участия.

Не перестарайтесь

Американский философ и психолог Уильям Джеймс утверждал, что причина, вследствие которой разговор становится скучным, заключается в том, что стороны прилагают слишком много усердия для того, чтобы произвести впечатление друг на друга. Когда собеседники предпринимают сознательные усилия, чтобы сказать что-нибудь значимое, они оба боятся, что произносимые ими слова не заслужат одобрения визави. Если же оба расслабятся, говорит Джеймс, просто откроют рты и позволят своим мыслям течь плавно и свободно, то их шансы сказать что-то на самом деле толковое и важное возрастают неимоверно.

Согласно статье, опубликованной в газете «Saturday Evening Post», у известного банкира Бена Торнтона, занимающего также пост мэра Далласа, штат Техас, есть один секрет. Торнтон, как пишет автор статьи, обладает талантом говорить правильные слова в нужное время. Однако он редко когда задумывается над тем, что именно он собирается сказать в тот или иной момент, поэтому идет на важные совещания, как кажется, совершенно неподготовленным. Торнтон не пишет подробных речей и не заучивает их слово в слово. Тем не менее он готовится как можно тщательней к предстоящей встрече, собирая всю информацию и факты по теме предстоящего обсуждения. Доктор Пирс П. Брукс, друг Торнтона, сказал мне: «У него всегда под рукой все необходимые данные, которые готовы к использованию в любой момент. Он внимательно слушает то, что говорят другие. Он просто чувствует и видит собеседника насквозь. Ему мало в общем знать, чего хочет его оппонент или что у него на уме. Он хочет знать все детально. Выслушав своего партнера, он часто просит его повторить некоторые озвученные им мысли. Потом он просто открывает рот и выдает правильное решение, подходящее к случаю».

Как умение внимательно слушать может сделать вас богатым

Как сказано выше, искусство слушать сделало Бена Торнтона богатым. Люди из разных слоев общества считают его понимающим и умным человеком. Он понимает людей, потому что слушает их.

Вы никогда не сможете действительно и до конца понять другого человека, если вы не будете слушать его внимательно, терпеливо, с сочувствием к его проблемам. К тому же такое отношение и умение слушать сделают вас богатым во всех отношениях – вы сможете пополнить ваш банковский счет, завязать много знакомств, получите удовлетворение от успешного завершения намеченных дел и станете счастливым.

Один из лучших комплиментов, который вы только можете сделать другому лицу, – просто слушать его. Терпеливо внимая своему собеседнику, вы как бы говорите ему: «Вы достойны того, чтобы вас слушать». Вы тем самым повышаете его самоуважение, поскольку любому приятно думать, что он говорит толковые вещи, которые с удовольствием слушают другие.

С другой стороны, один из самых обидных жестов по отношению к самолюбию другого человека – отмахнуться от него еще до того, как тот закончит говорить. Помните, что людям нравится, когда на них обращают внимание тем или иным образом.

Когда-нибудь слышали, как жена говорит о муже: «Он никогда не слушает, что я говорю. Я скажу ему: «Водонагреватель взорвался» и могу поспорить, что он ответит: «В самом деле?» и продолжит читать газету»? Возможно, вы никогда не слышали подобных жалоб, но брачные консультанты слышат их каждый день.

Когда-нибудь слышали, как ваш коллега или знакомый говорит: «У меня хороший начальник, вот только он никогда не слушает других. Я прихожу к нему рассказать о проблеме и прошу его совета, но прежде чем я договорю до половины, он перебивает меня и дает мне шаблонный совет, даже не понимая, о чем я говорю. Он неплохой парень, но если бы он только умел слушать!»? Может быть, вам никогда не доводилось сталкиваться с подобным, но комитет по рассмотрению предложений на каждом заводе получает письма с такими жалобами снова и снова. Когда-нибудь слышали, как молодой человек говорит: «Мои родители совершенно не понимают меня. Я пытаюсь донести до них свои чувства, свои проблемы, но они глухи к моим словам. Они относятся ко мне как к ребенку и отмахиваются от моих трудностей, как будто это все мелочи. Или

же они все время пытаются рассказать мне, как нужно относиться к жизни, при этом не зная, как я на самом деле отношусь к ней»? В судах по рассмотрению дел несовершеннолетних подобные слова повторяются с небольшими вариациями каждый день.

Множество проблем, несчастий и неудач в нашем мире происходят только потому, что один человек не захотел выслушать другого.

Запомните это изречение и всегда держите его мысленно перед глазами, чтобы в случае необходимости вспомнить следующее: вам нужно знать, чего хотят другие люди, в чем они нуждаются и кто они такие, если, конечно, вы собираетесь общаться с окружающими эффективно.

Это изречение относится как к друзьям, так и к врагам. Оно применимо и к детям, и ко взрослым, и к большим шишкам, и к мелкой сошке. Единственный способ узнать, чего хотят другие люди, что им нужно – просто слушать их.

Семь способов практиковать умение слушать

Умение слушать других – очень важная составляющая межличностных отношений, поэтому не относитесь к нему легкомысленно, а лучше попрактикуйтесь в этом сложном умении. Возможно, вы прочитали неплохое изречение, убеждены в правильности выводов автора, но настала пора применить советы на практике. Впрочем, если вы не проверяете себя, то забудете все прочитанное в течение двух-трех дней. Один из способов избежать этого – выбрать из списка несколько заданий и начать выполнять их.

Так что зарубите на носу те знания, которые вы почерпнули из этой главы, и не позволяйте им улетучиться из вашей памяти. Начните прямо сейчас со следующих упражнений.

1. Смотрите на человека, который разговаривает с вами. Тот, чьи слова заслуживают внимания, достоин и вашего взгляда. Это также поможет вам сконцентрироваться на предмете разговора.

2. Проявляйте глубокий интерес к словам собеседника. Если вы согласны с его позицией, качайте головой. Если он рассказывает историю, улыбайтесь. Отвечайте на его сигналы. Работайте с ним.

3. Слегка наклонитесь по направлению к собеседнику. Вы когда-

нибудь замечали, что невольно наклоняетесь к интересному рассказчику и наоборот – откидываетесь на спинку кресла, если он говорит скучно?

4. Задавайте вопросы. Тем самым вы дадите знать рассказчику, что вы его по-прежнему слушаете.

5. Не перебивайте собеседника. Попросите рассказать его еще что-нибудь по этой теме. Большинство людей будут польщены, если вы не будете перебивать их, пока они не закончат рассказывать. Однако вы сделаете им двойной комплимент, если попросите их развить тему. «Не могли бы вы остановиться на последнем пункте поподробнее?» или же «Мне бы хотелось узнать побольше о том, что вы думаете касательно того или этого».

6. Придерживайтесь предмета разговора. Не меняйте тему беседы, пока ваш собеседник говорит, как бы вам ни хотелось это сделать.

7. Используйте слова собеседника, чтобы изложить свою точку зрения. Когда ваш собеседник закончил говорить, повторите все то, что он только что сказал вам. Это не только докажет ему, что вы внимательно слушали, но и подготовит базу для изложения вашей собственной точки зрения, при этом избежав конфронтации. Предваряйте ваши комментарии словами: «Как вы подчеркнули...» или «Вы только что сказали...»

Глава 10

Как заставить людей видеть мир под вашим углом зрения

Каждый день в жизни складываются ситуации, когда приходится убеждать людей в правильности своей точки зрения. Постоянно возникают конфликты и разногласия между мужем, женой, детьми, начальством, соседями, клиентами, коллегами, друзьями и врагами.

«Если бы только он встал на мое место и посмотрел на ситуацию моими глазами», – говорим мы иногда.

Рассмотрим следующие случаи.

1. Предположим, вы клерк в магазине розничной торговли. К вам приходит покупатель и требует предоставить ему новый холодильник взамен того, что он купил недавно – он сломался, а гарантийный период истек два месяца назад. Вы пытаетесь объяснить, что компания починит сломанный агрегат, но вы не можете дать в обмен новый. Покупатель не понимает этого. Как вы будете улаживать это разногласие?

2. Вы находитесь в конференц-зале, и ваш начальник вдруг озвучивает нововведение, которое он хочет внедрить для повышения продаж. Его решение на первый взгляд выглядит правильным. Однако вы замечаете несколько серьезных недостатков и понимаете, что внедрение новой программы может стоить компании большой суммы денег, вдобавок она может потерять больше старых клиентов, чем заполучить новых. Как вы будете убеждать своего босса, что его план не сработает?

3. Жена хочет отправить сына в частную школу. Есть много причин, которые заставляют вас думать, что ребенку лучше пойти в муниципальную школу. Как вы будете излагать свои мысли?

4. Вы считаете, что заслуживаете повышения и что компания может позволить себе платить вам больше. Вы озвучиваете свои соображения начальнику, но тот говорит: «Мы не можем позволить себе повысить вам зарплату прямо сейчас. Мы обсудим этот вопрос несколько позже». Что вы на это скажете?

Когда мы сталкиваемся с человеком, излагающим идеи и мысли, противоречащие нашему мировоззрению, естественной реакцией будет вступить в спор.

Неважно, о чем идет речь – какая бейсбольная команда лучше или что каждый из вас думает по вопросу, обсуждаемому в данный момент в Генеральной ассамблее ООН. К сожалению, естественный, напрашивающийся способ улаживания разногласий состоит в том, чтобы попытаться побить своего оппонента в споре аргументами и напором.

Кто-то однажды сказал, что гольф – трудная игра, потому что замах, который приходится делать игрокам, далек от естественных движений, присущих человеческому телу. Работа мышц при замахе клюшкой противоречит всем анатомическим законам. Приходится учиться производить замах по науке, но это противоестественно.

То же самое можно сказать и об искусстве убеждения. Совершенно нормально видеть в том, кто противостоит нашим идеям, оппонента, которого нужно победить тем или иным способом. Однако на самом деле нужно переубедить другое лицо, постараться заставить его изменить свое мнение, а не пытаться задавить его напором или побить его фигурально, словами.

Когда кто-то не согласен с нами, вполне нормально воспринимать чужую позицию и мысли как угрозу нашему миру и удар по нашему эго, поэтому совершенно резонно желание нанести ответный удар по эго оппонента, нормально проявлять враждебность и эмоциональность, кричать, угрожать, стыдить, высмеивать и пытаться продвинуть собственную точку зрения, внедряя ее в ум противника путем запугивания или силы. Мы преувеличиваем значимость всех наших так называемых причин, аргументов и обесцениваем точку зрения нашего оппонента.

Однако этот естественный способ не работает и не приносит победы. Потому что единственный путь, позволяющий действительно выиграть спор, заключается в том, чтобы убедить другого человека изменить свою точку зрения.

Научный способ выиграть спор

Старая пословица «Никому еще не удалось выиграть ни один спор» истинна, если под спором имеется в виду ор или битва двух эго. Однако есть способы, которыми вы можете убедить оппонента посмотреть на проблему под другим углом зрения.

Однако научный подход к спору совершенно отличается от того метода, который использует большинство из нас, повинувшись естественному порыву. Даже организации, которые стремятся изменить общественное

мнение в государстве, обычно совершают одни и те же ошибки, что и мы с вами, когда спорим о бейсболе или политике.

Журнал «Science Digest» (мартовский номер от 1954 г.) задает вопрос: «Почему американский народ так неохотно поддерживает вполне грамотную программу по защите гражданского населения, несмотря на то, что население хорошо осведомлено о последствиях тех или иных событий вследствие неподготовленности к ним? И почему так много раковых больных не обращаются к врачу и тянут до последнего, приходя в больницу, когда уже слишком поздно начинать лечение, несмотря на многочисленные предупреждения касательно необходимости ранней диагностики? Одна из весомых причин может иметь отношение к тому, что призывы проходить регулярную диспансеризацию часто содержат мрачные истории и угрозы, а они неэффективны при убеждении людей и не подвигают их изменить свою точку зрения. Это было выяснено в ходе 25 экспериментов, задуманных психологами Йельского университета».

Секрет – слабый нажим

Три психолога из Йельского университета, Карл И. Ховланд, Ирвинг Л. Дженис и Харольд Х. Келли, обнаружили, что наилучший способ заставить другого человека принять ваши идеи – использовать технику слабого нажима, просто спокойно выдвигая факты и отказавшись от угроз или попыток использовать силу.

Во время одного из экспериментов в трех группах студентов была проведена 15-минутная лекция о гигиене ротовой полости с демонстрацией слайдов. В первой группе студентов интенсивно побуждали заботиться о своих зубах, подчеркивая опасность запущенной болезни: гниение зубов, болезни десен, рак и тому подобные напасти.

Вторую группу побуждали менее интенсивно: им говорили об опасностях, которые несет пренебрежение гигиеной рта, но делали это в более мягкой форме с представлением большего количества фактов.

