


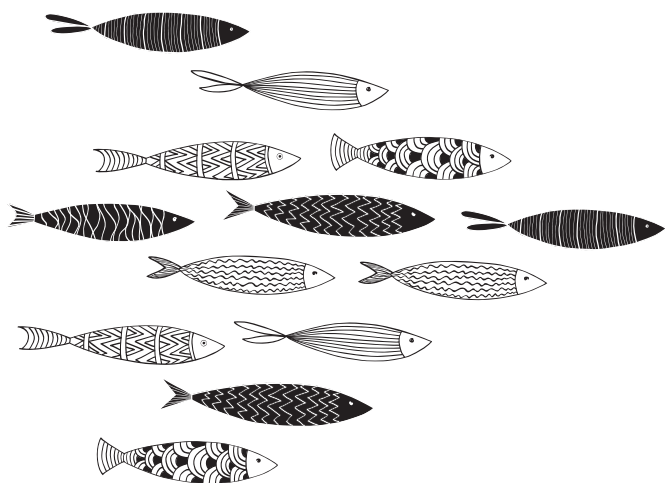
ГЕНИЙ КОММУНИКАЦИИ

ИСКУССТВО
ПРИТЯГИВАТЬ ЛЮДЕЙ
И ПРЕВРАЩАТЬ
ИХ В СВОИХ
СОЮЗНИКОВ

ДЕЙВ КЕРПЕН



11 НАВЫКОВ
ЭФФЕКТИВНОГО
ОБЩЕНИЯ



ДЕЙВ КЕРПЕН

ГЕНИЙ КОММУНИКАЦИИ

ИСКУССТВО ПРИТЯГИВАТЬ ЛЮДЕЙ
И ПРЕВРАЩАТЬ ИХ В СВОИХ СОЮЗНИКОВ

11 НАВЫКОВ ЭФФЕКТИВНОГО
ОБЩЕНИЯ

БОМБОРАTM

Москва 2019

УДК 159.9
ББК 88.53
К36

Dave Kerpen
THE ART OF PEOPLE: 11 Simple People Skills
That Will Get You Everything You Want

Copyright © 2016 by Dave Kerpen
This translation published by arrangement with Crown Business,
an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random
House LLC and with Synopsis Literary Agency.

Керпен, Дейв.
К36 Гений коммуникации : искусство притягивать людей и превращать их в своих союзников : 11 навыков эффективного общения / Дейв Керпен ; [пер. с англ.]. — Москва : Эксмо, 2019. — 352 с.

ISBN 978-5-04-099232-4

Чтобы преуспеть в жизни, недостаточно быть самым агрессивным, напористым и амбициозным. Напротив, сегодняшние победители — это те, кто стремится понять окружающих и выстроить с ними эффективную коммуникацию. Это те, кто может учить, вдохновлять и поддерживать крепкие связи. Убеждать и влиять, не подавляя. Освойте 11 простых навыков общения и преуспевайте во всех сферах жизни!

УДК 159.9
ББК 88.53

ISBN 978-5-04-099232-4 © Элеонора Мельник, перевод на русский язык, 2019
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

*Эта книга посвящается главным людям в моей жизни:
моему маленькому сыну, Сету Франклину Керпену,
и женщинам, окружающим нас с ним:
моей жене Кэрри и дочерям, Шарлотте и Кейт.
Спасибо, что научили меня разбираться в людях.
Бесконечно люблю вас*

Содержание

Введение. Люди имеют значение 11

1 Как понимать себя и других 19

Глава 1. Определение типа личности	21
Глава 2. Как понять любого человека	27
Глава 3. Как понять кого-то лучше, чем своих друзей	32
Глава 4. Будьте заинтересованы, а не интересны . .	38
Глава 5. Помогите людям оставаться в контакте . . .	44

2 Как знакомиться с подходящими людьми 49

Глава 6. Создайте свой стиль	51
Глава 7. Как знакомиться с кем угодно	56
Глава 8. Соберите совет экспертов	61
Глава 9. Нанимай медленно, увольняй быстро	68
Глава 10. Отшивайте тех, кого надо отшить	73

3 Как читать людей 79

Глава 11. Перестаньте говорить и начните слушать .	81
Глава 12. Слушайте глазами, а не ушами	86
Глава 13. Всегда принимайте предложенный стакан воды	92
Глава 14. Блеф допустим только в покере	96
Глава 15. Трюк, который всегда срывается	100

4 Как контактировать с людьми 105

- Глава 16. Поддерживайте, поддерживайте, поддерживайте! 107
- Глава 17. Самый важный вопрос при первом знакомстве 112
- Глава 18. Оставайтесь в интернете таким же, как в жизни 117
- Глава 19. Победители тоже плачут 123
- Глава 20. Платиновое правило побеждает золотое . 128

5 Как влиять на людей 133

- Глава 21. Помогайте людям придумывать идеи ... 135
- Глава 22. Будьте не только увлеченными, но и настойчивыми 140
- Глава 23. Не продавайте, а рассказывайте истории 145
- Глава 24. Парадокс убеждения: заткнитесь 149
- Глава 25. Входите куда угодно, как хозяин 154
- Глава 26. То, о чем не просишь, никогда не получишь 159

6 Как менять сознание людей 165

- Глава 27. Лучше быть счастливым, чем правым ... 167
- Глава 28. Всегда налаживайте отношения с начальством 171
- Глава 29. Будьте выше ложной скромности 176
- Глава 30. Сделайте время своим другом 181

7 Как учить людей 185

- Глава 31. Будьте примером 187
- Глава 32. Используйте свои сильные стороны 191
- Глава 33. Не будьте учителем — будьте тренером . 195
- Глава 34. Отчитывайтесь перед партнером 200

8 Как руководить людьми 205

- Глава 35. Нет никакого «я» в команде 207
- Глава 36. Зеркальные нейроны 213
- Глава 37. Как расположить к себе людей 218
- Глава 38. Честно озвучивайте плохие новости . 222
- Глава 39. Практикуйте благодарность 226
- Глава 40. Будьте лидером и воспитывайте лидеров
в других 230

9 Как разрешать конфликты 235

- Глава 41. Если вы готовы помочь, то готовы
и победить 237
- Глава 42. Пусть возобладают «холодные
головы» 242
- Глава 43. Отпустить, чтобы получить желаемое 247
- Глава 44. Наденьте бронежилет 252

10 Как вдохновлять людей 257

- Глава 45. Помните, что дело не в вас 259
- Глава 46. Цитируйте 263
- Глава 47. Мгновенное лекарство от плохого
настроения 268
- Глава 48. Хвалите, чтобы вдохновить 272

11 Как делать людей счастливыми 279

- Глава 49. Устраивайте праздники! 281
- Глава 50. Отправляйте благодарственные
открытки 286
- Глава 51. Представляйте людей друг другу 291
- Глава 52. Купите бонсай 296
- Глава 53. Делитесь полезной информацией ... 301

Заключение	307
Благодарности	309
Приложение А. Оценка по энеаграмме	312
Приложение Б. Вдохновляющие цитаты	327

Введение

Люди имеют значение

Яшел по красной ковровой дорожке вслед за звездами «Американского идола», Клэем Эйкеном и Рубеном Стаддардом. Это было на церемонии вручения премий канала *VH1 Big* 2003 года. В то время я жил в Лос-Анджелесе, а незадолго до этого участвовал в телевизионном реалити-шоу *Paradise Hotel*. Со стороны могло показаться, что у меня все в полном порядке. Я был знаменит, купался в деньгах. Мне платили от 5 до 10 тысяч долларов только за одно появление в торговых центрах, ночных клубах и барах. Я посещал те же вечеринки, что и Пэрис Хилтон, Джессика Альба и Кэти Гриффин.

Однако я чувствовал себя таким же несчастным, как и всю свою жизнь. Опустошенным и потерянным.

В таком мегаполисе, как Лос-Анджелес, трудно установить настоящий контакт. И от одиночества я впал в депрессию. Отсутствие связей, как оказалось, штука очень мощная — и отнюдь не в хорошем смысле слова.

Проходя один по ковровой дорожке, я понял, что мне нужно восстановить контакты. Я достал из кармана телефон и позвонил единственному человеку, воссоединения с которым желал больше всего на свете. Набрал номер Кэри и стал ждать.

Я познакомился с ней двумя годами ранее — в офисе бостонского «Радио Дисней». Она устроилась в отдел продаж и сидела прямо напротив меня. В компании я был лучшим агентом по продажам — пока не появилась Кэрри. Не прошло и трех месяцев, как она оттеснила меня на вторую позицию. Мы быстро стали лучшими друзьями, хотя и оставались соперниками на работе. Еще через три месяца я влюбился в нее.

Однако была небольшая проблема. Кэрри была замужем. Что вы станете делать, если найдете родственную душу, а она окажется недоступна? В итоге Кэрри с супругом переехала в Нью-Йорк, чтобы попытаться наладить брак, а я сделал то, что сделал бы на моем месте любой безответно влюбленный. Я снялся в телевизионном реалити-шоу, чтобы найти другую родственную душу.

Ага, это и был *Paradise Hotel* от компании Fox. Шоу снималось в мексиканском Акапулько, в доме стоимостью 30

Люди имеют значение. Они существеннее всего прочего. Когда речь идет о получении желаемого от работы, карьеры и жизни в целом, именно отношения с людьми становятся важнее всего.

миллионов долларов. 17 сексапильных одиноких мужчин и женщин пытались «закадрить друг друга — или вылететь вон». Я сильно отличался от большинства участников-моделей/актеров и не нравился им. Участие в шоу было тем еще испытанием.

Однако каким-то образом неделю за неделей я ухитрялся не вылететь во время церемонии отсева и спустя тридцать одну неделю все еще оставался в команде. Я как-то убеждал даже тех, кто меня терпеть не мог, голосовать за меня, а продюсеров — развивать сюжетную линию со мной — одиноким славным парнем на острове красавцев и красавиц. Но я по-прежнему был несчастлив. Я скучал по Кэрри и ощущал пустоту во время съемок и после них.

Когда я набирал телефонный номер Кэрри в тот вечер в Лос-Анджелесе, меня согревала мысль, что получится

возобновить контакт с единственным человеком, который «понимал» людей лучше, чем я.

— Ого, это ты, Дейв, — отозвалась Кэрри. — Как здорово услышать тебя спустя год молчания и после твоих приключений в реалити-шоу. Что подельваешь?

— Тусуюсь со звездами «Американского идола», — ответил я, стараясь, чтобы в моем голосе прозвучало подобие гордости. — А ты?

— Тусуюсь у себя дома. На самом деле я сейчас развожусь.

— Печально это слышать, Кэрри, — проговорил я, одновременно вскидывая свободную от телефона руку в победном жесте, и как бы между прочим намекнул: — Кстати, я тут через две недели буду в Нью-Йорке, чтобы встретиться с агентом...

Однако я чувствовал себя таким же несчастным, как и всю свою жизнь. Опустошенным и потерянным.

Спустя эти две недели я летел к ней. Еще через месяц я официально встречался с Кэрри, а через два месяца переехал в Нью-Йорк.

С момента того телефонного звонка вот уже одиннадцать восхитительных лет я наслаждаюсь жизнью с Кэрри. Эти годы подарили мне троих потрясающих детей, два успешных бизнеса и две книги-бестселлера. Хотя не обошлось без трудностей и периодов уныния, я в это время был и счастливее, и успешнее, чем в своих самых безумных мечтах. Спасибо Кэрри и многим другим людям, с которыми у меня за последние десять лет сформировались продуктивные, приносящие удовлетворение отношения. Мало того, попутно я еще и узнал кое-что бесценное о жизни, о себе и о людях вообще.

Невозможно достичь успеха или счастья в вакууме. Все держится на узах, которые создаешь с людьми.

В своей первой книге «Маркетинг эпохи “Like”» (*Likeable Social Media*) я привел схему, как, ориентируясь в быстро меняющемся мире соцсетей, стать успешным маркетологом. Во второй, «Бизнес эпохи “Like”» (*Likeable Business*) речь идет о построении успешного социального бизнеса. Теперь наста-

ла пора мыслить шире. Пора подумать, как получить все, что желаешь от карьеры и жизни. Я пишу эту книгу, чтобы поделиться схемой успеха с вами.

Талант. Удача. Трудолюбие. Мужество. Упорство. Настойчивость. Я могу часами перечислять, что, по словам других людей, нужно для успеха. Но, хотя все эти вещи нельзя назвать несущественными, в действительности все сводится к людям. Насколько хорошо вы понимаете людей? Насколько хорошо умеете общаться с ними? И насколько хорошо

умеете убедить их делать то, что вы хотите, чтобы они делали?

Сегодня навыки общения важны, как никогда. Они — ключ к получению того, что вы хотите, — как на работе, так и за ее пределами.

Люди имеют значение. Они существеннее всего прочего. Когда речь идет о получении желаемого от работы, карьеры и жизни в целом, именно отношения с людьми становятся важнее всего.

Они играют роль решающего фактора между пустым существованием с тупиковой карьерой (от которого я страдал в Лос-Анджелесе) и полноценной жизнью с процветающим бизнесом (которой я наслаждаюсь сегодня).

В книгах «Маркетинг эпохи “Like”» и «Бизнес эпохи “Like”» я писал, что вызывать симпатию (или быть *лайкабельным*) и уметь все, что для этого нужно — то есть слушать, рассказывать истории и строить отношения, основанные на искренности и прозрачности, — критически важно для успеха в онлайн-маркетинге и бизнесе. Но построение отношений и лайкабельность важны не только в соцсетях или внутри компании. Они необходимы во взаимодействии с любым человеком — от секретаря вашего клиента до симпатичной девушки или молодого человека на первом свидании. От вашего начальника до влиятельной дамы из Твиттера, которая может помочь вам продать товар. От венчурного капиталиста, инвестирующего в ваш стартап, до полузабытого одноклассника, который в Фейсбуке сможет разрекламировать ваши услуги.

Ваши отношения и взаимодействия с людьми, хоть в онлайне, хоть в офлайне, — это и есть искусство понимания людей. Кто эти люди и что они готовы для вас сделать — это будет определять, насколько большего вы добьетесь успеха. Будут у вас бессодержательные, слабые отношения с окружающими — и каждая трудность, которую вам надо преодолеть, каждое препятствие, с которым вы столкнетесь, покажется непосильной ношей. Культивируйте искренние, взаимно благотворные отношения, построенные на доверии, уважении и сотрудничестве, — и ноша будет намного легче благодаря дружной команде, помогающей вам с ней справиться. Эта книга поможет вам с взаимодействиями и отношениями. Она описывает одиннадцать важнейших коммуникативных навыков, которые — когда вы ими овладете — помогут вам в любой ситуации добиваться большего из того, что вы хотите.

Многие инструменты, приемы и советы в этой книге могут вас удивить. Они действительно часто противоречат типичной «мудрости», обычно ассоциируемой с бизнесом и успехом. Но, с другой стороны, если бы типичные советы в бизнесе работали, все были бы невероятно успешными, верно?

На самом деле даже если традиционные представления о работе и отношениях и соответствовали некогда действительности, то времена изменились. Возможно, вы думали, что на вершине в конце концов оказывается требовательный, безжалостный саморекламщик. Но на самом деле сегодня это место занимает тот, у кого наиболее развиты коммуникативные навыки. Он получает все, чего хочет, — дома, на работе и в жизни.

Сегодня навыки общения важны, как никогда. Они — ключ к получению того, что вы хотите, — как на работе, так и за ее пределами.

Мы постоянно контактируем друг с другом: Фейсбук, Твиттер, *LinkedIn* и иные соцсети стали нашим главным способом коммуникации. К тому же в сегодняшнем мире столько «шума», что мы доверяем личным рекомендациям только

от проверенных людей. У нас короткий период внимания, поэтому мы слушаем тех, кто цепляет нас, кому мы доверяем. В результате ключ к обладанию вниманием и получению искомого — это быть человеком, которого любят, уважают и которому доверяют *другие*.

В этой книге будут обсуждаться одиннадцать изученных мной коммуникативных навыков, развивая которые вы измените свою жизнь и дома, и на работе. В описании каждого из них я буду делиться собственными историями и историями некоторых наиболее успешных и влиятельных людей

Невозможно достичь успеха или счастья в вакууме.

Все держится на узах, которые создаешь с людьми.

в мире. Это поможет проиллюстрировать мои доводы. Мы начнем с самоанализа, материал для которого есть в приложениях, а также в интернете, по адресу ArtofPeopleBook.com. Попутно мы будем изучать ключевые навыки общения с помо-

щью пятидесяти трех мини-уроков, которые вы сможете сразу же применять на практике.

Многие книги по бизнесу полны теоретических знаний, но читатели, ознакомившись с ними, по-прежнему не понимают, что именно им надо делать. Эта книга не такая. Каждая глава будет завершаться рядом упражнений — быстрых первых действенных шагов. Вы вынесете из нее десятки практических идей о том, как лучше общаться с людьми и получать то, что вы хотите.

Прежде чем мы начнем, рекомендую выполнить самоанализ из приложения А. Это вариант эннеаграммы — теста на определение типа личности. Он поможет вам понять, какие ценности в большей степени движут вами и как с вами лучше общаться другим людям. Со временем ваш тип личности не изменится. Но следует пройти этот тест, чтобы узнать, как вам лучше контактировать с другими и, в свою очередь, заставить других уважать и любить вас.

Одна из моих главных ценностей — отзывчивость. И поэтому, хоть книга и односторонний коммуникационный ка-

нал, если у вас в процессе чтения появятся комментарии или вопросы, я хочу, чтобы вы со мной связались. Если вам захочется гневно возопить или восторженно заплодировать, если вас озадачит какое-то утверждение или вы просто захотите дополнить впечатление от этой книги общением с автором, пожалуйста, не мешкая свяжитесь со мной. Лучший способ сделать это — через Твиттер (@DaveKerpen). В затылок ему дышит контакт через *LinkedIn* (DaveLinkedIn.com). Но, если захотите сыграть по старомодным правилам, можете послать мне электронное письмо по адресу dave@likeable.com. В любом случае обещаю ответить вам как можно скорее.

Давайте начнем.

1

**Как понимать
себя и других**

Глава 1

Определение типа личности

Фу, — подумал я. — Очередной тест личности в стиле «душа нараспашку».

Я был на ретрите¹ в Майами, на курорте Каньон Ранч, вместе с товарищами по Организации предпринимателей (*Entrepreneurs' Organization*). Это глобальное сообщество основателей и собственников компаний, в которое входят некоторые мои лучшие друзья. Как правило, я получаю массу удовольствия от таких ретритов. Но мне, представителю типа личности А, вечно пребывающему в движении и не любящему никаких остановок, в это конкретное время и в этом конкретном месте было трудно сохранять вовлеченность. Слово «расслабляться» никогда мне особо не нравилось, а после двух сеансов йоги и медитации последнее, чего мне хотелось, — это просидеть еще четыре часа на какой-то оценке типа личности, о которой я и слыхом не слыхивал.

Но я укрепился духом и заставил себя сохранять непредвзятость и позитивный подход к такому опыту. И очень рад этому решению, поскольку следовавшие четыре часа на-

¹ Ретрит — уединение, поездка, посвященная работе над собой, духовной практике (*прим. ред.*).

всегда изменили мою жизнь, мое понимание себя и способ моего общения с людьми.

— Это эннеаграмма, — сообщил нам восьмерым наш психолог-инструктор, Брэд Кершенштейнер. — Пусть она менее известна, чем оценки Майерса-Бриггса или *DISC*, на самом деле она намного надежнее этих двух, да и вообще любых других способов оценки личности, если уж на то пошло. И ее метод использовался и передавался из поколения в поколение столетиями.

Если я буду говорить «да» реже, дошло до меня, то стану более выдающимся в тех вещах, которым все-таки говорю «да». И вы можете сделать то же самое.

Тут я заинтересовался и наострил уши. В следующие четыре часа я много узнал о себе и о том, как людям лучше всего общаться со мной. Больше того, я узнал девять важнейших мотиваторов людей и то, как нам лучше всего общаться с любым человеком на основе его типа по эннеаграмме — от 1 до 9. Пока Брэд

оценивал каждого из нас и рассказывал, какой у кого тип по эннеаграмме и каковы следствия этого для коммуникации, я был поражен степенью точности его слов. Казалось, он читал мои мысли!

В последовавший год я все свободнее и свободнее овладевал применением эннеаграммы и ее способностью помогать нам понять самих себя, равно как и других людей. Я применил эннеаграмму к управляющим своей компании, потом ко всем ее сотрудникам. А затем испробовал ее на всем коллективе компании, которой управляет моя жена. Я прочел целые тома по этой теме. Ценность эннеаграммы для самоосознанности захватила мои мысли. Я также понял следующее. Осознанность — краеугольный камень искусства понимания людей. Невозможно понимать других и влиять на них, пока вы полностью, на глубоком уровне не поймете себя.

Разумеется, как и каждый способ оценки личности, эннеаграмма несовершенна. Любая система, которая класси-

фицирует людей всего по девяти категориям, не может не быть в чем-то ограниченной. Однако исследования снова и снова доказывают, что оценка по Майерсу-Бриггсу (самый популярный способ оценки личности) имеет массу изъянов. Показатели, которые она вам выдает, меняются с течением времени. Пройдите тест по Майерсу-Бриггсу сегодня и через полгода — и, вероятно, получите разные результаты. Показатели же эннеаграммы, напротив, со временем остаются теми же, что и раньше. Они дают представление о том, чем вы главным образом мотивированы, каких потенциальных отвлекающих факторов вам остерегаться и как людям лучше всего общаться с вами. И вся эта информация останется на диво стабильной в течение вашей жизни.

Прежде чем читать дальше, откройте приложение А и выполните самоанализ по эннеаграмме, разработанный мной совместно с Марио Сикорой, если еще этого не сделали. Получивший международное признание оратор и писатель, Марио — соавтор книги «Осознанность в действии. Эннеаграмма, коучинг и развитие эмоционального интеллекта» (*Awareness to Action: The Enneagram, Emotional Intelligence, and Change*) и автор множества статей о типах личности, руководстве, повышении эффективности и тимбилдинге. Он говорит: «Эннеаграмма — прекрасный инструмент, чтобы лучше понять себя. Это, в свою очередь, поможет вести себя осознаннее».

Первый шаг к умению лучше влиять на других, чтобы получать желаемое в своей карьере и жизни, — понять себя.

Когда получите результат, загляните в таблицу. В ней кратко описаны все девять основных типов личности по эннеаграмме, связанные с ними сильные стороны и потенциальные недостатки, на которые стоит обратить пристальное внимание. Насколько эти элементы будут важны для вас, зависит от того, насколько высока была ваша числовая оценка для вашего типа в вопроснике.

Например, по эннаграмме я — сильный тип 3, стремящийся к выдающемуся. Один из моих главных недостатков — синдром «я это сделаю», или стремление говорить «да» на каждое предложение, возможность и просьбу. Я думаю, что чем большего я достигну (чем больше дам интервью, чем больше возьму проектов, чем больше у меня будет клиентов), тем более выдающимся буду. Это качество

Осознанность — краеугольный камень искусства понимания людей. Невозможно понимать других и влиять на них, пока вы полностью, на глубоком уровне не поймете себя.

делает меня похожим на настоящую палочку-выручалочку для остальных людей. Но в начале моей карьеры оно стало реальной проблемой: я слишком разбрасывался обещаниями и перенапрягся до такой степени, что от этого стала страдать даже моя семейная жизнь. В смысле это было проблемой, пока я не изменил сценарий в собственной голове, приняв во внимание свою оценку по эннаграмме.

Если я буду говорить «да» реже, дошло до меня, то стану более выдающимся в тех вещах, которым все-таки говорю «да». Это было нелегко (собратья-«тройки», уверен, меня поймут). Но теперь я способен сказать «нет» на предложения выступить или дать интервью, чтобы быть более выдающимся в других вещах. Я переписал свой сценарий, как только понял, что на самом деле меня мотивирует. И вы можете сделать то же самое.

Каковы ваши недостатки, если исходить из вашей эннаграммы? Выберите тот, который для вас актуальнее всего, и помните о нем, читая эту книгу. К ее концу, гарантирую, вы будете лучше понимать, как переписать свой сценарий исходя из того, что вы узнали о своем способе общения с другими, и о том, как другие общаются с вами.

Теперь, когда вы лучше понимаете себя по эннаграмме, включая свои сильные стороны и слабости в коммуникации, пора пройти еще один вопросник — «человеческие сильные стороны». Эта оценочная система поможет вам понять, в ка-

ких из одиннадцати важнейших коммуникативных навыков, о которых вы узнаете дальше, вы уже сильны, а с какими вам не помешает помощь. Пройдите тест сейчас на сайте ArtofPeopleQuiz.com.

Так кто вы — «человекоугодник»? Лидер? Гуру? Или «убедитель»? К какой бы категории вы ни принадлежали, все мы знаем, что каждому есть куда расти, когда речь идет о взаимодействии с людьми и влиянии на них. Прекрасная новость: вы уже начали процесс роста, узнав себя немного лучше, чем знали до чтения этой книги.

Разумеется, есть сотни других методов оценки, которые вы можете взять на вооружение, чтобы лучше понимать себя, свои сильные стороны и слабости. Просто так случилось, что я большой поклонник эннеаграммы, поскольку она проверена временем, проста и надежна. И я люблю вопросник «человеческие сильные стороны», так как... ну, я ведь сам его составлял. Но, разумеется, каким бы ни был ваш конкретный метод оценки, важно вынести из него вот что:

Первый шаг к умению лучше влиять на других, чтобы получать желаемое в своей карьере и жизни, — понять себя.

Чем лучше вы понимаете себя — каковы ваши бессознательные мотивации, что вас воодушевляет и что приводит в уныние, что вами движет и как вы взаимодействуете с людьми, — тем лучше вы будете понимать других и побуждать их что-то для вас делать.

Упражнения:

- 1.** Заполните вопросник эннеаграммы в приложении А, если вы еще этого не сделали.
- 2.** Выпишите три связанные с общением с людьми слабости, над которыми вы хотите поработать. Запишите решение для каждой из них исходя из своей основной оценки по эннеаграмме.
- 3.** Запишите свою главную сильную сторону. Как вы можете развить ее, продолжая читать эту книгу?

Глава 2

Как понять любого человека

— Я просто его не понимаю, — пробормотал я себе под нос, закончив телефонный разговор с важным деловым партнером. Я был расстроен, сердит и растерян. Мы уже не один месяц силились дать старт этому бизнес-сотрудничеству. И я полагал, что понимаю, почему этого не происходит, и помогаю решить проблему. Но Джон (так мы будем его называть) просто не желал ни слушать меня, ни сотрудничать со мной, ни оказывать мне какую-либо помощь.

Он был придиричивым и ворчливым, и я его просто не понимал. Он казался крайне агрессивным, обозленным на весь мир и полным решимости закопать любого, кто посмеет встать у него на пути. Он был очень похож на того требовательного, безжалостного саморекламщика, которого я описал в первой главе, хорошо умел раздавать приказы, но совершенно не умел строить отношения. За те несколько личных встреч, что у нас состоялись, я ни разу не видел на его лице даже намек на улыбку.

Первый шаг во влиянии на людей — понять их. А Джона я, повторюсь, попросту не понимал. Я месяц за месяцем

старался наладить с ним контакт, но все без толку. Как можно эффективно работать с человеком, который мне не нравится? Как мне работать с человеком, которого я даже не понимаю?

Ощущая полное поражение, я обратился с этой проблемой к Кэрри, моей жене.

— Я просто не понимаю этого мужика, Кэрри. Что мне делать?

Кэрри, которая разбирается в людях лучше, чем любой из моих знакомых, тут же ответила:

— Если ты говоришь, что не понимаешь его, то ты совершенно точно никогда его не поймешь.

У каждого из нас есть в жизни люди, которых мы не понимаем поначалу — а может быть, и вообще всегда. Все люди разные, и иногда бывает трудно понять тех, кто сильно отличается от нас. Часто в этом нет ничего страшного, поскольку вам, возможно, не понадобится взаимодействовать с ними. Но также часто это имеет значение.

Если вам захочется взаимодействовать со сложным человеком, полезно найти способ его понять. Первый шаг — отказаться верить, что этого нельзя сделать. Не важно, насколько человек от тебя отличается.

Если вам когда-нибудь захочется или придется вступить в значимое или продуктивное взаимодействие со сложным для вас человеком, будь то коллега, клиент или кузен на семейном сборище, полезно найти способ его понять.

Первый шаг, как объяснила мне Кэрри, — отказаться верить, что он тебе непонятен. Не важно, насколько человек от тебя отличается. Не важно, что ты чувствуешь, находясь рядом с ним. Не важно, каковы его поступки. Ты должен поверить, что при определенном приложении усилий сможешь прочувствовать его точку зрения.

Решимость — мощная сила. И стоит отказаться от слов «я не...», как первый шаг уже сделан. Но этого недостаточно.

— Пригласи его на кофе, — посоветовала мне Кэрри.

— Но я же его терпеть не могу! — возразил я, ежась при одной мысли об этом.

— Тогда рассматривай это как эксперимент, — сказала Кэрри. — Эксперимент, который позволит тебе увидеть, сможешь ли ты наладить общение с человеком, который сильно от тебя отличается. Задавай вопросы, а потом заткнись и слушай.

Сколько бы я ни сопротивлялся, совет Кэрри, как обычно, попал в яблочко. Спустя две недели и одно приглашение выпить кофе я сумел найти общий язык с Джоном. Он по-прежнему не очень мне нравился, но, поговорив с ним вне офиса тридцать минут, я действительно почувствовал, что понимаю, откуда он такой взялся. Оказалось, в детстве у Джона был трудный период, когда он несколько лет рос только с одним родителем и, похоже, в какой-то момент принял решение больше никогда ни от кого не зависеть. Джон, безусловно, относился к 8-му типу по энеаграмме — движимому стремлением быть сильным. И порой жажда независимости могла делать его жестким, высокомерным и в целом трудным в общении.

Первый шаг — настойчиво говорить себе, что вы можете понять этого человека. Следующий шаг — потратить пятнадцать минут и пять долларов, посидев с ним за чашкой кофе.

Разумеется, поступки Джона после нашей встречи ничуть не изменились, зато капелька понимания сыграла большую роль в моих дальнейших взаимодействиях с ним. В последовавшие недели наши разговоры потеплели, и мы действительно несколько продвинулись к достижению тех результатов для бизнеса, к которым оба стремились. Пару месяцев спустя на встрече он даже сумел изобразить улыбку. В конечном итоге я получил от этих отношений и деловых соглашений большую часть того, что хотел.

Однако я никогда не получил бы такой возможности, если бы смирился, что не понимаю Джона, и остановился на

этом. Кого из тех, с кем работаете, не понимаете *вы*? Какого человека, с которым приходится регулярно контактировать, вы не в силах понять, как бы ни ломали голову?

Первый шаг — настойчиво говорить себе, что вы можете понять этого человека. Следующий шаг — потратить пятнадцать минут и пять долларов, посидев с ним за чашкой кофе.

Возможно, вы выйдете из ресторана, не обрета полного понимания этого человека или даже без симпатии к нему. Но у вас будет шанс отныне и впредь строить с ним более продуктивные и полезные отношения.

Джон, где бы вы ни были сегодня, надеюсь, вы по-прежнему предпочитаете черный кофе и хотя бы иногда улыбаетесь!

Упражнения:

- 1.** Выпишите имена трех людей в своей жизни, которых вам трудно понять.
- 2.** Пригласите одного из них на кофе после того, как дочитаете эту главу.
- 3.** Придите на встречу с решимостью понять этого человека (даже если он вам по-прежнему не нравится).

Глава 3

Как понять кого-то лучше, чем своих друзей

—Теперь вы научитесь понимать человека, оказавшегося рядом с вами, лучше, чем многих друзей, всего за три минуты с помощью трех вопросов! — воскликнул высокий, брызжащий энтузиазмом оратор на сцене перед 1200 людьми.

Я сидел в первом ряду, взволнованный, но сомневающийся в правдивости этого утверждения, которое Ларри Бенет только что высказал на Всемирной конференции по маркетингу в соцсетях (это было весной 2013 года). Ларри — человек, занимающийся нетворкингом. Его часто называют одним из «самых контактных людей на планете». Он специалист не только по мимолетному приятельству. Ларри заработал твердую репутацию мастера в создании отношений, а также человека, стимулирующего работу мысли, и чрезвычайно увлекательного ведущего семинаров.

Но то была моя первая встреча с Ларри Бенетом, и я, должен признать, был настроен скептически. Его выступление было первым из ключевых на той конференции, и я знал,

что он здесь, чтобы учить людей лучше устанавливать контакты. Но все же идея, что он способен научить меня за три минуты понимать кого-то лучше, чем многих друзей, казалась несколько преувеличенной даже для эксперта.

Правила были такими: мы с соседом по месту поворачивались друг к другу и за одну минуту отвечали на один вопрос. Потом так же на второй и на третий.

— Вопрос номер один: над каким самым волнующим проектом вы сейчас работаете? На старт, приготовились, начали! — уверенно скомандовал Ларри.

Я повернулся к соседу слева и быстро представился ему. Времени у нас было мало, так что я кратко рассказал Стивену о *Likeable Local*, новой компании, которую собирался открывать. А он мне — о закрытом научном проекте, который его компания собиралась обнародовать. Фух, едва успели!

— Вопрос номер два! — прогремел голос Ларри из центра сцены. — Если бы у вас было более чем достаточно денег, чтобы отойти от дел, чем бы вы стали заниматься?

За отведенную минуту я узнал, что Стивен стал бы путешествовать по миру вместе с женой, посетив все шесть континентов. А я сказал ему, что стал бы баллотироваться на выборах, например мэра Нью-Йорка или губернатора штата. Опять же, мы едва успели за минуту. Эксперимент действительно оказался на проверку очень интересным!

— Последний вопрос — и помните, у вас обоих всего минута, чтобы на него ответить, — объявил Ларри. — Какую благотворительную организацию вы предпочитаете поддерживать и почему?

Я настоял, чтобы на этот вопрос первым отвечал Стивен. Дело в том, что у меня были две организации, о которых я был не прочь поговорить, и я хотел предоставить ему возможность рассказать о его симпатиях. Он поведал мне о *Nature Conservancy* (Nature.org) и о том, как он увлечен вопросами сохранения природы и изменения климата. Я же рассказал ему об обществе борьбы с рассеянным склерозом и Национальном альянсе борьбы с психическими заболева-

ниями. Также упомянул, что такими заболеваниями страдали многие члены моей семьи и поэтому мы с женой считаем своим долгом поддерживать обе эти организации.

И все, время вышло. Мы со Стивеном не стали сразу после этого разговора лучшими друзьями. Мы не продолжили эту беседу за ужином, не пригласили друг друга в гости, чтобы познакомиться с семьями. Хотя после конференции мы с ним обменялись парой электронных писем, прошло больше двух лет с того первого и единственного разговора, который у нас с ним состоялся. Но вот что интересно: прошло два года, а я по-прежнему с легкостью припоминаю подробности того разговора. И по-прежнему знаю о Стивене больше — после трехминутного разговора два года назад! —

Вы можете научиться понимать человека, оказавшегося рядом с вами, лучше, чем многих друзей, всего с помощью трех вопросов!

чем о большинстве своих знакомых по школе, колледжу и работе.

Проведя неформальный опрос аудитории и самодовольно убедившись, что скептики вроде меня прониклись результатами, Ларри продолжал речь. Он сказал, что жизнь слишком коротка, чтобы тратить зря драгоценные минуты на светскую болтовню о погоде, родном городе или способе заработка на жизнь. Он утверждал, что если уж мы смогли так хорошо узнать случайного соседа всего за три минуты, то почему бы нам не сделать такой же подарок себе и тем людям, с которыми мы познакомимся в будущем?

Ларри Бенет был абсолютно прав. Когда мы знакомимся с людьми «в реальной жизни», мы, как правило, начинаем беседу со светских условностей, потому что это более социально приемлемо, чем задавать целенаправленные вопросы. Но на самом деле, задавая лучшие и умные вопросы, мы сможем намного быстрее понимать людей, с которыми знакомимся. И это позволит нам своевременно определить, кто перед нами — друг или враг, потенциальный деловой партнер или партнер для отношений, будущий наемный

работник или случайный знакомый. Жизнь коротка. Чем меньше времени мы тратим на обсуждение погоды, тем лучше.

Три вопроса, которым научил меня Ларри, — превосходные вопросы. При этом есть множество других вопросов, которые вы можете задавать в начале первой встречи с человеком, чтобы лучше понять его самого и его мировоззрение. Вот вам десять вопросов на ваше усмотрение:

Люди охотнее рассказывают о вещах, которые раскрывают их личность: о ценностях, надеждах и увлечениях. Задавайте личные вопросы, а не стандартные «Откуда вы родом?» и «В какой школе вы учились?».

1. Что из происходящего сейчас в вашей профессиональной жизни для вас наиболее волнующе?
2. Что из происходящего сейчас в вашей *личной* жизни для вас наиболее волнующе?
3. Если бы у вас было достаточно денег, чтобы «уйти на покой», чем бы вы занимались?
4. Назовите одно дело, которым хотели бы заниматься, или одну вещь, которую хотели бы иметь, через пять лет.
5. Какую благотворительную организацию вы поддерживаете и почему?
6. Если бы вы занимались не тем, чем занимаетесь сегодня, что это было бы за дело и почему именно оно?
7. Расскажите о человеке, с которого вы берете пример (но не о родственнике).
8. Кто оказывал на вас наиболее важное влияние?
9. Как описал бы вас ваш любимый учитель?
10. Если бы вы могли выбрать любое занятие на целый день, что это было бы за занятие и почему именно оно?

Эти вопросы не только «растапливают лед», но и быстро заставляют людей заговорить о том, что действительно важ-

но. Люди охотнее рассказывают о вещах, которые раскрывают их личность: о ценностях, надеждах и увлечениях. Хотя невозможно применить тест на тип личности к человеку, с которым вы только что познакомились, вы все равно мо-

Жизнь слишком коротка, чтобы тратить драгоценные минуты на светскую болтовню о погоде, родном городе или способе заработка на жизнь. Если мы можем хорошо узнать случайного соседа всего за три минуты, почему этим не воспользоваться?

жете задавать вопросы получше, чем стандартные «Откуда вы родом?», «В какой школе вы учились?», «Чем вы занимаетесь?» и «Как вам сегодняшняя погода?».

Наверное, в этот момент некоторые из вас думают: «Дейв, тебе велел задать эти вопросы соседу оратор на конференции. Я же не могу просто подойти к человеку, с которым только что познакомился, и расспрашивать его о таких вещах. Люди будут смотреть на меня, как на психа!»

Возможно, вы правы. И поэтому, когда настанет время применить этот эксперимент на практике, вы можете просто начать со слов: «Я только что прочел одну клевую книжку. В ней говорится, что нужно задавать более толковые вопросы, когда знакомишься с новым человеком. Вы не будете против, если мы попробуем обменяться парочкой таких вопросов и ответить на них?»

Вы удивитесь, как легко пойдет этот разговор и насколько он будет ценным. Так же как был удивлен я в день первой встречи с Ларри Бенетом. И к тому же вы начнете лучше и быстрее понимать людей.

Упражнения:

- 1.** Выпишите из приведенного выше списка четыре вопроса, которые понравились вам больше всех.
- 2.** Когда в следующий раз будете знакомиться с кем-то на работе или в обстановке неформального общения, попробуйте использовать два-три из них.
- 3.** Обратите внимание, насколько эффективнее вам удастся преодолевать отчуждение и узнавать другого человека, используя лучшие вопросы, чем прежде.

Глава 4

Будьте заинтересованы, а не интересны

Недавно я забирал из аэропорта своего друга Дэнни. Мы едва успели вырулить со стоянки, как он с энтузиазмом заявил мне:

— Я только что в самолете познакомился с самой милой женщиной на свете!

Денни далеко не легковозбудимый парень. Поэтому я понял, что его новая знакомая, пожалуй, действительно хороша.

— Потрясающе, — отозвался я. — Как ее зовут?

— Знаешь, я точно не помню, — признался он, немного устыдившись в свете своего предыдущего заявления.

— Ладно, — продолжал я. — А кто она по профессии?

— Не помню, — ответил он.

Я продолжал задавать вопросы о таинственной «самой милой женщине на свете», пока мой друг не признал:

— На самом деле в основном говорил я. Ладно, может быть, вообще говорил я один!

Все мы — любители поговорить. Почти все из нас в любом общении один на один предпочли бы рассказывать о се-

бе, а не слушать. В этом нет ничего плохого. Просто такова наша сущность. Людям в силу их природы больше дела до самих себя и своих семей, чем до собеседника. Особенно если он для них сравнительно незнакомый.

Опять же, в этом нет ничего изначально плохого или даже удивительного, это факт. Примите, что незнакомому человеку неинтересно, что вы говорите, и он бы лучше рассказал про себя. Чем скорее вы это сделаете, тем быстрее научитесь налаживать отношения с людьми и оказывать на них влияние.

Поскольку люди любят поговорить о себе, важно уметь их слушать. Если вы можете фокусироваться на настоящем, внимательном слушании собеседника, этот человек будет одобрять вас, любить или даже восхищаться вами. Как Денни восхищался той женщиной в самолете. Для этого можете даже не произносить ни слова — при условии, что покажете собеседнику, что вы его слушаете. Используйте визуальный контакт, язык тела, реплики «ага» и «я понимаю», — и этот человек будет вас обожать. Возможно, это самый простой метод из всей книги! Секрет, позволяющий заставить людей обожать вас, в том, чтобы заткнуться и слушать.

Как бы просто это ни звучало, все так и есть. Но вот одно важное предостережение. Нельзя слушать *пассивно*, словно выполняя дешевый фокус, который вы заучили по книжке. Я имею в виду, что нельзя сидеть и дожидаться возможности заговорить самому. Вы должны *активно* слушать человека, который с вами разговаривает, и быть с ним искренны. Вы должны по-настоящему фокусироваться. Если вы освоите это умение (а для этого потребуется практика), оно поможет

Самолеты предоставляют идеальную возможность практиковать навык слушания. Повернитесь к сидящему рядом с вами человеку и начинайте задавать вопросы. Вы будете потрясены, увидев, как быстро вам удалось узнать соседа, просто позволив ему говорить о нем самом.

вам снискивать расположение людей и укреплять с ними отношения — каждый раз, без исключений.

Просто сопротивляйтесь искушению поговорить о себе. Даже если вам задают вопросы, уклоняйтесь от них или отвечайте на них быстро и кратко. А потом тут же давайте другому возможность снова заговорить. Поскольку каждый

Все мы — любители поговорить. В этом нет ничего плохого. Просто нужно учитывать, что людям в силу их природы больше дела до самих себя и своих семей, чем до собеседника.

любит рассказывать о себе, это бывает трудно. Поэтому лучшая тренировка — продолжать пробовать молчать. Я тоже обожаю публичные выступления и разговоры в узком кругу друзей и люблю поговорить о себе. А потому понимаю, насколько трудно молчать. Но с каждым разом мне становится все легче.

Самолеты предоставляют идеальную возможность практиковать этот навык. Повернитесь к сидящему рядом с вами человеку и начинайте задавать вопросы. Слушайте, слушайте и еще раз слушайте. Искренне реагируйте такими репликами, как «расскажите мне об этом поподробнее». Вы будете потрясены, увидев, как быстро и на каком глубоком уровне вам удалось узнать соседа, просто позволив ему говорить о нем самом.

Но это метод не только чтобы завести нового друга. Он также нужен для эффективности этих отношений. Сегодня, завтра или через пять лет — не важно: вы будете в гораздо лучшем положении, чтобы попросить об одолжении, получить совет или вести совместный бизнес, — и все потому, что внимательно слушали.

Например, два года назад я летел через всю страну, сидя рядом с поверенным по имени Стивен. Я задал ему множество вопросов и побудил говорить его о жизни, целях, детях и мечтах. У нас оказалось не так уж много общего, но я был искренне благодарен за возможность познакомиться с новым человеком. Под конец полета мы обменялись теле-

фонами. Полтора года спустя он стал миноритарным акционером¹ одной из моих компаний.

Еще лучше принцип «заткнуться и слушать» работает, когда вы хотите понять друзей или коллег. Три года назад я испытал эту тактику в своей компании. Перед началом совещания я объявил, что не буду на нем ничего говорить — ни за что. Поначалу некоторые (включая меня самого) были шокированы тем, что я намерен только сидеть и слушать. Но, сделав это, я всего за час обрел большее понимание нашего бизнеса и его руководителей, чем за предыдущие несколько недель. И мои партнеры чувствовали себя понятыми и уважаемыми, как никогда прежде, — а еще это заставило их полюбить меня как начальника!

Еще раз эту тактику я испытал в прошлом году. Я отправился в ретрит для руководителей с несколькими близкими друзьями-предпринимателями. Наш ведущий предложил устроить «безмолвный завтрак». Мне так понравился этот опыт, что я решил молчать потом еще несколько часов кряду. Не только я лучше на-

строился на людей и окружающую среду, но и меня стали больше ценить. Один близкий друг даже сказал мне — возможно, в шутку: «Знаешь, Дейв, ты мне нравишься гораздо больше, когда молчишь, чем когда разговариваешь».

Помните, что людям всегда больше дела до себя, чем до вас. Им хочется поговорить о себе. Слушать людей и давать им выговариваться — ключ к завоеванию их симпатии в жизни, бизнесе и во всех человеческих отношениях. Как только установите связь с желанием людей поговорить

Слушать людей и давать им выговариваться — ключ к завоеванию их симпатии. Как только установите связь с желанием людей поговорить о себе, вы построите большее взаимопонимание с ними и сможете влиять на них.

¹ Миноритарный акционер — акционер компании, пакет акций которого не позволяет ему участвовать в управлении (прим. ред.).

о себе и почувствовать себя выслушанными, вы построите бóльшее взаимопонимание. А в итоге сможете и влиять на любого человека — с которым только познакомились и которого знаете уже много лет.

Знаменитый оратор и писатель Дейл Карнеги говорил: «Можно завести больше друзей за два месяца, интересуясь людьми, чем за два года, пытаясь заинтересовать собой других».

Позвольте пояснить: в сфере влияния важнее быть заинтересованным, чем интересным.

Если не верите, советую попрактиковаться. Просто попробуйте сделать это хотя бы в одном разговоре, а потом твитните мне (@DaveKerpen) о своих впечатлениях. Я вас выслушаю.

Упражнения:

- 1.** Путешествия поездом или самолетом, повернитесь к незнакомому человеку, задайте ему вопросы (например, из предыдущей главы) и внимательно слушайте ответы, не перебивая и не говоря ничего о себе.
- 2.** Проведите минимум один разговор на работе или дома, на 90% или больше сосредоточившись на задавании искренних вопросов и выслушивании ответов, а потом говорите сами и сравнивайте результаты. Заранее подготовьте аудиторию, если так будете чувствовать себя комфортнее. После этого запишите свои впечатления и расспросите партнеров об их впечатлениях.

Глава 5

Помогите людям оставаться в контакте

Робин Уильямс был одним из самых прославленных актеров и самых успешных людей всех времен. Миллионы людей восхищались им, тысячи знали лично и любили его, десятки считали себя его близкими. Однако это не помешало ему в августе 2014 года покончить с собой. Несмотря на успех и любовь окружающих, он был глубоко одиноким человеком.

Вечером, когда умер Робин Уильямс, я был на вечеринке в баре в деловом центре Нью-Йорка, желая поддержать одного издателя, моего друга. Поскольку моя жена уже отправилась домой, я планировал ненадолго погулять на вечеринке, поздороваться с другом и отбыть. Но мне нужно было зарядить сотовый, прежде чем ехать домой, и я спросил одну женщину, где я могу это сделать. Она проводила меня к розетке, и мы сели вместе на диванчик. Оказалось, что женщину звали Джеки, ей было 31, она работала на одного из спонсоров вечера. Она успела опрокинуть несколько порций спиртного, прежде чем я опустился рядом с ней.

— Расскажите мне о себе, — предложил я Джеки. И, собственно, это все, что мне нужно было сказать.

За двадцать минут, пока заряжался мой телефон, я узнал всю подноготную Джеки. Всегда подружка невесты, ни разу не невеста, Джеки печалилась из-за отсутствия мужчины в своей жизни. Она достигла больших успехов, поднявшись по карьерной лестнице в своей компании, но жаловалась, что чего-то ей не хватает. Джеки рассказывала мне о своих профессиональных устремлениях, страхах и трудностях. Она рассказывала мне о своих мечтах, целях и любви к путешествиям — и почти обо всех местах, в которых бывала.

Я вряд ли произнес что-то сверх изначального «расскажите мне о себе» да еще пары слов, показывавших, что я слушаю. Однако Джеки раскрывалась передо мной, словно мы были лучшими друзьями. Наверное, она была одинока. Наверное, она действительно стремилась к контакту. Трудно сказать наверняка. Но то, что произошло дальше, было воистину потрясающе.

— С вами было очень, очень приятно поговорить, — сказал я наконец, — но, боюсь, мне нужно идти.

Я повернулся к розетке, чтобы отсоединить телефон, и тут до Джеки дошло, что все это время говорила она одна.

— О боже мой, я так виновата! Я и одного вопроса вам не задала!

Не собираетесь в ближайшее время в какое-нибудь интересное место? — затараторила стремительно трезвеющая Джеки.

— На самом деле собираюсь — на следующей неделе, в Сан-Франциско, отмечать день рождения жены.

— О, обожаю Сан-Франциско! — подхватила она. — Постоянно езжу туда по работе.

Чтобы понять людей, старайтесь установить глубокий контакт с ними. Помогайте им почувствовать себя менее одинокими — и эффективность ваших отношений многократно возрастет.

— А у вас, случайно, нет никаких связей во «Французской прачечной»?¹ — поинтересовался я. Видите ли, я уже не один месяц пытался найти ходы в это эксклюзивное заведение Напа-Вэлли.

— Случайно есть! — с энтузиазмом закивала Джеки. — Давайте я позвоню знакомому и узнаю, что можно сделать.

На следующей неделе я ужинал с женой в Юнтвилле, вкушая восхитительные деликатесы в одном из самых труднодоступных ресторанов США. С одной стороны, я ничего не сделал. Просто попросил незнакомого человека о помощи и получил этот неожиданный необыкновенный вечер. С другой стороны, я пожертвовал реальным временем — двадцатью минутами. И помог заполнить пустоту в жизни другого человека, ради которого такие поступки, вероятно, совершали редко.

Чтобы понять людей, старайтесь установить глубокий контакт с ними. Помогайте им почувствовать себя менее одинокими — и эффективность ваших отношений многократно возрастет.

Главное в этом уроке, как и во многих уроках из этой книги, — вести себя искренне, *неподдельно*. То есть помогать людям почувствовать себя менее одинокими не чтобы повлиять на них, а потому что это правильный поступок. Я, разумеется, понятия не имел, что у Джеки есть связи во «Французской прачечной». И даже не рассчитывал, что эта тема всплывет в разговоре. Я просто слушал, создавал контакт и давал ей выговориться. Пусть всего на пару минут, но она почувствовала себя лучше. И это случайно привело к тому, чего я на тот момент больше всего хотел.

¹ «Французская прачечная» — знаменитый ресторан французской кухни в Калифорнии. Его шеф-поваром и владельцем является популярный повар и ресторатор, автор книг по кулинарии Томас Келлер.

Даже у наиболее адаптированных, психологически стойких людей бывают периоды одиночества, когда они жаждут большего количества общения. Обращаясь к другим с намерением понять их и наладить с ними глубокий контакт, мы выделяемся на фоне большинства людей. Людей, которым все равно или которые слишком заняты собственными заботами и проблемами, чтобы тратить время и силы на других. Когда же мы *действительно* сосредоточиваемся на других и помогаем им почувствовать себя менее одинокими, для нас открывается целый мир возможностей.

