

МЕНЕДЖМЕНТ
ПОБЕДИТЕЛЕЙ

КАК **ВЛИЯТЬ** НА ЛЮДЕЙ
И **ПОБЕЖДАТЬ**
БЕЗ КОНФЛИКТА



Любовь Орлова
Менеджмент победителей.
Как влиять на людей и
побеждать без конфликта

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74147056

*Менеджмент победителей. Как влиять на людей и побеждать без
конфликта: Харвест; Минск;
ISBN 978-985-18-5872-2*

Аннотация

Менеджмент победителей – это искусство обращать любые спорные ситуации в свою пользу без открытых конфликтов. Все люди так или иначе оказываются вовлеченными в борьбу за право контролировать происходящее и управлять обстоятельствами. Чтобы побеждать в этой борьбе, необходимо обладать рядом управленческих навыков, уметь преодолевать сопротивление противников и находить себе союзников, твердо отстаивать свои интересы и убеждения – чему и учит эта книга.

Содержание

Предисловие	6
Карта мира	13
Сверим карты!	17
Основы и пустоты	21
Роль непредсказуемости	24
Экономно демонстрируйте свои достоинства	27
Рекламируйте собственную полезность	31
Делайте паузы, чередуя предсказуемое и непредсказуемое	37
Неожиданность – не обязательно явление вселенского масштаба	41
Точно рассчитайте точку «удара»	45
Подходите поближе – сами все перепроверяйте	47
Задавайте такие вопросы, ответить на которые невозможно без обнажения правды	51
Замена объекта проверки	55
Нет выхода? Значит, ваша карта мира неверна	57
Логическое и чувственное в картине мира	59
«Не хочу» – страшная сила	63
Деньги могут привлечь, но не удержать	65
Как развивать эмоциональную компетентность	67

Дар и умение
Конец ознакомительного фрагмента.

69

70

Любовь Орлова
Менеджмент победителей
Как влиять на людей и
побеждать без конфликта

*** * ***

© ООО «Харвест», 2025

Предисловие

*Мало быть правым, надо быть правым вовремя.
Эмиль Кроткий*

Эта книга – пособие для менеджеров в бизнесе, хотя, без сомнения, не только для них. Не ошибусь, если скажу, что это учебник самой жизни.

Человек как существо социальное ведет себя противоречиво, если не сказать – странно. Он ищет идеальных отношений, нередко понимая под ними в том числе и стопроцентное равенство возможностей, и отсутствие какого бы то ни было принуждения. Тем не менее жизнь давно уже показала, что от природы люди не равны, а кроме того, они практически никогда не «стартуют» по жизненному пути с одинаковых отметок. И даже придя в конце концов к одинаковому финишу, два разных человека чаще всего обнаруживают, что шли к нему с противоположных сторон.

Неравенство людей (не столько социальное, сколько внутреннее, личностное) делает нашу жизнь и все ее сферы ареной борьбы. Люди стремятся к лидерству, иными словами, к управлению другими людьми. Человеческие отношения невозможны без управления и борьбы, причем нередко ответ на вопрос, кто кем управляет – жена мужем или муж женой, родители детьми или дети родителями, учитель учениками

или ученики учителем, директор учительским персоналом или персонал директором, государство бизнесом или бизнес государством – далеко не так очевиден, как это кажется на первый взгляд...

У меня есть знакомый, весьма преуспевающий бизнесмен, который некогда поразил меня своим отношением к жизни. Оно совершенно не вязалось с моим представлением о том, как нужно вести себя в сфере бизнеса. Мне казалось, что успеха на этом поприще не добиться никогда, если не научишься, подобно танку, переть напролом, расталкивая конкурентов локтями. Желание и, главное, умение договариваться, правильно вести переговоры и находить долгосрочных партнеров пришло гораздо позже. Причиной тому было не только восторжествовавшее природное миролюбие и здравый смысл, но и набитые шишки вкупе с усталостью. Однако мой знакомый, как человек более опытный и даже мудрый, пошел дальше меня. «Терпеть не могу конкуренции, – сказал он как-то за чашечкой кофе. – Когда кто-то рвется вперед, из кожи вон лезет, чтобы меня обойти...» Предвкушая его рассказ о том, как он легким мановением руки чинит конкурентам непреодолимые препятствия, мы с коллегами неожиданно услышали нечто совершенно иное: мол, ну и пусть себе рвется изо всех сил, если так ему хочется. А я и не спорю – просто делаю свое дело, ведь тише едешь – дальше будешь...

Не вступать в управленческую борьбу – высший пилотаж

этой самой борьбы. На это способен не каждый. Только тот, кто может себе это позволить. А для этого нужно ни много ни мало – владеть приемами такой борьбы в совершенстве.

Наука управленческой борьбы, если говорить о ней кратко, буквально в двух словах, – это наука побеждать без открытых конфликтов. Этим искусством некоторые люди наделены от природы, и это заметно еще в детстве. Простой пример: строгая мама велит ребенку, который собирается в школу, надеть именно ту, а не иную шапку, потому что она теплая. Но именно эта шапка ему не нравится (или он вообще не хочет носить головной убор). Одни дети хнычут, другие – скандалят, вызывая досаду или еще более «светлые» чувства у заботливых взрослых. Но обязательно найдутся и такие, которые скажут старшим нечто, что их убедит. Какое-то волшебное слово. Обычно они добиваются своего лаской, под которой сердца тают и возражения гаснут. Ну и, конечно, встречаются и другие, более «вероломные» варианты поведения: например, ребенок не спорит и подчиняется, может, даже без недовольной мины на лице... а потом, свернув за угол дома и оказавшись вне поля зрения, снимает пресловутую шапку и аккуратно кладет ее в сумку.

Таким образом, любая социальная коммуникация человека – в какой-то степени борьба. Что же касается деловых отношений, то это не просто борьба, а борьба за власть, т. е. достижение благоприятного для себя соотношения ролей.

Искусство управленческой борьбы, независимо от целей,

подчиняется одним и тем же законам, открытым еще в древности. В частности, эти правила с успехом применялись еще в Древнем Китае. Правила древнекитайского военного искусства могут быть успешно спроецированы на реалии современного бизнеса. Они учат побеждать, а также избегать борьбы там, где она не нужна и даже вредна. Именно так, к слову, бывает чаще всего – и в бизнесе, и просто в жизни.

И не надо думать, что освоить искусство управленческих побед вам не под силу, что у вас для этого недостаточно сил или таланта. Решающее значение имеет не то, какими мы рождаемся и каковы у нас стартовые условия, а то, какими мы растем и как используем эти самые начальные условия. Жизнь не раз доказала, что каждый человек – то, что он «лепит» сам из себя. Главное – твердо раз и навсегда усвоить: все кроется в нас самих.

Поэтому сосредоточьтесь на самом главном и не позволяйте никому и ничему (особенно обстоятельствам и «злой судьбе») отвлечь себя от поставленной вами цели. Возьмите штурвал своей жизни в свои руки и направьте ее к успеху, достичь которого вам помогут основные принципы управления людьми.

Жизнь не обещает быть легкой и безоблачной. Есть мнение, что нас ожидает бизнес в темпе прямого репортажа с места военных действий. Пришло время высоких ставок, высокого риска и беспрецедентного внимания со стороны публики. Поэтому результаты будут значить больше, чем когда-ли-

бо. Вы сможете строить карьеру, продвигать себя как бренд, разрабатывать собственные проекты, но делать это, возможно, придется стремительно и бесповоротно. Это значит, что вам придется считаться с совершенно новыми, еще не признанными обществом и не проверенными временем – да что там, просто безумными – требованиями, которые предъявит к лидерам будущее.

Мне приходилось встречать людей, которые по собственному желанию годами влачили жалкое существование, хотя обладали талантами и когда-то амбициями. Но в какой-то момент жизни их карта мира претерпела изменения и сократилась. В лучшем случае эти люди, остановившиеся в своем личностном росте и развитии, понимали, что они отнюдь не богаты и малоуспешны, но и тогда неизменно считали виноватой в этом злодейку судьбу. Однако никогда не поздно начать жизнь с чистого листа, проиграв ее по более успешному сценарию. Удача любит оптимистов.

«Печально, что люди бедны, потому что еще не решили быть богатыми. Они страдают избыточным весом и находятся в плохой физической форме, потому что не решили еще быть здоровыми и спортивными. Люди неэффективно растрачивают свое время, потому что еще не решили производительно тратить свое время, чем бы они ни занимались», – констатирует один из самых успешных бизнес-тренеров мира, глава компании Brian Tracy International Брайан Трейси. При этом своим собственным примером и достижениями

Трейси доказывает: жизнь и карьера могут и должны быть сыграны по совершенно другому сценарию, в основе которого лежат персональный рост и эффективность, уверенность в собственных силах, четкая постановка цели, умение преодолевать кризисы и быть успешными во всех начинаниях. При этом главная роль в этой пьесе принадлежит самому автору сценария, то есть вам.