Третьей группе предоставляли чистую информацию, в которой едва касались опасностей игнорирования гигиены зубов.

Через неделю среди студентов провели опрос, чтобы узнать, в какой группе наибольшее количество человек изменили свое поведение и стали использовать методы, рекомендованные в лекции.

Удивительно, что слушатели из третьей группы, к

которым применялся метод легкого побуждения без запугивания и угроз, более точно следовали методикам, изложенным в лекциях, чем те, которых предупреждали об опасности игнорирования в более интенсивной форме.

Другие тесты, проведенные среди студентов колледжей, продемонстрировали сходные результаты при проведении политических дебатов. Обнаружено, что студенты более склонны изменять свои политические пристрастия, когда другая сторона представляет факты в беспристрастной манере, а не в пламенной, страстной речи.

Удивительный факт, обнаруженный после анализа 10 тыс. настоящих споров

Возможно, наиболее масштабное исследование эффективности спора как метода полемики, которое когда-либо проводилось, было осуществлено профессорами Алвином С. Буссе и Ричардом С. Борденом, бывшими преподавателями кафедры речи Нью-Йоркского университета.

Исследователи на протяжении семи лет прослушивали записи 10 тыс. настоящих споров. Они анализировали перепалку между таксистами, ссоры между мужьями и женами и прочие бытовые диалоги. В исследовании принимали участие компании «Macy's», «Westinghouse» и др., которые позволили им тайком записывать разговоры продавцов и клерков за стойками. Ученые также слушали записи дебатов в ООН, отмечая, кто выиграл спор и почему.

В результате они пришли к интересному заключению: оказывается, профессиональные полемисты – политики, делегаты ООН – были менее успешны в искусстве ведения диалога, чем коммивояжеры, ходящие по домам, так как последние добивались больших успехов в убеждении противоположной стороны.

Оказалось, что одна из причин этого заключалась в том, что профессиональные дипломаты, казалось, были более настроены на взятие верха над оппонентом или на выдвигание противоположенного аргумента, в то время как продавцы пытались пробудить у потенциального клиента желание изменить свою точку зрения.

Они обнаружили, что большинство из нас делает одну большую ошибку, пытаясь выиграть спор через нападки на эго

другого человека.

Как убедить человека, работая с его природой

Эта мысль проходит лейтмотивом через всю книгу и служит ее квинтэссенцией:

Вы должны работать с человеческой природой, а не против нее, если хотите оказывать влияние на других людей.

Скажите кому-нибудь, что его мысли глупы и бездарны, и человек тотчас бросится отстаивать их с еще большим жаром. Попробуйте высмеять позицию оппонента, и он тут же будет бороться за нее, чтобы сохранить лицо. Применяйте угрозы, запугивание, и ваш противник просто замкнется в себе и станет невосприимчивым к вашим идеям, какими бы прекрасными они ни были.

Один из самых сильных инстинктов человека – инстинкт самосохранения, который подразумевает сохранение и защиту собственного эго наряду с обеспечением физической целостности тела. Для собственной защиты мы должны обращаться осторожнее с идеями, которые мы принимаем и согласно которым действуем. Мы учимся быть невосприимчивыми по отношению к любой мысли, которая кажется нам чужой и угрожает нашим воззрениям и представлениям о мире. Друзья обычно не приходят к нам с ножом и пистолетом, и, чтобы обеспечить свою безопасность, мы просто перестаем слушать тех, кто облачен во вражеские одежды.

Как достигаться до подсознания другого человека

Когда мы пытаемся изложить свои мысли кому-либо, на самом деле стремимся добраться до его подсознания, потому что ни одна идея не принимается разумом и не становится руководящей, пока наше бессознательное не примет ее.

«Кто против воли убежден, остался все же при своем» – гласит английская пословица, которая описывает человека, принявшего какую-либо идею под давлением, но не

подсознательно.

Такой человек согласится с вашей позицией и примет ваши мысли, однако он все равно будет придерживаться своих убеждений и не станет действовать согласно новой установке.

Есть только один способ заставить подсознание человека принять кардинально новую идею.

Психологи знают, что этот способ заключается во внедрении установок. Многочисленные эксперименты показали, что чем больше давления вы оказываете, чтобы внедрить какую-либо мысль в подсознание оппонента, тем больше сопротивления она вызывает. А все дело в том, что в работу снова включается старый добрый инстинкт самосохранения. Техника, используемая психологами, состоит в том, чтобы продвинуть мысль в подсознание как можно более незаметно. Вы когда-нибудь замечали, что если вам говорят: «Этого нельзя сделать», у вас тотчас же в душе возникает непреодолимый порыв сделать это в любом случае? А если кто-то говорит вам: «Сделай все так-то и так-то», вы почти что на автомате начинаете делать обратное со словами: «Да чтоб я провалился, если сделаю так».

Шесть проверенных правил, помогающих выиграть спор

Вы сможете выиграть спор при условии, если удастся протащить свои мысли мимо эго оппонента. Эго человека подобно стражу, охраняющему вход в подсознательное. Если вы разбудите этого часового или взволнуете его слишком сильно, он просто не позволит вашим идеям пройти дальше ворот. Это наиважнейший постулат дискуссии. Помните об этом, когда вы будете читать следующие правила.

1. Дайте оппоненту возможность изложить суть дела

Не перебивайте говорящего. Дайте своему собеседнику изложить свою точку зрения. Помните о магии слушания. Если вы с ходу отмечаете точку зрения оппонента и перебиваете его, это только уязвляет его самолюбие; он входит в такое состояние, которое психологи называют психологической установкой. Человек, который хочет высказаться, настроен на говорение. И пока он не выскажется, будет придерживаться соответствующего настроения,

поэтому не будет готов слушать вас. Если вы хотите, чтобы вас выслушали, сначала выслушайте своего оппонента.

Джона Грэхэма, директора по персоналу компании «F. & R. Lazarus & Company» (Коламбус, штат Огайо), можно назвать мастером убеждения. Когда он сталкивается с противостоянием или когда кто-то жалуется ему, он всегда выслушивает человека. Затем он идет еще дальше и просит посетителя остановиться на некоторых пунктах его позиции поподробней, после чего спрашивает, есть ли что добавить к сказанному. Это показывает человеку, что начальник заинтересован его словами.

Просить собеседника поподробнее изложить наиболее важные моменты полезно, особенно когда он пришел к вам на взводе, кипящий от гнева и готовый к конфликту.

Даже если просто позволить такому человеку выговориться, то это уже будет достижением и снизит враждебный настрой посетителя. Если к тому же вы даете ему возможность проговорить жалобу два-три раза, то это фактически истощит его эмоции, он выпустит пар.

2. Делайте паузу, прежде чем ответить

Это правило в равной степени работает и при разговоре, когда у собеседников не наблюдается явного различия во мнениях. Когда вам задают вопрос, посмотрите на человека и сделайте небольшую паузу, прежде чем отвечать. Это даст понять спрашивающему, что вы его выслушали с достаточным вниманием, обдумали его слова и приняли их к сведению.

Все, что нужно, – всего лишь небольшая пауза. Если молчать слишком долго, то у человека может создаться впечатление, что вы колеблетесь или же уклоняетесь от ответа.

Если вы не согласны с ним, пауза тем более важна. Если сказать сразу же «нет», то собеседник тут же подумает, что вы не заинтересованы тратить время на рассмотрение его проблем.

3. Не стремитесь выиграть на все 100 %

Большинство из нас, вступая в спор, пытаются доказать свою абсолютную правоту и убедить оппонента, что тот ошибается по всем

пунктам. Умелые полемисты всегда делают уступки и находят точки, по которым можно согласиться с противником.

Если оппонент сказал что-то, заслуживающее похвалы, признайте это. Ведь если вы уступите по каким-то незначительным и не слишком важным аспектам, то он, скорее всего, также сдаст свои позиции позднее, когда речь пойдет о самом главном и весомом.

Дэвид Бабкок, вице-президент и директор по персоналу компании «Dayton» (Миннеаполис), входящей в число самых крупных торговых центров в Америке, умеет применять это правило в совершенстве. Если он не может удовлетворить просьбу работника, он всегда объясняет ему, почему он не в состоянии сделать того или иного. Если ему приходится переводить сотрудника из одного отдела в другой, он не говорит просто: «Мисс Смит, с завтрашнего дня вы будете работать в другом отделе», он объясняет мисс Смит, почему ее переводят.

Доктор Пирс П. Брукс рекомендует технику, которую он называет «Да, но...».

«Да, в ваших словах есть правда, но вы не приняли во внимание следующее...»

«Да, я понимаю, почему это кажется таким, но...»

«Да, вы абсолютно правы в этом вопросе, но, с другой стороны...»

4. Излагайте суть вашего дела спокойно и точно

Научно подтвержденные тесты показали, что факты, излагаемые в спокойном тоне, действуют на людей эффективнее и в гораздо большей степени способствуют изменению их точки зрения, чем угрозы и насилие.

Одна из причин, по которой мы по-прежнему используем старые насильственные методы, заключается в том, что они, как кажется, иногда все же работают. Например, вы побеждаете оппонента, выставляете его на посмешище, загоняете в угол, где он не может больше сказать ни слова. Аудитория аплодирует, вы ликуете, думая, что выиграли спор. Однако ваш оппонент так и не принял вашу точку зрения и не будет поступать согласно вашим принципам.

Бенджамин Франклин был одним из лучших продавцов идей своего времени. Общась с представителями других государств, он всегда одерживал верх и получал то, что хотел. Его хвалят за то, что он, несмотря на яростное сопротивление оппозиции, добился одобрения в Конгрессе Конституции Соединенных Штатов.

«Хороший способ убедить оппонента заключается в том, что вам нужно изложить свое дело спокойно и точно, – говорил Франклин. – Затем

упомянуть, что вы можете и ошибаться относительно вопроса обсуждения, что заставит вашего слушателя лучше воспринять ваши слова и, скорее всего, подвигнет переменить свое мнение. После чего он сам начнет убеждать вас не сомневаться. Но если вы излагаете свою позицию безапелляционным тоном, демонстрируя собеседнику свою абсолютную уверенность, то вы встретите сопротивление и отпор».

5. Цитируйте влиятельных людей

Адвокат, если хочет выиграть дело, находит аргументы, которые собирается представить вниманию присяжных, и очевидцев происшествия для их подтверждения. Правоведы понимают, что аргумент становится более весомым, если какое-либо лицо, не заинтересованное в исходе дела, подтверждает случившееся.

Грамотный продавец использует для продвижения товаров отзывы довольных покупателей. Кандидат на какой-либо пост привлекает в свою предвыборную кампанию хорошо известные организации и знаменитостей, которые могут поддержать его.

Если он скажет сам: «Я самый честный, самый умный и самый осведомленный кандидат в этой гонке», люди усомнятся в его словах, но если то же самое скажет представитель Лиги ответственных избирателей, то это придаст словам гораздо больше веса.

Претенденты на ту или иную должность заручаются «рекомендациями» от третьих лиц, которые убеждают потенциального работодателя больше, чем все слова и заверения кандидата.

Цитировать других лиц становится особенно важно, когда наблюдается расхождение во мнениях и вы хотите, чтобы другой человек взглянул на проблему под вашим углом зрения. Прежде всего, люди начинают относиться к вам скептически, когда вы говорите что-либо в свою поддержку. Важным фактом является то, что говорят третьи лица, так как их слова в меньшей степени задевают эго другого человека, чем ваши заявления. Записи, данные статистики, исторические факты, мнение известного лица – все можно использовать в качестве поддержки третьих лиц.

Например, ваша жена хочет, чтобы занавески на всех окнах в доме были одного цвета, в то время как вам бы хотелось видеть их разными. Если вы скажете: «По-моему, делать занавески во всем доме одного цвета несовременно», то между вами тотчас начнется спор. Ваша жена

неприменно скажет: «Ах вот как? Значит, я несовременная?»

Если же вы скажете: «Я слушал передачу Питера Хайеса по радио, где он рассказывал, как он с женой украшал свой новый дом разноцветными занавесками. Он сказал, что теперь иметь шторы во всем доме одного цвета немодно», то вы избежите антагонизма, кроме того, заручитесь поддержкой известного лица.

Не так давно я приобрел автостраховку. Когда увидел, что продавец оформил мне страховку стоимостью 100 тысяч долларов, то немного рассердился. Подумал, что он пытается нажиться на мне.

– Я вам ничего не говорил о страховке за 100 тысяч долларов, – сказал я. – Мне нужна стандартная клиентская страховка за 25 тысяч.