Упражнения:

- 1.** Потренируйтесь делать это с тремя людьми — двумя сравнительно незнакомыми и одним другом или родственником. При общении с каждым человеком задавайте вопросы, слушайте и старайтесь понять собеседника и создать с ним контакт на более глубоком уровне.
- 2.** На работе иницируйте как минимум один разговор, в ходе которого будете задавать собеседнику вопросы по более серьезным темам, чем вы обычно обсуждаете (если это допустимо). Позвольте собеседнику немного побыть открытым и в ответ поделитесь собственной открытостью. После этого проверьте, чувствуете ли вы более прочный контакт с этим человеком, и будете ли вы комфортнее чувствовать себя, когда на днях вам придется его о чем-то попросить.

2

**Как знакомиться
с подходящими
людьми**

Глава 6

Создайте свой стиль

Разочарован, раздражен и почти готов сдаться. Так я себя чувствовал после стартап-конференции *Founders*. Я бродил кругами по залу под конец отведенного для неформального общения часа. Я приехал сюда отчасти чтобы поучиться и действительно многое узнал на проходивших весь день форумах. Но моей главной целью были знакомства с людьми, включая потенциальных инвесторов для моего стартапа.

Этой цели я не достиг. Там были десятки бизнесменов, но на их время уже претендовала орда других стартаперов. А тот единственный, с которым я ухитрился познакомиться, отшил меня, даже не обдумав мое предложение. Но в этом не было ничего страшного, потому что на самом деле я приехал туда ради знакомства только с одним человеком — Дейвом Макклуром.

Он был партнером-основателем организации *500 Startups*, уважаемого стартап-фонда со штаб-квартирой в Кремниевой долине и офисами по всему миру. Недавно произошло важнейшее событие: я был представлен Дейву электронным письмом Виктории Рэнсом, сооснователя приложения *Wildfire* (проданного компании *Google*) и нашей общей подруги. Но пока мое первое сообщение ему так и оставалось

без ответа. Я знал, что Дейв на конференции, потому что он числился одним из выступавших во второй половине дня. Это был мой шанс поговорить с ним вживую.

Я стоял в зале, полном предпринимателей и инвесторов, надеясь привлечь внимание только одного из них. Подумал было, не пойти ли взять напиток в баре, как вдруг услышал:

— Я просто обязан поговорить с человеком в этих долбаных башмаках!

Поднимаю глаза — и передо мной Дейв Макклор. Из трех сотен людей тот, с которым я хотел поговорить больше всего, сам останавливает меня, чтобы поговорить. Почему?

Если у вас есть собственный стиль, то гораздо больше шансов, что люди вас запомнят. Почему бы не получить любое преимущество, какое возможно, перед всеми остальными?

Он обратил внимание на мои ярко-оранжевые кроссовки. И в зале, полном людей, до смерти жаждавших его внимания, эти кроссовки стали причиной нашего разговора. Это был мой шанс, и я не собирался его упускать.

— Надеюсь, вы сочли их достаточно яркими, Дейв, — ответил я шутливо. И тут же воспользовался возможностью напомнить ему о на-

шем недавнем интернет-представлении друг другу и немного подробнее рассказать о своем бизнесе. Не прошло и пятнадцати минут, как он представил меня своему нью-йоркскому партнеру Шаю Голдману, и мы выбрали день и время для следующей встречи. Пару недель спустя *500 Startups* стал главным инвестором нашего технологического стартапа *Likeable Local*.

Были ли мои оранжевые кроссовки причиной для привлечения инвестиции? Разумеется, нет. Зато они были причиной для разговора. В зале, полном претендентов, пытавшихся привлечь внимание деловых людей, это было все, что потребовалось, чтобы выделиться из толпы.

Мои оранжевые кроссовки стали причиной для разговора. И вы можете создать свой стиль, который будет помогать

вам выделяться и даст возможность знакомиться с бóльшим числом людей.

Кроссовки, которые я надел в тот день, были двадцать первой из принадлежащих мне пар оранжевых кроссовок и ботинок. А теперь у меня их уже 29. Каждый день я хожу в обуви оранжевого цвета. Она позволяет мне выделиться и создает больше возможностей для знакомства. И не только на конференциях — это происходит и в поезде по дороге на работу, и в кофейнях, и в вестибюлях зданий. Люди подходят ко мне почти каждый день, отпускают какой-нибудь комментарий о моей обуви — и так начинается разговор. Одни из этих разговоров ни к чему не ведут, зато другие приводят к уникальным возможностям, полезным отношениям и контактам с людьми, которые способны тем или иным образом приумножить ценность моей жизни. Без такой характерной обуви я бы, возможно, никогда с этими людьми не познакомился.

Разумеется, это не означает, что вы должны пойти и купить 29 пар обуви оранжевого или любого другого цвета. Обувь — удовольствие недешевое. Но у вас есть возможность создать свой стиль, который будет помогать вам выделяться и даст возможность знакомиться с бóльшим числом людей.

Мои оранжевые кроссовки стали причиной для разговора. И вы можете создать свой стиль, который будет помогать вам выделяться и даст возможность знакомиться с бóльшим числом людей.

Оранжевая обувь — мой фирменный знак, но вашим может быть что угодно. Единственные два критерия — чтобы он привлекал внимание и ассоциировался с вами. Если не обувь, то, может быть, шарф? Серьги? Заметный портфель или броский галстук? Наручные часы, шляпа или, например, браслет? Каким может быть ваш стиль на деловых встречах (и не только)? Как вы можете стать заметнее и не просто выделяться в толпе, но и действительно привлекать к себе людей?

Кто-то отмахнется от этой идеи как от глупости. Кто-то не захочет выделяться из толпы. Этим людям я скажу следующее: не обязательно выглядеть глупо, чтобы иметь свой стиль. Пусть даже он не включает яркие, заметные цвета, но если вы в нем последовательны, то у вас гораздо больше шансов, что люди вас запомнят. Думайте об этом так: почему бы мне не получить любое преимущество, какое возможно, перед всеми остальными?

Упражнения:

- 1.** Составьте список из трех-пяти возможных аксессуаров, цветов и/или предметов, которые вы можете взять на вооружение в качестве элементов своего выдающегося стиля.
- 2.** Посоветуйтесь с тремя людьми, которым доверяете. Что они подскажут? Считают ли они выбранный образ выигрышным?
- 3.** Приобретите предмет или предметы для создания вашего стиля. И начинайте щеголять в новом образе на следующем же мероприятии, которое собираетесь посетить.

Глава 7

Как знакомиться с кем угодно

— **У**тебя нет никаких шансов добиться встречи с ней, — сказал мне коллега о Салли Крочек. Это бывший генеральный директор *Merrill Lynch*, которая была известна как самая могущественная женщина на Уолл-стрит. Я всегда восхищался открытостью и упорством Салли и ее репутацией невероятно умного руководителя.

— Почему это? — заинтересовался я, почуяв трудность — а следовательно, и возможность. Незадолго до этого я прочел весьма умную статью Салли и решил, что хочу с ней познакомиться. Как это сделать и зачем мне это надо, я точно не знал. Но слова коллеги, что я не могу чего-то сделать, были лучшей гарантией, что я это сделаю — или паду, пытаясь.

Я обратился к соцсети, которая уже свела меня с десятками руководителей из разных стран. Нет, это был не Фейсбук, самый крупный в мире онлайн-сервис для общения. Не стал я прибегать и к Твиттеру, самой открытой в мире соцсети. Вместо этого я обратился к международной платформе, созданной исключительно для деловых знакомств: *LinkedIn*.

Быстрый поиск взаимных контактов обнаружил три десятка таковых, и я выбрал один из них — друга по имени Серджо, который работал в то время руководителем высокого ранга в *General Electric*. Несколько лет назад я провел для Серджо бесплатный семинар и знал, что он с того дня тепло обо мне вспоминает и с удовольствием ответит любезностью. Подыскивая возможность для знакомства через взаимные контакты на *LinkedIn*, я всегда ищу тех, кому делал одолжения и кто, вероятно, имеет влияние на человека, с которым я хочу познакомиться. Я отправил просьбу Серджо представить меня Салли и продолжил заниматься своими делами.

Пару часов спустя я получил сообщение, что мой контакт с Салли на *LinkedIn* создан. Тогда я написал уже непосредственно ей, сказав, что я ее большой поклонник и что мы оба могли бы получить пользу от знакомства. Неделью спустя мы сидели друг напротив друга за кофе.

Мы с Салли говорили, в числе прочего, о бизнесе, руководстве и о *LinkedIn*. После той встречи я еще несколько раз виделся с ней, выступал перед служащими ее новой компании *Ellevest Network* и познакомил ее со своей женой, в чьем подкасте Салли снялась.

Я до сих пор не знаю точно, что выйдет из наших профессиональных отношений, но суть не в этом. А в том, что я восхищался ею и хотел познакомиться с ней. И благодаря подходящей просьбе, обращенной к подходящему человеку, и паре кликов по иконкам *LinkedIn*, просто сделал это. Я точно таким же образом познакомился с Брэдом Смитом, генеральным директором компании *Intuit*, входящей в список *Fortune 500*. И с Дугом Конантом, председателем *Avon*.

Я никогда точно не знаю, как смогу помочь людям, когда связываюсь с ними, или как они смогут помочь мне. Но уверен, что благодаря контактам с множеством умных, интересных, обеспеченных хорошими связями людей я скорее начну получать то, чего я хочу.

И с Клэр Диас-Ортис, одной из первых работников Твиттера, которая привлекла в эту соцсеть папу римского и Хиллари Клинтон. И с тысячами других бизнес-руководителей, писателей и высокомотивированных профессионалов.

Я никогда точно не знаю, как смогу принести пользу людям, когда связываюсь с ними, или как они смогут принести пользу мне. Но уверен, что

Слова, что я не могу чего-то сделать, были лучшей гарантией, что я это сделаю — или паду, попытаюсь.

путем контактов с множеством умных, интересных, обеспеченных хорошими знакомыми людей я скорее начну получать то, чего я хочу. Имея больше 15 000 контактов, 500 000 подписчиков и 10 000 000 контактов второго уровня (знакомых моих

знакомых) на *LinkedIn* я знаю, что на свете очень мало людей, с которыми я не могу связаться и познакомиться, сделав всего лишь пару кликов.

Вот схема успеха в самой важной в мире социальной сети:

1. Создайте профиль, заполнив все информационные поля. Уделяйте внимание каждому учебному заведению, в котором учились, организации, в которой работали, и профессиональной группе, в которой состояли. Чем больше вы вложите в свой профиль, тем больше потенциально общего у вас будет с людьми, с которыми хотите связаться. А ведь мало есть на свете способов лучше начать вступительное письмо, чем с упоминания некоего общего для вас с адресатом опыта или принадлежности к одной группе.
2. Свяжитесь со всеми людьми, с которыми вместе учились и работали. Это не только даст вам больше контактов, но и, что еще важнее, увеличит число контактов второго уровня.
3. Каждый раз, желая с кем-то познакомиться, найдите этого человека в *LinkedIn*. Определите общие контакты и отправьте одному из ваших общих знакомых письмо

с просьбой представить вас. Если у вас нет такого человека, вероятно, есть контакты второго уровня. Это делает весь процесс чуть более трудным, но все равно вполне возможным.

4. Как только вас представят друг другу, договоритесь о встрече с новым знакомым.

Если этот процесс кажется простым, то лишь потому, что он действительно прост. Хотя он работает не *всегда* (например, Билл Гейтс мне до сих пор не ответил), это все равно действенный способ познакомиться почти с любым человеком на свете. Я могу честно сказать, что люди, с которыми я связывался и знакомился через *LinkedIn*, коллективно изменили мою жизнь. С кем могли бы познакомиться вы, кто изменил бы вашу?

Упражнения:

- 1.** Составьте список из трех-пяти профессионалов, которые могли бы изменить вашу жизнь и с которыми вы с удовольствием вступили бы в контакт.
- 2.** Следуйте перечисленным выше инструкциям, чтобы заполнить профиль в **LinkedIn**. При любой возможности включайте в него фотографии, ссылки, видеоматериалы и презентации SlideShare.
- 3.** Похлопочите, чтобы вас представили вашим избранным «профи мечты». Но прежде оцените влияние, которое может иметь на них ваш общий контакт, и количество социального капитала (делали ли вы одолжения этому человеку в прошлом?), который вы заработали.

Глава 8

Соберите совет экспертов

— Э то несправедливо, — жаловался я. — Почему у меня не может быть наставника? Да, я — босс, но это не означает, что в нашей отрасли нет людей, у которых мне было бы чему поучиться.

Я разговаривал со своим другом Энди, собратом-предпринимателем, и плакался, что я только что учредил официальную программу наставничества в нашей компании, но, поскольку стоял во главе ее, для меня наставника не нашлось.

— Не валяй дурака, — ответил Энди. — Ты же предприниматель, ради всего святого! Придумай творческое решение этой проблемы. Почему бы тебе не учредить консультативный совет?¹

Моей первой реакцией был шок. Консультативные советы — это для крупных, авторитетных компаний, обладающих множеством ресурсов. Как бы я мог создать консульта-

¹ Консультативный совет — группа экспертов, которую формирует руководство компании. Такой совет обычно состоит из предпринимателей и управленцев. Он оценивает компанию со стороны и помогает ее развивать (*прим. ред.*).

тивный совет для своего небольшого предприятия? Но я был заинтригован. «А почему, собственно, я не должен иметь такие же возможности, какие есть у генеральных директоров больших компаний? — задумался я. — А вот должен! Берем дело в свои руки». Самое трудное было понять, как это сделать.

Я стал изучать консультативные советы: их структуры, цели, количество участников, формы, принципы их формирования. В ходе исследований мне стало ясно ключевое различие между советами директоров и консультативными советами. Первые состоят из официальных юридических лиц, которые фактически управляют организациями. А вторые могут быть совершенно неформальными объединениями, формироваться из выбранных специалистов.

Первым шагом я определил цель консультативного совета. Я решил, что это будет помощь в руководстве медийным агентством, принадлежащим мне и моей жене, и помощь в запуске компании по производству программного обеспечения. Затем я начал вспоминать известных мне людей, которые могли бы войти в такую группу, нашел их контакты и направил им запросы.

Поскольку я просил принять на себя это обязательство очень занятых людей, я пообещал взамен обеспечить своих советников кое-чем ценным. Во-первых, я собирался им платить — либо ежегодной стипендией, либо небольшой долей активов компании. Но такая взаимность казалось мне слишком уж безличной, так что на ней одной я не остановился.

Так как я просил своих вероятных советников посещать ежеквартальные заседания, каждому из них я пообещал упражнение по отработке лидерских навыков и ужин за свой счет. Я также сообщил им, что у них будет возможность наладить контакты друг с другом. В обмен на все это на каждом заседании я буду рассказывать об одной-двух трудностях, с которыми столкнулся, спрашивать их о соответствующем личном опыте и просить совета, как справиться с похожими ситуациями.

Я надеялся собрать консультативный совет из пяти—семи членов. Поэтому в итоге попросил занять в нем места одиннадцать человек, полагая, что примерно половина мне откажет. Я воспользовался обширным кругом знакомств, чтобы найти представителей разных дисциплин и сфер знаний. Я связался с людьми, с которыми я общался в неофициальной обстановке, на которых и с которыми работал, а также тех, с которыми меня связывало только наличие общих знакомых.

К моему изумлению, все люди, к которым я обратился с этой просьбой, сказали мне «да». И в результате у меня оказался намного более многочисленный консультативный совет, чем я планировал. Если не считать трудностей с поиском «окон» в расписании одиннадцати человек по четыре раза в год, это был изумительный опыт.

Сейчас в моем консультативном совете состоят, среди прочих потрясающих финансовых, юридических и бренд-маркетинговых умов, Эд Цукерберг, отец Марка и сам суперуспешный владелец бизнеса; Нихал Мехта, четырехкратный серийный предприниматель, ставший венчурным капиталистом; и Крис Макканн, президент компании 1—800-Flowers.

Каждый квартал мы собираемся вместе в конференц-зале нашего офиса и два-три часа сидим и разговариваем. Как правило, начинаем с двадцатиминутного психологического разогрева — тимбилдингового упражнения или тренинга лидерских навыков. За ним следуют деловые и финансовые новости и время вопросов и ответов. Затем я рассказываю об одной-двух своих трудностях, после чего мы передаем слово по кругу, и каждый высказывает свои мысли, делится личным опытом и советами. Члены моего консультативно-

Члены моего консультативного совета не раз помогали мне справляться с проблемами, в которых требовалась реальная помощь. Три года назад я создал собственную программу наставничества и ни разу об этом не пожалел.

го совета не раз помогали мне справляться с проблемами, в которых требовалась реальная помощь, и достигать того, чего я действительно хотел. Включая запуск той самой компании программного обеспечения. Три года назад я создал собственную программу наставничества и ни разу об этом не пожалел.

Возможно, для вас это звучит более чем обоснованно, если вы предприниматель или владелец малого бизнеса. Но что, если это не так? Вспомните мое

Грамотно сформированная группа экспертов поможет вам сделать правильные шаги в личном и профессиональном росте. Она поможет ставить перед собой интересные задачи, направлять вас и учить.

исследование, в ходе которого выяснилось, что любой человек может учредить консультативный совет для любой цели. Год назад я разговаривал со своей подругой Дори Кларк, автором бестселлеров и консультантом по персональному брендингу, и она со мной согласилась:

— Я рекомендую каждому сформировать личный консультативный совет, — сказала она мне.

Будь вы домохозяйкой, пытающейся понять, что делать со своей жизнью, или молодым специалистом, быстро взбирающимся по карьерной лестнице, или пятидесятилетним учителем, подумывающим о смене карьеры. Вы тоже заслуживаете свой консультативный совет. Не важно, кто вы и чем зарабатываете на жизнь. Грамотно сформированная группа экспертов поможет вам сделать правильные шаги в личном и профессиональном росте. Она может помочь вам ставить перед собой интересные задачи, направлять вас и учить. Хотя я рекомендую за каждое совещание отплачивать консультантам какой-то ценностью, выяснилось, что наибольшей наградой для них стал мой успех.

Есть две вещи, о которых важно помнить в процессе создания и поддержания успешного консультативного совета.

Это тщательный выбор специалистов, которые в него войдут, и продуманная неизменная структура встреч.

Чем серьезнее вы подойдете к этому предприятию, тем серьезнее будут ваши советники. Если вы спонтанно звоните паре друзей и приглашаете их в бар на чашку кофе, чтобы поговорить об имеющейся у вас проблеме, то это не консультативный совет. Но вы можете выбирать людей, которые вызывают у вас восхищение и уважение, — людей, с которыми вы встречались в жизни или к которым у вас, возможно, есть доступ через другого человека (см. главу 7). И если вы станете собирать их три-шесть раз в год на заранее запланированные совещания в спокойном месте, с программой, которой строго придерживаетесь, то это уже будет консультативный совет.

Я выяснил, что наилучшая черта такой группы — это мультипликативный эффект¹. Когда есть хотя бы один умный человек, думающий, как помочь вам, — это уже хорошо. Но, когда вы советуетесь с несколькими людьми одновременно, результаты оказываются по-настоящему впечатляющими. Люди размышляют о новых идеях и формируют связи, о которых они в противном случае даже не подумали бы. И в итоге выигрывают все. Если вы организуете консультативный совет хорошо, то обеспечите его членам такую отдачу, что вам, возможно, даже не придется им платить (это важно, если они представляют ваш личный консультативный совет, а не деловой).

Помните, вы можете сформировать консультативный совет ради любой цели, на любой срок и под любую выбранную идею. Главное — найти и заинтересовать умных, опытных людей в области, на которой вы хотели бы сфокусировать-

«Ты же предприниматель, ради всего святого! Придумай творческое решение этой проблемы. Почему бы тебе не учредить консультативный совет?»

¹ Мультипликативный эффект — явление, при котором прирост инвестиций приводит к значительному увеличению дохода (прим. ред.).

ся. Стремитесь основать бизнес? Создайте консультативный совет из успешных предпринимателей. Метите на должность старшего партнера в юридической фирме? Соберите консультативный совет из старших поверенных и важных клиентов. Пытаетесь понять, что вам делать в следующей главе вашей жизни? Позовите людей, обладающих большим и разносторонним опытом, которые хорошо вас знают.

Каждый человек заслуживает наставников, и каждый может их иметь. Вам решать, брать ли дело в свои руки и быть ли вашему консультативному совету.

Упражнения:

- 1.** Выпишите две-три цели, с которыми консультативный совет мог бы со временем вам помочь.
- 2.** Набросайте список из 7—11 людей, которые могли бы состоять в вашем совете и помогать вам в достижении этих целей. По крайней мере половину из них должны составлять люди, с которыми вы уже встречались. И по крайней мере двое должны быть людьми, с которыми вы не виделись никогда, но, возможно, могли бы сойтись через общих знакомых.
- 3.** Определите предпочтительный для вас формат встреч, их структуру, периодичность и место, а также компенсацию, которую вы планируете предложить советникам (если планируете).
- 4.** Свяжитесь с отобранными людьми и предложите им стать членами вашего консультативного совета.

Глава 9

Нанимай медленно, увольняй быстро

— **Д**ейв, — сказал мне по телефону мой генеральный менеджер Сэм, — прежде чем ты это услышишь, лучше присядь.

— Ладно, — отозвался я, усаживаясь в кресло в своем кабинете дома. Я в тот день работал не в офисе, потому что одна из моих дочерей заболела и за ней нужно было ухаживать. И после первых слов Сэма мне не очень хотелось слышать то, что он собирался сказать дальше.

— Мы нашли в мужском туалете кокаин. Думаем, что это Пейтона. У нас есть свидетель. Мне очень жаль, что придется сообщать тебе такие новости.

После этих слов я испытал целую серию эмоций: шок («Как такое могло случиться в моем офисе?!»), за которым последовало отрицание («Этого не может быть!»), за ними гнев («Как он смеет делать это на работе?!»), потом печаль («Не могу поверить, что позволил прижиться у нас этой гадине...»).

С Пейтоном (имя изменено, чтобы защитить виновного) проблемы начались давно. Но после звонка генерального

менеджера я понял, что больше не намерен ждать ни минуты.

Пейтон работал у нас менеджером по продажам. Как и многие только что нанятые работники, он начинал многообещающе, был полон энергии, энтузиазма и решимости. Но до меня быстро дошло, что что-то не так. Он был какой-то слишком уж «продажник», слишком «через край», просто весь «слишком». Поползли слухи, что у него проблемы с наркотиками. Еще упорнее были слухи, что он напивается с подчиненными. И стали поступать сообщения о неприятных замечаниях, которые он отпускал в адрес представительниц противоположного пола. Некоторые из первых покупателей, с которыми работал Пейтон и его команда, недавно отменили сделки, объяснив, что им дали завышенные обещания.

Я довольно скоро понял, что у нас серьезная проблема. Но, стыдно признаться, стал действовать далеко не так оперативно, как следовало бы.

Я думал о Пейтоне, исходя из презумпции невинности. Я верил, что нанял хорошего специалиста, хотел, чтобы все у него получилось. Поэтому под предлогом, что ращу из него успешного менеджера, я не увольнял Пейтона.

Но, узнав о кокаине в мужском туалете, я понял, что все зашло слишком далеко. Я позвонил соседке, попросив ее присмотреть за моей чихающей дочкой, и сел в первую же электричку, идущую в город, чтобы добраться до офиса. После быстрого разговора с человеком из отдела кадров и Пейтоном последний ушел из нашей компании и из моей жизни навсегда.

Это, пожалуй, самый трагичный случай, когда я уволил кого-то недостаточно быстро, но далеко не единственный. Не раз случалось, что я брал на работу человека, который меня восхищал, но вскоре, как только новый сотрудник за-

Порой, если чувствуешь, что сотрудник не вписывается в коллектив, для этого есть причина. И для обеих сторон будет лучше, если они договорятся пойти каждый своей дорогой.

нимал свою должность, я понимал, что он нам не подходит. Иногда бывает, что служащий может просто сменить неподходящую должность на новую — и расцвести на ней. Но порой, если чувствуешь, что он не вписывается в коллектив, для этого есть причина. И для обеих сторон будет лучше, если они договорятся пойти каждый своей дорогой.

«Нанимай медленно, увольняй быстро» — популярная присказка в деловых кругах. Потому что хорошие руково-

Каждая минута, потраченная на негодного приятеля, партнера, сотрудника или любого иного неподходящего человека в вашей жизни, — это минута, которую вы себе никогда не вернете и которую могли бы с бóльшим толком потратить без этого человека.

дители понимают, что не тот человек не на том месте может попросту отравить всю организацию. Вот почему нужно усердно трудиться, ища подходящих людей, и ни в коем случае не торопиться с зачислением в штат. Но, как только почувствуешь нутром, что с этим человеком ничего не получится, рубить концы надо сразу.

Однако это верно не только в бизнесе. Это столь же верно в отношениях любого рода.

Задумайтесь: сколько раз вы держались и терпели, продолжали давать человеку шанс, надеясь, что он/она изменится? А ведь в итоге отказывались от этих отношений и шли дальше, то и дело пиная себя, что ждали слишком долго.

Мы, люди, терпеть не можем признавать ошибки. В ситуации с Пейтоном я хотел верить, что нанял хорошего работника. Поэтому, несмотря на мощные и последовательные сигналы об обратном, я продолжал держать его в компании, работать над отношениями, надеяться на перемены. А лучше бы посмотрел в лицо жестоким фактам.

Есть такая ловушка разума, которой нам следует остерегаться, — когнитивный диссонанс. Ее суть в том, что мы хотим верить, что приняли хорошие решения. И поэтому даже после получения данных, говорящих противоположное, мы

либо отказываемся с ними соглашаться, либо тратим много времени на их признание. Очевидно, что это проблема, причем потенциально могущая становиться опасной в ключевых отношениях в нашей жизни.

Особенно важно «нанимать медленно и увольнять быстро» в жизни за пределами работы. Что это означает? Будьте осторожны, вступая в отношения с людьми — не важно, романтические, платонические или иные. Не отдавайте безоглядно свое доверие и сердце человеку, с которым только что познакомились. Это нормально — с головой прыгнуть в новые отношения, стать полностью открытым, прозрачным и доверчивым. Черт побери, как человек, который не раз влюблялся и до сих пор до безумия влюблен в собственную жену, могу поклясться, это даже прекрасно! Но это не значит, что следует совать голову в песок. Если вы начинаете шестым чувством ощущать, что эти отношения — неподходящие отношения, для этого есть причина. Смотрите беспристрастно на чистые факты и остерегайтесь того тоненькогоголоска, который шепчет: «Стой на своем. Ты принял правильное решение». Это лепечет ваш когнитивный диссонанс.

Я видел, как люди годами цепляются за нездоровые отношения с партнерами, или с негодными служащими, или с бизнес-партнерами, несмотря на понимание, что ничего не выйдет. Меняться трудно, и когнитивный диссонанс — феномен мощный. Но каждая минута, потраченная на негодного приятеля, партнера, сотрудника или любого иного неподходящего человека в вашей жизни, — это минута, которую вы себе никогда не вернете и которую могли бы с большим толком потратить без этого человека. Есть ли сейчас в вашей жизни какие-нибудь пейтоны? Нанимайте медленно — остерегайтесь и проверяйте — и увольняйте быстро. Каждая минута на счету.

Упражнения:

- 1.** Вспомните одного-двух людей, которые более не присутствуют в вашей жизни и которых вы, возможно, наняли слишком быстро и удерживали в своей жизни слишком долго. Напишите, как долго вы ждали после того, когда поняли в душе, что следует «перерезать пуповину».
- 2.** Оцените своих текущих служащих, партнеров и свои отношения. Есть ли среди них люди, познакомившись с которыми вы интуитивно поняли, что они не подходят вам или вашей организации? Если так, начинайте составлять план избавления от них по мере необходимости.
- 3.** Думая о людях, с которыми знакомитесь, всегда помните девиз: «Нанимай медленно, увольняй быстро». Не торопитесь вводить их в свой внутренний круг, но не бойтесь выкинуть их оттуда в ту же минуту, когда почувствуете, что им там не место.

Глава 10

Отшивайте тех, кого надо отшить

— **О**н опаздывает, всего на пару минут, но мы о вас позаботимся, — сказала хорошо одетая женщина-администратор ровно в 10 часов утра в приемной инвестиционной фирмы, с главой которой у меня была назначена встреча.

Я был так взволнован! Наконец-то я встречу с Бреттом, серийным предпринимателем, который ныне стал инвестором. Будучи еще очень молодым, он добился огромного успеха и теперь активно инвестировал в 300 с лишним компаний с более чем миллиардом долларов в оперативном управлении. Боже, еще бы я не жаждал с ним встретиться! Я пока не знал, как смогу работать с ним, но был уверен, что способ найдется. Поэтому больше месяца обрабатывал его через общего знакомого, чтобы назначить встречу. И — пожалуйста, она вот-вот произойдет. Мы с его помощником договорились, что она займет полчаса. Но я втайне надеялся, что разговор пойдет хорошо и продлится дольше.

— Бретт сейчас встретится с вами. Пожалуйста, вот вода. Пожалуйста, проходите, — сказала мне та же леди в 10:04. Я поблагодарил ее и взволнованно направился в кабинет Бретта.

— Рад вас видеть, — дружелюбно, но твердо сказал Бретт, протягивая руку для рукопожатия. — Расскажите мне немного, что вы задумали и как я могу помочь.

— Вы инвестируете больше чем в триста компаний малого бизнеса. А мы — компания программного обеспечения, обслуживающая малый бизнес. Сейчас мы тоже ищем инвесторов. Я подумал, что, если мы станем партнерами, оба получим от этого массу возможностей, — отозвался я. Да-

лее я кратко, но емко рассказал ему о нашем программном обеспечении и вероятных партнерских возможностях.

Каждая минута с человеком, который не поможет вам получить желаемое, — это минута, проведенная вдали от человека, который мог бы вам в этом помочь.

— Так, ясно, — сказал Бретт примерно в 10:08. — В настоящий момент мы не можем инвестировать в вашу компанию, поскольку она не вписывается в наши требования по доходам. Но мы с вами вполне мо-

жем быть партнерами. Вышлите мне на электронную почту краткое описание вашего товара. Я попрошу нашего координатора по партнерству взглянуть на ваше предложение. Кроме того, я представлю вас двум людям, с которыми вам следует познакомиться для возможной взаимной выгоды.

Он говорил быстро и уверенно. Больше того, говоря, Бретт одновременно набирал текст, рекомендуя меня упомянутым людям в электронных письмах.

— Спасибо, что пришли, и всего вам наилучшего, Дейв! — с энтузиазмом проговорил Бретт, снова протягивая мне руку и крепко пожимая мою (на часах было 10:12).

Когда я выходил из его кабинета, меня одолевали разные мысли. С одной стороны, расстраивало, что встреча с человеком, с которым я договорился о получасовом разговоре, продлилась всего восемь минут. С другой стороны, в эти восемь минут он был честен, прям и, самое главное, предложил помочь новыми знакомствами и партнерством. Как я мог не быть благодарным за это?

Вскоре мои мысли переметнулись к невероятному на-
выку, применению которого я только что был свидетелем.
Этот парень *отшил* меня, иначе не скажешь. А вы разве
не подумали бы, что уделить собеседнику восемь минут из
тридцати оговоренных, да после четырехминутного опозда-
ния — это все равно что отшить? Однако я ушел оттуда,
нимало не рассерженный. Больше того, я ушел с чувством
глубокой благодарности за потраченное Бреттом время и за
ту ценность, которую он обеспечи-

вал мне, — за все эти восемь минут.
Отшивать людей легко. Конечно,
очень просто раздаривать драгоцен-
ное время людям, которые о нем
вначале просят, а потом требуют
и отбирают его все больше и боль-
ше. Но у вас много дел, и, если вы
не уверены, что человек ценен, за-
чем вообще дарить ему драгоценные
минуты своего времени?

Никого не игно-
рируйте. Но когда
отвечаете, пусть
ваш ответ будет
кратким. Если вы
доброжелательны
и своим ответом
оказываете помощь,
его длина не так
важна.

Все мы хотим нравиться другим. И очень соблазнительно
дарить людям время, которого они так жаждут. Но если бы
я провел с Бреттом все полчаса, разве это сильно повлияло
бы на исход встречи? Он потерял бы 22 минуты своей жизни
(которые наверняка провел продуктивнее), а мне, вероятно,
было бы от этого ровно столько же толку.

Всем знакома ситуация, когда пытаешься закончить те-
лефонный разговор, но собеседник продолжает говорить, не
умолкая. Удовольствия это не доставляет. Вы не хотите, что-
бы он обиделся или почувствовал себя отшитым, поэтому
иногда легче просто подарить ему свое время.

Легче-то оно легче, но вот продуктивно ли? Или лучше
деликатно отшивать людей так, чтобы они не чувствовали
себя отшитыми? Рьяно защищать свой самый драгоценный
актив — время — и заботиться, чтобы каждая минута бы-
ла на счету, когда вы проводите ее с людьми? Заканчивать
встречу или разговор с человеком быстро, однако делать это

так, чтобы он уносил с собой хорошее впечатление о вашем взаимодействии? Это трудно, но усилия того стоят. Шерил Сэндберг, главный операционный директор Фейсбука, называет это безжалостной приоритизацией. Давайте разобьем то, что сделал со мной Бретт, на три простых этапа. Вы сможете использовать эту методику, чтобы отшивать людей правильно.

1. Физическое взаимодействие (рукопожатие), чтобы обозначить начало и конец разговора.
2. Честный, прямой и конкретный разговор.
3. Обеспечение (правдивое обещание) другому человеку некой ценности до окончания разговора.

Эти три шага вкупе эффективно отшили меня и превратили потенциальные взаимно пустые полчаса во взаимно полезные восемь минут. Так у каждого осталось по двадцать

две дополнительные минуты, чтобы жить, работать, творить и наслаждаться.

Очень просто раздаривать драгоценное время людям, которые о нем вначале просят, а потом требуют и отбирают его все больше и больше.

Но если вы не уверены, что человек ценен, зачем вообще дарить ему драгоценные минуты своего времени?

Применение этих принципов поможет вам укорачивать и делать продуктивными встречи и с нужными, и с ненужными людьми. Может быть, сравнительно просто применять эти методы внутри естественных ограничений запланированной встречи или на «родной почве» вашего офиса. Но как отшивать людей, которые говорят с вами в неподходящие моменты, шлют вам элек-

тронные письма, СМС или твиты? Столь многим нужно ваше время! Некоторые его стоят и помогут вам получить, чего вы хотите. Другие — нет. Вот быстрое руководство по успешному отшиванию людей в этих менее подконтрольных нам обстоятельствах:

1. **Личная встреча: продолжайте движение.** Стоит вам остановиться, чтобы поговорить с человеком, — и вы уже начинаете терять ценное время. Если хотите сократить разговор, лучший способ сделать это — продолжать идти. Можете улыбаться и кивать всю дорогу до лифта, лестницы или любого другого места, к которому направляетесь.
2. **СМС/электронные письма/твиты: отвечайте — но настолько неторопливо и кратко, насколько возможно.** Иногда бывает трудно не ответить сразу, но при любой возможности подавайте сигнал, что сейчас у вас иные приоритеты. Никого не игнорируйте. Но когда отвечаете — не важно, сразу или через несколько дней, — пусть ваш ответ будет кратким. Если вы доброжелательны и своим ответом оказываете помощь, его длина не так важна.

Все мы хотим казаться милыми и нравиться людям. Но каждая минута с человеком, который не помогает вам получить желаемое, — это минута, проведенная вдали от человека, который мог бы вам в этом помочь. Кроме того, это также минута, которую тот человек проводит с кем-то таким, кто на самом деле не хочет проводить ее с ним. Следовательно, правильный выбор — овладеть искусством отшивания. Как и Бретт, вы можете сделать продуктивной каждую минуту.

Упражнения:

- 1.** Выпишите имена двух-трех людей, которые отнимают больше вашего времени, чем вам хотелось бы отдавать, на работе или в личной жизни.
- 2.** Выберите одного из них и составьте план вашего следующего разговора. Определите причину этого разговора, обозначьте его начало и конец. Будьте честны, не тяните с обеспечением ценности и быстро заканчивайте общение, когда оно становится непродуктивным.
- 3.** Практикуйте искусное отшивание людей, которые постоянно останавливают вас, чтобы поговорить, шлют вам электронные письма, СМС и твиты.

3

**Как читать
людей**

Глава 11

Перестаньте говорить и начните слушать

— **Д**ейв, ты вообще меня слушаешь? Алло? Что случилось? Ты просто перестал меня слушать на середине свидания?!

У нас была первая романтическая встреча, и Робин, красивая брюнетка двадцати одного года, была недовольна. Она, кстати, не ошибалась. Ну, во всяком случае, не полностью. Я не то чтобы нарочно решил не слушать ее, но с тем же успехом мог и решить. Все потому, что, в сущности, утратил способность уделять внимание — факт, который явно от нее не ускользнул.

Это было мое первое свидание, и оно пошло наперекосяк. И, говоря «первое свидание», я имею в виду — буквально. Да. Мне стыдно, но это так: мое первое в жизни свидание состоялось в 21 год, когда я учился в колледже последний год. В общем, я наконец собрался с силами и пригласил эту девушку с моего курса, и, к моему восторгу, она согласилась. Я психологически подготовился. Придумал, какие истории ей расскажу, и старался помнить совет лучшего друга: обязательно слушай ее.

Но когда свидание началось «в реале», не все пошло по сценарию. Поначалу я старался наслаждаться ужином с Ро-

бин в приятном ресторане на Бойлстон-стрит в Бостоне. Мне прекрасно удавалось слушать — настолько хорошо, что и семнадцать лет спустя я помню жизненные цели Робин и курсы лекций, которые она посещала в том семестре. Но в какой-то момент свидания (наверное, после второго

Когда слушаешь людей, они чувствуют себя уважаемыми и счастливыми.

Когда не делаешь этого, они чувствуют себя отвергнутыми и немотивированными. Навыки слушания могут укрепить или разорвать любое взаимодействие в бизнесе или личных отношениях.

коктейля) я вошел в режим рассказчика. Я подготовил столько интересных историй и решил, что они развлекут ее и произведут на нее впечатление...

Проблема оказалась в том, что, рассказывая их, я совершенно не слушал, что она отвечает. Не потому что мне было все равно, а потому что я уже предвкушал, как буду рассказывать следующую историю. И меня занимали мысли о том, как продвигается свидание. И о том, как оно продолжится после ужина. И все эти мысли не давали мне осуществ-

вить единственную важнейшую составляющую в чтении людей и хорошей коммуникации — слушание.

И в этом я не одинок. На самом деле большую часть времени люди вас не слушают: они ждут возможности заговорить. Они думают, о чем рассказать, о том, что будет дальше, да практически о чем угодно, кроме слов собеседника. Соль слушания в том, что оно требует неослабевающего фокуса, то есть концентрации внимания на говорящем. Ее у большинства людей просто нет. А если и есть, то они ей не пользуются.

Словарь *Merriam—Webster* определяет понятие *слушать* как «слышать что-то с вдумчивым вниманием: тщательно изучать». Иными словами, *слушать* — это определенно больше, чем просто *слышать*. Это сознательное обращение внимания на кого-то в попытке понять его. Это процесс размышления, что важно для кого-то другого, а не для вас. Это

когда вы больше заботитесь, что хочет сказать кто-то другой, чем пытаетесь сказать сами. Слушать трудно. Намного труднее, чем можно себе представить.

Прежде чем мы сможем научиться читать и понимать людей, важно научиться их слушать. В сущности, я даже осмелился бы сказать: если вы вынесете из этой книги только один человеческий навык, то пусть это будет слушание. Джеральд Д. Белл, основатель и генеральный директор Института руководства Белла и преподаватель бизнес-школы Кенана-Флэглера при Северо-Каролинском университете, больше 40 лет работает с руководителями ведущих компаний. Он собственными глазами видел воз-

действие, которое оказывают на людей развитые навыки слушания. Вот что говорит сам Белл: «Когда слушаешь людей, они чувствуют себя ценными, уважаемыми и счастливыми. Они становятся продуктивными, вдохновляются, жаждут решать проблемы и выдавать хорошие результаты». Он также отмечает отрицательные эффекты отсутствия таких навыков: «Когда мы не слушаем людей, они чувствуют себя обиженными, отвергнутыми, неуважаемыми и немотивированными». Проще говоря, навыки слушания могут укрепить или разорвать любое взаимодействие в бизнесе или личных отношениях.

После многих лет изучения наиболее и наименее эффективных черт руководителей Белл советовал им «слушать так, как дети смотрят телевизор». Подумайте об этом. Дети сидят «столбиком», чуть наклонившись к экрану, не отрывая от него глаз. Белл называет это позой целеустремленного слушателя и рекомендует ее как первый шаг в совершенствовании слушательских навыков.

Главная идея — представлять, что вы прилипли к экрану, только вместо него перед вами человек. Полезно чуть

Большую часть времени люди вас не слушают: они ждут возможности заговорить. Суть слушания в том, что оно требует неослабевающего фокуса, то есть концентрации внимания на говорящем.

податься в его сторону, держать предплечья и локти вдоль тела. И когда ваше сознание уплывет от слов собеседника (у всех нас разум порой блуждает, так что в этом нет ничего страшного), заново сосредоточиться на слушании ради понимания. Опять же, вы слушаете не с намерением ответить или заговорить. Вы слушаете, чтобы понять, что́ говорит этот человек и почему. Остальное приложится.

Когда Робин выговорила мне за то, что я ее не слушал, я снова включил внимание. Но хватило меня ненадолго. Увы, в те времена я не был хорошим слушателем, да и ухажером. И это первое свидание с Робин стало последним. Но с тех пор я научился слушать гораздо лучше, следуя простым правилам, которые изложены ниже. Теперь и вы сможете это делать так же.

P. S. А еще можете посетить сайт Института руководства Белла — BellArtofPeople.com.

Упражнения:

- 1.** Тренируйте позу целеустремленного слушающего. Поговорите с кем-нибудь, фокусируясь на достижении понимания. Не думайте, что вы скажете или сделаете. Просто фокусируйтесь на словах собеседника.
- 2.** Понаблюдайте, как ребенок смотрит телевизор. Обратите внимание на его сосредоточенное внимание на экране перед собой. Вот что нужно вам, когда вы слушаете.
- 3.** Помните, что слушание — занятие на всю жизнь. Вы можете непрерывно совершенствовать этот навык. Каждый месяц отводите как минимум полчаса, в течение которых вы будете полностью безмолвствовать на встрече, практикуя активное слушание.

Глава 12

Слушайте глазами, а не ушами

— **Е**сть, понял! — сказал я своей начальнице Пегги, которая только что учила меня слушанию. Я в то время был агентом по продажам «Радио Дисней» и хотел научиться всему, чему можно, чтобы продавать больше рекламы. — Я буду внимательно слушать, какие именно слова вылетают изо рта любого потенциального покупателя, с которым встречаюсь. Это будет здорово!

— Ну, это еще не все, — отозвалась Пегги. — На самом деле есть еще кое-что, чему ты должен уделять внимание. Это важнее слов покупателя.

— Да что же может быть важнее? — скептически спросил я.

— Важнее того, что человек говорит, то, *как* он это говорит, — ответила Пегги.

Позже на собственном опыте я понял, что Пегги была абсолютно права. Чем слушать слова людей, важнее прислушиваться к тону их голоса и читать так называемый язык тела — жесты. Больше того, исследования показывают, что 93% коммуникации — коммуникация невербальная (без слов)!

Согласно историческому исследованию Альберта Меграбяна, Сюзан Феррис и Мортон Винера 1967 года, язык тела ответственен за 55% сообщаемой информации, тон — за 38%, а речь — только за 7%. Хотя возражают именно против этих чисел, о принципиальной важности языка тела для чтения и понимания других никто не спорит.

Таким образом, когда слушаешь людей, необходимо уделять внимание не только словам, но и языку тела. Под этим я не имею в виду очевидные жесты вроде нахмуренных бровей или закатывания глаз. Есть множество типов невербальной коммуникации. Вот краткий справочник по невербальным сигналам и намекам, которыми пользуется человек, с расшифровкой их значения. Вообще говоря, чем больше тренируешься читать людей ради понимания, тем лучше это получается.

Чтобы читать язык тела, нужно быть внимательным и тренироваться. Тогда вы сможете замечать, человек честен или что-то скрывает, уверен или нервничает, ему комфортно или не очень. Все эти сведения помогут вам слушать и убеждать людей.

Выражения лица

Человеческое лицо крайне выразительно. Оно способно передавать эмоции без слов. В отличие от некоторых форм невербальной коммуникации выражения лица универсальны. Они одинаковы во всех культурах (будь то обозначение счастья, печали, гнева, удивления, страха или отвращения).

Внимательно всматривайтесь в выражение лица человека, когда он говорит. Подняты ли его брови, указывая на гнев или дискомфорт? Светится его лицо энтузиазмом или покрыто морщинами от изнеможения? Каждая маленькая подсказка даст вам лучшее понимание и потенциальное преимущество.

Телодвижения и осанка

То, как люди сидят, ходят, стоят, держат голову, двигаются и подают себя, транслирует миру огромный объем информации. Этот тип невербальной коммуникации включает осанку, манеру держаться, позу и незаметные движения. Выяснив, о чем говорит поза вашего собеседника, вы продвинетесь в понимании этого человека и его настроения. Комфортная поза указывает на открытость и гибкость, а дискомфортная — на закрытость мышления или тревожность.

Жесты

Жесты вплетены в ткань нашей повседневной жизни. Мы машем руками, делаем быстрые движения пальцами, когда спорим или говорим взволнованно.

Чем слушать слова людей, важнее прислушиваться к тону их голоса и читать так называемый язык тела — жесты. 93% коммуникации — коммуникации без слов!

Мы выражаем себя жестами, не задумываясь об этом. Однако их смысл очень разный в разных культурах и регионах. Поэтому важно быть осмотрительным, чтобы избежать недопонимания. Например, скрещенные на груди руки в большинстве западных культур означают гнев или дискомфорт. Аналогичным образом

в этих же культурах постоянные прикосновения к лицу во время речи указывают на дискомфорт или ложь.

Зрительный контакт

У большинства людей зрение — ведущий орган чувств. Поэтому визуальный контакт особенно важен в невербальной коммуникации. То, как человек на вас смотрит во время беседы, может говорить об интересе, привязанности, враждебности или влечении. Легче установить контакт с человеком,

готовому к плотному визуальному контакту с вами. Такой контакт также важен для разговора и определения реакции собеседника.

Прикосновение

Мы многое передаем с помощью прикосновений. Вспомните о вялых рукопожатиях, горячих медвежьих объятиях, утешающих хлопках по спине, покровительственных поглаживаний по голове и властной хватке за локоть. Уделяйте внимание прикосновениям в начале разговора.

Пространство

Вы когда-нибудь ощущали дискомфорт, потому что во время разговора человек стоял слишком близко и нарушал ваше личное пространство? У всех нас есть потребность в физическом пространстве, хотя она бывает разной в зависимости от культуры, ситуации и степени близости отношений. Можно использовать физическое пространство для передачи различных невербальных сообщений: сигналов о близости и привязанности, агрессии или доминирования. Например, у любителя «близких разговоров» могут быть проблемы с агрессией или низкая самооценка, которая компенсируется близостью в пространстве.

На самом деле есть еще кое-что, чему нужно уделять внимание. Важнее того, что человек говорит, то, как он это говорит.

Голос

Важно не только *что*, но и *как* вы говорите. Слушая человека, вы можете вдобавок к языку тела «читать» его голос. Вещи, на которые следует обращать внимание: ритм и темп речи, громкость, тон и интонация, звуки, выражающие понимание, например «а-а» и «угу». Подумайте, как тон голоса

может выражать сарказм, гнев, привязанность или уверенность.

В итоге, чтобы научиться лучше читать язык тела, нужно главным образом быть внимательным и тренироваться. Обращайте внимание на выражения лица, позу, жесты, визуальный контакт, прикосновения, пространство и тон голоса во время разговоров. Так вы будете понимать, что люди думают, чувствуют и пытаются до вас донести, лучше, чем могли вчера. Вы сможете замечать, когда человек честен, а когда что-то скрывает, когда уверен, а когда нервничает, когда ему комфортно, а когда не очень. Все эти сведения помогут вам лучше слушать — и убеждать — людей.

Я впитал все эти советы, данные Пегги, и со временем не только научился лучше слушать, но и стал лучше «читать» людей. В конце концов, ведь от этого зависит до 93% успеха в коммуникации!

Упражнения:

- 1.** Тренируйтесь читать язык тела людей. Проведите разговор с близким другом или родственником, во время которого будете сосредоточены на достижении оптимального понимания путем наблюдения за языком тела этого человека. Обращайте внимание на его мимику, движения, жесты и т. д. и старайтесь угадать, что они сообщают о мыслях и эмоциях вашего собеседника.
- 2.** После этого разговора пройдите по нему заново, поделитесь наблюдениями и спросите собеседника, верны ли ваши допущения. Проверьте, насколько хорошо вы прочли этого человека.
- 3.** Помните, что до 93% слушания — это внимание к языку тела и тону человека. Внимание к словам — только начало пути к тому, чтобы научиться лучше слушать.

Глава 13

Всегда принимайте предложенный стакан воды

— **О** нет, спасибо, — сказал я в ответ на предложение кофе или стакана воды. Я ответил так Сью, директору по маркетингу крупного банка в Бостоне, перед которой собирался провести рекламную презентацию своего товара. Подумал, что не хочу быть обузой. Я уже на пару минут запаздывал и хотел максимально использовать наше время. Поэтому отказался от прохладной воды, хотя меня мучила жажда.

Да, пить хотелось, и очень! В комнате было безумно жарко. Я еще и нервничал из-за встречи, поскольку речь шла о большой продаже. Нервозность плюс температура в комнате привели к усиленному потоотделению, и теперь мне хотелось выпить этот стакан воды, как никогда прежде.

Как знает любой занимавшийся продажами, ничего не бывает хуже пота во время презентации. В итоге я настолько беспокоился из-за своей потливости, что потерял сосредоточенность на цели. Как вы можете представить, встреча Сью с взопревшим Дейвом прошла не слишком хорошо.

И все беды начались с моего отказа от воды, «чтобы не быть обузой».

Вам наверняка случалось прийти на собеседование или встречу, где вам предлагали воду, кофе, чай или лимонад. Возможно, у вас возникала та же мысль, которая возникла у меня в тот день: *не будь обузой*.

Однако после тех катастрофических переговоров со Сью я решил провести ненаучное исследование. На следующих двадцати встречах я то брал воду (или другой напиток, предлагаемый второй стороной), то вежливо отказывался. А потом сравнил результаты.

Оказывается, лучше все-таки быть обузой, если это означает, что нужно принять оказанную любезность. Встречи, во время которых я принимал предложенное, проходили существенно лучше, чем те, когда отказывался. Я знаю, эта выборка слишком мала, а исследование абсолютно ненаучно, но ведь смысл в нем есть, не так ли?

Главный шаг к тому, чтобы нравиться людям, — помочь им хорошо думать о себе. А согласие принять напиток позволяет собеседнику именно это и сделать.

Проводя этот эксперимент, я узнал, что есть две причины, по которым взятый напиток программирует вас на успех. Во-первых, он позволяет успокоиться и остыть или, наоборот, разогреться и подготовиться к встрече. Во-вторых, самое главное, он позволяет расслабиться собеседнику.

Представьте, что к вам домой пришли гости. Уверен, вы предложите им напитки или закуски, и они, как правило, примут предложение. Если они отказываются, это выбивает вас из колеи: «А почему этот человек не хочет пить или есть у меня дома? — думаете вы. — Я что же, плохой хозяин? В чем дело?» Ваш разум начинает блуждать, и вот вы уже отвлеклись или даже раздражились на гостя за то, что он поставил вас в неловкое положение.

