
ПРАВИЛА УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ

**Как раскрыть потенциал
каждого сотрудника**

Ричард Темплар



THE RULES OF PEOPLE

**A personal code
for getting the best
from everyone**



Richard Templar



Pearson



ПРАВИЛА УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ

Как раскрыть потенциал
каждого сотрудника

Ричард Темплар

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2019

УДК 658.3
ББК 60.55.353
Т32

Переводчик Мария Кульнева
Редактор Александр Петров

Темплар Р.



Т32 Темплар Р. Правила управления людьми: Как раскрыть потенциал каждого сотрудника / Ричард Темплар ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 236 с.

ISBN 978-5-9614-1051-8

Книга продолжает знаменитую серию «правил» Ричарда Темплара — автора мировых бестселлеров, изменивших жизнь миллионов людей.

Вы узнаете, что мешает людям раскрывать свой потенциал на работе и становится частью команды единомышленников. Советы автора помогут вам успешно общаться с незнакомыми и знакомыми людьми, строить прочные отношения с друзьями и коллегами. Вы перестанете раздражаться из-за чужих привычек, особенностей и образа мысли и сможете разглядеть сильные стороны даже у самых сложных натур.

Ричард Темплар учит правильно реагировать на негативные выпады и попытки манипулирования, верно истолковывать чужие эмоции и бороться с предубеждениями, привлекать людей на свою сторону — всему тому, что помогает улучшить качество работы и жизни.

УДК 658.3

ББК 60.55.353

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.

© Richard Templar, 2017 (print and electronic)
This translation of *The Rules of People* is published by arrangement with Pearson Education Limited
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2019

ISBN 978-5-9614-1051-8 (рус.)
ISBN 978-1-292-19163-8 (англ.)

Содержание

Предисловие	11
-------------------	----

Как понимать людей	14
---------------------------	-----------

1. Понимание помогает	16
2. Никто не обязан быть таким же, как вы	18
3. Люди слышат то, что хотят слышать	20
4. Люди верят в то, во что хотят верить	22
5. Ваше отношение влияет на реакцию людей	24
6. Не забывайте о первом впечатлении	26
7. Каждому нужно свое племя	28
8. Все хотят, чтобы их ценили	30
9. Если над вами подшучивают — значит, вас любят	32
10. ...Но насмешка — это не подшучивание	34
11. Все остальные тоже боятся	36
12. Кое-что не меняется	38
13. Поведение — это не характер	40
14. Чужие отношения — великая тайна	42
15. Длинные слова нужны, чтобы произвести впечатление	44
16. Конфронтация может пугать	46
17. Люди нервничают, если им не все равно	48
18. Злые люди — несчастные люди	50
19. Слезы — это не всегда несчастье	52

20. Некоторые люди просто не думают	54
21. Квадратные фишки не подходят к круглым отверстиям	56
22. Разгул и безумства — это не всегда весело	58
23. Тяжело быть тринадцатилетним	60
24. Если вы кричите, они тоже будут кричать	62
25. Самостоятельными нас делает ответственность	64
26. Подростки вас ненавидят, потому что они вас любят	66
27. Говорить — это важно	68
28. Слушать — это важно	70
29. Никто не любит извиняться	72
30. В мире полно бунтарей	74
31. Некоторые чудачки — замечательные люди	76

Как помогать людям 78

32. Наденьте кислородную маску сначала на себя	80
33. Полезайте в трясину	82
34. Чувства важны сами по себе	84
35. Слушайте, а не решайте проблемы	86
36. Знайте пределы своих возможностей	88
37. Это не соревнование	90
38. Не давайте советов	92
39. Соглашайтесь с чужими решениями	94
40. Не пытайтесь контролировать чужую жизнь	96
41. Пусть думают сами	98
42. Научитесь быть телепатом	100
43. Учитесь слышать то, о чем вам не говорят	102

44. Если человеку не удастся найти ответ, возможно, он ему не нужен	104
45. Не убеждайте людей двигаться вперед	106
46. Одиночество — это состояние души	108
47. Не заставляйте никого откровенничать	110
48. Все взаимодействия либо позитивны, либо негативны	112
49. Не все хотят, чтобы им помогали	114

Как привлечь людей на свою сторону 116

50. Лояльность работает в обе стороны	118
51. Помните подробности	120
52. Лесть никогда не должна быть пустой	122
53. Хвалите по существу	124
54. Хвалите в меру	126
55. Люди хотят нравиться окружающим	128
56. Завоюйте их уважение	130
57. Имейте чувство юмора	132
58. Не бойтесь признавать свои ошибки	134
59. Будьте толерантны	136
60. Стройте индивидуальные отношения	138
61. Знайте, какой стороной повернуться к человеку	140
62. Люди обычно согласны сами с собой	142
63. Приписывайте свои идеи другим	144
64. Не говорите им, что они не правы (даже если это так)	146
65. Убедите их сотрудничать	148
66. Будьте человечны	150

67. Делитесь.....	152
68. Благодарите правильно.....	154
69. Влезьте в чужую шкуру.....	156
70. Критикуйте конструктивно.....	158
71. Соглашайтесь, не соглашаясь	160
72. Позвольте им выиграть.....	162
73. Мыслите трехмерно	164
74. Давать и брать	166
75. Знайте, что нужно вам обоим.....	168
76. Заставьте их раскрыть все карты	170
77. Оставьте им путь к отступлению	172
78. Не позволяйте себя запугать.....	174
79. Не дайте им заставить вас врасплох.....	176

Люди, с которыми сложно

178

80. Вы можете изменить только одного человека	180
81. Страшно быть под контролем.....	182
82. Если они чувствуют себя маленькими, они будут стараться казаться больше	184
83. Те, кто кричит, хотят быть услышанными.....	186
84. Негативное отношение бывает полезно	188
85. Люди, помешанные на контроле, уверены, что они правы	190
86. Шантажисты хотят вас контролировать	192
87. Неуверенность в себе может быть причиной недоверия ...	194
88. Основа предубеждений — невежество	196
89. Мученики требуют признания.....	198



90. Чувствительные люди не могут стать жесткими	200
91. Люди будут слушать, если это в их интересах	202
92. Пассивно-агрессивные люди боятся конфликтов	204
93. Высокомерие может быть случайным.....	206
94. Настоящего нарцисса одолеть невозможно	208
95. Нытики не желают меняться	210
96. Соревнующиеся нытики не просто ноют	212
97. Тайны — это власть.....	214
98. Некоторые люди просто не умеют проигрывать.....	216
99. Манипулирование — это не просто убеждение	218
100. С занятыми людьми меньше проблем	220

Это Правила

222

Заработать деньги может каждый: здесь нет избранных и нет дискриминации	224
Сделайте так, чтобы вашу работу заметили.....	226
Добейтесь эмоциональной вовлеченности команды	228
Расслабьтесь	230
Будьте собой.....	232
Не ошибается тот, кто ничего не делает	234





Предисловие

Вот уже много лет я составляю сборники правил, которые вывел, исходя из моих наблюдений и размышлений о том, какое поведение является залогом счастливой и успешной жизни. Я сочинил уже не одну сотню таких правил, которые легли в основу целой серии книг. В каждой из них говорится о том, как вы должны себя вести, что должны делать и как смотреть на вещи, чтобы улучшить ту или иную сферу вашей жизни. Если следовать им всем, то вы сможете взять от жизни все самое лучшее.

Однако я первым готов признать, что есть одна маленькая проблема — другие люди. Какого бы контроля над своими действиями и реакциями вы ни достигли, как бы замечательно ни спланировали вашу жизнь, другие люди всегда могут вмешаться и влить ложку дегтя в бочку меда, который вы так тщательно собирали. И вам не под силу управлять их поведением. Или под силу?

Что ж, теперь у вас есть эта книга. Думаю, вы и сами удивитесь, как много можете сделать для того, чтобы поведение других людей было на руку и вам, и им. Вы наверняка замечали, что лучшие моменты в жизни — это те, когда все собираются вместе и достигают гармонии за общим делом, проникаясь духом сотрудничества. Если только вы не социопат (в таком случае вы вряд ли бы взяли в руки эту книгу), то вы наверняка чувствуете себя намного счастливее, когда счастливы люди вокруг вас. Кажется, не бог весть какая сложная наука.

Отсюда следует, что чем больше мы будем стараться сделать лучше чужую жизнь, тем проще и радостнее станет наша собственная. Главная хитрость состоит в том, чтобы приносить счастье окружающим. Да, даже мрачный коллега, сестра-истеричка или придирчивый профессор в колледже могут стать менее мрачными, истеричными и придирчивыми, если вы будете правильно вести себя с ними. Конечно, у вас не получится как по мановению волшебной палочки прогнать прочь все их печали и проблемы, но вы можете сделать моменты вашего общения более приятными для всех присутствующих.

Много лет назад мне пришлось работать с по-настоящему невыносимым человеком. Я с трудом заставлял себя по утрам идти в офис. Он любил меня не больше, чем я его, и, хотя на людях мы оба вели себя прилично, наша взаимная враждебность была очевидна. В конце концов какой-то разумный человек организовал нам встречу, и я решил дать противнику второй шанс. К счастью, он сделал то же самое.

Единственным, что изменилось в этот момент, было наше поведение. Я остался тем же человеком, и он тоже. Однако небольшие изменения в поведении оказались настолько важны, что мы увидели друг друга совершенно иными глазами. И — хотя это похоже на сюжет сентиментального фильма — мы стали добрыми друзьями и продолжаем общаться, несмотря на то что нас давно разбросало по разным работам и разным уголкам страны.

Каждый день вам приходится иметь дело с большим количеством очень разных людей — и вы общаетесь с ними по очень разным причинам. На работе и в колледже вы взаимодействуете с людьми, в отношениях с которыми вам просто не нужны неприятности. Еще есть родные, о которых вы по-настоящему беспокоитесь, и не можете быть счастливы, если у них не все хорошо. И есть друзья, с которыми вы общаетесь потому, что вам нравится проводить время вместе, но иногда вы переживаете за них, а с кем-то порой бывает сложно. А еще есть люди, не попадающие ни в одну из этих категорий: владелец магазинчика, с которым вы всегда останавливаетесь поболтать, сосед, который вполне дружелюбен, но не любит вашего кота, клиент, с которым вы хотите завершить сделку, покупатели, приходящие в ваш магазин, учительница вашего ребенка... Все эти люди могут сделать вашу жизнь проще, если вы поможете им.

У всех них очень разные жизни — так откуда же вам знать, как получить от них лучшее, на что они способны? Ответ прост: на самом деле они вовсе не такие разные, как может показаться. В самом главном они достаточно похожи. Основные указания, принципы, стратегии — правила, которые вы должны усвоить, — помогут вам установить хорошие отношения со всеми.

Первый раздел этой книги посвящен пониманию; он о том, что заставляет жить и дышать каждого из нас. Все мы по сути своей очень похожи, и, если вы поймете эту суть, вам будет гораздо легче понять

каждого из тех людей, с которыми вас ежедневно сталкивает жизнь. Также я включил в книгу раздел о том, как помогать другим, потому что всем нам нужно, чтобы люди вокруг нас чувствовали себя хорошо. Иногда мы так сильно их любим, что малейшая их печаль заставляет нас страдать; иногда хотим получить от них все самое лучшее, а иногда нам просто приятнее и спокойнее живется, когда у них все нормально. Всегда лучше ложиться спать с мыслью, что мы сделали все возможное для людей, с которыми имели дело сегодня.

Конечно, нам нередко приходится общаться с теми, кого мы предпочли бы видеть союзниками, а не врагами. Они нужны вам потому, что могут поддержать вас, сделать вашу жизнь легче, повысить продажи в вашей компании или реализовать ваш замысел. Есть множество способов сделать человека вашим союзником и при этом чувствовать себя хорошо. Вот что нужно. Мы играем по правилам, и нам незачем манипулировать людьми или запугивать их. Мы хотим, чтобы они сами встали на нашу сторону. Честно говоря, мы вообще не хотим никаких сторон. Мы хотим всеобщего согласия.

При всем этом, конечно же, с людьми все равно порой сложно общаться. У кого-то был тяжелый день, у кого-то тяжелая жизнь, а у кого-то нет никаких оправданий. Но в любом случае полезно знать, как обращаться с ними, вот почему в конце книги я поместил кое-какие полезные правила насчет того, как получить все лучшее от самых проблемных коллег, родных и друзей.

Все основные правила содержатся в этой книге, но, несомненно, существуют и другие полезные рекомендации по общению. Если у вас есть какие-то излюбленные приемы, свяжитесь со мной через страницу в Facebook. Не могу сказать наверняка, что найду время, чтобы ответить всем, но обещаю, что с интересом прочитаю ваше сообщение.