Благодаря воплощению в жизнь своих же принципов Брайан Трейси сделал блестящую карьеру не только в консалтинге, но и в менеджменте, маркетинге, инвестиционном бизнесе. Он успешно проявил себя как специалист в областях импорта, управления недвижимостью и бизнес-психологии, имеет степень бакалавра в области коммерции. В 2003 году Трейси выдвинул свою кандидатуру для участия в выборах губернатора штата Калифорния.

Конечно, совершенно отрицать элемент судьбы в нашей жизни невозможно. Если вам судьбой уготовано было родиться в джунглях африканских джунглей, то вряд ли вы станете известным европейским композитором. Но если вы талантливы и любите музыку тамтамов, то с большой вероятностью сможете стать хорошим местным музыкантом, а не, скажем, охотником на крокодилов. Для того, чтобы стать охотником на крокодилов, нужны другие руки, ноги, плечи, уши, в конце концов.

Лучшие навигаторы нашей судьбы – сердце и голова. И, как ни странно это звучит на первый взгляд, сердце – даже в

большей степени. В голове много мусора, набросанного другими. А в сердце всегда чисто и ясно.

Учитесь распознавать знаки Вселенной, этого великого навигатора нашей жизни. Не только думайте, но и стремитесь почувствовать. Это больше, чем цели, устанавливаемые в соответствии с догмами теории управления. Но цель на пути — это тоже важно.

Карта мира

Наша жизнь – как море, по которому каждый из нас движется собственным курсом. Каждый из нас ориентируется на своем пути на собственные звезды в небе, и каждый в процессе плаванья постепенно составляет собственную карту. Мы знаем из чужого опыта заранее, что на нашем пути должны быть острова, течения, климатические пояса, огромные континенты, вулканы, коралловые рифы... Но наш жизненный опыт, накапливаясь, становится для нас учителем нашей собственной истории с географией. Жизненные карты тем и отличаются от географических, что все время меняются.

Наша карта для нас схематически изображает то, как мы в данный период жизни видим мир. Конечно, можно было бы представить это и по-другому: будто мы рисуем картину или, например, складываем ее из мозаики. В принципе, суть такого образа лежит где-то в той же плоскости. Мне же лично ближе карта, и я предлагаю рассматривать именно ее.

Есть карты различных стран и городов. Точно так же внутри нас есть карты мира, который нас окружает. На них нанесено, что правильно, а что нет, какими мы себя считаем, как представляем то, что о нас думают другие люди.

Карта мира каждого из нас не является истиной в последней инстанции. Это просто представление человека о мире вокруг, индивидуальная модель этого мира. У кого-то карты

более подробные, у кого-то менее подробные. Кто-то сделал их весьма точными, а у кого-то полно ошибок (хотя согласно этой же теории представление об ошибках в чужом видении мира субъективно и само по себе ошибочно).

Но все равно это только карты. А любая карта, будь она самая подробная и точная, не может полностью отразить территорию, которую она изображает. У нее другая задача. На карте оставляют только важное и нужное, а все остальное убирают, чтобы не мешало ориентироваться. Точно так же в личной карте мира человека отображено только то, что для него важно и нужно, а все остальное опущено. Если там будет слишком много информации, в сознании это просто не поместится. Там слишком мало места.

Таким образом, у каждого человека своя карта, связанная с его личным опытом, историей, жизнью. А так как жизнь у всех разная, то и карты у всех отличаются. С другой стороны, в нашей жизни много схожего, поэтому в наших картах мира есть определенное сходство. Карта помогает, как фильтр, отделять то, что человек считает нужным для себя, от того, что для него не представляет интереса. Иначе он бы просто утонул в море информации.

Итак, возьмем нашу карту за основу. Пусть это будет одним из фундаментальных понятий. Мы смотрим в будущее, строим планы и ориентируемся по карте, которую сами же и составили. Мы сами выбираем, наносить ли на свою карту мира представления о жизни других людей, их ценные сове-

ты, директивные указания и брошенные на ходу определения тех или иных явлений. Это – элементы чужих карт мира. А точнее – наше видение того, как видят мир другие.

Если бы мы проживали жизнь в точности как другие люди, то могли бы просто взглянуть на чужую карту сверху, и тогда мы бы увидели, где можно проплыть спокойно, а где нас поджидает шторм. Однако карта нам дана наша и без сопровождающего метеопрогноза. Мы можем только предполагать, как устроен мир в деталях.

Но кто бы на карту ни смотрел – мы сами или кто-то другой со стороны, – важно понять одну вещь. Будущая картина мира всегда есть в настоящем. Важно лишь ее вовремя разглядеть. Однако этому, как правило, человек учится тогда, когда любоваться свершившимся будущим уже поздно и не очень-то в радость.

Для того чтобы добиваться успеха в управлении, надо стремиться к объективности видения мира. Как показывает опыт, когда руководитель начинает воспринимать только ту картину мира, которую хочет видеть, его компания или проект сворачивает на путь провала. Снимите шоры и не теряйте чутья – не позволяйте искусственным ограничениям лишить вас заслуженной победы.

Если разрыв между реальностью как она есть и идеальным представлением о ней слишком велик, человек в силу своих психологических особенностей может вовсе отказаться замечать это несоответствие действительного желаемому. Это

называется «реакцией избегания» или «механизмом отрицания». В итоге восприятие мира становится ограниченным. И если этим страдает менеджер, управленец, то чем выше его позиция, тем больше от его карты мира ущерб для фирмы. Отчасти именно этот феномен «повинен» в том, что до ста лет доживает далеко не каждая компания.

Карта мира не догматична, она – не застывшая лава, не обломок базальта. Она пересматривается и меняется. Вы наносите на нее новые данные и корректируете старые. У человека часто меняются ценности и их приоритет в течение жизни. Например, человек в молодости стремится сделать карьеру, причем любой ценой, а потом, когда становится невозможно или поздно иметь детей, карьера не кажется ему такой уж важной.

Сверим карты!

Порой человек забывает, что карта – это не территория, а лишь его представление о ней. Как только кто-то решает, что его представление о мире и есть мир, у него начинаются проблемы. И с другой стороны, если у человека проблемы, это означает, что он решил, что его карта истинна. Но не существует на сто процентов истинных карт. Любая карта мира истинна и ложна одновременно. Ведь это только некая модель очень сложной и непонятной части мира, которую называют Человек. Мы с вами не можем не признать, что существует множество моделей Человека: христианская, буддийская, психоаналитическая, марксистско-ленинская и т. д. Если модель помогает достичь нужного результата в определенной ситуации, то она полезна. А если результат не достигнут, то в этом контексте модель неэффективна. Я не говорю об истинности, а только об эффективности. Любая модель мира полезна в той мере, в которой она помогает получать нужный результат. А если не помогает делать это, то просто в этой ситуации она не очень удачна и стоит попробовать другую.

И чем больше у вас моделей, тем более вы гибки и тем больше у вас выборов в различных ситуациях.

Здесь, в этой книге, вам будет предложена еще одна модель. Это просто еще одна карта мира. Но, может быть, най-

дется несколько ситуаций, несколько событий, где именно эта модель, это представление о мире окажется гораздо более удобным, чем другие.

Каждому кажется, что его опыт – самый правильный. Люди нередко грешат тем, что не слышат других людей, не могут или не хотят в нужный момент представить себя на месте другого человека. Человек действует согласно своей карте мира, и, даже если это не всегда так и он позволяет себя вести по тому пути, который ему указал кто-то другой, значит, его карте мира необходимость идти за кем-то другим тоже «прописана». Для него слушаться кого-то – разумно, или он этого хочет, или считает такое послушание нужным для себя. Но если для него это не нужно, неразумно и вообще неожиданно, он окажет сопротивление и свернет, куда сочтет нужным.

Штрихи будущего всегда вырисовываются на карте нашего настоящего. И если мы их заметили, это означает, что на своем дальнейшем пути мы не столкнемся ни с чем неожиданным. Но бывает и иначе. Девушка решает выйти замуж, но не обращает внимания на некоторые черты характера избранника. Молодой человек строит дом, но забывает о законах рынка. Некоторое время спустя молодая жена обнаруживает, что ее муж крадет и пропивает деньги. А будущий хозяин новостройки – что цены на цемент и арматуру не дадут ему въехать в новое жилище, а новые законы о земле требуют по истечении определенного срока не ждать, когда

появится много денег, а заняться консервацией коробки. А ведь на самом деле редко бывает так, чтобы «ничто не предвещало». Скорее, предвещало, и не нечто одно, а несколько признаков в совокупности. Но люди сочли это не стоящим внимания и смотрели куда-то не туда. Такое тоже бывает.