Когда возникает обратная ситуация и вам предлагают напиток в начале встречи, возьмите его. Даже если вас не

мучает жажда. Если вам предлагают кофе, а вы его не пьете, вежливо попросите вместо него воды. Этот очень простой поступок позволит человеку, с которым вы встречаетесь, почувствовать себя хорошим хозяином, снимет со всех напряжение и даст вам все карты в руки. Тогда вы сможете успешно прочесть собеседника и по мере необходимости оказать влияние.

Помните, главный шаг к тому, чтобы нравиться людям — помочь им хорошо думать о себе. А согласие принять напиток

позволяет собеседнику именно это и сделать.

Встречи, во время которых я принимал предложенное, проходили существенно лучше, чем те, когда отказывался.

Два кратких предостережения по поводу этого подхода. Прежде всего, если напиток вам не предлагают, не просите. Это легко может привести к противоположному эффекту, заставив собеседника переживать из-

за того, что ему нечего предложить.

Когда же предлагают еду, если только у вас не назначена встреча за обедом, лучше вежливо откажитесь. Еда — слишком сильный отвлекающий фактор. Если хотите проявить себя наилучшим образом, важно быть сосредоточенным.

Кстати говоря, с тех пор как завершил это исследование, я всегда принимаю предложенный напиток на встрече. Обычно это бывает вода, но я выпил немало лимонада, сока, а порой даже пива и вина, чтобы задать тон встрече. Ваше здоровье!

Упражнения:

- 1.** Принимайте предложенные напитки на всех встречах и во время собеседований.
- 2.** Когда люди встречаются с вами у вас в офисе, при любой возможности предлагайте им напитки.
- 3.** Пока ждете напиток, используйте это время, чтобы успокоиться, расслабиться и настроиться на успех — психологически и физически.

Глава 14

Блеф допустим только в покере

— **С**лушай, я хочу тебя нанять, — проникновенно говорил мне Чарли, пожилой усатый американец греческого происхождения, за столиком своего ресторана. — Очень хочу, да! Просто, понимаешь, не могу себе это позволить за 500 баксов в месяц. Если ты не сможешь скинуть цену, мне придется обратиться к двоюродному брату, который меня выручит всего за пару сотен.

Произнося последнее предложение, он пару раз поскреб подбородок и отвел от меня взгляд. Это один из вернейших признаков лжи или, как минимум, дискомфорта (см. главу 12). Я решил, что он блефует. Я в то время только начинал работать как консультант. И хотя мне очень нужны были деньги, Чарли я предлагал выгодную сделку: наши клиенты платили нам 2—3 тысячи долларов в месяц. Конечно, я мог еще снизить цену, чтобы угодить ему. Но я пытался строить бизнес. А этого не сделать без прибыли.

— Чарли, я бы тоже с удовольствием с тобой работал, — заверил я. — Честное слово. Но боюсь, я просто не могу опуститься ниже 500 баксов. Надеюсь, ты передумаешь и будешь с нами работать. Я думаю, если ты это сделаешь, то бу-

дешь очень доволен. Но если нет, я пожелаю тебе и твоему двоюродному брату большой удачи в вашей маркетинговой работе.

Трудно было ловить Чарли на блефе, поскольку он действительно был нужен мне как клиент. Но моя интуиция оказалась права.

— Знаешь что, Дейв? — ответил на это Чарли. — Дамка я тебе шанс. Я считаю, что это дорого, но, надеюсь, ты того стоишь.

Вот чему я научился на этом опыте: везде, за исключением покерного стола, блеф проваливается. Покер сам рассчитан на то, чтобы давать блефующим шанс. Можно пойти на продуманный риск. Порой твой противник не может тебя раскусить, и это срывается. Но в жизни блефовать просто слишком опасно. Плюс в том, что блеф может помочь уговорить людей работать на тебя за меньшую (или большую) сумму, чем им хочется, или платить больше денег за твои товары, или помочь тебе достичь еще одной цели. Я мог бы, например, поддаться на блеф Чарли, и он сэкономил бы несколько сотен баксов. Но минус блефа в том, что он подрывает доверие. Блефующий неискренен в поступках. И если его разоблачают, то страдают долгосрочные отношения. После того случая я больше не мог принимать слова Чарли за чистую монету, поскольку всегда гадал, не блефует ли он.

Однако факт остается фактом. Если мы с вами знаем, что блеф работает только в покере, это еще не значит, что все остальные это знают. На самом деле блеф довольно распространен в бизнесе. И чтобы на него не попасться, нужно уметь «читать» людей.

Даже если вы не уверены, что человек блефует, все равно ловите его на блефе. Поскольку если это правда и вы успешно его «вскроете», то сэкономите время, деньги и душевный покой. Плюс получите ценную информацию о том, насколько этот человек достоин доверия.

Лучшие в мире игроки в покер — мастера в чтении языка тела и тона. Они знают, как интерпретировать даже малейшие различия в жестах и, как только чувствуют волнение блефующего (в покере это называют теллс), сразу понимают, как и когда атаковать и заставить противника открыть карты.

Даже если вы не играете в карты, вы можете пользоваться теми же методами с выгодой для себя. Пристально наблюдайте за собеседником, когда ведете переговоры или продажу. Первое, что нужно прочесть и понять, — это ис-

Везде, за исключением покерного стола, блеф проваливается. Он под-
рывает доверие.
Блефующий неис-
кретен в поступках.
И если его разо-
блачают, то стра-
дают долгосрочные
отношения.

ходные характеристики вашего со-
беседника: как он действует *не* под
давлением. Затем, когда разговор
углубляется и настанет момент исти-
ны («Итак, вы готовы сделать шаг
вперед при этой цене?»), ищите из-
менения во внешности или тоне го-
лоса, когда он говорит.

Почесывает лицо? Возможно,
блефует.

Ерзает сильнее, чем раньше? Воз-
можно, блефует.

Ускоряет темп речи? Возможно, блефует!

Кстати, есть вероятность, что ему просто некомфортно. Но даже если вы не на 100 и даже не на 50% уверены, что он блефует, все равно ловите его на блефе. Поскольку, если это правда и вы успешно его «вскроете», то сэкономите огромное количество времени, денег и душевного покоя. Плюс вы получите ценную информацию о том, насколько этот человек достоин доверия и, в свою очередь, насколько он ценен для вас как клиент, коллега или деловой партнер.

Мы с Чарли работали больше года при оплате 500 долла-
ров в месяц, пока я не «уволил» его из клиентов навсегда.
Я сказал ему, что должен брать с него 1000 долларов, иначе
не смогу больше оказывать ему услуги. Он решил, что я бле-
фую. Я не блефовал. Но это уже другая история.

Упражнения:

- 1.** Тренируйтесь в «чтении» людей, чтобы определить, блефуют ли они. Для этого хорошо иметь партнера и колоду карт. Покер — один из очевидных способов тренировки. Но даже если вы в него не играете, просто попросите партнера взять карту так, чтобы вы ее не видели. Пусть он скажет вам, что на ней изображено, а вы попытаетесь угадать, говорит ли он правду. Со временем у вас будет лучше получаться определять теллс партнера и язык его тела, и вы будете более точно вычислять блеф.
- 2.** Начните обращать внимание на язык тела и возможные теллсы людей, с которыми регулярно коммуницируете на работе и дома.
- 3.** Не блефуйте сами! Искренность и прозрачность сильнее и убедительнее любого блефа.

Глава 15

Трюк, который всегда срабатывает

— **Э**то глупость и пустая трата моего времени! Я этого не сказал, но, клянусь, так и думал. Я взял на работе полный выходной день ради Организации предпринимателей, в которую только что вступил. Я был рад присоединиться к этому форуму с участием семи генеральных директоров, с которыми предстояло встречаться ежемесячно. Но сначала нам нужно было пройти тренинг. И вот нас учат некой штуке под названием *отзеркаливание*.

Как нам сказали, отзеркалить — значит точно повторять слова другого члена форума, предварив их фразой «я слышу, вы говорите» или «я слышу, вы сказали». Например, если член форума говорит: «Я опасюсь потерять нашего самого крупного клиента», я должен отзеркалить этого человека. То есть сказать: «Итак, вы говорите, что опасаетесь потерять своего самого крупного клиента».

В первые пару минут тренировки я был настроен скептически. Я потратил тысячи долларов, чтобы вступить в эту организацию, и отказался от целого рабочего дня, чтобы присутствовать на этом тренинге, а у меня возникло ощущение

ние, что я вернулся в детский сад. Какой прок в повторении слово в слово человеку то, что он только что сказал? Это казалось мне несерьезностью, притворством и... ну, глупостью.

Потом пришла моя очередь быть отзеркаленным — и все изменилось. Я несколько минут рассказывал о довольно серьезных событиях прошлого. Я упомянул психическое заболевание отца, свою любовь к замужней женщине, трудности с лишним весом — и чувства, связанные с этими вещами. После этого мы сели за стол, и каждый из присутствующих отзеркалил меня, повторяя, что он от меня услышал:

— Я понял, что всю жизнь вы боролись с лишним весом и что эта борьба кажется вам нескончаемой.

— Я услышал, что помогали отцу с биполярным расстройством больше двадцати лет, и что порой вам бывает очень одиноко.

— Вы сказали, что вы любили замужнюю женщину. Раньше вам казалось, что ваш союз невозможен, но теперь вы вместе, и это восхитительно.

Ничего себе! Я чувствовал, что меня слышали. Я чувствовал, что меня *слушали*. Я чувствовал, что они действительно неравнодушны ко мне. Я познакомился с этими людьми только сегодня утром, а они уже стали для меня такими близкими! Ощущения, которые вызвала сила отзеркаливания, были поразительными. Мои чувства к этой силе изменились навсегда. Оказывается, это мощная концепция, позволяющая устанавливать глубокий контакт с людьми.

Однако легче сказать, чем сделать. Просто повторять в ответ, что вы слышите, может помочь сформировать узы с незнакомыми людьми и завоевать их доверие. Но это также может быть интерпретировано как неискренность и «ненастоящность». Для этой проблемы одно простое решение:

Люди не хотят советов, даже если обращаются за ними. Они просто хотят быть услышанными. И если вы дадите им такую возможность, они будут любить вас за это.

вы должны быть действительно равнодушны к тому, что зеркалите.

Если вы монотонно, как робот, повторяете услышанное, люди не поверят, что вам действительно безразличны их слова. Но если вы говорите эмоционально, делаете акценты на важных вещах и чувствах, которые были ими, то придаете сказанному смысл. Вы даете человеку почувствовать, что его слушают и слышат. И показываете, что вам не все равно.

Люди вообще не любят советов, даже если обращаются за ними. Они просто хотят быть услышанными. Тренируясь

Я чувствовал, что
меня слушали.
Ощущения, которые
вызвала сила от-
зеркаливания, были
поражительными.
Оказывается, это
мощная концепция,
позволяющая уста-
навливать глубокий
контакт с людьми.

и совершенствуясь в отзеркаливании, вы поможете им чувствовать себя услышанными. И они будут любить вас за это. Сосредоточивайтесь на том, чтобы как следует подчеркивать «чувственные» слова. Отзеркаливание чувств намного ценнее, чем отзеркаливание мыслей.

Разумеется, чем значительнее эмоциональная глубина разговора, тем мощнее отзеркаливание. Человек может сказать: «У меня все в по-

рядке. Отвезла детей в школу и постирала одежду». Тогда отзеркаленное: «Я слышу, что у тебя все хорошо. Ты отвезла детей в школу и постирала одежду» не окажет такого сильного воздействия, какое могло бы иметь отзеркаливание более серьезного утверждения. Каким бы абсурдным оно ни показалось сначала мне и, возможно, вам, это — потрясающий инструмент для контакта.

Одно предостережение: не переиначивайте слова собеседника. Помните, причина, по которой отзеркаливание обладает такой силой, именно в том, что человек чувствует, что его услышали полностью. Если собеседница говорит: «Я разочарована проделанной вами работой. Она никуда не годится», а вы отвечаете: «Вы сердитесь, что работа не очень хорошая» — это не совсем то же самое. И вместо того чтобы

чувствовать себя понятой, женщина подумает, что вы слушали ее невнимательно. Поэтому важно практиковать слушательские навыки, чтобы отзеркаливать хорошо.

Еще одно предостережение: никогда не употребляйте слово «но» после отзеркаливания. Представьте, что вы рассержены, потому что ваш муж сказал, что вынесет мусор, и забыл об этом. А потом представьте, что вы говорите ему: «Я сержусь, потому что ты сказал, что вынесешь мусор, и забыл». А он отвечает: «Я тебя слышу. Ты сердишься, что я забыл вынести мусор, но я был очень занят работой, и это просто вылетело у меня из головы». Его попытка отзеркалить разрушена всего одним словом. Никаких «но»!

Через пять лет после того тренинга я по-прежнему встречаюсь с Организацией предпринимателей каждый месяц. Мы делимся новостями о своей жизни и отзеркаливаем друг друга. Эти семь «однотруппников» по форуму стали моими самыми близкими в этом мире друзьями. И я в неоплатном долгу перед тем «дурацким» тренингом.

Упражнения:

- 1.** Тренируйтесь отзеркаливать с проверенным другом или близким коллегой. Сядьте лицом к лицу. Пусть ваш партнер расскажет, чем он занимается, включая «взлеты и падения» последних недель и чувства, связанные с этими событиями. Через пару минут произнесите пару зеркальных утверждений. Спросите партнера, насколько хорошо у вас получилось. Потом поменяйтесь ролями. Кроме прочего, когда тебя отзеркаливают, это так приятно!
- 2.** Экспериментируйте с использованием отзеркаливания с расстроенными людьми. На работе это может быть клиент или коллега. Дома — муж или жена. Помните, что нужно сосредоточиваться на повторении чувств и того, что вы слышали, слово в слово.
- 3.** Совершенствуясь в отзеркаливании, вы обнаружите, что люди все лучше и лучше на вас реагируют. Вы будете оттачивать слушательские навыки и помогать людям чувствовать себя услышанными. Все они будут помнить вас как человека, который понимает их. Как человека, которому действительно не все равно.

4

**Как
контактировать
с людьми**

Глава 16

Поддерживайте, поддерживайте, поддерживайте!

Ух, как я был зол! Только что провисел 45 минут на телефоне, дозваниваясь в кабельную телекомпанию, чтобы там исправили ошибку в выставленном счете. И через минуту разговора — это после того, как я ждал так долго, чтобы поговорить с живым человеком! — связь оборвалась. Теперь я был в новой очереди. И это тянулось уже полчаса. Я был разгневан, расстроен, я был сыт по горло! Наконец, кто-то мне ответил.

Боясь, что меня опять разъединят и отфутболят в новую очередь, я отреагировал на приветствие представителя компании словами:

— Привет, это Дейв. Я прождал в сумме больше часа, дважды дозваниваясь вам. В первый раз меня разъединили. Так что, если нас разъединят снова, пожалуйста, пожалуйста, перезвоните мне по номеру 617—905-XXXX! А пока мне нужна ваша помощь, потому что мой счет оказался на 250 долларов больше, чем должен быть.

Я пытался сохранять спокойствие, но мой голос выдавал, что я не на шутку сердит.

— Ничего себе! — потрясенным тоном произнесла дама на другом конце линии. — Я слышала, вы сказали, что ждали больше часа, чтобы поговорить с нами, — продолжала она, — и что ваш счет оказался на 250 долларов больше, чем должен быть. Вы, должно быть, ужасно сердиты и расстроены!

Я буквально слышал, как *она* на другом конце линии начинает злиться на собственную компанию за то, что случилось со мной.

— Да, я сердит и расстроен, — с энтузиазмом подтвердил я.

— Боже, я бы просто рвала и метала! — продолжала она. — Вот что я вам скажу: давайте я соберу все сведения о вас, и посмотрим, удастся ли нам с этим разобраться. А если мы по какой-то причине разъединимся, я сразу же вам перезвоню, будьте уверены. Боже, я тоже ненавижу, когда такие проблемы случаются со мной, я ведь тоже клиент! Кстати, Дейв, меня зовут Морин.

А потом случилась очень любопытная вещь. Почти тут же мой гнев уменьшился. Словно он вместе с фрустрацией взял и улетел в облачке понимания и товарищества. Я чувствовал себя услышанным и отомщенным. Я был удивлен. А ведь моя проблема еще не решилась!

Следующие несколько минут были ни много ни мало сплошным удовольствием. Я рассказал Морин об ошибке в счете, которая действительно произошла по вине компании. Затем Морин зачислила все 256 долларов обратно на мой счет и, сверх всего, кредитовала его на дополнительные 100 долларов «в качестве нашего извинения за ваше беспокойство».

— Огромное вам спасибо, — сказал я искренне. Моя проблема была решена намного быстрее и лучше, чем я рассчитывал, и благодарить за это следовало только Морин.

— Да пожалуйста! — отозвалась Морин. — Так приятно, когда подобные неприятности разрешаются легко и быстро, не правда ли?

Это был лучший центр поддержки клиентов, с которым я когда-либо имел дело. И, вешая трубку, я осознал, что мое состояние переключилось с ярости и разочарования на ощущение «жизнь хороша». Я даже испытывал некоторую симпатию к этой ужасной кабельной компании.

Почему мое настроение изменилось так быстро и радикально? Очевидно, то, что проблема со счетом была решена быстро, внесло свой вклад. Но дело было не только в этом. Мои чувства были поддержаны Морин. Именно эта поддержка и подняла мне настроение так сильно. Я словно больше не мог сердиться на нее, потому что она теперь была в моей команде. Морин не только услышала меня, она на самом деле *меня прочувствовала*. Она поставила себя на мое место и показала мне, что полностью понимает, что я переживаю, прочувствовав мои эмоции вместе со мной. Это была эмпатия. Это было отзеркаливание. Это была поддержка. Это было великолепно!

Отзеркаливание — отличный способ помочь людям почувствовать себя услышанными, но поддержка выводит его на совершенно новый уровень. Нужно отзеркалить слова собеседника и дать ему услышать, что вы понимаете, как он, вероятно, себя чувствует. Можно даже попробовать прочувствовать эти эмоции самому, как сделала в тот день Морин. Если получится удачно, эффект поддержки окажется крайне мощным. Вы сможете рассеять негатив, вызвать положительные эмоции и установить сильный, долговечный контакт всего за пару минут.

Только одно предостережение. При простом отзеркаливании вы говорите в точности, что слышали. А при поддержке вы *интерпретируете* чувства, которые, как вам *кажется*, узнаете. Предположите неправильно — можете промахнуться и получить эффект, противоположный желаемому. Вме-

Поддержка — это не уступка, не капитуляция, не признание своей неправоты. Вы просто показываете человеку, что понимаете его позицию и искренне неравнодушны.

сто установления глубокого контакта вы осложните ситуацию.

Решение: если вы не уверены в чувствах собеседника, слушайте и задавайте вопросы. Вы можете также поддерживать его более осторожно, ловя подсказки из реакций другого человека. Например, если вы думаете, собеседник испытывает

Поддержка еще лучше помогает людям почувствовать себя услышанными. Можно даже попробовать почувствовать эмоции собеседника самому. Если получится, эффект поддержки окажется крайне мощным.

гнев, можно спросить: «Похоже, вы очень разгневаны, да?» Вы получите необходимое пояснение, чтобы понять человека правильно.

Поддержка — уникальный и сильнейший способ контакта с людьми. Конечно, выражать ее может быть нелегко, если вы не согласны с собеседником или испытываете иные чувства. Но помните, поддержка — это не уступка, не капитуляция, не признание своей неправоты. Вы просто показываете человеку, что понимаете его позицию и искренне неравнодушны. Даже если не согласны, не оцетинивайтесь (а именно это делает большинство людей), и получите гораздо больше шансов на решение проблемы, если поддержите чувства человека и дадите ему ощутить прочный контакт с вами.

Увы, большинство телефонных разговоров со службами поддержки клиентов проходят не так, как прошел мой разговор с Морин. Но представьте только — ах, если бы это было так!

Упражнения:

- 1.** Прислушивайтесь к тону, «чувственным» словам и выражениям собеседника. Уделяйте внимание его языку тела, если говорите с ним лицом к лицу. Тренируйтесь отвечать поддерживающими утверждениями: «вы, должно быть, чувствуете...»
- 2.** Тренируйтесь в поддержке с другом, который знает вашу цель. Спрашивайте, была ли ваша поддержка точными отражениями его чувств и оказала ли она какое-либо воздействие на его эмоции.
- 3.** Трудность поддержки в том, что при большей практике и совершенствовании она может казаться менее «настоящей». Не забывайте быть искренним во всех поддерживающих утверждениях. Это всегда заметно.

Глава 17

Самый важный вопрос при первом знакомстве

—Так какой же у вас вопрос?
Два года назад Майкл Кислин, финансовый консультант, с которым я познакомился на одном мероприятии, где выступал, впервые приехал ко мне в офис. Я часто получаю предложения от финансовых консультантов и специалистов, торгующих коммерческой недвижимостью. Так что мои щиты всегда поднимаются, когда они просят о встрече. Но Майкл казался мне довольно славным парнем и клялся, что не отнимет у меня больше пятнадцати минут, что у него только один вопрос и что он не будет пытаться ничего мне продать. От такого предложения я не смог отказать.

И все же, когда настало время встречи и он сел напротив меня, я нервничал. Попытается ли он каким-нибудь окольным способом что-то мне впарить? Чего он от меня хочет? И что это за таинственный вопрос, который он хотел мне задать? Мы обменялись парой любезностей, он немного рассказал мне о своем бизнесе. Майкл занимал свою нишу

как финансовый консультант стартап-предпринимателей в области технологий. Хотя многие его клиенты были еще небогаты, его идея была в том, чтобы строить со всеми ними отношения сейчас. И когда некоторые из них преуспеют и разбогатеют, он будет рядом, чтобы помогать им (и, разумеется, самому делать деньги). Я решил, что настал момент истины и спросил Майкла, какой-такой у него вопрос ко мне, и он ответил:

— Чем я могу вам помочь?

Честно говоря, поначалу я не представлял чем. Но потом у меня возникла идея. Я рассказал ему о своем недавнем стартап-предприятии *Likeable Local* и упомянул, что мне не помешали бы знакомства с инвесторами, вкладывающими деньги в технологии на ранней стадии. Он задал множество вопросов, чтобы больше узнать о специфических качествах тех, с кем я хотел бы

связаться. Затем мы закончили разговор, и он сказал, что свяжется со мной, но только если у него будет что-то полезное. Никаких рекламных презентаций и уловок. Майкл просто пообещал связаться со мной — если и *только если* он действительно сможет помочь. И сдержал слово.

На следующей неделе он представил меня по электронной почте трем инвесторам, с которыми, как ему казалось, у нас вышло бы продуктивное сотрудничество. Хотя в итоге я не взял инвестиции ни у одного из них, я был искренне благодарен Майклу. В результате, позвонив ему, чтобы сказать спасибо, я подробнее расспросил его, чем он занимается. Вскоре мы с женой стали его клиентами и до сих пор с ним работаем. Он не пытался продать мне свои услуги, он не пытался уговорить меня, не пытался обхитрить. Идея нанять его принадлежала не ему, а мне. И все это — в результате одного вопроса.

Самый важный вопрос, какой вы когда-либо будете задавать в жизни, — «Как я могу вам помочь?» Предложив свои услуги, вы завоевываете доверие, а со временем и обретаете влияние.

Мой тесть, преподобный Стивен Фишер, всегда учил меня вначале показывать свое дружеское отношение. Он имел в виду, что следует продемонстрировать другой стороне, что ты хочешь помочь, что тебе не все равно, прежде чем хотя бы подумать просить что-то взамен. Нет лучшего способа показать, что человек тебе небезразличен, чем искренне спросить его, чем ты можешь ему помочь.

Есть два возможных варианта развития событий, когда задаешь такой вопрос.

1. Человек расскажет о своей трудности, попросив помощи. После чего будет чувствовать себя обязанным вам, связанным с вами и благодарным вам. И в итоге должен вернуть любезность и когда-нибудь помочь вам.
2. Человек вежливо откажется. Возможно, потому, что не знает, чем вы можете быть полезны, но будет чувствовать, что вам не все равно, ощущать контакт с вами и со временем начнет эмоционально вкладываться в ваши отношения намного больше, даже если вы ради него пальцем не шевельнули.

В обоих случаях, без задней мысли предложив свои услуги, вы завоевываете доверие, а со временем и обретаете

Он пытается мне что-то впарить? Он чего-то от меня хочет? Нет, он только задал один вопрос: «Чем я могу вам помочь?»

влияние. Так что самый важный вопрос, какой вы когда-либо будете задавать в жизни, — «Как я могу вам помочь?»

Если вас смущает простота этого приема, то потому, что он такой и есть — простой. Не имеет значения, кто перед вами — клиент, воз-

можный покупатель или коллега: всем нравится, когда к нам равнодушны. И всем не мешает какая-то помощь. Только позаботьтесь, чтобы ваши слова звучали правдиво и ни в коем случае не натянуто или неискренне, когда задаете этот вопрос. И, разумеется, непременно исполняйте данные

обещания или обязательства. Кроме того, в идеале, сделайте так, чтобы собеседник немного знал о вас и ваших связях, опыте и сфере влияния. Чтобы, когда предложите ему помощь, вы были полностью вооружены инструментами для обеспечения того, о чем он просит.

Поищите также информацию о другой стороне, чтобы, вступая в разговор, знать о разнообразных методах, которыми можете ей помочь. Один из лучших способов помогать людям — знакомить их с другими людьми (подробнее об этом в следующих главах).

Лучшее в простом вопросе «Как я могу вам помочь?» — его долговечный эффект. Пример: я не просто все еще довольный клиент Майкла Кислина — я настолько ценю его способность показывать дружеское отношение в начале беседы, что представил Майкла еще нескольким людям, которые тоже стали с ним работать. Надеюсь, что это только первый из тех способов, которыми я смогу ему помочь.

Упражнения:

- 1.** Потренируйтесь задавать вопрос «Чем я могу тебе помочь?» другу, прежде чем испытывать его на новом человеке в своей жизни. Привыкните непринужденно описывать свою сферу влияния и опыт, а потом потренируйтесь предлагать помощь потенциальным деловым партнерам.
- 2.** Испытайте этот метод на новом человеке, с которым познакомились в профессиональной обстановке. Позаботьтесь, чтобы ваше предложение было искренним, и соглашайтесь делать только то, что действительно можете сделать.
- 3.** Обратитесь к людям, которых уже знаете, и назначьте встречи, чтобы предложить помощь и им. Вы удивитесь, насколько глубже и лучше станут ваши контакты с ними, когда вы это сделаете.

Глава 18

Оставайтесь в интернете таким же, как в жизни

«Может быть, рождение нашей компании и было сбывшейся мечтой, но поначалу иногда выдавались дни, недели и даже месяцы, когда оно казалось скорее кошмаром. Мы не могли получить кредит в банке. Мы не могли нанять подходящих людей. Мы не справлялись с деньгами и несколько раз едва не задерживали зарплату. Мы приносили конфликты домой с работы и из дома на работу».

Когда я написал этот пост и выложил его в *LinkedIn*, Твиттер и Фейсбук, прошло четыре года после основания нашей первой компании. У нас был растущий штат примерно из двадцати человек, и одна женщина из нашей управляющей команды обратилась ко мне сразу после его публикации. Она сказала:

— Дейв, тебе не кажется, что этот пост слишком... откровенен? Ты действительно хочешь, чтобы потенциальные клиенты поняли, как близки мы были к тому, чтобы утонуть? Не думаешь ли ты, что, сообщая такие личные подробности о бизнесе, можно отпугнуть людей?

Я на секунду задумался, а потом ответил:

— Возможно, ты и права. Давай спросим у них.

Мы прислали пост нескольким самым крупным клиентам и попросили их дать отзывы. Я начинал нервничать. Хотя интуитивно был уверен, что все будет в порядке, обеспокоенность моей сотрудницы все сильнее передавалась и мне. Потом пришло письмо от нашего крупнейшего клиента.

«Ого, да это потрясающе, — было написано в нем. — Вы не против, если я поделюсь этим постом с коллегами?»

«Разумеется, делитесь! — ответил я. — Для того он и написан. Распространяйте сколько угодно, и спасибо за отзыв».

Поток позитивной обратной связи рос: приходило все больше электронных писем. Казалось, у наших клиентов не возникло опасений после прочтения честного описания непростого начала пути нашей компании. Но потом

В мире больше 100 миллионов блогов. Но среди них только один, у которого есть не похожий на других, уникальный голос — ваш.

случилось то, что удивило меня по настоящему. К нам обратились по рекомендации. Новый крупный клиент.

«Я хотел бы назначить время телефонного разговора, чтобы обсудить проект, с которым вы могли бы помочь, — прочли мы в письме. —

Я ценю вашу честность и открытость в той записи, которую прислала мне ваш клиент Элана. С нетерпением жду разговора!»

Невероятно! Мы не только не расстроили заказчиков этим честным, открытым постом, мы даже привлекли одного нового. Я снова подошел к сотруднице, которая выразила опасение насчет искренности.

— Спасибо, что честно рассказала мне о своем сомнении, — сказал я. — Так как ты думаешь, что же в итоге здесь сработало?

— Запись была рискованной, — ответила она. — Но в этом все дело: рискнув и поделившись настоящими мыслями и чувствами, ты установил контакт с людьми на более

глубоком уровне, и именно это и сработало. Искренность. Даже уязвимость, — закончила она.

Она была права. Оказывается, какими бы пугающими и безличными ни казались интернет и блоги, именно способность быть честным, открытым, уникальным «я» дает большую возможность выделиться. В мире больше 100 миллионов блогов. Но среди них только один, у которого есть не похожий на других, уникальный голос — ваш.

Могло ли дело повернуться иначе? Мог ли этот пост отпугнуть людей, так что они решили бы не вести с нами бизнес? Разумеется, да. (Черт, это действительно могло произойти. Теперь уж не узнать...)

Но главное здесь, что этот пост отражал меня настоящего. И, кстати говоря, я, наверное, не хотел бы работать с клиентами, не способными ценить меня таким, какой я есть.

Это подводит к более широкой идее: кто ты в интернете — тот ты и в жизни. Нет необходимости заводить отдельный стиль письма для профессионального блога, отдельный голос для рабочего аккаунта в Твиттере или независимые друг от друга профили в соцсетях для личной жизни и жизни профессиональной. Почему? Потому что *деловой вы* и *обычный вы* — один и тот же человек. Иначе вы поймаете себя на попытках управлять двумя личностями и жизнями, а это утомительно и неэффективно. Представьте, что весь день переключаетесь туда-сюда между профилями на Фейсбуке, поддерживая Великую китайскую стену между друзьями и коллегами. Или каждый раз, посылая твит, проверяете, с какого аккаунта это делаете. Я бы сказал, что это слишком трудно. Гораздо проще быть настоящим все время.

У некоторых две очень разные публичные личности. Другие предпочитают копаться в настройках приватности,

Соцсети обеспечивают великолепную возможность показывать искренность и завоевывать доверие. Развивая свою онлайн-личность, транслируйте в цифровое пространство свое «я» из настоящей жизни.

вручную выбирая, кому и что будет видно на их страницах. Но это не настоящие их личности. Это маски, которые они носят, и этими масками они никого не обманывают.

Большинство профессиональных консультантов советуют бдительно охранять личную информацию. Говорят не выкладывать ее в интернет из страха, что ее увидят потенциальные работники или рекрутеры и зарубят на корню ваши профессиональные перспективы. Но давайте серьезно: у всех есть личная жизнь. И если я беру кого-то на работу, я хочу знать, что он — реальный человек с друзьями, семьей и увлечениями. В противном случае

«Я ценю вашу честность и открытость в той рискованной записи, которую прислала мне ваш клиент. С нетерпением жду разговора!»

есть только два вывода — этот человек робот или он что-то скрывает. Если передо мной будут два соискателя на должность с одинаковыми квалификациями, но у одного из них будет полностью открытый профиль в Фейсбуке с «пьяными» фотками, а у другого — закрытый аккаунт, я

выберу первого. Я хочу видеть на работе человека, который готов делиться своим истинным «я» с другими.

Писатель и старший вице-президент по глобальной коммуникации в компании *Donna Karan New York* Элиза Лихт в Сети точно такая же, как в жизни. Имея сотни тысяч читателей в Твиттере, она по-прежнему считает каждого из них другом, читая все обращения и отвечая на них в обычном стиле. Твиттер-рассылка Элизы позволяет заглянуть в ее настоящую жизнь и карьеру. Она делится фотографиями со съемок, личными историями и вдумчивыми советами. И она не проводит черту между карьерой и личной жизнью. Эта практика позволила ей подняться на вершину индустрии пиара и завоевать *DKNY* выигрышную репутацию бренда, поддерживающего контакт с покупателями, и любовь потребителей.

Соцсети обеспечивают великолепную возможность показывать искренность и завоевывать доверие, особенно для

руководителей бизнеса. Больше того, в недавнем опросе 82% респондентов сообщили, что чаще доверяют бренду, когда его старшее руководство и генеральный директор пользуются соцсетями. Сегодняшние «подключенные» потребители обращаются к соцсетям, чтобы определить, какие люди управляют компаниями. Но просто быть в соцсетях недостаточно. Вы должны правильно пользоваться этими каналами. Начните с малого: будьте собой.

Сооснователь и генеральный директор работающей по принципу локальности соцсети *Foursquare* Деннис Краули — блестящий тому пример. Однажды моя сотрудница вошла в *Foursquare* из своего любимого бара в Манхэттене, где проводятся вечерние викторины, но сервера этой соцсети в тот день рухнули. Тогда моя коллега отправила гневный твит Краули (его ник @Den): мол, пора бы уже исправить ситуацию. Так он не только ответил ей лично, но и упомянул, что сам живет в этом районе, порекомендовал заглянуть в пару других баров с викторинами и даже дал свой адрес. Хотя я определенно не рекомендую рассылать всем подряд номер своего страхового свидетельства, такая открытость со стороны Краули дает ценный урок. Когда делишься личной информацией, тебе доверяют намного больше.

Развивая свою онлайн-личность, транслируйте в цифровое пространство свое «я» из настоящей жизни. Вместо того чтобы создавать границы между личным и профессиональным, между онлайн и офлайн, научитесь их совмещать. Ищите свой настоящий голос и делитесь им.

Прошли годы, я по-прежнему пишу и выкладываю в Сеть рассказы о хороших и плохих рабочих и личных моментах. Пусть это не всегда приятно, зато всегда реально, и мир ценит честных людей.

Упражнения:

- 1.** Составьте список своих социальных профилей в интернете: в соцсетях, блогах — везде. Проведите анализ на правдивость: просмотрите каждую страницу и определите, насколько вы на них открыты.
- 2.** Подумайте, как усилить вашу неподдельность, и поэкспериментируйте, выкладывая в Сеть свое настоящее «я».
- 3.** Напишите рассказ о совершенной некогда ошибке и об уроке, который вы благодаря ей усвоили. Опубликуйте его на стене в Фейсбуке, в блоге или в **LinkedIn**.

Глава 19

Победители тоже плачут

— **П**лачут только неудачники, — дразнил Джамаль. Шестой класс выдался для меня трудным годом. Будучи членом, как выражались школьные задиры, «ботанского стада», я часто слышал насмешки из-за отсутствия друзей или лишнего веса. В этом конкретном случае меня травили все, поскольку кто-то пустил слух, что я влюблен в девочку Дейрдру. И когда она об этом узнала, только фыркнула: «Это отвратительно! Я не стала бы целоваться с Дэвидом, даже будь он последним парнем на земле».

Естественно, я был убит этой новостью, как был бы убит на моем месте любой двенадцатилетний мальчишка. Но все стало еще хуже, когда крутые ребята во главе с Джамалем стали надо мной смеяться из-за слез.

— Неудачник, — повторял он. — Только жирный неудачник станет реветь из-за какой-то девчонки. Плачут только неудачники.

Этот случай сидел занозой в моей памяти долгие годы — как и вера в его слова.

Но во время нашего первого менеджерского ретрита шесть лет назад мое отношение к слезам изменилось раз

и навсегда. Я собрал пятерых управляющих *Likeable Media* в Фоксвуде. Это курорт и казино в Коннектикуте, примерно посередине между нашими нью-йоркским и бостонским офисами. Этот ретрит был для нас первой возможностью выбраться из офисов и спланировать стратегию компании на будущее. Я также видел в нем возможность более глубокого контакта с командой наших руководителей. Посколь-

Хоть нам с раннего детства и твердили не плакать, оказывается, искренние сильные эмоции — особенно те, что вызывают слезы, — весьма действенны в контактах с людьми. Если выйдете на такой уровень открытости с человеком, то создадите крепкие отношения.

ку в то время главным оперативным директором была моя жена, я, естественно, контактировал с ней успешно. Но насколько серьезным может стать контакт с остальной частью команды? Я не знал, чего ожидать, но надеялся, что это двухдневное общение сможет сплотить нас.

Задав встрече тон просьбой о конфиденциальности, я начал первое вечернее заседание с двухминутного молчания, чтобы помочь всем сфокусироваться. Затем попросил

участников рассказать о самом трудном переживании в жизни и о том, чему они благодаря ему научились. И, чтобы подать пример, выступил первым.

Я рассказал о детских впечатлениях во время психического заболевания моего отца и насколько серьезно это на меня повлияло. Я рассказывал о вызовах «скорой», о бритой голове, о том, как отец с криками бегал по улице. Подробности этой истории сейчас не важны. Важно, что, когда я начал рассказывать о глубокой печали из детства, вызванной хронической болезнью отца, я заплакал. Когда я это сделал, голос в моей голове проговорил: «Плачут только неудачники». Но остановиться было невозможно. Я смутился и даже слегка устыдился, что плачу перед всей нашей командой руководителей, но слезы просто продолжали литься.

Но потом произошла любопытная вещь. Пока мы по очереди рассказывали о самых трудных переживаниях в жизни, каждый вставал и говорил с невероятной эмоциональной глубиной и открытостью. Больше того, трое из пятерых участников (не считая меня) нашей встречи тоже плакали. К концу встречи, хотя наши лица были мокрыми от слез и все испытывали эмоциональное истощение, мы обрели суперсвязь друг с другом. Это было просто поразительно. Один менеджер даже сказал мне:

— С ума сойти! Теперь вы, ребята, стали мне ближе, чем почти все мои друзья, которых я знаю не один год!

Пока мы росли, нам часто говорили собраться и утереть сопли. Мальчиков в особенности часто настаивают быть сильными. Какова наиболее распространенная реакция на вид плачущего ребенка? «Прекрати истерику!» В результате многие, если не большинство, начинают ассоциировать со слезами чувство смущения и даже стыда, особенно если случается заплакать в общественном месте или перед кем-то кроме близких людей.

Однако, хоть нам с раннего детства и твердили не плакать, оказывается, искренние сильные эмоции — особенно те, что вызывают слезы, — весьма действенны в контактах с людьми. Если вы заставите себя выйти на такой уровень открытости с человеком, чтобы это растрогало вас до слез, то сможете сопереживать ему — а он/она сможет сопереживать вам — на более глубоком уровне.

Это, конечно, не означает, что вы должны постоянно расхаживать по офису с мокрыми от слез глазами. Это означает, что следует создавать безопасную атмосферу в общении с людьми на работе и дома. И когда вы добьетесь такого взаимного доверия и открытости, чтобы, если человек рас-

Мы рассказывали о самых трудных переживаниях в жизни, каждый говорил с невероятной эмоциональной глубиной и открытостью. К концу встречи мы обрели суперсвязь друг с другом.

плачется, вы могли обнять и принять его, то порадуетесь, что эти слезы сближают вас.

Хотя двое из руководителей, с которыми я плакал в тот день, больше не работают в нашей компании, годы спустя я по-прежнему ощущаю связь с ними. Как и почти с любым другим человеком на планете. Я помогу им, и, уверен, они помогут мне, если будет нужно.

Оказывается, победители тоже плачут.

Упражнения:

- 1.** Письменно оцените свою способность контактировать с собственными эмоциями и слезами. Вспомните последние пять раз, когда вы плакали, и каковы были обстоятельства в каждом случае.
- 2.** Найдите партнера (или двух) для эксперимента. Желательно человека, с которым вы еще не слишком близки, но с которым у вас есть взаимное доверие. Создайте возможность быть друг с другом откровенными в безопасном месте. Подумайте, что потребуется сделать, чтобы чувствовать себя комфортно в этом пространстве и перед этим человеком, если заплачете. А потом попробуйте воспроизвести эти условия в каком-нибудь другом месте.
- 3.** Встречаясь с людьми, не бойтесь быть открытым. И, если вас одолеет желание заплакать, не сдерживайте и не отталкивайте его. Эта искренняя уязвимость создает между вами и другими людьми мощный контакт.

Глава 20

Платиновое правило побеждает золотое

— Дейв, какого черта вы так поступили?! То, что вы думали, что разруливаете ситуацию, не означает, что у вас получилось. Вы все испортили!

Я отчетливо представлял разъяренного мужчину на другом конце провода, орущего на меня так, что аж пар из ушей. Самое невероятное — я действительно думал, что помогаю разрулить ситуацию. Однако, как выяснилось, на самом деле я взбесил крупного делового партнера.

С ним мы сотрудничали больше года, и обязанностью его компании было повышать продажи для нашей фирмы. Но в последнее время я не видел от него результатов. В общем, я велел собственному отделу продаж предлагать товар, который продвигала команда этого человека. В конце концов, рассудил я, если бы один из моих партнеров решил вкладывать больше человеческих ресурсов в совместное предприятие, я был бы более чем счастлив. А если бы это порадовало меня, думал я, то наверняка порадует и его.

Золотое правило. Верно? Неверно! Он не порадовался. Больше того, он пришел в ярость. Разгневался, что я не сказал ему о своих планах заранее, расстроился, что будет

тратить зря собственные ресурсы, и вообще разочаровался во мне и нашем партнерстве.

Задумавшись об этом с его точки зрения, я понял, что, возможно, вовсе не помогаю ему. Напротив, ему могло показаться, что я вмешиваюсь в его работу или не доверяю ему. У него была задача, а я вмешался в ее выполнение у него на глазах. Я, разумеется, с этой точкой зрения не согласился. А потом осознал, что имеет значение его мнение, а не мое.

Все мы воспитывались на простоте и силе золотого правила: поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой. Великолепная концепция, за исключением одной детали: все люди разные. И в действительности немало случаев, когда

ты хочешь от других не того, чего хочет от других твой партнер, служащий, покупатель, инвестор, жена или ребенок.

Учитывая это, я придумал *платиновое правило*: поступай с другими так, как *они* хотели бы, чтобы поступали с *ними*.

Золотое правило гласит: поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой. Платиновое правило: поступай с другими так, как они хотели бы, чтобы поступили с ними.

Соблюдать его, безусловно, труднее, чем золотое. Чего хочешь ты сам, узнать легко. Но намного труднее поставить себя на место другого человека, влезть, так сказать, в его шкуру, походить в ней и понять его точку зрения.

Но хотя сделать это труднее, толку от этого намного больше — что в бизнесе, что в жизни. Золотое правило при всей его замечательности имеет ограничения: желания людей и ситуация. А вот когда следуешь платиновому, можешь быть уверен, что на самом деле делаешь то, чего хочет другой человек, и можешь гарантировать лучший исход сотрудничества.

Если вы прекрасно слушаете, отзеркаливаете, поддерживаете и при этом не прячете свое настоящее «я», то должны увидеть точку зрения другого человека и сделать, как он хочет.

В классической книге по бизнесу «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» Дейл Карнеги рассказывает следующую историю, которая, мне кажется, проникает в самую суть того, что я имею в виду.

«Лично я обожаю землянику со сливками, но выяснил, что по какой-то неизвестной причине рыба предпочитает червей. Так что, отправляясь рыбачить, я не думал, чего хочу я сам. Я думал, чего хочет рыба. Я не наживлял крючки ягодами. Вместо этого я подергивал перед носом у рыбы

Золотое правило гласит: поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой. Платиновое правило: поступай с другими так, как они хотели бы, чтобы поступили с ними.

червяком или кузнечиком и говорил: “Не хочешь ли отведать этой вкуснятины?”»

Почему бы нам не пользоваться тем же здравым смыслом, «ловя людей»?

Если бы я «размахивал червяком или кузнечиком» в тех деловых отношениях, которые описал выше, то определенно обговорил бы с партнером план действий и избежал бы

конфликта. Но я этого не сделал. Я не сумел осознать важный принцип: платина «побеждает» золото.

Если вы прекрасно слушаете, отзеркаливаете, поддерживаете и при этом не прячете свое настоящее «я», то должны увидеть точку зрения другого человека и применить платиновое правило. Но даже если вам трудно точно определить или вы сомневаетесь, чего хочет другой человек, то можно просто спросить — и это прекрасно. Все мы помним, что индюк думал да в суп попал. Так что вместо того, чтобы «думать», просто спросите, примерно так: «Если бы я был тобой, я бы хотел, чтобы случилось то-то и то-то. А чего хочешь ты?»

Ответ даст вам недостающую информацию. И тогда вы тоже сможете применить платиновое правило.

Упражнения:

- 1.** Письменно опишите конфликт с точки зрения партнера. Влезьте к нему в голову и представьте, что ходите в его теле, чтобы этого добиться.
- 2.** Перед принятием решения, затрагивающего другого человека, спросите себя: «Чего бы он хотел?» Используйте ответ, чтобы действовать дальше.
- 3.** Практикуйте платиновое правило. Когда сомневаетесь насчет точки зрения другого, просто спросите этого человека.

5

**Как влиять
на людей**

Глава 21

Помогайте людям придумывать идеи

— Мне не нравится ваша идея, — пренебрежительно заявила клиентка с другой стороны стола. — Она слишком рискованна. Юристы ни за что ее не одобрят. Она никогда не выстрелит. Мне жаль.

Эти слова, брошенные мне через весь подвальный офис торгового центра, ранили, как нож. Потому что я *знал*, что это отличная идея для клиентки, владелицы этого центра в Квинсе, одном из районов Нью-Йорка. На дворе был кризис 2008 года, и наша идея состояла в «стимулировании экономики». Мы планировали раздавать наличные случайным прохожим на улицах, приглашая их прийти в торговый центр и выиграть еще денег.

Разумеется, суть была в том, что, когда они придут, не важно, выиграют деньги или нет, они что-то купят. И еще я был уверен, что раздача наличных на улицах создаст определенную шумиху. Черт, да это могло даже принести нам какой-нибудь приз на премии по маркетингу! Но ничто из этого не имело значения, если нашей клиентке недостаточно понравилась идея, чтобы дать ей зеленый свет. Я чувствовал себя отвергнутым. Побежденным. Деморализованным.

К счастью, на следующий день я по чистой случайности открыл ключевой принцип понимания людей, когда эта клиентка снова вызвала меня в свой подвальный кабинет.

— У меня есть отличная идея, Дейв, — сказала она. — Что, если мы будем раздавать не только деньги, но и наклейки? На них будет призыв посетить наш центр, а также адрес сай-

Широкими штрихами набрасывайте идею. Позвольте человеку раскрашивать ее внутри ваших штрихов и визуализировать остальное самому.

та, на который люди смогут зайти, чтобы посмотреть все официальные правила. Что вы думаете?

— Думаю, у вас возникла отличная идея, — отозвался я. — Так мы можем это осуществить?

— Ну, теперь, когда мы договорились насчет моей идеи, — с оптимизмом заговорила клиентка, — думаю, мы сможем добиться ее одобрения у юристов и руководства. Я скоро свяжусь с вами насчет этого дела. У меня прямо руки чешутся!

Меньше чем за двадцать четыре часа эта клиентка поменяла отношение к моей идее от мегапессимистического до супероптимистического. Почему? Потому что за эти сутки она каким-то образом стала считать эту идею своей. Я просто позволил ей верить в это, а остальное — история.

Как можно применять этот принцип, чтобы влиять на других? Хотя я наткнулся на решение именно в этой ситуации, вы тоже можете дать другому человеку приписать вашу идею себе.

1. Никогда не говорите «у меня есть идея», или «у меня есть отличная идея», или еще какая-нибудь идея (независимо от того, что в данном случае мне повезло). Убедите из уравнения это предложение.
2. Вместо этого широкими штрихами набрасывайте идею или предполагаемые результаты ее воплощения. Позвольте человеку, на которого пытаетесь повлиять,

раскрашивать ее внутри ваших штрихов и визуализировать остальное самому.

3. Или нарисуйте картину полной противоположности вашей идее. Каковы будут негативные последствия, если ее не принять? Тогда человек будет представлять, какие неприятности его ждут, если он не примет ваше предложение, а потом примет решение (вы уже знаете какое), как не дать этому случиться.
4. Когда клиент говорит что-то близкое к вашей идее, полностью принимайте это и с энтузиазмом хвалите его за то, что он придумал это.
5. Если то, что он предлагает, оказывается не совсем тем, чего вы хотите, мягко предлагайте дополнения или сокращения его идеи. Попутно напоминайте, что у него возникла *такая прекрасная идея*, а это сделает ее еще лучше.

Давайте посмотрим, как это может работать в двух реальных жизненных ситуациях. Прежде всего представьте: вы хотите, чтобы коллега взял ваш проект себе. Если вы прямо предложите ему это сделать, он вряд ли загорится такой идеей. Но вы можете сказать: «Этому проекту будет уделено большое внимание. Готов поспорить, наш генеральный директор вознаградит того, кто его сделает». А затем садитесь поудобнее и наслаждайтесь, пока ваш коллега придумывает, как бы забрать проект себе. Или, если предпочитаете негативный маршрут, можете сказать: «Ох, надеюсь, я успею закончить со всем этим в одиночку. Если у меня не получится, генеральный наверняка будет разочарован и обвинит всю нашу команду».

«У меня идея, — скажет затем ваш коллега. — Я могу помочь тебе с этим проектом!»

Предположим, вы дома и хотите, чтобы ваш муж помыл посуду, но не хотите доставать его. «Я тут знаешь о чем подумала? — можете сказать вы. — Что, если нам полностью перейти на бумажную посуду и пластиковые приборы? Это

влетело бы в копеечку, но нам больше не пришлось бы мыть столько посуды». Если же вы, напротив, хотите пойти позитивным путем, можно сказать: «Давай после того, как переделаем все домашние дела, ляжем в обнимку и посмотрим кино».

Клиентка поменяла отношение к моей идее, потому что стала считать ее своей. Я просто позволил ей верить в это, а остальное — история.

В любом случае довольно скоро вы услышите от мужа: «У меня идея! Давай-ка я помою посуду». Уверен, вам это понравится, даже если придется согласиться, что это не ваша идея.

Кстати говоря, мы так и провели ту рекламную кампанию для торгового центра. Она сгенерировала поддержку в СМИ на сумму больше миллиона долларов и принесла нашему агентству его первую награду — и все после воплощения одной идеи. Вот только вопрос: чья это была идея?

Упражнения:

- 1.** Запишите свою идею, которая затрагивает человека, принимающего решения. В идеале это должно быть что-то такое, о чем вы еще не просили или просили нечасто.
- 2.** Письменно опишите плюсы реализации идеи и минусы в случае ее нереализации, чтобы помочь собеседнику придумать вашу идею.

Глава 22

Будьте не только увлеченными, но и настойчивыми

— Дейв с «Радио Дисней»! Вы когда-нибудь перестанете мне названивать и петь в трубку? — поинтересовался женский голос на том конце линии, но тон был игривым и жизнерадостным.

Я был в шоке оттого, что Бренда Фуэнтес действительно взяла трубку. Вся наша с ней история мгновенно промелькнула у меня в голове, прежде чем я нашелся с ответом.