Ричард Темплар

www.facebook.com/richardtemplar



КАК ПОНИМАТЬ ЛЮДЕЙ



Когда все счастливы и пребывают в согласии, всем хорошо. Вы хотите получать лучшее от людей для их и вашего блага, но в то же самое время вы хотите помогать им и поддерживать по мере своих возможностей. На самом деле два этих желания вовсе не противоречат друг другу. Поэтому, чтобы получить максимум, вы должны разобраться, какие мотивы движут людьми.

Вы не почините сломавшуюся машину, не зная, что происходит у нее под капотом. Поломка может быть совсем простой, но, если вы не понимаете механику, вы не заставите вашего железного коня отвезти вас домой. Однако, если у вас есть хотя бы базовые знания о том, как работает двигатель внутреннего сгорания, ваши шансы уехать серьезно возрастают.

Точно так же наличие хотя бы основных знаний о том, что движет людьми, означает, что вы можете получить от них желаемое и при этом еще и помочь им. В первой группе правил изложены принципы человеческого поведения, которые пригодятся вам в общении. Вы поймете, что заставляет людей вести себя именно так, а не иначе, а также как заставить их изменить свое поведение, если оно приносит вред вам, им или всем сразу.

В конце раздела я поместил несколько правил о том, как помочь вашему ребенку, когда он вступит в переходный возраст, потому что мне много раз приходилось наблюдать, как теряются в этот момент родители. Они видят, что их повзрослевшему чаду нужна поддержка, но не знают, как лучше ее оказать. Кстати, эти же правила можно применять и в общении с чужими детьми и с некоторыми взрослыми.

Во всем, о чем я говорю, ничего чересчур хитрого или умного — я для этого недостаточно образован. Я просто наблюдал за людьми и сформулировал то, что вы наверняка замечали и сами.

Понимание помогает

У каждого из нас есть прошлое. Оно обуславливает наше поведение — служит если не оправданием, то по крайней мере причиной наших поступков. Конечно, никто не может знать всех подробностей и сложностей вашей истории так, как вы сами, но многие способны уловить главное.

Всегда есть причина тому, почему определенные вещи вызывают у нас тревогу, стресс, возбуждение, скепсис, спокойствие, злость, уверенность и т. п. Это может быть генетика, неприятный жизненный опыт или, если верить Фрейду, психологическое наследие наших родителей. Друзья могут говорить вам, что вы не должны так переживать из-за этого, так подозрительно относиться к тому, или быть таким беззаботным, или так кричать. Но они просто не понимают — если бы они ходили в ту же школу, что и вы, или жили в такой же бедности, как вы, или работали на вашего последнего босса, они бы вели себя так же.

Это справедливо для всех. Нет ни одного человека в мире, на которого не влиял бы его прошлый опыт. Так что, когда ваш коллега рывкает на вас, или ваш друг вас обижает, или ваш партнер забывает про ваш день рождения, просто помните, что у всего всегда есть причина. Возможно, она совершенно дурацкая, но она есть.

Я говорю вам все это потому, что, если вы понимаете причину, вам легче справляться с негативным поведением других людей. Даже если вы не можете изменить само поведение, вам будет легче смириться, если вы видите, что за ним стоит. И часто оказывается так, что одна ваша готовность понять обезоруживает людей и заставляет вести себя по-другому.

Допустим, ваш босс всегда раздражается, если возникает риск отклониться от графика — идет ли речь о важном проекте или простой встрече за обедом. Это не ваша вина, и вам не нравится, что он выплескивает свое раздражение на вас. Но представьте, что вы знаете — или хотя бы подозреваете, — что его отец держал всех домочадцев

в ежовых рукавицах и ненавидел опоздания? Или что на предыдущей работе он не получил повышения, потому что не успел завершить что-то в срок? Разве вы не станете хоть чуть-чуть сочувствовать ему? Разве вы не захотите ему помочь? Хорошо. Теперь просто старайтесь везде успевать, а если вам стало о чем-то известно, предупреждайте босса заранее обо всем, что должно произойти. Однако объясните ему, почему вы это делаете, чтобы не выглядеть чрезмерно назойливым. И что дальше? Ваш босс будет испытывать меньший стресс и перестанет срываться на вас. По-моему, лучше для всех, не так ли?

Хочу прояснить: я не оправдываю дурное поведение¹. Конечно, никто не должен срывать раздражение на других людях, которые того не заслужили. Так же, как и свой гнев, тревогу, неуверенность и все остальное. Но это происходит. И я просто хочу научить вас, что делать, когда вы попадаете кому-то под горячую руку. Я прошу вас постараться понять мотивы другого человека не ради него, а ради вас.



**НЕТ НИ ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА В МИРЕ,
НА КОТОРОГО НЕ ВЛИЯЛ БЫ ЕГО
ПРОШЛЫЙ ОПЫТ.**



¹ Их или ваше.

Никто не обязан быть таким же, как вы

Когда-то на работе я сидел рядом с человеком, который всегда поддерживал свой стол в совершенно ненужном, бессмысленном, невыносимом порядке. По крайней мере я воспринимал это так. Все папки сложены идеально ровно, сбоку лежит маленькая аккуратная подставка для кофейной кружки, у каждого карандаша, дырокола и скрепки есть свое место. И работал он точно так же. Любую вещь он сразу же возвращал на свое место, каждую записку писал правильным цветом, каждое полученное письмо помечал цветовым кодом и архивировал. Кругом были развешены подробные списки дел с пометками, обозначающими их очередность, степень срочности и важности.

Это сводило меня с ума. Тот человек не мог сделать что-то неожиданное, резко переключиться или последовать за внезапно возникшей идеей. А еще он не выносил, если я бросил неаккуратную папку поверх его идеально сложенных бумаг. Я всегда думал, что он подавляет свою собственную креативность и не дает себе быть гибким, что вести себя так — просто нелепо.

Но... Как обычно, со временем мне пришлось признать, что есть но, и вот в чем оно состояло. Если происходило что-то экстренное, как вы думаете, кто мог найти нужное письмо быстрее всех? На кого можно было всегда положиться, что он уж точно не забудет важную часть задания, о которой забудут все остальные? Кто мог организовать любое мероприятие или проект со сверхчеловеческой эффективностью? Кто всегда вовремя приходил на все совещания со всеми документами и всегда был готов поделиться копиями с теми, кто оставил свои в кабинете?

Если говорить начистоту, я всегда смотрел на коллегу сверху вниз, потому что он не умел генерировать идеи так же, как я, или заставлять другие отделы выполнить что-то за нас, или действовать спонтанно.

Но во всем этом ему мешал не его идеально чистый стол. Он просто был другим человеком. Стол лишь стал наиболее очевидным для всех индикатором его сущности, которая совершенно отличалась от моей. И — как я наконец понял — как минимум не менее ценной, чем моя. Просто другой.

Почти каждый из нас время от времени думает, что живет и делает все правильнее других. И что люди, которые отличаются от нас, неправы — или по крайней мере менее правы, чем мы. Я помню, как лет в двенадцать был в гостях у товарища и обнаружил, что его семья пользуется не той маркой зубной пасты, что мы. Я подумал, что эти люди какие-то странные — очевидно же, что наша паста самая лучшая, в противном случае мы бы ее не покупали. Почему же они тогда пользуются другой?

Конечно, я знаю, что говорю об очевидных вещах. Просто иногда о них легко забыть. Когда другие люди заставляют нас лезть на стенку, нам проще считать, что они глупы, нерациональны и нелогичны, чем подумать о том, что их поведение, возможно, вполне уместно, просто непохоже на наше. Однако, если вы хотите получать от людей лучшее — для вас и для них, — вы должны всегда сознавать: даже если вам что-то-то не нравится, не нужно делать вывод, что это неправильно. Когда я наконец признал, что у моего коллеги никогда не будет на столе такого беспорядка, как у меня, и что такое положение вещей совершенно нормально, мне стало гораздо проще хорошо к нему относиться.

**ЕСЛИ ВАМ ЧТО-ТО НЕ НРАВИТСЯ,
НЕ ФАКТ, ЧТО ЭТО
«ЧТО-ТО» — НЕПРАВИЛЬНО.**



Люди слышат то, что хотят слышать



Моя подруга-преподаватель рассказывала мне, как сложно бывает объяснить студенту, что если он хочет иметь хорошие оценки, то ему стоит выбрать другой предмет, — а к этому у него нет склонности и он никогда не сможет добиться в нем многого. Иногда, говорила она мне, приходится быть очень жесткой, чтобы заставить студентов услышать это.

Люди запрограммированы улавливать то, что они хотят слышать, и игнорировать то, чего слышать не хотят, — запрограммированы до такой степени, что сами не сознают этого. Но если вы хотите, чтобы люди поддерживали вас и выступали на вашей стороне, вы должны понимать: когда они не желают чего-то слышать, объяснить им вашу точку зрения будет нелегко.

Нет смысла расстраиваться из-за этого — такова человеческая природа. Если вы говорите боссу, что никак не успеете завершить в срок отчет, или объясняете сестре, что поехать в отпуск всей семьей не получится, всегда старайтесь понять, действительно ли они воспринимают то, что вы говорите. Если вы подозреваете, что нет, — если они пытаются оспаривать очевидные факты или гнут свою линию как ни в чем не бывало, — попробуйте объяснить еще раз, более доходчиво («Новые данные поступят только двадцать второго числа, раньше нам их никак не обработать»), а если и это не помогает, задайте вопрос («Можно ли провести анализ на основании наших предположений, не дожидаясь последних цифр?»). Вопросы заставят вашего собеседника задуматься о проблеме, у него не выйдет сделать вид, будто ее не существует.

И не ходите вокруг да около. Ваши слова должны быть убедительными, ясными, конкретными и, возможно, даже жесткими. Не говорите боссу: «Ну, понимаете, проблема в том, что мне сложноато сделать это до конца месяца. Ну, то есть данные будут только перед

самым окончанием срока, а там столько работы, что я не знаю... как мне удастся сделать все вовремя». Нет, вы должны сказать: «Я боюсь, что не успею доделать отчет до конца месяца. Давайте я предоставлю его пятого числа следующего месяца?» Если можете, изложите то же самое еще и в письменном виде.

И кстати, попробуйте разобраться, почему именно люди не желают вас слышать. Вдруг у них из-за этого будет больше работы? Или они не хотят передавать неприятные новости дальше? Или из ваших слов следует, что они не получат желаемый результат? Или то, о чем вы говорите, нарушает их планы? Или оно подразумевает перемены, а эти люди не хотят перемен? Если вы сможете определить, в чем именно состоит их ментальный блок, вам, очевидно, будет легче его преодолеть. В самом крайнем случае вам легче будет донести свою мысль: «Я понимаю, тебе кажется, что мы расстроим маму, но мы в этом году просто не можем позволить себе такую поездку».

Вам нужно достучаться до человека — и лучше раньше, чем позже. Если ваш босс все равно не получит отчет к концу месяца или у вас нет никакой возможности поехать в этом году в отпуск со всей семьей, вы все равно должны так или иначе донести печальный факт до собеседника. Если вы станете тянуть время, ситуация только усугубится. В какой-то момент вы услышите: «Я помню, ты говорил, что это сложно, но я не думал, что это вообще невозможно...» или: «Почему ты не сказал мне раньше?» — и вам захочется вырвать себе все волосы, потому что на самом деле вы все говорили. Просто вас не слышали.

И конечно, прежде чем вы спросили: да, то, о чем я говорю, относится и к вам тоже. Вы тоже слышите только то, что хотите слышать. Об этом тоже не стоит забывать.

**НЕ ХОДИТЕ ВОКРУГ ДА ОКОЛО.
ВАШИ СЛОВА ДОЛЖНЫ БЫТЬ
УБЕДИТЕЛЬНЫМИ, ЯСНЫМИ,
КОНКРЕТНЫМИ И, ВОЗМОЖНО,
ДАЖЕ ЖЕСТКИМИ.**



Люди верят в то, во что хотят верить

Недавно я прочитал об одном интересном эксперименте. Ученые взяли две группы людей с противоположными политическими взглядами и продемонстрировали каждой группе один и тот же набор статистических данных и другой фактической информации. В результате люди из обеих групп посчитали, что эти факты подтверждают именно их точку зрения.

Наши убеждения основаны вовсе не на объективных фактах. Они связаны с нашим общим представлением о мире, которое складывается из того, что мы переняли у родителей и усвоили на собственном опыте, из мнений наших друзей и авторитетных для нас людей, из того, как мы воспринимаем сами себя... Убеждения часто относятся к сфере духовного, потому что они основаны на вере не меньше, чем на знании. И с этим, увы, не поспоришь.