– Но страховка за 100 тысяч на сегодняшний день считается стандартной клиентской, – ответил продавец. – Около 90 % всех наших новых клиентов оформляют полис на 100 тысяч. По такой страховке гражданские суды всегда присуждают большую сумму по страховому случаю, чем раньше. Полисы за 50 тысяч и 100 тысяч теперь уже становятся обычными.

Агент избежал спора и заставил меня изменить свое мнение, цитируя третьих лиц для подтверждения своего аргумента. Я не мог спорить с теми людьми, которые составляли 90 % новых клиентов страховой компании, и с решениями гражданских судов.

Когда будете в следующий раз просить начальника о повышении зарплаты, то ваши слова приобретут больше веса, если вы скажете: «Я полагаю, мои производственные показатели убедят вас в том, что я заслужил повышения» вместо того, чтобы сказать так: «Полагаю, что заслуживаю повышения».

6. Дайте оппоненту возможность сохранить лицо

В ходе спора ваш оппонент много раз мог бы с радостью изменить свое мнение и согласиться с вами, если бы не одно обстоятельство. Он уже взял на себя определенные обязательства, выработал сильную позицию и не может изменить ее просто так на пустом месте. Согласиться с вами означает признать свою неправоту. А если он уже сделал определенные громкие заявления, противоречащие вашей точке зрения, то ему почти во всех случаях придется признать, что он солгал.

Умелые полемисты знают, как показать оппоненту пути к

отступлению, чтобы тот мог отказаться от своей предыдущей позиции, не потеряв лицо. Они оставляют лазейку, в которую тот может проскользнуть. В противном случае он станет узником собственных логических заключений. Вот два метода.

Метод 1. Предположите, что ваш оппонент не располагал всеми фактами изначально. «Конечно, я прекрасно могу понять, что вы думали раньше таким образом, потому что не знали тогда об этом и о том».

И если ваш собеседник ошибался, найдите предлог, чтобы оправдать его заблуждение.

«В таких обстоятельствах каждый мог бы подумать так же».

«Прежде я думал точно так же об этом, но потом наткнулся на эту информацию и с тех пор полностью изменил свое мнение».

Метод 2. Предположите наличие условий, при которых человек мог бы переложить ответственность на кого-то другого. Покупательница возвращает платье в отдел, где она его приобрела несколько дней назад. Говорит, что принесла платье домой, но мужу оно не понравилось. «Я его не носила», – уверяет покупательница. Продавщица осматривает вещь и видит явные следы обработки в химчистке. Теперь она может показать клиентке эти признаки и доказать ее неправоту, однако та никогда не признает этого, потому что она уже сделала заявление: «Я не носила платья». Умная продавщица дает леди лазейку, которую та может использовать для изменения своего мнения.

Продавщица говорит: «Простите, а не мог кто-либо из членов вашей семьи отправить платье в химчистку по ошибке? Со мной такое произошло не так давно. Я отлучилась из дома, а в это время зашел рассыльный из химчистки, которому мой муж отдал совершенно новое платье, и оно подверглось обработке вместе с другой одеждой, что висела у меня в шкафу. Интересно, не могло ли то же самое случиться и с вами, так как на этом платье я вижу совершенно очевидные признаки того, что оно побывало в химчистке».

Покупательница видит эти доказательства, она знает, что не права, и у нее наготове есть оправдание ее неправоты. Есть открытая дверь, через которую она может выйти, не потеряв лица.

Резюме

Когда у вас наблюдаются разногласия с кем-либо, цель, которая должна стоять перед вами, – не просто выиграть спор, а сделать так, чтобы

другой человек изменил свое мнение и взглянул на проблему под другим углом. Таким образом, вы должны избегать уязвления его самолюбия. Вы должны донести логические причины до его подсознания, не задев эго, затем припереть его к стенке, но оставить лазейку для отказа от прежней позиции.

Следующие шесть правил помогут вам добиться цели:

1. Пусть ваш оппонент изложит свою позицию.
2. Сделайте паузу, прежде чем ответить ему.
3. Не настаивайте на стопроцентной победе.
4. Излагайте свою позицию спокойно и точно.
5. Цитируйте третьих лиц.
6. Дайте оппоненту возможность сохранить лицо.

Часть 5

Как успешно управлять людьми

Глава 11

Как добиться от людей сотрудничества и самоотдачи

Когда в следующий раз вам понадобится чья-либо помощь в каком-то деле, попробуйте провести эксперимент, состоящий из двух этапов. Неважно, о чем будет идти речь: стрижка газона, упаковка посылки или повышение рентабельности вашего бизнеса.

Этап 1. Сначала просто попросите кого-нибудь о помощи: «Помоги мне сделать это». Объясните человеку, что ему нужно сделать. Предложите ему плату за помощь, если хотите, но озвучьте будущему помощнику, что деньги он получит только за воплощение ваших собственных идей в жизнь. Запомните, как протекало ваше сотрудничество и каков был результат ваших совместных усилий.

Этап 2. Затем найдите кого-нибудь другого и тоже попросите его о помощи, но на этот раз не просто выдавайте ему задание выполнить какую-либо работу, а спросите человека, что тот думает о поручении. Дайте ему понять, что вам требуются не только его руки, физическая сила, но и интеллект, соображения по поводу будущего предприятия.

Скажите ему: «У меня возникла проблема и мне нужна помощь. Вот что я хочу сделать. Что ты думаешь об этом? Есть ли у тебя какие-либо мысли, по этому поводу? Что ты думаешь о способе, который я намереваюсь применить?»

Снова оцените результаты.

Вы убедитесь в том, что, хотя вы и добились сотрудничества при использовании первого метода, второй все же принес стопроцентную лояльность помощника, самоотдачу по полной, а объем фактически выполненных работ получился гораздо больше.

Как сделать так, чтобы другой человек выложился по полной

Почему получается так... Собираетесь вы, например, вскопать огород у себя в саду и говорите соседу: «Джо, не сможешь мне вскопать небольшой участок?» Ваш сосед, скорее всего, посоветует вам обходиться собственными силами.

Но если вы скажете ему: «Джо, у меня тут небольшая проблема. Хотел бы я знать, что я делаю неправильно. Не могу сообразить, что мне сделать с землей, чтобы на ней не росли больше сорняки. Есть у тебя какие-либо мысли по этому поводу?» Вероятнее всего, в этом случае Джо вырвет лопату у вас из рук и скажет: «Дай-ка я покажу тебе, как нужно правильно вскапывать землю».

Причина проста. Используя второй подход, вы действуете в соответствии с основным законом человеческой природы. Психологи, занятые на производстве, открыли интересную закономерность: вопрос состоит большей частью не в том, будет ли Джо помогать вам или нет; главное – он выложится по полной, помогая вам, если включить и его ум, и тело одновременно.

С точки зрения психологии, человек не может отдавать 100 % своей мускульной энергии, если ему не позволено включить мозги и использовать в работе свои задумки.

Только когда тело и мозг работают в команде, из этого выйдет что-нибудь путное. И как говорится в одном водевиле, никто не разрушит альянс и не начнет действовать в одиночку.

Это было подтверждено анализом поведения рабочих, занятых в сфере промышленного производства. Рабочие, не имевшие права голоса на совещаниях с администрацией, просто не выполняли таких же больших объемов, как сотрудники, от которых ждали предложений и новых идей.

Дайте людям понять, что ваша проблема является и их проблемой

Все мы заинтересованы в своих личных проблемах больше, чем в проблемах других людей. Если вы просто попросите Джона помочь вам вскопать участок, то его первой мыслью будет: «Это твоя проблема». Но если вы спросите у Джо совета, то поставите перед ним задачу, бросите вызов его самолюбию. Фактически зададите ему задачу, в решении которой

он будет заинтересован. Этот принцип работает не только по отношению к физическому труду, когда вам нужно вскопать участок в саду. Он также работает и в бизнесе.

Например, одна из самых сложных управленческих проблем, с которой сталкивался каждый бизнесмен, заключается в том, чтобы заставить начальников отделов урезать расходы. Некоторые пробуют уговаривать, другие апеллируют к должностным обязанностям. Однако снижение расходов обычно считается одной из самых больших проблем, при решении которой работники обычно проявляют минимум желания идти навстречу руководству.

Когда тридцатипятилетний Роберт С. Гуд, глава компании «Ansul Chemical Company» (Маринетт, штат Висконсин), столкнулся с необходимостью снизить издержки, он не стал читать своим работникам нравоучения и уж тем более воздержался от ругани. Он не просто объявил работникам, что им нужно «сократить расходы предприятия». Философия его стиля руководства состояла в следующем: «Люди хранят то, что они создают». Так что когда ему захотелось увеличить экономию денежных средств, он сформировал комитет из сотрудников высшего звена. Он не стал говорить им, что необходимо урезать затраты по той или иной статье. Вместо этого он дал им задание изложить собственные соображения по поводу снижения расходов, сделав таким образом проблему предприятия проблемой сотрудников.

Члены комитета собрались вместе и стали излагать свои мысли по поводу экономии средств за счет командировочных сотрудников, использования телефонной и телеграфной связи, снабжения и даже за счет почтовых издержек. Через некоторое время Р. Гуд представил результаты внедрения программы, которая позволила сократить расходы настолько, что прибыль после выплаты налогов повысилась на 40 % даже в период, когда продажи показывали рост всего лишь на 9 %.

Гуд использовал тот же самый принцип для решения других проблем в его компании. Он называет подобный стиль руководства совместным управлением.

Как использовать совместное управление дома

Вы наверняка слышали, как многие жены жалуются на то, что их мужья никогда не рассказывают им о своем бизнесе и своих планах. Они не дают им возможности внести предложение. Наряду с этим мужья говорят,

что жены не помогают им экономить деньги и т. д. Многие родители полагают, что дети намеренно не слушаются их и не делают то, что им говорят, хотя взрослые никогда не призывают своих отпрысков к сотрудничеству, а просто велят им поступать тем или иным образом. Они никогда не просят детей делиться с ними своими мыслями, а рассчитывают только на выполнение ими определенных действий.

Брачные консультанты разработали технику, позволяющую добиться сотрудничества между членами семьи, которая очень похожа на стиль совместного управления на предприятиях. Такая программа называется семинарами по семейному планированию.

Жена, муж и дети раз в неделю или раз в месяц собираются за столом для проведения внутрисемейной конференции. Важно, чтобы все члены семьи принимали участие в этих регулярных встречах, на которых обсуждаются домашние проблемы, ставятся общие цели и каждый может выдвигать свои предложения.

Доктор Рут Барби сказала мне недавно: «Просто удивительно, каких результатов можно добиться, когда и родители, и дети принимают участие в совместном управлении организмом под названием «семья». Сложные ситуации разрешаются к удовлетворению всех сторон, в доме устанавливаются здоровые отношения, каждый член семьи становится счастливее, так как домочадцам не просто говорят выполнить то или иное задание, а просят подумать над тем, как бы он лично смог бы выполнить порученную ему работу. Я не знаю другого метода, который был бы настолько же эффективным, как семинары по семейному планированию».

Рут продолжает и подчеркивает: в семье, как и в бизнесе, должен быть один главный ответственный исполнитель, чьей обязанностью будет взвешивать различные предложения, которые поступают от других, и выносить окончательные решения.

«Удивительно, с каким желанием ребенок принимает решение окончательной инстанции (родителя), даже если оно идет вразрез с его желаниями, – говорит Рут. – Но так происходит только при условии, что у него имелся шанс высказать свое мнение и внести свои предложения до того, как был вынесен финальный вердикт».

Исполнительные директора компаний обнаружили, что то же самое справедливо и в больших корпорациях.

Почему бы не повысить силу интеллекта в 10 или в 100 раз?

Раньше бытовало мнение, что работа руководства – обеспечивать идеи и работать головой. Административная верхушка организации представляла собой мозг предприятия, а остальные работники были всего лишь руками большого организма. Однако сегодня наиболее успешные руководители понимают, что светлейшие головы не собраны исключительно в головном офисе. Работающие в цеху тоже способны генерировать идеи и могут оказывать посильную интеллектуальную помощь, если им предоставить право проявлять инициативу. Наилучшие управленцы сегодня уже не боятся попросить простого рабочего озвучить собственные идеи или внести предложения из-за страха, что кто-то может подумать, будто такой руководитель недостаточно умен, чтобы управлять бизнесом самостоятельно. Он сам знает, что недостаточно умен для того, чтобы объять весь спектр всевозможных решений, чем 100 рабочих, которые в состоянии сделать множество толковых предложений, если предоставить им возможность проявлять инициативу. Поэтому грамотный руководитель постоянно спрашивает подчиненных: «А что вы думаете об этом?» или «Как можно сделать это лучше?», а кроме того, выплачивает им премию за дельные предложения.