В целом же в этих случаях мы можем говорить, что у каждого из них была не совсем верной карта мира.

Мера адекватности или, скорее, неадекватности нашей карты мира – столкновение с неожиданным. Если таковое происходит, значит, наша карта в чем-то не совпала с действительностью.

Если научиться анализировать и строить правильную карту, можно управлять другими людьми через изменение их представлений о жизни. Не пытайтесь тащить человека сквозь моря и океаны к островам, которые кажутся ему миражом, существующим только в вашем воображении. Лучше поменяйте ему карту мира, и он устремится к ним сам.

Пусть человек пройдет хотя бы немного той дорогой, которой шли вы. Прочитает те же книги. Услышит (обязательно расслышит) ту же самую музыку. Если он так настаивает, пусть даже совершит похожую небольшую ошибку.

Есть такой эффективный прием, помогающий заменить человеку карту мира, – **«Плавная петля в обратном направлении»**. Он как раз и заключается в том, чтобы дать человеку пройти тем путем, которым он желает, но привести туда, куда нужно вам. При этом ведомый до конца пути

или почти до конца практически не заметит, что собирался куда-то в другое место. Вы и правда пошли вместе в «его» сторону, но плавно закруглили путь. И по длинной петле, без резких движений и рывков, без споров и скандалов, никому не трепля нервы, привели его к цели. Своей. Хотя вдруг может выясниться, что он и не против, что вы его неверно поняли и вообще — кто-то из вас мог бы догадаться, что цели совпадают...

Может, они изначально даже не думали совпадать. Просто вы присоединились к тому, чья карта мира неправильно его ориентировала, и сменили ему эти ориентиры. А это не что иное, как часть карты мира.

У меня так получается, когда я иду гулять с ребенком. Я могу до бесконечности приводить примеры этого. Но так же происходит нередко и у меня на работе. И, возможно, у вас тоже.

Основы и пустоты

Для того чтобы адекватно видеть мир, важно уметь различать твердое (основное) и пустое (пустоту).

Твердое – это то, на что можно опереться. Пустое – то, на что опереться нельзя: попробуешь – провалишься.

Простой пример – вспомните, как вы в детстве лазали по деревьям. На стволах было множество различных веток и сучков, но среди них встречались сухие, хрупкие, надломанные. Прежде чем поставить ногу на новую «ступеньку»-ветку, вы, вероятнее всего, сначала пробовали ее ногой на крепость и надежность.

Отличать основу от пустоты и в работе, и вообще в жизни – крайне, чрезвычайно важно! Если не научиться этого делать и не опираться на твердое – ветка под вашей ногой при следующем шаге вперед может обломиться.

Правильное видение основ и пустот – высокое искусство. Чтобы им овладеть, необходимо разглядывать детали и подробности, формировать отношение к мелочам, прогнозировать поведение других людей, улавливать тонкие сигналы, в том числе и собственного тела.

В каждом городе есть достопримечательности. Так и в жизни каждого человека есть нечто очень важное для него. Это то, что находится в сознании. Но у каждого человека есть еще не осознаваемая, но не менее важная часть его жиз-

ни.

Когда начали изучать людей, которые успешны в самых различных областях деятельности, от спорта до бизнеса, то обнаружили, что у всех у них есть нечто общее:

1. Они хорошо знают, чего хотят, и имеют ясное представление о предполагаемом конечном результате их стремлений.

2. Они достаточно внимательны и чувствительны для того, чтобы заметить, в каком направлении и с какой скоростью надо идти, чтобы достигнуть цели.

3. Они достаточно гибки, чтобы изменять свое поведение до тех пор, пока не получают то, что они хотят.

Это можно описать при помощи трех слов:

1. Цель.

2. Чувствительность.

3. Гибкость.

Хочу обратить ваше внимание на то, что любое мастерство связано в первую очередь с высокой чувствительностью (или более широким восприятием).

Уолт Дисней, знаменитый мультипликатор, мог различать до 1500 оттенков цвета, в то время как обычные люди с трудом могут различить 150–200.

Хороший французский винодел по вкусу определит не только сорт, но и год и место выработки вина. Думаю, вы не будете спорить, если я скажу, что любой хороший музыкант должен обладать очень тонким слухом. И так практически

во всех областях. Даже токарь или слесарь должен очень хорошо чувствовать свой станок и деталь, чтобы получать высокий результат. А чуткая мамаша по оттенкам крика своего новорожденного определяет, что он конкретно хочет – пить, есть, спать – или у него просто что-нибудь болит.

Цель, чувствительность, гибкость – это твердое. Талант – это тоже основа. Но если вы возьмете основу и по каким-то причинам скомбинируете ее с пустотой – ничего хорошего из этого не выйдет. Когда твердое комбинируется с пустым, результат – пустота. Талантливый художник еще в молодости получает известность и признание – это твердое. Но в результате развивающейся «звездной болезни» он перестает создавать новые произведения и спивается. Классический пример смешения основы с пустотой.

Роль непредсказуемости

Известно, что круглые отличники и дети с множеством различных талантов нередко попадают у сверстников в немилость. Точно так же и на взрослых людей, достигших профессиональных высот в своей области, другие люди посматривают косо, а то и вовсе с неприязнью.

Не только зависть порождает это повышенное внимание с оттенком негатива. Люди устают от того, что лучшим опять окажется именно этот человек, а не другой. Конечно, это не мешает им в случае его неожиданного проигрыша задавать вопрос: «Ну а что же наш хваленый X?» Но X обошел некто иной, скажем Y. Вот это действительно событие! Вот это и правда интересно!

Когда кто-то слишком открыт и предсказуем или когда события развиваются по хорошо известному сценарию, исчезает тайна и загадка. Аудитория теряет интерес, и стремление к непознанному уводит ее куда-то в сторону. Предсказуемость умаляет уважение к фигуре власти. Сделайте так, чтобы ваши намерения были в постоянном движении. Ничто не вечно под луной. Почему вы должны представлять перед человечеством как величина постоянная?

Нельзя ничего принимать близко к сердцу и оправдываться, выдавая с головой, что вас задели за живое. Знайте свои слабые места и тщательно маскируйте их. Если у вас написа-

ны на лице все ваши эмоции, переживания и чувства, срочно научитесь надевать на него непроницаемую маску. По вашему лицу не должно ничего читаться, чтобы не выдавать ваши уязвимые стороны и то, что соперники могут легко обернуть против вас. Пусть путаются и гадают, что вы на самом деле думаете и можете спланировать.

Имейте в виду, что люди обычно становятся косными и консервативными с возрастом. Жизненный опыт не должен лишить вас гибкости, которая во власти является элементом стратегии. Невыразительность может помочь выиграть время и выявить замыслы врага, а способность приспособливаться к ситуации и менять форму может помочь преподнести сюрпризы. Выигрывает часто тот, кто оперативнее в реакциях и инициативнее в действиях.

Не позволяйте обстоятельствам влиять на вас, на ваши взгляды. Речь идет не о покорности и не о намерении плыть по течению. Речь идет о сохранении в тайне ваших планов и действиях сообразно обстоятельствам. Когда вокруг меняется что-то важное и никто еще этого не успел понять, вы, самостоятельно оценив новые веяния, сможете первым отреагировать на них и принять необходимые меры, чтобы использовать ситуацию с выгодой для себя. Люди любят давать советы и подсказывать готовые решения, но вы не должны попадаться на их удочку. Идите своим путем, но вам не нужно отчитываться окружающим о каждом своем шаге — посвящайте в планы лишь того, кто вам требуется для их

осуществления. Нет ничего в этом мире, что не менялось бы, тем более изменчивы различные теории, придуманные людьми, а часто и законы и своды правил, написанные ими. Не принимайте на веру все, что вам советуют. Сначала хорошенько обдумайте и взвесьте советы, невзирая на их источники, пусть даже самые авторитетные.

Экономно демонстрируйте свои достоинства

Подавая себя, знайте меру. Чем больше ваших достоинств в целом, тем меньше будет казаться каждое в отдельности.

Предлагаю вам ответить на вопрос: кто такой, к примеру, Михаил Булгаков? Большинство из вас ответит: русский писатель. Кто-то добавит: выдающийся писатель. А сколько людей скажут: русский писатель и врач? А кто-нибудь представит нам Булгакова как выдающегося писателя и врача? И уж точно никому в голову не придет сформулировать ответ так: выдающийся русский врач и писатель...

У известных людей, у настоящих звезд, как правило, только один имидж, одна область, в которой они действительно звезды. Во всех остальных у них некий иной статус. «Певица снялась в кино» — значит, ее уже знали как певицу. Иначе написали бы: «До получения предложения о съемках она пела в одной неизвестной рок-группе в городке таком-то».