Бренда Фуэнтес в то время была региональным менеджером по маркетингу компании «Бургер Кинг», а я — местным представителем отдела продаж «Радио Дисней Бостон». «Бургер Кинг» была дана мне в качестве задания. Моей целью было добраться до Бренды, получить представление о маркетинговых потребностях «Бургер Кинга» в районе Бостона и в итоге попытаться продать ей радиорекламу для продвижения.

Но добраться до Бренды оказалось, скажем так, нелегко. Она работала из дома, и в первые три раза, звоня ей, я наткнулся на автоответчик. Ее электронной почты у меня не

было, это были первые дни интернета (2001 год), так что единственным способом связаться с ней оставался телефон.

Я был полон решимости. Даже если бы Бренда сказала «нет» в ответ на мою презентацию, я хотел сделать все от меня зависевшее. Я понимал, как много представителей других компаний называют ей и оставляют сообщения: работники радиостанций, телеканалов, рекламисты из журналов и первые агенты, специализирующиеся на рекламе в интернете. И это я перечислил далеко не всех. Как при такой конкуренции добиться, чтобы она сняла трубку на мой звонок? А затем я подумал об одной особенности, которая была у меня и которой не было у всех остальных рекламных агентов. Это «Радио Дисней».

Для меня «Радио Дисней» было не просто работой. Я обожал эту станцию и ее «карамельную» поп-музыку. Ее было приятно слушать и взрослым, и детям. Я решил в своей настойчивости подойти к делу творчески. «Я буду продолжать звонить Бренде, но стану оставлять только одно голосовое сообщение в неделю. Однако каждый раз, делая это, спою пародию на один из хитов “Радио Дисней”» — вот что я придумал. Со временем, решил я, эта творческая стратегия привлечет ее внимание и поможет мне выделиться на фоне бесчисленных других телефонных звонков и сообщений, которые она получает.

Сказано — сделано. Один раз я спел на мелодию *Вуе Вуе Вуе*, хита группы N-SYNC: «Перезвоните, дайте нам шанс. Пока-пока-пока!» На следующей неделе записал «кавер» на мотив популярной песенки Бритни Спирс со словами: «Упс, автоответчик опять! Перезвоните мне, с нетерпением буду ждать!» Почти два месяца я звонил каждый день и оставлял голосовые сообщения раз в неделю. И Бренда ни разу мне не ответила. А потом, наконец, на восьмой неделе, во вре-

Настойчивость — это не когда пробуешь дважды или трижды, а потом останавливаешься. Это когда пытаешься, пока не получишь желаемое, «до последнего патрона».

мя звонка номер 37, Бренда Фуэнтес взяла трубку, дав мне возможность «купить» ее.

Оказывается, тех, кому удастся влиять на людей, от тех, у кого не получается это делать, отличает *настойчивость*. Многие люди говорят об увлеченности идеей или товаром. И разумеется, она важна, но увлеченность есть у многих. Ею обладает намного больше людей, чем настойчивостью. Это касается торговых агентов, предпринимателей и любого че-

Тех, кому удается
влиять на людей,
от тех, у кого не
получается это
делать, отлича-
ет настойчивость.
Когда речь идет об
искусстве познания
людей, она реша-
ет все.

ловека, который охотится за чем-то, за чем охотятся многие. Когда речь идет об искусстве познания людей, настойчивость решает все.

Настойчивость — это твердое или упрямое следование намеченному курсу действий, несмотря на трудности или попытки других людей тебе помешать. Иными словами, когда становится тяжело, ты не прекращаешь бороться.

Но настойчивость — это не когда пробуешь что-то сделать дважды или трижды, а потом останавливаешься. Настойчивость — это когда пытаешься, пока не получишь желаемое, «до последнего патрона». Это когда в случае неудачи ты не унываешь, а двигаешься дальше, выучив уроки, полученные благодаря этой попытке. Это когда пытаешься, пока не упадешь. Это тридцать семь телефонных звонков.

Я отказывался махнуть рукой на Бренду Фуэнтес и «Бургер Кинг». Конечно, иногда я чувствовал себя отвергнутым и деморализованным. Коллеги посмеивались надо мной из-за моих дурацких песенок. Были моменты, когда я боялся, что увлеченность и настойчивость принесут мне не успех, а позор.

А потом, на 37-м звонке, Бренда Фуэнтес сняла трубку. Но это был не какой-то там рядовой подготовительный звонок агента по продажам. В конце концов, она уже довольно хорошо была знакома со мной по всем этим голосовым со-

общениям. Теперь наконец у меня появилась возможность лучше познакомиться с ней, задавая правильные вопросы, слушая, поддерживая и позволяя ей придумать мои прекрасные идеи, чтобы помочь «Бургеру Кингу».

45 минут спустя мы составили для меня дальнейший план. Я должен был представить предложение для рекламы на «Радио Дисней» о торжественных открытиях двенадцати точек «Бургер Кинга». Через неделю я подписал соглашение больше чем на 50 000 долларов выручки, которые должны были принести мне больше 10 000 комиссионных. Еще интереснее, что спустя четырнадцать лет я все еще поддерживаю прекрасные рабочие отношения с Брендой Фуэнтес.

И все это — в результате семи «вокальных» голосовых сообщений и тридцати семи телефонных звонков. Если бы я позвонил только тридцать шесть раз, сотрудничества, наверное, никогда бы не случилось. Но я был настойчив, пока звонков не стало тридцать семь — и все изменилось.

Упражнения:

- 1.** Запишите, чего вы очень хотите от кого-то, но знаете, что этого будет нелегко добиться. С кем вам хотелось бы познакомиться? Какого клиента вы хотели бы заполучить? С каким кумиром в бизнесе вы хотели бы пообедать?
- 2.** Используйте увлеченность и креативность, чтобы составить план неотвязного преследования этого человека — в изобретательной, оригинальной манере.
- 3.** Претворяйте план в действие и будьте настойчивы. Совершите столько попыток, сколько нужно, чтобы сделать эту мечту реальностью.

Глава 23

Не продавайте, а рассказывайте истории

Все мое семейство из 21 человека усаживалось за стол. Был торжественный ужин в честь Дня благодарения. Это был один из самых стрессовых моментов в моей жизни, но источником волнения было вовсе не воссоединение с родственниками.

Видите ли, я подал заявку на аукцион на URL *storytellit.com*, и его время буквально вот-вот истекало. Он заканчивался в 16:30 как раз в День благодарения.

Дело в том, что моя компания разработала приложение, помогающее малому бизнесу рассказывать истории во всех социальных сетях. И я потратил целый месяц, пытаясь завести в интернете доменное имя для этой программы.

Этот проект был труднее и тяжелее, чем может показаться. Изначально мы называли приложение *Storyteller* («рассказчик»). Но когда я позвонил владельцам *Storyteller.com*, они сказали, что не собираются продавать это имя, хоть оно и не используется. Думая, что за ту или иную цену продается все, я спросил: «А что, если бы я гипотетически предложил за это доменное имя 100 миллионов долларов?»

— Не продается, — отрезал собеседник и повесил трубку. Пришлось сделать вывод, что наше приложение не будет называться *Storyteller*.

Потом я обратился к владельцам имени *Storytell.com*, милым пожилым супругам. Они сказали, что мы можем купить их домен за 100 000 долларов. Это отличная сделка по сравнению со ста миллионами, но для стартапа цена все равно была слишком высока.

Далее мы обратились к домену *storytellit.com*, и оказалось, что проводится аукцион на это имя. Воодушевленный, я предложил цену в 12 долларов, которую тут же перебили 17 долларами. Я не хотел начинать торговую войну, поэтому решил выждать, а затем предложить последнюю цену и попытаться выиграть аукцион прямо перед его окончанием.

Единственная проблема была в том, что конец аукциона тютелька в тютельку приходился на начало нашего семейного ужина. Я не мог доверить такое

Никто не любит, когда ему навязывают покупки, но все любят хорошие рассказы. Сторителлинг продвигает товары, услуги и идеи.

важное дело никому другому, поэтому в 16:15 в День благодарения 2013 года я сидел перед компьютером. В это время в трех метрах от меня мои родственники рассаживались за пиршественным столом, от одного вида которого текли слюнки.

Я думал, что предложил последнюю цену — 22 доллара. Но за минуту до окончания аукциона кто-то вступил в игру и предложил 27 долларов. Это предложение также автоматически продлило аукцион на пять минут. «Не проблема», подумал я и продолжал тягаться с этим претендентом, в то время как моя индейка продолжала остывать.

Тут же последовали предложения в 32, 50, 100 и 150 долларов, и я уже начинал сомневаться, что у нашего приложения когда-нибудь появится имя. Тем временем мое семейство начинало сомневаться, что я когда-нибудь появлюсь за праздничным столом. Мягко говоря, это была напряженная ситуация, поскольку при каждом новом предложении аукцион продлевался.

А потом каким-то чудесным образом мое предложение осталось безответным. За 165 долларов моя компания стала

обладателем *storytellit.com*. Но соль этой истории не в выигрыше на аукционе, а в том, почему я так отчаянно хотел именно этот URL. Урок, который отсюда можно вынести, — о могуществе истории.

Никто не любит, когда ему навязывают покупки, но все любят хорошие рассказы. Повествование уговаривает, убеждает и передает эмоции так, как не может ничто иное. Повествование — намного лучший инструмент коммуникации, чем продажа. Оно действительно потрясая продвигает товары, услуги и идеи.

К счастью, в сегодняшнем онлайн-мире не обязательно быть голливудским продюсером, известным автором или актером, чтобы продать историю.

Можно быть агентом по продажам, выкладывающим электронную книгу на *LinkedIn*. Можно быть блогером, размещающим рассказ на *Tumblr* или *Medium*. Можно быть зубным врачом, делаящимся фото улыбающегося пациента в Фейсбуке. Можно быть владельцем ювелирного магазина, отправляющим в Твиттер изображение счастливого клиента с помолвочным кольцом. Каждый может использовать соцсети, чтобы рассказывать истории.

История продает товар лучше, чем реклама. Каждый может использовать соцсети, чтобы рассказать свою историю.

Можно быть владельцем ювелирного магазина, отправляющим в Твиттер изображение счастливого клиента с помолвочным кольцом. Каждый может использовать соцсети, чтобы рассказывать истории.

Больше того, соцсети позволяют вести повествование масштабно, ориентируясь на потенциальную аудиторию. Но даже если вы сидите тет-а-тет с собеседником или перед несколькими слушателями в комнате совещаний, история увлекает людей так, как не способна сделать ни одна другая форма устной речи.

Сторителлинг — не важно, в онлайн или офлайн, — влияет на других. Кстати говоря, эта написанная история о *storytellit* тоже сработала. Я выложил ее в свой блог в рамках плана запуска приложения. Статья получила 50 000 просмотров и тысячи скачиваний. Она показала большую результативность, чем дала бы любая реклама.

Упражнения:

- 1.** Запишите, что именно вы хотите кому-то продать. Это может быть как товар, так и идея (например, заставить ребенка застилать постель).
- 2.** Придумайте личную историю, подходящую для товара или идеи. Запишите ее: сюжет, героев, эмоции и все прочее.
- 3.** Потренируйтесь озвучить кому-нибудь эту историю (не продавая).
- 4.** Когда будете готовы, расскажите ее человеку, которому хотите «продать» ее, и/или опубликуйте в блоге.

Глава 24

Парадокс убеждения: заткнитесь

— **Д**ейв, слушайте, мне нравится ваша увлеченность и энтузиазм в отношении *Dunkin' Donuts*. Похоже, что вы можете предложить множество интересных и волнующих возможностей на «Радио Дисней», — говорила Шэннон, давно возглавлявшая маркетинговый отдел бренда *Dunkin' Donuts* со штаб-квартирой в Масачусетсе. — Но я и слова в вашу речь вставить не могу. Как вы сможете узнать о наших конкретных маркетинговых потребностях, если говорите только вы?

Невозможно передать, как я смутился, услышав эти слова. Я работал агентом по продажам на «Радио Дисней». И постоянно названивал то Шэннон, то ее стражнице-помощнице Бетти, чтобы договориться об этой встрече, а теперь все портил тем, что слишком много говорил.

Это была ошибка, которую я часто допускал в начале карьеры. И до сих пор иногда о ней вспоминаю, уже будучи предпринимателем и генеральным директором. Несомненно, многие из лучших агентов по продажам и руководителей полны увлеченности, позитива, идей и энтузиазма. Эти качества хорошо служат во многих ситуациях. Например, они притягивают людей.

Но у них есть неприятный побочный эффект. Часто мы так увлекаемся и возбуждаемся какой-то идеей, возможностью или товаром, что просто не можем остановиться и говорим о них бесконечно. В результате человек, который так хотел быть рядом с нами, довольно скоро начинает мечтать, чтобы мы просто заткнулись и выслушали его. Как мудро объяснил Дейл Карнеги:

«Если хотите знать, как заставить людей шарахаться от вас, смеяться у вас за спиной и даже презирать вас, вот

Что бы вы ни хотели предложить человеку, всегда эффективнее показывать неподдельный, искренний интерес к нему. То есть нужно слушать, задавать вопросы, а потом еще немножко слушать.

верный рецепт. Никогда подолгу никого не слушайте. Неустанно говорите о себе. Если у вас возникает идея, пока говорит другой человек, не ждите, пока он закончит: бесцеремонно перебивайте его на середине предложения».

Мораль: чтобы влиять на людей, нужно понимать, когда стоит заткнуться и слушать.

Может показаться совершеннейшим парадоксом, что слушание собеседников — ключ к влиянию на них. Но для тех, кто сомневается, ниже следует памятка о всех причинах, по которым слушать намного эффективнее, чем говорить:

1. Слушание позволяет понять человека, на которого вы хотите повлиять, и проникнуть в его цели, мечты, потребности и желания.
2. Слушание дает другому человеку возможность почувствовать себя услышанным. А это часто вызывает у него ощущение, что его ценят, уважают и даже любят. Гораздо легче влиять на человека, испытывающего такие чувства.
3. Во время слушания мы думаем втрое быстрее, чем во время говорения. У нас появляется дополнительное время, чтобы подумать, подготовиться и пересмотреть то, чего мы хотим, на основе того, что мы слышим.

4. Ваше слушание, наряду с отзеркаливанием и поддержкой, поможет вашим собеседникам воодушевляться и ощущать себя в контакте. Это даже эффективнее, чем заряжаться позитивом от говорящего человека.
5. Слушание повышает шансы, что другой человек расскажет вам о своих проблемах или о проблемах своей организации. То есть озвучит задачу, которую вы можете попробовать решить.

Что бы вы ни хотели сказать, предложить, в чем бы вы ни хотели убедить другого человека, всегда эффективнее показывать неподдельный, искренний интерес к нему. То есть нужно слушать, задавать вопросы, а потом еще немножко слушать, но не говорить постоянно самому. Разумеется, в конце концов вам придется ответить, чтобы поделиться идеей о товаре. Но если вы заложили фундамент, выслушав говорящего, остальное дастся вам на удивление легко.

Не так давно я продавал по телефону новейшее программное обеспечение нашей компании *Likeable Local* Майку. Сам он работал полицейским и вышел на пенсию, но занимался маркетингом стоматологии

брата. Дело в том, что наша программа была разработана для малого бизнеса, в частности для стоматологий. И тогда это было единственной вертикалью, на которой мы фокусировались.

У меня была наготове онлайн-демоверсия сервиса. Я договорился о получасовом разговоре с Майком. После краткого знакомства, в ходе которого я представился и рассказал, как появился мой товар, я начал задавать ему вопросы. Меня искренне интересовало, каким образом полицейский в отставке мог стать маркетологом. После первых ответов мне стало еще любопытнее, и я расспрашивал и расспрашивал, все это время сидя и слушая, *вместо того чтобы продавать.*

Мораль: чтобы влиять на людей, нужно понимать, когда стоит заткнуться и слушать.

Через двадцать пять минут нашего общения я услышал от Майка следующее:

— Знаете, что, Дейв, у меня время на исходе, но с вами было очень приятно поговорить. Давайте начнем работать с этой программой. Я жду не дождусь возможности поко-

Часто мы так увлекаемся, что говорим безостановочно. В результате собеседник довольно скоро начинает мечтать, чтобы мы просто заткнулись и выслушали его.

паться в ней и посмотреть, что она такое. Просто расскажите мне, как у вас выставляются счета.

Мне даже не пришлось демонстрировать товар, а сделка была уже заключена.

Кажется безумием, что тебе нужно заткнуться и слушать, и ты сможешь заставлять людей делать, что тебе нужно. Но как я убедил Майка приобрести программу, даже не показав ее, так ежедневно тысячи решений о покупке принимаются людьми, которые даже не осознают, что на них повлияли. Часто на них влияют окружающие, которые просто слушают и задают правильные вопросы.

К счастью, в тот день в разговоре с Шэннон я быстро и позитивно отреагировал на ее выговор. Я взял себя в руки, задал вопросы, заткнулся и слушал — и вскоре радовался заключению своего крупнейшего на том этапе контракта.

Упражнения:

- 1.** Проведите с человеком, которому хотите что-то продать, около получаса, фокусируясь исключительно на слушании, задавании вопросов и предоставляя собеседнику рассказывать о своих горестях и проблемах.
- 2.** Просто слушайте его. Не старайтесь ему ничего продать.
- 3.** Обратите внимание на результаты. Как вам научиться лучше слушать?

Глава 25

Входите куда угодно, как хозяин

— И так, Дейв, вот твой билет. Посмотри охраннику прямо в глаза, кивни и проходи внутрь. Эти советы дал мне мой новоиспеченный бизнес-менеджер Гэри за считанные секунды до того, как я вошел на церемонию вручения премии *American Music Awards* 2003 года, в Лос-Анджелесе. Я был безумно взволнован. Не так давно я стал знаменитостью из списка D¹, после съемок в реалити-шоу *Paradise Hotel* компании Fox, но это-то было мероприятие списка A! Увидев меня в программе, Гэри связался со мной. Он сказал, что у него очень хорошие связи в поп-индустрии, и предложил стать моим представителем. По неопытности, соблазненный славой, я согласился. И вот теперь он вел меня на одно из величайших мероприятий в Голливуде.

Мы вошли, и через пару секунд я услышал слова Гэри:
— О, Пола! Как дела?

¹ В целом знаменитости из американского D-листа — звезды (актеры, музыкальные исполнители, ведущие и т. д.) второго плана, то есть не максимально известные (*прим. ред.*). Из списка A — первого плана.

Он обращался к Поле Абдул, которая стояла рядом с Рэнди Джексоном. Оба в то время снимались в «Американском идоле». Я преисполнился благоговения, но в основном мне удалось сохранить самообладание, когда он представил меня.

— Очень рад познакомиться с вами. Я большой поклонник вашей программы, хотя могу поклясться, что это единственное реалити-шоу, в котором я никогда не буду участником, — пошутил я, наслаждаясь ситуацией.

— Идем, — потянул меня Гэри, и мы оказались в месте раздачи подарков знаменитостям. Я слышал об этой практике, но подробностей не знал. Оказалось, звезды ходили от одного прилавка к другому и получали бесплатные образцы от компаний, которые хотели, чтобы рассказывали об их товарах. Я прошелся по рядам и набил полную сумку всяким добром: наушниками, одеколоном, бижутерией — и еще много чем. Это было невероятно!

Уверенность при входе поможет вам влиять на смотрящих на вас людей. Скажите себе, что здесь вам самое место, — и будете как дома.

Когда я выходил из павильона подарков, я увидел ее. Передо мной стояло самое прекрасное создание, какое когда-либо видели мои глаза. Это была актриса Джессика Альба, и в этот момент я полностью утратил контроль над собой.

— Вы... вы... вы... — заикаясь, пробормотал я. — Вы такая красивая!

— Благодарю вас, — отозвалась она и торопливо отошла.

«Уф, — подумал я. — Это было одновременно восхитительно и унижительно».

— Пошли, Дейв, поищем свободные места, — поторопил меня Гэри. — Шоу скоро начнется.

Я растерялся. Свободные места? Разве за нами места не закреплены?

Я в то время не знал, что билет, который дал мне Гэри, вовсе не был настоящим билетом на *American Music Awards*. Я пристальнее взглянул на него и увидел штамп «техниче-

ский персонал» и год — 2002. Поскольку был уже 2003 год, а мы не были техническим персоналом, я ужасно встревожился.

— Не парься, — посоветовал Гэри. — Мы уже вошли. Это было самое трудное. Теперь нам просто нужно найти свободные места. Проблем не будет,

Входите уверенно — так, словно имеете на это право. Когда выглядишь и ведешь себя как свой, сразу становишься своим.

здесь все так перепиваются, что почти никто не сидит на своем месте.

Я еще не отошел от шока при виде Джессики Альбы, а теперь был потрясен еще сильнее. Как мы смогли пройти, если наши билеты были не настоящими?

— Я сказал тебе: смотри в глаза и кивай. Я не хотел, чтобы ты волновался. Тебе нужно было выглядеть уверенно. Так и случилось, и теперь мы здесь. А сейчас давай, идем уже.

Пока мы пробирались к «своим» местам» (в итоге первую часть церемонии мы смотрели с девятнадцатого ряда, а остальное — с шестого), я не знал, что делать — то ли злиться, то ли веселиться. Но понял, что из этого опыта можно вынести ценный урок: входите уверенно.

Мы с женой для краткости называем это ВУ. ВУ означает, что тыходишь в помещение так, словно имеешь на это право. Смотришь в глаза. Киваешь. С уважением здороваешься. Когда выглядишь и ведешь себя как свой, сразу становишься своим.

Некоторые люди говорят: «Притворяйся, пока сам не поверишь». Но мне не нравится идея притворства. Мне нравится идея уверенности — не заносчивости или высокомерия, разумеется, а спокойной уверенности в позе, осанке, глазах и походке.

Я, естественно, никого не призываю пытаться уверенно пройти на вручение *American Music Awards*, в Белый дом или на матч Суперкубка. Черт, да если бы я знал, что у меня нет действительного билета, я бы ни в коем случае не прошел

так уверенно мимо охраны! Но вы можете использовать эту стратегию, чтобы завоевать общее внимание. ВУ на каждое мероприятие и каждую встречу — и у вас будет больше шансов выйти победителем. Уверенность при входе поможет вам влиять на церберов, будь они контролерами на церемонии вручения или администраторами в офисах. Скажите себе, что здесь вам не место, — и места для вас не будет. Скажите, что здесь вам самое место, — и будете как дома.

В тот вечер я пережил смутившее меня мгновение с Джессикой Альбой, но я его никогда не забуду. И всем этим я обязан Гэри и капельке ВУ.

Упражнения:

- 1.** Письменно опишите обстановку, событие или место, где вы, как правило, нервничаете или чувствуете себя не в своей тарелке.
- 2.** Составьте план ВУ для следующего раза, когда будете в этом месте. Включите в него одежду, аксессуары, осанку и все прочее, что нужно вам, чтобы стать увереннее.
- 3.** Войдите как король в свой замок (вы же знаете, что так и есть)! Не забывайте смотреть людям в глаза, высоко держать голову и быть центром внимания.

Глава 26

То, о чем не просишь, никогда не получишь

— Итак, Дейв, — сказала расстроенная молодая женщина, которая усердно трудилась в сфере продаж и думала, что делает все правильно. — Почему я не достигла большего успеха?

Николь была хорошим менеджером по продажам в нашей компании *Likeable Local*. Хорошим, но не отличным. Чтобы узнать причину, по которой она не могла повесить свои профессиональные качества, мне пришлось послушать ее в процессе презентации товара.

Я сидел и слушал телефонный разговор Николь с Джоном, владельцем ювелирного магазина во флоридском городке Бока-Ратон. Это был пожилой джентльмен, относившийся к соцсетям с сомнением. И Николь прекрасно выстроила раппорт¹ в начале диалога, слушая, отзеркаливая и обрабатывая его опасения. Он боялся заниматься соцсетями самостоятельно, но сам не понимал, сколько времени или денег у него уйдет на программное обеспечение, подобное нашему. Затем Николь начала демонстрировать Джону наш

¹ Раппóрт — установление контакта с собеседником (*прим. ред.*).

товар и прекрасно объяснила его ключевые черты, которые рассеяли его сомнения.

Все шло довольно хорошо до завершения разговора.

— Итак, — сказала Николь. — У вас есть ко мне какие-нибудь вопросы?

— Не-а, — сказал Джон. — Я подумаю об этом и позднее перезвоню вам.

— Договорились, это нам подходит, — отозвалась Николь. — Я перезвоню вам завтра, если вы сами не свяжетесь со мной. До свидания.

Многие так боятся услышать отказ, что ни о чем не просят. Примите страх перед «нет». А потом попросите сказать «да».

Она повесила трубку и посмотрела на меня, расстроенная, что не удалось закрыть сделку, но, возможно, догадываясь, что я собираюсь сказать.

— Почти идеальная работа, Николь! — подбодрил ее я. — Так что же здесь пошло не так?

— Не знаю, — ответила она. — Все шло так хорошо вплоть до самого конца... Наверное, у меня просто проблемы с завершением продаж.

— Позвольте вас кое о чем спросить, — продолжал я. — Вы на самом деле уговорили его принять решение?

— Наверное, нет, — ответила она. — В смысле я выслушала его, а потом рассказала все, что, как мне казалось, было ему важно.

— Но попросили ли вы его принять решение, Николь? — К этому моменту я уже начал разочаровываться, но был уверен, что мы к чему-то придем.

— Ну, вероятно, нет, — проговорила она.

Это может казаться очевидным, но многие люди совершают такую же ошибку. И угадайте, что из этого следует?

Если не попросите желаемого, то и не получите его.

Конечно же, вам все равно придется проделать определенную работу. И конечно же, вы не всегда услышите «да» в ответ на просьбу. Но вы с гораздо большей вероятно-

стью его услышите, если попросите, а не будете ждать, пока желаемое не свалится прямо вам в руки, как манна небесная.

Многие люди так боятся услышать отказ, что ни о чем не просят. Самое забавное, что они практически гарантируют себе «нет», не прося о «да».

Примите страх перед «нет». А потом попросите сказать «да».

Николь была хорошим менеджером по продажам, но с одним недостатком: она не просила сказать «да». Пройдя тренинг, она быстро стала одним из лучших менеджеров в нашей компании и удвоила свои заработки за шесть месяцев. Оказалось, что получать положительный ответ так просто! Нужно было просто об этом попросить.

Вот еще пример, как простая просьба — даже о чем-то, что кажется безумным и опрометчивым, — может добыть вам желанное «да». Когда мы с Кэрри заключили помолвку в 2005 году, у нас возникла проблема. Я очень хотел большую свадьбу, на которую можно было бы

пригласить всех знакомых, чтобы разделить с ними нашу радость. Но для такой традиционной нью-йоркской свадьбы у нас с женой было недостаточно денег.

К счастью для меня, Кэрри, в душе истинный маркетолог, придумала блестящую необычную идею. Мы объединимся с одной из бейсбольных команд Малой лиги, чтобы организовать тематическую свадьбу. Будем продавать спонсорство и получим оплаченный бейсбольный стадион, на который сможем пригласить хоть тысячи людей. Спонсоры получили бы сильную рекламную кампанию, а мы — гигантскую свадьбу, которая практически ничего бы нам не стоила. Как убежденный фанат бейсбола, я счел идею превосход-

Наши поставщики так радовались возврату вложений, что некоторые из них спросили, что еще мы можем для них сделать. Мы не могли пожениться во второй раз, потому решили основать свою первую компанию.

ной и решился заручиться согласием партнеров, чтобы она была реализована.

Мы сделали предложение команде «Бруклин Сайклонс», дочерней команде «Нью-Йорк Метс» в Малой лиге. Их главный менеджер Стив Коэн, к счастью, достаточно проникся нашим предложением и дал нам шанс. Затем мы заручились согласием *1—800-Flowers.com* предоставить нам цветы,

Вы на самом деле уговариваете людей принимать решение? Если не попросите желаемого, то и не получите его.

Smirnoff — алкоголь, *Entenmann* — десерты, *After Hours* — смокинги. И еще несколько местных и национальных спонсоров обещали нам поддержку примерно на 100 000 долларов в рыночных ценах. Это было еще не все. Попросив спонсоров также внести наличные в Фонд Дэ-

вида Райта, мы смогли собрать с помощью свадьбы 20 000 долларов для Национального общества борьбы с рассеянным склерозом.

Большинству людей идея просить такие компании, как *1—800-Flowers.com* и *Entenmann*, спонсировать свадьбу показалась бы смехотворной, если бы вообще пришла в голову. В конце концов, все это крупные корпорации, работающие с дорогостоящими билетными мероприятиями вроде Мировой серии и Суперкубка. С чего бы им интересоваться такими мелочами? Однако они заинтересовались. И, хотя я до сих пор точно не знаю, почему они сказали «да», есть одно, в чем я совершенно уверен. Мы не получили бы от них спонсорской поддержки для свадьбы нашей мечты, если бы не попросили о ней. Потому что о чем не просишь, того не получишь.

Никакая просьба не бывает слишком безумной.

Вот как 8 июля 2006 года я женился на любви всей своей жизни перед пятьюстами друзьями и родственниками (и пятью тысячами незнакомых людей) на бейсбольном поле. И вместо того чтобы идти к алтарю между рядами, мы шли под сводом из бейсбольных бит, воздетых «цикло-

нами»¹. Это была изумительная свадьба с изумительной партнершей.

Как оказалось, эта свадьба была изумительным маркетинговым и пиар-ходом для наших поставщиков и спонсоров. Она генерировала около 20 миллионов долларов в свободных СМИ (то есть не оплаченными материалами) через освещение в программах *CBS*, *ABC*, *CNBC*, в газете *New York Times* и сотнях блогов. Наши поставщики так радовались возврату вложений, что некоторые из них спросили, что еще мы можем для них сделать. Мы не могли пожениться во второй раз, потому решили основать свою первую компанию.

О чем не попросишь — того никогда не получишь.

¹ «Циклоны» — на молодежном сленге название игроков бейсбольной команды «Бруклин Сайклонс» — Brooklyn Cyclones (прим. ред.).

Упражнения:

1. Запишите три вещи, которых вы хотите от людей прямо сейчас, но о которых не просили. Это могут быть такие простые вещи, как просьба закрыть продажу, обращенная к новому клиенту, или такие непростые, как повышение от начальства или большее внимание от мужа.

2. Освободитесь от любых страхов, стеснения или стыда, связанных у вас с мыслью о просьбе.

3. Создайте себе возможности — при личной встрече, по телефону или в видеоразговоре — попросить людей об этих трех вещах. Вы можете это сделать. Помните, получить «нет» в ответ лучше, чем не попросить вообще.

4. Помечтайте о чем-то большом, чего вы хотите от кого-то, даже если вам кажется, что он никогда не согласится на вашу идею. Попросите об этом. В конце концов, что плохого от этого может случиться?

6

**Как менять
сознание
людей**

Глава 27

Лучше быть счастливым, чем правым

— Почему тебе всегда нужно быть правым? — прорычала она.

Моя жена Кэрри была не в лучшем настроении. Мы поспорили насчет присмотра за детьми. Я упрямо настаивал на немедленном увольнении няни за то, что она во время работы постоянно набирает СМС, даже когда возит наших детей по городу. Но Кэрри хотела дать ей шанс исправиться.

Я был безжалостен в аргументах.

— Кэрри, это небезопасно для наших детей, — говорил я. — Кэрри, она не изменится. — И, хотя мой голос оставался спокойным, я и на сантиметр не собирался отступать.

— Дейв, давай-ка я тебя кое о чем спрошу, — сказала моя жена. — Каким лучше быть — счастливым или правым?

— Нечестный вопрос, — огрызнулся я в ответ. — Лучше быть и счастливым, и правым.

Поначалу я был доволен своим умным возражением. Потом задумался о ситуации. Как бы я ни был уверен в своей

точке зрения, позицию жены мне не удалось бы изменить сразу. Этого просто не могло случиться. Та няня была с нами больше трех лет и стала очень близким нам человеком, настоящим членом нашей семьи. Хотя я верю в принцип «нанимай медленно, увольняй быстро», в реальности большинству людей требуется время, чтобы прийти к решению и исполнить его.

А вот я должен был решить сразу: быть счастливым или правым. Мне трудно согласиться, что я побеждаю не в каждом споре, но я выбрал первое.

— Ладно, я понимаю, что ты чувствуешь, — сказал я жене. — Она стала частью нашей семьи, и очень трудно решить

Спор обычно по-
могает другому
человеку укрепить
свою позицию.
Наоборот, гораздо
легче изложить
точку зрения, а по-
том изменить ее.
И пусть собеседник
сидит и обдумыва-
ет ситуацию, пока
не придет к вашей
позиции сам.

ее уволить, — я отзеркалил Кэрри ее аргумент (мы говорили об этом в главе 15). — Должно быть, у тебя в душе такой раздрай! — добавил я, поддерживая ее (см. главу 16).

— Ты знаешь, что чувствую я, так что нет нужды это повторять, — продолжал я. — Скажу только, что поддерживаю тебя во всех возможных отношениях и прямо сейчас собираюсь предпочесть быть счастливым. — Я улыбнулся, кивнул, обнял жену и спокойно ушел.

Это было трудно, потому что я не всегда следую собственным советам, когда спорю с Кэрри. Но в тот раз мне это удалось. Я ушел, и вместо того чтобы пытаться заставить Кэрри передумать, позаботился, чтобы она ощущала поддержку, даже если я с ней не согласен. Я предпочел быть счастливым, а не правым.

А на следующий день случилась забавная вещь. Кэрри работала дома в то время, как няня занималась детьми после школы. Очевидно, няня непрерывно переписывалась с кем-то, набирая сообщения прямо на глазах у детей и моей жены. Спустя считанные минуты Кэрри позвонила мне.

— Дейв, нам придется уволить няню, — сказала она. — Теперь я видела это собственными глазами! Давай принимать меры.

Я не стал спорить, и мы на следующий день рассчитали няню.

Заставил ли я Кэрри передумать? Может быть. Но более вероятно, что она самостоятельно пришла к выводу, что я прав. Изменил ли я свои мысли о ситуации? Ничуть. Дело в том, что изменить образ мыслей

человека практически невозможно. Дейл Карнеги говорит об этом так (и я с ним согласен): «Человек, которого убедили против его воли, все равно остается при своем мнении». Я даже осмелюсь сказать, что спор обычно помогает другому человеку укрепить свою позицию. Наоборот, гораздо легче изложить точку зрения, а потом *изменить собственный образ мыслей* — выбрать счастье. И пусть собеседник сидит и обдумывает ситуацию, пока не придет к вашей позиции сам.

Чтобы добиться влияния, не меняйте образ мыслей другого человека. Просто измените собственную психологическую установку.

Напомните мне об этом в следующий раз, когда я вступлю в спор с женой, ладно?

Как бы я ни был уверен в своей точке зрения, позицию жены мне не удалось бы изменить сразу. А вот я должен был решить сейчас: быть счастливым или правым. И я выбрал первое.

Упражнения:

- 1.** Опишите, как вы в последний раз с кем-то спорили. Что вы предпочли — быть правым или быть счастливым?
- 2.** Приготовьтесь выбрать счастье, когда снова ввяжетесь в спор с этим человеком. Для этого требуется серьезная психологическая подготовка. Непременно пройдите ее, чтобы не сплеховать «в пылу момента».
- 3.** Когда случится следующий спор, спокойно констатируйте свою точку зрения. А потом скажите, что предпочитаете быть счастливым, а не правым, улыбнитесь и вежливо откланяйтесь. Возможно, вы удивитесь, узнав, что в итоге добились желаемого.

Глава 28

Всегда налаживайте отношения с начальством

Было 09:05, когда я вошел в офис «Радио Дисней» холодным февральским утром 2002 года. Я знал, что мне полагается быть на работе ровно в девять, как недавно недвусмысленно дал понять мой новый менеджер Сэм. Но я по-прежнему поздно ложился и тяжело просыпался. К тому же на пути в Бостон из северного пригорода Сомервиль, откуда я ехал на работу, образовалась пробка. Я думал, какая разница, опаздывает лучший агент по продажам в компании на пару минут или нет, если он показывает результат?

Очевидно, для моего шефа разница была. Торопясь мимо его кабинета к своему столу, я заметил, что начальник смотрел на часы и качал головой. Я понял, что у меня неприятности.

Пару минут спустя, когда я усаживался за рабочее место, раздался стук в дверь.

— Могу я минуту поговорить с вами наедине? — спросил мой босс.

И началось...

— Опоздание — это признак неуважения ко мне и вашим коллегам, — говорил Сэм. — Не имеет значения, на сколько минут вы опоздали — на три или на тридцать. Я уже говорил вам: приход вовремя очень важен для меня.

И тут до меня дошло. Одержимость шефа моей непунктуальностью была направлена не на меня. Она была направлена на *него*. Он был сравнительно недавно повышен и хотел видеть, что весь отдел продаж уважает его, особенно я, молодой и смахивающий на панка. Даже если эта динамика не была сознательной или намеренной, она все равно была важна. Как только это промелькнуло у меня в голове, я понял, что должен сделать: перенаправить фокус с меня на него.

— Я вас слышу, — сказал я, а затем «отзеркалил» и поддержал его. — Вы, должно быть, ощущаете ужасное неуважение с моей стороны, когда я опаздываю.

Он согласно кивал, и я видел, что задуманное мне удастся.

— Как я могу выказать вам большее уважение? — спросил я.

— Ну, для начала, вы можете приходить вовремя! — рывкнул в ответ Сэм. Вот вам и весь прогресс.

— Я понял, — отозвался я. — Не опаздывать. Я разберусь с этим, — пообещал я, и он ушел.

Но я понимал, что мне нужно не только поработать над опозданиями. Мне нужно было поработать над тем, чтобы заставить его почувствовать большее уважение с моей стороны. Мне нужно было наладить с ним отношения.

В следующие три недели я изо всех сил старался приходить вовремя на работу и совещания отдела продаж. Но, самое главное, я изо всех сил старался непременно выказывать уважение Сэму и показывать другим, как я его уважаю. Я слушал его, не перебивая, хвалил его хорошие идеи и показывал ему, что воспринимаю его указания и советы всерьез.

Три недели спустя я попросил Сэма уделить мне пару минут.

— Сэм, я знаю, что пунктуальность для вас очень важна. Верно?

— Да, Дейв. И я заметил, что после нашего последнего разговора вы были очень пунктуальны. Спасибо вам за это, — сказал он.

— Пожалуйста, Сэм, — отозвался я. — Я вас очень уважаю. Я тут думал об одной вещи... Что для вас важнее — пунктуальность или отработанные часы?

— Важно и то, и другое, — ответил Сэм. — Вы подаете пример всей команде отдела продаж. И в случае с опозданиями — это дурной пример. Вы ведь это понимаете, верно?

— Прекрасно понимаю, — кивнул я. — Скажем, я тут думал... Видите ли, Сэм, я вот совершенно не

«жаворонок». Но я очень уважаю вас и не хочу поступать наперекор вам. Я бы с радостью задерживался на работе каждый вечер. Так что вместо того, чтобы оставаться до пяти, я могу работать до шести или половины седьмого... — я сделал паузу.

— Слушайте, у меня идея, — ответил Сэм. — Что, если вы будете начинать в половине десятого и работать до шести, вместо обычного графика с девяти до пяти тридцати? Так вы никогда не будете опаздывать!

— Отличная идея, Сэм, — с энтузиазмом ответил я. — Вы — лучший!

С этого момента я объявлялся в офисе в 09:15, в 09:25, в 09:30, иногда даже в 09:45 — и это не имело значения. Как ни поразительно, я заставил Сэма полностью пересмотреть его подход к моим рабочим часам. Как это случилось?

Я снял фокус внимания с себя и перевел на него. Я также удовлетворил его потребности (в этом случае — в уваже-

Налаживать отношения не означает подлизываться или быть безотказным. Это означает получить очень основательное понимание того, что важно для вашего оппонента.

нии), наладил с ним отношения и позволил ему придумать мою идею, как уладить проблему (см. главу 21). Вместе эти четыре фактора создали решение, которое заставило моего начальника перестать «доставать» меня из-за опозданий. И мы оба были довольны и продуктивны.

В каких случаях можно пользоваться этим методом? Он необыкновенно полезен, когда у человека проблема с вами или с тем, что вы делаете. Особенно если этот человек — ваш начальник. Главная идея — снять фокус с себя и с того,

Одержимость шефа
моей непункту-
альностью была
направлена не на
меня. Я понял, что
должен сделать:
перенаправить фо-
кус с меня на него.

что вы, предположительно, делаете неправильно. Затем вычислить, что на самом деле хочется или нужно собеседнику. Дать ему это и со временем заставить его принять правильное решение (то есть дать то, чего хотите *вы*).

Обратите внимание, что налаживать отношения не означает подлизываться или быть безотказным. Это означает получить очень основательное понимание того, что важно для вашего оппонента. А затем уделить внимание удовлетворению его особенно важных потребностей. Считайте налаживание отношений с начальством *платиновым правилом* для организаций. Думайте, как ваш начальник, — и пожнете плоды в виде возможности настоять на своем, когда это нужнее всего.

После этого случая я продуктивно работал с Сэмом еще год. Мы не всегда соглашались друг с другом, но он всегда уважал меня и больше никогда выразительно не смотрел на часы — даже когда я приехал в офис в 10:15.

Упражнения:

- 1.** Запишите имя человека, с которым нужно наладить отношения. Если вы сами — генеральный директор, это может быть ваш партнер, инвестор или даже клиент.
- 2.** Составьте список пяти вещей, которые важнее всего для этого человека (если не знаете, расспросите коллег).
- 3.** В повседневной работе будьте сфокусированы на действиях, которые важнее всего для вашего начальника. С особым вниманием заботьтесь, чтобы и он, и коллеги видели, что вы выполняете их хорошо.
- 4.** Затем обратитесь к начальнику и попросите о чем-то одном — будь то повышение зарплаты, новая должность или разрешение приходить чуть позже, — словом, просите, чего больше всего хотите.

Глава 29

Будьте выше ложной скромности

«Я так счастлив!!! Мы выиграли премию WOMMIE за достижения в сарафанном маркетинге второй год подряд!»

За этим моим постом в Фейсбуке, увы, тут же последовал комментарий с текстом: «Да хватит уже, Дейв! Я знаю, что ты выиграл пару премий, знаю, что ты в бешеном восторге. Но хватит совать нам в лицо всю эту саморекламу!»

Это сообщение осенью 2009 года от шапочного знакомого меня задело — наверное, потому что в нем была доля истины. Наша компания только что второй раз подряд получила премию за кампанию, которой я по-настоящему гордился. И поэтому гордо и щедро делился этой новостью в Фейсбуке, Твиттере и *LinkedIn*. Полагаю, этот человек был подписан на меня во всех трех соцсетях, прочел эту новость как минимум трижды, и ему надоело слышать от меня об этой премии.

И все же ситуация расстроила и смутила меня. С одной стороны, я искренне гордился нашей работой и хотел делиться хорошими новостями. К тому же я всегда верил в искусство саморекламы, и соцсети казались отличным способом рас-

пространять добрые вести и привлекать внимание. С другой стороны, я определенно не хотел прослыть самовлюбленным хвастуном.

Я принял этот отзыв близко к сердцу и впредь попытался писать посты более сдержанно. Иными словами, когда у меня были хорошие новости, я все равно выкладывал их, но старался быть скромным и не слишком рекламировать себя в соцсетях. Например, когда мы в третий раз подряд завоевали ту же премию, мой пост в соцсетях выглядел так:

«Большая честь и ответственность — получить премию WOMMIE третий год подряд! Спасибо всей команде @Likeable Media!»

На первый взгляд это выглядело намного лучше, чем более традиционное позерство. Я был горд, но сдержан. Однако проблема с выкладыванием достижений (оно же хвастовство) в соцсети в том, что не передать тон и настроение. Это значит, что людям очень легко упустить контекст и понять твоё намерение неверно. В результате почти невозможно что-то написать и не вызвать неприязнь некоторых людей, когда сообщаем приятные для себя новости. Особенно если сообщаем информацию, которая в отсутствие контекста может быть трактована как хвастовство.

Поэтому я был не слишком удивлен, когда всего через три минуты после выкладки поста получил сообщение от другого знакомого по Фейсбуку: «Чувак, да что ты строишь из себя *хвастуна-скромнягу*? Просто ликуй, приятель, нечего притворно скромничать, когда завоевываешь награду раз за разом!» Оказалось, тем временем в словарь *Urban Dictionary* было добавлено слово «хвастун-скромняга». Я никогда не слышал его, но оно точно описывало то, чем я начал заниматься.

Казалось, что ни делай, кого-то своей радостью все равно оскорбишь. Означает ли это, что больше не следует делиться

Будьте щедры в перепостах. Рекламируйте людей направо. Тогда у вас появится очередь из людей, с радостью готовых про-рекламировать вас.

достижениями? Для некоторых ответ на этот вопрос может быть положительным. Для меня он был отрицательным, но с двумя главными «намотками на ус»:

1. Бесстрашно, но как можно более искренне (без притворства) рассказывать о своих достижениях в соцсетях.
2. Как можно более искренне хвалить в соцсетях других людей.

С первым пунктом все ясно. Люди будут судить о вас в любом случае, так что просто будьте настоящим и поддерживайте эту неподдельность, что бы кто ни говорил.

Второй пункт тоже важен: не забывайте хвалить других в соцсетях (и при личной встрече). Непритворные комплименты поднимают людям настроение, помогают быть открытыми и, самое главное, показывают, что вы не самолюбленны и так же способны оценивать результаты других, как и свои.

Искусство саморекламы всегда было важным и трудным. Соцсети усилили и то, и другое его качества. Больше восьми десяти лет назад Дейл Карнеги писал: «Секрет успеха в том, чтобы не говорить плохо ни о ком и говорить все хорошее, что я знаю, о каждом». И эти слова сегодня верны как никогда. В конце концов, в любой день откройте Фейсбук, Твиттер или *LinkedIn* — и увидите в них одну хвастливую новость за другой. Ибо маркетологи и саморекламщики доминируют в новостных лентах. Бывает трудно даже просто пробиться сквозь всю эту болтовню, не то что сделать это так, чтобы твой голос звучал не чересчур хвастливо или эгоистично. Но это можно сделать, следуя вышеприведенным двум правилам.

Следовательно, ваша задача — просматривать новостные ленты в соцсетях, не забывая похвалить, поздравить и прорекламировать других: друзей, коллег и подписчиков. Будьте щедры в перепостах. Рекламируйте людей напропалую.

При таком методе действий происходят две прекрасные вещи. Во-первых, когда вы будете что-то рекламировать, вас с гораздо меньшей вероятностью осудят как хвастуна — или, того хуже, как хвастуна-скромнягу. Во-вторых, у вас появится очередь из людей, с радостью готовых прорекламировать вас и вернуть любезность за те разы, когда вы поддерживали их.

Музыкант Тейлор Свифт — мой любимый пример. Она рекламирует себя и свои достижения искренне, в то же время продолжая поддерживать и рекламировать других, включая многочисленных фанатов.

Может быть, вы и не так знамениты, как Тейлор Свифт. Но вы точно можете быть таким же искренним и великодушным, как она. И, как она, можете преодолеть, что другие могут называть обычным хвастовством или «хвастовством под видом скромности», и публично делиться успехом, меняя мнение людей о вас к лучшему.

Подпишитесь на меня в Твиттере — и увидите, что я без зазрения совести рассказываю о работе или достижениях. Но вы также заметите, что я рекламирую почти каждого, кто в этом нуждается. Не верите? Просто пришлите мне твит (@DaveKerpen) со ссылкой на свой проект или достижение с хэштегом #artofpeople, и я с радостью ретвитну вас всем моим подписчикам.

Проблема с выкладыванием достижений (оно же хвастовство) в соцсети в том, что не передать тон и настроение. Это значит, что людям очень легко упустить контекст и понять твое намерение неверно.

Упражнения:

- 1.** Взгляните на последние двадцать записей в своем профиле и проведите небольшое исследование. Сколько раз вы рекламировали себя по сравнению с другими? В идеале вам нужно достичь такого баланса: не больше 30% саморекламы и как минимум 70% рекламы других.
- 2.** Составьте план по усилению вашей собственной искренней саморекламы и рекламы других людей в вашей жизни.
- 3.** Проведите анализ своих следующих двадцати постов в соцсетях и сравните их с предыдущими двадцатью. Помогли ли вы людям увидеть в вас человека, готового хвалить других и не боящегося рассказывать о собственных достижениях?

Глава 30

Сделайте время своим другом

—Мне обидно, что ты уделяешь мне так мало времени! Случалось ли вам слышать это от кого-то дома или на работе? Мне случалось — столько раз, что и не сосчитать. Время — наш самый ценный актив, и, хотя ваше внимание нужно всем, вам необходимо свирепо защищать его, чтобы добиться успеха. Как правило, люди хотят больше вашего времени, чем у вас есть.

Как предприниматель в соцсетях и писатель, я каждую неделю получаю запросы от десятков людей, которые хотят моей помощи или работы со мной. Отчасти так и задумано: я выставляю себя напоказ. И поскольку отзывчивость чрезвычайно важна для завоевания друзей и влияния на людей в соцсетях, — а также это одна из моих основных ценностей, — я отвечаю всем и каждому, кто просит меня о помощи. До того, как я стал таким безумно занятым, я встречался с каждым человеком, который обращался ко мне.

Это имеет отношение не только к соцсетям. Если вы руководитель, вероятно, вас осаждают агенты по продажам, просит о помощи то один, то другой коллега, и ежедневно заваливают множеством просьб (или требований) занять ваше время. Если вы хоть чуточку похожи на меня, то ста-

раетесь быть вежливым — или полезным — и отвечаете на каждый звонок и электронное письмо или даже соглашаетесь на каждую встречу.

Года полтора назад у меня случилось серьезное событие, которое все изменило. Я был на конференции по стратегическому планированию Верна Харниша, основателя Организации предпринимателей. Верн — блестящий наставник и мой хороший друг. И то, что он сказал в тот день, запало мне в душу: «Вы можете понять свою профессиональную страте-

гию, бросив быстрый взгляд на собственное еженедельное расписание».

С тех пор, как я занялся своим расписанием, люди перестали говорить: «Мне обидно, что вы уделяете мне так мало времени». Вместо этого я теперь слышу: «Спасибо, что уделили мне время».

Естественно, я тут же посмотрел в свой ежедневник, занесенный в телефон. И я увидел, что он заполнен встречами и телефонными разговорами с незнакомыми людьми, которые, вероятно, не оказали бы никакого влияния ни на мой бизнес, ни на мою жизнь. Возможно, я смог бы им помочь, но мой первый приоритет — моя семья. А второй — мои

служащие, инвесторы и клиенты. Почему я жертвую временем, которое мог бы проводить с ними, соглашаясь на разговоры с незнакомцами? Эти встречи и звонки лишали меня сосредоточенности и отбирали время, которое можно было потратить на важные для меня вещи. Даже одни мысли о них постоянно отвлекали меня.

После этого я решил выделить приемное время. Теперь каждую неделю два часа по четвергам я встречаюсь с людьми, которые обратились ко мне за помощью. С каждым провожу по 15 минут.

В их число входят студенты, мои бывшие служащие, подающие надежды предприниматели и агенты по продажам. Среди них бывают даже читатели (вы можете записаться по адресу <http://ScheduleDave.com>). Я по-прежнему отвечаю каждому, попадающемуся на моем пути, и стараюсь помочь всем. Но

когда время для приема занято, то людям приходится записываться на следующую неделю или через неделю, и т. д.

Теперь мне намного легче отвечать отказом на просьбы о встречах или, по крайней мере, говорить: «Увидимся в ближайшие свободные приемные часы — через три месяца, считая от этого дня». Оказывается, этот метод не только помогает мне защитить мое время, но и работает как потрясающий фильтр. Люди, которым действительно нужна помощь, встречаются со мной, когда позволяет мое расписание. А остальные обычно просто отсеиваются.