Идеальный бизнес-руководитель сегодня не гений, не человек, который настолько умен, что носит все возможные идеи у себя в голове. Этот человек достаточно умен, чтобы не пренебрегать миллионами идей, которые могут появиться в головах у его подчиненных, обладает талантом администрирования, умеет принимать окончательные решения и воплощать их в жизнь. Он и в самом деле гений, кто бы сомневался, но его талант относится к сфере межличностных отношений, а не к области креативных идей. Он знает, как преумножать капитал своих идей при помощи мыслей других. Он знает, как управлять людьми и внедрять свои решения в жизнь целиком и полностью.

Как «власть народа» увеличила продажи на 1500 %

В журнале «Investor's Reader» (сентябрь 1951 года) была опубликована статья «Грамотное управление: власть народа», где рассказывалось о разнице между старыми и новыми методами управления, о компании, которая использовала и те и другие схемы руководства, и о поразительных

результатах, полученных после внедрения новых средств менеджмента.

Под рождество 1931 года компания «McCormick & Company» (Балтимор) представляла собой предприятие в плачевном состоянии, в котором оно находилось на протяжении многих лет. Доходило до того, что рабочим рассылались уведомления об отсрочке выплаты зарплаты «до 1 февраля» вместе с ироническим пожеланием «Счастливого Рождества и с Новым годом!»

Но уже в 1950 году работники компании трудились не поднимая головы до самого сочельника, а потом отправились по домам, смеясь и распевая песни. И неудивительно: в кармане у каждого вдобавок к основной зарплате лежала премия за две недели труда, а впереди их ждали оплачиваемые зимние каникулы до 2 января. Премию выплатили в дополнение к трехнедельной тринадцатой зарплате, начисленной всем в этом году, а рождественские каникулы полагались вдобавок к ежегодному летнему отпуску и семидневному оплачиваемому отдыху.

Контраст между этими двумя ситуациями ясно характеризует масштаб успеха, достигнутого менее чем за 20 лет благодаря лишь одному изменению в стиле управления.

Руководителем компании тогда был талантливый Чарльз Маккормик 55 лет, президент «крупнейшей в мире корпорации по производству пряностей и специй». Именно он решил внедрить на предприятии так называемое «распределенное руководство», то есть такую систему управления, которая была призвана обеспечить максимальное вовлечение работников в процесс и повысить их моральный дух, а заодно пополнить административно-управленческий состав новыми кадрами из числа амбициозных исполнительных и талантливых молодых сотрудников.

История предприятия уходит корнями в 1889 год, когда дядя Чарли, Уиллоуби Маккормик, основал компанию по торговле приправами, начав свой нелегкий бизнес в скромной комнатенке, где помимо него сидели всего лишь двое других работников. Дядя Уилл был прилежным бизнесменом и строгим боссом. К 1932 году обороты продаж достигли 3 млн долларов, но сотрудники компании были вялыми, апатичными, не проявляли особого интереса к своей работе и не получали удовольствия от нее. Текущая рабочая сила обходилась компании в 30 % от всего оборота предприятия в год.

Старик не имел детей, и его племянник, молодой Чарли, начал работать на предприятии с 1912 г. Он выполнял обязанности кладовщика,

рассыльного, помощника руководителя на заводе и в офисе, а на протяжении более чем десяти лет работал менеджером по продажам и начальником отдела экспортных закупок. Племянник несколько раз пытался рассказать дяде Уиллу о своих мыслях касательно управления фирмой, но тот увольнял его семь раз из-за каких-то проблем, но всегда принимал на работу снова. Затем началась Великая депрессия, и предприятие Маккормика понесло большие убытки. Как это было принято в то время, Маккормик урезал всем зарплаты на 25 % и получил еще 10 % в кассу от сокращения бюджета, но тут скоростижно скончался, находясь в командировке в 1932 году.

Поскольку не было существенной разницы в том, кто будет управлять убыточным концерном, директора выбрали на пост главного управляющего молодого племянника умершего бизнесмена – Чарли. Будучи практичным и прозорливым работником, он решил тотчас же внедрить на заводе кое-какие нововведения, которые давно обдумывал. Чарли созвал на совещание всех работников предприятия и вместо вполне ожидаемого урезания зарплаты объявил о ее повышении на 10 %, а продолжительность рабочей недели сократил с 56 до 46 часов. Он также сообщил сотрудникам, что им нужно повысить объемы производства и урезать расходы, иначе все предприятие пойдет ко дну. Чтобы помочь им в выполнении этого нелегкого задания, он заявил удивленным работникам, что с этого дня они будут принимать активное участие в процессе управления и иметь право на процент от прибыли компании.

Активное участие состояло в учреждении младшего совета директоров и внедрении совместного управления. В первом совете было 17 членов (в него входили финансовые клерки, бухгалтеры, помощники начальников отделов). Их задача состояла в том, чтобы найти способы и средства оптимизации тех секторов предприятия, которые, по их мнению, могли быть модернизированы. Кроме того, членам младшего совета дали еще одно задание: «Напишите свою конституцию и составьте регламент предприятия, выберите себе руководителей и управляйте производством так, как вам удобно. Все документы компании открыты для вас, и вы можете задавать любые вопросы, какие только придут вам в голову».

Чтобы сохранить контроль над фирмой, Чарли объявил, что все предложения должны быть анонимными и согласовываться со старшим советом, куда входили акционеры, переизбирающиеся ежегодно.

Идея сработала. В течение нескольких лет младший совет директоров переструктурировал и модернизировал комплекс технических средств компании, что привело к резкому повышению уровня продаж. Молодые сотрудники разработали новые способы тестирования стенографисток, ввели в работу более быстрые и современные счетно-печатающие бухгалтерские машины, предложили новые линии производства специй для тыквенного пирога к недавно выпущенному продукту – коричневому сахару, который пользовался спросом у населения.

Младший совет мог также похвастаться следующими достижениями: из 5 тыс. выдвинутых предложений более 99 % были приняты старшим советом. Чарли резюмировал: «Я не могу даже сказать, насколько ценными были эти предложения для компании в плане повышения продаж и прибыли, но доходы во много раз превысили расходы». И что важнее всего, младший совет директоров повысил моральный дух на предприятии и дал всем амбициозным молодым людям шанс пробиться в высший состав руководства. Цель была достижима, так как впоследствии не менее 13 из 17 членов старшего совета директоров входили ранее в состав младшего, или заводского, совета.

Как же так получилось, что разделенное управление сработало у Маккормика? При старых методах управления дядюшка Уилл, который правил заводом железной рукой, смог повысить оборот продаж до 3,5 млн долларов. Это как будто бы служит подтверждением эффективности старых методов. Между тем, вовлекая и мозги, и мускулы рабочих, Чарли Маккормик повысил объемы продаж примерно в 15 раз и довел оборот компании до 50 млн долларов в год. «Когда мы начали, у нас были маленькие объемы продаж, не было прибыли, не было дивидендов, моральный дух рабочих был низким, им не полагалось отпусков и каникул, не велось распределения прибыли и не имелось пенсионного фонда», – говорит Чарли Маккормик.

Как заставить других поддержать вас

Очень часто нам необходимо услышать «да» от своего партнера или заручиться поддержкой коллеги, чтобы воплотить в жизнь свои планы и идеи. Наилучший способ в мире заручиться такой поддержкой – заставить другого человека участвовать в реализации ваших планов.

Вместо того, чтобы сказать: «Я хочу, чтобы вы одобрили

это» или «Мне бы хотелось, чтобы вы вынесли решение в мою пользу», попробуйте сказать так: «Как бы вы поступили, если бы были на моем месте?»».

Я знаю одного полковника, окончившего академию Вест-Пойнт в 1933 году, который обязан своей карьерой именно этому подходу. Всю свою жизнь молодой человек мечтал поступить в Вест-Пойнт. Он окончил школу в 1929 году, когда как раз разразилась Великая депрессия. Многие родители, которые до этого могли себе позволить послать своих детей учиться в колледж, лишились такой возможности, и сотни молодых людей стали бороться за право получить бесплатное образование в военных академиях в Вест-Пойнте и Аннаполисе.

У моего друга не было никаких связей. Поэтому он отправился к наиболее известным людям своего штата и задавал всем один и тот же простой вопрос: «Мистер..., если бы вы были на моем месте, обладали бы всеми данными и хотели бы поступить в академию Вест-Пойнт, что бы вы сделали?»

Говоря так, он как бы просил совета. Он просил известных и состоятельных людей поучаствовать в решении своей проблемы. И, по сути дела, это сделало его проблему их проблемой. Молодой человек не только заручился рекомендациями влиятельных персон, но и получил их активную поддержку, что привело к успешному зачислению в ряды курсантов престижного военного училища.

Если бы молодой человек просто пришел и всего лишь попросил дать ему рекомендации, шансы были невелики, так как он был не известен и беден. Однако же, прося совета у сильных мира сего, он получил от них рекомендации и поддержку.

Учредите собственный мозговой центр

Один из самых состоятельных людей, которых я только знаю, однажды сказал мне, что он обязан своим успехом привычке всегда учиться чему-то новому у каждого человека, с которым когда-либо входил в контакт. Одним из его первых деловых предприятий была лесопилка.

«Мои работники были неграмотными, – говорит он. – Некоторые не могли даже написать своего имени. Но я знал, что они проработали в этом секторе достаточно долго и у них должны быть кое-какие мысли в голове. Я вознамерился научиться всему, что они знают, и попросил их поделиться

со мной своими идеями».

Позднее этот бизнесмен применил тот же принцип при управлении банком, универмагом и в других видах деловой активности.

«Я разбогател благодаря своему мозговому центру – идеям, которые черпал у других людей. Я не только получил подобным способом много полезных советов, но и помог повысить заработок тем, кто помогал мне. Другому человеку всегда нравится, когда к нему обращаются за советом и просят поделиться своими соображениями по поводу того или иного вопроса».

Попробуйте эту технику с вашими друзьями, членами семьи, коллегами и партнерами по бизнесу. Посмотрите, как просияет ваш собеседник, когда вы спросите у него совета. Посмотрите, как он оттаает, когда вы скажете: «Что вы думаете по этому вопросу?» или «Как бы вы поступили в таком случае?».

Попробуйте эту технику для открывания дверей кабинетов различных чиновников. В следующий раз, когда вам нужно будет встретиться с кем-либо, кого трудно поймать, дайте тому человеку понять, что вы хотите проконсультироваться с ним и узнать его мнение по какому-либо вопросу.

Один журналист, работающий в популярном издании и пишущий статьи на популярные темы, сказал мне, что он часто использует эту технику в разных вариациях, чтобы взять интервью у какого-нибудь важного человека, который имеет репутацию недоступного.

Он просто звонит ему и говорит: «Господин такой-то, мне порекомендовали вас как знатока по данному вопросу... Я сейчас пишу статью как раз по этой теме, и все говорят мне, что, если я хочу знать истинные факты и понимать реальное положение дел, я должен обязательно встретиться с вами».

Как обратиться за советом: неизвестный секрет

Читая эти строки, многие из вас, вероятно, вспомнили хорошо знакомых всем персонажей, которые постоянно обращаются ко всем подряд за советом, рассказывают каждому встречному и поперечному о своих проблемах и неприятностях, но тем самым только делают из себя посмешище. Удивительно, как техника, которая сделала одного богатым и процветающим, превращает другого в ничтожество.

Тайный секрет использования этой техники состоит в следующем: все дело в цели. Для чего вы спрашиваете или обращаетесь за советом.

Есть такой сорт людей, которые постоянно рассказывают другим о своих затруднениях и все время просят совета, но тем самым не решают своих проблем. Поступая так, они лишь приобретают репутацию зануд и досаждают людям одним своим присутствием. Вместо того чтобы снискать популярность у других посредством использования этой техники, такой человек становится изгоем – окружающие начинают избегать его.

Все дело в том, что такому человеку вовсе не нужны рекомендации или советы. Ему нужны сочувствие и жалость. Когда он спрашивает у других: «Что же мне делать?» – он не ожидает ценных указаний и даже обидится, если кто-либо попытается указать ему путь решения проблем. Он хочет, чтобы вы посочувствовали ему и подтвердили, что он действительно принадлежит к самым несчастным людям на земле. Такой человек хочет, чтобы вы признали, что с ним поступили несправедливо, но ему не нужны решения его проблем. Если вы сомневаетесь в этом, спросите такого человека в следующий раз: «Почему бы тебе не попробовать сделать так или так?» – а потом отследите его реакцию.