Когда мы цитируем классиков, бывает, конечно, что перечисляем сразу несколько известных нам их ипостасей: политик и философ, поэт и лидер освободительного движения, певец, композитор и актер, художник, поэт. И в наше время существуют люди с множеством талантов, и мне такие известны тоже не понаслышке. Да что там — я постоянно с некоторыми из них общаюсь! Но... их имидж в подавляю-

щем большинстве случаев – только одна, максимум две главные ипостаси.

Почему же так? Ведь наверняка справедлива поговорка о том, что «талантливый человек талантлив во всем»? А потому, что невозможно быть во всем гением и всегда идеалом.

Если вы уверены в том, что у вас нет грехов и слабостей, задумайтесь над тем, как отнесутся к этому окружающие. Наверняка кто-то начнет искать у вас изъяны, а то и сам их придумывать и оглашать по списку. Иной же станет тайно завидовать и ждать момента для укола. Найдите в себе силу признаться в безобидных слабостях и оплошностях. Вот лет этак через сто пусть вас идеализируют себе на здоровье.

Нелюбовь к людям – ходячим идеалам составляет один из человеческих комплексов. Многие из нас несколько завышают свои достоинства, имея отнюдь не заниженную самооценку. Встречая способности, талант или силу, значительно превосходящие наши собственные, мы легко приходим в смятение. Рядом с очень умным человеком мы можем почувствовать себя дураком, рядом с гением – бездарью, хотя на самом деле давно знаем, что мы умны и талантливы.

Завистников надо стараться вычислять заранее. Они опасны тем, что рано или поздно могут начать действовать против вас. Бороться с ними трудно, намного проще зависть предотвращать. Думайте, прежде чем что-то сказать или сделать, продемонстрировав людям свое совершенство. Но ничто так не рождает зависть, как внезапный большой успех.

Если, к примеру, в одно прекрасное утро вы проснетесь знаменитым, не спешите бурно радоваться.

Теперь вы под постоянным прицелом, и особенно под прицелом завистников. В случае внезапного взлета на вершину сделайте все, чтобы не отворачиваться от своих прежних товарищей. Гораздо умнее будет принизить собственные успехи и заслуги, отнестись к взлету как к счастливому выигрышу в лотерею. Старайтесь вообще держать себя так, словно ничего не случилось. Тогда зависть умрет, не успев толком родиться.

Но самое надежное средство против зависти – дать кому-нибудь отыскать у вас слабость. Признайтесь сами в неблагоразумном поступке или тайной вредной привычке, лучше в прошлом. Избегать надо признаний в слишком тяжком грехе или в том, что способно понизить ваш авторитет.

Известный во всем мире специалист по человеческим отношениям Дейл Карнеги писал: «Помните, что несправедливая критика часто является замаскированным комплиментом. Не забывайте, что никто никогда не бьет мертвую собаку». Обращайте повышенное внимание на две вещи: преувеличенные похвалы и безмерную критику. Удержитесь от желания разразиться ответной тирадой: бедняг завистников можно только пожалеть. Игнорируйте их, а на их критику реагируйте холодно и вежливо, не более того. А вот того, кто разливается перед вами медом, наоборот, поблагодарите и похвалите в ответ за что-нибудь хорошее: прическу, работу,

аккуратный рабочий стол... За что-нибудь. Особенно человеку понравится, если это «что-то» – якобы лучше вашего.

Рекламируйте собственную полезность

Пару лет назад в нашей торговой фирме появился новый сотрудник Андрей. Он пришел работать совершенно из другой области и, как все новички, проходил предварительное обучение. Но вскоре молодой человек перестал посещать занятия. Пока менеджеры пожимали плечами, Андрей не терял времени даром. Он искал новых потенциальных клиентов. Неожиданно для всех сделки просто посыпались на голову компании. Когда перед самым Новым годом директор провела общее собрание, на котором награждались чемпионы по количеству проданного товара, недавний новичок оказался вторым среди ста с лишним сотрудников, обойдя даже собственного менеджера. Андрею вручили ценный приз за лучший дебют года. Казалось, что все рады за него. Но когда праздники отшумели и настали будни, оказалось, что его имя стало именем нарицательным, а это не всегда хорошо. Однажды парень услышал, проходя мимо кабинета, где отмечался чей-то день рождения, слова тоста, которые звучали примерно так: «Здоровья тебе, счастья и столько продаж, чтобы Андрей Петров побледнел от зависти». Сначала Андрею стало немного обидно. Потом он понял, что работа работой, но отношения с коллегами не менее важны. Через некоторое время сотрудники фирмы заметили некоторые пе-

ремены с коллегой. Он стал как-то тише и скромнее держаться, но самое интересное – стал стремиться помочь советом, когда у коллег появлялись затруднения. Так как советы действительно оказывались дельными, парню, имеющему явный талант к продажам, перестали завидовать. Он превратился в своеобразного эксперта и даже наставника для части коллег.

Как только польза от ваших выдающихся способностей становится значимой не только для вас одного, ваш авторитет и влияние заметно возрастают. Обратите ваши таланты на благо людям, и это поддержит и вас. И если настанет момент (хотя вам может казаться, что вы настолько самодостаточны, что он не настанет), когда помощь понадобится вам, не напоминайте людям о том, как много вы для них когда-то сделали.

Чем больше человек демонстрирует свои достоинства, тем на самом деле для него хуже. Всегда может найтись враг, недоброжелатель или конкурент, которому ничего не стоит использовать ваши достоинства против вас. Кажитесь обыкновенным, таким же, как все, не надо стремиться к имиджу гения. Способности бывает полезнее спрятать и вытащить в нужный момент. Например, мой коллега Андрюша мог бы посидеть со всеми на занятиях, не вызывая праведного возмущения начальства. Да, он сумел показать себя. Но когда через год выяснилось, что количество сделок у него несколько уменьшилось, его менеджер высказал ему претензии. Забудьте, только ему одному! Мне, например, их никто не вы-

сказывал — я ведь не считалась гением на данном поприще.

На работе и вообще в любом деле старайтесь показывать, почему сотрудничать с вами выгодно. Вы должны для этого представлять себе, что будет выгодно именно данному конкретному собеседнику. Акцентируйте на этом его внимание, чтобы воодушевить и не потерять союзника. Когда вы решаетесь на просьбу о помощи, в первую очередь постарайтесь понять того, с кем вы имеете дело. Упаси вас бог перепутать свои нужды с его нуждами. Любой человек, сколько бы власти и денег у него ни было, скован своими собственными нуждами, и каждому человеку его потребности кажутся первостепенными.

Именно это вы и должны использовать. Но как понять, что необходимо именно этому человеку? И чем вы можете помочь ему достичь его целей? Может быть, с вашей помощью он сможет победить своих врагов? Заработать много денег? Улучшить свой имидж?

Вам повезло, если вы обращаетесь за помощью к человеку, которому не чуждо ничто благородное и возвышенное. Но что делать, если перед вами человек более низкого пошиба, который не интересуется культурой? Тогда взывайте к тому, что им руководит, даже если это жадность и эгоизм.

Корыстный интерес не чужд абсолютному большинству нормальных современных людей. Вместо того чтобы призывать их к бескорыстию, покажите им, как с вашей помощью в ответ на выполнение вашей просьбы они смогут добыть-

ся желаемого. Тогда у людей не будет вольного или неволь-ного отторжения, сопротивления. Истинному обольстителю очень важно научиться видеть нужды и интересы обольща-емых. Не заслоняйте чужие интересы своими, и ваши воз-можности станут безграничными.

Бодо Шеффер, автор знаменитой книги «Путь к финансо-вой независимости», считает, что нас формирует наше лич-ное окружение. Он рассказывает такой случай из собствен-ной практики.

«Хорошей возможностью познакомиться с впечатляющей личностью для меня всегда оказывалось участие в семина-рах. Так, однажды я посетил некое мероприятие в Лондоне, где выступал с речью американский миллиардер. Он основал нефтяную фирму менее чем с 1000 долларов собственного капитала и в течение всего восьми лет довел его размер до 800 миллионов долларов.

Он выступал перед английскими предпринимателями и говорил о том, как с помощью других людей и денег других людей каждую идею можно превратить в великую. Он полу-чил миллиардный кредит для своей фирмы в то время, ко-гда цена барреля нефти упала с 40 до 8 долларов. С тех пор ему много раз удавалось с успехом применять свою систему в самых различных отраслях.

Слушая его, я принял решение заполучить его в настав-ники. В перерыв я пошел с ним обедать и в итоге добился разрешения позвонить. Когда я позвонил в назначенное вре-

мя, меня с ним не соединили. Я несколько раз возобновлял свои попытки, но всегда говорил или с его секретарем, или с дворецким. Только на седьмой раз мне удалось поговорить с ним лично. Он пригласил меня на два дня в свой замок в Шотландии: я должен был приехать в воскресенье в 6 часов вечера.