Разумеется, вы не обязаны выделять приемные часы и встречаться с каждым, кто этого просит. Но вам все равно нужно найти способ тщательно приоритизировать свое время, самый ценный из имеющихся у вас ресурсов. Будете вы говорить «нет» наименее важным для вас людям или выделять им определенное количество минут — реальность такова, что вы можете создать только ограниченное число отношений в жизни. Полностью ли вы довольны тем, как распределяете время сегодня?

При моей системе приемных часов некоторым, вероятно, приходится долго ждать возможности поболтать со мной. Но если они готовы на это, то в конце концов у нас состоит-

ся разговор — в эти два часа в неделю. Важнее, что теперь мой ежедневник лучше отражает мои приоритеты, поскольку 95% рабочей недели тратится на то, что важно для меня, моих служащих, инвесторов и клиентов.

А самое главное, я построил расписание так, что у меня теперь есть время для жены, детей и друзей. У меня даже отведено немного часов, чтобы писать и отдыхать.

С тех пор, как я занялся своим расписанием, люди перестали говорить: «Мне обидно, что вы уделяете мне так мало времени». Вместо этого я теперь слышу: «Спасибо, что уделили мне время».

И то, что он сказал в тот день, запало мне в душу: «Вы можете понять свою профессиональную стратегию, бросив быстрый взгляд на собственное еженедельное расписание».

Упражнения:

- 1.** Просмотрите свое расписание за последние три недели. Проанализируйте время, которое провели с каждым человеком и занимаясь каждым видом деятельности. Довольны ли вы таким распределением?
- 2.** Разработайте метод (можете смело заимствовать мою систему приемных часов или создать собственную), чтобы ограничить или сократить время для наименее важных вещей и разговоров и увеличить время для наиболее важных. Свяжитесь с людьми, которых хотите видеть чаще, и расскажите им, что пытаетесь сделать.
- 3.** Через месяц, считая от сегодняшнего дня, проверьте, как работает ваша новая система. Свяжитесь с людьми, с которыми хотели проводить больше времени, и спросите их мнение. Перепроверьте расписание и отметьте любые различия в том, как вы теперь распределяете время, которое проводите с людьми.

7

**Как учить
людей**

Глава 31

Будьте примером

— **В**ы все поняли, мистер Керпен, — сказала мне миссис Мэри Энн Уилсон, мой наставник. Это было прямо перед тем, как я начал свой первый в жизни урок математики как учитель-практикант с ее первоклассниками. — Покажите пример, затем покажите еще раз, а потом позвольте детям самим попробовать.

— Ах да, еще одно, мистер Керпен, — спохватилась она. — Мне тут нужно выполнить пару дел. Не волнуйтесь — я все равно буду здесь же, в здании. Вернусь минут через двадцать. Ни пуха ни пера!

С этими словами она вышла из класса, оставив меня с двадцатью двумя шестилетними ребятами, у которых я должен был провести свой первый урок. Я был застигнут врасплох и, ясное дело, перепуган, но полон решимости делать все, как отработывали мы с миссис Уилсон.

Я собрал детей у доски и начал мини-урок по вычитанию. Я показал понятный для них пример (взять десять штук печенья, а потом съесть две) и подробно объяснил, как его решать. Затем взялся за еще одну задачку (съесть четыре

Главное — терпение. Лучшие учителя часто бывают и самыми терпеливыми. Просто представьте, что ваш ученик — первоклассник.

пластинки печенья из десяти), а потом еще за одну (десять минус семь).

— Ничего себе, сколько надо съесть в один присест! — восхитилась девочка, но она и все остальные дети уловили суть, и это привело меня в восторг. Я завершил объяснение, велел детям рассестся по местам с десятью коржиками «Орео» на каждый стол. Они должны были решить пару задачек на вычитание, а потом съесть печенье. Когда как миссис Уилсон вернулась в класс, почти все ученики уме-

Покажите пример, затем покажите еще раз, а потом позвольте ученикам самим попробовать.

ли решать простейшие задачки на вычитание с однозначными числами — при условии, что в руках у них было «Орео».

— Похоже, вы хорошо поработали, мистер Керпен, — сказала

она. — А теперь завершите урок, показав пример решения еще одной задачи.

Хотя большинство из нас не работают в школе, всем приходится каждый день тем или иным образом играть роль учителя. Не имеет значения, кто ваши ученики. Есть огромная разница между тем, чтобы *рассказать* им, как что-то сделать, и *показать*, как это делается. Поэтому, когда приходится чему-то учить, будь то вычитания у шестилеток или помощь коллеге, наилучший возможный способ — показать каждый этап процесса.

Важно также помнить, что вы знаете, как это делается, а другой человек — нет. Это кажется очевидным, но многие пытаются научить других чему-то и быстро разочаровываются, когда у учеников не все получается. Лучший способ действий — поставить себя на место ученика. Ели бы у *вас* поначалу что-то не получалось, разве вы не хотели бы, чтобы вам показали еще раз (и еще, и еще) без осуждения?

Главное здесь — терпение. Лучшие учителя часто бывают и самыми терпеливыми. Показывая пример на каждом этапе пути и упрощая каждую часть задачи, можно научить

практически всему практически кого угодно. Просто представьте, что ваш ученик — первоклассник.

Я никогда больше не учил первоклашек, зато почти десятилетие спустя на протяжении трех лет преподавал математику в средних классах. А еще мне повезло учить многих людей многим вещам за время моей карьеры, какой бы работой я ни занимался. И каждый раз я вспоминал о важности личного примера, секрет которого раскрыла мне миссис Уилсон, мой учитель-наставник.

Упражнения:

- 1.** Составьте список из нескольких вещей, которым вы хотели бы научить людей в своей жизни, чтобы хотя бы один пункт касался работы и хотя бы один — домашних дел.
- 2.** Выберите из списка что-то одно и распишите этапы этого действия. Старайтесь сделать их как можно проще, четче и короче. Считайте это составлением плана урока.
- 3.** Приведите план урока в исполнение и преподайте задачу другому человеку. Наглядно демонстрируйте каждый ее этап. Не забывайте быть терпеливым.

Глава 32

Используйте свои сильные стороны

— **Д** а что с ним не так? И что не так со мной? — риторически спросил я, обращаясь к жене. Я был донельзя разгневан сложившейся ситуацией. Один из самых старых служащих нашей первой компании, Крис, что называется, «не тянул». Он был милейшим человеком: умным, решительным и преданным. Он прекрасно понимал людей и обладал сильной, хоть и не бросающейся в глаза личностью.

Но в качестве сотрудника маленькой, быстро растущей компании Крис работал на разных должностях. Его последняя должность была офис-менеджер, а Крис никак не мог овладеть необходимыми навыками.

Однако, рассудил я, в этом никак не мог быть виноват он сам, поскольку Крис был для этого слишком талантливым и увлеченным. Должно быть, это моя вина. Я просто недостаточно хорошо учил его.

Я обратился за помощью к своей жене и деловому партнеру, Кэрри, которая тогда работала главным менеджером по управлению персоналом. Для меня это была первая в жизни проблема с обязанностями сотрудников, а Кэрри

прежде успешно управляла отделом продаж на радио, так что могла помочь.

— Хм-м, — протянула Кэрри. — Я дам тебе кое-что почитать.

Она ушла в свой кабинет и принесла книгу «Взлетайте ввысь на своих сильных сторонах» (Donald O. Clifton, *Soar with your strengths*). Главная идея этого произведения, сказала она мне, в том, что надо понять свои сильные стороны, а потом с их помощью учить других. Мало того, надо еще и помогать другим выявить их сильные стороны и учить пользоваться и управлять и ими тоже. Вместо того, чтобы сосредоточиваться на слабостях Криса, игнорировать их или пытаться исправлять, я мог бы понять его лучшие качества и учить его их реализовать.

Эти концепции очень понравились мне. Я прочел книгу, а потом начал применять ее принципы в работе. Для начала я быстро понял, что управление офисом и оперативная

Куб в круглую лунку не воткнешь. Все люди способны учиться и быть успешными, если развивают свои сильные стороны.

работа не были моей сильной стороной. Если мы хотели, чтобы Крис стал хорошим офис-менеджером, то я был не лучшим кандидатом в его учителя. Ничего страшного — буду взлетать на своих сильных сторонах.

Затем мы поняли, что, делая из Криса офис-менеджера, мы не развиваем его сильные стороны. Крис попросту не был рожден для бумажной работы. Он любил общаться и быть среди людей. Он всегда прекрасно читал людей и точно определял их характеры. Мы не хотели, чтобы эти его навыки пропадали напрасно, поэтому я учил его делать то, что их задействовало — подбирать персонал. Вскоре он стал нашим первым менеджером отдела кадров, ездил на университетские ярмарки и ярмарки вакансий и помогал привлечь лучшие таланты, какие удавалось найти.

А как же работа офис-менеджера? Мы нашли на нее другого человека — скрупулезного и дотошного, подходившего

для этой должности не в пример лучше. Самое главное, его я не обучал. Это делала Кэрри, которая гораздо лучше подходила для этой работы.

Все изменилось, когда мы изменили точку зрения на вопрос «чему учить и кто должен быть учителем». В этом и состоит взлет на сильных сторонах.

Часто ли вам приходится учить чему-то человека, который не только-то хочет учиться? Часто ли вы неохотно учите других, потому что не чувствуете себя достаточно уверенным и компетентным в том, что преподаете? Если вы — неподходящий учитель, или если у вашего ученика нет нужных навыков, пользы от этого не будет. Конечно, иногда всем приходится учиться чему-то, что не вызывает восторга. Но есть и случаи, когда можно найти человека, лучше подходящего для роли учителя или ученика, и позволить своему изначальному ученику и самому себе взлетать на *ваших* сильных сторонах.

Помните: куб в круглую лунку не воткнешь. Все люди способны учиться и быть успешными в чем-то — если развивают свои сильные стороны.

Кстати, после двух лет работы рекрутером Крис понял, что его страсть и склонность общаться с людьми и наблюдать за ними, равно как и его желание быть подальше от офисной работы, действительно очень сильны. И в итоге он ушел из нашей компании в совершенно иную сферу деятельности. И с тех пор успешно и с удовольствием трудится офицером полиции.

Вместо того, чтобы сосредоточиваться на слабостях человека, игнорировать их или пытаться исправлять, поймите его лучшие качества и учите его их реализовать.

Упражнения:

- 1.** Составьте список нескольких вещей, которым вы пытались научить других, но в которых вы не очень сильны. Выясните, мог ли кто-нибудь другой на работе или дома взять на себя преподавание этих навыков.
- 2.** Изучите коллегу или друга и подумайте о вещи, которой вы хотели бы научить его. Составьте список его сильных сторон и подумайте, как, исходя из них, вы будете его обучать.
- 3.** Приведите план в исполнение и обучите этого человека, развивая его сильные стороны. Какую можно взять область, в которой ваш коллега или друг уже хорош, и сделать его еще лучше?

Глава 33

Не будьте учителем — будьте тренером

—Она не учитель — она чудовище!
Вот что я сказал приятелю Кевину о нашем преподавателе обществоведения в восьмом классе мисс Макьюсор. Она только что выгнала меня из класса за «болтовню», а ведь я только на три минуты опоздал и спрашивал у Кевина, что пропустил. В итоге мне пришлось идти в кабинет директора, хоть я и не был ни в чем виноват.

Это был лишь один день из многих трудных случаев общения с мисс Макьюсор. И ведь не то чтобы я плохо учился — я получал хорошие оценки по всем остальным предметам. Но она была, скажем так, последовательно злобной мегерой по отношению ко всем. То и дело орала на наш класс. Часто не пускала учеников на занятия, если они опоздали хотя бы на полминуты. Вместо того, чтобы помогать ребятам, которым было трудно, она критично отзывалась о тех, кто «неправильно выполнил работу». Нам казалось, что она вечно старается нас «достать». Уверен, у нее была причина для такого поведения, но сути это не меняло.

У каждого есть по крайней мере один опыт встречи с таким учителем, как мисс Макьюсор. Если у вас такого не

было, возможно, вы встречали менеджера или руководителя, похожего на нее. Это человек, который кажется вечно раздраженным или расстроенным, диктует указания, но не предлагает никакой помощи или поддержки. В общем, негативная личность.

Мисс Макьюсор не вдохновляла, не руководила, да и толком не учила. Единственное чувство, которое она вызывала, — это страх. Она, разумеется, пример экстремальный. Но у слишком многих учителей и менеджеров в личности, подходе и поведении есть некоторые черты собирательной «мисс Макьюсор».

В отличие от Дока Рубенштейна, учителя химии в десятом классе. Он преподавал мне один из самых важных уроков о руководстве, какие я получал за всю жизнь.

— Это не моя работа — учить вас. Это ваша работа — учиться. Я здесь, чтобы тренировать вас, — сказал нам Док в самый обычный день. Он был на одну часть учитель, на другую — тренер, а на третью — капитан команды болельщиков: всегда позитивный, готовый помочь и подбодрить.

Каждый день Док встречал нас с улыбкой и предлагал начать урок химии или эксперимент. Бóльшую часть материала мы изучали самостоятельно или в маленьких группах, а он ходил по классу, проверяя, как у каждого дела. Он делился шутками, много разговаривал с учениками один на один и вообще всячески веселился с нами. Наверное, его стиль обучения был самым неформальным из всех, с какими я сталкивался, но одним из лучших.

Однако почти столь же хорош, пожалуй, был мистер Бойл, учитель психологии в двенадцатом классе¹. Мистер Бойл всегда говорил нам:

— Я ученик, такой же, как и вы. Просто я учусь немного дольше вас.

¹ В США школьники заканчивают 12 классов. Старшая школа — 9—12 классы (прим. ред.).

Это замечание казалось мне весьма глубоким, и я его запомнил. Мистер Бойл не считал себя лучше нас. Он не кичился перед нами своим положением, не указывал, что делать. Он считал себя одним из нас — учеником на пути к знаниям и совершенствованию. И его поступки соответствовали этому подходу. Мистер Бойл тоже был одним из моих любимых учителей, пусть даже сам предпочитал звание ученика.

Начав работать, многие из нас оказываются в роли менеджера или учителя, не получив сколько-нибудь существенной подготовки. Однако без нее легко стать как мисс Макьюсор: пытаться контролировать

все и всех и быть излишне критичным. Разумеется, мы не только ненавидели мисс Макьюсор — мы еще и *не учились* у нее. Важно избегать управленческого стиля, как у нее, — не только потому что вам не нужна ненависть сотрудников, но и потому что он не работает!

Вместо того, чтобы брать на себя роль менеджера или учителя, будьте тренером. Хорошие тренеры выступают как болельщики, одновременно обучая подопечных. Они стараются помочь выиграть, преуспеть, поддерживают. Это черты, которые не только сделают счастливее все заинтересованные стороны, но и помогут вам преподавать и управлять лучше.

Плохие тренеры, кстати говоря, действительно руководят при помощи страха. Есть спортивные тренеры, которые орут на игроков так же устрашающе, как и мисс Макьюсор. Но хорошие управленцы этого не делают. Они скорее похожи на Дока: поддерживают, но объясняют ответственность. Они принимают роль учителя, когда это необходимо, но также, когда необходимо, поддерживают и одобряют учеников. Хорошие тренеры заботятся об игроках от старта до финиша. И в результате их подопечные добиваются успеха.

Вместо того, чтобы брать на себя роль менеджера или учителя, будьте тренером. Хорошие тренеры выступают как болельщики, одновременно обучая подопечных.

Если вы сможете взять что-то от стиля мистера Бойла к собственному и быть отчасти учеником, то это еще лучше. Истина в том (и лучшие тренеры и менеджеры это понимают), что, каким бы большим ни был объем ваших знаний, каким бы огромным ни был ваш опыт, какую бы высокую и авторитетную позицию вы ни занимали, — вам тоже еще

Если вы не вдохновляете, не руководите и толком не учите, то единственное чувство, которое вызовете, — это страх.

многому предстоит учиться. Если вы примете эту идею, ваша скромность воссияет, и ваши ученики (или подчиненные) на это отреагируют.

Основанные на страхе методы управления и преподавания могут работать, но недолго. Люди могут бояться последствий того, что они

вас не слушали, и поэтому будут внимательно слушать вас и даже стараться работать. Но одно исследование за другим показывает, что это — эффект временный. Если руководишь с помощью страха и тотального контроля, делаешь центром внимания себя как учителя, а не своих учеников, положительные результаты сходят на нет. К тому же от этого намного меньше удовольствия!

Согласитесь на это приключение — учиться вместе с учениками или подчиненными и попутно тренировать их всю дорогу к вашему совместному успеху. Тогда выиграет каждый. И никому не нужно будет идти к директору.

Кстати, насколько я знаю, мисс Макьюсор оставила преподавание и стала кассиром в нью-йоркском супермаркете. Надеюсь, она не грубит покупателям.

Упражнения:

- 1.** Если вы — менеджер, составьте список подчиненных. Если нет, подумайте, на кого вы оказываете влияние как учитель (на детей, друзей, коллег), и впишите в него минимум три имени.
- 2.** Запишите имена трех самых любимых и лучших учителей времен вашего детства и юности. Как их способность обучать вас и/или ваша готовность учиться у них влияли на ваши результаты и решение прислушиваться к ним?
- 3.** Поразмыслите и напишите, как вы можете стать лучшим менеджером и/или учителем на работе или дома, в большей степени приняв роль тренера или ученика, как это делали ваши любимые учителя.

Глава 34

Отчитывайтесь перед партнером

— Почему мы никак не достигаем целей? — спросил Бен нашу группу предпринимателей из восьми человек. — Потому что упускаем ключевую составляющую. И прямо сейчас мы это исправим.

В предыдущий год наша группа, которая встречается ежемесячно, работала над достижением целей. Восемь энергичных, успешных предпринимателей были полны решимости развиваться как личности. И работа над целями была обаяна нам в этом помочь. В начале года каждый из нас поставил перед собой измеримые личные и профессиональные цели, об успехах в достижении которых мы должны были докладывать группе. На каждой из ежемесячных встреч мы, помимо прочего, оценивали прогресс в продвижении к этим целям.

Оставалась только одна проблема: никакого прогресса не было. Каждый месяц мы честно сообщали, что сделали за этот период, и каждый месяц обнаруживалось, что дела-то неважно.

Я даже засомневался: может быть, мы ставили перед собой цели, которых слишком трудно достичь? Я, к примеру,

должен был заниматься физическими упражнениями минимум полчаса в день четырежды в неделю, и мне просто не удавалось последовательно это делать. Я пытался сбросить вес и знал, что регулярные физические нагрузки — важная часть этой задачи.

— Черт возьми! — продолжал Бен. — Мы не достигаем целей потому, что с нас мало спроса. Начиная с сегодняшнего дня у каждого из нас будет хороший партнер по отчетности. Вы должны связываться с ним хотя бы раз в неделю. Прежде всего заново оцените все ваши цели вместе и позаботьтесь, чтобы они были разумными (простыми, измеримыми, достижимыми, реалистичными и ограниченными во времени). Далее, вместо ваших ежемесячных докладов, группе о вашем прогрессе будет сообщать ваш партнер. А вы будете сообщать группе, как дела у него.

Бен был убедителен, и, хотя среди моих коллег наблюдались определенные сомнения и замешательство, мы коллективно решили принять этот план. Моим партнером по отчетности стал Энди, а его партнером — я. Встреча завершилась, и начался новый этап работы над целями.

И в следующие несколько месяцев происходили странные события. Все мы перешли от стенаний из-за промахов к решению поставленных задач! Воодушевленный успехом, я проникся состязательным духом, причем не только за себя, но и за своего партнера. Я хотел, чтобы Энди мог каждый месяц отчитываться, что я достиг целей, и поэтому трудился усерднее. В то же время я с радостью сообщал, что Энди исполнил намеченное — совершал добрые поступки и вел им учет. Остальные члены группы тоже справлялись.

Когда отчитываешься перед большим количеством людей, это все равно что не отчитываешься ни перед кем. Лучший сценарий — найти одного партнера по отчетности, который может помочь тебе и которому можешь помочь ты.

Единственное, что изменилось по сравнению с прошлым годом, — все мы стали партнерами по отчетности друг для друга. И перешли от жалких неудач к достижению успеха!

Миллион книг по бизнесу утверждают, что всем следует отчитываться перед собой за поступки и результативность на работе и вне ее. Но в действительности нам следует позволить другим призывать нас к ответу за наши успехи и неудачи. Почему? Когда отчитываешься перед тем, к которому относишься с доверием и уважением, это заставляет тебя *хотеть* трудиться усерднее, чтобы достичь задуманного. К тому же это помогает перестать искать отговорки и оправдания, не выдерживающие критики. Например, если слова

Миллион книг по бизнесу утверждают, что всем следует отчитываться перед собой. Но в действительности нам следует позволить другим призывать нас к ответу за наши успехи и неудачи.

«Я не могу сегодня идти в спортзал, потому что на улице дождь» звучат в вашей голове совершенно разумно, простое высказывание их вслух кому-либо помогает понять, насколько это на самом деле слабая отмазка.

Однако, когда отчитываешься перед слишком большим количеством людей, это все равно что не отчитываешься ни перед кем. Таким образом, наилучший сценарий — найти одного партнера по отчетности, который может помочь тебе и которому можешь помочь ты.

Не важно, менеджер вы или нет. Рассказывать людям о силе постановки целей и партнерства по отчетности, находить для них этих партнеров и помогать им в обучении — значит приводить в действие огромный двойной эффект. Во-первых, вы обнаружите, что ваши подопечные стали более состоявшимися и уверенными. Во-вторых, и это самое главное, вы тоже станете более состоявшимися и уверенным.

Три главных шага, которые заставят эту систему работать:

1. Найти партнера по отчетности, с которым вы относитесь друг к другу с доверием и уважением.
2. Вместе установить *разумные* цели.
3. Отчитываться друг перед другом еженедельно, а в идеале дважды в неделю.

Если сумеете обучить этому процессу себя и других, то обнаружите, что ваша работа и работа коллег стала результативнее.

В итоге после недель партнерства с Энди физические упражнения вошли у меня в привычку. Благодаря им и правильному питанию я сбросил почти двадцать пять килограммов. Я считаю, что обязан этим своему партнеру и нашему процессу взаимной отчетности. С тех пор я внедрил эту систему в коллективе с почти сотней человек. Конечно, не у всех получается все как нужно. Но мои сотрудники сообщают о гораздо больших успехах в достижении целей, когда партнер по отчетности гордо стоит рядом с ними, плечом к плечу.

Упражнения:

- 1.** Если вы — менеджер, распределите своих подчиненных по парам для партнерства по отчетности. Включите в него и себя. Если вы не менеджер, подумайте, кого вы хотели бы видеть таким партнером, и обратитесь к этому человеку с предложением.
- 2.** Попросите каждого из партнеров вместе установить одну разумную цель (и со своим партнером проделайте то же самое). Всегда лучше начинать с одной цели. Решите, как часто вы будете отчитываться друг перед другом и сообщать о прогрессе.
- 3.** Выполняйте этот процесс как минимум три месяца и сравните степень успеха, которого достигли ваши сотрудники и вы с партнером по сравнению с прошлыми показателями. Гарантирую, вы больше никогда не вернетесь к практике отчетности только перед собой!

8

**Как руководить
людьми**

Глава 35

Нет никакого «я» в команде

Ты смеешься надо мной, Дейв? Может быть, никакого «я» в команде и нет, но, черт возьми, совершенно точно есть «я» в лидерстве. А теперь прекрати валять дурака, встань и будь руководителем!

Мне только что устроил выволочку наставник, и это было обидно. Консультант Робб Хай творил чудеса для тысяч агентств и брендов с тех пор, как много лет назад возглавил и привел к грандиозному успеху собственную компанию. Этот разговор произошел почти в самом начале пути моего бизнеса, который как раз и представлял собой агентство. Я рассказывал Роббу, что верю в равноправие сотрудников, что все должны работать вместе как команда и поддерживать друг друга.

— Все это прекрасно, Дейв, — отвечал он. — Я всей душой за командную работу. Но каждой команде нужен руководитель.

Он был прав. Стараясь дать каждому почувствовать, что его голос услышан, я не сумел стать эффективным руководителем. Робб говорил о таких вещах грубо, но честно и мощно, и я сразу понял, что он имеет в виду. Но проблема была в том, что я не имел никакого конкретного представления, как стать руководителем.

Только очень немногие люди рождены с задатками менеджеров, однако многим приходится ими становиться. Но что такое руководство? Означает ли это подавать личный пример? Да. Вдохновлять других? Безусловно. Поступать правильно? Конечно — как только разберешься, что правильно. Руководство включает все это. Больше того, оно может означать много разных вещей для разных людей, и это одновременно и хорошо, и плохо.

У меня не было точного определения руководства, пока я не познакомился с Верном Харнишем, который со временем стал для меня прекрасным наставником, другом и инвестором. Верн основал *Entrepreneurs' Organization (EO)* — гло-

Может быть, никакого «я» в команде и нет, но, черт возьми, совершенно точно есть «я» в лидерстве. А теперь прекрати валять дурака, встань и будь руководителем!

бальную сеть, в которую входят десять тысяч генеральных директоров и собственников предприятий. А еще он генеральный директор и писатель с большим стажем. Я вступил в EO вскоре после того, как Робб рекомендовал мне стать сильным руководителем. Тогда я прочел его превосходную книгу «Правила прибыльных стартапов», а чуть позже познакомился с ним самим.

Он сказал мне, что есть три — и только три — пункта, на которых должен фокусироваться отличный руководитель:

1. Определить и донести до команды общее видение (представление).
2. Следить, чтобы в команде были подходящие люди на подходящих местах.
3. Иметь достаточно ресурсов, чтобы помочь команде преуспеть.

— Если выполнишь эти три пункта хорошо, то все остальное приложится, — говорил мне Верн.

Интересно, что эта схема работает вне зависимости от

количества человек, которыми вы руководите, — одним, десятком, сотней или тысячей. Не важны размер, масштаб или задача вашей команды. Не имеет значения, вы менеджер небольшого бизнеса или генеральный директор компании, входящей в список Forbes. Если вы способны выполнить все из списка выше, значит, будете превосходным руководителем. Мы с женой даже применили этот метод в руководстве собственной семьей из пяти человек.

Вот как вы можете применить эту простую схему в собственной организации. Во-первых, определите и донесите до остальных общее видение для коллектива. Это задача очень важная, но ее часто упускают из виду. В чем ваша великая миссия? Ваша цель? Ваше общее представление, как все должно быть? Важно развить эту идею, потому что остальное может само встать на место, как только она у вас будет. Если у вас нет четкой концепции для команды или проекта, стоит потратить время на его создание сейчас. Никогда не бывает слишком поздно, чтобы вернуть поезд на рельсы! Как только видение и миссия определены, важно доступно донести их до команды — можно даже переборщить в этом! Говорите о них, рассылайте их по почте, повторяйте чаще и распространяйте как можно шире. Некоторые компании даже вывешивают позиционирование и миссию на стены своих офисов.

Следующая задача отличного руководителя — посадить подходящих людей на подходящие места. Подходящий ли вы человек, чтобы решить эту задачу с учетом нынешнего размера и масштаба вашей команды? В идеале так и должно быть, но если нет, то действительно отличный руководитель признает это и найдет для руководящей роли кого-то более подходящего. Например, часто бывает, что прекрас-

Это ваша работа — предоставить команде все, что ей нужно для успеха. Иными словами, вы беспокоитесь об обеспечении их всеми ресурсами, чтобы они могли сосредоточиться на выполнении работы и сотворении чудес.

ный предприниматель/основатель бизнеса перестает быть лучшим человеком для управления собственной компанией, когда она достигла определенного масштаба. И в итоге уступает место более матерому специалисту.

Помимо этого важно, чтобы в коллегам и наставниках у вас были самые талантливые, самые подходящие люди и чтобы они тоже находились на подходящих должностях. На самом деле, принимая решения насчет этих людей, следует учитывать только два вопроса: *«Насколько они способны выполнять свою работу?»* и *«Насколько они гармонируют с нашим видением и ценностями?»*.

Только очень немногие люди рождены с задатками менеджеров, однако многим приходится ими становиться.

Эти вопросы критически важны в поиске лучшего человека на любую важную должность, хоть на работе, хоть в вашей личной жизни.

Когда мы недавно искали няню и домработницу, мы побеседовали больше чем с двадцатью кандидатками. Некоторые обладали прекрасными квалификациями для этой работы, но мы не были убеждены в гармонии их ценностей с нашими. Другие разделяли наше видение и ценности, но мы не были уверены в их способностях. В итоге мы выбрали Джойс и пригласили ее присоединиться к нашей семье. У Джойс прекрасный подход к малышам, отличные навыки обращения, потрясающее резюме и безупречные рекомендации. Я считаю решение выбрать ее для работы с тремя нашими детьми в нашем доме одним из самых важных руководящих решений, которые я когда-либо принимал в жизни, — и точка!

Последнее, что обязан сделать руководитель, — позаботиться о достаточном количестве ресурсов, чтобы помочь команде преуспеть. Это может быть подача заявки на дополнительное финансирование, креативный подход или какое-то решение в стиле секретного агента Бонда. Это ваша работа — предоставить команде все, что ей нужно для успеха. Иными словами, вы беспокоитесь об обеспечении

их всеми ресурсами, чтобы они могли сосредоточиться на выполнении работы и сотворении чудес.

Когда-то у меня был главный управляющий *Likeable Local*, который превосходно справлялся с работой, но вечно нервничал из-за наших финансов. Мы были начинающим стартапом, который пока не приносил прибыли, и просили деньги у инвесторов, чтобы оставаться на плаву и развиваться. Я заботился, чтобы у нас было достаточно денег в банке. Но управляющий все равно нервничал, что у нас, мол, кончаются средства, и это влияло на его работу. Не знаю, чья была вина, его или моя — возможно, обоих понемногу, — но ситуация была невыносимой, и нам пришлось расстаться. Этот опыт укрепил мою уверенность, что руководителям очень важно следить за постоянным наличием в банке достаточного количества денег. Просто жизненно необходимо позаботиться, чтобы у ваших сотрудников не было подобных поводов для беспокойства и чтобы они могли сфокусироваться на обязанностях, а не на пересчитывании грошей.

Я чрезвычайно благодарен Верну Харнишу, рассказавшему мне об этих трех положениях для руководителя, и Роббу Хаю, рассказавшему мне о «я» в управлении. Благодаря им (и многим другим людям) я смог стать лучшим руководителем.

Упражнения:

- 1.** Напишите, что делает вас руководителем. Или, иначе говоря, напишите, кто оглядывается на вас в поисках указаний и советов (помните, вне зависимости от размера и масштаба вашей организации вы можете считать себя руководителем).
- 2.** Проведите проверку, насколько хорошо вы справляетесь с определением и сообщением вашего видения членам команды. Расспросите людей из списка, который вы только что составили, знают ли они, в чем великая миссия вашей организации. Если миссии у вас нет, придумайте ее. Затем сообщите об этом видении четко и последовательно.
- 3.** Спросите себя, все ли члены группы, которой вы руководите, находятся на подходящих местах. Есть ли у вас люди, чьи таланты не используются? Есть ли кто-то, кого повышение вывело на позицию, превышающую текущий уровень его компетенции и опыта? Если найдете такие примеры, измените должностные обязанности этих людей, чтобы они лучше смогли вносить вклад в общее дело.

Глава 36

Зеркальные нейроны

В тот день я получил серьезный удар. Утром до меня дошла весть, что крупный инвестор, который собирался дать нам 500 000 долларов, пошел на попятный. Что еще хуже, мне сообщили, что мой отец, живущий в лечебнице, лишился зубов. И, наконец, я взглянул на наши продажи и увидел, что в этом месяце мы заработали намного меньше, чем планировали.

Я должен был вести еженедельное совещание, но, к счастью, перед этим у меня было интервью для нашего подкаста *Likeable*. Беседовали мы с Джоном Бейтсом, собратом-писателем, оратором и экспертом по публичным выступлениям. Он начал с вопроса, случалось ли мне когда-нибудь нарваться на плохую аудиторию. Я ответил:

— Конечно, у меня были чудовищные аудитории. Они были неотзывчивы, не смеялись над шутками, не взаимодействовали в Твиттере так, как я того хотел, и в целом были полным отстоем.

— У меня для вас плохая новость и хорошая, — объявил Джон. — Плохая новость: вероятно, полным отстоем были вы, а не они. Хорошая: сколько бы ни было у вас велико-

лепных аудиторий, — а я уверен, что они вам попадались тоже, — вероятно, они были великолепны потому, что вы в тот день тоже были великолепны.

«Ничего себе, — думал я, продолжая это интервью. — Поверить не могу! Он открытым текстом назвал меня виноватым за то, что у меня были плохие слушатели».

Джон тем временем продолжал:

— Знаете почему? Потому что это подкреплено настоящими научными данными. Видите ли, у всех нас есть зеркальные нейроны. Они как бы «отзеркаливают» эмоции человека, который к нам обращается. Они разряжаются и когда живой организм действует сам, и когда он наблюдает то же действие, выполняемое другим живым организмом. Таким образом, благодаря этим нейронам мы отзеркаливаем поступок другого человека, будто сами его совершаем. Так что, если выходите на сцену в дурном настроении, ваша аудитория, вероятно, почувствует это и станет «плохой». Если же, напротив, выступаете в отличном настроении, слушатели примут вас на ура.

— Ух ты! — отозвался я и закончил интервью. На интуитивном уровне этот довод казался мне обоснованным. Я знал, что, когда бываю в плохом настроении, люди это чувствуют — как чувствуют и мое хорошее настроение. Но я никогда прежде не слышал о таком научном факте, как зеркальные нейроны, и поэтому не осознавал, насколько мощен этот феномен. Пока Джон Бейтс объяснял способность этих нейронов воздействовать на настроение аудитории, до меня дошло, что это в равной степени применимо и к руководству.

Всякий раз, как я обращаюсь к своим сотрудникам, они слушают меня, и их зеркальные нейроны приводятся в действие. Когда у меня плохое настроение, уверен, члены коллектива способны его почувствовать и сами им заразиться. И в таком случае они никак не могут работать с результативностью, какой я от них хочу. Я понял, что даже если я подавлен, моя работа — нет, моя обязанность! — встрях-

нуться и привести себя в позитивное, вдохновляющее расположение духа, невзирая ни на что.

Конечно, часто это проще сказать, чем сделать. У всех бывают хорошие дни и плохие. Черт, да у всех бывают плохие и хорошие *моменты* в каждом дне! Но если мы хотим убеждать или вдохновлять людей, к которым обращаемся с речью, нужно оставлять все это за дверью. Будь вы публичным оратором на сцене перед тысячами бизнесменов, бизнесменом в офисе перед десятком менеджерами или менеджером в небольшой переговорной перед одним подчиненным — каждый раз у вас есть выбор. Вы можете оставаться в плохом настроении и заразить им коллег или подчиненных. А можете взять себя в руки и транслировать позитивную энергию.

Как это сделать? В главе 35 я говорил о важности определения и сообщения видения. Так вот, я полагаю, лучший способ быстро прийти в суперпозитивное настроение, разговаривая с другим человеком или целой аудиторией, — сфокусироваться на этом видении, а потом рассказать о нем. Людям нравится слышать, куда они направляются. Вопреки всему, они любят сильное, смелое решение. Конечно, для начала его надо принять, но, когда оно у вас есть, вы можете стать жизнерадостным и делиться этим видением вопреки чему угодно.

Тот день начался для меня ужасно, просто чудовищно. Но, к счастью, он принял более позитивный оборот — как раз когда это было больше всего мне нужно — после интервью с Джоном Бейтсом и его урока о зеркальных нейронах. Я был полон решимости немедленно озвучить новые знания на еженедельном совещании.

Я зашел в туалет, взгляделся в зеркало, подумал о нашей концепции и психологически подготовился к совещанию.

У меня для вас плохая новость и хорошая. Если аудитория якобы отстойная, значит, на самом деле отстой — вы. А если она кажется великолепной, значит, это вы великолепны.

Когда почувствовал себя достаточно позитивно, вышел в зал и начал речь перед сорока сотрудниками:

— Представьте нашу компанию через пять лет. Мы находимся в *Nasdaq*¹, вот-вот прозвенит колокол в честь нашего первого размещения акций. У нас сотня тысяч довольных клиентов в сфере малого бизнеса, и наш упорный труд, наконец, окупился. Вам нет необходимости это вообразать, ибо, если мы все будем упорно трудиться и фокусироваться на своей миссии, мы придем туда вместе.

Пусть вначале у меня был ужасный день, благодаря уроку Джона я завершил его (как и совещание) на позитивной ноте. Никто в нашей компании не знал, как скверно началось

мое утро, и люди выходили из зала воодушевленные, возбужденные и полные решимости.

У всех есть зеркальные нейроны. Они как бы «отзеркаливают» эмоции человека, который к нам обращается.

Поэтому мы можем заразиться от других людей хорошим или плохим настроением.

Я не говорю, что вам следует лгать, — я такой же почитатель искренности, как и любой другой человек. Но ваша задача как руководителя — добиться наибольшей отдачи от сотрудников, а иногда это означает, что вы должны убрать дурное настроение с глаз долой. Теперь, когда вы знаете о зеркальных нейронах,

вам ясно, насколько мощный фактор ваше настроение. Каждый раз, обращаясь с речью к команде, думайте, как вам сохранить суперпозитивный подход и сфокусироваться на цели.

¹ Nasdaq — одна из крупнейших американских бирж, специализируется на акциях высокотехнологичных компаний (прим. ред.).

Упражнения:

- 1.** Напишите о случае, когда вы были в плохом настроении и обращались к команде. Как это было? А теперь вспомните, когда вы были на подъеме и общались с коллективом. Как это было?
- 2.** Составьте план для следующего раза, когда у вас выдастся плохой день, а вам нужно будет разговаривать с подчиненными (или с кем угодно, если уж на то пошло). Как вам быстро вынырнуть из негатива и сфокусироваться на видении общей миссии?
- 3.** Когда в следующий раз окажется, что вы в плохом настроении, а выступать все равно надо, приведите план в исполнение. Заставьте зеркальные нейроны работать на вас, а не против вас.

Глава 37

Как расположить к себе людей

Меня раздражало, что пришлось на целый день оторваться от преподавания ради конференции Объединенной федерации учителей, и пока что она не вызывала никаких чувств, кроме скуки. Шел 2004 год. Я был одновременно и учителем, и местным профсоюзным лидером, и проводил этот день вдали от школы, получая повышение квалификации. Я ощущал лишь разочарование, но это было до выступления, которому предстояло изменить мою жизнь навсегда. Я сел в первый ряд в попытке не рассеивать внимание в сторону и приготовился к началу заседания.

Высокий, красивый пожилой мужчина вышел на сцену.

— Как у вас дела? — обратился он с вопросом к аудитории.

Я счел этот вопрос риторическим, но заметил, что безмолвно отвечаю ему с места: «Нормально».

— Большинство из вас сейчас думает: «нормально», — предположил оратор. — Некоторые, возможно: «хорошо» или «великолепно», или «ужасно». А кое-кто, вероятно: «Дела? Да их целая куча!»

Я удивился его проницательности и по кивкам соседей, сидевших вокруг меня, заключил, что все остальные испытывали похожие на мои чувства.

Он тем временем продолжал:

— Я раскрою вам один секрет. Я скажу слово, которое всегда использую, когда люди спрашивают, как у меня дела. Это невероятно сильное слово, и оно начинается с буквы *Ф*.

«Наконец-то начинается что-то интересное!» — подумал я, с жадным нетерпением предвкушая, когда же он произнесет это самое слово на букву *Ф*.

— Давайте кто-нибудь спросите, как у меня дела, — настаивал он. Я тут же подал голос из первого ряда:

— Как у вас дела? — на что он ответил:

— *Фантастически!* — сказал он. Это и было то слово, которое он использовал и которое рекомендовал использовать другим. Он утверждал, что, произнося его, вы у любого собеседника вызовете симпатию и желание быть рядом с вами. Потому что, как бы ни были дела у него, *фантастически* все равно лучше. А кто же не хочет, чтобы дела у него были так же? К тому же, утверждал он, произнося это слово с широкой улыбкой, можно действительно привести себя в лучшее настроение, а оно тоже заразительно.

Когда вместо банальностей раздаются слова:
«У меня все просто фантастически!»,
к их источнику поворачиваются головы.

Дальше он рассказывал о других принципах руководства и влияния, но, честно говоря, я больше не помню ничего, что он говорил. Зато все эти одиннадцать лет спустя помню его позитивную энергию и слово «фантастически».

Вскоре после этого я протестировал его концепцию — с ошеломительными результатами. Оказывается, когда люди спрашивают: «Как дела?», они ожидают услышать либо «нормально», либо какой-то другой столь же невыразительный ответ. Когда же вместо ожидаемой банальности раздается слово «фантастически», то к его источнику поворачиваются головы. За семь лет, в течение которых я пользовался этим советом, я пришел к бесспорному выводу, что это мощное утверждение делает нас неотразимыми для других. Некото-

рые из моих любимых ответных реплик на слово «фантастически»:

1. «О Боже мой, чем же вы таким занимаетесь?»
2. «Я тоже так хочу!»
3. «Возьмите с собой и меня!»

Просто удивительно, как одно простое слово способно заинтересовать людей и вызвать в них горячее желание быть рядом с вами! В последовавшие годы я добавил к этому репертуару еще одно слово, которое нахожу столь же могущественным. Его я позаимствовал у искрометного, суперпозитивного консультанта Сэма Хорна: *вообразите*.

Это слово очень могущественно, потому что заставляет людей мечтать и думать, что бы могло быть иначе. Нет человека, который не любил бы хотя бы капельку дать волю воображению. Так что, когда мы даем людям возможность это сделать, они нам за это благодарны. Попробуйте — и увидите, какое возбуждение охватывает людей при одной мысли, что можно воспользоваться воображением.

Я вставил эти два слова в свой повседневный словарь — и все эти годы радовался и изумлялся тому, насколько отзывчивыми становились слышавшие их люди. Разумеется, в использовании этих слов нужно быть искренним. Я не стал бы рекомендовать вам говорить, что дела у вас идут фантастически, если в этот день умер ваш пес. Но даже если настраение у вас, как говорится, не фонтан, можно отступить на шаг и быть благодарным, что у вас все хорошо по сравнению со многими другими. Тогда вы осознаете, что жизнь все-таки *фантастически* хороша. Вообразите это!

Упражнения:

- 1.** Составьте списки пяти фантастических вещей в вашей жизни и пяти фантастических вещей, которые вы способны вообразить для своей команды и/или семьи.
- 2.** Когда в следующий раз кто-то спросит, как у вас дела, попробуйте ответить: «Фантастически!» Обратите внимание, как отреагирует собеседник.
- 3.** Когда в следующий раз обратитесь к своей команде, используйте слово «вообразите», чтобы дать возможность нарисовать картину того, что может быть. Обратите внимание на реакцию слушателей.

Глава 38

Честно озвучивайте плохие новости

— У меня проблема, — сказал я своему наставнику в бизнесе Верну Харнишу в сентябре 2009 года. — Я верю, что нужно всегда оставаться позитивным, но если взглянуть на показатели, то у нас есть серьезные трудности.

Я готовился к ежеквартальному совещанию руководства *Likeable Media*, и мне казалось, что неправильно подавать новости под позитивным соусом. Мы не выполнили план, и почти наверняка пришлось бы кого-то увольнять. Я пытался сохранять оптимистичный настрой, но не хотел игнорировать факты.

— Что мне делать? — спросил я Верна.

— Ты должен озвучить жестокую правду, — сказал он и, перефразируя прекрасного бизнес-автора Джима Коллинза, продолжил: — Как бы ни было для тебя важно оставаться позитивным, еще важнее заботиться, чтобы ты и твоя команда адекватно реагировали на факты и реальную ситуацию. Только так вы можете ее исправить.

Я это понимал, но все равно нервничал. Мои главные менеджеры привыкли видеть во мне жизнерадостного, сфокусированного на видении руководителя. И я не хотел быть

обломщиком во время нашего ежеквартального ретрита. Но я доверял Верну — и Джиму Коллинзу — и поэтому понимал, что придется быть честным. Я сделал глубокий вдох и стал планировать вступительные тезисы к совещанию.

На следующий день я начал с тех самых brutальных фактов:

— Друзья, реальность такова, что мы не достигли запланированных показателей и нам не избежать увольнений. В этом не будет ничего изящного, веселого или хорошего. Но если мы, как один, встретим реальность лицом к лицу, то сможем преодолеть это вместе. И вообразите, как сильны мы будем, когда из всего этого выберемся!

Как и ожидалось, следующие два дня оказались нелегкими, но случилась интересная вещь. Команда руководителей оценила, насколько честен я был с ними. Больше того, к нашей полугодовой оценке главных ценностей мы вместе решили добавить честность. Мы полагали, что прозрачность в отношениях с сотрудниками, клиентами и миром в целом приведет к большему доверию. В итоге мы провели очень продуктивное двухдневное совещание руководства, обсуждая сложившуюся ситуацию и составив планы, как выйти из нее сильнее, чем прежде.

И все же после совещания задача сообщить плохие новости более широкой аудитории — всей компании — оставалась в силе. В то время у нас было тридцать восемь сотрудников, и мы знали, что придется сократить пятерых — существенная потеря. Расставание с людьми, пожалуй, составляет наиболее трудную часть роли руководителя, поэтому особенно тяжело было выполнить этот план. Но действительно коллектив нас понял и даже выразил благодарность за нашу честность и за то, что мы были решительно настроены оставаться честными и впредь.

В моих компаниях бизнес-планы вывешиваются на стены офисов, чтобы их могли видеть сотрудники, гости и даже уборщики. Прозрачность способствует росту доверия. А оно — важнейший актив любой команды.

Также мы пообещали вывесить бизнес-план на стены офиса и пару дней спустя сделали это. Теперь, когда прошло шесть лет и мы успели открыть еще две компании, все бизнес-планы по-прежнему вывешиваются на стены наших офисов, чтобы их могли видеть сотрудники, гости и даже уборщики. Я убежден, что прозрачность — качество не менее

Важно оставаться позитивным, но еще важнее заботиться, чтобы вы и ваша команда адекватно реагировали на факты и реальную ситуацию. Только так вы можете ее исправить.

важное, чем позитивность, — способствует росту доверия. А оно — важнейший актив любой команды.

Совет «всегда сообщать плохие новости» кажется противоречащим рекомендации о распространении позитива, но в действительности они идут рука об руку. Почему? Людям нравится быть с вами в хорошие времена, но для обладания настоящим влиянием нужно, чтобы они хотели быть с вами, когда времена

не так хороши. Как бы позитивны вы ни были, непременно будут проблемы, которые надо пережить. И когда вы будете проходить через них, вам понадобится помощь команды. Если сможете соблюдать принцип прозрачности с сотрудниками, они будут знать, что видимость соответствует наполнению, будут доверять вам и продолжать бороться бок о бок с вами.

Сообщать плохие новости и увольнять пятерых сотрудников *Likeable Media* было крайне трудно. Полностью принять принцип прозрачности тоже было нелегко. Но сегодня я знаю, что доверие, построенное на этой прозрачности, было жизненно необходимо для роста команды и компании. В конце концов мы выровняли свое судно, удвоили его размеры и продолжили расти. И это было просто фантастически!

Упражнения:

- 1.** Составьте отчет, насколько вы прозрачны с подчиненными и коллегами на работе и своими близкими дома.
- 2.** Выпишите три неприятных факта, которыми можете поделиться с командой или семьей, чтобы укрепить доверие друг к другу.
- 3.** Сообщите чистую правду, но оставайтесь позитивны и тверды в решимости добиться реализации своего видения.

Глава 39

Практикуйте благодарность

— Почему я всегда такой негативный? — поинтересовался у меня Энди.

Я готовил его к выступлению на форуме Организации предпринимателей, и он был очень расстроен. Энди — успешный предприниматель в сфере недвижимости, прекрасный отец и один из моих самых близких друзей. Но он был прав: у него часто появлялись негативные мысли. Мы не знали точно, почему он порой бывает таким нытиком, но оба были полны решимости помочь ему стать позитивнее. А потом у Энди возникла превосходная идея.

— Я читал, что благодарность — мощный способ изменить свою психологическую установку, — сказал он.

И оказалось, что многие сильные руководители уже обнаружили преимущества активной практики благодарности. Основатель и бывший генеральный директор *Restaurant.com* Кэри Чессик мотивировал себя, каждый день составляя список из пяти вещей, за которые он благодарен. Шон Эйкор, оратор и автор бестселлера «Преимущества счастья» (*Happiness Advantage*) каждый день практикует благодарность, тренируя собственный мозг на более позитивный взгляд на мир. Шелдон Йеллен, генеральный директор компании-миллиардера *BELFOR*, писал о привычке ежедневно

рассылать множество благодарственных и поздравительных открыток служащим. Шрикумар Рао, «гуру счастья», писатель и преподаватель бизнес-школы Колумбийского университета, писал о радости каждый вечер перед сном вызывать в себе благодарные мысли.

— Должно быть, эти суперуспешные люди поступают правильно, — сказал Энди. Так началась наша работа с целью помочь Энди стать благодарнее, чтобы мыслить более позитивно в работе и жизни. В течение следующих нескольких недель Энди развивал привычку включать в свою жизнь жесты благодарности и доброты. Используя меня как партнера по отчетности, он записывал и присылал мне электронной почтой рассказы, кому и за что он благодарен, а также о добрых поступках, которые совершал каждый день.

Поначалу я играл в проекте самосовершенствования Энди роль тренера — человека, который руководил им и контролировал его. Но произошло кое-что интересное: поскольку благодарность быстро превращала Энди в более счастливого и позитивного человека, я начал ужасно ему завидовать. Ну, если честно, я никогда по-настоящему не страдал от негативного мышления, в отличие от многих окружающих меня людей. Но тем не менее я обзавидовался тому, что получал Энди от практики благодарности. И в то же время был этим вдохновлен.

Ваша благодарность позитивно воздействует на ваше настроение, которое, в свою очередь, воздействует на окружающих людей.

Под предлогом поддержки своего друга Энди в его миссии я стал практиковать благодарность сам. Я начал с написания от руки благодарственных открыток. Вначале это была одна открытка в неделю, потом одна в день, а потом я стал подписывать по три ежедневно — по утрам, по пути на работу и с работы. Вскоре я обнаружил, что, если у меня плохое настроение, ощущение благодарности его поднимает. А если я уже был в хорошем настроении, то благодарность приводила меня в экстаз.

Я уже бог знает сколько времени не испытывал такого подъема духа, и мне захотелось большего. Поэтому я решил, что за ужином каждый член моей семьи будет рассказывать об одном человеке, которому он благодарен в этот день. Это тоже здорово воодушевляло, и мне, словно наркоману, стремящемуся к все более и более мощному «приходу», стало не хватать! Наконец, я усвоил практику Шрикумара — каждый

Если у меня плохое настроение, ощущение благодарности его поднимает. А если я уже был в хорошем настроении, то благодарность приводит меня в экстаз.

вечер в постели, прямо перед сном, вызывать в себе благодарные мысли.

Посвящу вас в маленькую тайну. Хорошо это или плохо, но я никогда не употреблял наркотики (я вовсе не ангел, просто моими пороками в беспутной юности были выпивка и азартные игры). И хотя я не испытывал кайф от тяжелых наркотиков, я точно знаю, что кайф от благодарности — это нечто изумительное. Он настолько хорош, что

теперь я стараюсь словить его при любом удобном случае. Если мне предстоит выступить с важной речью перед командой, я пишу благодарственную открытку. Если надвигается серьезная встреча с инвесторами, я пишу список из четырех-пяти вещей, за которые я благодарен им. Если выдается особенно трудный день, я непременно стараюсь ложиться спать, ощущая насколько возможно большую благодарность.