Вам когда-нибудь доводилось в конце жаркого политического спора слышать «А знаешь, ты прав. Теперь я это понимаю»? Такого не происходит практически никогда. Потому что мы обсуждаем факты, но они лишь малая часть того, что составляет наши убеждения. Например, расист с противником расизма могут спорить, приводя статистические данные о влиянии иммиграции на рынок труда, или об уровне преступности, но вовсе не эти данные лежат в основе их убеждений, потому что вряд ли кто-то из них изменит мнение.

На самом деле наши убеждения основываются на неких иррациональных ощущениях, и мы просто ищем факты, которые их подтверждают. Мы не сознаем этого процесса и обманываем себя, утверждая, что наши взгляды логически более обоснованы, чем взгляды наших противников.

Поэтому, в общем-то, обсуждать политику или религию с другими людьми (конечно, за исключением тех, кто и так с вами согласен) — бессмысленно. Слова, факты, статистические данные — все,

что мы используем в спорах для доказательства своей правоты, — неспособны повлиять на чужие убеждения.

А раз вы не в силах их изменить, в спорах вы лишь тратите время впустую. Это не значит, что человек никогда не откажется от своих убеждений. Но изменить их он может только под влиянием своего опыта. Он должен пережить что-то сам — ваш опыт не заменит ему собственного.

Ваши убеждения меняются на протяжении жизни — порой внезапно, а порой почти незаметно. Поэтому попробуйте оглянуться назад и подумать, почему вы перестали голосовать за консерваторов и начали голосовать за социалистов, или стали из атеиста мусульманином, или больше не поддерживаете частные школы, или пришли к выводу, что аборты по требованию должны быть легальны, или решили, что арахисовое масло действительно сочетается с джемом.

Можете ли вы сказать, что эти перемены произошли в результате дискуссии с кем-то, кто не был согласен с вашей прежней точкой зрения? Я почти уверен, что ответ — нет. Такие вещи происходят, когда вы сами переживаете что-то новое, или знакомитесь с людьми, судьбы которых впечатляют вас, или оказываетесь в непривычных обстоятельствах, или сталкиваетесь на работе с чем-то, что заставляет вас взглянуть на мир иначе. Иными словами, никто не может изменить ваши убеждения за вас — только вы сами.

Просто не забывайте об этом в следующий раз, когда начнете спорить с кем-то, чьи взгляды покажутся вам глупыми, нелогичными или невыносимыми. Я не говорю, что вы не должны отстаивать свои убеждения. Просто смотрите реально на возможность заставить другого человека передумать.

**ЧЕЛОВЕК ДОЛЖЕН ПЕРЕЖИТЬ ЧТО-ТО
САМ — ВАШ ОПЫТ НЕ ЗАМЕНИТ ЕМУ
СОБСТВЕННОГО.**

Ваше отношение влияет на реакцию людей

Люди живут и действуют не в пустоте. Человек — общественное животное, которому необходимы другие люди. Мы используем друг друга. Мы стимулируем воображение друг друга. Наши эмоциональные и ментальные реакции часто зависят не только от темы общения, но и от того, как оно проходит.

Вы наверняка сознаете то, о чем я сказал, — я просто напоминаю, что общение эффективно, если в нем участвуют двое (или все). Если собеседник не слушает вас, вы испытываете злость, унижение или разочарование. Вы это знаете, но всегда ли вы сами задумываетесь о том, каково другим иметь дело с вами?

Если вы хотите, чтобы общение было позитивным и продуктивным — а вы, конечно же, хотите, — то должны сознавать ваш собственный вклад в каждый разговор и каждое взаимодействие. Например, если вы настроены на драку и это по вам видно, вы получите драку. Если вы выглядите простаком, вами будут пользоваться. Если вы излучаете уверенность, вам станут доверять и полагаться на вас.

Каждый раз, когда вы ждете от кого-то конкретной реакции, задумайтесь о том, что вы вкладываете в общение для того, чтобы получить желаемое. Это может быть разовая задача — например, убедить босса дать вам шанс показать, на что вы способны, — или необходимость разрушить некую устойчивую схему. Потому, если вашему приятелю всегда удастся уговорить вас на то, чего вам совсем не хочется, подумайте, что вы такого делаете или говорите, что позволяет ему давить на вас. Может быть, у вас есть привычка сдаваться заранее и вы говорите «нет», уже зная, что в конце концов скажете «да»? Если вы хотите изменить ситуацию, то должны поработать над этим. В следующий раз вы будете готовы отказать более убедительно.

Мне приходилось встречать людей, которые получали гораздо меньше, чем заслуживали, потому что, выступая на совещаниях, говорили нерешительно. Из-за этого они выглядели неуверенными в себе, неопытными, неумелыми. Никто из присутствующих не сознавал, почему реагирует именно так, а не иначе, — но выступавшему не удавалось их убедить. Тот же самый человек с теми же самыми предложениями мог бы получить совершенно другой результат, если бы говорил уверенно.

Опять же все это кажется очевидным, но посмотрите, сколько людей сталкивается с такой проблемой и не сознает ее. Взять хотя бы родителей, которые утверждают, что не хотят конфликтов со своими детьми, но в то же время постоянно ругают и критикуют их, а потом удивляются, когда дети огрызаются в ответ. То же касается людей, которые приходят на рабочее совещание, рассчитывая убедить всех в чем-то, но изначально занимают агрессивную оборонительную позицию, что никак не играет им на руку.

И все это оказывается совсем не так очевидно, когда речь идет о *вас*. Поэтому, когда в следующий раз разговор пойдет не так, как вам хотелось бы, постарайтесь объективно оценить, как вы ведете его. Я не говорю, что проблема обязательно в вас, я не говорю, что так бывает всегда. Но, если вы хотите что-то изменить, подумайте об этом.

**ЕСЛИ ВЫ НАСТРОЕНЫ НА ДРАКУ И ЭТО
ПО ВАМ ЗАМЕТНО, ВЫ ПОЛУЧИТЕ ДРАКУ.**



Не забывайте о первом впечатлении

Однажды я взял на работу новую сотрудницу. Она подходила по всем параметрам — была дружелюбна, открыта, квалифицирована, опытна и умна. Но, понимаете, что-то в ней неуловимо меня раздражало. Подсознательно я чувствовал, что с ней что-то нечисто. Но я не мог подкрепить это ощущение ничем конкретным, и она намного превосходила прочих соискателей по всем параметрам, так что я ее нанял.

В первый же рабочий день она попросила разрешения пересест за другой стол. У нас был еще один свободный, так что я согласился. С некоторой неохотой, так как меня снова посетило нехорошее предчувствие. Она как будто проверяла границы дозволенного, но у нее была убедительная причина попросить другой стол, так что я махнул рукой. Несколько месяцев все шло хорошо. Она прекрасно справлялась с обязанностями, так что я почти забыл о своих сомнениях.

А потом она попросила перевести ее на четырехдневную рабочую неделю. И у нее снова была вполне уважительная причина для этого (ее мать серьезно заболела и нуждалась в дополнительном уходе), к тому же она вполне могла отрабатывать то же количество часов за четыре дня. Я снова согласился, хотя ее должность не предполагала гибкого графика, но дал ей понять, что это не слишком меня устраивает и что на дальнейшие уступки я пойти не могу. Она как будто все поняла и сказала, что все в порядке.

Так продолжалось еще примерно полгода. А потом она попросила уменьшить ей количество часов и сократить неделю до трех дней. Она была нужна мне в офисе, потому я сказал: «Мне жаль, но это невозможно». И тогда она ушла. Не подала заявление заранее, а просто собрала вещи и хлопнула дверью, сказав мне на прощанье, что со мной невыносимо работать. И очень сильно меня подставив.

Первое впечатление о людях часто оказывается верным. Вы можете очень долго думать, что ошибались, а потом вдруг обнаружить,

что интуиция вас все же не подвела. В моем случае я получил от той сотрудницы 18 месяцев превосходной работы, и, хотя ее внезапный, уход изрядно усложнил мне жизнь, мне удалось быстро привести дела в порядок, так что, возможно, все же оно того стоило. И если бы я знал об этом заранее, то все равно взял бы ее на работу.

Однако та история служит мне напоминанием, что не стоит игнорировать свои первые впечатления и не стоит забывать о них. Вы можете так же, как я, отказаться прислушиваться к интуиции и поступить по-своему, но держите ухо востро. И если рано или поздно что-то начнет идти не так, вспомните о своих предчувствиях. Не забывайте, как вам показалось, что этому человеку не следует доверять, что на него нельзя положиться или что он не задержится надолго, хотя все говорило об обратном.

Ничего страшного, если ваши подозрения окажутся действительно беспочвенными — все равно о них не знал никто, кроме вас. Но, если они все же оправдаются, вы сможете вернуться к тому варианту, который с самого начала подсказывала вам интуиция.

Кстати, в другую сторону это тоже работает. Иногда у вас возникает ощущение, что некий вроде бы ничем не выдающийся человек на самом деле может быть по-настоящему верным, или упорным, или щедрым. Вспомните и об этом тоже, если вам в будущем понадобятся такие качества.



**ВЫ МОЖЕТЕ ОЧЕНЬ ДОЛГО ДУМАТЬ,
ЧТО ОШИБЛИСЬ, А ПОТОМ ВДРУГ
ОБНАРУЖИТЬ, ЧТО ВАША ИНТУИЦИЯ
ВСЕ ЖЕ НЕ ПОДВЕЛА.**

Каждому нужно свое племя



Все мы хотим быть частью чего-то большего — такова человеческая природа. Какова же наша принадлежность? Каждый из нас принадлежит к целому ряду племен и групп. В одних связи более тесные, в других — более свободные. Вы — часть вашей семьи, вашей деревни или района, вашего города или региона, вашей страны и т. д. Кроме того, вы — часть вашей школы, компании, на которую работаете, местного оздоровительного клуба или группы в соцсетях.

Мы верны нашему племени — в каком-то смысле это его и скрепляет. Наше племя — группа, которой мы храним верность, потому что чувствуем себя ее частью. Но, конечно же, по отношению к одним племенам это чувство верности и причастности сильнее, чем по отношению к другим. Большинство из нас сильно привязано к семье, чуть слабее — к местному сообществу, еще меньше — к региону, стране и т. д. Если вы работаете в офисе, вероятно, вы чувствуете себя частью компании, но более крепкие узы связывают вас с вашим отделом, затем — с вашим филиалом, затем — с региональным подразделением и т. д. Иногда дробление племен можно продолжать дальше: ваши ближайшие родственники, с которыми вы живете, ваша семья в более широком смысле, дальняя родня (кузены и т. д.).

Все это хорошо и совершенно нормально, пока не возникает конфликт интересов между различными группами, к которым вы одновременно принадлежите. Представьте себе, что то, что хорошо для вашей организации в целом, не нравится вашему отделу. Или то, что хорошо для вашей страны, нанесет удар по вашему городу. Вероятно, на первом месте для вас окажутся более крепкие, более близкие племенные связи. По крайней мере вашим первым побуждением будет поступить именно так, как диктуют они, — возможно, вы позволите разуму одержать верх над сердцем, но большинство людей так не сделают.

Вот в чем заключается корень многих глобальных проблем. На уровне нации вы можете назвать это патриотизмом, а можете — протекционизмом, все зависит от точки зрения. Как бы нам ни хотелось, чтобы все в мире жили счастливо, если движение к общему благу угрожает нашему собственному счастью, мы выберем второе.

Таков человеческий жребий. Люди — общественный вид, и инстинкт заставляет нас в первую очередь любить и защищать нашу самую близкую социальную группу. Далеко не всегда поступки, совершаемые на благо нашего ближайшего племени, оказываются самыми верными и справедливыми, но от людей, как правило, стоит ожидать именно этого. Если вы хотите, чтобы они защищали ваши интересы, вам нужно найти способ заставить их чувствовать себя частью вашего племени.

Так поступают супермаркеты со своими «картами лояльности». Они хотят, чтобы вы были им верны и всегда совершали покупки у них. Они хотят, чтобы вы считали себя частью племени Tesco, или племени Wal-Mart, или где вы там еще заворачиваетесь. Конечно, люди тоже не дураки, и одной карты для большинства из нас недостаточно. Но хитрые бизнесмены находят иные способы заставить нас почувствовать сопричастность.

Я не осуждаю и не одобряю такую политику, я просто напоминаю вам, что вы должны учитывать этот фактор, если хотите разобраться в человеческом поведении — или повлиять на него. Очень часто именно племенная принадлежность лежит в основе как самых незначительных поступков ваших друзей и коллег, так и мировых политических движений, которые могут возникать, когда люди ощущают угрозу для своего племени. Например, решение Великобритании выйти из Евросоюза можно свести именно к племенной политике: связь граждан с родной страной сильнее и теснее, чем с европейской культурой в целом. Не хочу углубляться здесь в политику, я говорю о том, что стоит за ней.