Его секретарь встретил меня и проводил в мою комнату. Двумя часами позже меня приветствовал, наконец, сам хозяин. Он был в плохом настроении и даже не пытался это скрыть. Вместо сердечного приветствия я услышал: „Почему я должен тратить на вас мой воскресный вечер?“

Моим первым побуждением было сразу уйти. Но ведь я прибыл с совершенно определенной целью. Я хотел учиться. И я попытался объяснить себе, почему этот человек так себя ведет. Возможно, он хотел просто испытать меня. Возможно, он хотел узнать, насколько я выдержан.

И я действительно нуждался в выдержке и в очень толстой коже. Он задавал мне обидные вопросы и несколько часов оскорблял меня. В частности, он хотел знать, почему я в последние несколько лет так глупо растрачивал свою жизнь.

Под конец он рассказал кое-что о своей жизни. Около половины третьего ночи он вдруг указал на меня пальцем и потребовал: „О'кей, Бодо, а теперь расскажи в двух словах, что ты можешь для меня сделать и чего ты ждешь от меня. У тебя есть ровно десять минут. Если ты убедишь меня – хорошо. Если нет, можешь здесь переночевать, но еще до рассвета ты

тихонько покинешь замок“.

Я смог убедить его, и мы основали вместе фирму. Но если бы мне заранее не было совершенно ясно, чего я хочу добиться, это мне никогда бы не удалось. Я записал и визуализировал мою цель. И за следующие шесть месяцев я узнал о финансовых магнатах больше, чем за всю предыдущую жизнь. В конце концов наши пути разошлись, так как я хотел посвятить себя только моей задаче».

Делайте паузы, чередуя предсказуемое и непредсказуемое

Когда человек кажется предсказуемым, тот, кто может предвидеть его поступки и слова, как минимум теряет к нему интерес. Когда исчезает интрига, а результат ожидаем – отсутствие напряжения заставляет аудиторию расслабиться, а как результат – отвлечься на что-то более интересное для нее в данный момент.

Но если вы намеренно становитесь непредсказуемым, вы становитесь похожи на детективный роман с лихо закрученным сюжетом. Внимание постоянно направлено только на вас, вы находитесь как бы в фокусе. Еще более впечатляюще непредсказуемость действует на людей, с которыми вы находитесь в неприятельских отношениях, в ситуации соперничества или даже вражды. Попытки найти логику в ваших поступках способны вывести другого человека из себя. Если этот другой – ваш противник, он чувствует свою беспомощность; если он вам симпатизирует, он начинает думать о вас как о великой загадке. Ваша цель достигнута: вы привлекли внимание объекта и удерживаете его на должном уровне.

Непредсказуемое человеческое поведение не укладывается в привычные схемы, поэтому люди, которые заинтересованы таким человеком, пребывают в беспрестанном напряжении. Вот почему спецслужбы любых стран, ведя наблю-

дение за каким-либо разрабатываемым субъектом, в первую очередь изучают его привычки и круг общения. Но человек отличается от животного в том числе и тем, что стремится отойти от привычного и разнообразить впечатления и собственное поведение. Жизнь полна импровизаций, хотя многие люди не понимают этого и так и остаются в мечтаниях что-то изменить в своей жизни. Но ничего не меняется из-за того, что эти люди ленятся приложить усилие.

Когда люди чувствуют в человеке силу и способность иметь над ними власть, это вселяет в них некоторый страх. Какой бы доброй ни казалась власть, в ее основе все равно присутствует хоть небольшая толика страха. С древнейших времен властители пользовались непредсказуемостью и внезапностью как инструментом поддержания своей власти, иногда нанося удар без предупреждения и заставляя людей трепетать. Такой внезапный выпад так же воздействует на человеческую психику, как ураганы, лавины, другие природные, а также техногенные катастрофы. Это бедствие, которое невозможно предсказать заранее. Или практически невозможно, если уж ссылаться на уровень развития современной науки.

Непредсказуемость заключается в том, чтобы умышленно совершать поступки, противоположные тем, которых от человека ожидали. Смысл же такого поведения и мотив его просты. Оно дает понять людям, что им не следует даже пытаться проникнуть в мысли того, кто обладает большей вла-

стью, с тем чтобы угодить ему или обмануть его. Поставьте себя на место любого облеченного властью человека, и вам многое станет понятно. Для чего кому-то требуется понимать мотивацию ваших поступков? Чтобы в той или иной мере вас контролировать. Но если вы вдруг поступите совершенно нелогично по отношению к привычной схеме вашего поведения, этот кто-то начинает нервничать. Если это враг, то лишенного спокойствия врага победить намного легче, чем спокойного. Если друг – это освежит ваши взаимоотношения. Другое дело, что тут важно не переборщить с непредсказуемостью, когда дело касается личных отношений.

Чем сильнее выражена ваша непредсказуемость, тем больше о вас говорят, как говорят обо всем непривычном и малоизученном. Вы становитесь чем-то сродни НЛО. Вы не похожи на других, вы сделали что-то первым, а может быть, вообще единственным в среде своих знакомых, своего социального слоя, в своей стране или во всем мире. Вы поступили крайне непонятно или неожиданно: считались почти святошей, а тут вдруг послали куда подальше администратора в гостинице, слыли стервой (или нищей), а тут вдруг пожертвовали миллион долларов детскому дому...

Чем более нехарактерен для вашего имиджа этот поступок, тем чаще люди будут говорить «Этого не может быть!» и тем сильнее будет их интерес к вам, потому что людям захочется узнать причину. И если вы им не сообщите о ней, они придумают причину сами, а то и вовсе сочинят целый

ряд возможных причин. Естественно, половина из них не будет иметь ничего общего с реальностью, и тем интереснее будет вам услышать о себе нечто новое. Кстати, именно этим живет так называемая бульварная пресса, которую все ругают, но героем которой многие хотели бы стать.

Однако, если пресса начнет «гнать» о некоем известном человеке одну сенсацию за другой практически без пауз, его имя быстро приестся обывателю. Герой будет у всех на устах первое время, потом же он всем надоест: люди не любят, как правило, говорить об одном и том же неустанно. Человеческому сознанию нужно время, чтобы осмыслить информацию. Поэтому действуйте наверняка: чередуйте предсказуемое и непредсказуемое. Весь секрет – в правильно выбранном ритме.

Неожиданность – не обязательно явление вселенского масштаба

Многие «звезды» поддерживают интерес к себе с помощью деталей. Эту практику не грех перенять и любому «простому человеку». Вспомним героя детской книжки Робинзона Крузо: след ноги на песке – казалось бы, мелочь. Но эта мелочь лишила его покоя и заставила искать разгадку.

Когда вам важно удержать чужое внимание, оставьте на песке свой след! Тем самым вы с помощью небольшой детали заставляете других людей столкнуться с неожиданностью. Как мы уже говорили, любая неожиданность – это повод для пересмотра карты мира, переоценки своих взглядов и планов. И приятная, и тем более – неприятная.

Мелочей не бывает. Ведь все то, что на первый взгляд представляется мелким, на самом деле имеет определенное значение. Оно – дополнение и уточнение карты мира. Как писал известный менеджер В. Тарасов, «перепрыгнуть через пропасть на 100 % и на 98 % – не одно и то же».

«Для ребенка, а может быть, и для дикаря не очень понятно, почему громадный трактор с огромными колесами не сможет сдвинуться с места, если у него не хватает совсем маленького и тоненького, ну совсем пустякового проводка. Но факт налицо – нет проводка, нет и движения», – приводит пример этот автор. И с ним невозможно не согласиться.

Есть много и взрослых людей, которые искренне считают, что 98 % – это же почти 100 %, а значит, практически одно и то же. Выполнить работу на 98 % и на 100 % – одно и то же. Уйти с работы в 16.45 и в 17.00 – одно и то же. Но это не так.

Представьте себе летний день, реку. Человек в лодке плывет по течению. Но вот он доплывает до места, где река делится на два рукава. Куда плыть дальше, он точно не знает. Ему предстоит выбирать. Можно дальше плыть направо, мимо берегов с лугами, а можно налево, мимо песчаного пляжа. Что ждет его за тем или иным поворотом, неизвестно. Просчитать перспективы будущего для него невозможно.

Мы не так уж редко в жизни оказываемся в ситуации, когда нам приходится выбирать *между двумя неизвестностями*.

Человеку хочется использовать обе возможности, и он отодвигает выбор. Но долго стоять на развилке нельзя. Лодка должна двигаться дальше. Долго стоять, сопротивляясь течению, – пустая трата сил и времени. Нужно делать выбор и двигаться дальше.