Помните зеркальные нейроны из главы 36? Ваша благодарность позитивно воздействует на ваше настроение, которое, в свою очередь, воздействует на окружающих людей. В течение дня каждая ваша встреча и даже каждый диалог могут быть позитивными, наполненными мечтой, надеждой и заражительной благодарностью, если вы воспринимаете их такими.

Благодаря руководителям, которых я упомянул — Кэри Чессику, Шону Эйкору, Шелдону Йеллену и Шрикумару Рао — а также благодаря партнеру Энди Коэну и коучингу, который я проводил с ним, я буквально каждый день ловлю кайф благодарности. И за это я благодарен!

Упражнения:

- 1.** Выберите одну из практик благодарности из этой главы и письменно составьте план ее воплощения в жизнь.
- 2.** Приведите план в действие. Начните с малого и наращивайте обороты, поскольку привить какую-либо привычку — дело непростое. Хорошая новость: если она вызовет у вас такую же зависимость, как у меня, вы не успеете оглянуться, как будете все чаще практиковать благодарность.
- 3.** Когда вас в следующий раз что-то расстроит, попробуйте на минуту отставить повод расстройства в сторону и написать кому-нибудь благодарственную записку. Это может преобразить ваше настроение в один миг.

Глава 40

Будьте лидером и воспитывайте лидеров в других

— **И** так, Дэвид, ты можешь быть лидером в любом случае. Прими верное решение. Когда мы в первом классе шагали строем, я всегда хотел быть впереди. Если мне это не удавалось, я раздражался, жаловался и порой даже проказничал. Но учительница миссис Флейтон из школы в Бруклине говорила мне — как часто говаривала и остальным:

— Ты можешь быть лидером в любом случае.

Она имела в виду, что даже если я (или любой из нас) в тот день не возглавлял строй, то все равно мог подавать хороший пример другим и вести их к правильным поступкам. А ведь именно это и создает истинного лидера — вне зависимости от того, кто в тот день шел впереди. Миссис Флейтон не просто говорила эти слова, она вдалбливала их нам: *Ты можешь быть лидером в любом случае.* У нее так здорово получилось внушить нам это, что со временем все в нашем классе стали верить, что в том или ином плане каждый может стать лучшим.

Даже если вы в этот день не возглавляете строй, то все равно можете подавать хороший пример другим и вести их к правильным поступкам.

Это была сильная, побудительная мысль: ведь кто же в конце-то концов не считает себя лидером? Думаю, если любому дать выбор, быть ведущим или ведомым, он предпочтет первый вариант — хотя бы в мыслях.

Тридцать лет спустя, поруководив двумя компаниями и, что гораздо важнее, семьей, написав о лидерстве и руководстве несколько книг и журнальных статей, я понял, что слова миссис Флейтон вызывают во мне все такой же живой отклик. Истина, осознал я, в том, что не просто каждый может *стать* лидером. А в том, что большинство людей (если не все) хотят, чтобы о них *думали* как о лидерах в том или ином отношении. И, как я выяснил еще тогда, в первом классе, те, кто думает о себе как о лидере, и ведут себя соответствующе.

У вас, поскольку вы сами — лидер, есть возможность вдохновлять команду на лидерство всех возможных видов. Как всегда, «команда» не означает именно вашу компанию, и вам не обязательно быть ее генеральным директором. Это может быть небольшая группа в каком-то проекте или даже семья. Как же вдохновлять солдат, так сказать, становиться генералами? Назначайте как можно больше лидеров. Будьте щедры на похвалы их способностям. И, насколько возможно, старайтесь делать каждый лидерский пост почетным и желанным.

Например, мы с женой применили эту тактику дома, чтобы наша дочь Шарлотта относилась к домашним обязанностям серьезнее. Вместо того чтобы приказывать ей (или упрашивать ее) убрать со стола, мы назначили ее «президентом по уборке стола» и относимся к ней со всем уважением и почетом, каких требует этот пост. С того момента

Если каждый хочет чувствовать себя лидером, то вы наверняка можете найти способ исполнить это желание и вынести из этого пользу.

она с удовольствием и гордостью каждый вечер прибирается.

Я также внедрил примерно такую же стратегию в наших компаниях, где мы щедро раздаем звания. И в результате у нас, наверное, больше вице-президентов, чем в большинстве компаний такого же размера. Ну и что? Лидерские титулы раздаются бесплатно и поднимают лю-

Даже если вы
в этот день не
возглавляете строй,
то все равно мо-
жете подавать
хороший пример
другим и вести
их к правильным
поступкам.

дям настроение. И почему бы вам не радоваться большому числу лидеров в команде? Если каждый хочет чувствовать себя лидером, то вы наверняка можете найти способ исполнить это желание и вынести из этого пользу.

Миссис Флейтон точно это умела. В первом классе у нас были не только лидеры классного построе-

ния. У нас были лидеры по домашнему заданию, организованным походам в туалет, активности и чистоте классной доски. Каждый ощущал причастность к чему-то, ответственность за что-то и гордость за что-то. Учитель давала лидерские роли для любого бытового дела в классе. И точно так же вы можете создать столько лидерских ролей, сколько захотите, для разнообразных задач, которые должны быть выполнены. Это даст людям чувство сопричастности, ответственности, гордости и решимости, повышая вероятность, что они достигнут результатов, которые вам нужны.

Я рад, что написал одну из самых популярных статей о лидерстве в истории *LinkedIn* — «11 простых концепций, помогающих стать лучшим лидером». Почти три миллиона людей прочитали ее. Это, на мой взгляд, указывает, сколь многие хотят стать лучше как руководители, какую бы роль они ни играли сегодня. Я уверен, что по мере того, как соцсети делают мир прозрачнее, иерархические барьеры лидерства и руководства мало-помалу тают. В наши дни каждый

может быть лидером, и не важно, какой группой людей он руководит — целой компанией, небольшим отделом или семьей. Вы можете быть лидером, даже если у вас нет официальной руководящей роли. Просто подавайте положительный пример окружающим. Я уверен в истинности слов миссис Флейтон, обращенных к толпе пяти- и шестилеток: «Вы можете быть лидерами в любом случае».

И можете также вырастить многих лидеров в своей команде.

Упражнения:

- 1.** Составьте список людей в своей команде и придумайте для каждого возможные лидерские (руководящие) роли. Придумайте творческие способы описать их лидерские должностные обязанности.
- 2.** Назначьте руководящие роли людям из команды. Если это осуществимо, подумайте над названиями должностей.
- 3.** Развиваясь в новой роли руководителя-лидера, подумайте, в каком отношении каждый ваш подчиненный хочет быть лидером, и дайте людям шанс достигнуть желаемого.

9

**Как разрешать
конфликты**

Глава 41

Если вы готовы помочь, то готовы и победить

— **В** меня брызнули из баллончика, в меня брызнули из баллончика! — вопил я из медкабинета нашей школы.

Я был напуган, растерян и разозлен. То, что начиналось как небольшая ссора с моим другом Элом Финсом из-за настольной игры весной предпоследнего учебного года в школе, переросло в трагедию. Мы с Элом верили в силу нашей дружбы и решили вместе сражаться за одну команду в игре *Pursue the Pennant* (нечто среднее между настольным фэнтези и настольным бейсболом).

В общем, наша вера оказалась недостаточно обоснованной. Мы с Элом повздорили, и эта ссора побудила его отнять у меня «команду» (то есть он забрал 25 моих игровых карточек и отказался их отдавать). Знаете, я никогда не слыл задирой или просто агрессивным парнем. Но так получилось, что я был одним из самых высоких и крупных ребят в одиннадцатом классе, а Эл — одним из самых щуплых и маленьких. Когда я стал надвигаться на него, чтобы забрать свою

команду, он, должно быть, сильно испугался. А еще он был к этому готов, ибо, не успев я до него дотронуться, как он выхватил газовый баллончик и брызнул мне в лицо.

Секунду спустя я уже вопил во все горло, не зная, что делать. Один друг посоветовал бежать к школьной медсестре, что я и сделал. Та промыла мне глаза водой и сказала, что я могу возвращаться на занятия.

Увы, перед этим мне пришлось сделать обязательную остановку в кабинете заместителя директора мисс Геммолы. Она и Эл Финс дожидались меня. Хотя я и считал себя жертвой, я понимал, что не был абсолютно невиновен, и определенно не хотел неприятностей. Так что, входя в кабинет, я был полностью готов и собирался защищаться. Можете представить мой шок, когда мисс Геммола начала разговор так:

— Итак, ребята, прошу вас учесть одну вещь. Я здесь, чтобы помочь вам. Выйдете ли вы из кабинета с отстранением от уроков или другими последствиями, — пожалуйста, помните, что это ради вас.

По какой-то странной причине после этого утверждения я выдохнул. С одной стороны, я нервничал из-за мелькнувшего в ее речи слова «отстранение». Меня никогда раньше не отстраняли от уроков, и я совершенно точно не хотел, чтобы первый раз случился, именно когда в меня брызнули из баллончика.

С другой стороны, мисс Геммола сказала, что хочет помочь. Если я ей верю, то должен чувствовать себя в безопасности. В конце концов, я всего лишь пытался разрешить конфликт с Элом насчет нашей бейсбольной команды в игре, и ситуация вышла из-под контроля. Очевидно, нам нужна была помощь, чтобы разрешить спор.

И все же я был шестнадцатилетним парнишкой, а не таким бывалым ветераном, как сегодня, поэтому ответил:

— Помочь мне?! Да в меня из баллончика брызнули!

— Ну, я уверена, что была причина, по которой Эл так тебя испугался, — ответила на это мисс Геммола. — Давай-

те поступим так. Я выслушаю вас обоих, а потом помогу вам найти справедливое решение. Разумеется, как представителю школы, мне необходимо помочь вам прийти к согласию.

Эл первым рассказал историю со своей стороны. Он действительно признался, что ему показалось, будто я собирался напасть на него, и что он просто пытался защититься. Затем я сказал, что, должно быть, действительно выглядел устрашающе, но заверил (не покрывив душой), что у меня и в мыслях не было наносить ему вред. Я просто хотел получить свою команду.

Под конец мисс Геммола предложила сделку, которая удовлетворила всех, насколько это было возможно. Я согласился не впутывать Эла в неприятности из-за баллончика. А он взамен пообещал вернуть мне карточки команды и согласился дать мне закончить сезон в одиночку. Никто из нас не будет наказан, сказала мисс Геммола, но этот инцидент будет зарегистрирован. И если у кого-то из нас возникнут какие-то проблемы друг с другом или с кем-то еще, то нам определенно светит отстранение от занятий. Это было обоюдовыгодное решение для нас.

Как школьный администратор, мисс Геммола действительно старалась помочь нам, и это было видно. Разрешение конфликтов других людей — задача нелегкая. Но мораль истории в том, что, если хочешь *помочь*, то всегда найдешь способ сделать так, чтобы выиграли все стороны.

В главе 17 мы говорили, что самый важный вопрос в начале отношений с любым человеком — это «Как я могу вам помочь?». В разрешении конфликтов — это «Как я могу помочь, чтобы удовлетворить всех?». Хотя ответ на второй вопрос часто будет включать принципы «ты — мне, я — тебе»

Вопрос «Как я могу помочь?» всегда включает в себя «Как я могу помочь тебе быть услышанным?». А мало что так эффективно завоевывает уважение и обеспечивает влияние, как умение показать людям, что их услышали.

и компромисс, намного легче решать проблему с точки зрения помощи, а не наказания и правоты. Вопрос «Как я могу помочь?» всегда включает в себя «Как я могу помочь тебе быть услышанным?». А, как вы помните по предыдущим главам, мало что так эффективно завоевывает уважение и обеспечивает влияние, как умение показать людям, что их услышали.

Разрешение конфликтов других людей — задача нелегкая. Но если хочешь помочь, то всегда найдешь способ сделать так, чтобы выиграли все стороны.

Ваш подход к разрешению конфликта, будь он между вами и кем-то другим или между двумя другими людьми, решает все. Вмешательство с целью помочь людям снимает напряжение с обеих сторон, насколько это возможно. Оно также определяет путь к исходу, с которым каждый

сможет жить: единственное, чего мы хотим — это знать, что нас услышали, получить помощь и разрешение конфликта.

Когда мы с Элом в тот день успокоились, то поняли, что на самом деле это было прекрасное решение для нас обоих, и ощутили благодарность мисс Геммоле. Я завершил сезон в одиночку и, хотя проиграл, был рад, что мне помогли помириться с другом.

Двадцать лет спустя я продолжаю играть в *Pursue the Pennant* с друзьями. Пожалуй, это мое любимое занятие, помимо семьи и работы. Кто знает, играл бы я до сих пор, если бы в тот день мисс Геммола не помогла мне забрать мои карточки у Эла Финса?

Упражнения:

- 1.** Опишите недавний конфликт, в котором вы участвовали. Вообразите, как бы вы могли лучше разрешить его, если бы избрали подход «как я могу помочь обеим сторонам?».
- 2.** Составьте письменный план действий на случай еще одного конфликта с этим человеком, думая, как помочь ему почувствовать себя услышанным и удовлетворенным.
- 3.** Приведите этот план в действие, когда возникнет конфликт. Помните: если вы готовы помочь, то вы готовы выиграть.

Глава 42

Пусть возобладают «холодные головы»

— **Н**е-е-е-е-ет! — выкрикнул я и хлопнул дверью, вылетая из дома. Я сердился на жену и совершенно вышел из себя. Мне было нужно немного свободного пространства, чтобы успокоиться.

Конфликт начался после дружелюбной семейной игры в «Детектив». Все шло хорошо, пока я не рискнул выдвинуть догадку «кто это сделал» — и не угадал. Оказалось, это случилось лишь потому, что моя десятилетняя дочь Шарлотта нечаянно дала мне ложную информацию. Дело в том, что, если в «Детективе» выдвигаешь обвинение и ошибаешься, то выбываешь из игры. Будучи сверхазартным игроком, я очень расстроился, что выбыл, и винил в этом дочь.

Разумеется, вскоре до меня дошло, что это всего лишь игра, всего лишь невинная ошибка моей еще очень маленькой дочери, и вообще ерунда. Но в тот момент я был по-настоящему захвачен игрой и расстроен моим выбыванием из нее. Когда моя жена Кэрри сказала: «Не вини Шарлотту. Ты сам виноват, что ошибся», — я полностью утратил контроль над собой. Стыдно признаться, но это правда. Я постарался

вежливо извиниться за свой уход перед детьми и в ярости пулей вылетел из дома.

Еще больше усугубило ситуацию, что жена настаивала на немедленном разрешении конфликта. Через считанные секунды после выхода из дома я получил от нее СМС. Потом второе, потом третье.

«ВЕРНИСЬ ДОМОЙ НЕМЕДЛЕННО», — гласило первое сообщение. Снова и снова приходили послания с требованиями, чтобы я вернулся и поговорил с ней. Хотя в тот момент все, что мне было нужно, — это пространство и возможность остыть, в попытке разрешить конфликт (а может, и потому, что отчасти понимал, что неправ) я вернулся домой.

Одна проблема: я был отнюдь не в том расположении духа, чтобы разрешать конфликты. Слишком сильно я отреагировал или нет (разумеется, слишком), не важно: меня переполняла ярость. Я чувствовал, что не контролирую себя, я не ощущал поддержки, я был не способен думать и разговаривать рационально. И когда жена читала мне лекцию, как я был неправ, взорвавшись на глазах у детей, хоть я и не стал возражать (ибо знал, что это бесполезно), это все равно был непродуктивный разговор. Я почти не отвечал, пускай и слушал Кэрри, и поэтому, уверен, она тоже не услышала, чего ожидала. В конце концов мы легли спать.

На следующее утро у нас состоялся новый, намного более продуктивный диалог. Я рассказал ей, насколько утратившим контроль я себя ощущал и, самое главное, что я чувствовал полное отсутствие поддержки из-за ее замечания. Она ответила, что слышит меня и понимает, но я не должен выплескивать ярость на нее и детей, и этот выплеск по-настоящему напугал ее. Я чувствовал себя ужасно, стыдился

Не поддавайтесь искушению решить вопрос немедленно и дайте ситуации немного времени. Позже вернетесь за стол переговоров, обретя спокойствие и желание рационально обсудить конфликт.

и многословно извинялся. Мы помирились и дали обещания держать себя в руках самим себе, друг другу и нашим детям. Самое главное, мы договорились, что в будущем во время конфликтов мы разрешим их, когда у нас обоих будет подходящее для этого психологическое состояние.

В чем разница между этими диалогами? Во время первого, накануне вечером, я все еще был в ярости. Во время второго я был спокоен и рационален, и это помогло. В сущности, невозможно разрешать конфликты в гневе или вообще любым крайне неустойчивым эмоциональным состоянием, поэтому лучше даже и не пытаться. В таких ситуациях, как

Невозможно разрешать конфликты в гневе. Лучше дождаться момента, когда возобладает «холодная голова».

бы вам ни хотелось исправить положение немедленно, лучше дождаться момента, когда возобладает «холодная голова».

Если вы слишком возбуждены, постарайтесь выразить это — и только это — спокойным тоном. Иными

словами, вы должны уметь сказать собеседнику нечто вроде: «Я сейчас не в лучшем состоянии для решения этого вопроса. Буду очень благодарен, если мы вернемся к нему позже». Признаю, очень трудно сказать это спокойно, когда вы на взводе, но это чрезвычайно важно.

Если же вы имеете дело с человеком в очень сильном эмоциональном состоянии, важно предоставить ему пространство, прежде чем пытаться разрешить конфликт. Как бы соблазнительно ни было решить вопросы как можно скорее, это просто не получится, пока вы оба не будете спокойны и готовы к продуктивному диалогу. Не тратьте зря время и энергию на эту ситуацию, если видите, что нервы собеседника все еще на пределе. Вместо этого дайте ему пространство, сделайте глубокий вдох и обсудите недопонимание позже.

Во многих межличностных ситуациях время — ценный актив. Разрешение конфликтов, будь то дома или на работе, — одна из них. Не поддавайтесь искушению решить

вопрос немедленно и дайте ситуации немного времени. Позже вернетесь за стол переговоров, обретя спокойствие и желание рационально обсудить конфликт, которое поднимет настроение всем.

Спустя пару недель после этого случая мы снова играли семьей в «Детектив». В этот раз при любом развитии событий я помнил, что это всего лишь игра, и был полон решимости провести ее хорошо. Технически новую партию выиграла моя жена, но в действительности выиграла мы все.

Упражнения:

- 1.** Придите к общему пониманию с близкими людьми дома и/или коллегами на работе насчет эмоционального состояния, в котором вы будете разрешать конфликты. И насчет того эмоционального состояния, в котором вы не будете этого делать. Выразите это понимание друг другу.
- 2.** Когда возникнет конфликт, дайте друг другу пространство, чтобы не пытаться разрешить эту ситуацию, пока кто-то в ярости.
- 3.** Поговорите о конфликте и разрешите его, когда каждый успокоится и начнет мыслить рационально.
- 4.** Поразмыслите о процессе разрешения конфликтов и о том, как еще можно его улучшить.

Глава 43

Отпустить, чтобы получить желаемое

— Э то невозможно, — в отчаянии сказал я своему психотерапевту Джуди. — Она никогда не бросит мужа и никогда не будет со мной.

Я представлял собой сгусток хаоса. Я был безумно влюблен в свою коллегу по работе на «Радио Дисней». Мало того, я надеялся — нет, я рассчитывал! — что она бросит мужа ради меня. Я знал, что у нее есть чувства ко мне. Но это была неразрешимая ситуация, поскольку, несмотря на мои чувства к ней и ее чувства ко мне, она была замужем. К тому же она была верной и ответственной женой. И даже если знала в глубине души, что вышла не за того человека, она старалась поступать правильно и пыталась сделать свой брак благополучным.

— Как мне заставить ее бросить мужа? — спросил я Джуди. Я привык получать желаемое и думал, что уж наверняка был какой-то способ сделать это в подобной ситуации.

— А вы можете это сделать? — Джуди ответила мне вопросом, как всегда и делают такие превосходные психотерапевты, как она.

— Ну, — начал рассуждать я, — догадываюсь, что не могу заставить ее ничего сделать. Бог свидетель, я пытался, и, похоже, у меня ничего не получается.

— Тогда что вы *можете* сделать? — продолжала Джуди. — Что вы можете контролировать в этой неконтролируемой ситуации?

Я с минуту подумал, а потом дал ответ, который считал правильным:

— Полагаю, я могу лишь одно — отпустить ее.

— Именно! — подтвердила Джуди. — Решение для конфликта, который вы попросту не можете контролировать, — отпустить. То есть отказаться от контроля, от результата, от всего.

Но, разумеется, это решение было бы гораздо легче принять на словах, чем исполнить. На самом деле отпускать

Бывает, что конфликты просто нельзя разрешить. В этих случаях лучший способ — решить отпустить человека.

трудно. Больше того, чем сильнее вы чего-то или кого-то хотите, тем труднее отпустить. К счастью для меня, Джуди на этом не остановилась.

— Что еще вы можете контролировать, Дейв? — спросила она.

Я почесал затылок и еще немного подумал. Мысль об отпущении — и та далась мне с трудом. И я, как ни старался, не мог придумать ничего, что еще я контролировал бы в этой невозможной ситуации. Наконец, Джуди нарушила молчание.

— Вы можете контролировать хорошую заботу о себе? — спросила она. — Вы можете контролировать себя — правильно питаться, заниматься спортом, высыпаться и вообще следить за своим организмом?

— Ну, конечно, могу, — я наполовину пожал плечами и изобразил полуулыбку. Я был раздражен, потому что не понимал, как это может хоть чуточку продвинуть меня к достижению желаемому.

Джуди, разумеется, была абсолютно права. Не важно, насколько стрессовой виделась ситуация. Не важно, какую

тревожность и безумие порождал этот конфликт. Не важно, насколько я был уверен, что у меня нет выбора. Истина в том, что выбор у меня был. Я мог его сделать — отпустить ситуацию. Я мог его сделать — заботиться о себе как следует даже в свои самые темные часы. Это определенно было бы нелегко, но это зависело от меня.

Иногда конфликты с людьми разрешать легко. Иногда же для этого приходится работать, но путем вложения времени и усилий, с помощью терпения, слушания, отзеркаливания и поддержки можно прийти к взаимопониманию с другой стороной. Но бывает, что конфликты просто нельзя разрешить. В этих случаях лучший, а в сущности, и единственный способ — решить отпустить человека. Отказаться от того, что не можешь контролировать. И не забывать контролировать то, над чем ты властен всегда: как следует заботиться о своем разуме, теле и духе.

У Общества анонимных алкоголиков есть простая, но мощная молитва, которую они произносят при каждой встрече:

«Боже! Даруй мне разум и душевный покой принять то, что я не в силах изменить. Мужество — изменить то, что могу. И мудрость — отличить одно от другого».

Может быть, ваш муж изменяет вам. Может быть, ваш начальник плохо с вами обращается. Может быть, любовь всей вашей жизни не хочет бросать ради вас своего партнера. Между вами и другими людьми будет много конфликтов, над которыми у вас не окажется власти. Чем скорее вы осознаете и отпустите это и сможете жить дальше, тем скорее почувствуете спокойствие.

Это нелегко, сколько ни напрягай воображение. Отказ от этой женщины был самым трудным поступком в моей жизни. Отстранение от мысли, что она бросит мужа ради меня, было постоянной битвой, длившейся не один месяц. В итоге я принял слова психотерапевта. Я сфокусировался на том, что мог контролировать — заботился о себе, регулярно упражнялся и сел на строгую диету. Это помогло мне

сбросить 31 килограмм и прийти в лучшую за мою жизнь физическую форму.

Каждый день мне становилось немного легче принимать то, что это был один из конфликтов, результаты которых я не мог контролировать. Я знал, что не

Даже в случае стресса вы можете контролировать хорошую заботу о себе. Правильно питаться, заниматься спортом, высыпаться и вообще следить за своим организмом.

смогу видеть эту женщину каждый день в офисе и при этом отказываться от нее. Поэтому решил уволиться и прекратить всякие контакты между нами.

После могло случиться что угодно, но, как вы уже знаете из вступления, у этой истории счастливая концовка. Больше, чем через год после нашего последнего разговора

с Кэрри и через многие месяцы после того, как я, наконец, отпустил ее, она стала свободна. Я с осторожностью решил попробовать воссоединиться с ней — и вот, пожалуйста. Десять лет, один брак, два бизнеса и, самое главное, трое детей, а все прочее — история.

Иногда приходится отпустить, чтобы получить желаемое.

Упражнения:

- 1.** Напишите о моменте, когда вам пришлось отказаться от человека, мысли или цели. Что вы чувствовали и что делали, чтобы суметь это сделать?
- 2.** Составьте письменный список из пяти способов, как вы можете заботиться о себе, если решите отпустить.
- 3.** Когда в следующий раз возникнет конфликт, который вы сочтете неразрешимым, обратитесь к первым двум пунктам. Поработайте, чтобы отпустить его, и заботьтесь о себе.

Глава 44

Наденьте бронежилет

— Нет, это, в конце концов, невыносимо! Почему мы не можем научиться разрешать конфликты? Мы женаты семь лет! У нас получается хорошо ладить друг с другом, так почему же у нас не получается хорошо ссориться? Уж за это-то время как-то можно было решить этот вопрос!

Кэрри была разгневана и расстроена. Я тоже — потому что она была права. Мы поженились больше семи лет назад, и в целом это были семь замечательных лет. Но нашей коммуникации определенно не помешали бы улучшения, особенно когда мы ссорились. Просто было такое ощущение, будто мы снова и снова наступаем на те же грабли. Мне казалось, что она меня критикует, ей казалось, что я ее недооцениваю. Я начинал сердиться, и мне нужно было время для успокоения. А она всегда хотела непременно все обговорить прямо сейчас.

С одной стороны, мы знали, что все супруги ссорятся. С другой стороны, мы оба хотели научиться ссориться по-другому, разрешать конфликты продуктивнее и в принципе продуктивнее общаться друг с другом. Несколько друзей-

предпринимателей до небес перевозносили некоего психотерапевта, доктора Бонни. Так что мы решили проконсультироваться с ней.

Доктор Бонни Вейл — талантливый психотерапевт, автор бестселлеров и видный мыслитель в области отношений. Она снималась в бесчисленных телепрограммах, включая шоу Опры Уинфри — пять раз! — делясь своим опытом. За услуги она берет немало, но более чем стоит вложений.

За пятидесятиминутный сеанс, как ни удивительно, доктор Бонни четко поняла, на каких позициях стоит и что чувствует каждый из нас. Что еще важнее, за три сеанса она преподала нам систему разрешения трудных конфликтов, которой мы успешно пользуемся уже несколько лет и применяем во многих спорах. Можно даже сказать, что она спасла наш брак.

Вот ее система — по крайней мере, в том варианте, как ее применяем мы.

1. Человек, расстроенный из-за другого человека, просит назначить время разговора, чтобы обсудить конфликт, и предлагает несколько вариантов времени для беседы. Важно: ни один из предлагаемых вариантов не включает «прямо сейчас». Таким образом, это дает второму человеку возможность подготовиться.
2. Когда настает назначенный час, двое сходятся в тихом, безопасном месте, и обидчик «надевает бронезилет». То есть он дает согласие не обижаться на слова партнера и не защищаться от них. Вместо этого он фокусируется на слушании и понимании.
3. Человек, который расстроен, описывает проблему во всей ее полноте и те чувства, которые она в нем вызывает.
4. Обидчик слушает все, что говорит его партнер. Пока что он не пытается ни разрешить проблему, ни защищаться. Он только отзеркаливает и поддерживает.

5. Обидчик произносит настоящее, искреннее «прости меня».
6. Когда, с точки зрения обеих сторон, оскорбленный чувствует себя услышанным и понятым, он озвучивает три возможных позитивных решения проблемы. Обидчик соглашается как минимум на одно из них.
7. Наконец — и это, пожалуй, самое важное — оба человека радуются успешному разрешению конфликта, занимаясь вместе какой-то физической деятельностью. Разумеется, это может быть и совместная пробежка, но если физическая активность будет интимной, тем лучше!

Вы, должно быть, думаете, что эта система кажется до ужаса натянутой и даже механической, и, на мой взгляд, это справедливая претензия. Но она действительно работает. Вот пример системы Бонни в действии.

Год назад мы с женой ехали на поезде домой после работы, и Кэрри спросила меня, почему я все еще не уволил сотрудника, которого должен был уволить (и знал это). Я понял, что Кэрри меня критикует, разозлился, что она подняла этот вопрос. Я почувствовал, что утратил контроль, да еще и оказался запертым в одном поезде с ней — ощущая все эти эмоции. Я сказал Кэрри, что расстроен и предложил на выбор три возможных варианта времени для встречи, чтобы обсудить этот вопрос.

Кэрри выбрала самый ближайший по времени вариант, и пару часов спустя мы сели поговорить в нашей спальне. Моя жена надела свой «бронезилет», а я рассказал, из-за чего расстроился. Кэрри отлично слушала, отзеркаливала и поддерживала мои чувства. Она сказала: «Прости меня», — и я понял, что она говорит искренне. Затем я предложил три возможных решения. 1. Мы могли больше не обсуждать работу в поезде. 2. Мы могли больше не ездить в одном поезде. 3. Мы могли выбрать кодовое слово для моментов, если в разговоре затронем болезную тему, пока едем в поезде.

Кэрри сказала, что ей очень нравится разговаривать со мной в поезде, и она хочет иметь возможность продолжать это делать. Поэтому она выбрала первое решение: мы больше не будем говорить в поезде о работе. Она также сказала, что нам следует использовать и третье решение — на случай, если мы когда-нибудь отступим от плана и разговор выйдет из-под контроля. Мы завершили этот диалог пятиминуткой совместных прыжков, за которой, честно говоря, последовала намного более интимная физическая активность. Достаточно сказать, что довольно скоро у нас обоих значительно поднялось настроение.

Что еще важнее, с тех пор мы почти не разговариваем о работе в поезде, и больше ни разу у нас не случилось подобной ссоры. В долгосрочной перспективе это действительно сработало!

Очевидно, что эта система больше подходит для домашних конфликтов с партнером по жизни, чем для конфликтов на работе (особенно пункт 7). Но если применять ее в подходящей обстановке, она действительно проста и очень эффективна. Я благодарен доктору Бонни за то, что она рассказала нам об этом методе. И надеюсь, что вы тоже сможете разрешить с его помощью пару-тройку проблем с любимым человеком.

После разрешения конфликта обоим людям нужно заняться какой-то физической активностью. Если она будет интимной, тем лучше!

В ходе разрешения конфликта обидчик «надевает бронезилет», то есть не обижается на слова партнера и не защищается от них. Вместо этого он фокусируется на слушании и понимании.

Упражнения:

- 1.** Напишите имя любимого человека или того, с которым вы наиболее близки, а затем опишите недавний конфликт, который случился у вас с ним.
- 2.** Напишите, как вы могли бы лучше разрешить этот конфликт, применив систему доктора Бонни.
- 3.** Поделитесь содержанием этой главы со своим партнером и договоритесь с ним использовать эту систему для разрешения вашего следующего конфликта.
- 4.** И когда у вас случится конфликт с любимым человеком, обратитесь к этой системе и испытайте ее в деле. Даже если ее процесс будет казаться натужным, «деревянным» или механическим, доведите его до конца. Возможно, результаты вас удивят и порадуют.

10

**Как вдохновлять
людей**

Глава 45

Помните, что дело не в вас

«**К**акого черта я так нервничаю?» — гадал я. Это было за считанные секунды до выступления перед аудиторией в три тысячи человек в Мехикосити на конференции предпринимателей. Но, несмотря на присутствие людей, которые стали бы ловить каждое мое слово, я не мог понять, почему я так волнуюсь. Как правило, чем больше слушателей, тем больше во мне радостного возбуждения, а не паники.

Прямо перед тем, как я вышел на сцену, мой друг, предприниматель, оратор и писатель Майк Микаловиц, который должен был выступать следом за мной, подошел поближе. Я подумал, что он, должно быть, почувствовал мой страх.

— Народу-то, народу, а?! — сказал Майк. Я кивнул. А потом мой друг поделился со мной важным уроком, который я с тех пор не забывал.

— Помни, — сказал он. — Дело в них, а не в тебе. Вдохновлять аудиторию — значит помогать людям узреть *их* видение, а не *твое*.

Пусть это покажется упрощением, но это важнейшая рекомендация для любого, кто пытается вдохновлять других —

хоть со сцены на большой конференции, хоть на совещании с начальством или подчиненными, хоть во время очной презентации или по телефону, хоть дома с супругой и детьми. Главное, нравится вам это или нет, — людям в общем-то

Людям нравятся истории об успехе. Но еще больше им нравятся истории о собственном успехе. Расскажите аудитории, в чем ее проблема, и покажите, как ваше решение их от нее избавит.

мало дела до вас. Уж точно меньше, чем до самих себя, своих семей и близких друзей. Задумайтесь: вы читаете эту книгу, чтобы усовершенствовать свои коммуникативные навыки, но вам на самом деле нет дела до меня, если не считать то, как я могу вам помочь. И это нормально!

Какой бы ни была ваша аудитория — три человека, тридцать, триста или три тысячи — если вы надеетесь вдохновить их, то ваш мате-

риал и манера подачи должны быть направлены на них и их развитие, а не на вас.

Это не означает, что вы не можете рассказывать истории о себе, делиться своим опытом или говорить о своих товарах, услугах и их преимуществах. Все эти темы вписываются в рамки честной игры и часто очень помогают провести вдохновляющее выступление. В особенности полезно рассказывать истории из жизни, чтобы ваши наставления или идеи «ожили». Но рассказывая их, демонстрируя товар или говоря о своей компании, представляйте, как *выглядит* жизнь ваших слушателей и какой они *хотят* видеть ее. Еще важнее, просто жизненно необходимо показывать, как то, что вы продаете, вписывается в их представление о лучшем будущем.

Людям нравятся истории об успехе. Но знаете, что им нравится еще больше? Истории о *собственном* успехе. Если хотите вдохновить (и, возможно, попутно что-то продать), то заставьте людей думать о них самих и их будущих «я».

Легко попасться в ловушку, заиклившись на себе или своем товаре. Если вы — агент по продажам, предпринима-

тель или руководитель любого рода, фокус внимания часто действительно направлен на вас или ваш товар. Но сколько бы внимания ни было сосредоточено на вас, нужно оставаться скромным и продолжать разговор о другом человеке или людях, а не о себе.

Этот принцип особенно ценен и как психологическая установка, и как инструмент для создания презентаций. Например, если вы готовите выступление с целью продажи, слайды должны напоминать аудитории, в чем ее проблема и как ваше решение их от нее избавит. Ваше выступление должно помогать воображать и даже визуализировать жизнь без этой проблемы.

Даже если вы не оратор, вероятно, вам то и дело придется заряжать кого-то в той или иной сфере позитивной энергией. Безусловно, сказанное касается всех агентов по продажам и маркетологов. Предпринимателям, инженерам и художникам необходимо вдохновлять своими товарами. Любому менеджеру нужно вдохновлять команду быть продуктивнее. Даже в воспитании детей в первую очередь важно вдохновлять их.

Если перед вами стоит цель вдохновить, помните, что дело не в вас.

Майк Микалович поделился со мной этим уроком как нельзя кстати. Я как раз собирался рассказать

историю трем тысячам человек. Уверен, ее сочли бы интересной, но я рад, что Майк сказал мне те слова. Ведь он не просто успокоил меня, но и помог сделать мою речь лучше. Вместо того, чтобы говорить о себе, я посвятил выступление аудитории (в основном состоявшей из предпринимателей) и тому, как они могут развивать свой бизнес.

Теперь, обращаясь к слушателям — к тысячам или к двум-трем, — я повторяю эти слова прямо перед выступлением: «Дело не в тебе».

Дело в слушателях, а не в вас. Вдохновлять аудиторию — значит помогать людям узреть их видение, а не ваше.

Упражнения:

1. Выпишите имена людей, которых хотите вдохновить на работе и дома.
2. Для каждого из них напишите, какое, по вашему мнению, их представление о себе через шесть месяцев, год и три года. Если не знаете, спросите их самих.
3. Когда в следующий раз будете готовиться выступать перед ними, вспомните их представление о себе в будущем. Подумайте, как то, что вы продаете, может помочь им реализовать это представление. Затем используйте эти мысли для оформления своих тезисов.
4. Всякий раз, выступая перед аудиторией, вспоминайте, что **дело не в вас**.

Глава 46

Цитируйте

Уменя словно язык отнялся. Я собирался выступить перед командой *Likeable Media* и сообщить действительно серьезные новости. Я уходил из этой компании, чтобы основать новую — *Likeable Local*. А моя жена Кэрри собиралась занять пост генерального директора *Likeable Media*. Я знал, что некоторыми сотрудниками эта новость будет воспринята как серьезная перемена, и искал идеальный способ ее преподнести. Но слов у меня не было.

— Что мне следует сказать? — спросил я своего друга-предпринимателя Джеффа. — Я не могу придумать, как говорить об уходе.

— Не говори ничего оригинального, — ответил Джефф, побудив меня растерянно почесать затылок. — Все, что ты хочешь сказать, было уже сказано до тебя. Причем лучше, чем это можешь сказать ты. И людьми намного успешнее тебя.

Теперь я был не только растерян, но и, пожалуй, даже немного обижен. Но мне показалось, что я понял, к чему он клонит.

— Иными словами... — начал я.

— Именно! — подхватил Джефф. — *Иными словами*. В смысле — словами другого человека. Используйте цитату,

чтобы открыть совещание, и помоги людям принять, что ты хочешь сказать.

Я решил, что это разумный совет и как минимум стоит задуматься о нем. Я поблагодарил Джеффа, метнулся к компьютеру и набрал в поисковике запрос: «Вдохновляющие цитаты о переменах».

Результаты, коих оказалось свыше 32 миллионов, меня изумили. Я начал кликать по сайтам и нашел — буквально — десятки цитат, которые вдохновили меня. И, как я понимал, они могли бы вдохновить нашу команду принять

Приводите цитату, указывая источник, — это полезно, это вдохновляет, это придает силу вашей речи.

перемены, о которых я собирался объявить. Я остановился на цитате Бенджамина Франклина и вернулся к подготовке совещания.

Потом я принялся размышлять. Джефф был прав, говоря, что Франклин и многие другие люди уже вы-

сказались не только о переменах, но и практически обо всем на свете. И, конечно, лучше, чем я мог тогда и смогу когда-либо. Это меня не оскорбляло. Больше того, в этом был глубокий смысл. Воистину, на свете не так уж много осталось оригинальных мыслей. Так почему бы нам не пользоваться достижениями блестящих умов прошлого и не заимствовать слова, которыми они излагали идеи и вдохновляли других? Опять же, как сказал кто-то другой, — незачем заново изобретать велосипед.

Я продолжил изыскания и в итоге нашел четыреста понравившихся мне вдохновляющих цитат по тридцати близким мне темам. Они были об умении слушать, о мастерстве рассказчика, о неподдельности, о благодарности — это только несколько из них. Высказывания принадлежали самым разным людям — от президентов до кинозвезд, от писателей до руководителей бизнеса, от спортсменов до поэтов. Общим в них было то, насколько убедительно и эффективно они излагали мысль, которую я мог развить, или идею, которую я хотел транслировать. Самое главное, эти цитаты

вдохновляли меня. И поэтому я решил, что они могли бы вдохновить и других (некоторые из этих цитат в приложении Б).

Я начал пользоваться цитатами на совещаниях со своей командой и на рекламных презентациях. Я продолжал искать изречения. Я стал одержим идеей найти идеальную фразу, подходящую ко всему, что я захотел бы сказать в любой момент.

Разумеется, только ее было недостаточно. Мне все равно нужно было добавить к ней какие-то свои слова. Но я обнаружил, что открывать (а порой и закрывать) встречу вдохновляющей цитатой — прекрасный способ заряжать команду позитивом, достигать гармонии и готовить коллег к предстоящим событиям. Находить и применять фразы успешных людей становилось все легче и легче, и в конце концов я стал использовать их не только на встречах, но и в соцсетях. Больше того, некоторая часть моего самого популярного, ретвитнутого и перепощенного контента — именно цитаты.

Все, что ты хочешь сказать, было уже сказано до тебя. Используй цитату, чтобы помочь людям принять, что ты хочешь сказать.

Возможно, вам кажется, что это просто лень или неоригинальность. Некоторые могут даже счесть подобный подход неэтичным. Но я верю: если вы, приводя цитаты, указываете источник, делитесь ими и в интернете, и на личных встречах не только этично — это полезно, это вдохновляет, это придает силу вашей речи.

Люди не имеют ничего против толики вдохновения — в любое время дня и ночи. Если вы нашли слова другого человека и он говорит именно то, что вы думаете или чувствуете, делитесь ими на здоровье (указывая автора) с командой и миром.

Та встреча с коллективом *Likeable Media* прошла хорошо, и она была первой из многих успешных встреч, которые я начинал и/или заканчивал цитатой. Число моих подписчи-

ков в соцсетях существенно выросло, когда я стал рассылать в Твиттере и выкладывать в постах изречения других людей. И хотя показать эту причинно-следственную связь невозможно, можно легко показать корреляцию между временем, когда я только начал делиться цитатами, и временем, когда число моих подписчиков рвануло вверх.

Я закончу цитатой, которая вдохновила в тот день мою команду и положила всему этому начало:

**«Когда ты перестал меняться,
с тобой покончено».**

Бенджамин Франклин

Упражнения:

- 1.** Просмотрите цитаты в приложении Б и отметьте те, которые вдохновляют вас, которыми вы хотите поделиться в соцсетях и в личном общении с командой.
- 2.** Ищите вдохновляющие фразы по темам, которые часто затрагиваете на работе и дома. Составьте собственный список цитат, которыми можете вдохновлять других.
- 3.** Экспериментируйте с использованием цитат в соцсетях и во время открытых и/или закрытых совещаний на работе. Никогда не забывайте указывать источник цитаты.

Глава 47

Мгновенное лекарство от плохого настроения

У меня выдалась очень трудная неделя. В одной из моих компаний в предыдущую пятницу мне пришлось уволить очень неприятного сотрудника. И всю неделю я провел в поездках. В понедельник — из Нью-Йорка в Портленд. В среду — в Бостон. В четверг — в Вашингтон.

К середине четверга у меня не осталось ни физических, ни моральных сил. К тому же я здорово проголодался. Поэтому, когда у меня выдалось немного свободного времени перед встречей во второй половине дня, я пошел искать «лучший суши-ресторан в городе» на улице Йелп. Пройдя пешком почти полтора километра (отзывы были уж больно хороши), я увидел на двери заведения табличку с надписью: «На этой неделе закрыты на ремонт».

В этот момент я утратил контроль над эмоциями и буквально залился слезами. За неделю я настолько устал, проголодался и изволновался! Решив не сдаваться, я двинулся в сторону места следующей встречи, одновременно ища глазами, где можно было бы купить какой-нибудь еды, чтобы перекусить на ходу. Именно тогда мою прогулку прервал бездомный, окликнувший меня:

— Мистер, не найдется ли у вас четвертака? Я добыл бы себе поесть...

Как правило, я не останавливаюсь, когда просят милостыню. Дело не в том, что я такой бездушный. Просто я предпочитаю делать пожертвования организациям, которые обеспечивают бездомных едой и жильем. Но на этот раз почему-то я остановился и стал искать по карманам мелочь. Ее не нашлось, так что я потянулся за бумажником, чтобы достать оттуда доллар.

— Клянусь, я не пью и ничего такого не употребляю, сэр, — проговорил этот человек, почуяв, что получит больше, чем пару мелких монеток. — Мне и вправду не помешал бы доллар, чтобы купить сэндвич.

В моем бумажнике однодолларовых купюр не оказалось, но мне не хотелось обмануть ожидания человека, так что я вынул двадцатидолларовую купюру и протянул ему.

— О, Иисусе! — воскликнул он. — Благослови вас Бог! Большое, большое вам спасибо, сэр! — добавил он, и я пошел дальше.

А потом случилось невероятное. Мое плохое настроение попросту улетучилось. Я не мог поверить, что в один миг настолько приободрился. От депрессии, изнуренности, перегрузки и опустошения стрессом я перешел к чувству довольства, везучести, счастья и общего ощущения, что жизнь прекрасна. И это за считанные секунды и удивительно низкую плату в 20 долларов. Кто-то скажет, что дать деньги бездомному — это акт бескорыстия. Но я возражу, что и сам получил от этого акта очень многое — учитывая, насколько великолепным стало мое настроение и как быстро оно изменилось.

Спонтанный добрый поступок — это мгновенная панацея от плохого настроения. Не обязательно давать двадцать

Можно делать что угодно, что выманит вас из скорлупы и сфокусирует ваше внимание на ком-то, кому хуже, чем вам. Вы будете чувствовать себя лучше после того, как проявили доброту.

долларов нищему на улице. Можно просто подобрать мусор с тротуара. Можно позвонить бабушке. Можно придержать двери для следующих десяти человек, входящих в ваше офисное здание и выходящих из него. Можно ретвитнуть кучу незнакомых людей, пытающихся что-то рекламировать.

Можно делать что угодно, что выманит вас из скорлупы и, пусть лишь на миг, сфокусирует ваше время и внимание на ком-то, кому в том или ином отношении хуже, чем вам. Это одновременно взаимовыгодный поступок, поскольку вы будете чувствовать себя лучше после того, как проявили

Спонтанный
добрый поступок —
это мгновенная
панацея от плохого
настроения.

доброту. И тогда вы будете готовы покорять высоты как руководитель и смело смотреть в лицо его трудностям.

В главе 36 я говорил о зеркальных нейронах и о способности нашего настроения воздействовать на настроение других. Штука в том, что не раз случаются моменты, когда вы будете не в настроении вдохновлять других. Но как руководитель вы не можете позволить себе слишком часто унывать. Да и притворяться тоже не можете себе позволить. Вот когда этот метод оказывается весьма кстати! Даете ли вы двадцатку бездомному или совершаете какой-то другой спонтанный добрый поступок, вы можете и будете мгновенно преобразовывать свое настроение и ставить себя в лучшее положение, чтобы вдохновлять и убеждать других.

Позже в тот день я провел две очень продуктивные встречи в Вашингтоне. Одна из них принесла мне нового крупного клиента. А затем вернулся домой, ощущая себя обновленным и вновь готовым руководить двумя компаниями. Мне казалось, что я способен покорить мир. И обошлось мне это всего в двадцать баксов.

Упражнения:

- 1.** Составьте список спонтанных добрых поступков, которые можно совершать недалеко от офиса или дома.
- 2.** Когда в следующий раз у вас будет из-за чего-то плохое настроение (из-за отказа клиента, недоброго слова начальника или чего-то личного), сделайте десятиминутный перерыв: выйдите на улицу и совершите добрый поступок (или парочку).
- 3.** Обратите внимание на свое настроение до и после этого доброго поступка. Продолжайте экспериментировать, пока не найдете то, что вы сможете повторять по мере необходимости. Считайте спонтанные добрые поступки неиссякаемым источником, к которому вы можете подключаться где угодно и в любое время.

Глава 48

Хвалите, чтобы вдохновить

— **Н**ики, что-то ты обленился, — упрекнул я. — Ты ведь когда-то был нашим лучшим агентом по продажам, а теперь и минимальный план выполняешь с трудом. Соберись, давай!

Едва сказав это, я понял, что совершил серьезную ошибку. Ники действительно был два года лучшим агентом по продажам в *Likeable Local*. Его вклад в компанию был огромен, и, как ее руководитель, я щедро и во всеуслышание хвалил его все это время.

Но в последнее время Ники действительно обленился и его результативность существенно снизилась. И все же в тот момент, когда я раскритиковал его перед коллегами, я понял, что поступил неправильно. Чтобы загладить вину, я послал Ники личное сообщение и предложил поговорить один на один. Во время встречи я прошелся по истории его работы в компании, напомнив ему о многочисленных ярких эпизодах и прося вернуться в прежнюю форму. Я также многословно извинился за то, что устроил ему выговор при всех. Но было слишком поздно. Ущерб был уже нанесен.

Люди любят похвалы. Перехвалить человека невозможно. Когда руководишь или вдохновляешь команду, комплимен-

ты — ресурс номер один. И не только для руководителей, но и для всех, кто демонстрирует успех в любой задаче, сколь угодно малой. Похвала поднимает людям настроение. Она эхом отдается в ушах каждого. Она заставляет выделенного человека чувствовать себя особенным, по достоинству оцененным, а у всех остальных присутствующих вызывает желание подражать ему. Не важно, кем вы руководите — коллективом на работе или детьми дома: одобрение — сильный, заразительный и стопроцентно вдохновляющий инструмент.

Критика оказывает на людей прямо противоположное воздействие. Особенно публичная, она заставляет стыдиться, бояться и даже чувствовать себя униженным. Она портит настроение выделенному человеку,

а всем остальным присутствующим становится грустно или страшно. Некоторые руководители — в том числе в сфере продаж, в футболе — и даже отдельные родители по старинке пытаются мотивировать или вдохновлять с помощью критики. Но частота применения этого метода постепенно сокращается, поскольку множество исследований показывают негативные эффекты такого неверного подхода.

Иногда публичная критика действительно дает положительный эффект — но временный. Возьмем, к примеру, сферу продаж. Руководитель отдела может рявкнуть: «Дейв, почему ты не занимаешься телефонными продажами? А ну, берись за телефон, пока не лишился работы!» И тогда оставшаяся команда наверняка намотает сказанное на ус, тоже схватится за телефоны и постарается быть продуктивнее... следующие пять-десять минут. Но долгосрочный эффект будет разрушительным. Почему? Дейв будет чувствовать себя пристыженным и, возможно, начнет искать другую работу, где его принижать не будут. Другие члены команды перепугаются и, возможно, тоже начнут искать запасные варианты, чтобы чувствовать себя комфортнее. Из-за пары лиш-

Хвалите, хвалите, хвалите и еще немножко хвалите. У искреннего одобрения попросту нет оборотной стороны.

них телефонных звонков и, возможно, пары лишних продаж вы рискуете обидеть и даже потерять ценных сотрудников в будущем. Страх, стыд и замешательство никогда не могут вдохновить дольше, чем на пару минут.

Помню, когда был учителем-практикантом, узнал о позитивном воздействии похвалы на детей. Я попробовал этот метод и был изумлен результатами. Вместо того чтобы требовать тишины, вопить или жаловаться на тех, кто меня не слушал или не выполнял задания, я выделял похвалой детей, которые хорошо старались («Мне так нравится твое желание учиться, Эми!»). Как ни поразительно, этот метод почти всегда срабатывал. Другие тоже жаждали моей похвалы, сознательно или нет, и трудились, чтобы ее заработать.

В реальности людям порой нужна конструктивная критика, чтобы совершенствоваться. Иногда они могут получить реальную пользу от вашей обратной связи, но важно помнить, что никому не нравится, когда его унижают. Даже те, кто утверждает, что спокойно воспринимают чужие отзывы, безусловно, предпочли бы, чтобы о них говорили хорошее, а не плохое.

Поэтому очень важно, критикуя кого угодно — подчиненного, торговца, партнера, родственника или любого другого человека, — делать это осторожно и вдумчиво. Вот краткое руководство по сообщению эффективной обратной связи:

1. Ни в коем случае не высказывайте критические замечания в присутствии других людей. Это никогда не работает (приводит только к стыду и страху).
2. Вместо этого поговорите один на один с тем, кому вы хотите сообщить свой отзыв.
3. Состряпайте «хвалебный сэндвич»: начните с чего-то, что вам нравится в этом человеке и/или его работе. Продолжите негативным отзывом и завершите уверениями, что высоко цените его и уверены в нем.
4. Предложите позитивные решения проблем и придите к взаимопониманию.