**МЕЖДУ ОБЩИМ БЛАГОМ
И СОБСТВЕННЫМ СЧАСТЬЕМ МЫ
ВЫБЕРЕМ ВТОРОЕ.**

Все хотят, чтобы их ценили

Низкая самооценка очень часто становится причиной разнообразных несчастий и даже душевных расстройств. Многие типы поведения, которые бесят вас в окружающих, — от издевательств над другими до нездорового стремления все контролировать — могут подпитываться или даже вызываться заниженной самооценкой.

В последние годы слово «самооценка» стало употребляться все чаще. Во времена моей молодости люди называли то же самое понятие другим термином — «чувство собственного достоинства». В каком-то смысле я предпочитаю это старомодное выражение, потому что его смысл более ясен. Сразу понятно, что речь идет об ощущении своей ценности как индивидуума.

Это ощущение необходимо каждому, чтобы комфортно чувствовать себя в собственной шкуре. У некоторых из нас с ним больше проблем, у других — меньше, и у всех бывают моменты, когда оно приходит или пропадает. Например, родители, воспитывающие и обеспечивающие своих детей, могут чувствовать себя ценными, важными и необходимыми, но, когда дети покидают отчий дом, а они сами выходят на пенсию, им начинает казаться, что они больше никому не нужны.

Некоторые подростки страдают из-за низкой самооценки, потому что — особенно в западной культуре — от них далеко не всегда ждут какого-то вклада в дела общества или даже семьи, поэтому им сложно ощутить собственную значимость. Как правило, у тех подростков, которые подрабатывают по субботам или имеют обязанности по дому, самооценка гораздо выше.

Вы не несете ответственность за чужую самооценку — если, конечно, не подрываете ее, — но полезно понимать, что она важна каждому. Даже вашему властному, харизматичному, уверенному в себе коллеге. Возможно, у него уже есть здоровое чувство собственного

достоинства, но, если по каким-то причинам оно покинет его, он будет сильно от этого страдать.

Очень многие не сознают, что их ценят, особенно если они по каким-то причинам недооценивают сами себя. Большинству из нас нужно постоянное одобрение, чтобы чувствовать себя уверенными. Потому, если вы хотите, чтобы человек хорошо относился к себе самому, говорите ему, насколько он полезен и ценен. Просто «спасибо» — это здорово, но лучше, когда к нему добавляется что-то еще: «Спасибо. Не представляю, как тебе удалось справиться так быстро, но ты очень мне помог». Чем более конкретными будут ваши благодарности, тем более искренне они прозвучат и тем легче человек в них поверит. Поэтому простое «спасибо» — лучше, чем ничего, но не более того.

Кроме того, вы наверняка заметите, что люди с большей готовностью идут на сотрудничество, если это повышает их самооценку. В таком случае в выигрыше остаются обе стороны — и вы, и они. Так что никогда не забывайте воздавать людям должное, если они приносят пользу вам. Они получают признание, а вы — их помощь плюс приятное чувство от того, что вы добавили несколько пунктов к их самооценке. Ведь вас же это порадует?

**ПРОСТО «СПАСИБО» — ЭТО ЗДОРОВО,
НО ЛУЧШЕ, КОГДА К НЕМУ
ДОБАВЛЯЕТСЯ ЧТО-ТО ЕЩЕ.**

Если над вами подшучивают — значит, вас любят

Некоторые люди терпеть не могут, когда над ними подшучивают: им кажется, что таким образом их критикуют. Это происходит потому, что обычно объектом наших шуток становятся те черты, которые можно счесть недостатками. Например, мы посмеиваемся над манерой человека везде опаздывать, над его заикливостью на какой-то теме или над тем, как он одевается. Иногда мы даже обращаем положительные черты в отрицательные и дразним кого-то за его предсказуемую эффективность или всегда безупречный костюм.

Вот в чем суть подшучивания: мы дружелюбно смеемся над характерными для человека чертами, выставляя их отрицательными, чтобы это звучало забавно.

Конечно, существует черта, пересекая которую вы ступаете на территорию злых насмешек и издевательств. Но это уже совсем другое.

Разница заключается в следующем. Люди издеваются над другими, чтобы заставить их чувствовать себя неудобно. Оказаться мишенью таких издевательств очень неприятно. В то же время беззлобное подтрунивание рождается из добрых чувств, и мы подшучиваем только над теми, кого на самом деле любим. Наша цель — посмеяться или хотя бы улыбнуться вместе. Это позитивное взаимодействие, не предполагающее никаких неприятных эмоций. Подумайте: кто объект ваших шуток — родные, друзья, любимые коллеги. Мы не подшучиваем над теми, кто нам не нравится. Мы можем отпустить в их адрес обидное замечание (или могли бы, если бы не играли по правилам), но подшучивание всегда предполагает добрые чувства.

Я знаю множество людей, которым не нравилось, когда над ними подшучивают, пока они не осознали этого. Если вы понимаете, что шуточки друзей — знак внимания и любви, они сразу начинают звучать

по-доброму. Более того, поскольку мы любим тех, над кем подшучиваем, мы не затрагиваем их настоящие недостатки. Мы не хотим, чтобы человек подумал, что мы действительно критикуем его. Представьте себе, что вас немного раздражает склонность вашего друга отменять встречи в последний момент. Вы не будете шутить над этим, потому что не хотите его расстраивать. А если вы все же захотите указать ему на проблему, то поговорите с ним серьезно.

Иными словами, вы должны быть уверены, что выбрали надуманный, несерьезный повод для шуток, в противном случае он не подходит. Когда ваши коллеги, посмеиваясь, говорят, что вы всегда приходите на работу с похмелья, то либо это неправда, либо это их только веселит. Если бы проблема их по-настоящему беспокоила, они бы поговорили с вами наедине и без шуток.

Конечно, кто-то может случайно задеть ваше больное место. В таком случае стоит просто объяснить, что вы бы не хотели шуток на эту тему. Если случайно обидевший вас человек действительно хорошо к вам относится, он все поймет.

**ЕСЛИ ВЫ ПОНИМАЕТЕ, ЧТО ШУТКИ
ДРУЗЕЙ — ЗАКОН ВНИМАНИЯ И ЛЮБВИ,
ОНИ СРАЗУ НАЧИНАЮТ ЗВУЧАТЬ
ПО-ДОБРОМУ.**



...Но насмешка — это не подшучивание

Здесь, конечно, можно поспорить о семантике. То, что один человек назовет насмешкой, другой сочтет простым беззлобным подшучиванием. Или, наоборот, издевательством. В любом случае предыдущее правило касается дружеских и безобидных подколов, а это — границы между подшучиванием и откровенным издевательством. Говоря о насмешках, я имею в виду то, что расстраивает человека. Самая очевидная характеристика насмешки — то, что она не преследует цели обидеть человека, но все же его обижает (в то время как издевательство — это постоянное и намеренное причинение морального вреда).

С объективной классификацией тут возникают сложности. Допустим, коллега скажет вам что-то в шутку, и вы лишь посмеетесь и с удовольствием найдете остроумный ответ. А кого-то другого та же самая фраза может глубоко ранить. Конечно, ее автор не садист. Он не хотел никого обидеть, и в то же время... да, он кого-то обидел. Поэтому что дело не только в том, *что* вы говорите, но и в том — кому.

Именно эту сумеречную зону я и имею в виду, говоря о насмешках. И конечно же, я считаю их недопустимыми, так как они могут обидеть человека, что в любом случае нехорошо. Но, если то гипотетическое замечание, о котором мы говорили выше, адресовано вам, я не стану называть его насмешкой, потому что оно было лишь добродушным подшучиванием и вы восприняли его соответствующим образом. Но в случае с другим человеком это может быть совсем иначе. То же замечание, тот же автор, другие правила. Легко запутаться, да? Все дело в том, что у каждого из нас свой жизненный опыт и свой взгляд на мир. Всегда есть причина, почему одно и то же замечание одного человека всерьез ранит, а другого лишь заставляет улыбнуться. Конечно, вы не знаете этой причины, как не знаете заранее, какой может быть реакция.



Следовательно, когда вы отпускаете подобные шуточные замечания, вы должны очень внимательно наблюдать за реакцией того, кому они адресованы. Если вы явно перешли черту, поняли это и впредь не повторите ошибку — прекрасно. Если же вы продолжите в том же духе, вы рискуете перейти границу, за которой насмешка становится издевательством. Да, потому что вы говорите что-то, уже зная, что человека это обижает. И если кто-то — даже ваш друг — продолжает повторять слова, которые звучат обидно, он превращается в садиста.

Самые жестокие насмешки обычно характерны для дружеских компаний, где они служат цементом, укрепляющим «племя». Например, каждый считает своим долгом пошутить на тему роста Джона, потому что это — часть поведения, принятого в данном племени. Часто почти у каждого в группе находится какая-то черта, которая становится объектом насмешек для всех остальных. Джона страшно бесят шуточки по поводу его роста, но он хочет остаться в группе. И потому, хотя и считает себя оскорбленным, никогда об этом не скажет.

Насмешки внутри групп порой принимают форму настоящего издевательства, при котором жертва не в силах открыто сказать о своих чувствах, потому что это создаст угрозу ее членству в племени. А покинуть его она не считает для себя возможным. Конечно, мы — те, кто играет по правилам, — должны изо всех сил стараться, чтобы такое не происходило среди наших друзей. Нужно не поддерживать такое поведение и делать все, чтобы его остановить. Это нелегко, но только это — правильно.

**ЕСЛИ КТО-ТО ПРОДОЛЖАЕТ ПОВТОРЯТЬ
СЛОВА, КОТОРЫЕ ЗВУЧАТ ОБИДНО, ОН
ПРЕВРАЩАЕТСЯ В САДИСТА.**



Все остальные тоже боятся



Вы когда-нибудь делали презентацию на работе? Иногда это бывает очень страшно. Готовя презентацию, вы должны думать, как понятно объяснить свою идею, произвести впечатление на босса, а может, еще и на более высокое начальство и т. д. Требований много, и вы чувствуете тревогу и страх, потому что это очень важно и вы не имеете права на ошибку.

Другим людям удастся делать безупречные презентации, но выглядеть так спокойно и уверенно, как будто они просто готовят себе бутерброд или отправляются на прогулку. Возможно, и вы со стороны кажетесь таким же собранным и непоколебимым. Вы думаете, они не нервничают? Их презентации не менее важны, чем ваша, поэтому было бы странно, если бы они не волновались.

Да, я знаю, на свете действительно есть счастливые, которые настолько уверены в себе и настолько привыкли выступать на публике, что вообще не беспокоятся по этому поводу. Но их гораздо меньше, чем вам кажется. И есть те, кто нервничает, но все же меньше, чем вы, — и их тоже гораздо меньше, чем вам кажется. Даже если у вас каждый раз кружится голова от ужаса и вы думаете, что вот-вот упадете в обморок, вы принадлежите к гораздо более многочисленной категории людей, чем можете себе представить.

И есть еще кое-что. Те люди, которые на самом деле не испытывают никаких проблем с презентациями, боятся и нервничают по каким-то другим поводам. Такое бывает *со всеми*. Не все переживают в равной степени, но это чувство знакомо каждому. Его может вызывать поход на вечеринку, приготовление ужина для гостей, плавание, собеседование, серьезные отношения, пауки, больницы, секс — все что угодно. Каждый человек — продукт своего собственного опыта, и никому в жизни не удастся избежать ситуаций, которые становятся причиной неуверенности, тревоги и страхов. Никому.



Если вы хотите понимать людей (а продуктивные взаимоотношения возможны только при этом условии), вы должны знать, что, каким бы уверенным в себе ни выглядел человек со стороны, где-то в глубине души он все равно скрывает страхи. Вы можете никогда о них не узнать, но не сомневайтесь — они есть. Иногда кто-то, кого вы считали совершенно собранным и уравновешенным, вдруг начинает вести себя совершенно неожиданным образом. И очень возможно, что это происходит потому, что в глубине души он чувствует себя маленьким и напуганным. Я знаю людей, которые начинают злиться, если их заставляют делать то, чего они хотя бы немного боятся. Даже если они заставляют себя сами. Есть люди, которые сразу же закрываются, занимают оборонительную позицию или придумывают массу аргументов, почему им не следует чего-то делать. Они либо сами не признают, либо не хотят признавать вслух свою неуверенность, но за таким поведением стоит именно она. Поэтому никогда не забывайте о скрытых страхах и, если обнаружите их у другого человека, отнеситесь к ним снисходительно.