Есть также и такие люди, которые приходят к вам как будто бы действительно для того, чтобы услышать ваши предложения и спросить вашего совета, но на самом деле им нужны похвала и одобрение. Популярный композитор-песенник сообщил мне как-то, что его знакомые постоянно обращаются к нему с однотипными просьбами: «Понимаешь, я вот тут написал песню. Мне бы хотелось, чтобы ты послушал ее и сказал мне, что ты думаешь о ней. Может быть, нужно внести кое-какие поправки и улучшения в мелодию или композицию».

«В результате из-за таких просьб я потерял двух-трех хороших друзей, – сказал он мне, – прежде чем понял, что эти сочинители не хотят на самом деле знать моего мнения об их творениях. Они не будут следовать моим советам, даже если я и выдам какие-либо рекомендации. Им нужна похвала, поощрение; они хотят, чтобы их погладили по головке и оценили по достоинству. Они полагают, что написали вполне себе приличную песню, и хотят услышать от меня подтверждение, что их творение действительно так великолепно, как они себе воображают».

Помните следующее: обращайтесь к другим за советом, идеями, предложениями – вы не только получите ряд толковых

рекомендаций, которые помогут решить вашу проблему, но и сделаете своим обращением комплимент другому человеку.

Не обращайтесь за советом, если вы ожидаете услышать только лишь подтверждение вашей правоты. Не просите совета, когда вам нужны всего лишь сострадание, понимание и жалость. Если вы будете делать так, вы не только не сможете решить свои проблемы, но и приобретете репутацию нытика и зануды.

Резюме

- Если хотите, чтобы кто-то помог вам и выложилась полностью в работе, попросите потенциального помощника не только помочь вам мускулами, но и поделиться своими идеями.

- Заставьте другого человека почувствовать, что ваша проблема – его проблема.

- Используйте принцип совместного управления, наделив каждого члена команды правом голоса при решении вопросов, важных для всей команды.

- Когда вы хотите, чтобы кто-либо сделал вам одолжение, сделайте его членом своей команды. Не говорите ему: «Как насчет того, чтобы замолвить за меня словечко?» Скажите так: «Если бы вы были на моем месте и хотели бы добиться этой цели, как бы вы поступили тогда?»

- Создайте свой мозговой центр и реализуйте идеи, предложения и советы других людей.

- Будьте уверены в том, что, когда вы просите совета, он вам действительно нужен. Не просите совета, если вам нужны сострадание или одобрение других.

Предложение: задайтесь целью применять эти шесть правил в течение одной недели дома, в офисе, в клубе и фиксируйте результаты, изменения и достижения.

Глава 12

Как использовать чудесную силу при межличностном общении

Вы верите в чудеса? Если нет, то вы, возможно, удивитесь, когда узнаете, что многие современные врачи и ученые верят в чудеса, когда не могут найти им объяснения.

Доктор Джон Р. Бробек, профессор кафедры физиологии Университета Пенсильвании, недавно прочитал доклад о связи чудес и науки перед членами Ассоциации канадских и британских врачей. По сути, его выступление сводилось к следующему: до сих пор наука не может объяснить некоторые чудесные явления, и главный вопрос заключается в следующем: где находится источник энергии, который делает чудеса возможными?

Доктор Алексис Каррел, известный ученый, также написал научную работу о чудесах, где отметил, что обычное «естественное» исцеление как будто бы ускоряется до невероятных темпов благодаря внезапному и невероятно мощному импульсу энергии, источник которой не известен современной науке. Доктор Каррел полагает, что эта энергия представляет собой божественную силу.

Похвала высвобождает энергию

На протяжении многих веков люди верили в то, что похвала оказывает волшебное воздействие на человека. Чарлз Филмор, сооснователь Унитарной школы христианства, написал: «Слова похвалы, благодарности или благодарения расширяют границы, освобождают и наполняют человека энергией, которая распространяется во всех направлениях... При помощи похвалы можно вернуть слабого человека к жизни, вселить в сердце труса спокойствие и уверенность, вернуть расшатавшимся нервам устойчивость и уравновешенность, спасти тонущий бизнес и привести его к процветанию и успеху, победить нужду и бедность».

Вы когда-нибудь обращали внимание на то, как часто в Библии слова «похвала» и «благодарение» связываются с

чудесами?

Перед тем как пророк Елисей чудесным образом приумножил запасы масла одной вдовы, он благословил чаши с ним и произнес перед ними слова благодарности. Перед тем, как Иисус совершил умножение хлебов и рыбы, он благословил пищу, поднял глаза к небу и произнес молитву.

«Есть врожденный закон мышления, суть которого состоит в следующем: каждый раз, когда мы хвалим что-либо, мы умножаем это во много раз, – сказал Чарльз Филмор. – Все живые существа отвечают на похвалу и радуются доброму слову. Дрессировщики ласкают и вознаграждают своих подопечных за послушание. Дети светятся от радости и удовольствия, когда их хвалят. Даже растения растут лучше у тех хозяев, которые любят их».

Однако как именно похвала высвобождает энергию, похоже, никто не знает. Между тем каждый может убедиться в этом. Когда-нибудь замечали, что если кто-то делает вам искренний комплимент или благодарит за хорошо сделанную работу, то вы словно получаете дозу стимулятора, а ваша мотивация усиливается?

Я знал одну пожилую даму, которая имела обыкновение отвечать, когда кто-то произносил комплимент по поводу ее хорошего внешнего вида: «Спасибо вам. Благодаря вашим словам я, пожалуй, протяну еще годик». И она не так уж далека была от истины. Потому что похвала действительно вливает в нас новую энергию и новую жизнь.

Тот самый прилив энергии после похвалы отнюдь не является иллюзией. Каким-то образом, не известным науке, из некоего источника действительно высвобождается огромная порция энергии.

Доктор Генри Х. Годдард, работая психологом в подготовительной школе Вайнленда (штат Нью-Джерси), пользовался прибором для измерения усталости, который он называл эргограф. Когда уставших детей хвалили или поощряли чем-то, эргограф немедленно регистрировал прилив энергии в их организме. Когда же детей критиковали и ругали, эргограф показывал, что уровень их физической энергии сразу падал. Так что хотя наука и не может объяснить силу похвалы, она ее может измерить.

Как применять похвалу в межличностных отношениях

Дойдя до этого места, вы можете сказать: «Так, ну это, конечно, интересно, что похвала вызывает прилив энергии, который наука не может понять, но какое это имеет отношение к искусству ладить с людьми?»

Ответ таков: очень даже прямое.

Помните нашу волшебную формулу LS/MFT или HC/KP (низкое самоуважение – конфликт и раздор)?

Вот вам поистине чудесный способ избавления от конфликтов и проблем: дать в буквальном смысле самоуважению «волшебный пендель» другому человеку в виде словесной инъекции, повышающей дух.

Несколько лет назад Чарльз Г. Николс, президент «G. M. McKelvey Co.» (Янгстаун, штат Огайо), и автор этой книги сошлись на том, что сварливые и неуживчивые люди обычно страдают от недостатка самоуважения.

– Вот было бы здорово, – сказал я, – если бы ученые открыли волшебное лекарство для повышения духа. Что-то вроде тоника для эго, который можно было бы постоянно носить с собой и применять по мере надобности! Каждый раз, встречая человека, находящегося в депрессии или затаившего в сердце злобу, можно было бы дать ему отхлебнуть из своей бутылки. Он тогда стал бы более высокого мнения о себе, его самолюбие подскочило бы и – вуаля! – перед нами дружелюбный парень, который с радостью идет на сотрудничество.

– Такой тоник уже есть, Лэс, – сказал мне Николс. – И поверь мне, он во всех отношениях гораздо более действенный, чем какое-либо из всех изобретенных волшебных микстур. Это волшебное лекарство называется «похвала», воздаяние должного человеку. При помощи слов можно любому дать понять, что вы цените его усилия, что повысит тонус человека.

Чего все люди хотят больше всего

Не забывайте другую аксиому, изложенную в этой книге: «Ищите то, что действительно нужно людям, и давайте им это».

Рассказывая мне о силе похвалы в бизнесе, Чарльз Г. Николс упомянул о межнациональном опросе, проведенном Национальной ассоциацией розничных торговцев галантерейными товарами, где он раньше занимал пост президента. В ходе мероприятия были опрошены тысячи рабочих и

руководящих сотрудников. Их попросили назвать в порядке возрастания значимости все наиболее важные факторы, которые, по их мнению, были наиболее весомыми для обеспечения продуктивного труда рабочих. Подавляющее большинство сочли признание заслуг чрезвычайно важным фактором и поставили его на первое место. А вот представители руководящего состава поставили его только на седьмую позицию.

Очевидно, мало кто из нас знает, насколько важны для рабочего признание плодов его труда, оценка его заслуг по достоинству и похвала за хорошо выполненную работу.

Люди повсюду – дома, в школе, офисе, на заводе – охочи до похвалы и признания. Когда мы даем им то, что им нужно, они с наибольшей вероятностью предоставят нам то, что мы ждем от них – свое мастерство, труд, идеи, желание сотрудничать или что-либо еще.

Как совершать маленькое чудо каждый день

Жизнь сама по себе уже самое обыкновенное чудо. Каждый раз, когда вы поддерживаете дух расстроенного человека или пробуждаете в нем энергию, вы творите настоящее чудо. Все очень просто. Вам нужно лишь немножко поучиться искренне хвалить людей каждый день.

Попробуйте действие похвалы с вашей женой/мужем, ребенком, начальником, клиентом или коллегой и посмотрите на их реакцию. Заметьте, насколько они станут дружелюбнее и более склонными к сотрудничеству. Пронаблюдайте, как чудо похвалы повлияет на их работоспособность. Помните, как доктор Генри Х. Годдард измерил научными методами повышение уровня энергии у школьников, когда их хвалили? Было также доказано, что похвала на самом деле повышает успеваемость. Когда студентам говорили прямо перед экзаменом: «У вас не будет особых проблем с этим тестом. Он составлен на основе пройденной информации, и вам вполне по силам решить все задания», то они получали более высокие оценки, чем когда их ум и способности словесно принижали непосредственно перед испытанием. Похвала, похоже, действительно повышала возможности студентов.

Американская промышленность также доказала, что искренняя похвала и признание заслуг работников не только улучшает их самочувствие, но и стимулирует их выполнять большие объемы работ.

Премиальная система, подразумевающая дополнительное финансовое вознаграждение в качестве подарка от начальства, неизменно терпит крах, однако когда те же самые бонусы и отчисление процентов от прибыли производятся на основе заслуг работника и выдаются в качестве признания его ценности для компании, производительность увеличивается. Помните историю о рабочих компании «Lincoln Electric» (Кливленд), которые выполняли объемы работ, превышавшие норму в 12 раз? Джеймс Ф. Линкольн считает, что одна из наиболее весомых причин такой производительности заключается в том, что работников ценили и признавали результаты их деятельности.

Будьте щедры на добрые слова

Не ждите, пока кто-либо сделает что-то весомое или необычное, чтобы похвалить его/ее. Будьте щедры на похвалу. Если чашка утреннего кофе пришлась вам по вкусу, скажите об этом своей жене. Тем самым вы не только повысите ей настроение, возможно, она попытается превзойти собственное достижение и на следующее утро сварит еще более вкусный кофе.

Если ваша секретарша напечатала письмо быстрее, чем вы ожидали, скажите ей об этом. Она будет работать еще усерднее, чтобы доставить вам удовольствие.

Если кто-либо оказал вам небольшую услугу, продемонстрируйте ему свое расположение и оцените его усилия, потраченные на нужное вам дело, словами: «Благодарю вас». Ищите что-нибудь, за что можно поблагодарить людей. Каждый раз, когда вы произносите слова благодарности, делая это от всего сердца, вы тем самым высказываете одобрение, хваля человека за выполненный труд, который оценили по достоинству. Говорите эти добрые слова постоянно. Пусть люди знают о том, как вы относитесь к ним. Не принимайте как само собой разумеющееся обстоятельство, будто окружающие знают и так, что вы их цените: скажите им об этом. Когда вы даете людям понять, что признательны за выполненную ими работу, это рождает в них желание сделать для вас еще больше.

Шесть правил благодарения

1. Благодарность должна быть искренней. Говорите так, чтобы человек понял, что вы на самом деле признательны ему. Добавьте чувств и правды жизни в слова. Не благодарите походя, мимоходом, сделайте слова особенными.

2. Произносите слова четко, не мямлите и не бормочите. Не ведите себя так, будто вы немного стыдитесь того, что вам приходится говорить другому человеку «спасибо».

3. Благодарите людей персонально, обращаясь к каждому по имени. Персонализируйте вашу благодарность, называя человека, с которым вы говорите. Если в группе несколько людей, которых нужно поблагодарить, не ограничивайтесь пустой фразой: «Спасибо всем», а уделите внимание каждому.