5. Не заикливайтесь на негативе и ищите в будущем поводы публично хвалить позитивные качества этого человека.

Сообщать конструктивную критику бывает нелегко, но помните, что еще труднее ее принимать. А вот произнесенная во всеуслышание похвала проста, заразительна и доставляет удовольствие. Также она прекрасно вдохновляет вас, человека, на которого она направлена, и даже окружающих, которых неизбежно мотивирует и заряжает энергией. Даже в трудной ситуации вы можете сосредоточиться на одном человеке, который хорошо делает что-то одно, и благодаря этому быстро и мощно вдохновить других.

Я работал преподавателем всего три года, но как-то раз мне попалась небольшая группа крайне слабых учеников — класс, который носил кодовое обозначение «8+». Это были учащиеся, которые все еще мучились с материалом восьмого класса, хотя многим из них полагалось завершить обучение в нем давным-давно. Среднему восьмикласснику обычно от 12 до 14 лет, но в том году у меня были ученики и по 17 лет от роду. Они были членами уличных банд, или у них были проблемные семьи, или какие-то иные причины побуждали их становиться прогульщиками или неуспевающими. Это был трудный класс, мягко говоря. Но я с любовью вспоминаю одного ученика — Сэмми, который всегда старался, как мог. Я прилагал все усилия, чтобы хвалить его при каждом удобном случае и в присутствии как можно большего числа его одноклассников (хотя порой, увы, на уроках присутствовало всего двое).

Хоть я и не знаю, до скольких еще ребят из того «8+ класса» мне удалось достучаться, Сэмми действительно ценил мою похвалу. Я говорю это потому, что годы спустя он

Люди любят похвалу. Перехвалить человека невозможно. Когда руководишь или вдохновляешь команду, комплименты — ресурс номер один.

связался со мной в Фейсбуке, поблагодарил за все, что я для него сделал. И даже признался, что я вдохновил его продолжить учебу, окончить школу и поступить в колледж. Это было очень приятно и преподавало мне ценный урок.

Иногда люди могут получить реальную пользу от вашей обратной связи, но важно помнить, что никому не нравится, когда его унижают. Поэтому критикуйте осторожно и вдумчиво.

Как жаль, что я не вспомнил об этом уроке, когда при всех критиковал Ники! Увы, несмотря на все старания, после моего публичного замечания насчет лени Ники покатился под откос. Человек, который некогда был моим самым лучшим, самым успешным агентом по продажам, в итоге ушел из компании.

Хотя очевидно, что отчасти в этом была его вина: я понимаю, как неправильно было критиковать его в присутствии коллег. И всегда буду винить себя в том, что подвел Ники.

Мораль: хвалите, хвалите, хвалите и еще немножко хвалите. У искреннего одобрения попросту нет обратной стороны. Если у вас возникнет потребность покритиковать человека, делайте это наедине с ним. А потом возвращайтесь к коллективу и продолжайте хвалить.

Упражнения:

- 1.** Составьте список из пяти добрых искренних высказываний о каждом человеке, которым руководите и/или с которым регулярно встречаетесь.
- 2.** Практикуйтесь в публичных похвалах и усиливайте их каждый день. Помните, комплимент — средство мощное, и он ничего вам не стоит.
- 3.** Когда приходится критиковать, делайте это наедине. И старайтесь подкладывать замечания в «хвалебный сэндвич»: похвала, критика, а потом снова серьезная похвала.

11

**Как делать
людей
счастливыми**

Глава 49

Устраивайте праздники!

«Сегодня у нас праздник Хани, — объявил Брайан Мюррей в Фейсбуке, в группе *Likeable Media*. — Весь день будет посвящен благодарности за изумительную работу, которую она для нас делает». Когда я прочел это, то сначала удивился. Но потом ликующе улыбнулся, когда понял, что происходит. *Likeable Media* три года подряд занимала верхние позиции списка лучших рабочих мест по версии журнала *Crain*. Брайан, наш директор по талантам и рекрутингу, искал способы удивить и порадовать сотрудников. И он решил, что один из способов — праздник, посвященный признанию заслуг сотрудницы, который поможет ей почувствовать себя особенной.

В этой задумке мне понравилось многое. Во-первых, насколько масштабно подошел к делу Брайан. Не успели все и глазом моргнуть, как повсюду уже были ленты, шаррики и даже торт. Во-вторых, скрытность, с которой это было сделано. Праздник оказался сюрпризом не только для Хани, но и для нас всех. В-третьих, результат. Хани была польщена, возбуждена и чувствовала себя особенной. (Не думаю, что

она когда-нибудь уйдет от нас. Вот скажите честно, ушли бы вы из компании, которая устроила праздник в вашу честь?!)

Но больше всего мне понравилось то, насколько все это было неожиданно. Не поймите меня неправильно: насколько я знаю, Хани — замечательный работник. Но она не была менеджером и ничего такого особенного пока не достигла. Полагаю, в том-то и был смысл. Просто признавая заслуги человека, который усердно работает и успешно воплощает главные ценности *Likeable*, Брайан послал не только Хани, но и остальным (настоящим и будущим) членам команды сообщение. Он говорил, что мы — компания, которая хвалит упорный труд и любит удивлять и радовать сотрудников.

Радую случайно
выбранных людей
в неожиданные
моменты, вы за-
ставляете каждого
думать, что и он
может стать героем
такой же позитив-
ной ситуации.

Если вы когда-нибудь были в казино, то, входя в игровой зал, слышали звуки срабатывающих игровых автоматов и крики людей, получивших выигрыш. Практически

в любой момент дня и ночи, когдаходишь в казино, слышишь подобное. Это не случайность. Это делается намеренно и основывается на психологическом принципе *вариабельных вознаграждений*. Радостные крики выигравших людей заставляют вас думать, что следующим победителем можете быть вы.

Приятно удивляя подчиненных, покупателей, коллег или родных, вы используете тот же принцип. Вероятно, вы не можете себе позволить это делать постоянно. Но, радуя случайно выбранных людей в неожиданные моменты, вы заставляете каждого думать, что и он может стать героем такой же позитивной ситуации — будь то маленькая денежная награда, пара лишних дней отпуска или небольшой праздник в его честь... в следующий раз.

Пару месяцев назад мы с женой заметили, что у нас редко выдается полностью свободный уикенд, и решили удивить

нашу дочь Шарлотту. Мы узнали, где в эти выходные будет выступать ее любимая блогер с *YouTube*, Миранда Сингс. Нашли за приемлемую цену билеты на самолет из Нью-Йорка в Ноксвил, штат Теннесси, и сказали Шарлотте, что за ее хорошие оценки и прекрасное поведение мы отправляемся в небольшое путешествие. В результате мы прекрасно провели время, а наша дочь даже познакомилась с Мирандой. Что еще лучше, и Шарлотта, и ее сестра Кейт с тех пор ведут себя как нельзя лучше, дожидаясь вознаграждения в виде следующего сюрприза.

Мне выпала честь познакомиться с Чарльзом Бестом. Он — основатель и руководитель одной из моих любимых некоммерческих организаций, *DonorsChoose*, которая поддерживает учителей и помогает им финансировать проекты. Когда я спросил Чарльза, что я могу сделать, чтобы поддержать их (вместо того чтобы просить о пожертвовании), он протянул мне огромную стопку подарочных карт *DonorsChoose*, по пятьдесят долларов каждая. Моей задачей было раздавать их влиятельным друзьям, знакомить их с сайтом *DonorsChoose.org*, чтобы на нем они поддерживали любимого учителя этой подарочной картой. Я без тени сомнения рассчитывал, что у меня попросят денег, когда предлагал помочь. Но вместо этого был удивлен и обрадован, когда мне вручили «дар дарения». В свою очередь, я смог удивить и порадовать еще пятьдесят человек — плюс тех учителей, которых они поддерживали в онлайн, — и одновременно распространил информацию об одной из моих любимых компаний.

Устраивайте спонтанные праздники! Скажите честно, ушли бы вы из компании, которая устроила праздник в вашу честь?!

Но помните, удивление и радость не обязательно должны стоить вам денег. Главное, чтобы они заставляли людей почувствовать себя особенными и вести себя немного иначе, чтобы этого добиться. Иногда мы, например, начинаем рабочий день с командного тренинга. Бывает, после дол-

гой и трудной недели отпускаем сотрудников на час раньше. Еще мы устраиваем спонтанные моменты славы, когда празднуем чье-нибудь достижение.

Но День Хани, устроенный Брайаном Мюрреем, был лучше всего, что мне когда-либо удавалось придумать. Спустя чуть больше года после этого Хани — один из самых продуктивных работников компании. И я не могу дождаться часа, когда узнаю, кто будет следующим человеком, удостоенным собственного праздника. Как и все остальные сотрудники.

Упражнения:

- 1.** Составьте список из пяти творческих идей, которыми вы можете приятно удивить сотрудников, коллег, клиентов или родных.
- 2.** Экспериментируйте со способами осуществления этих сюрпризов и радуйте людей за какие-нибудь их достижения, а еще лучше — просто так.
- 3.** Старайтесь удивлять и радовать людей каждый день, хотя бы понемногу. Похвала, добрые слова и мелочи часто дают такой же эффект, как и грандиозные мероприятия.

Глава 50

Отправляйте благодарственные открытки

— **О**го! — возбужденно воскликнул я, смотря на благодарственную открытку, которую получил от генерального директора компании с многомиллиардным капиталом. Накануне я в интернете брал интервью у Шелдона Йеллена из *BELFOR*, занимающейся ремонтом и восстановлением ресторанов, для предыдущей своей книги. И вот по почте пришла благодарственная открытка от него.

Честно говоря, текст едва читался (почерк у Шелдона примерно так же хорош, как и у меня), но все равно ощущение было невероятное. Этот человек руководит гигантской компанией, у него семья и только что начались съемки в программе CBS «Босс под прикрытием» (*Undecover Boss*). Однако он выкроил из своего расписанного дня немного времени, чтобы подписать открытку мне, человеку, с которым он никогда не встречался лично.

Я некоторое время размышлял об этом. Пытался припомнить, когда сам в последний раз писал благодарственные

открытки. Пожалуй, сразу после свадьбы, которая была девять лет назад! Многие успело случиться за это время. Все большее и большее распространение получает электронная почта. Меняются тарифные планы сотовых операторов, и теперь у всех моих знакомых нет лимита на текстовые сообщения. Фейсбук уже охватывает не только студентов колледжей, и Твиттер продолжает набирать популярность.

Технические достижения последних лет позволяют проще и быстрее говорить «спасибо». Можно благодарить с помощью СМС, твита, электронного письма, сообщения в Фейсбуке или *LinkedIn*. Но как же приятно было получить открытку, подписанную от руки!

Я думал, что чувствовал, получив ее, и воображал, что бы почувствовал, если бы вместо нее получил благодарность по электронной почте или в СМС. Это ощущалось бы совершенно иначе и даже близко не было бы таким особенным событием.

Поскольку я в то время проводил исследования для своей книги *Likeable Business*, я решил спросить нескольких генеральных директоров об их опыте рассылки и получения открыток. Оказалось, большинство из них, получив благодарность, написанную от руки, с гораздо большей вероятностью читали ее, чем то, что пришло по электронной почте. Меня восхитило, что некоторые из самых успешных, самых занятых людей в мире скорее оторвутся от своих занятий, чтобы прочесть рукописную открытку, чем электронное сообщение или твит.

Еще интереснее, что многие люди, с которыми я беседовал, верили в пользу рассылки таких открыток. Помимо Шелдона, такими «верующими» оказались генеральный директор *Restaurant.com* Кэри Чессик, «гуру счастья» Шон Эй-

Вы буквально ощутите, как у вас поднимается настроение, когда будете подписывать каждую открытку. Это поможет вам делать людей счастливыми, вдохновлять и мотивировать их.

кор и бизнес-руководитель и преподаватель Колумбийского университета Шрикумар Рао. Все они были страстными сторонниками бумажных писем.

Что особенно примечательно, среди них был и Чарльз Бест, про которого я говорил в прошлой главе. Он рассказал мне о результатах исследования, которое провел с целью продемонстрировать отдачу на благодарность. В этом эксперименте сотрудники его компании *DonorsChoose* разослали благодарственные записки половине своих тогдашних жертвователей-новичков. Вторая половина благодарственных записок не получила. Результат показал прямую пропорциональную зависимость между полученной рукописной благодарностью и вероятностью нового взноса. Больше то-

Большинство бизнесменов, получив благодарность, написанную от руки, с гораздо большей вероятностью читали ее, чем то, что пришло по электронной почте.

го, люди, которых персонально поблагодарили, на 38% чаще делали новый взнос, доказывая тем самым эффект благодарности. К тому же каждый раз они вносили больше средней суммы.

Хотя я думал, что практикую благодарность в своем бизнесе и жизни, регулярно говоря «спасибо» сотрудникам и покупателям по

электронной почте, оказывается, этот метод в наши дни не воспринимается как нечто особенное. Электронные письма чрезвычайно легко писать и посылать, и пусть некоторым людям приятно их получать, другие могут лишь сердиться на вас за то, что вы захламляете их ящик входящих.

Я поклялся отправлять персонализированные благодарственные записки. Я знал, что такого обещания будет трудно придерживаться, поэтому начал с написания одной открытки в неделю, по средам. А потом увеличил их число до трех каждую среду. Теперь я пишу по три штуки каждый будний день по дороге на работу.

Этот эксперимент очень быстро продемонстрировал силу благодарности. Некоторые получатели записок говорили,

что были тронуты до слез, а другие отвечали милыми твитами. Но было ясно, что все они оценили дополнительное потраченное мной время, чтобы подписать открытку, вложить ее в конверт и отправить. Во все более цифровом мире есть нечто магическое в получении посланий на бумаге.

Я надеюсь и рассчитываю, что благодарственные открытки помогут вам укрепить верность и гордость членов рабочей команды, покупателей, партнеров, друзей и родственников (и — да, увеличивать ваше влияние на них!). Но при любом раскладе — писать и рассылать их чертовски приятно! Самое удивительное в благодарности и бескорыстии вот что: вне зависимости от того, получите вы отдачу в виде ценности для бизнеса или нет, у вас всегда будет другой немедленный результат — ваше счастье.

Вы буквально ощутите, как у вас поднимается настроение, когда будете подписывать каждую открытку. Как мы уже говорили прежде, это поможет вам делать людей счастливыми, вдохновлять и мотивировать их.

Я понимаю, это очень старомодно — так пропагандировать благодарственные открытки. Но сам факт, что это старомодно, и делает их написание и рассылку такими особенными поступками. Сегодня я по-прежнему пишу каждый день три-четыре благодарственных открытки сотрудникам, клиентам, партнерам, друзьям и родным. Это важнейшая составляющая моего дня. И это помогает мне быть намного лучшим руководителем и человеком. И за это я говорю спасибо Шелдону Йеллену, Чарльзу Бесту и всем остальным вдохновившим меня людям.

Упражнения:

- 1.** Купите пачку открыток в местном магазине. Можно даже заказать через интернет персонализированные открытки. Сделайте это безотлагательно.
- 2.** Напишите одну благодарственную открытку следующим утром и доставьте ее лично как можно скорее. Чем быстрее придет отзыв, тем больше у вас будет вдохновения, чтобы продолжать.
- 3.** Поступайте так каждый день, пока эта практика не станет привычкой. Только вы знаете, насколько быстро это произойдет, но в любом случае, делая это, вы будете чувствовать себя счастливее.

Глава 51

Представляйте людей друг другу

«**Д**ейв и Боб, вы напомнили мне друг о друге, так что я подумал, что пора вам познакомиться. Вы оба — авторы бестселлеров, палочки-выручалочки, предприниматели и безмерно приятные ребята. Приятного контакта и шана това¹ вам обоим!

Адам»

Обнаружив в сентябре 2013 года в своем ящике это письмо, я немного удивился. Я едва знал отправителя, Адама Гранта. Мы разговаривали по телефону всего раз — и только. Я не просил представить меня и вообще не делал ничего, что могло бы указать Адаму, что у меня есть желание или потребность быть представленным Бобу.

Однако, как оказалось, Адам был прав. У нас с Бобом действительно было много общего, и могло возникнуть сотрудничество. Стало ясно, что для меня может быть очень полезен контакт с успешным писателем и оратором вроде него, о котором я, разумеется, был наслышан до этого вза-

¹ Ш а н а т о в а — пожелание счастливого Нового года при праздновании Рош ха-Шана, еврейского Нового года (прим. ред.).

имного представления. Я поблагодарил Адама, послал Бобу сообщение для контакта, а потом занялся своими делами.

Пару недель спустя я получил еще одно письмо от Адама, с представлением другому человеку. В этот момент я уже был шокирован. Повторюсь, с Адамом я лишь раз поговорил по телефону, но никогда не встречался с ним, не помогал ему и не просил его ни о чем. Я должен был выяснить, что происходит, и поэтому взялся за его книгу — «Брать или отдавать?»

Это одна из лучших книг, какие я прочел за все свои годы. Рассказывая прекрасные истории из жизни и приводя тонны научных данных, Грант мощно обосновывает тезис, что в бизнесе и в жизни выигрывают *дающие*. «Брать или отдавать?» также познакомила меня с еще одним Адамом — Адамом Рифкиным.

Адам Рифкин трижды в день представляет разных людей друг другу. Это дало результаты в виде двух браков, сотен полученных рабочих мест, десятков основанных компаний и как минимум двенадцати новых деловых партнерств.

В противоположность тому, что вы можете подумать, Рифкин — не типичный жизнелюб и душа компании. На самом деле он — стеснительный интроверт, но успешный серийный предприниматель, и поэтому у него не так уж много времени на налаживание связей. Однако, как Адам рассказал моему другу Майклу Симмонсу во время интервью для *Forbes*: «Если у вас уже есть своя сеть знакомств, представление людей друг другу — самое полезное повседневное действие, которое вы можете выполнять для ее развития. Всего за пару минут вы можете оказать воздействие на жизни двух людей и сгенерировать огромное количество благодарности для себя и того сообщества, которое строите».

В сущности, представление делает две вещи: во-первых, оно поддерживает авторитет двух людей, которых вы представляете друг другу. Оно говорит каждому из них, что с другим стоит завязать контакт. Во-вторых, дает информацию, почему этим двум людям следует пообщаться.

Если вы проведете представление удачно, обе стороны получают пользу. Что еще лучше, пользу получите и вы, поскольку они будут благодарны вам за то, что вы подумали о них и познакомили их друг с другом. А самое лучшее во всем этом, что на процесс представления много времени не уйдет. Этот мощный инструмент описан Грантом как *пяти-минутная любезность*.

Разумеется, приятно знакомить людей, когда одна из сторон вас об этом просит. Но еще больший смысл появляется, когда вы можете предложить совершенно непрошеное знакомство — как сделал Грант для меня и Боба Берга. Подумайте о людях из вашего круга знакомств. Особенно о тех, с кем вы уже некоторое время не общались. Подумайте о том, кто мог бы получить пользу от контакта с ним. Затем воспользуйтесь *LinkedIn* или электронной почтой, чтобы создать простое письмо-представление. Приведенное в начале этой главы — идеальный пример.

В краткой, но убедительной записке расскажите каждому из адресатов, кто другой человек, которому

вы его представляете (а лучше расхвалите каждого из них в письме другому). Затем предложите им связаться друг с другом и наметьте, почему это для них взаимовыгодно. Эта вторая часть письма особенно важна, если вы пишете занятым людям, у которых может и не оказаться свободного времени, чтобы встречаться с незнакомцами (правда же, под это описание подходим мы все?).

Как и в подписании благодарственных открыток, эту практику трудно сделать системной. Используя соцсети, Рифкин сумел этого добиться. Статья в *Forbes* продолжает: «Адам отметил 50 человек в Фейсбуке как близких друзей и послал уведомления в Твиттере людям, с которыми хотел бы строить более серьезные отношения. Это значит, что теперь он с большей вероятностью видит все новости, выкладыва-

Взаимные представления не позволяют важным людям забыть о вас и могут оказать судьбоносное воздействие на людей, которых вы знакомите.

емые этими людьми. И это часто дает ему повод связаться с кем-то из них». Например: «Я видел, что Дейв работает над новой книгой об эффективной коммуникации. Поскольку Адам — мастер коммуникативных навыков, я подумал, что вам, возможно, будет, что обсудить».

«До того, как появились эти инструменты, — продолжает статья в *Forbes*, — приходилось спрашивать людей: “Что у вас нового?” Теперь же не нужно вести светскую болтовню, чтобы узнать, как у человека дела. Соцсети буквально подсовывают вам ответ».

Представление людей друг другу — самое полезное повседневное действие, которое вы можете выполнять. Всего за пару минут вы можете оказать воздействие на жизни двух людей и сгенерировать огромное количество благодарности.

Затем Адам думает о подходящих, потенциально полезных знакомствах для людей из своего круга общения и сводит их. С тех пор, как Рифкин в декабре 2003 года присоединился к *LinkedIn*, он последовательно создает три контакта в день. Это означает, что всего он провел десять тысяч знакомств — с ума сойти!

Взаимные представления не позволяют важным людям забыть о вас и могут оказать судьбоносное воздействие на людей, которых вы знакомите. И вы можете делать это за пару минут в день.

Скоро я встречу с Бобом Бергом, которому Адам Грант любезно представил меня два года назад. Жду не дождусь узнать, что из этого выйдет!

Упражнения:

- 1.** Проведите инвентаризацию своего круга общения, начиная с **LinkedIn** и переходя к другим соцсетям, электронной почте, контактам в телефоне и, возможно, даже к таким старомодным сервисам, как Одноклассники. Выпишите имена тридцати людей, с которыми вы в последнее время не общались.
- 2.** Объедините имена каждого из этих тридцати людей с другими людьми из вашего круга общения, знакомство с которыми может сулить им взаимную выгоду. Выпишите эти тридцать имен рядом с первыми тридцатью.
- 3.** Начните представлять друг другу людей, имена которых вы объединили. Начните с одного представления в день, как бы вы ни горели желанием экспериментировать, — чтобы не перегореть слишком быстро и с большей вероятностью натренировать выносливость к этому новому для вас упражнению. Практикуйтесь, пока оно не войдет в привычку.

Глава 52

Купите бонсай

— **Д** а что вообще можно подарить человеку, у которого все есть? — спросил я Мег, своего руководителя персонала. У нас только что состоялась первая успешная встреча с Ричем, венчурным капиталистом из Нью-Йорка. И мы пытались придумать, что послать ему в качестве благодарности за то, что он с нами увиделся. Это был первый раз, когда я собирал деньги у институциональных инвесторов, и весь этот процесс, честно говоря, здорово меня пугал.

Венчурные капиталисты, как правило, выслушивают минимум по сотне рекламных презентаций в месяц. Это означает — около трех напористых предпринимателей в день. Они привыкли говорить «нет» почти каждому, кто хочет от них денег.

Я к тому времени уже начал практику рукописных благодарственных открыток, но мне казалось, что одного этого будет недостаточно. Еще во время нашей встречи я подарил Ричу свою книгу и теперь хотел послать ему что-то особенное на память. Но, как и большинство венчурных капиталистов, Рич был... ну, *богатым* парнем. Судя по всему, у него было все, что нужно, в плане материального богатства. Ну, может, только яхты не было. Но поскольку ее послать я ему не мог, нужно было решить, что отправлять.

— Может, бонсай? — ни с того ни с сего сказала Мег. — Бонсай — подарок особенный, ухаживать за ним легко, и живет он долго.

Как только она это произнесла, я понял: мы нашли, что искали. Бонсай будет идеальным подарком для венчурного капиталиста, у которого есть все. Я попросил Мег заказать дерево (поскольку сам, естественно, никогда этого не делал) и начал писать благодарственную записку, которая должна была его сопровождать:

«Уважаемый Рич!

Да будет долгим ваш рост, наш рост и рост этого бонсайа. Наслаждайтесь!

С наилучшими пожеланиями,

Дейв Керпен»

Я был в восторге! За бонсаем легко ухаживать, и он будет расти много лет, так же, как и вложение в нашу компанию *Likeable Local*. Мы заказали дерево, отправили его вместе с моей запиской двухсуточной доставкой и стали с нетерпением ждать, когда Рич получит подарок.

Увы, мы получили ответ от Рича до того, как он получил бонсай. Рич отказался от инвестиций в *Likeable Local*. В его электронном письме говорилось: «Мне очень понравился этот бизнес. Но я не уверен, что он будет расти».

Я был в отчаянии. Конечно, меня расстроил отказ. Но когда я вложил столько усилий в поиски идеального подарка, меня еще сильнее расстроило, что этот отказ был получен до того, как прибыла наша благодарность этому венчурному капиталисту.

К счастью, Мег, наш суперталантливый менеджер по персоналу, которая всегда меня поддерживает, сделала это и на сей раз.

Когда речь идет о благодарственных подарках, важно как намерение, так и его реализация. Главное — мыслить нестандартно и посылать что-то такое, чего не послал бы никто другой и что заставит получателя улыбнуться.

— Дейв, во-первых, я уверена, что он ответит тебе снова, как получит бонсай. Во-вторых, никогда не знаешь, что принесет будущее, — говорила она. — А в-третьих, — и это, пожалуй, главное, — что бы ни случилось, думаю, мы с тобой нашли классное решение!

Мег оказалась права.

На следующий день Рич ответил благодарственным письмом за бонсай. Он говорил: «Огромное спасибо за продуманный подарок — бонсай, Дейв! Я от него в восторге. Давайте надеяться, что я смогу позаботиться о нем лучше, чем о вашей компании».

Бонсай — идеальный подарок для инвесторов, потому что он растет (чего они желают от своих инвестиций) и потому что это подарок вдумчивый, стильный, но при этом не слишком дорогой.

Учитывая, что Рич только что мне отказал, его шутка не больно-то подняла мне настроение. Однако на следующий день я получил еще одно сообщение: «Привет, Дейв. Хочу представить вас Тиму, моему коллеге, который смелее меня в отношении компаний, сфокусированных на малом и среднем бизнесе. Тим, Дейв — прекрасный, вдумчивый предприниматель. Вам двоим

непременно следует вступить в контакт».

Мораль в том, что, как правило, стоит купить и послать подарки людям, которых вы хотите радовать и на которых хотите позитивно влиять. Бонсай — идеальный подарок для венчурных капиталистов и других инвесторов, потому что он растет (чего они желают от своих инвестиций) и потому что это подарок вдумчивый и даже стильный, но при этом не слишком дорогой (мы теперь закупаем их оптом примерно по 20 долларов за штуку). Если уж богатые венчурные капиталисты способны оценить 20-долларовый бонсай и поблагодарить за него, то уж наверняка ему будет рад и любой другой человек в вашей жизни.

Разумеется, большинство людей останутся благодарны за любой заботливый подарок. Не обязательно же бонсай! Вдо-

бавок к нему, книгам и благодарственным открыткам мы посылали людям почетные грамоты, бутылки с вином, мини-сады, шоколад и множество перчаток болельщика. Одному инвестору мы даже послали игрушечный ров с водой, когда он сказал, что нам нужно вырыть большой ров, да поглубже, чтобы защищать свой бизнес, прежде чем он вложит в него деньги.

Говорят, что важен не подарок, а намерение. Но как по мне, когда речь идет о благодарственных подарках, важно как намерение, так и его реализация. Главное — мы-

слить нестандартно и посылать что-то такое, чего не послал бы никто другой, и что заставит получателя улыбнуться.

Так что там с Тимом, с которым хотел свести меня Рич? Это произошло не сразу, но со временем Тим выписал мне славный чек, инвестировав деньги в нашу компанию. А на следующий день получил очень славный бонсай.

Купите и пошлите подарки людям, которых вы хотите радовать и на которых хотите позитивно влиять.

Упражнения:

- 1.** Выпишите имена пяти важных людей в вашей карьере и/или жизни, которых вы действительно хотите видеть счастливыми.
- 2.** Для каждого из них придумайте вдумчивый, недорогой благодарственный подарок, который не прислал бы им никто другой и который заставит их улыбнуться (если ничего не придумаете, можете подарить и бонсай).
- 3.** Начните собирать шкафчик с благодарственными подарками. Запаситесь креативными вещами, а потом рассылайте их, причем не по особым случаям, а регулярно, в идеале — с рукописными открытками.

Глава 53

Делитесь полезной информацией

— Если ты это построишь, они не придут, Дейв. Эти слова, произнесенные моей женой и деловым партнером Кэрри, вонзились в меня, как нож. Во-первых, она перефразировала знаменитую строчку из моего любимого фильма «Поле чудес». Мне было неприятно это слышать.

Другая причина, по которой мне было так больно, была в том, что я признавал: как обычно, Кэрри права. Был 2008 год, и в обществе говорили о новой Всемирной паутине, опиравшейся на соцсети, которая быстро развивалась. Кэрри таким поэтичным образом выразила мысль, что теперь лучше не рассчитывать на то, что люди будут серфить интернет и просто наткнуться на наш сайт. В сущности, все меньше и меньше людей уже говорили *серфить интернет*. Теперь уже сам интернет «серфил» людей по волнам Фейсбука, Твиттера и *LinkedIn*.

К счастью, я согласился с Кэрри. Мы стали думать, что делать с этой проблемой. И поняли, что вместо разработки сайта мы можем создавать полезный контент, а потом помогать компаниям привлекать внимание людей, распро-

страняя его там, где люди обычно проводят время. То есть в соцсетях.

— Если мы создадим контент, то сможем прийти к ним, — рассудили мы. Эта стратегия сработала, и мы смогли основать с ее помощью две успешные компании.

Во время этого процесса мы начали работать и над своими персональными брендами. Мы понимали, что если соцсети могут помочь расти брендам и малому бизнесу, то и мы можем сделать то же самое для себя.

В сфере персонального брендинга в последнюю пару лет происходило взрывное развитие. И сегодня многие понимают ценность использования соцсетей для получения работы, поиска клиентов или партнеров или заключения выгодного договора на книгу — и это лишь немногие из возможностей.

Но тогда, в 2008 году, мы чувствовали себя первопроходцами. Стратегия была той же, которую мы применяли

Планируя большое количество контента для соцсетей, вы в итоге будете на первом месте новостных рассылок, а следовательно, будете присутствовать в мыслях людей.

для нашего бизнеса: создать что-то, а потом прийти с этим к людям. Иными словами, создавать аккаунты в соцсетях, а потом творить, курировать и регулярно выкладывать великолепный, ценный контент. Когда я жил в Бостоне, моей любимой спортивной радиостанцией была *WEEI*. Я взял эту аббревиатуру и применил ее к контенту во всех соцсетях.

Развлекай людей (*entertain* — развлекать). Просвещай людей (*educate* — просвещать, давать образование). Вдохновляй людей (*inspire* — вдохновлять). Вместе — *EEL*.

Эта стратегия сработала. Каждый из нас привлек много тысяч подписчиков в Фейсбуке, Твиттере и *LinkedIn*. Одно было ясно точно: мы доказали, что сам по себе хороший контент способен поднять на вершину кого угодно. В какой-то момент у меня было больше просмотров (20 с лишним миллионов) на *LinkedIn*, чем у Билла Гейтса, Джека Уэлча

и Марка Кьюбана вместе взятых. Разумеется, дело было не в интеллекте, богатстве или успехе, а в том, что я выкладывал больше качественного контента, чем эти люди.

Но в соцсетях становилось все шумнее по мере того, как все больше брендов, предприятий малого бизнеса и отдельных личностей начали создавать контент, пытаясь достучаться до покупателей. Результатом стало то, что мой друг, писатель Марк Шефер называет *контент-шоком*. Контента просто слишком много, и у людей недостаточно времени, чтобы просмотреть его весь.

Хорошо, что можно не становиться этаким фабрикой, штампующей бесконечное количество развлекательного, просветительского и вдохновляющего контента, чтобы кормить чудовище соцсетей. Можно стать вместо этого прекрасным куратором. Материал уже есть. Все,

что вам нужно делать, — это находить *EEI*-контент, который вызывает у вас наибольший отклик, и который, как вам кажется, будет резонировать с вашим собственным кругом общения. А после делиться этим контентом.

Посвящу вас в маленькую тайну соцсетей: очень немногие обращают внимание на то, *кто* создал контент. Зато все помнят, от кого получили. Разумеется, всегда следует цитировать источники. И конечно же, нет ничего дурного в создании собственных оригинальных постов, твитов обновлений в *LinkedIn*. Просто это отнимает массу времени.

Гораздо легче быть куратором, находить отличные ресурсы и выстраивать в очередь большую часть контента заранее. Выбор соцсетей зависит от ваших целей, но для большинства людей *LinkedIn* и Твиттер — отличная стартовая площадка (Фейсбук тоже хорош, но это более личная и приватная сеть). На свете полным-полно бесплатных ин-

Не обязательно быть машиной по производству оригинального контента, чтобы присутствовать в мыслях людей, создавая персональный бренд. Нужно просто понимать, где искать информацию.

струментов, помогающих курировать и планировать расписание контента (*Likeable Hub* от нашей компании — один из таких инструментов).

Планируя большое количество контента для соцсетей, вы в итоге будете на первом месте новостных рассылок, а следовательно, будете присутствовать в мыслях людей. Чуть ли не каждый день мне кто-нибудь говорит что-то вроде: «Я вижу вас повсюду! Обожаю ваш контент, пишите дальше». А тем временем значительная доля «моего» контента на самом деле принадлежит другим людям. Это ценные образовательные статьи и руководства, развлекательные видеоматериалы

Очень немногие обращают внимание на то, кто создал контент. Зато все помнят, от кого получили.

и инфографика, вдохновляющие цитаты и истории, которые я нахожу. *EEI*. Не мой контент, но тщательно проверенный и направленный моей аудиторией.

Лучшее в соцсетях — то, что они охватывают огромную аудиторию.

Одну хорошую статью могут увидеть и оценить сотни или даже тысячи людей. Подумайте, как раньше агенты по продажам и владельцы малого бизнеса старались быть у всех на устах с помощью рукописных и рассылаемых вручную писем или рекламы в газетах и на радио. Теперь то же самое письмо, которое прежде достигало всего одного адресата, способно дотянуться до тысяч, десятков тысяч и даже миллионов без дополнительных затрат и усилий.

Конечно, вы можете также использовать технологические инструменты, чтобы связываться с людьми приватно и «оставаться на устах» в более личном, интимном плане. В то время как *LinkedIn* и Твиттер — прекрасные инструменты для массового брендинга, *Snapchat*, *WhatsApp* и СМС — превосходные инструменты для создания личных отношений. Иногда людям нравится получать статью, совет, идею или цитату непосредственно от вас в приватном форуме, а не видеть их как публичное сообщение всему миру. Если вы встречаетесь с важным человеком, на которого хотите

повлиять, добудьте его контактную информацию. И, стараясь не давить и ни о чем не прося, пошлите ему сообщение с контентом, который, как вам кажется, он сочтет полезным.

Примерно год назад я твитнул серийному предпринимателю, инвестору и звезде сериала *Shark Tank*, Лори Грейнер, увидев, как она в одном эпизоде рекламировала свою книгу. Но вместо публичного твита я послал ей личное сообщение со словами, что буду счастлив помочь ей с продвижением. Я был удивлен и взволнован, когда в ответ она прислала мне номер своего мобильного.

Не прошло и недели и не состоялся еще наш первый телефонный разговор, а мы с Лори уже бешено перебрасывались эсэмэсками. И в противоположность убеждению, что электронной коммуникации, мол, недостает близости собеседников, мы строили намного более близкие отношения, чем могли бы с помощью звонка или даже личной встречи. Я переслал ей несколько статей о том, как правильно раскрутить книгу-бестселлер, из которых сам написал только одну, и она это оценила. Через пару недель Лори вошла в списки бестселлеров на *Amazon*, а я в итоге получил нового друга. Год спустя Лори помогла мне, когда этого потребовалось. А лично мы так до сих пор и не встретились!

Делать людей счастливыми и поддерживать это состояние — задача непростая. Развивать большое сообщество — задача еще сложнее. Однако не обязательно быть машиной по производству оригинального контента, чтобы присутствовать в мыслях людей, создавая персональный бренд. Нужно просто понимать, где искать контент и как стать лучшим куратором социальной сети.

Упражнения:

- 1.** Если вас еще нет в **LinkedIn** или Твиттере, присоединитесь к одной из этих ключевых соцсетей, чтобы создать персональный бренд. Если вы уже есть в одной, присоединитесь к другой.
- 2.** Потратьте тридцать минут на поиски образовательного, развлекательного и вдохновляющего контента (**EEI**). Создайте список и начинайте выкладывать и планировать контент для соцсетей.
- 3.** Ищите контент, подходящий для пяти ключевых личностей в вашей соцсети и посылайте его им лично через **Snapchat**, **WhatsApp** или в СМС.
- 4.** Заведите привычку искать и выкладывать **EEI**-контент на регулярной основе. Это можно делать, отведя в расписании минимум тридцать минут в неделю для курирования.

Заключение

Я не раз получал великолепные советы от потрясающих людей. Мне повезло быть знакомым с бизнес-руководителями мирового класса, известными писателями и наставниками. Но, пожалуй, наиболее убедительный совет мне дала моя жена Кэрри. Момент был как нельзя более спонтанным: обычный субботний вечер прохладного осеннего дня. Дети играли на втором этаже, а у нас выдалась редкая возможность расслабиться. Мы сидели на диване, и тут Кэрри повернулась ко мне и сказала:

— Знаешь, главный парадокс в том, что секрет получения всего, что ты хочешь на работе и в жизни, — хорошо обращаться с людьми, а не пытаться получить желаемое. Знакомься с подходящими людьми, слушай и вдохновляй их — и они сами захотят дать тебе все. Они будут хотеть этого настолько сильно, что тебе даже не нужно будет просить!

— Ты гений, — откликнулся я. Кэрри была совершенно права.

Время, когда мы пробивались к вершине, прошло. Самые шумные, самые агрессивные, самые амбициозные люди больше не побеждают в бизнесе и в жизни. Приставучие, наглые нытики могли добиваться успеха в прошлом и, возможно, могут ненадолго становиться успешными и сегодня, но

в будущем им на первом месте не бывать. Напротив, победителями будут люди, понимающие себя, контактирующие и работающие с другими.

Мы с Кэрри провели немало времени вместе, разговаривая о том, как лучше понимать себя и других, лучше слушать, контактировать на более глубоком уровне и влиять

Самые шумные, самые агрессивные, самые амбициозные люди больше не побеждают в бизнесе и в жизни. Приставучие, наглые нытики могли добиваться успеха в прошлом и, возможно, могут ненадолго становиться успешными и сегодня, но в будущем им на первом месте не бывать. Напротив, победителями будут люди, понимающие себя, контактирующие и работающие с другими.

на людей. Мы также обсудили конфликты и трудности, которые могут возникнуть.

Мы обсуждали, как учить, вдохновлять и делать надолго счастливыми людей на работе, дома и в социальной сети.

Хотя эти методы не приведут к мгновенному успеху, они помогут вам стать тем, к кому будут тянуться люди. Тем, кого люди будут знать, любить и доверять. И — да, тем человеком, которому люди будут *хотеть помочь*.

Следуйте указаниям этой книги — и люди захотят помочь вам получить все, чего вы хотите на работе и в жизни.

Пускай это конец книги, но это лишь начало нашего совместного пути. Я предупреждал вас во вступлении и предупрежу снова:

обращайтесь ко мне так скоро и так часто, как захотите. Я больше всего на свете жажду помочь вам добиться успеха в овладении коммуникативными навыками, о которых вы узнали на этих страницах. Так что твитните мне, напишите в *LinkedIn* или по электронной почте, если хотите. Можете даже зарезервировать бесплатный видеочат со мной один на один на *ScheduleDave.com*. С нетерпением жду возможности увидеть, как вы развиваетесь и преуспеваете!

Благодарности

Сколько усилий вложено в то, чтобы эта книга оказалась перед вами! И я глубоко благодарен людям, которые сделали это возможным, — как тем, кто упомянут ниже, так и тем, кого нет в этом списке.

Прежде всего, спасибо моей жене Кэрри. Ты в большей степени научила меня эффективной коммуникации, чем любой другой человек. Ты даже представить не можешь, как я тебе благодарен. Спасибо, что присоединилась ко мне на жизненном пути. Моим детям Шарлотте, Кейт и Сету — спасибо, что терпели папочку, пока он писал эту книгу. И обещаю: та книжка для детей, о которой вы все время меня просите, обязательно увидит свет. Нашей нянюшке Джойс спасибо, что так облегчила жизнь Кэрри и детям, пока я работал над книгой и одновременно руководил компанией.

Спасибо маме, папе, Филу, Дэну, Дэнни, Дэ, Мими, Марку и Лизе и всем остальным моим родственникам — за всю вашу безусловную любовь и поддержку.

Моему руководителю по персоналу Мег Ридингер, моему «второму номеру» в столь многих отношениях — спасибо за все, что ты сделала и продолжаешь делать, чтобы я был продуктивнее, эффективнее и счастливее. Мне так повезло, что ты есть в моей жизни! Моему помощнику Хьюгу Моргенбессеру, вице-президенту по маркетингу Николь Крезе,

вице-президенту по продажам Марку Бруксу и всей нашей потрясающей команде *Likeable Local* — спасибо, что рулили нашим кораблем, пока я занимался писательством. Вы — лучшая команда в мире.

Кэнди Харрис, Рейчел Зэдли и команде *Likeable Media* — спасибо за ваше мужественное руководство. Спасибо также всем нашим консультантам для *Likeable*: Милинд Мехере, Марку Роберджу, Пег Джексон, Крейгу Гибсону, Эду Цукербергу и Нихалу Мехте. И спасибо наши инвесторам: Дейву Макклору, Томасу Дибенедетто, Дону Дугласу, Марку Шуфро, Бену Рознеру, Верну Харнишу, Крилу Прайсу, Дэниелу Фишеру, Джин и Джону Дзевитам, Морису Резнику, Эрику Куолману, Рою Роденштейну, Армандо Бьонди, Бренту Бишору, Брайану Джейкобу, Брайану Сэвиджу, Дэвиду Чи, Джеду Бриду, Джимми Восике, Лансу Маккаллоу, Навниту Арону, Тодду Гесманну, Тому Мьюзелу, Тревису Хаффу, Барбаре Моргенбессер и Тревору Фолсому.

Друзья мои, спасибо вам, что вдохновляете меня и заботитесь обо мне. Мои друзья по *EO Forum Mates* — люди, которым я могу позвонить в три часа ночи, чтобы поговорить о чем угодно. Спасибо вам, Бен Рознер, Энди Коэн, Джефф Бернштейн, Винсент Каннариато, Кевин Гилберт, Райан Пейн и Дана Хаддад. Моим друзьям по мировому туру — за то, что всегда дарили мне смех и возможность поиграть в *PtP*, — спасибо вам, Стив Эванджелиста, Кевин Ананнаб, Тэд Бруно, Энди Кауфманн, Мэтт Зихель, Шон Флейшман и Кевин Эшельман. Мои друзья по Бостонскому университету, спасибо вам за то, что вы потрясающие: Марвин Дансон-третий, Мег Симионе, Риши Лулла, Сара Бестраут, Даника Уайтхаус, Чед Флэхайв, Аарон Кабурик, Дэвид Пиментел, Алисса Маласпина и Хилари Уолл. Мои друзья из Порт-Вашингтона, спасибо вам за то, что вы — самые дружелюбные люди на свете: Джейми Пэкер, Кен Раскин, Джереми Рочестер, Скотт Бакстер и Дэвид Хайдт.

Моей издательской семье — спасибо, что воплотили мечту в реальность. Селеста Файн, ты — лучший агент на

планете. Джон Маас, вы — новое, феерическое прибавление к команде. Талия Крон, спасибо, что направляла мои мысли, — я задолжал тебе бонсай, а может, и парочку. Уэйд Лукас, спасибо, что взял мои слова и помог донести их до большего числа людей на земном шаре. Всей остальной команде издательства *Crown* — спасибо вам всем за все, что вы сделали, чтобы мои слова ожили.

Всем моим друзьям в *Influencer* и писателям в онлайн и офлайн — спасибо, что вдохновляете меня своими словами, а еще больше — поступками.

Всем, чьи дорожки пересекались с моей, и всем, кто помог формировать меня и эти слова, я говорю — СПАСИБО ВАМ.

Приложение А

Оценка по эннеаграмме

Этот метод оценки был первоначально опубликован в книге «Осознанность в действии. Эннеаграмма, коучинг и развитие эмоционального интеллекта» (**Awareness to Action: The Enneagram, Emotional Intelligence, and Change**) Роберта Тэллона и Марио Сикоры. Я внес пару небольших изменений, чтобы адаптировать его для своей книги. Более подробную информацию об эннеаграмме см. на сайте www.enneagramlearning.com.

ТИП ЛИЧНОСТИ А

Оцените эти утверждения согласно тому, насколько они, на ваш взгляд, применимы к вам.

1	2	3	4	5
Почти никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда

Я творческий человек и смотрю на жизнь взглядом художника.				

Я чувствую себя отличным от других, словно «стою снаружи и заглядываю внутрь».				

Я чаще впадаю в меланхолию, чем большинство моих знакомых.				

Я сверхчувствителен.				

Мне кажется, что в моей жизни чего-то не хватает.				

Я завидую отношениям, образу жизни и достижениям других людей.				

- ___ Я процветаю в среде, в которой могу выражать свою креативность.
- ___ Когда меня не понимают, я могу отстраняться, уходить в себя и/или бунтовать.
- ___ Я романтичен и жажду прихода любви всей своей жизни.
- ___ Я могу уноситься мыслями в фантазийный мир романтической любви и воображения.
- ___ Мне нравится иметь элегантные, утонченные, уникальные вещи, каких больше ни у кого нет.
- ___ Меня тянет ко всему яркому и необычному.
- ___ Стресс обычно делает меня мрачным, отстраненным и поглощенным собой.
- ___ Если стресса нет, я обычно сострадателен, экспрессивен и готов поддержать.
- ___ Меня может глубоко ранить даже малейшая критика.
- ___ Я склонен к размышлениям и поиску смысла своей жизни.
- ___ Я стремлюсь быть уникальным и совершаю поступки, помогающие избежать обыкновенности.
- ___ Манеры и хороший вкус крайне важны для меня.
- ___ Люди считают, что я слишком драматизирую.
- ___ Я верю, что важно понимать собственные чувства и чувства других людей.

Общий результат _____

ТИП ЛИЧНОСТИ В

Оцените эти утверждения согласно тому, насколько они, на ваш взгляд, применимы к вам.

1	2	3	4	5
Почти никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда

- ___ Во мне сильны чувство ответственности и трудолюбие.
- ___ Я стараюсь подготовиться ко всем возможным случайностям.
- ___ Я подозрителен по отношению к другим и думаю об их мотивах.
- ___ Необходимость принимать самостоятельные решения вызывает у меня тревожность.

- ___ Безопасность и защищенность — приоритеты в моей жизни.
- ___ Я сомневаюсь в собственных решениях и мнении о себе.
- ___ Я верю, что для людей важно быть с другими людьми или принадлежать к какой-нибудь группе или организации.
- ___ Я ценю убежденность, что все будет хорошо, однако мне часто недостает веры в это.
- ___ Друзья и родственники обеспечивают поддержку, которую я считаю необходимой в жизни.
- ___ Я слишком серьезно ко всему отношусь и слишком сильно реагирую на мелкие проблемы.
- ___ Я не доверяю никому, кроме тех, кого давно знаю.
- ___ Я стараюсь вовремя замечать опасности, ненадежных людей или неблагоприятные ситуации.
- ___ Стресс делает меня подозрительным, тревожным и заставляет занимать оборонительную позицию.
- ___ Если стресса нет, я обычно заботлив и дружелюбен.
- ___ Ощущая тревожность, я склонен к излишней бдительности и контролю.
- ___ В расслабленном состоянии я обычно дружелюбен и отзывчив к людям.
- ___ В отношениях мне трудно верить в преданность другого человека.
- ___ Когда я чего-то боюсь, делаю необходимое, чтобы преодолеть страх.
- ___ Я склонен тревожиться больше, чем другие люди.
- ___ Меня мотивирует потребность обеспечения безопасности и социальной поддержки.

Общий результат _____

ТИП ЛИЧНОСТИ С

Оцените эти утверждения согласно тому, насколько они, на ваш взгляд, применимы к вам.

1	2	3	4	5
Почти никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда

- ___ Я не люблю конфронтаций и стараюсь хранить мир.
- ___ Я — человек добродушный, спокойный и оптимистичный.
- ___ Я терпеливо слушаю, могу быть очень понимающим с друзьями и способным утешить и успокоить.
- ___ Я склонен прокрастинировать и игнорировать проблемы или прятать их «с глаз долой».
- ___ Меня привлекают привычки и заведенный порядок. Я легко расслабляюсь и отключаюсь от реальности с помощью ТВ, мечтаний, хорошей книги и т. д.
- ___ Мне трудно принимать решения, потому что «вроде все смотрится неплохо».
- ___ Рутинная структура помогает мне оставаться сосредоточенным и достигать целей.
- ___ Я могу быть забывчивым, невнимательным и «путаться» в деталях.
- ___ Я могу испытывать гнев, внешне оставаясь миролюбивым.
- ___ Я легко утомляюсь и с удовольствием делал бы в течение дня перерывы, чтобы расслабиться и возобновить запас энергии.
- ___ Я могу быть «домоседом» и наслаждаться комфортом и покоем домашней жизни.
- ___ В отношениях я стремлюсь к гармонии и миру через чувство принадлежности и/или уз, связывающих меня с другим человеком.
- ___ Мне не нравится, когда ко мне придираются. От этого я становлюсь очень упрямым.
- ___ Я могу заниматься рутинными и незначительными делами, прежде чем взяться за важную работу.
- ___ Стресс делает меня отстраненным, забывчивым, упрямым и пассивно-агрессивным.
- ___ Если стресса нет, обычно я справедлив, восприимчив и очень терпелив.
- ___ Я склонен соглашаться с людьми, только чтобы отделаться от них.
- ___ Когда надо слишком многое сделать или принять слишком много решений, я могу становиться гневным, тревожным и/или депрессивным.
- ___ Мне говорят, что я тихий человек и не люблю быть в центре внимания.

— Меня мотивирует потребность поддерживать душевный покой и гармонию в моей жизни.

Общий результат _____

ТИП ЛИЧНОСТИ D

Оцените эти утверждения согласно тому, насколько они, на ваш взгляд, применимы к вам.

1	2	3	4	5
Почти никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда

- ☐ Я эмоциональнее, чем большинство моих знакомых.
- ☐ Я считаю отношения самой важной частью своей жизни.
- ☐ Я считаю себя человеком заботливым и готовым помочь. Мне нравится помогать людям почувствовать себя особенными и любимыми.
- ☐ Мне трудно говорить «нет» в ответ на просьбы.
- ☐ Мне комфортнее давать, чем получать.
- ☐ Я нуждаюсь в близости с людьми и чувствую себя отвергнутым и обиженным, если не ощущаю ее.
- ☐ Мне нравится чувствовать себя незаменимым и помогать другим стать успешными.
- ☐ Мне нравится быть великодушным, общительным и контактным в отношениях с людьми.
- ☐ Я избегаю выражения негативных чувств, люблю делать комплименты и льстить людям.
- ☐ У меня есть сильная потребность чувствовать, что меня замечают, любят и ценят за то, что я делаю для других.
- ☐ Мне нравится, когда люди полагаются на меня, и я стараюсь выполнять обещания.
- ☐ В близких отношениях я ценю, когда мне говорят, что я любим и нужен.
- ☐ Люди комфортно себя чувствуют, рассказывая мне о проблемах.
- ☐ Я очень усердно работаю над поддержанием отношений.
- ☐ Стресс делает меня собственником и требовательным.
- ☐ Если стресса нет, я заботлив и готов оказать поддержку.
- ☐ Я умею заставить людей полюбить меня.