**ВОЗМОЖНО, ЧТО ЭТО ПРОИСХОДИТ
ПОТОМУ, ЧТО В ГЛУБИНЕ ДУШИ
ОН ЧУВСТВУЕТ СЕБЯ МАЛЕНЬКИМ
И НАПУГАННЫМ.**



Кое-что не меняется

Каждая личность представляет собой уникальную смесь генов, воспитания и личного опыта. Все эти вещи мы никак не можем изменить. И все они вместе делают нас такими, какие мы есть — удивительными и неповторимыми.

Я не знаю, умеете ли вы готовить, но, если вы соедините яйца, дрожжи, муку, масло и сахар, вы неизбежно получите что-то вроде бисквита¹. И это факт, с которым вы ничего не можете поделать. Если вы хотите приготовить, скажем, омлет, вы не должны добавлять в смесь сахар (и, естественно, дрожжи, муку и большую часть масла). Если вы работаете с определенным набором ингредиентов, у вас остается не слишком много свободы для маневра.

То же самое и с людьми. Они — такие, какие есть. Определенный набор генов плюс личная история. Большинство из нас редко размышляют о том, почему мы стали именно такими, поэтому мы мало способны контролировать наше поведение, реакции, чувства и подход к решению проблем.

Очень просто смотреть на других людей и думать, что они «не должны» вести себя тем или иным образом. Однако на самом деле у них фактически нет выбора. Вы наверняка думаете, что сами ведете себя иначе, и, возможно, вы правы, потому что ваше поведение складывается из других ингредиентов. Если у вас изначально нет муки или сахара, но зато есть кусок сыра, вы приготовите прекрасный омлет. А они — нет.

Я не утверждаю, что вы или я не способны измениться, если захотим, но такое возможно только в том случае, если мы сознательно решим за это взяться. А может быть, прямо сейчас мы не способны принять такое решение — потому что у нас отсутствуют нужные ингредиенты для перемен.

¹ Конечно, вы должны все это испечь. Уточняю на всякий случай, если вы вообще, совсем не умеете готовить.

Давайте не будем углубляться в философскую дискуссию о свободе воли и предопределенности (хотя это, несомненно, интересная тема). Речь идет о других людях. И правило состоит в том, что они не могут выбрать то же поведение, какое выбрали вы (если они вообще могут выбирать). Поэтому нельзя рассчитывать на то, что они волшебным образом изменятся потому, что так было бы лучше для вас. Допустим, ваш партнер не хочет даже слышать о семье, или ваш босс не умеет правильно распределять обязанности, или ваш ребенок никак не может научиться считать деньги, или ваш отец не способен выражать свои чувства, или ваша сестра всегда критикует и никогда не хвалит — если вы попытаетесь сделать их такими, какими они, по вашему мнению, должны быть, у вас поедет крыша, но вы все равно ничего не добьетесь.

Ваш босс не умеет делегировать обязанности из-за бесконечно сложного сочетания врожденных особенностей характера и пережитого опыта, и, если он сам не *решил* измениться, он этому так и не научится. А возможно, не научится, даже если искренне захочет. Так что вы будете лишь напрасно биться головой о стену. Если отношения с партнером имеют смысл для вас лишь в том случае, если он согласится завести семью, то, боюсь, ничего у вас не выйдет, потому что его позиция — это часть его личности. Конечно, вы можете изменить свою позицию... или не можете?

**НЕЛЬЗЯ РАССЧИТЫВАТЬ НА ТО,
ЧТО ЛЮДИ ВОЛШЕБНЫМ ОБРАЗОМ
ИЗМЕНЯТСЯ ПОТОМУ, ЧТО ТАК БЫЛО БЫ
ЛУЧШЕ ДЛЯ ВАС.**





Поведение — это не характер

Данное правило следует из предыдущего и может сработать, если то показалось вам удручающе бесполезным. Да, люди не в силах изменить свой характер, но они способны — иногда — менять свое поведение.

Не нужно считать это панацеей, бывают случаи, в которых мы просто не способны адаптироваться, особенно если требуемые изменения противоречат нашему характеру. Так что не нужно думать: «Что ж, прекрасно. Моя вечно недовольная сестра может вести себя иначе и перестать постоянно критиковать меня вслух». Теоретически, конечно, может, но ей придется приложить для этого очень большие усилия. По каким-то причинам (из-за ее прошлого, из-за ее генов) она думает, что поступает правильно. Возможно, она считает, что говорит правду и это хорошо или что ее критика должна приносить вам пользу — а в таком случае зачем ей прекращать? Однако самое важное здесь в том, что, даже если она перестанет высказывать свои мысли вслух, она не перестанет об этом думать. И тут вам уже ничего не поделать.

Иногда достаточно просто заставить человека изменить поведение, даже если его сущность останется прежней. Для вас это может быть просто не важно. Если вы убедите вашего начальника перестать брать все на себя и начать распределять обязанности среди других сотрудников, вы победили. Какая разница, что он будет по этому поводу чувствовать? Вам до того нет дела. Но не удивляйтесь, если во время работы над каким-нибудь важным проектом он вернется к старым привычкам, потому что в глубине души он не изменился, и, когда ставки окажутся высоки, его страх вернется.

Допустим, ваш партнер страшно неаккуратен. Вы не в силах найти ничего на кухне, потому что он не кладет вещи на место. Вы можете попытаться убедить его в том, что вы станете меньше ссориться, если

он постарается быть более аккуратным. Он может приложить усилия, но ему будет труднее уследить за собой, когда он спешит, нервничает или готовит что-нибудь сложное. Но есть вероятность, что ситуация выправится.

Вы можете заметить во всем этом положительную сторону. Люди — производные пережитого ими опыта, и они начинают вести себя по-другому, когда у них появляется новый опыт. Вполне вероятно, что ваш партнер в какой-то момент обнаружит, что ему нравится готовить в чистой кухне, где все находится на местах. Ваш босс может осознать, что он чувствует себя лучше, если отдает кому-то часть работы. Вполне вероятно, что со временем это повлияет на их характер, научит ценить порядок или расслабляться. И вещи, которые их пугали, станут для них нормальными и даже приятными.

Конечно, так бывает не всегда. Если произойдет что-то, что подкрепит старые страхи вашего босса, станет только хуже. Точно так же к вашему партнеру может вернуться ощущение, что его ограничивают и осуждают. Нельзя рассчитывать на то, что с изменением поведения обязательно изменится и характер. И если этого не произойдет, вы ничего не сможете поделать. (Хотя, наверное, стоит попробовать самому повести себя иначе и стать более терпимым?)

**ИНОГДА ДОСТАТОЧНО ПРОСТО
ЗАСТАВИТЬ ЧЕЛОВЕКА ИЗМЕНИТЬ
ПОВЕДЕНИЕ.**





Чужие отношения — великая тайна

И правда. Просто уму непостижимо, насколько странными и удивительными порой кажутся со стороны отношения между людьми, и ваши в том числе. Внешне совершенно счастливая пара может скрывать неблагополучие и даже насилие, а отношения, которые на посторонний взгляд кажутся натянутыми, могут давать партнерам именно то, что им нужно. И тут все еще сложнее: есть люди, испытывающие эмоциональную потребность в том, что на самом деле не идет им на пользу. Поэтому вы понятия не имеете, что происходит за закрытыми дверями, что бы вы ни видели со стороны. Даже если — особенно если — кто-то из пары выбирает вас в качестве доверенного лица.

Позвольте мне привести несколько примеров — все из жизни пар, с которыми я знаком.

- Они никогда не спорят и внешне кажутся совершенно счастливыми. Но на самом деле оба просто ненавидят ссоры, поэтому скрывают массу нерешенных проблем и не понимают, что с ними делать.
- Они постоянно ссорятся, но оба — эмоциональные люди, которым необходимо давать выход своим чувствам, и после этого они с удовольствием мирятся. На самом деле они совершенно счастливы вместе.
- Они постоянно ссорятся, и одного из них это устраивает. Другой же чувствует себя глубоко несчастным, но стоит им начать обсуждать проблему, следует новая ссора.
- Один из них всегда хочет все контролировать. Другой уступает, но на самом деле ему нравится ощущение того, что он всегда может полностью положиться на своего партнера.
- Один постоянно жалуется, что от партнера никакой пользы. Но когда он пытается что-то сделать, первый лишь придира-

ется, критикует и снова говорит второму, что от него никакой пользы.

Это лишь крошечная выборка, к тому же сильно упрощенная, потому что каждые отношения уникальны. Однако суть остается неизменной: бесполезно пытаться оценивать чужие взаимоотношения.

Все это верно для различных типов отношений, не только для романтических. Наиболее очевидный пример — родители и их взрослые дети. Конечно, родителей и детей не выбирают, и они вынуждены проводить вместе много времени в любом случае (если, конечно, не примут радикального решения полностью разорвать все связи). Но и у романтических партнеров бывает так, что отношения заходят в тупик, а расстаться по тем или иным причинам они не могут.

В любых отношениях участвуют двое. Мы создаем их вместе. Мы счастливы, или смиряемся с чем-то, или ищем компромиссы, или бросаемся друг на друга по любому поводу. Но наш выбор наверняка хотя бы когда-то был для нас верным, потому что иначе мы бы его не сделали. Просто помните об этом, когда пытаетесь понять, как вообще эти двое могут быть вместе.

Кстати, если вы испытываете трудности в отношениях с родителями, первые два десятка лет ситуация будет складываться не в вашу пользу, но даже в этом случае ваши реакции окажутся иными, нежели реакции ваших братьев и сестер (если они у вас есть). До определенного момента вам придется находить какие-то способы сосуществования. Но если вы не хотите, чтобы в дальнейшем это продолжалось, вы должны будете что-то предпринять.

КАЖДЫЕ ОТНОШЕНИЯ УНИКАЛЬНЫ.



Длинные слова нужны, чтобы произвести впечатление

Вы когда-нибудь слышали, как говорят люди, которые много знают и уверены в своих знаниях? Политики, успешные бизнесмены, актеры, комики, спортсмены? Люди, которым не нужно ничего никому доказывать, которые вполне довольны своим положением? Обычно они производят впечатление доступных и легких собеседников, их всегда просто понять. Это потому, что им не нужны барьеры, которые неосознанно воздвигают вокруг себя другие люди, чтобы что-то доказать остальному миру.

Когда вы видите, что человек тем или иным образом пытается произвести на вас впечатление, можете считать это практически железным признаком его неуверенности в себе. Он считает, что вы осудите его, если он покажет свое истинное лицо, поэтому изо всех сил старается его скрыть. Так, например, те, кто стесняется своего скромного происхождения, часто разбрасываются деньгами, чтобы доказать всем, что они не нищие.

Суть здесь в том, что это *они* стыдятся своего происхождения и считают, что и вы их осудите, если узнаете правду. Вам же, скорее всего, нет никакого дела до того, где и как они выросли, так что все упирается только в их восприятие. Кто-то мог бы, наоборот, гордиться тем, что сумел чего-то добиться в жизни и вырваться из нищеты.

Другой хороший пример — люди, которые используют длинные сложные слова и предложения, чтобы произвести впечатление образованных и эрудированных. Они считают (полагаю, ошибочно), что вы будете смотреть на них свысока, если узнаете, что они не получили хорошего образования. При этом они верят, что, используя

цветистые фразы и сложные слова, смогут убедить вас, будто они умнее, чем есть на самом деле. Сами видите — все дело опять исключительно в их собственном восприятии, и тут совершенно не важно, что на самом деле думаете вы.

Вообще-то, если уж судить о человеке по его речи, то обращать внимание стоит не на сложные слова, а на ясность изложения. Люди, которым нечего доказывать, не пытаются произвести на вас впечатление — им это не нужно. А люди, изъясняющиеся длинно и туманно, на самом деле не способны впечатлить никого, кроме самих себя, хотя и думают иначе.

Это очень печально, потому что, если человек действительно испытывал лишения или ему не повезло получить достойного образования, он заслуживает нашей поддержки, а вовсе не осуждения. Но люди, о которых я говорю, думают, что мы их осудим, даже если у нас и в мыслях такого нет. Поэтому в следующий раз, когда вы столкнетесь с человеком, который лезет из кожи вон, чтобы впечатлить вас, будьте терпимы к этим симптомам и помните о причине, их вызвавшей.

**ЛЮДИ, КОТОРЫМ НЕЧЕГО ДОКАЗЫВАТЬ,
НЕ ПЫТАЮТСЯ ПРОИЗВЕСТИ НА ВАС
ВПЕЧАТЛЕНИЕ, — ИМ ЭТО НЕ НУЖНО.**



Конфронтация может пугать

В прямой конфронтации почти никогда нет необходимости. Вообще никогда, если оба участника ведут себя как взрослые.