Нам рано или поздно приходится понять, что такое жизнь, что такое выбор, что такое упущенная возможность и что такое мелочь.

В жизни нет мелочей. Если что-то кажется нам мелочью – скорее всего, значения этого предмета или явления мы не понимаем, как водитель-новичок не может понять значения стука в моторе автомобиля. Его это не беспокоит. Точно так

же — в любом деле и в самой нашей жизни. Чем опытнее человек, тем яснее для него риски. Отношение к мелочам показывает степень искусности в деле, жизненный, профессиональный и иной опыт.

Ваше внимание к деталям смягчает людей, они попадают от вас в зависимость, если вы правильно поняли, в чем именно они нуждаются. Наблюдайте, внимательно слушайте, не задавайте прямых вопросов. Это напоминает подготовку взрослых к новогодней елке, под которой дети должны утром найти подарки от Деда Мороза. Подарок обладает мощнейшей обольстительной силой, но сам предмет не так важен, как жест, поступок и тонкая мысль или чувство, которые он несет.

Меньше говорите. Слова успели обесцениться в наш слишком шумный и пустозвонный век. Один подарок, который может стать символом и воспоминанием, один красивый жест и неординарный поступок намного трогательнее, чем тысячи возвышенных спичей о ваших чувствах. Пусть о них говорят не слова, а дела.

В своем внимании к деталям порой можно переборщить. Это бывает при сильном желании все сделать идеально. В перфекционизме нет ничего плохого. Но когда процесс чрезмерно затягивается и идет перерасход времени и ресурсов, это не очень хорошо. Потому что все хорошо в меру.

И в жизни, например в дружбе и в работе, иногда наступает момент, когда нужно проявить качество, о котором мы

редко задумываемся. Это умение своевременно расставаться с людьми. Кстати, вовремя расставаться нужно не только с людьми, которые нас чему-то учат, но и с идеями и знаниями, которые также могут исчерпать себя.

Точно рассчитайте точку «удара»

Этот принцип прекрасно работает в большом бизнесе. Любая успешная компания должна видеть себя первым или вторым игроком рынка, но никак не 12-м или 101-м. Такой подход позволяет сосредоточиться на главном, на том, в чем вы обладаете реальным конкурентным преимуществом. Даже крупные компании терпели неудачу, диверсифицируя свой бизнес за счет совершенно чужих для себя направлений. Так, Coca-Cola пыталась развернуть бизнес по производству фильмов, Kodak шел в фармацевтику, а Xerox – в страхование. Из-за таких метаний корпорации теряют конкурентное преимущество в сфере основного бизнеса.

«Посмотрите десяток корпоративных отчетностей, которые выпускают все компании, – призывал известный теоретик менеджмента Лу Герстнер. – Во всех вы обнаружите красивые слова о миссии, стратегии компании, ее внимании к клиенту и так далее. Так почему же тогда одни из этих компаний – лидеры, а другие – аутсайдеры?» Ключевое отличие компании-лидера состоит в том, что она действительно реализует свою стратегию. Артикулировать ее и добиться видения будущего компании – еще полдела. Требуется каждодневная реализация стратегии на всех уровнях организации. Но важно не только то, чтобы стратегия не была лишь красивой вывеской. Необходимо также, чтобы ваша стратегия от-

личалась от стратегии конкурентов; она должна раскрывать и использовать преимущества вашей компании.

Подходите поближе – сами все перепроверяйте

Человек, работающий с информацией, подобен охотнику. Охотнику комфортно и безопасно стрелять в кабана с расстояния в километр. Но велики ли его шансы на добычу?

Он волен сам выбирать: промах или безопасность вкупе с комфортом. Кто опасается промаха, старается подойти поближе.

Когда вам говорят, что кто-то уехал, сократите расстояние – поинтересуйтесь, когда, откуда, на чем?

Люди не специально обманывают нас, хотя случается, конечно, и такое. Они не умеют отличать основу от пустоты и прежде всего обманываются сами. Имейте привычку всегда уточнять ответы других людей на ваши вопросы. Это не так легко, как кажется, мне тоже пришлось этому учиться, но, когда привычка появится, вся жизнь окажется более определенной и четко организованной.

Если говорят, что из здания все давно ушли, подойдите, потрогайте ручку двери: вдруг не заперта? Не заперта – загляните: вдруг нужный человек там? «Извините, а мы не заметили, что он остался». Вот и надо было спросить о том, видел ли кто-нибудь, чтобы он уходил.

Что бы вам ни сообщали, не полагайтесь на общепринятое, на то, что само собой разумеется. Перепроверяйте лич-

но. Не мыслите стереотипами, они – не основа, а, скорее, основа пустоты. Если что-то сломалось, откройте крышку, загляните внутрь. Возможно, просто отошел контакт. Даже мастера вызывать не понадобится.

Однажды у нас дома сломались музыкальные колонки от компьютера. Мы искренне считали их именно сломанными, и это было совершенно очевидно: звука не было, хотя музыкальный файл был открыт и читался. Как-то мне это надоело, и я из чистого любопытства отвернула какие-то пластмассовые штучки и подергала какие-то проводки. В тот же момент колонки запели голосом известной рок-группы. Тогда я не придумала ничего лучшего, как, опять не выключая музыки, чтобы не терять контроль за наличием звука, прикрепить проводки в том положении скотчем. Запихивать обратно выпавшие железячки я не стала, а вот пластмассовые штучки прикрутить обратно пришлось. Прошел год – колонки работают. Новые покупать я поленилась.

Поэтому, прежде чем решить, покупать вам что-то или, может, наоборот, продавать, приблизьтесь к проблеме вплотную и потрогайте ее. Кого-то не нашли? Поищите сами. Рассказывают о статье? Найдите и прочтите. Жалуются, что крышу не починили? А вы проверьте. Может, пока шло письмо в редакцию, уже все сделали.

Не начинайте действовать по сигналу, достоверность которого не проверена. Все, что можете проверить сами, проверяйте. Заходите. Открывайте. Заглядывайте. Приезжай-

те. Лично осматривайте. Сами пробуйте нажать. Трогайте рукой. Поднимайтесь на чердак. Заглядывайте под колеса. Убеждайтесь лично.

И вот тогда появится умение отличать пустое от твердо-го. Отличать, уже не трогая руками, а задавая точные вопросы. Сколько весило? Какой толщины? А за шкаф заглядывали? Чья подпись там была? Сколько экземпляров? В чей адрес послали? Вопросы, на которые невозможно ответить, не приблизившись к дичи.

Сокращайте дистанцию всеми способами – до тех пор, пока промах не станет невозможным. «Вы хотите посмотреть сами?» – «Да, хочу!» Вам нужно избежать ошибки.

Пустое – результат морального несовершенства, мешающего овладеть искусством управления. Именно пустота мешает нам приближаться и перепроверять. Иногда люди спорят, и один оказывается правым. Но второй, уже понимая это, не хочет признать чужой правоты. Он удерживает и себя, и оппонента от последнего и самого простого шага – подойти и убедиться воочию, как обстоит дело. Получается, в любом профессиональном росте всегда присутствует и моральный. Представьте себе, что возникает нужда в уточнении некой информации, без чего проект будет сдан с ошибкой. Например, черное или белое? И вы считаете, что речь идет о белом. Но ваш начальник утверждает обратное. И если самодовольство и боязнь оказаться неправым у вашего начальника перевесят и онстоит на своем, то проект, над

которым вы работали, потерпит крах. Это будет чертеж с неточностью, новость с искаженными фактами или, например, недостача в кассе. От одного маленького шага в сторону пустоты (которая всегда спорит с моралью) вы становитесь на путь еще большей пустоты, и она в конечном итоге оборачивается против вас же.

Задавайте такие вопросы, ответить на которые невозможно без обнажения правды

В журналистике (особенно новостной) существует правило: прежде чем писать о каком-то факте как о действительно имеющем место, необходимо (крайне желательно) получить подтверждение этой информации хотя бы из двух независимых источников. Иначе новость может оказаться «уткой», т. е. попросту сплетней.

Можно смело сказать, что точность не менее важна и для других областей деятельности.

В идеале, как мы уже говорили, вам нужно подойти к факту и самому его потрогать. Иными словами – убедиться лично, что белое и черное – это именно белое и черное, а не, скажем, синее и красное.

А если так складывается, что подойти и пощупать информацию лично вы никак не сможете? В этом случае вы можете заставить любого из достаточно информированных людей сообщить вам именно то, что нужно, не особо заостряя внимание на сути этих сведений. Это называется «правильно приблизиться к факту через другого человека». Суть в том, чтобы недостающую информацию вам дал кто-то другой, чтобы он помог вам проверить факты.