4. Смотрите прямо на человека, которого вы благодарите. Если он достоин благодарности, значит, достоин и того, чтобы его замечали и смотрели на него.

5. Работайте над благодарностью. Сознательно и намеренно начинайте искать, за что можно поблагодарить того или иного человека. Не ждите подходящего случая. Хвалите людей сознательно, пока выражение признательности не войдет в привычку. Благодарность не относится по всем параметрам к набору естественных реакций человеческой психики. Когда Иисус исцелил десять прокаженных, только один из них поблагодарил его. Но как поступили бы мы сами в таком случае?

6. Благодарите людей тогда, когда они меньше всего этого ожидают. «Спасибо» несет в себе даже еще большую силу, когда человек не ожидает его услышать или не знает, что заслуживает благодарности. Вспомните случай из своей жизни, когда вы неожиданно услышали от кого-то добрые слова, когда их совсем не ждали, и поймете, что я имею в виду.

Недавно ко мне на улице подошел мальчик и попросил купить у него карандаш. Когда я помотал головой, он удивил меня, сказав так, как будто действительно был благодарен мне: «Ну, в любом случае спасибо вам большое, сэр». И, конечно же, я тотчас полез в карман за мелочью. Я понаблюдал какое-то время, как он работает, и увидел, что он продал двенадцать карандашей, пока добрался до конца квартала.

Простая формула для увеличения вашего собственного счастья

Если у вас все еще остались сомнения в том, что похвала и благодарность творят чудеса, позвольте вам задать такой вопрос. Если бы я

рассказал вам о некоем человеке, который обладает определенным состоянием и утверждает, что чем больше он отдает, тем больше у него остается, согласились бы вы со мной в том, что это чудо?

Именно так все и происходит, когда вы начинаете давать счастье и богатство другим людям, хваля их и благодаря. Чем больше счастья вы отдаете, тем больше у вас его остается. Повторюсь снова, хотя наука не может это объяснить, психологи знают, что это правда.

«Мерой психического здоровья является способность находить хорошее где угодно», – считает американский философ и поэт Ральф Уолдо Эмерсон.

Если вы хотите, чтобы в вашей душе царил мир, и желаете добиться личного счастья, нет более верной формулы, чем начать искать хорошее в других людях и хвалить их за это.

Начните искать положительное в собственной жизни, за что вы можете быть искренне благодарны людям.

Доктор Джордж В. Крейн, чья авторская колонка под названием «Беспокойная Клиника» появляется во многих газетах, рассказал тысячам людей, как найти счастье, присоединившись к группе, которую он называет «Клуб хвалителей».

В этом клубе нет совета учредителей, он нигде не зарегистрирован, а его члены не устраивают официальных встреч. Участники этого клуба просто решили говорить каждый день по три искренних комплимента разным людям. Они не ждут, когда человек сделает что-либо выдающееся, и не ищут идеалов в окружающем мире, а просто выходят на улицу и намеренно ищут хорошие черты в других людях, которые заслуживают похвалы.

Такая привычка – постоянный поиск хороших качеств в других людях – оказала чудесный эффект на самих членов клуба. Обращая внимание на окружающих, они стали меньше заикливаться на себе. Смещение фокуса внимания на других привело к снижению их эгоцентризма. Они стали менее заносчивыми. Более толерантными и понимающими. Доктор Крейн говорит, что эта простая техника буквально сотворила чудеса, помогла вылечить многих читателей его статей от разного рода беспокойства, страхов и депрессии.

Несколько лет назад группа известных психологов собралась на конференции, чтобы узнать, смогут ли они выработать какое-нибудь простое правило, которое поможет людям вести более счастливую жизнь и

обрести покой в душе. В результате у ученых получилась формула ХИН, которая творит настоящие чудеса. Аббревиатура расшифровывается как «Хватит искать недостатки».

Один из верных признаков душевного разлада, проявляющийся практически у всех невротиков, несчастных людей, – все они чрезвычайно критичны. Они постоянно ищут недостатки во всем. Однако когда они изменяют свое отношение и начинают искать хорошее в людях вокруг и положительное в обстоятельствах, то в их жизнь приходит счастье, а самочувствие немедленно улучшается.

Никто не идеален. И многое было сказано о том, что в любом человеке есть хотя бы немного хорошего. Попробуйте провести эксперимент. Если рядом с вами есть человек, который раздражает, злит вас или портит вам настроение, найдите в нем что-либо заслуживающее похвалы. Если он «выедает» вам мозг, может быть, у него хорошие зубы, поэтому сделайте ему комплимент по поводу хорошего состояния его зубов. Продолжайте искать то, что можно похвалить в нем. И тогда не только этот человек будет меняться к лучшему, но и вы обнаружите, что ваше мнение о нем изменилось.

Два правила, которые нужно помнить, делая комплименты

1. Комплимент должен быть искренним. Неприкрытую лесть всегда легко распознать, и она не приносит пользы ни вам, ни другим людям. Помните о том, что в каждом человеке всегда найдется что-то хорошее, что заслуживает похвалы, если хорошо поискать. Гораздо лучше похвалить человека за какую-нибудь мелочь, но похвалить от всего сердца, чем придумывать что-то весомое и кривить душой. Предпочтительней сказать женщине: «У вас самые прекрасные руки, которые я когда-либо видел», чем выдать банальное: «Вы самая прекрасная женщина в мире», что будет неправдой.

2. Хвалите поступок или качество, а не самого человека. Хвалите человека за то, что он делает, а не за то, кем он является. Хвалите за то, что у него есть, а не за то, кто он таков.

Правильно: «Мисс Смит, вчера вы великолепно перепечатали документ».

Неправильно: «Мисс Смит, вы прекрасная работница».

Правильно: «Джонс, благодаря вашим продажам наша компания вышла в число первых в отрасли».

Неправильно: «Джонс, вы лучший менеджер по продажам из всех, что у нас когда-либо работали».

Правильно: «У вас просто великолепные волосы».

Неправильно: «Вы очень красивы».

Правильно: «У вас просто необыкновенный дом».

Неправильно: «Должно быть, вы на самом деле большая шишка, если можете себе позволить жить подобным образом».

Когда вы хвалите поступок или качество, то ваша похвала более конкретна и звучит более искренне.

Наилучшие результаты достигаются, если объект похвалы точно знает, за что его хвалят. Хваля поступок, а не самого человека, вы тем самым отведете от себя обвинения в фаворитизме или предвзятом подходе. Подобная похвала также устраняет смущение.

Большинство людей почувствуют себя неловко (или, по крайней мере, решат, что вы им вешаете лапшу на уши), если вы подойдете и просто скажете: «Ты классный парень».

Но если вы упомянете о чем-то конкретном, что сделал человек, то он почувствует себя совсем по-другому.

Хваля поступок, вы создаете стимул для человека, которого хвалите, и своими словами мотивируете его на совершенствование в том направлении. Помните о том, что похвала имеет способность умножать все, на что она была направлена. Похвалите человека за его работу, и он будет работать еще больше, еще усерднее. Похвалите его за примерное поведение, и он будет вести себя еще лучше. Однако похвалив ни за что, просто как личность, вы только усилите его эгоизм и самодовольство. Многие мальчики были на всю жизнь испорчены матерями, которые постоянно твердили им: «Ты самый прекрасный мальчик на свете». На самом деле одна из причин, почему многие из нас так скупаются на похвалу и комплименты, – из-за страха, что тем самым можно вскружить другому человеку голову.

Хваля поступок человека и его качества, вы повышаете его чувство значимости, что не имеет никакого отношения к возвращению эгоизма и культивированию заносчивости.

Если хвалить человека просто за то, что он такой есть, он может действительно возгордиться и зазнаться.

Резюме

- Искренняя похвала вызывает чудесный всплеск энергии в человеке, подстегивает его физически и придает ему моральных сил.

- Вялый, безынициативный человек выполняет работу спустя рукава или сложен в общении просто потому, что страдает от низкой самооценки. Похвала может сработать как чудесное лекарство, инъекция естественного стимулятора, придающая духу бодрость и изменяющая поведение к лучшему.

- Признайте заслуги других в том, что они делают. Покажите, что цените их труд, и поблагодарите их за работу.

- Будьте щедры на похвалу. Благодарность – это не обычное дело. Не жалея слов благодарности, вы тем самым выделяете себя из толпы.

- Делая комплименты каждый день, вы обретаете мир в душе и становитесь более счастливым.

Глава 13

Как критиковать людей, не обижая их

В 95 % случаях, говоря человеку: «Я делаю это для твоего же блага», мы обычно имеем в виду обратное. Обычно люди произносят подобные слова, чтобы потешить свое эго, указывая на недостатки другого.

Одна из наиболее распространенных ошибок в межличностных отношениях состоит в выборе способа общения (иногда он происходит бессознательно): неосознанно мы пытаемся повысить чувство собственной значимости, уязвляя самолюбие коллеги, друга, знакомого.

Хронический поиск недостатков у людей, оскорбление, принижение других – все это признаки низкой самооценки и недостаточного самоуважения. Как выразился Джон Д. Мерфи в статье, опубликованной в журнале «Лайф», «человеку нужно быть униженным, чтобы унижать».

Однако возникают такие ситуации, когда успешный лидер просто обязан указать на ошибки подчиненных и поправить их. Это поистине настоящее искусство, в освоении которого большинство стремящихся быть лидерами терпят крах.

Посмотрим на критику в новом свете

Из-за того, что об искусстве грамотной критики известно мало, а 99 % людей не способны освоить его, само слово «критика» вызывает неприятные ассоциации. Когда мы говорим о критике, то на ум сразу же приходят люди, которые критикуют в грубой форме. Мы склонны представлять критикующего как человека, который вцепляется нам в горло, выставляет нас на посмешище, унижает и оскорбляет, втапывая в грязь. Однако действительная цель критики – не побить другого человека, а наоборот – научить его и дать ему возможность возвыситься над собой. Критика призвана не уязвлять чувства личности, а помогать выполнять работу лучше.

Не так давно я обсуждал семь правил грамотной критики (с ними я познакомлю вас позже) с Уолтером Джонсоном, вице-президентом

компании «American Airlines». Мы обсуждали действительную пользу критики и то, как она может оказать неоценимую помощь в работе.

«Знаешь, Лэс, – сказал мне Джонсон. – Пилот самолета, заходящего на посадку, представляет собой хороший пример объекта успешной критики. Очень часто действия летчика, заводящего самолет на посадку, должны корректироваться диспетчером на земле. Если пилот отклоняется от курса, то диспетчер тотчас же скажет ему об этом без всяких колебаний. Если самолет летит слишком низко, то летчик сразу узнает об этом. Если он проскакивает мимо полосы, его направляют в нужную сторону. При этом мне не известны случаи, когда кто-либо из пилотов обижался на подобного рода критику. Я никогда не слышал, чтобы кто-нибудь из летчиков потом говорил о диспетчере: «Вот черт, он всегда недоволен моим пилотажем. Сказал бы что-нибудь хорошее для разнообразия».

Как держать других в рамках

В следующий раз, когда вам нужно будет приструнить кого-либо, помните о том, как авиадиспетчер корректирует пилотов. Помните о том, что его критика имеет целью не удовлетворение личного эго, а благополучную посадку, желательную как для диспетчера, так и для пилота. Не говоря уже о пассажирах. Диспетчер общается не с личностями. Он не прибегает к упрекам и обвинениям. Его слова не транслируются по громкоговорителю для всех, а передаются по выделенному каналу связи и попадают непосредственно в наушники пилота. Диспетчер критикует не человека, а его действия.

Он не говорит что-то вроде: «Только тупица может заходить на посадку подобным образом». Он просто комментирует: «Вы летите слишком низко».

Пилота не просят сделать что-то такое исключительно для того, чтобы угодить диспетчера. Его подстегивает собственный эгоистичный стимул, который заставляет его принять критику и извлечь из нее пользу. Он не обижается, а даже наоборот – очень рад замечаниям диспетчера. Он скорее угостит парня из башни хорошим обедом, чем будет ругать и проклипать его впоследствии.

Но что важнее всего – и пилот, и диспетчер получают в итоге отличный результат. Критика имеет целью достижение какой-то цели. Всю

критику можно выдавать в том же духе, и если бы все замечания выдавались в подобном ключе, то можно было бы достичь таких же хороших результатов практически в любой сфере деятельности.

Семь правил успешной критики

1. Критиковать нужно с глазу на глаз

Если вы хотите, чтобы ваша критика оказала хоть какой-то эффект, вы не должны настраивать человека против себя. Помните свою цель – вы хотите достичь хорошего конечного результата или же держать человека в нужных рамках, не уязвляя его самолюбия.