Проблема в том, что иногда люди так боятся говорить о вещах, которые их мучают, что предпочитают оставлять проблемы нерешенными. Это кажется им более безопасным. По крайней мере так они избегают открытых споров. Они боятся, что, если начнут обсуждать проблему, все закончится хлопаньем дверями, душевными ранами и испорченными отношениями.

Я помню, как подруга в полном расстройстве рассказывала мне о ссоре, причиной которой послужило предстоящее большое сборище родственников. Она обнаружила, что одни члены семьи хотят пойти в ресторан, а другие — устроить домашний ужин (никто не хотел готовить, но не все могли позволить себе обед в ресторане). Тем не менее она не стала обсуждать это ни с кем, потому что не хотела споров. Потом ее брат тоже узнал, как обстоят дела, и о том, что она все давно знала и молчала. Он был просто в ярости.

Как это ни забавно, если бы моя подруга не испугалась конфронтации и завела бы прямой и честный разговор о проблеме, никакой ссоры, скорее всего, не произошло бы. Люди, которые всеми силами пытаются избежать конфликтов, иногда непреднамеренно создают еще более напряженную ситуацию. И даже если им все же удастся добиться своей цели, ничего хорошего в этом нет. Если что-то требует решения, а вы ничего не делаете, проблема остается проблемой. Она не может исчезнуть сама по себе.

Вы должны знать, какие люди вас окружают. Кто из ваших коллег, родных, друзей предпочтет не высказывать свое мнение, а держать его при себе из боязни рассердить вас. Возможно, вы действительно быстро выходите из себя, а возможно, их страхи совершенно иррациональны. Это не так уж важно. Ваша проблема в том, что вы

никогда не узнаете, что их гложет, пока они вам не скажут, — и наоборот. И их молчание по-прежнему будет плохо сказываться на их продуктивности и настроении. В такой обстановке не могут существовать доверие, честность и нормальное сотрудничество.

Думаю, вы уже поняли, как бороться с проблемой. Да, вам придется самим заводить разговор. Конечно, это сложно, потому что вы точно не знаете, о чем такие люди молчат. И потому, что, если они заметят даже малейший намек на конфронтацию, они замкнутся окончательно. Но не переживайте, существует классический метод, который обязательно должен сработать.

Их проблемы — это и ваши проблемы тоже. Так что поговорите с ними о *ваших* проблемах. А потом скажите: «Когда ты так делаешь, мне кажется...» Например: «Когда ты так молчишь, мне кажется, ты сердишься на меня» или «Когда ты не объясняешь мне, что происходит, мне кажется, что ты не доверяешь мне». Это по-настоящему нейтральный, рациональный, обезличенный и неагрессивный способ завязать разговор и дать человеку понять, что вы совсем не желаете ссориться с ним, вы просто хотите докопаться до корня вашей проблемы. Не забывайте, это и их проблема, так что они тоже хотят ее решить. Если вы предложите им путь к решению, ваш разговор станет дружеским и продуктивным. И кто знает, может быть, со временем они даже научатся первыми заговаривать с вами о проблемах.

**ЕСЛИ ЧТО-ТО ТРЕБУЕТ РЕШЕНИЯ,
А ВЫ НИЧЕГО НЕ ДЕЛАЕТЕ, ПРОБЛЕМА
ОСТАЕТСЯ ПРОБЛЕМОЙ. ОНА НЕ МОЖЕТ
ИСЧЕЗНУТЬ САМА ПО СЕБЕ.**



Люди нервничают, если им не все равно

Что заставляет вас по-настоящему волноваться? Первый день на новой работе? Ожидание передачи в важной игре? Непростой разговор с кем-то? Сдача экзамена (или оглашение его результатов)?

Когда вы нервничаете всерьез, вы нередко дрожите, потеете, не можете связать двух слов, ощущаете слабость, сердце выпрыгивает из груди. В голове теснятся лихорадочные мысли — по большей части о том, что может пойти не так и как будет ужасно, если это случится. Вы представляете себе самые унижительные или катастрофические варианты развития событий.

Ведь если что-то пойдет не так, все действительно будет ужасно. Да? Я имею в виду, что для вас это действительно очень-очень важно. Вот почему вы так нервничаете. То, о чем я говорю, кажется очевидным, но, вероятно, вы не размышляете о причинах вашей нервозности и изо всех сил стараетесь успокоиться и перестать думать о провале.

Так вот. Представьте себе, что вы собираетесь на экзамен, который вас совершенно не волнует. Вам сказали это сделать, но предмет вам совершенно не интересен, и результат экзамена ни на что не повлияет. Вы и не думали к нему готовиться, потому что вам все равно, чем он закончится, — совершенно бессмысленное мероприятие. Вы будете нервничать? Конечно, нет, потому что вам все равно.

Поэтому, когда вы видите человека, который всерьез переживает из-за чего-то, просто имейте в виду: для него действительно важно, чтобы все прошло хорошо. Новый игрок спортивной команды, коллега, готовящий презентацию, или кто-то, кто обращается к вам за помощью или советом, — их нервозность сигнализирует о том, что им не все равно. Отлично! Это означает, что у человека есть принципы, цель и желание достичь успеха.

Проявите сочувствие. Поддержите того, кто переживает. Отнеситесь к нему по-доброму. Не пытайтесь убедить его не нервничать — не говорите, что ничего страшного не случится или что переживания только мешают. Не нужно. Лучше *помогите* ему не нервничать. Покажите ему, как добиться того, чего он хочет, дайте ему знать: то, что он нервничает, — хорошо, ведь это признак того, что ему не все равно.

Лучшее средство от нервозности — уверенность. А ее можно достичь, если знаешь, что делаешь. Если вы выходите на поле, зная, что вы — лучший игрок на своей позиции, или на сцену, зная, что вы без запинок произнесете свою речь, хоть разбудит вас посреди ночи, или идете на экзамен, досконально зная предмет, вы будете нервничать гораздо меньше. Поэтому, когда кто-то рядом с вами переживает, напомним ему, как много он знает, или повторите с ним движения или комментарии к презентации, или скажите ему, что в первый день он не обязан знать всего.

**ПРОЯВИТЕ СОЧУВСТВИЕ. ПОДДЕРЖИТЕ.
ОТНЕСИТЕСЬ ПО-ДОБРОМУ.**



Злые люди — несчастливые люди

Я знаю одного человека, который очень резко реагирует всякий раз, когда в чьих-то действиях ему мерещится неуважение. Обычно он рассказывает мне о чем-то и говорит: «Я почувствовал разочарование и злость». Или: «Мне было грустно, и я злился». Или: «Я ушел оттуда обиженным и злым». В каждом из таких случаев есть злость, какие бы еще эмоции он при этом ни испытывал. Злость как будто предполагается по умолчанию.

Некоторые люди просто предрасположены к ней. У всех нас время от времени случаются вспышки гнева, но я сейчас говорю о тех, кто злится большую часть своей жизни. Злость бурлит в них так близко к поверхности, что готова вырваться наружу по любому поводу.

Вспомните, что вы ощущаете, когда злитесь. В такие моменты вы пугаете людей, поэтому чувствуете себя, хотя бы до некоторой степени, сильнее и влиятельнее. Злость не пассивна, она подталкивает вас к действиям. В этом и состоит ключ к пониманию злых людей. Под их злостью скрываются эмоции, делающие их слабыми и беспомощными. Они ненавидят быть такими и выбирают реакцию, которая дает им ощущение силы и контроля, — злость.

Все мы так делаем. Ваш ребенок, не глядя, бежит через дорогу и едва не попадает под машину. Вы крепко обнимаете его, а потом вас разбирает злость, и вы начинаете ругать его. На самом деле вы чувствуете страх¹, но это пассивная эмоция, не находящая выхода, и вы маскируете ее гневом, который позволяет вам ощутить силу и контроль. Так что все логично.

Хронически злые люди отличаются от всех остальных тем, что поступают так не иногда, в особых случаях, а постоянно. Не могу сказать, почему одни уязвимые личности прибегают к такой реакции,

¹ Один из моих детей называет это «тревога задним числом».

а другие — нет; все мы разные, и на наше поведение влияет неисчислимое множество факторов. Например, гнев нередко испытывают мужчины, которых в детстве убедили, что «мальчики не плачут», и им пришлось искать другой способ выражения своей печали. Коротче говоря, я хочу сказать вам, что злые люди — это несчастные люди, которых расстроили, обидели, напугали или унизили.

Также не стоит забывать о том, что их вспышки гнева бывают вызваны ситуациями, в которых они чувствуют себя беспомощными. Если им кажется, что их унижают, игнорируют или высмеивают, если они боятся неудачи или возмездия, то можно ожидать, что они попытаются вернуть себе ощущение силы и контроля, накинувшись на вас или кого-то еще.

В таких случаях вы обычно мало что можете поделать. Скорее всего, первопричина этого гнева лежит где-то очень глубоко. Но простое понимание того, что такие люди глубоко несчастны, поможет вам лучше переносить их присутствие. И этого понимания они заслуживают, даже если не вызывают у вас добрых чувств.

**ЗЛОСТЬ НЕ ПАССИВНА, ОНА
ПОДТАЛКИВАЕТ ВАС К ДЕЙСТВИЯМ.**



Слезы — это не всегда несчастье

Данное правило обратно предыдущему и, в отличие от него, больше применимо к женщинам.

Очень многие люди плачут от горя, что вполне понятно, но для некоторых это — не единственная причина. Плач — универсальное выражение эмоций, мы плачем от облегчения, от огромного счастья или от любви. Конечно, обычно легко определить, когда плач выражает негативные эмоции. Но он далеко не всегда обозначает несчастье.

Один из наиболее часто встречающихся примеров — женщина, которая по тем или иным причинам усвоила, что леди злиться не подобает (нет, я так не считаю). Если вам внушали это с раннего детства, неудивительно, что вы начинаете плакать, когда злитесь (потому что для девочки такое поведение «позволительно»).

Если это так, то привычка выражать эмоции подобным образом с большой вероятностью сохранится у вас и во взрослой жизни. Если вы видите, как кто-то рыдает и выглядит несчастным — а на самом деле злится, о чем вы понятия не имеете, — то он, вероятно, не оценит ваши утешения и сочувственные слова. Так что, если в ответ на сочувствие вы получаете неожиданную реакцию, то, вероятно, вы не разглядели истинных эмоций, стоящих за слезами.

Не только за плачем и гневом могут скрываться иные чувства. Если честно, разобраться в чувствах других людей всегда непросто, особенно если вы их не слишком близко знаете. Иногда все бывает очевидно, но каждый из нас временами превращается в кипящий котел эмоций, и понять, как следует реагировать в таких случаях, бывает трудно.

Еще один пример — люди, которые скрывают страх или смущение за смехом. Иногда их лучше оставить в покое — ясно, что они хотят скрыть свои чувства, поэтому не стоит еще более смущать их, привлекая к ним внимание. Но может быть и так, что им действительно

нужна помощь, например, если они пытаются скрыть подлинный и серьезный страх.

Мораль такова: не стоит предполагать, что та эмоция, которую вы видите, обязательно истинна. Возможно, так оно и есть, но, если что-то кажется вам не вполне понятным, стоит задуматься, не происходит ли на самом деле чего-то еще. Если вы хотите помочь и сделать так, чтобы всем стало лучше, нужно добраться до корня проблемы, и, возможно, самым простым вариантом будет спросить, что происходит.



**НЕ СТОИТ ПРЕДПОЛАГАТЬ,
ЧТО ТА ЭМОЦИЯ, КОТОРУЮ ВЫ ВИДИТЕ,
ОБЯЗАТЕЛЬНО ИСТИННА.**





Некоторые люди просто не думают

Я вспоминаю, как один мой коллега сильно обиделся и расстроился, когда его не оказалось в списке участников совещания, на которое, как он думал, его обязательно должны были пригласить. Он очень долго переживал, пытаясь понять, почему же так случилось, но не спрашивал об этом председательницу, потому что не хотел показаться вздорным и навязчивым. Все мы убеждали его не переживать так, но в нем крепко засела обида. Как бы то ни было, совещание началось, и минут через пять председательница спросила, почему его здесь нет. Мы объяснили, что его не включили в список участников, и, конечно же, оказалось, что произошла техническая накладка, которую председательница просто не заметила.

Моему коллеге, уже решившему, что он никому не нужен, просто не пришло в голову, что все могло объясняться случайностью. Он предполагал, что председательница внимательно отбирала участников, а на самом деле она просто об этом не подумала. А он, как ни забавно, тоже не подумал о таком варианте.