Часто это сделать нелегко по той причине, что у того, к кому вы обращаетесь, уже заранее имеется мнение насчет того, чем эта проверка закончится. Муж говорит, что покрасить дом обойдется дешевле, чем отделать фасад сайдингом. Жена предлагает: возьми калькулятор и посчитай, сколько это будет стоить, а потом – во что обойдется покраска, и прими во внимание, что краска будет выцветать, дом придется раз в несколько лет перекрашивать заново. Вопрос в том, как часто это придется делать. Тогда можно высчитать выгоду от сайдинга, который красить не нужно, в долгосрочной перспективе.

Но муж не берет калькулятор. Если отбросить сугубо личные причины, такие, как самоуверенность, нежелание идти на поводу у женщины или менять свое мнение, то остается только одно объяснение этому упрямству: уверенность в своей правоте. К примеру, он считает, что можно найти такую краску, которая выцветать вовсе не будет, и продержится обновленный фасад как новенький еще лет двадцать. «В самом деле есть такая краска? – заинтересованно спрашивает жена. – Как она называется и сколько стоит?» Муж изучает характеристики различных красок, находит нужную и обнаруживает, что стоит она гораздо больше сайдинга.

Как же заставить того, кто должен, по вашей задумке, проверить факт, хотя бы взяться за эту проверку? И тем более провести ее добросовестно? Ответ универсален. Сделайте так, чтобы проверяющему было *вы годно тщательно про-*

верить.

Для этого нужна некая мотивация. Ищите, в чем может состоять выгода для вашего будущего партнера. Скорее всего, он захочет в какой-то ситуации выглядеть умным, ответственным или неважно, как выглядеть, но заработать на этой информации деньги, во всяком случае, не упустить выгоду для себя. Вы звоните в банк и спрашиваете, правда ли, что через неделю резко увеличатся процентные ставки по кредитам. Вам отвечают, что пока нет информации. Очень может быть, что кризис до вас докатился, но руководство банка еще не решило, как действовать. Или решило, но реальные программы действий банка находятся в стадии экстренной разработки. Или они уже разработаны, но не утверждены. Или утверждены, но не согласованы. Или действия по минимизации рисков банка могут стать настолько непопулярными у населения (потенциальных кредитополучателей), что пока отделу по связям с общественностью не дали конкретных указаний, как все это людям «с улицы» преподнести. Вот что может означать ответ «нет информации» с точки зрения логики.

Что делать?

Либо ждать, либо приблизиться через другого.

Точная информация по этим кредитам нужна вам срочно. Может быть, вы строите дом, покупаете квартиру. Может быть, вы репортер, выполняющий срочное задание – написать заметку по этой животрепещущей теме. Словом, ждать

вы не можете!

И тут вы вспоминаете про вашу бывшую соседку тетю Машу, которая как раз занимается разменом своей квартиры и берет кредит в банке на доплату. И эта тетя Маша – сама главный бухгалтер, т. е. финансовый работник. Она, скорее всего, училась в нархозе, там у нее были однокурсники и однокурсницы, и хотя бы кто-то из них работает в банке, и, скорее всего, тетя Маша именно через них узнает все, что касается ее (ее, не ваших или абстрактных!) кредитов. Итак, вы находите номер бывшей соседки, которую как раз на днях встретили, и интересуетесь ее делами. Для достоверности можете приплести, что вот как раз думаете, покупать ли только что предложенный участок в садовом товариществе – ведь денег не хватит, нужен кредит, а стоит ли связываться и что вообще на самом деле происходит?.. Тетя Маша сама заинтересована в таких сведениях. Ей самой непонятно, что происходит и стоит ли связываться с банковским кредитованием. И через полчаса вы уже знаете, что на следующей неделе или вообще приостановят выдачу кредитов, или повысят ставки до 19 процентов...

Замена объекта проверки

Это второй способ проверить факты через другого человека. Причем можно проверить так, что он даже не поймет толком, что вам было нужно. Если говорить кратко, вы заменяете проверяемый объект другим, но этот другой должен быть тесно связан с первым. Например, вы звоните домой и интересуетесь у ребенка, отправилась ли бабушка на рынок. Ребенок увлеченно смотрит телевизор и не задумываясь бросает: «Пошла, ее здесь нет». Может, ее нет в комнате или нет в квартире, но она пьет чай с соседской бабушкой. «На улице холодно, посмотри, пожалуйста, она надела теплый платок?» – «Нет, он на полочке». – «Так она только в пальто?» – «Нет, она и пальто не надела». Значит, бабушка где-то дома, вряд ли она решилась бы пойти за покупками в неподходящем сезону наряде.

Конечно, есть вариант, что ответ не пройдет цензуру совести отвечающего. Или, вернее, очень даже пройдет, буквально проскочит. Он не задумываясь, только чтобы от него быстрее отстали, пойдет на явный обман. Но на обман идут не все люди, большинству все же не нравится врать, тем более через некоторое время оказаться в этой лжи уличенными.

«Сотрудник Иванов уже пришел на работу? Да? Позовите к телефону. Не может подойти? Спросите его, каким числом

датирована справка из ЖЭСа. Как это какая? Он в курсе. Так его нет? А, ошиблись. Понимаю, понимаю. Придет – пусть мне срочно перезвонит».

Нет выхода? Значит, ваша карта мира неверна

Если вы оцениваете какую-либо ситуацию, вертите ее и так и сяк со всех сторон, но никак не можете отыскать решение проблемы, похоже, ваши знания зияют проблемами. Кто владеет информацией, тот, как говорится, владеет миром. Без недостающего звена нет всей цепочки. Если решения нет – значит, на карте мира что-то не обозначено, ваша картина действительности неполна и какие-то факторы вы не учитываете. Вы просто по определению не можете их учесть, потому что не можете их увидеть.

Желая повлиять на людей, точнее, на определенных людей, вы не сможете этого сделать, если не дополните свою карту мира пониманием их карт мира. Что они видят и чувствуют, на что надеются, чего ожидают? Все это помогает ответить на вопрос, на какие действия способны эти определенные люди при том или ином развитии ситуации. Особенно эти моменты важны в ситуации уже возникшего конфликта. Но они актуальны и в том случае, если вы хотите не доводить дело до него.

Если решения нет, то, возможно, вы рассматриваете мир в одностороннем порядке, а порядков гораздо больше. Например, только думаете, размышляете, включаете логику и разум, но не стараетесь прочувствовать. А интересующие

вас люди, может быть, наоборот, руководствуются эмоциями и чувствами. В результате вас будут вести разные компасы по разным путям: вы воззовете к их благоразумию и всему остальному, однокоренному от слова «разум», а они ответят, что вы бессердечный.

Логическое и чувственное в картине мира

Полнота картины – вот что важно. Пытаясь найти решение вопроса, вы не обязательно решаете математическую задачу. Такой подход бывает даже вредным, потому что люди не столь абстрактны и мыслят они не только логически. Логика и чувства могут очень плодотворно взаимодействовать, помогая друг другу. Более чувственная картина мира полна мелких деталей, которые разум может не столько упустить, сколько отбросить за ненужностью. Он просто не может так быстро разобраться, что к чему относится. А раз невозможно в кратчайшие сроки все зафиксированное разложить по полочкам, значит, начинается бардак. Теперь, чтобы отыскать в нем нужный факт и нужную причину, приходится опять все перевероросить по-новому и только тогда осмысливать, чтобы наконец положить на свое место. А чувственное восприятие не нуждается в лишних переборах накопившегося хаотичного материала, воспринятого сознанием. Оно работает с подсознанием. Его объекты восприятия – образы, а они в нужный момент имеют свойство как бы всплывать из памяти сами по себе. Если вам удобно, можете называть это интуитивным мышлением.

Это напоминает мне процесс чтения книжек. Иногда случается, что люди перечитывают их по несколько раз и каж-

дый раз воспринимают по-новому. Они просто замечают те детали, которых сначала не заметили. Типичный пример – книги из школьной программы. Задали «Преступление и наказание», все забывал прочесть, пришлось быстренько пролететь по диагонали в последний день, чтобы понять, о чем там речь. Прочел, понял. Написал сочинение (ответил на экзаме-не, варианты какие угодно). Какое впечатление от книги? Да какое там впечатление – это просто задание, и я его выполнил. Надо – сделал. «Хорошо» поставили. Через год без всякой принудиловки и угрозы получить «неуд» перечитал, сидя дома с ангиной, – книга-то ничего, интересная! Жалко этого Раскольников. Несчастный он человек.

Еще год проходит, попадаете на полке опять эта книга – да это же просто шедевр какой-то! И герой был, как я, студентом. Не повезло ему, наверно, жить в те времена... Так что же побуждало Достоевского все это так мрачно-то показывать? А, так это что, реальная история из тогдашних газет?! Точно. Мы же это в школе еще слышали. А мне недавно друг сказал, что в России газеты появились только в прошлом веке. Вот идиот, прости господи!