- ___ Я могу вести себя как мученик, когда меня не ценят.
- ___ Я верю, что мои мотивы, когда я помогаю другим, благородны и полезны.
- ___ Меня мотивирует потребность быть оцененным, любимым и связанным с людьми.

Общий результат _____

ТИП ЛИЧНОСТИ E

Оцените эти утверждения согласно тому, насколько они, на ваш взгляд, применимы к вам.

- | | | | | |
|---------------|-------|--------|-------|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Почти никогда | Редко | Иногда | Часто | Почти всегда |
- ___ Я умело рекламирую и продаю себя и свои идеи.
 - ___ Мне нравится заниматься больше, чем одним-двумя делами одновременно. Многозадачность доставляет мне удовольствие.
 - ___ Я хочу быть номером один и уверен в своих способностях.
 - ___ Я люблю работать и быть продуктивным. Работа обычно главный приоритет в моей жизни.
 - ___ Сколько себя помню, я всегда был ориентирован на цель.
 - ___ Я ценю красивую внешность, умение произвести хорошее первое впечатление и чувство стиля.
 - ___ Для меня вывести товар на рынок до возникновения конкуренции важнее, чем довести его до совершенства.
 - ___ Я предпочитаю одиночеству времяпрепровождение с людьми.
 - ___ Я ценю умение находить самый практичный и эффективный способ выполнять работу.
 - ___ Чтобы произвести впечатление, я могу брать на себя слишком много и давать обещания, которые не смогу сдержать.
 - ___ Мне говорили, что я не контролирую эмоции.
 - ___ Я верю, что конкуренция полезна, и во мне очень силен состязательный дух.
 - ___ Я ценю профессиональные качества, и для меня важно достичь вершины карьерной лестницы.
 - ___ Стресс заставляет меня передергивать факты и слишком увлекаться саморекламой.

- ___ Если стресса нет, я честен, компетентен и обаятелен.
- ___ Я верю, что негативные чувства — препятствие к выполнению работы.
- ___ Мне легко адаптироваться к разным людям и ситуациям.
- ___ Мне нравится поддерживать карьеру людей, к которым я равнодушен и которые этого заслуживают.
- ___ Мне трудно понять, почему люди готовы довольствоваться не самым лучшим.
- ___ Меня мотивирует стремление быть выдающимся и добиться признания моего успеха и достижений.

Общий результат _____

ТИП ЛИЧНОСТИ F

Оцените эти утверждения согласно тому, насколько они, на ваш взгляд, применимы к вам.

- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------|-------|--------|-------|--------------|
| Почти никогда | Редко | Иногда | Часто | Почти всегда |
- ___ Мне некомфортно в присутствии шумных, эмоциональных людей.
 - ___ Мне нравится анализировать информацию, собирать данные и вычислять, что заставляет «концы сходитьсь».
 - ___ Я стеснителен и отстранен, особенно в общении.
 - ___ Я чувствую себя комфортнее, выражая идеи, а не эмоции, особенно спонтанно.
 - ___ Я могу замешкаться, пытаясь организовать свои мысли. А могу и вовсе замолчать, если то, что я хочу сказать, вызывает у меня дискомфорт.
 - ___ Я пытаюсь избегать конфронтаций.
 - ___ Я получаю удовольствие от времяпрепровождения в одиночестве, занимаясь своими делами.
 - ___ Я чувствителен к критике, но пытаюсь скрывать это.
 - ___ Я наслаждаюсь чувством независимости, которое дает экономная жизнь.
 - ___ Я предпочитаю, чтобы люди не знали, что я чувствую или думаю, если я сам им не скажу.

- ___ Людям бывает трудно следить за ходом моих мыслей.
- ___ Я наслаждаюсь властью над своим временем и личным пространством.
- ___ Меня легко раздражают глупцы или невежды.
- ___ У меня есть идеи, теории и мнения почти обо всем.
- ___ Я склонен общаться с людьми, которые интересуются тем же, что и я.
- ___ Стресс делает меня отстраненным, упрямым и пессимистичным.
- ___ Если стресса нет, я проницателен, объективен и чувствителен.
- ___ Я могу быть критичным, циничным спорщиком и вести себя с позиции интеллектуального превосходства.
- ___ Я не против работать в одиночку и наслаждаюсь самодостаточностью.
- ___ Принимая решения, я полагаюсь скорее на факты, чем на эмоции.

Общий результат _____

ТИП ЛИЧНОСТИ G

Оцените эти утверждения согласно тому, насколько они, на ваш взгляд, применимы к вам.

- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------|-------|--------|-------|--------------|
| Почти никогда | Редко | Иногда | Часто | Почти всегда |
- ___ Мне кажется, жизнью следует наслаждаться. Я смотрю в будущее с оптимизмом.
 - ___ Я разговорчив, весел и временами вспыльчив.
 - ___ Я люблю оставлять для себя варианты. «Не загоняй меня в угол» — вот моя характеристика.
 - ___ У меня много друзей и знакомых, и я поддерживаю их, подбадривая.
 - ___ Мне нужно ощущать стимулы, и мне нравятся новые, веселые, волнующие и разнообразные вещи.
 - ___ Я идеалистичен, целеустремлен и хочу делать для мира что-то хорошее.

- ___ Мне нравится развлекать других и вызывать у них смех. Я люблю рассказывать истории.
- ___ Мне нужно все время что-то делать, и я могу казаться людям гиперактивным.
- ___ Мне нравится пробовать разное, и я многое делаю очень хорошо.
- ___ Я ненавижу, когда мне скучно, и избегаю заниматься скучными, обыденными вещами.
- ___ Я склонен перебарщивать и всегда хотеть большего.
- ___ Я сверхчувствителен к собственникам. Рядом с ними мне некомфортно.
- ___ Под действием стресса я веду себя нетактично, недисциплинированно, иногда бунтую.
- ___ Если стресса нет, я оптимистичен и смакую моменты удовольствия.
- ___ Если работа мне нравится, я продуктивен и полон энтузиазма.
- ___ Я не вижу никакой ценности в страдании и боли и стараюсь избегать их.
- ___ Я расстраиваюсь, когда не хватает времени на приятные занятия.
- ___ Мне не нравится быть рядом с пессимистичными людьми.
- ___ Я испытываю возбуждение и нетерпение при реализации планов.
- ___ Меня мотивирует желание чувствовать себя возбужденным, удовлетворенным и счастливым, делать и ощущать как можно больше.

Общий результат _____

ТИП ЛИЧНОСТИ Н

Оцените эти утверждения согласно тому, насколько они, на ваш взгляд, применимы к вам.

1	2	3	4	5
Почти никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда

- ___ Я готов отстаивать то, чего хочу и что мне нужно в жизни.
- ___ Люди видят во мне мужественного человека и равняются на меня как на прирожденного лидера.

- ___ Я ценю силу и самостоятельность, горжусь, что сам забочусь о себе, и рассчитываю, что другие будут делать то же самое для себя.
- ___ Я не терплю уклончивых или нерешительных людей.
- ___ Я человек амбициозный, мне нравится соревноваться и побеждать.
- ___ Я всячески защищаю близких, и мне приятно помочь аутсайдеру.
- ___ Мне нравится выражать силу, быть начальником и/или главным.
- ___ Я не легковерен. Вы должны заслужить мое доверие, и я буду испытывать вашу верность на деле.
- ___ Мне нравится риск и возбуждение от конкуренции.
- ___ Я упорно тружусь и знаю свое дело.
- ___ Я обожаю трудности и наслаждаюсь «хорошей дракой».
- ___ Я предпочел бы, чтобы меня уважали, а не любили.
- ___ Мне кажется, что я должен брать главную роль на себя, поскольку я — самый сильный и решительный человек в группе.
- ___ Я горжусь своей прямоотой, умением говорить как есть и выражать «суровую любовь».
- ___ Под воздействием стресса я склонен к принятию жестких решений и проявлению бесчувственности.
- ___ Если стресса нет, я энергичен, уверен в себе и готов помочь.
- ___ Я ощущаю дискомфорт, когда выражаю любые эмоции за исключением гнева.
- ___ Когда я доверяю людям, я могу опускать защиту и быть чувствительнее.
- ___ Я склонен перебарщивать в стремлении к веселью и удовольствиям.

Общий результат _____

ТИП ЛИЧНОСТИ I

Оцените эти утверждения согласно тому, насколько они, на ваш взгляд, применимы к вам.

1	2	3	4	5
Почти никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда

- ___ Я обладаю сильным чувством правильного и неправильного и стремлюсь к совершенству.
- ___ Я горжусь своей самодисциплиной, уверенностью и чувством справедливости.
- ___ Честность для меня крайне важна.
- ___ Я скорее человек логики, чем эмоций.
- ___ Я бываю слишком серьезен, и порой мне недостает спонтанности.
- ___ Я критично отношусь к себе (сам себе злейший критик), и мне так же легко судить и критиковать других.
- ___ Я с легкостью понимаю, что в ситуации не так, и как ее можно улучшить.
- ___ Я трудоголик и перфекционист.
- ___ Я ценю организованность и пунктуальность в себе и других.
- ___ Я считаю, что мораль и этика важнее сострадания и толерантности.
- ___ Я считаю стакан наполовину пустым и склонен искать, что необходимо исправить.
- ___ Я не считаю, что быть перфекционистом плохо, и слежу за порядком на рабочем месте.
- ___ Стресс делает меня нетерпимым, негибким и требовательным.
- ___ Если стресса нет, я рационален, разумен и снисходителен.
- ___ Я боюсь, что люди сочтут меня недостойным или будут критиковать.
- ___ Мне трудно прощать, и я могу надолго затаить зло.
- ___ Я вижу мир в черно-белых красках. Мне трудно увидеть «серые» области проблемы.
- ___ Мне трудно признавать неправоту.
- ___ Я верю, что у правил, инструкций и формальных процедур есть цель, и что им надо следовать, и расстраиваюсь, когда нарушают правила.
- ___ Меня мотивирует потребность быть справедливым и дисциплинированным.

Общий результат _____

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВАШЕГО ТИПА ЛИЧНОСТИ

Инструкции по подсчету

1. Перенесите баллы из строк «общий результат» внизу каждого раздела в соответствующие строки ниже. Например, сумма баллов из раздела «Тип личности А» должна быть записана в строке

прямо под буквой А. Числа под строками на этой странице соответствуют типам личности по эннеаграмме. Наибольшая сумма баллов, как правило (но не всегда), указывает на ваш тип.

А В С D Е F G Н I

Сумма баллов

Соответствующий тип

4 6 9 2 3 5 7 8 1

2. Впишите три наибольших суммы баллов и соответствующие им типы в поля ниже.

Первый высший тип		Второй высший тип		Третий высший тип	
----------------------------------	--	----------------------------------	--	----------------------------------	--

3. Впишите ваш первый высший тип.

4. Теперь прочтите описание типов, начинающееся на следующей странице. Описание какого типа больше всего вам подходит?

5. Если результаты по 3 и 4 вопросам получились разными, то как вы сами оцениваете свой тип личности?



Описание типов

«Единицы»: стремятся быть совершенными. Они часто представляют собой образец приличия, четкой логики и приемлемого поведения. Они фокусируются на правилах, процедурах, всегда хотят поступать правильно. Когда они переусердствуют в стремлении быть совершенными, могут стать критичными, самодовольными и избегающими риска. Под воздействием стресса «единицы» боятся, что если будут наслаждаться жизнью, то станут безответственными.

Недостатки «единиц»: негибкость, неготовность меняться, самодовольство, критицизм.

«Двойки»: стремятся быть в контакте. Они часто бескорыстны, внимательны и заботливы. Фокусируются на помощи другим. Они легко общаются с людьми и получают удовольствие, находя точки соприкосновения с другими. Переусердствовав в стремлении к контакту, они могут перестать заботиться о собственных потребностях и стать эмоционально зависимыми от других. Под воздействием стресса «двойки» боятся, что, если не будут тесно связаны с людьми, то окажутся в изоляции.

Недостатки «двоек»: нарушение границ, театральность; всегда выбирают второстепенную роль.

«Тройки»: стремятся быть выдающимися. Они упорно трудятся, чтобы превзойти стандарты и стать успешными во всем, за что берутся. Высоко ценят продуктивность и представляют собой образец победителя в любой обстановке, где бы ни находились. Переборщив в стремлении быть выдающимися, они гонятся за вниманием и начинают ценить внешность выше сути. Под воздей-

ствием стресса «тройки» боятся, что если они не будут из всех сил стремиться к превосходству, то станут посредственностью.

Недостатки «троек»: синдром «да, я это сделаю», искажение фактов и желание хорошо выглядеть, погоня за признанием.

«Четверки»: стремятся быть уникальными. Они обычно подходят к жизни творчески, выбирая неизбитые и интересные пути. Тяготеют к элегантным, утонченным или необычным вещам и впечатлениям. Переборщив в стремлении быть уникальными, они могут чувствовать себя непонятыми и отстраняться от людей, погружаясь в изоляцию. Под воздействием стресса «четверки» боятся, что если они не привнесут в свой мир и переживания некий особенный стиль, то их индивидуальность будет подавлена.

Недостатки «четверок»: бунт ради бунта, настаивание на своей правоте, театральность.

«Пятерки»: стремятся быть отстраненными. Они наблюдательны, рассудительны и вообще сдержаны. Они фокусируются на решении задач, новаторских идеях и сборе данных. Переборщив в стремлении быть отстраненными, могут утратить контакт с эмоциями и переживаниями. Под воздействием стресса «пятерки» боятся, что если они перестанут отстраняться и защищаться, то утратят над собой контроль.

Недостатки «пятерок»: слишком много думают и слишком мало делают, не поддерживают отношения, не понимают своего окружения и своего воздействия на других.

«Шестерки»: стремятся быть в безопасности. Они находят защиту, становясь частью чего-то большего, чем они сами, например, какой-то группы или традиции. Осторожны, ответственные и защищают благополучие группы. Они фокусируются на сохранении преемственности, традиций и сплоченности. Переборщив в стремлении быть в безопасности, они могут отказываться идти на риск, необходимый для высокой результативности, и довольствуются посредственностью. Под воздействием стресса «шестерки» боятся, что если они ослабят защиту, то станут уязвимыми.

Недостатки «шестерок»: пессимизм, подозрительность.

Семерки»: стремятся к приятному возбуждению. Они бодры, полны энтузиазма, оптимистичны и любопытны. Фокусируются на возможностях и вариантах и развлекают других. Переборщив в стремлении к приятному возбуждению, они могут не заканчивать начатое, легко отвлекаются и ведут себя безответственно. Под воздействием стресса «семерки» боятся, что если сузят свой спектр выбора, то упустят какие-то возможности.

Недостатки «семерок»: слишком много говорят, не доводят начатое до конца, избегают всего неприятного.

«Восьмерки»: стремятся быть сильными. Они инициативны, ориентированы на действие, обожают быть главными. Их первостепенная задача — сделать дело и преодолеть препятствия на пути. Переборщив в стремлении быть сильными, они могут нарушать правила или нормы, выполнения которых от них ожидают другие. И тогда их поведение может стать неконтролируемым. Под воздействием стресса «восьмерки» боятся, что если они станут слишком связаны с другими или станут слишком чувствительны, то попадут в зависимость от других.

Недостатки «восьмерок»: травля других, потребность всегда быть правым, потребность быть главным.

«Девятки»: стремятся к умиротворению. Они спокойны, приятны и нравятся людям. Фокусируются на поддержании чувства внутренней гармонии, минимизируя собственные потребности и сосредоточиваясь на потребностях других. Переборщив в стремлении быть умиротворенными, они могут стать пассивными, перекладывая на других принятие решений. Под воздействием стресса «девятки» боятся, что если они будут придавать себе слишком большое значение, то их посчитают позерами.

Недостатки «девятки»: нерешительность, абсолютный пацифизм, мягкотелость.

Дополнительную информацию об оценке по энеаграмме см. на сайте [www.enneagramlearning.com](http://www enneagramlearning.com).

Приложение Б

Вдохновляющие цитаты

О слушании

Мудрость — это награда, которую получаешь за то, что всю жизнь слушал, хотя предпочел бы говорить.

Дуг Ларсон

Одна из самых искренних форм уважения — действительно слушать, что говорит другой.

Брайан Макгилл

Если сделаете слушание и наблюдение своим основным занятием, то выиграете гораздо больше, чем могли бы — разговорами.

Роберт Баден-Пауэлл

Слушание — магнетическая и странная вещь, творческая сила. Друзья, которые слушают нас, — те, к кому мы тянемся. Когда нас слушают, это создает нас, заставляет нас расти и развиваться.

Карл Меннингер

Большинство известных мне успешных людей — это те, кто больше слушал, чем говорил.

Бернард Барух

В слушании столько же истины, сколько и в речах, — и это касается всех отношений, а не только любовных.

Дэниел Дей Ким

Самое важное в коммуникации — слышать то, что не говорится.

Питер Друкер

Когда люди говорят, слушай внимательно. Большинство людей никогда не слушают.

Эрнест Хемингуэй

Большинство людей слушают не с намерением понять. Они слушают с намерением ответить.

Стивен Р. Кови

Друзья — это те редкие люди, которые спрашивают, как у нас дела, чтобы действительно услышать ответ.

Эд Каннингэм

Искусство беседы кроется в слушании.

Малкольм Форбс

Нельзя по-настоящему слушать человека и в то же время заниматься чем-то другим.

М. Скотт Пек

У нас есть два уха и один язык, чтобы мы больше слушали и меньше говорили.

Диоген

О рассказывании историй

Истории — это общая валюта человечества.

Тахир Шах

Прекрасные истории случаются с теми, кто способен их рассказать.

Айра Гласс

Род человеческий мыслит метафорами и учится на историях.

Мэри Кэтрин Бейтсон

Порой реальность слишком сложна. Истории придают ей форму.

Жан-Люк Годар

Если собираетесь обзавестись историей, пусть это будет или великая история, или вовсе никакой.

Джозеф Кэмпбелл

Рассказывание историй раскрывает смысл, не впадая в ошибку его определения.

Ханна Арендт

Истории, которые мы рассказываем, буквально создают мир. Если хотите изменить мир, нужно изменить историю. Эта истина применима как к индивидуумам, так и к институтам.

Майкл Марголис

Кто рассказывает истории, тот правит миром.

Пословица американских индейцев хопи

Всегда есть место для истории, которая способна перенести людей в иное место.

Дж. К. Роулинг

О правдивости

Просветление — ключ ко всему, и оно же ключ к близости, ибо оно есть цель истинной правдивости.

Марианна Уильямсон

Я не знаю ничего более ценного, когда речь идет о важнейшей добродетели — правдивости, чем просто быть тем, кто ты есть.

Чарльз Суиндолл

Да, во всех моих исследованиях величайшие руководители заглядывали внутрь и могли рассказать хорошую историю с искренностью и страстью.

Дипак Чопра

Трудные времена возбуждают инстинктивное стремление к правдивости.

Коко Шанель

Всегда будь первоклассной версией себя, а не второсортной версией кого-то другого.

Джуди Гарленд

Будь собой — а не своим представлением о том, каково должно быть чье-то чужое представление о тебе.

Генри Дэвид Торо

Сияй всем, что у тебя есть. Когда кто-то пытается тебя задуть, просто возьми его кислород и гори ярче.

Кейтлин С. Айронс

Живи правдиво. С чего бы тебе портить нечто прекрасное, чтобы создать нечто поддельное?

Стив Мараболи

Правдивость требует определенной меры открытости, прозрачности и честности.

Джанет Луиза Стивенсон

Мы должны дерзать быть собой, какими бы пугающими или странными ни оказались наши «я».

Мэй Сартон

Я лучше умею быть собой, чем кто угодно другой.

Дайана Росс

О прозрачности

Нет убедительности действеннее, чем прозрачность искренней жизни.

Джозеф Барбер Лайтфут

Отсутствие прозрачности приводит к недоверию и глубокому чувству незащищенности.

Далай-лама

Я люблю, когда все прозрачно, свободно и очищено от всякого подавления и осуждения.

Фаррелл Уильямс

Хотелось бы мне, чтобы каждая человеческая жизнь могла быть чистой прозрачной свободой.

Симона де Бовуар

Истина никогда не вредит правому делу.

Махатма Ганди

Вся наша философия — это философия прозрачности.

Валери Джарретт

Я просто думаю, что нам нужно больше отчетности и больше прозрачности.

Джон Тьюн

Честность — первая глава в книге мудрости.

Томас Джефферсон

О командной работе

Индивидуальная преданность усилиям группы — вот что создает работу команды, работу компании, работу общества, работу цивилизации.

Винс Ломбарди

Талант выигрывает матчи, зато командная работа и интеллект выигрывают чемпионаты.

Майкл Джордан

Командная работа — это способность работать сообща в направлении общего видения. Способность направлять индивидуальные достижения к целям организации. Это топливо, которое позволяет обычным людям достигать необычайных результатов.

Эндрю Карнеги

В одиночку мы можем сделать так мало, вместе мы можем сделать так много!

Хелен Келлер

Никто из нас не может быть так умен, как мы все вместе.

Кен Блэнчард

Сойтись вместе — это начало. Держаться вместе — это прогресс.
Работать вместе — это успех.

Генри Форд

Если все идут вперед вместе, то успех сам о себе позаботится.

Генри Форд

Сила команды — это каждый отдельный ее член. Сила каждого члена — это команда.

Фил Джексон

Сотрудничество позволяет учителям пользоваться фондом коллективного разума друг друга.

Майк Шмокер

Чтобы зажечь огонь, нужны две деревяшки.

Луиза Мэй Олкотт

Единство — это сила... когда есть командная работа и сотрудничество, можно достичь удивительных вещей.

Матти Степанек

Лучшая командная работа — это работа людей, которые выполняют ее независимо, стремясь к одной цели, в унисон.

Джеймс Кэш Пенни

О реактивности

Уверенность, как и искусство, никогда не рождается от обладания всеми ответами. Она рождается из открытости ко всем вопросам.

Эрл Грей Стивенс

Жизнь — это на 10% то, что со мной происходит, и на 90% то, как я на это реагирую.

Джон К. Максвелл

Пессимист жалуется на ветер, оптимист рассчитывает, что он изменится, а реалист регулирует паруса.

Уильям Артур Уорд

Самое трудное — решиться действовать. Все прочее решается упорством.

Эмилия Эрхарт

Либо ты определяешь день, либо день определяет тебя.

Джим Рон

Об адаптивности

Выживет не сильнейший и не умнейший, а тот, кто лучше справляется с переменами.

Чарльз Дарвин

Адаптивность бывает разная: можно адаптироваться, чтобы справиться, а можно — чтобы победить.

Макс Маккьюн

Искусство жизни — это постоянная перенастройка на наше окружение.

Какузо Окакура

Адаптация — это не имитация. Это сила сопротивления и слияния.

Махатма Ганди

Люди попытаются убедить вас, что все великие возможности уже разобраны. В действительности же мир меняется каждую секунду, швыряя новые возможности во все стороны, в том числе и в вашу.

Кен Хакута

Все неподвижные устоявшиеся шаблоны не способны к адаптивности или пластичности. Истина лежит за пределами всех устоявшихся шаблонов.

Брюс Ли

Мудрец приспосабливается к обстоятельствам, как вода обретает форму сосуда, в котором содержится.

Китайская пословица

Упади семь раз, встань восемь.

Японская пословица

О страсти

Нет страсти в том, кто играет по мелочи — кто довольствуется жизнью меньшей, чем та, которой он способен жить.

Нельсон Мандела

Развивайте в себе страсть к учению. Если сделаете это, то никогда не перестанете расти.

Энтони Дж. Д'Анджело

Страсть — это энергия. Ощути силу от сосредоточенности на том, что тебя возбуждает.

Опра Уинфри

Мы должны разыгрывать страсть, прежде чем ощутим ее.

Жан-Поль Сартр

Нет ничего важнее страсти. Что бы ты ни хотел сделать со своей жизнью, делай это страстно.

Джон Бон Джови

Если вы чувствуете, что есть на свете что-то такое, что вы рождены делать, что вызывает у вас страсть, то прекращайте желать и просто делайте это.

Ванда Сайкс

Если вы не любите то, чем занимаетесь, то не станете заниматься этим с убежденностью или страстью.

Миа Хэмм

Долг души — быть верной своим стремлениям. Она должна безоглядно предать себя своей хозяйке — страсти.

Ребекка Уэст

Об удивлении и радости

Муж, который решает преподнести сюрприз жене, очень часто преподносит сюрприз самому себе.

Вольтер

Чтобы удивить других, нужно не так много, зато удивить себя — вот это великий подвиг!

Кристен Хартли

Каждый день удивляй себя собственным мужеством.

Денхольм Эллиотт

В вопросах дружбы, любви, бизнеса и войны «сюрпризом» оказывается оптимистическое решение.

Амит Калантри

Люди склонны играть в своей зоне комфорта, так что лучшие достижения на самом деле случаются в состоянии удивления.

Брайан Ино

О простоте

Нет величия там, где нет простоты, добра и правды.

Лев Толстой

Являй прямоту, прими простоту, умерь себялюбие, сократи желания.

Лао-Цзы

Сложнее всего в мире достигнуть простоты — это крайний рубеж опыта и последнее усилие гения.

Жорж Санд

Есть определенное величие в простоте, которое намного выше затейливости остроумия.

Алесандр Поуп

Что не можешь объяснить шестилетнему, того не понимаешь сам.

Альберт Эйнштейн

Жизнь совсем проста, но мы настаиваем на том, чтобы усложнить ее.

Аристотель

Простота — это вычитание очевидного и прибавление значимого.

Джон Маэда

Освободитесь от сложностей жизни! Жизнь в простоте и счастье ожидает вас.

Стив Мараболи

О благодарности

Размышляйте о своих нынешних благах, коих у каждого человека есть множество, а не о былых несчастьях, коих каждый вкусил свою долю.

Чарльз Диккенс

Вернейший показатель благодарности — отвечать тем, за что сам благодарен.

Ричард Пол Эванс

Когда ты благодарен — когда видишь все, что у тебя есть, — ты открываешь дверь благам, текущим в твою жизнь.

Сьюз Орман

Мы должны находить время, чтобы остановиться и поблагодарить людей, изменивших нашу жизнь.

Джон Ф. Кеннеди

Можно жаловаться, что у роз есть шипы, а можно быть благодарным за то, что на кустах есть розы.

Том Уилсон

Воспитывайте привычку быть благодарным за все хорошее, что приходит к вам, и благодарить непрерывно. А поскольку все вносит свой вклад в ваше развитие, следовало бы включать в свою благодарность все.

Ральф Уолдо Эмерсон

Пусть благодарность будет подушкой, на которую вы встаете коленями, чтобы произнести ежевечернюю молитву. И пусть вера будет мостом, который вы строите, чтобы одолеть зло и приветствовать добро.

Майя Ангелу

О нас можно сказать, что мы живы, лишь в те мгновения, когда наши сердца осознают наши сокровища.

Торнтон Уайлдер

Выражая благодарность, мы не должны забывать, что высшая благодарность — это не произносить слова, а жить в соответствии с ними.

Джон Ф. Кеннеди

Благодарность — не только величайшая из добродетелей, но и мать всех прочих.

Цицерон

Кто может быть благодарным, тот может достичь величия.

Стив Мараболи

О доброте

Это моя простая религия. Нет нужды в храмах; нет нужды в сложной философии. Наш разум, наше сердце — вот наш храм; наша философия — доброта.

Далай-лама

Теплая улыбка — универсальный язык доброты.

Уильям Артур Уорд

Существуют ошеломительные свидетельства, что чем выше уровень самооценки, тем больше вероятность, что ее обладатель будет обращаться с другими с уважением, добротой и великодушием.

Натаниэль Бранден

Где есть человек, там есть возможность для доброты.

Луций Анней Сенека

Обращайтесь со всеми с уважением и добротой. Точка. Без исключений.

Киана Том

Будь добр, ибо все, кого ты встречаешь, сражаются в тяжелой битве.

Платон

Малейший добрый поступок стоит больше, чем величайшее намерение.

Халиль Джебран

Я лучше буду совершать ошибки в доброте и сострадании, чем творить чудеса во зле и жестокости.

Мать Тереза

Никогда не упускайте возможности сказать доброе слово.

Уильям Мейкпис Теккерей

Наша доброта может быть самым убедительным аргументом в пользу того, во что мы верим.

Гордон Б. Хинкли

Немного смущает, что после сорока пяти лет исследований и обучения лучший совет, который я могу дать людям, — это быть чуточку добрее друг к другу.

Олдос Хаксли

Мне кажется, к какой бы религии вы ни принадлежали, добрые поступки остаются ступенями к улучшению мира, — потому что в них мы можем становиться лучшими людьми.

Джоди Пиколт

О смирении

Никогда не смотрите ни на кого сверху вниз, если не помогаете подняться.

Джесси Джексон

Гордость делает нас неестественными, а смирение — настоящими.

Томас Мертон

Истинный гений — не что иное как сверхъестественная добродетель смирения в сфере мысли.

Симона Вейл

Смирение очень важно, ибо сохраняет твою свежесть и новизну.

Стивен Тайлер

Смирение — тот скромный, сладкий корень, из коего растут все небесные добродетели.

Томас Мур

Смирение — это отбрасывать свои потребности, сосредоточившись на чем-то или ком-то другом.

Мадлен Лэнгл

Бескорыстие — это смирение. Смирение и свобода идут рука об руку. Лишь смиренный человек может быть свободным.

Джефф Уилсон

О дарении

Никто еще не обеднел от дарения.

Анна Франк

Добрый жест может дотянуться до раны, которую может исцелить лишь сострадание.

Стив Мараболи

Трудясь, чтобы создавать свет для других, мы естественно освещаем и собственный путь.

Мэри Энн Рэдмахер

Даже малейший акт заботы о другом человеке подобен капле воды — он создает волны во всем пруду...

Джесси и Брайан Маттео

Не ждите, пока другие люди будут любящими, дающими, сострадательными, благодарными, прощающими, великодушными или дружелюбными, — подавайте пример!

Стив Мараболи

Что мы тратим, то теряем. Что сохраняем — то оставим другим. Что раздаем — будет нашим навечно.

Дэвид Макги

Сомневаясь, что следует делать, ошибайся в сторону дарения.

Тони Кливер

Каждый рассвет — приглашение нам: взойти и осветить чей-то день.

Ришель Э. Гудрич

О настойчивости

Ничто в мире не может занять место настойчивости. Талант этого не сделает: нет ничего более обычного, чем неудачники с талантом. Гений этого не сделает: непризнанный гений почти вошел в поговорку. Образованность этого не сделает: мир полон образованных отщепенцев. Настойчивость и решимость — они одни всемогущи.

Келвин Кулидж

Энергия и настойчивость побеждают все.

Бенджамин Франклин

Сколько будем настойчивы в стремлении к нашему серьезнейшему предназначению, столько будем расти. Мы не можем выбрать день или час, когда достигнем полного расцвета. Это случится в свое время.

Денис Уэйтли

Встречаясь с успешными людьми, я задаю 100 вопросов о том, чему они приписывают свой успех. Обычно ответ один и тот же: настойчивость, трудолюбие и наем подходящих людей.

Киана Том

Успех, спотыкаясь, бредет от неудачи к неудаче, не теряя энтузиазма.

Уинстон Черчилль

Лучший выход «из» всегда бывает «сквозь».

Роберт Фрост

Зная деревья, я понимаю значение терпения. Зная траву, я могу оценить настойчивость.

Хэл Борланд

Характер определяет, сделаешь ли ты третью и четвертую попытки.

Джеймс А. Миченер

Если хочешь идти впереди, поступай так, как если бы шел позади.

Лао-Цзы

О вдохновении

Хотите знать, кто вы есть? Не спрашивайте. Действуйте! Действие формирует вас и определит.

Томас Джефферсон

Лучший способ предсказывать будущее — изобретать его.

Алан Кей

Я знаю наверняка: о чем мы думаем, тем и становимся.

Опра Уинфри

Логика доставит вас из пункта А в пункт Б. Воображение доставит вас куда угодно.

Альберт Эйнштейн

Если не мы, то кто? Если не сейчас, то когда?

Гиллель Старший

Победители часто проигрывают намного больше, чем проигравшие. Так что, если все время проигрываешь, но пытаешься, выше нос! Ты на верном пути.

Мэтью Кит Грувз

Успех — не ключ к счастью. Это счастье — ключ к успеху. Если любишь свое дело, то добьешься успеха.

Альберт Швейцер

Если потребность в успехе так же сильна, как потребность дышать, ты достигнешь успеха.

Эрик Томас

О жизни

Я могу выразить в двух словах все, что узнал о жизни: она продолжается.

Роберт Фрост

Уверенно иди в направлении своей мечты. Живи той жизнью, которую воображаешь.

Генри Дэвид Торо

Достойна лишь та жизнь, что прожита ради других.

Альберт Эйнштейн

Жизнь — последовательность уроков, которые надо пройти, чтобы понять.

Хелен Келлер

Цену чего угодно составляет количество жизни, которое отдаешь в обмен.

Генри Дэвид Торо

Жизнь — слишком важная вещь, чтобы говорить о ней серьезно.

Оскар Уайльд

Не позволяйте жизни обескураживать вас: каждый, кто пришел туда, где он есть, должен был начать оттуда, где он был.

Ричард Л. Эванс

Единственная инвалидность в жизни — это неверный подход.

Скотт Хэмилтон

Если живешь достаточно долго, без ошибок не обойтись. Но если учишься на них, то станешь лучшим человеком. Дело в том, как ты справляешься с невзгодами, а не в том, как они воздействуют на тебя. Главное — никогда не отступать, никогда не отступать, никогда не отступать.

Уильям Дж. Клинтон

О любви

Храни любовь в своем сердце. Жизнь без нее — что сад без солнца, где цветы мертвы.

Оскар Уайльд

Я решил остановиться на любви. Ненависть — слишком тяжелое бремя.

Мартин Лютер Кинг-младший

Где есть любовь, там есть жизнь.

Махатма Ганди

Давайте всегда встречать друг друга улыбкой, ибо улыбка — начало любви.

Мать Тереза

Любящее сердце — исток всякого знания.

Томас Карлайл

Цветок не может распуститься без солнца, а человек не может жить без любви.

Макс Мюллер

Прежде всего люби себя, и все встанет на свои места. Чтобы что-то сделать в мире, нужно очень любить себя.

Люсиль Болл

Любовь — лучший учитель, чем долг.

Альберт Эйнштейн

Любовь — это жизнь. Упуская любовь, упускаешь жизнь.

Лео Бускалья

О переменах

Будь той переменной, которую хочешь видеть в мире.

Махатма Ганди

Никогда не сомневайтесь, что небольшая группа равнодушных, решительных граждан способна изменить мир. В сущности, только так это всегда и происходило.

Маргарет Мид

Каждый хочет изменить человечество, но никто не задумывается, как изменить себя.

Лев Толстой

Образование — самое мощное оружие, которое можно использовать, чтобы изменить мир.

Нельсон Мандела

Измените взгляд на вещи — и вещи, на которые вы смотрите, изменятся.

Уэйн Дайер

Кто бы ты ни был, чем бы ни занимался, откуда бы ни был родом, — ты всегда можешь меняться, становиться лучшей версией себя.

Мадонна

Кто не может изменить свои мысли, тот не может изменить ничего.

Джордж Бернард Шоу

В одиночку я не могу изменить мир, зато могу бросить в воду камень, чтобы создать многие волны.

Мать Тереза

Совершенствоваться — значит меняться, быть совершенным — значит меняться часто.

Уинстон Черчилль

Крохотная перемена сегодня приведет к разительному иному завтра.

Ричард Бах

Измените свои мысли — и измените свой мир.

Норман Винсент Пил

Об отпущении

Прощение не меняет прошлое, но открывает будущее.

Пол Безе

Некоторые полагают, что держаться и цепляться — признаки великой силы. Однако бывают времена, когда гораздо больше силы требуется, чтобы понять, что настала пора отпустить, а потом сделать это.

Энн Ландерс

Прекрасный путь сегодня может начаться лишь тогда, когда мы научимся отпускать вчера.

Стив Мараболи

Слава Богу, что я нашла добро в пожелании «доброго пути».

Бейонсе Ноулз

Слабый не способен прощать. Прощение — атрибут сильных.

Махатма Ганди

Всегда прощайте врагов, ничто не раздражает их так сильно.

Оскар Уайльд

Прощая, ты никоим образом не меняешь прошлое — зато точно меняешь будущее.

Бернард Мельцер

Ошибки — свойство человеческое. Прощение — божественное.

Александр Поуп

Прощение — это дар, который вручаешь самому себе.

Сюзанна Сомерс

Без прощения нет будущего.

Десмонд Туту

Рано или поздно всем нам приходится отпустить свое прошлое.

Дэн Браун

Не нам исправлять вчера, зато нам решать, выиграть или проиграть завтра.

Линдон Б. Джонсон

Величайший акт мужества, который должны совершать мы все, — это выступить за пределы своей истории и прошлого, чтобы осуществить мечты.

Опра Уинфри

О семье

Любовь семьи и восхищение друзей намного важнее, чем богатство и привилегии.

Чарльз Кюралт

Семья — это не мелочь. Это все.

Майкл Дж. Фокс

Семья — самая важная вещь на свете.

Принцесса Диана

Счастливая семья — это просто досрочный рай.

Джордж Бернارد Шоу

Мужчине ни в коем случае не следует пренебрегать семьей ради бизнеса.

Уолт Дисней

Дорожите человеческими связями — отношениями с друзьями и семьей.

Барбара Буш

Во всех мыслимых отношениях семья — наша связь с прошлым и мостик к нашему будущему.

Алекс Хейли

Семья — один из шедевров природы.

Джордж Сантаяна

Семья означает, что никто не будет брошен или забыт.

Дэвид Огден Стирс

Человек странствует по миру в поисках того, что ему нужно, и возвращается домой, чтобы это найти.

Джордж Мур

Я поддерживаю себя любовью своей семьи.

Майя Ангелу

О силе и мужестве

То, что не убивает нас, делает нас сильнее.

Фридрих Ницше

Мужество — важнейшая из всех добродетелей, поскольку без него невозможно последовательно практиковать ни одну другую добродетель.

Майя Ангелу

Сила берется не из физических способностей. Она исходит из неукротимой воли.

Махатма Ганди

С новым днем приходят новая сила и новые мысли.

Элеонора Рузвельт

Будь сильным. Живи честно и с достоинством. Когда думаешь, что не можешь, — держись.

Джеймс Фрай

Мой подход в том, что, если ты толкаешь меня к чему-то, что расцениваешь как слабость, я превращу эту якобы слабость в силу.

Майкл Джордан

Мы обретаем силу и мужество, и уверенность в каждом переживании, в котором действительно поднимаемся и смотрим в лицо своему страху. Мы должны делать то, на что считаем себя не способными.

Элеонора Рузвельт

О руководстве и лидерстве

Руководство — это услуга, а не пост.

Тим Фарго

Вождь — это продавец надежды.

Наполеон Бонапарт

Лидер — тот, кто знает путь, идет по пути и указывает путь.

Джон Максвелл

Сейчас, когда мы вступаем в следующее столетие, лидерами будут те, кто поддерживает других.

Билл Гейтс

Истинный лидер — не тот, кто ищет консенсус, а тот, кто формирует его.

Мартин Лютер Кинг-младший

Лидеры думают и говорят о решениях. Последователи думают и говорят о проблемах.

Брайан Трейси

Лидерство и учение неотделимы друг от друга.

Джон Ф. Кеннеди

Чтобы управлять собой, пользуйся головой. Чтобы управлять другими, пользуйся сердцем.

Элеонора Рузвельт

Управление — это всего лишь мотивирование других людей.

Ли Якокка

Менеджмент — это эффективность в карабканье по лестнице успеха. Руководство же определяет, прислонена ли лестница к нужной стене.

Стивен Кови

Ключ к успешному руководству сегодня — это влияние, а не авторитет.

Кеннет Блэнчард

О наследии

Высекай свое имя на сердцах, а не на надгробиях. Наследие врезается в умы других и в те истории, которые они о тебе рассказывают.

Шэннон Л. Олдер

Если не хочешь быть забыт сразу после смерти, либо напиши что-то, что стоит читать, либо сделай что-то, что стоит описать.

Бенджамин Франклин

То, что делаешь для себя, исчезнет, когда тебя не станет, но то, что делаешь для других, останется как твое наследие.

Калу Ндукве Калу

Лучшее применение жизни — потратить ее на что-то такое, что ее переживет.

Уильям Джеймс

Нельзя оставить долговечный след, если всегда ходишь на цыпочках.

Мэрион Блейк

ЧИТАЙТЕ ТАКЖЕ КНИГУ РОБЕРТА ЧАЛДИНИ ПСИХОЛОГИЯ СОГЛАСИЯ. РЕВОЛЮЦИОННАЯ МЕТОДИКА УБЕЖДЕНИЯ ДО НАЧАЛА УБЕЖДЕНИЯ



Гении переговоров интуитивно пользуются приемами, позволяющими добиться нужного результата, еще до начала процесса убеждения. Только представьте себе: вы получаете согласие руководителя повысить вам зарплату, едва войдя к нему в кабинет. Или заручаетесь поддержкой партнера в рискованном проекте, даже не начав его уговаривать. Или добиваетесь от клиента готовности заплатить максимально высокую цену, только-только приступив к переговорам. Это не шутка и не маркетинговая уловка. Это революционная методика, разработанная блестящим ученым и не менее блестящим практиком.

В ЭТОЙ КНИГЕ ВЫ НАЙДЕТЕ:

117 воодушевляющих примеров из реальной бизнес-практики и личного опыта автора;



7 принципов, которые раскрывают механизмы влияния и убеждения;



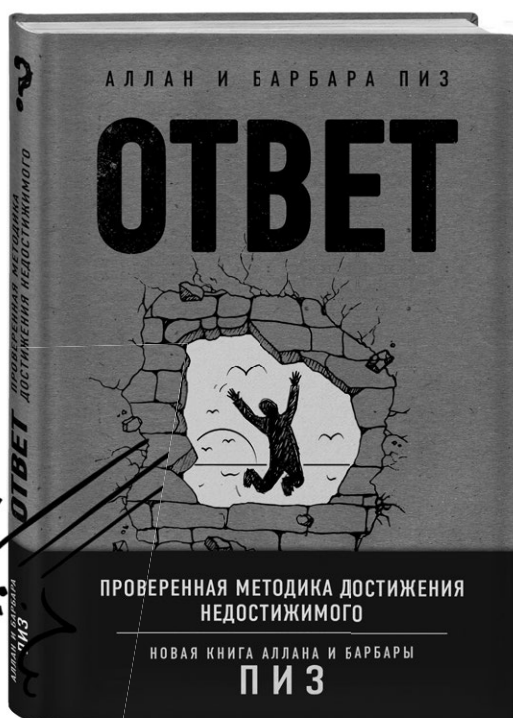
1 грандиозную идею, основанную на многолетних наблюдениях и масштабных социальных исследованиях.

АЛЛАН И БАРБАРА ПИЗ

ОТВЕТ

Проверенная методика
достижения недостижимого

Хочешь, чтобы все намеченное осуществлялось? Чтобы руководство без возражений повышало зарплату? Чтобы самые амбициозные проекты оборачивались успехом? Чтобы личная жизнь складывалась по лучшему сценарию? Контролируй свою РАС! Так называемую ретикулярную активирующую систему — участок мозга, который отвечает за успешность человека. Это только со стороны может показаться, что ее действие сродни чуду: желания исполняются, поставленные цели достигаются, и все проблемы незаметно находят оптимальное разрешение.



Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для досуга

Дейв Керпен

ГЕНИЙ КОММУНИКАЦИИ

**ИСКУССТВО ПРИТЯГИВАТЬ ЛЮДЕЙ
И ПРЕВРАЩАТЬ ИХ В СВОИХ СОЮЗНИКОВ**

11 навыков эффективного общения

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*
Руководитель направления *Л. Ошеверова*
Ответственный редактор *Е. Ланцова*
Литературный редактор *Я. Жаворонков*
Младший редактор *Р. Муртазина*
Художественный редактор *О. Сапожникова*

В оформлении обложки использованы иллюстрации:

Zoya Vichikova, DibasUA / Shutterstock.com
Используется по лицензии от Shutterstock.com

ООО «Издательство «Эксмо»

123308, Москва, ул. Зорге, д. 1. Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Өндіруші: «ЭКСМО» АҚБ Баспасы, 123308, Мәскеу, Ресей, Зорге көшесі, 1 үй.

Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru.

Тауар белгісі: «Эксмо»

Интернет-магазин : www.book24.ru

Интернет-дүкен : www.book24.kz

Импортёр в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».

Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Дистрибьютор и представитель по приему претензий на продукцию,

в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»

Қазақстан Республикасында дистрибьютор және өнім бойынша арыз-талаптарды

қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС,

Алматы қ., Домбровский көш., 3-а, литер Б, офис 1.

Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.

Сертификация туралы ақпарат сайтта: www.eksmo.ru/certification

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ

о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»

www.eksmo.ru/certification

Өндірген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Подписано в печать 19.11.2018. Формат 60х90¹/₁₆.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 22,0.

Тираж экз. Заказ

ISBN 978-5-04-099232-4



9 785040 992324 >



В электронном виде книги и издательства вы можете
купить на www.litres.ru

ЛитРес:
один клик до книги



Оптовая торговля книгами «Эксмо»:
ООО «ТД «Эксмо». 123308, г. Москва, ул. Зорге, д. 1, многоканальный тел.: 411-50-74.
E-mail: reception@eksmo-sale.ru

По вопросам приобретения книг «Эксмо» зарубежными оптовыми
покупателями обращаться в отдел зарубежных продаж ТД «Эксмо»
E-mail: international@eksmo-sale.ru

*International Sales: International wholesale customers should contact
Foreign Sales Department of Trading House «Eksmo» for their orders.*
international@eksmo-sale.ru

По вопросам заказа книг корпоративным клиентам, в том числе в специальном
оформлении, обращаться по тел.: +7 (495) 411-68-59, доб. 2261.
E-mail: ivanova.ey@eksmo.ru

Оптовая торговля бумажно-беловыми
и канцелярскими товарами для школы и офиса «Канц-Эксмо»:
Компания «Канц-Эксмо»: 142702, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное-2,
Белокаменное ш., д. 1, а/я 5. Тел.:/факс +7 (495) 745-28-87 (многоканальный).
e-mail: kanc@eksmo-sale.ru, сайт: www.kanc-eksmo.ru

В Санкт-Петербурге: в магазине «Парк Культуры и Чтения БУКВОЕД», Невский пр-т, д. 46.
Тел.: +7(812)601-0-601, www.bookvoed.ru

Полный ассортимент книг издательства «Эксмо» для оптовых покупателей:

Москва. ООО «Торговый Дом «Эксмо». Адрес: 123308, г. Москва, ул. Зорге, д. 1.

Телефон: +7 (495) 411-50-74. **E-mail:** reception@eksmo-sale.ru

Нижний Новгород. Филиал «Торгового Дома «Эксмо» в Нижнем Новгороде. Адрес: 603094,
г. Нижний Новгород, ул. Карпинского, д. 29, бизнес-парк «Грин Плаза».

Телефон: +7 (831) 216-15-91 (92, 93, 94). **E-mail:** reception@eksmonn.ru

Санкт-Петербург. ООО «СЗКО». Адрес: 192029, г. Санкт-Петербург, пр. Обуховской Обороны,
д. 84, лит. «Е». Телефон: +7 (812) 365-46-03 / 04. **E-mail:** server@szko.ru

Екатеринбург. Филиал ООО «Издательство Эксмо» в г. Екатеринбурге. Адрес: 620024,
г. Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2щ. Телефон: +7 (343) 272-72-01 (02/03/04/05/06/08).

E-mail: petrova.ea@ekat.eksmo.ru

Самара. Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Самаре.

Адрес: 443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е».

Телефон: +7(846)207-55-50. **E-mail:** RDC-samara@mail.ru

Ростов-на-Дону. Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Ростове-на-Дону. Адрес: 344023,
г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, д. 44 А. Телефон: +7(863) 303-62-10. **E-mail:** info@rnd.eksmo.ru

Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Ростове-на-Дону. Адрес: 344023,

г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, д. 44 В. Телефон: (863) 303-62-10.

Режим работы: с 9-00 до 19-00. **E-mail:** rostov.mag@rnd.eksmo.ru

Новосибирск. Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Новосибирске. Адрес: 630015,
г. Новосибирск, Комбинатский пер., д. 3. Телефон: +7(383) 289-91-42. **E-mail:** eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск. Обособленное подразделение в г. Хабаровске. Адрес: 680000, г. Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, литера Б, офис 1. Телефон: +7(4212) 910-120. **E-mail:** eksmo-khv@mail.ru

Тюмень. Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Тюмени.

Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Тюмени.

Адрес: 625022, г. Тюмень, ул. Алебашевская, д. 9А (ТЦ Перестройка+).

Телефон: +7 (3452) 21-53-96/ 97/ 98. **E-mail:** eksmo-tumen@mail.ru

Краснодар. ООО «Издательство «Эксмо» Обособленное подразделение в г. Краснодаре

Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Краснодаре

Адрес: 350018, г. Краснодар, ул. Сормовская, д. 7, лит. «Г». Телефон: (861) 234-43-01(02).

Республика Беларусь. ООО «ЭКМО АСТ Си энд Си». Центр оптово-розничных продаж

Cash&Carry в г. Минск. Адрес: 220014, Республика Беларусь, г. Минск,

пр-т Жукова, д. 44, пом. 1-17, ТЦ «Outleto». Телефон: +375 17 251-40-23; +375 44 581-81-92.

Режим работы: с 10-00 до 22-00. **E-mail:** exmoast@yandex.by

Казахстан. РДЦ Алматы. Адрес: 050039, г. Алматы, ул. Домбровского, д. 3 «А».

Телефон: +7 (727) 251-59-90 (91,92). **E-mail:** RDC-Almaty@eksmo.kz

Интернет-магазин: www.book24.kz

Украина. ООО «Форс Украина». Адрес: 04073 г. Киев, ул. Вербовая, д. 17а.

Телефон: +38 (044) 290-99-44. **E-mail:** sales@forsukraine.com



ЕКСМО.РУ
новинки издательства



«Самые шумные, самые агрессивные, самые амбициозные люди больше не побеждают в бизнесе и в жизни. Напротив, победителями будут люди, понимающие себя, контактирующие и работающие с другими».

ДЕЙВ КЕРПЕН,

автор книги «Гений коммуникации»

«Если чужая душа – потемки, то книга Дейва Керпена – это ручной фонарь. Держите эту книгу под рукой, и вы будете лучше ориентироваться в мире людей».

СЕРГЕЙ КУЗИН,

бизнес-тренер, автор книги «На линии огня.

Искусство отвечать на провокационные вопросы»

ПРОЧИТАВ ЭТУ КНИГУ, ВЫ ОВЛАДЕЕТЕ 11 НАВЫКАМИ ЭФФЕКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ И УЗНАЕТЕ КАК:

1. понимать себя и тех, кто рядом;
2. знакомиться;
3. «читать» людей;
4. контактировать и поддерживать связи;
5. убеждать и влиять не подавляя;
6. менять сознание;
7. учить;
8. руководить;
9. разрешать конфликты;
10. вдохновлять;
11. делать людей счастливыми.

БОМБОРА

Бомбора — это новое название Эксмо Non-fiction, лидера на рынке полезных и вдохновляющих книг. Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли творить, открывать мир, пробовать новое, расти. Быть счастливыми. Быть на волне.

f **vk** **@bomborabooks**
www.bombora.ru

ISBN 978-5-04-099232-4



9 785040 992324 >