Просто удивительно, насколько часто происходят подобные вещи. Я назвал это правило «Некоторые люди просто не думают», но в принципе его можно было бы назвать «Все мы порой не думаем». Со всеми нами такое действительно иногда случается. Как часто вы ловите себя на том, что забыли кого-то пригласить, или назначаете дату вечеринки, совсем забыв о том, что ваш лучший друг не сможет прийти в этот день и предупреждал вас? Совершенно заурядная ситуация, но такое объяснение обычно не приходит нам в голову, если оказывается, что забыли про нас.

Иногда причина — это банальная ошибка с неожиданными последствиями, как в ситуации с моим коллегой. В других случаях мы можем назвать это невнимательностью — если человек должен был все проверить, но не проверил. Тем не менее такое всегда происходит

непреднамеренно, и не стоит искать в чьей-то забывчивости злой умысел.

Однажды я приготовил человеку пирог на день рождения, совершенно забыв, что у него непереносимость глютена. Ужасно глупо, и я очень злился на себя за это. Хуже того, именинник решил, что я поступил так специально, и очень обиделся. Мне пришлось долго убеждать его, что я просто не подумал. В конце концов, он все-таки поверил мне, но я все равно страшно злился на себя, потому что, конечно же, должен был об этом помнить.

Когда вы пытаетесь найти объяснение каким-то странным, с вашей точки зрения, поступкам окружающих, всегда учитывайте возможность того, что они просто не подумали. Пережить это гораздо легче, чем считать себя намеренно отвергнутым, обиженным, отстраненным от дел и впавшим в немилость; к тому же очень часто такое объяснение действительно оказывается правдой.

**НЕ СТОИТ ИСКАТЬ ЗЛОЙ УМЫСЕЛ
В ЧЬЕЙ-ТО ЗАБЫВЧИВОСТИ.**



Квадратные фишки не подходят к круглым отверстиям

Один мудрый человек, с которым я когда-то работал, однажды рассказал мне, что по своему отношению к работе практически все люди в мире делятся на две группы. Одни предпочитают проектную деятельность, а вторые — постоянные обязанности. Лично я люблю проекты. Поэтому, помимо прочего, я и пишу книги. Я проделываю нечто от начала до конца, а затем берусь за что-то совершенно новое. Во время моей работы в различных компаниях я организовывал новые отделы, а затем переходил к следующей задаче. Делать одно и то же каждый день всегда казалось мне скучным и бесперспективным. Но это просто свойство моей натуры.

Я прекрасно понимаю, что есть люди, которым нравится стабильная работа и движение по накатанной колее — с периодическими повышениями, — и что они видят разнообразие в деталях, которые я не замечаю, потому что всегда стремлюсь к чему-то новому. В мире полно работы обоих типов для человека любой квалификации — от выпускника школы до топ-менеджера. И миру нужны люди как первого, так и второго типа.

Странно, но почему-то карьерные консультанты не говорят об этом — по крайней мере я такого не слышал. Однако если вы склонны к проектной деятельности, то работа с постоянными обязанностями будет вас угнетать — и наоборот. Именно об этом стоит говорить подросткам и всем, кто ищет свое призвание.

Вот лишь один пример отверстий разной формы, к которым нужно подбирать соответствующие фишки. Существует масса других ситуаций, когда люди пытаются втиснуться в отверстия, которые им не подходят. Например, есть родители, которые не «предназначены» для того, чтобы весь день сидеть дома с детьми. Есть менеджеры, которые

обладают прекрасными организаторскими способностями, но не могут стать истинными лидерами. Есть люди, с удовольствием работающие в одиночестве, а есть такие, кому необходимо много общения.

Собственно, я вот о чем: не пытайтесь стегать дохлую лошадь. Я всецело поддерживаю людей, которые готовы адаптироваться к разным обстоятельствам, если нужно, — но сейчас речь не идет о поведении. Я говорю о гораздо более глубоких аспектах личности, которые невозможно изменить. Не требуйте от «квадратных» людей стать более «круглыми» — они просто не в состоянии это сделать. Если у вашего ребенка нет врожденных способностей к изучению языков, или ваш партнер не готов бросить работу на следующие 18 лет, или ваш сотрудник страдает от рутинной работы, или ваш дружок-неконформист ненавидит крупные корпорации, у них есть лишь два варианта — остаться несчастными или найти удобное квадратное отверстие, в котором они будут на своем месте.

Кто-то десятилетиями пытается выбраться из круглых отверстий. Кому-то это так и не удастся. Единственное разумное решение в данном случае — отверстие поменять, потому что квадратная фишка всегда останется квадратной. Вы должны научиться распознавать ситуации, когда люди рядом с вами застряли не в том отверстии. Возможно, ваш ребенок достигнет успехов в немецком или китайском, если приложит чуть больше усилий, а возможно, это просто не его. Возможно, ваш партнер согласится сидеть дома с детьми, если у него будет время на хобби, а возможно, ему жизненно необходима работа. Прислушайтесь к людям, говорите с ними откровенно и не исключайте вероятность того, что существующее положение вещей им просто не подходит.

Не пытайтесь убедить вашего «квадратного» партнера, ребенка, коллегу или товарища изменить форму, просто признайте, что это не в их власти. Тогда вы поддержите их в поиске чудесного квадратного отверстия, в котором им будет удобно.

**ЕДИНСТВЕННОЕ РАЗУМНОЕ РЕШЕНИЕ —
ПОМЕНИТЬ ОТВЕРСТИЕ, ПОТОМУ
ЧТО КВАДРАТНАЯ ФИШКА ВСЕГДА
ОСТАНЕТСЯ КВАДРАТНОЙ.**



Разгул и безумства — это не всегда весело

Некоторые люди ведут безумную жизнь. Я имею в виду, не просто интересную. Возможно даже, *совсем* не такую, которую я бы назвал интересной. Я имею в виду много секса, наркотиков и рок-н-ролла. Постоянные вечеринки и потом много историй — если удастся что-то вспомнить — о тех сумасшедших вещах, которые они делали, и какими они были пьяными, и как зажигали, и сколько раз их потом стошнило. Но не замечали ли вы, что порой в этих рассказах проскальзывает нотка отчаяния, как будто им нужно убедить самих себя, что у них фантастическая жизнь? Они рассказывают все это скорее для себя, чем для вас. Создают мифы о своей собственной жизни, чтобы самим в них поверить.

Все это оттого, что постоянно быть пьяным, под кайфом и просыпаться в странных местах — или в чужих постелях — на самом деле не очень-то весело. Смушение, похмелье, пьяные ссоры... Звучит не очень круто, правда?

Послушайте, я не говорю, что вы вообще не должны веселиться, сходиться с ума, расслабляться. Иногда это действительно здорово, но все хорошо в меру. Однако люди, о которых идет речь, как будто не понимают, что любые излишества вредны.

А может быть, в глубине души они все понимают, но просто не желают этого слышать. Очень многие из тех, кто ведет себя так, пытаются отвлечься от каких-то аспектов жизни или собственной личности, с которыми они не в силах примириться. Они могут быть яркими и шумными — или даже веселыми и удивительными, — но в глубине души они растеряны и ранимы.

А это значит, что не стоит им завидовать, потому что на самом деле вы, вероятно, не захотели бы быть такими, как они. Кроме того, они заслуживают скорее сочувствия, чем одобрения, потому что сражаются с демонами, с которыми никто из вас не хотел бы столкнуться.

Вспомните ваших знакомых, которые подходят под это описание. Возможно, есть такие, кто просто любит повеселиться немного больше, чем остальные. Но если подумать о самых неугомонных, диких и пьяных людях из тех, кого вы знаете, нетрудно поверить в то, что они постоянно бегут от своих демонов, не в силах остановиться и просто наслаждаться жизнью, потому что демоны могут их настичь. Поэтому они скачут, кружатся и пляшут и ищут забытья в алкоголе и наркотиках, только ради того, чтобы заглушить вой преследующих их демонов и не вспоминать, от чего они бегут. Вероятно, вы мало чем можете им помочь, но по крайней мере посочувствуйте им, вместо того чтобы завидовать, и не считайте, будто у них все в порядке, только потому, что они так говорят.

Актер и известный дебошир Джон Херт сказал: «Безумные поступки со стороны могут казаться проявлением безудержного веселья, но на самом деле это вовсе не так. Обычно их совершают глубоко несчастные люди, тщетно пытающиеся обрести что-то, что все время от них ускользает».

**ОНИ ПЫТАЮТСЯ ОТВЛЕЧЬСЯ
ОТ КАКИХ-ТО АСПЕКТОВ ЖИЗНИ ИЛИ
СОБСТВЕННОЙ ЛИЧНОСТИ, С КОТОРЫМИ
ОНИ НЕ В СИЛАХ ПРИМИРИТЬСЯ.**



Тяжело быть тринадцатилетним



Двухлетним тоже тяжело. И семидесятилетним. И в семнадцать непросто. Каждому возрасту и этапу жизни сопутствуют свои проблемы. Кто-то из нас переживает их легче, кто-то — тяжелее, и есть еще внешние обстоятельства, которые могут усугублять положение.

Но давайте все-таки возьмем в качестве примера тринадцать лет. Вероятно, вы вспоминаете этот возраст¹ как период душевных потрясений. В мозге подростка происходят огромные перемены, и эмоции просто раздирают его самого на части (мы еще поговорим об этом в некоторых из следующих правил). Ему трудно дается оценка риска и общения. И это, кстати, не блажь, а объективная реальность.

Или вот, скажем, семьдесят (или около того). Почти все, у кого в таком возрасте нет партнера (и очень многие из тех, у кого он есть), часто испытывают одиночество, если только не находят способа преодолеть его. Всем нам от природы свойственно отдавать больше любви последующему, а не предыдущему поколению, так что к старости вы, вероятно, перестанете быть для кого-либо самым важным человеком. А может, и просто близким. И даже те, кто находится в отличной для своего возраста форме, страдают от разнообразных болей и бессонницы.

Или давайте вернемся к двум годам. Ребенок только начинает осознавать себя как личность. Это непросто, и ему нужно все исследовать, экспериментировать и выяснять, как устроен мир. Но всякий раз, когда он пытается это сделать, вмешиваются взрослые и требуют прекратить.

А пятьдесят? Многие люди такого возраста вынуждены наблюдать, как их дети покидают дом. Это ужасно. И дело не только в том,

¹ Я предполагаю, что сейчас, когда вы это читаете, тринадцатилетний возраст для вас уже позади. Если нет, не расстраивайтесь.

что вы будете по ним скучать. Зачем вообще вы теперь нужны? Пришла пора начинать все с чистого листа, но у вас уже нет тех сил и того времени, которыми вы располагали в двадцать.

Зачем я вам все это говорю? Я понял, что если не обращать внимания на контекст, то гораздо сложнее понять, почему люди ведут себя именно так, а не иначе. Всегда нужно стараться смотреть на ситуацию объективно и учитывать все обстоятельства. Вы, возможно, даже не задумывались о том, что вещи, которые давались вам без труда в двадцать, в сорок начнут вызывать проблемы. Но именно так и будет происходить с вами всю оставшуюся жизнь.

Например, если вы еще сами этого не обнаружили, человеку среднего возраста гораздо тяжелее сутками пропадать на работе, чем молодому. Не исключено, что именно поэтому родители не слишком горячо поддерживают вашу идею о том, что «очевидный» способ занять себя, когда вы от них уедете, — основать бизнес. К тому же им гораздо больше, чем вам, известно о том, что может пойти не так, и для них, домовладельцев с только что выплаченной ипотекой, это гораздо больший риск.

Точно так же у вашего семнадцатилетнего ребенка нет вашего жизненного опыта, и он не понимает, что уезжать в далекий университет страшно только поначалу, а потом все обязательно войдет в колею. Ему пока просто страшно.

Поэтому, прежде чем судить о людях или, не осознавая того, делать их ношу еще тяжелее, постарайтесь увидеть всю картину и учесть все стрессы, страхи, тревоги, факторы давления и переживания, которыми наполнена их жизнь.

**ЕСЛИ НЕ ОБРАЩАТЬ ВНИМАНИЯ
НА КОНТЕКСТ, ТО ГОРАЗДО СЛОЖНЕЕ
ПОНЯТЬ, ПОЧЕМУ ЛЮДИ ВЕДУТ СЕБЯ
ИМЕННО ТАК, А НЕ ИНАЧЕ.**

Если вы кричите, они тоже будут кричать

Друг однажды спросил меня: «Как ты заставляешь своих детей делать то, что ты говоришь, а не то, что ты делаешь?» Ответ очень прост: это невозможно. Дети запрограммированы учиться на примере, так уж они устроены.