Даже если вы руководствуетесь самыми высокими мотивами и обладаете всеми полномочиями критиковать кого-либо, помните о том, что обязательно нужно принимать во внимание его чувства.

Самая незначительная критика, высказанная в легкой форме в присутствии других, скорее всего будет отвергнута человеком. Оправданна она или нет, он будет чувствовать, что потерял лицо на виду у всех своих коллег или подчиненных.

Сам факт, соблюдаете вы это правило или нет, служит хорошим показателем того, каковы ваши истинные мотивы. Устраиваете работнику разнос только тогда, когда вокруг полно зрителей? Делаете замечания своему мужу по поводу того, как вести себя за столом, находясь в компании? Если так, то скорее всего истинная цель ваших нападков – не помочь другому человеку, а принизить его, уязвить самолюбие и получить удовольствие от этого. Дети тоже люди. Поэтому по мере возможности не поправляйте маленьких членов семьи в присутствии их товарищей. Более того, не читайте детям нотаций при посторонних.

2. Предварите критику добрым словом или комплиментом

Добрые слова, комплименты, похвала влияют на настрой при создании благоприятной атмосферы. Они дают понять собеседнику, что вы не собираетесь атаковать его эго. Человек, занявший защитную позицию, не воспринимает слова других. Кларенс Фрэнсис, один из основателей компании «General Foods Corporation», сказал так: «Хваля человека, вы извлекаете все самое лучшее из него, и он поймет вас лучше, когда критика

необходима». Похвала и комплименты открывают путь к разуму человека:

«Билл, ты подготовил классный отчет. Ты перечислил все важные факторы, но осталось добавить еще одну вещь...»

«Мэри, ты выполнила грандиозную работу с тех пор, как пришла в нашу компанию. Мы ценим твои усилия. Я предлагаю внести одно изменение, с которым, как я думаю, ты согласишься...»

«Джо, ты всегда был отличным сотрудником. Есть ли какое-то объяснение тому, что ты...»

«Джон, ты был хорошим соседом все эти годы. Ты случайно не знаешь, почему...»

«Из прошлого опыта я знаю, что ты всегда ищешь новые способы для постоянного совершенствования в профессии. Мне пришло в голову вот что...»

3. Не переходите на личности. Критикуйте поступок, а не человека

И в этом случае вы тоже можете обезопасить эго человека, критикуя его действия или поведение, а не его самого. В конце концов, вы же заинтересованы в его поступках. Ограничиваясь в своей критике действиями лица, вы можете даже сделать ему комплимент, чтобы подпитать его эго.

«Джон, я знаю из прошлого опыта, что эта ошибка не типична для вас».

«Джордж, единственная причина, почему я говорю об этом, состоит в том, что, по моему мнению, вы могли бы сделать это задание лучше. Нынешнее качество не отвечает вашим обычным стандартам».

Говоря подобным образом, вы тем самым фактически приподнимаете человека над собой, указывая на его ошибки. Вместо того, чтобы бросить ему: «От вас никакого толка», скажите лучше так: «Я думаю, что вы могли бы показать гораздо лучшие результаты в работе».

Вы даете человеку понять, что он лучше той ошибки, которую допустил, и что вы ожидаете от него более качественных результатов. Сам по себе это мощный стимул, побуждающий человека соответствовать вашим ожиданиям.

Правильно: «Это слово написано неправильно».

Неправильно: «Мисс Джонс, вы ужасная машинистка».

Правильно: «Думаю, лучше проверить результат сложения в конечной сумме».

Неправильно: «Из всех глупых ошибок это наиглупейшая».

Правильно: «Джонни, ты должен заниматься усерднее и получить хорошую оценку».

Неправильно: «Ну почему же ты такой тупой!»

Могут возникнуть такие ситуации, когда будет дипломатичнее указать на обстоятельства, связанные каким-либо образом с личностью, а не с поведением самого человека. Например:

«Фред, недельный отчет так и не дошел до бухгалтерии. (В обязанности Фреда входит его составление.) Ты не знаешь, что с ним случилось?» И это будет лучше, чем сказать: «Фред, ты не предоставил вовремя отчет в бухгалтерию».

4. Скажите, как будет правильно

Когда вы говорите другому человеку о том, что он сделал что-то неверно, скажите ему также и о том, как будет правильно. Акцент нужно делать не на допущенной ошибке, а на способах ее исправления, а также на том, что нужно сделать во избежание повторения подобного в будущем. Одна из наиболее частых жалоб рабочих состоит в следующем: «Я не знаю, чего от меня ожидают. Моему начальнику, похоже, никогда не угодишь, и я никогда не уверен, чего именно он хочет от меня».

Ничто не убивает моральный дух в офисе, на заводе или дома так сильно, как атмосфера общего разочарования, когда никто не формулирует четких требований к работнику. Большинство людей рады сделать правильно, если сказать им, как именно нужно выполнять то или иное задание.

Как мне сказал один рабочий: «Мой босс всегда ищет изъяны в моей работе и критикует меня. Все, что я знаю, – мой способ выполнения работы неправильный. Однако он никогда не говорит мне, как правильно. Нет стандарта, на который можно было бы равняться. Это все равно что стрелять по мишени в темноте, не имея ни малейшего понятия, где находится «десятка». Независимо от направленности моих усилий я все равно промахнусь и сделаю не то».

5. Просите о сотрудничестве, а не приказывайте

Задание в форме просьбы обеспечит большую инициативность работника, чем поручение в виде приказа. Фраза «Будьте добры, внесите в документ следующие поправки» вызовет меньше возмущения, чем реплика «Сделайте это побыстрее и, ради бога, обойдитесь на этот раз без

ошибок!». Когда вы приказываете или требуете, вы тем самым делаете из подчиненного раба, а сами при этом играете роль надсмотрщика. Когда же задание излагается в виде просьбы, вы даете человеку понять, что он является членом команды. Помните о том, что командное чувство, чувство причастности обеспечивают большую эффективность работника, чем принуждение его к труду.

Или вы даете задания с позиции «Я тут начальник, и вы делаете то, что я говорю вам», или же вы говорите: «Вот какова наша цель и вот как вы можете помочь нам достичь ее».

Также есть большая разница, в какой форме звучит критика. Вы продвинетесь еще дальше, если дадите подчиненному стимул для эго, чтобы тот захотел изменить свое поведение.

«National Cash Register Company» (Дейтон, штат Огайо) может похвастать одним из наиболее сильных отделов продаж в стране. Ральф Негри, директор по обучению менеджеров по продажам, сказал мне, что секрет их успеха заключается не в способности руководства грамотно разъяснять им ожидания компании, а в умении дать им стимул для того, чтобы они захотели продавать товар лучше.

Ральф никогда не говорит: «Вам придется хорошо побегать, если вы хотите работать здесь». Вместо этого он часто повторяет что-то вроде: «Если вы заставите себя оторваться от компьютера и совершить несколько телефонных звонков, вы можете повысить ваш доход».

6. Одна критика – к обиде

Обратить внимание работника на сделанную ошибку один раз – оправданно. Дважды делать это не нужно. В третий раз это уже будет занудством. Помните о цели, когда вы критикуете: вы делаете это не для того, чтобы потешить свое эго, а для правильного выполнения задания.

Когда вас охватывает соблазн удариться в критиканство ради повышения собственной значимости, подмывает поговорить о прошлых ошибках работника, которые уже были исправлены, помните: глупо и бесполезно тащить за собой груз прошлых ошибок и постоянно напоминать о них.

Не одни только работодатели совершают подобную ошибку. Мужья и жены также вытаскивают из прошлого промахи друг друга, которые

должны были давно забыться. Родители при общении с детьми постоянно напоминают им о прошлых провинностях. Такое обращение не помогает улучшить поведение детей в настоящем. На самом деле напоминание о прошлых ошибках оказывает лишь обратный эффект.

7. Заканчивайте разговор на дружелюбной ноте

Пока беседа не закончилась на дружеской ноте, она на самом деле и не закончилась. Не оставляйте нерешенных вопросов, недосказанности, чтобы вернуться к ним позже. Улаживайте все вопросы сразу. Заканчивайте немедленно. Хороните ошибки и забывайте о них.

Поощрите сотрудника, похлопайте его по плечу или по спине в конце разговора. Пусть его последним воспоминанием о встрече будет ваша похвала.

Правильно (с улыбкой): «Я знаю, что могу рассчитывать на вас».

Неправильно: «Ну теперь, когда я вас предупредил, не допускайте такой ошибки впредь».

Правильно: «Я знаю, что это вам по силам. Просто продолжайте в том же духе».

Неправильно: «Вы либо покажете в скором времени улучшения в работе, либо я не знаю, что с вами будет».

Резюме

Помните о том, что критика бывает эффективной только тогда, когда она звучит ради какой-то цели, в достижении которой заинтересованы вы и критикуемый. Не критикуйте только для того, чтобы потешить свое эго. И держитесь подальше от эго другого лица, когда вам нужно скорректировать его действия.

Запомните эти семь правил и начните их применять на практике:

1. Критика должна звучать в приватной обстановке, наедине.
2. Предваряйте критику добрыми словами и похвалой.
3. Пусть критика будет безличностной. Критикуйте поступок, а не человека.
4. Озвучьте правильный вариант выполнения задания.
5. Просите о сотрудничестве, а не требуйте.
6. Одна лишь только критика приводит к обиде.
7. Заканчивайте разговор на дружеской ноте.

Часть 6

Ваша рабочая книга межличностных отношений

Глава 14

Простой и эффективный план действий, который принесет вам успех

Наиболее успешные бизнесмены пользуются специальными программами по установлению межличностных отношений, а не просто держат у себя в кабинете книги о взаимодействии с людьми.

В этой последней главе давайте совместно разработаем персональную программу по установлению и развитию межличностных отношений.

Вместо того чтобы просто говорить: «Ладно, я попробую вспомнить советы из этой книги и посмотрю, что у меня там получится», давайте поставим реальные цели и начнем планомерно двигаться к ним.

Вынесете ли вы что-либо из этой книги, зависит только от вас. Я познакомил вас с методами, которые оправдали себя на практике в тысячах случаев. Я дал вам знания о человеческой природе, которые оправдывают себя снова и снова. Однако знания о межличностных отношениях – всего лишь одна составляющая в формуле успеха.

Формула выглядит так:

ЗНАНИЕ + ПРИМЕНЕНИЕ = УСПЕХ

Вы должны обеспечить применение этой формулы на практике.

Позитивный настрой принесет успех

Прежде всего многое зависит от причины, почему именно вы хотите лучше ладить с другими людьми. Если вы хотите применять техники из этой книги главным образом в качестве средства ухода от неприятностей или конфликтов, то вы смотрите на межличностные отношения с негативной точки зрения. Вы не только в первую очередь держите в голове мысли о возможных конфликтах и трениях, но и укрепляетесь в убеждении, что с людьми сложно ладить. Также важен и тот факт, что негативное отношение убивает весь смысл общения и лишает вас шанса улучшить

отношения с людьми.

Межличностные отношения могут принести вам и успех, и счастье. Вы должны рассматривать искусство общения с людьми как умение, которое вам нужно освоить, – это очень полезная штука в жизни.

Стремитесь к самосовершенствованию, улучшая отношения с окружающими. Этот положительный настрой даст вам стимул в достижении определенных целей.

Запишите ваши цели

Одна из причин, почему многие из читателей не достигают многих целей в реальности, несмотря на то, что очень хотят научиться общаться с людьми, заключается в следующем: многие так никогда и не приступают к реальным делам и даже не удосуживаются подумать, как техники и методы, о которых говорилось на страницах этой книги, можно применить в определенных жизненных ситуациях.

Знания, содержащиеся в этой книге, принесут вам мало пользы, если вы не будете применять их на практике и думать о том, как можно их использовать для решения ваших проблем. Записывание собственных целей есть один из лучших методов их закрепления в памяти, призванный помочь вам изменить собственное поведение. Так что не дайте знаниям, почерпнутым из этой книги, испариться бесследно.

Я собираюсь просить вас внести вклад в написание этой книги. Цель, которую я преследую, создавая свое творение, – помочь вам улучшить отношения с другими людьми. Но мне нужна ваша помощь. Я не могу рассказать о ваших целях за вас. Ну так как насчет того, чтобы помочь мне заполнить пустые места на оставшихся страницах?

1. Моя программа по улучшению межличностных отношений на работе

Моя проблема № 1 состоит в следующем:

Номера страниц в этой книге, где дана информация, которая проливает

свет на эти проблемы:

Техники и методы, использованные другими при решении сходных проблем, найдены на следующих страницах этой книги:

Конкретные шаги, которые я должен воплотить на практике немедленно:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Контрольная дата (через неделю) _____

Оценка достигнутого:

удовлетворительно, нужно больше времени

неудовлетворительно, нужно изменить методы

Простой, эффективный план действий

В свете результатов, достигнутых за прошедшую неделю, я чувствую, что мне нужно сделать следующее.