Многие руководители заявляют, что работа – не место для развлечений, и убеждают себя и других, что офис – это территория «без эмоций». Они не понимают, что подавление и рационализация эмоций – это не то же самое, что их отсутствие.

Каждому из нас доводилось встречаться с людьми, в об-

щении с которыми и даже просто в их присутствии чувствуешь себя увереннее. Они умеют вселить в других чувство значимости и ощущение, что вас понимают. Эмоциональная компетентность – это именно то качество, которым обладали эти люди. Многие руководители и менеджеры стремятся сейчас развивать в себе это качество, столь нужное в работе с людьми.

Зачастую мы разумом заставляем себя не чувствовать эмоции, которые возникают в конкретные моменты. Но эмоции подают нам знаки и сообщают информацию. А мы сознательно отключаем этот источник информации.

Рано или поздно подавленные эмоции все равно найдут выход, но восприятие будет искажено – вместе с картой мира. Правильное использование информации, исходящей от эмоций, влияет на трудоспособность, взаимоотношения, здоровье, удовлетворенность работой и в конечном счете на то, доволен ли человек своей жизнью. Эмоции влияют на все наши решения и действия.

Если мы знаем об эмоциональных импульсах и провокациях, мы способны подсказать своему мозгу, что делать. Результатом становятся не только правильные действия и верные решения, но и спокойствие и внутренняя уравновешенность, устойчивость.

Эмоциями можно управлять. Но управлять – не означает их подавлять и маскировать. Это также не значит, что вы можете выплескивать свои эмоции всегда и везде, как вам

заблагорассудится. Нужно реально оценивать свои поступки. Когда мы понимаем природу своих эмоций, мы способны уберечь свои ощущения и свое восприятие от искажения. А это открывает перед нами большие возможности, мы можем существенно улучшить свои взаимоотношения с другими людьми. Осознание своих эмоций и умение воздействовать на них – это предвестник социального благополучия и успеха в жизни.

В результате наблюдений за рядом руководителей компаний выявлено, что эмоционально компетентные лидеры достигают гораздо больших результатов, чем те, кто опирается в большей степени на разум или знания в области управления. Это лидеры, создающие в коллективе атмосферу, в которой люди – не шахматные фигуры на доске. Их здесь понимают. Так вот, судя по результатам специальных исследований, именно компании, руководимые эмоционально компетентными лидерами, добиваются больших побед и достигают больших вершин.

Вдумайтесь в результаты исследований, проведенных в западных компаниях:

- 27 % сотрудников компаний чувствуют себя настолько плохо, что саботируют работу и обкрадывают работодателей;
- 60 % не заботятся ни о чем, кроме зарплаты;
- всего лишь 13 % увлечены работой и прекрасно справляются со своими обязанностями.

«Не хочу» – страшная сила

«Я ХОЧУ работать хорошо, и я делаю это. Мне НЕ ХОЧЕТСЯ хорошо работать, следовательно, я и не стараюсь, по крайней мере, не использую свой потенциал максимально». Сила «МНЕ НЕ ХОЧЕТСЯ» часто губит самые великолепные планы и проекты. Любые проекты реализуют люди, и мы знаем, что их мотивация может идти наперекор продуктивности.

Разница в продуктивности труда сотрудников может не иметь ничего общего с разницей в их знаниях и умениях. Как вы думаете, что чувствуют люди, выполняя ту или иную работу? В этом-то все и дело: успех любой компании зависит от эмоционального настроя сотрудников.

Конечно, то, как будет развиваться компания, во многом зависит от способности найти и удержать талантливых людей. Загруженные ежедневной работой, менеджеры редко находят время для того, чтобы подумать о взаимоотношениях с сотрудниками, и, конечно, им не хватает сил улучшить их. Неудивительно, что количество недовольных и обозленных людей в офисах растет.

Нередко руководители признают, что их попытки удержать сотрудников при помощи денег не удаются. Один из директоров как-то с удивлением рассказал о том, что выяснил у менеджера, какую прибавку к зарплате он хочет получать,

и согласился дать эту прибавку, а менеджер все-таки взял и уволился.

Деньги могут привлечь, но не удержать

Энергия сотрудников, направленная на работу, зависит не от размера зарплаты. Хорошая зарплата, безусловно, влияет на то, как сотрудник себя чувствует, особенно вначале, когда он только поступил на работу. Но чем дольше он работает в этой фирме, тем меньше становится ее значимость.

Карьерное развитие, позитивные изменения в работе, чувство собственного вклада и своих достижений перевешивают все остальные факторы, влияющие на выбор места работы. И особенно в нашей культуре, где деньги не являются главной человеческой ценностью.

Отношение к персоналу – вот наиболее важный критерий при выборе работы и при решении остаться на ней. Люди покидают компанию именно из-за того, что им некомфортно работать со своими руководителями, из-за того, что им обещают одно, а на деле происходит другое. Характер работы и состояние фирмы играют в этом менее значительную роль.

Моя знакомая Наталья, менеджер одной процветающей компании, уволилась со своей любимой работы потому, что не почувствовала себя оцененной по достоинству. Она добавила, что могла бы остаться, если бы ее начальник хотя бы изредка поощрял команду за сверхурочную работу. «Я ушла, потому что не услышала ни одного слова благодарности», –

сказала она.

Итак, люди решают оставаться в компании или нет, в значительной мере руководствуясь исключительно эмоциями. Продуктивность работника зависит от того, как он себя чувствует.

Если вы руководитель фирмы или компании, позаботьтесь о том, чтобы сотрудникам было радостно у вас работать.

Ваши работники станут более продуктивными и, как следствие, более счастливыми на работе, научатся новым способам разрешения проблем с коллегами и родственниками.

Для менеджеров это особенно важно, если они хотят добиться успеха, работая с другими людьми. Иначе их подчиненные не смогут использовать весь свой потенциал.

Как развивать эмоциональную компетентность

Для того чтобы стать эмоционально компетентным, вам необходимо научиться идентифицировать свои эмоции и определять их источник. Следующим шагом станет умение выбирать наиболее подходящий тип реакции на ситуацию.

Если вы руководите компанией или ее отделом, при найме или выборе сотрудников уделяйте большое внимание личностным установкам. Если вы работаете над тем, чтобы развить свои способности в достижении эмоциональной компетентности, окружите себя сотрудниками, также настроенными на совершенствование в этой области. Это значительно поддержит вас.

Один из директоров компании сказал: «Я сам достаточно эмоционально развит, и мне не нужно, чтобы мои заместители и менеджеры учились этому качеству». И был глубоко неправ. Обучайте своих менеджеров, вы станете только сильнее среди таких же, как вы, разумных, зрелых членов управленческой команды.

Ключ к использованию эмоциональной компетентности для менеджеров при общении с другими такой же, как и при использовании ее для себя. Суть в том, чтобы стать объективным наблюдателем. Тогда вы увидите множество всевозможных ответов на следующие вопросы:

- Что заставляет их вести себя таким образом?
- Что они защищают?
- Они боятся того, что их не услышат или не признают, обвинят в неправоте?
- Боятся ли они неудач?
- Чувствуют ли они, что я не уважаю их или что я недооценил их идеи?
- Не подвел ли я их ожидания?
- Не боятся ли они того, что не понравятся мне?
- Создал ли я атмосферу, в которой они чувствуют себя безопасно и говорят то, что думают?

Бизнес «по старинке» обречен. Тяжело двигаться вперед и добиваться успеха, не включив в свои стратегические планы программы по построению взаимоотношений и воздействию на эмоции. Принимаете людей на работу? Спросите об их ценностях, ожиданиях, потребностях. Попробуйте хотя бы немного понять внутренний мир. Это окупится.

Дар и умение

«— Но почему же один Бенья Крик взошел на вершину веревочной лестницы, а все остальные повисли внизу, на шатких ступенях?

— Почему он? Почему не они, хотите вы знать. Так вот — забудьте на время, что на носу у вас очки, а в душе осень. Перестаньте скандалить за вашим письменным столом и заикаться на людях. Что сделали бы вы на месте Бени Крика? Вы ничего бы не сделали. А он сделал. Поэтому он король, а вы держите фигу в кармане».

Так писал Исаак Эммануилович Бабель в своем рассказе «Как это делалось в Одессе».

Иногда мы слышим, что у кого-то есть харизма, и, тяжело вздыхая про себя, думаем: «Вот ему повезло!»

Слово «харизма» переводится с английского как «божий дар», а также «умение» (вести за собой, управлять и т. д.).

Так в чем же заключается харизма руководителя?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.