Моя проблема № 2 состоит в следующем:

Номера страниц в этой книге, где дана информация, которая проливает свет на эти проблемы:

Техники и методы, использованные другими при решении сходных проблем, найдены на следующих страницах этой книги:

Конкретные шаги, которые я должен воплотить на практике немедленно:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Контрольная дата (через неделю) _____

Оценка достигнутого:

удовлетворительно, нужно больше времени

неудовлетворительно, нужно изменить методы

В свете результатов, достигнутых за прошедшую неделю, теперь я чувствую, что мне нужно сделать следующее:

Моя проблема № 3 состоит в следующем:

Номера страниц в этой книге, где дана информация, которая проливает свет на эти проблемы:

Техники и методы, использованные другими при решении сходных проблем, найдены на следующих страницах этой книги:

Конкретные шаги, которые я должен воплотить на практике немедленно:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Контрольная дата (через неделю) _____

Оценка достигнутого:

удовлетворительно, нужно больше времени

неудовлетворительно, нужно изменить методы

В свете результатов, достигнутых за прошедшую неделю, теперь я чувствую, что мне нужно сделать следующее:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Контрольная дата (через неделю) _____

Оценка достигнутого:

удовлетворительно, нужно больше времени

неудовлетворительно, нужно изменить методы

В свете результатов, достигнутых за прошедшую неделю, теперь я чувствую, что мне нужно сделать следующее...

2. Моя программа по улучшению межличностных отношений дома

Моя проблема № 1 состоит в следующем:

Номера страниц в этой книге, где дана информация, которая проливает свет на эти проблемы:

Техники и методы, использованные другими при решении сходных проблем, найдены на следующих страницах этой книги:

Конкретные шаги, которые я должен воплотить на практике немедленно:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Контрольная дата (через неделю) _____

Оценка достигнутого:

удовлетворительно, нужно больше времени

неудовлетворительно, нужно изменить методы

В свете результатов, достигнутых за прошедшую неделю, теперь я чувствую, что мне нужно сделать следующее:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Простой, эффективный план действий

Моя проблема № 2 состоит в следующем:

Номера страниц в этой книге, где дана информация, которая проливает свет на эти проблемы:

Техники и методы, использованные другими при решении сходных проблем, найдены на следующих страницах этой книги:

Конкретные шаги, которые я должен воплотить на практике

немедленно:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Контрольная дата (через неделю) _____

Оценка достигнутого:

удовлетворительно, нужно больше времени

неудовлетворительно, нужно изменить методы

В свете результатов, достигнутых за прошедшую неделю, теперь я чувствую, что мне нужно сделать следующее:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Моя проблема № 3 состоит в следующем:

Номера страниц в этой книге, где дана информация, которая проливает свет на эти проблемы:

Техники и методы, использованные другими при решении сходных проблем, найдены на следующих страницах этой книги:

Конкретные шаги, которые я должен воплотить на практике немедленно:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Контрольная дата (через неделю) _____

Оценка достигнутого:

удовлетворительно, нужно больше времени

неудовлетворительно, нужно изменить методы

В свете результатов, достигнутых за прошедшую неделю, теперь я чувствую, что мне нужно сделать следующее:

1. _____

2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Контрольная дата (через неделю) _____

Оценка достигнутого:

удовлетворительно, нужно больше времени

неудовлетворительно, нужно изменить методы

В свете результатов, достигнутых за прошедшую неделю, теперь я чувствую, что мне нужно сделать следующее:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

3. Моя программа по улучшению межличностных отношений в социуме

Моя проблема № 1 состоит в следующем:

Номера страниц в этой книге, где дана информация, которая проливает свет на эти проблемы:

Техники и методы, использованные другими при решении сходных проблем, найдены на следующих страницах этой книги:

Конкретные шаги, которые я должен воплотить на практике немедленно:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Контрольная дата (через неделю) _____

Оценка достигнутого:

удовлетворительно, нужно больше времени

неудовлетворительно, нужно изменить методы

В свете результатов, достигнутых за прошедшую неделю, теперь я чувствую, что мне нужно сделать следующее:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Простой, эффективный план действий

Моя проблема № 2 состоит в следующем:

Номера страниц в этой книге, где дана информация, которая проливает свет на эти проблемы:

Техники и методы, использованные другими при решении сходных проблем, найдены на следующих страницах этой книги:

Конкретные шаги, которые я должен воплотить на практике немедленно:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Контрольная дата (через неделю) _____

Оценка достигнутого:

удовлетворительно, нужно больше времени

неудовлетворительно, нужно изменить методы

В свете результатов, достигнутых за прошедшую неделю, теперь я чувствую, что мне нужно сделать следующее:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Моя проблема № 3 состоит в следующем:

Номера страниц в этой книге, где дана информация, которая проливает свет на эти проблемы:

Техники и методы, использованные другими при решении сходных проблем, найдены на следующих страницах этой книги:

Конкретные шаги, которые я должен воплотить на практике немедленно:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Контрольная дата (через неделю)

Оценка достигнутого успеха:

удовлетворительно, нужно больше времени

неудовлетворительно, нужно изменить методы

В свете результатов, достигнутых за прошедшую неделю, теперь я чувствую, что мне нужно сделать следующее:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Контрольная дата (через неделю) _____

Оценка достигнутого успеха:

удовлетворительно, нужно больше времени

неудовлетворительно, нужно изменить методы

В свете результатов, достигнутых за прошедшую неделю, теперь я чувствую, что мне нужно сделать следующее...

Глава 15

Программа самосовершенствования

Бенджамин Франклин пишет в автобиографии, как он в течение нескольких лет безуспешно пытался изменить себя и избавиться от некоторых привычек. Однажды он сел за стол и составил список качеств, которые он считал своими недостатками – плохой нрав, нетерпение, невнимательность к другим и т. п., – после чего выбрал одно, которое считал проблемой номер один.

Вместо того чтобы просто принять решение «изменить себя», Франклин бросил все усилия на работу над своим самым слабым местом. Он занимался каждым недостатком по очереди.

В течение года Франклин преодолел очень много плохих привычек, которые тормозили его развитие. Я не знаю, какие у вас недостатки. И я бы не стал указывать вам на них, даже если бы мог и хотел. Но если вы читаете эту книгу, значит, вы человек. А если вы человек, значит у вас есть плохие привычки. Когда я говорю про плохие привычки, то употребляю эту фразу не в моральном смысле. В мои задачи не входит воспитать из вас идеальную личность. Но я говорю о привычках, которые плохи, потому что они работают против вас и мешают вам достичь ваших целей. Я говорю о привычках, которые тормозят ваше развитие и не дают вам взять от жизни все, что вам нужно.

Я прошу вас избавиться от них, и тогда вы обнаружите, что развитие по пути к успеху и счастью будет протекать гораздо легче.

1. Отношусь ли я слишком критично к человеческой природе? Ожидаю ли я постоянно от других людей, чтобы они жертвовали своими желаниями, но хочу ли при этом, чтобы они давали мне то, что я ожидаю от них получить?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

2. Ожидаю ли я от других совершенства или же делаю скидку на человеческую природу и предоставляю другим кредит доверия?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

3. Хочу ли я давать другому то, что он хочет, в обмен на то, что нужно мне?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

4. Каждый хочет повысить чувство собственной значимости. Удовлетворяю ли я это желание законными способами или пытаюсь принизить людей до масштабов, которые определил для себя?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

5. Интересуюсь ли я искренне другими людьми и их проблемами?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

6. Уделяю ли я достаточно внимания другим людям?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

7. Рассматриваю ли я окружающих как равных мне людей или наблюдается легкая тенденция к эгоцентризму или снисхождению?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

8. Стараюсь ли я помогать другим людям как себе или лучше или же пытаюсь обесценить их проблемы?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

9. Уважаю ли я личность и индивидуальность другого человека?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

10. Признаю ли я его значимость и действую ли так, чтобы он почувствовал себя важным?	Да	Нет
_____ _____		

11. Настраиваюсь ли я на то, что другие люди будут дружелюбными со мной, и проявляю ли инициативу в этом?	Да	Нет
_____ _____		

12. Забочусь ли я о своей внешности? Всегда ли мои туфли начищены? Не стертые ли каблуки? Подстрижены ли волосы? Выглажена ли одежда? Чисты ли ногти?	Да	Нет
_____ _____		

13. Выказываю ли я другому человеку отношение, которое ожидаю видеть от него ко мне?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

14. Хороший ли я собеседник? Принадлежу ли я к тому типу людей, с которыми легко говорить?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

15. Внимательно ли я слушаю других людей? Выслушиваю ли я их до конца?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

16. Умело ли я излагаю свои мысли другим людям?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

17. Успешно ли я добиваюсь сотрудничества от других людей?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

18. Когда я прошу других помочь, позволяю ли им участвовать в деле идеями и мыслями? Делюсь ли я с ними долей прибыли, если они сделали какой-либо весомый вклад?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

19. Использую ли я таланты работающих со мной людей на полную, вовлекая в работу их мозги и физическую силу?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

20. Умею ли я пользоваться волшебной силой похвалы? Как много прошло времени с тех пор, как я похвалил кого-либо?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

21. Всегда ли я вознаграждаю людей за то, что они делают для меня?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

22. Как давно я выказал свою признательность, сказав: «Спасибо!» кому-либо?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

23. Могу ли я критиковать других людей, не зля их и не уязвляя их чувства?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

24. Искренен ли я при общении с другими людьми?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

25. Не проявляю ли я нетерпение при общении с людьми?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

26. Всегда ли я даю другим стимул — личную причину для выполнения моего задания или же когда прошу сделать мне одолжение?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

27. Склоняюсь ли я к тому, чтобы игнорировать жалобы и недовольство?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

28. Приводит ли мой темперамент к проблемам с окружающими?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

29. Хвастаюсь ли я своими достижениями перед другими или строю из себя большого человека, чтобы скрыть свои страхи?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

30. Можно ли меня обвинить в заносчивости или снобизме?	Да	Нет
<hr/> <hr/>		

Пункты, упомянутые выше, по которым мне нужно поработать прямо сейчас:

Прочие качества, которые нужно развить или улучшить:

1.

2.

3.

4.

5.

Информация, которая поможет изменить эти качества, есть на следующих страницах книги:

Первое качество, над которым я поработаю, будет:

Окончание этой книги должны написать вы сами

Когда я вознамерился написать эту книгу, у меня была одна цель: помочь вам, моим читателям, улучшить отношения с другими людьми и тем самым добиться большего успеха в жизни. Моя книга не будет закончена до тех пор, пока не достигнута эта цель. Поэтому мне снова требуется ваша помощь. Ведь только вы сможете закончить эту книгу.

Когда вы разработаете свою программу для улучшения отношений с другими... Когда на практике примените ее и сможете написать в конце страницы: «Миссия выполнена», вот тогда можно будет считать, что эта книга закончена.

Я подвигаю вас на то, чтобы оказать мне услугу: не оставляйте эту книгу незаконченной. Я не хочу быть неудачником, а я потерплю неудачу как писатель, если только вы мне не поможете и не воплотите изложенные здесь принципы на практике.

* * *

КОГДА ВЫ ДАРИТЕ КНИГУ, ВЫ ДАРИТЕ ЦЕЛЫЙ МИР

ХОТИТЕ ЗНАТЬ БОЛЬШЕ?

Заходите на сайт:
<https://eksmo.ru/b2b/>

Звоните по телефону:
+7 495 411-68-59, доб. 2261



notes

Примечания

1

Принцип Поллианны (англ. Pollyanna mechanism) – механизм психологической защиты, благодаря которому индивид ни о чем не тревожится и полагает, что все идет хорошо (нормально), несмотря на свидетельства об обратном. Название происходит от имени героини романа Э. Портер, которая была неисправимой оптимисткой.

Персонаж мультсериала «Пропавшая душа» американского художника-мультипликатора Г. Т. Вебстера. Каспар Милкитоаст стал символом крайне робкого, мягкотелого человека, которого не замечают и который часто бывает слишком чувствительным, нерешительным и трусливым.

3

Надпись на упаковке сигарет «Lucky Strike» – Lucky Strike means Fine Tobacco (Счастливый удар – значит хороший табак).

Свенгали – персонаж романа Дж. Дю Морье «Трильби», который соблазняет и эксплуатирует ирландскую девушку Трильби. Слово стало символом человека, который намеренно доминирует над другими, манипулирует и управляет людьми (преимущественно работниками творческой отрасли – певцами, актерами и т. д.).