Вот к чему я веду: если вы хотите, чтобы ваши дети что-то делали, то почему вы не делаете этого сами? Быть аккуратными, говорить «пожалуйста», есть овощи, не сидеть за обеденным столом с телефоном¹, не капризничать, когда болеете, класть ключи туда, где их всегда можно найти... Если вы такого не делаете, с какой стати это будут делать ваши дети? Либо подавайте хороший пример, либо смиритесь с тем, что они будут вести себя так же, как вы.

Конечно, ужасно раздражает, когда дети оставляют в масле хлебные крошки как раз в тот день, когда вам удалось этого избежать, но они могут копировать и худшее поведение. Поскольку в данный момент у меня есть дети-подростки (на самом деле я уже и не помню, когда такого не было...), у меня много друзей с детьми-подростками. И меня очень удивляет, что те, кто кричит на своих детей, потом жалуются на то, что дети кричат на них.

Конечно, временами очень хочется на них заорать. И за годы такое поведение превращается в привычку. И они, конечно же, кричат в ответ, и к тому моменту, как они достигают подросткового возраста, у них это начинает получаться лучше, чем у нас. У них просто сил больше. А вам уже поздно превращаться в человека, который не кричит. Это тяжело, особенно если на вас в детстве тоже кричали. Но единственный способ разорвать цепь и перестать передавать дурные привычки последующим поколениям — научиться останавливаться.

¹ Ха! Вот я вас и поймал? Если нет, значит, вы принадлежите к довольно малочисленному меньшинству, и это прекрасно.

Конечно, существует множество других примеров. Родители, которые всегда ездят слишком быстро, одновременно отправляя сообщения (или садятся за руль пьяными), потом обнаруживают, что их дети считают это нормальным и поступают точно так же. Родители, которые очень капризны в еде, почему-то жалуются на то, что их детей невозможно заставить ничего съесть. Родители, которые годами заняты только своим весом и постоянно твердят о новых диетах, потом не знают, как спасти своих детей-подростков от расстройств пищевого поведения.

Да, никто из нас не идеален. Я тоже порой веду себя неправильно, несмотря на десятилетия практики. Почему я думал, что моим детям не передастся моя привычка перебивать других? Могу ответить. На самом деле я вообще не думал. Если бы я *действительно подумал*, я бы понял, насколько это глупо. И, возможно, я бы даже перестал так себя вести.

Вот самая сложная задача. Вы должны распознать свои слабости и научиться их контролировать. В противном случае вы просто установите убеждать детей «прекратить это».

**ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ, ЧТОБЫ ВАШИ ДЕТИ
ЧТО-ТО ДЕЛАЛИ, ТО ПОЧЕМУ ВЫ
НЕ ДЕЛАЕТЕ ЭТОГО САМИ?**



Самостоятельными нас делает ответственность

Если мы хотим воспитать детей, хорошо приспособленных для жизни в нашем мире, мы должны усвоить базовые принципы их (детей) функционирования. Мы не сможем добиться успеха, если не начнем понимать, что происходит. Наша работа — гарантировать, что к моменту взросления наши дети окажутся готовы к самостоятельной жизни. Даже если обстоятельства сложатся так, что они еще некоторое время будут жить рядом с вами, они все равно должны стать самостоятельными. Ну, вы понимаете — сами стирать себе белье, распоряжаться собственными деньгами, справляться с нашим отсутствием и т. д.

Что же делает человека самостоятельным? В первую очередь это ответственность за собственную жизнь. Самостоятельный человек способен жить, не перекладывая свои проблемы и свою стирку на кого-то другого. Значит, мы можем воспитать наших детей самостоятельными и независимыми взрослыми людьми, дав им ответственность. Не обрушив ее на их головы, как только им исполнится семнадцать, а постепенно, начиная с самого раннего возраста.

Даже малыш способен выбрать, что ему надеть, если вы предложите ему варианты. Шестилетний ребенок может решить, нужно ли ему надевать пальто, чтобы выйти на улицу. Да, может. Объясните ему, что с этого момента решение остается за ним, и если к концу дня он замерзнет, то поймет, почему завтра стоит все-таки надеть пальто. Вы можете напоминать ему, чтобы он подумал («Тебе не кажется, что сегодня нужно надеть пальто?»), но выбор должен делать он сам. Если вы будете просто говорить ему, надевать пальто или нет, то как он научится?

К подростковому возрасту вы можете начинать учить детей, как обращаться с деньгами. Например, вместо того, чтобы покупать им



одежду, выдавать им на нее деньги. Они должны усвоить, что, если потратят всю сумму на наряды для вечеринок, им придется ходить в них все время. Если они совершат такую ошибку, не давайте им другую одежду. Пусть ощущают последствия собственного поступка, пока не придет время выдать им очередную сумму на расходы. В противном случае вы снова возьмете ответственность на себя, и они опять ничему не научатся.

В старших классах школы ваш подросток должен будет самостоятельно распределять свое время. Он сам должен решать, когда и какие задания выполнять. Родителей такая перспектива обычно пугает, потому что, если они перестанут следить за ребенком, не исключено, что отметки у него станут хуже. Но это *его* отметки, а не ваши. Он получает их за *свою работу*. И сам страдает от последствий, если не смог правильно распорядиться своим временем. В противном случае он так ничего и не поймет.

Если у вас, как у меня, несколько детей, прийти к этому проще, потому что вы просто физически не успеваете принимать решение за такое количество людей. В сутках слишком мало часов. Если у вас всего лишь один или два ребенка, будет сложнее. Одна моя подруга, у которой один ребенок, однажды сказала мне: «Ему нужно еще годик подождать, прежде чем поступать в университет. Он пока не готов жить самостоятельно». Я изобразил какое-то приличествующее случаю сочувствие, но про себя кричал: «Почему нет? А что ты делала последние восемнадцать лет? Это же была твоя *единственная работа!*»

**САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ ЧЕЛОВЕК
СПОСОБЕН ЖИТЬ, НЕ ПЕРЕКЛАДЫВАЯ
СВОИ ПРОБЛЕМЫ И СВОЮ СТИРКУ
НА КОГО-ТО ДРУГОГО.**

Подростки вас ненавидят, потому что они вас любят

Один из моих детей-подростков недавно сам подошел ко мне, чтобы меня обнять. Но, как только я поднял руки, чтобы обнять его в ответ, он отрезал: «Убери руки! Не трогай меня!» Вот вам квинтэссенция характера тинейджера.

Главная дилемма, которая лежит в основе подростковых переживаний, заключается вот в чем. С одной стороны, каждый подросток хочет быть независимым; а с другой — он боится взрослеть и мечтает, чтобы вы продолжали заботиться о нем всегда.

Именно поэтому ему одновременно хочется, чтобы вы его обняли — и чтобы вы к нему не прикасались: одна половина его личности жаждет поддержки и защиты, а другая понимает, что пора становится самостоятельным. Между двумя противоборствующими силами практически невозможно найти прямой путь, поэтому большую часть времени подростка кидает из стороны в сторону. У некоторых такие переходы случаются буквально в считанные секунды: только что он говорил, как вас ненавидит, и вот уже рыдает у вас на плече, чего никогда не сделал бы, если бы вас не любил. Они ненавидят вас именно потому, что чувствуют, как их любовь к вам тянет их назад и не дает взрослеть — а они знают, что это неизбежно.

За годы практики я вывел общую закономерность, исключения из которой встречаются крайне редко: тяжелее всего переходный возраст дается тем, кого сильно тянет к независимости и кто одновременно чувствует себя уязвимым и неуверенным в себе. Именно таких подростков отчаянно кидает из крайности в крайность. Те же, кто чувствует себя более уверенно и спокойно и не слишком стремится к независимости, переживают этот самый сложный период легче.

Конечно, большинство оказывается между двумя полюсами, но я думаю, вы уловили идею. Так что, если у вас есть дети, вы должны делать все, чтобы помочь им стать независимыми, — следуя в числе прочего двум последним правилам. Чем скорее они приобретут необходимые для «взрослой» жизни навыки и привычки, тем скорее поймут, что быть взрослым, вообще-то, не страшно и они вполне могут с этим справиться. Пора прекращать принимать за них решения, следить за ними, снабжать их одеждой и деньгами и организовывать их время. НЕ сразу, конечно, — вы должны отходить в сторону медленно и постепенно. И начинать, когда им примерно два года.

Взросление — эмоционально тяжелая работа, даже если практиковаться с детства, поэтому подросткам время от времени бывает нужно, чтобы их обняли. А после они огрызаются или ворчат на вас еще больше, и недвусмысленно дают вам понять, что вы мешаете им жить (хотя еще через пять минут придут просить у вас денег, поддержки, помощи с домашним заданием, денег, помощи в поиске носков, разрешения устроить дома вечеринку и опять денег).

Когда они наконец почувствуют, что достигли определенной зрелости, вы снова будете обниматься по взаимному согласию. Но перед этим вам предстоит прожить пару лет, совершенно не понимая, в каком настроении они сейчас и в каком будут в следующий момент. Потому что они сами этого не понимают.

**ВЗРОСЛЕНИЕ — ЭМОЦИОНАЛЬНО
ТЯЖЕЛАЯ РАБОТА.**

Говорить — это важно

Хорошо. Итак, подростки разрываются между страхом взросления и искушением остаться навсегда зависимыми от вас. Но на самом деле они знают, что выбора у них нет и они в любом случае станут взрослыми. Значит — слушайте внимательно, то, что я сейчас скажу, очень важно, — этот сложный процесс окажется не таким травматичным только в том случае, если они будут абсолютно уверены, что вы всегда рядом. Они должны чувствовать, что у них есть право зависеть от вас и они сами сознательно отказываются от него. Но страховочная сетка остается на месте.

Представьте, что ваш трехлетний малыш приходит к вам в слезах, потому что его собранная из деталей LEGO игрушка развалилась на части. Что вы сделаете? Посочувствуете, объясните, как делать, чтобы она не ломалась (не кидай ее, не наступай на нее, не давай собаке с ней играть), и поможете снова собрать ее. Таким образом, он понимает, что может делать себе все более и более сложные игрушки, зная, что, если случится что-то страшное, вы всегда придете на помощь.

Теперь перемотаем время на 10–12 лет вперед. И здесь я приведу вам пример из жизни знакомых мне детей. Трое из них решили узнать, что такое курение марихуаны. Все взрослые всегда говорили им, что это *плохо*, но они уже были достаточно взрослыми, чтобы иметь представление, что многие люди так делают и вроде бы ни сколько не страдают. Дети засомневались в правдивости родительских слов и решили разобраться во всем сами. Они умудрились раздобыть немного травки и как-то вечером ее покурили. Как и следовало ожидать, все закончилось лишь жутким кашлем, после чего они решили больше никогда к ней не притрагиваться.

Но, как настоящие подростки, они не смогли устоять и стали хвастаться своим подвигом в школе. Кто-то сказал учителю. Который сказал родителям. А теперь представьте себе, что кто-то из этих родителей — вы. Что вы стали бы делать? (Не забывайте про то важное,

что я сказал вам выше.) Если хотите, я могу рассказать вам, как отреагировали эти трое родителей.

- Один из них стал кричать на дочь: она разочаровала родителей, она отвратительно поступила. В конце концов девочка пошла спать, но в шесть утра ее разбудили и снова стали говорить, как ужасно она поступила.
- Другой родитель разозлился на своего ребенка и запретил ему ходить в гости к друзьям.
- Третий обсудил с ребенком все плюсы и минусы употребления наркотиков и поговорил о том, что произошло. Никакого наказания ребенок не получил.

Как вы думаете, кто из этих подростков усвоил, что родители всегда будут на его стороне? Что взрослеть страшно и ошибки неизбежны, но родители всегда помогут? И, самое главное, кто из этих детей в следующий раз расскажет своим родителям, что попал в беду и не может справиться сам?

Когда дети становятся подростками, вы должны привить им здравый смысл. И пусть они взрослеют сами и сами совершают ошибки. *Единственное*, что вы можете сделать полезного, — создать такие условия, чтобы они всегда рассказывали вам обо всем, что с ними происходит.

**ОНИ ДОЛЖНЫ ВЗРОСЛЕТЬ САМИ
И САМИ СОВЕРШАТЬ ОШИБКИ.**



Слушать — это важно



Да, я знаю, я только что рассказывал о том, как важно говорить, а теперь утверждаю, что важно слушать. Не придирайтесь ко мне, умники! Вы разве меня не слушали? Мы выяснили, что жизнь подростка состоит сплошь из противоречий, в которых на самом деле есть смысл. Так что я добавлю вам еще: говорить *и* слушать одинаково важно. Я надеюсь, вы понимаете, что это касается не только подростков. Это правило относится ко всем.

По правде говоря, иногда родители сами ведут себя как подростки: они думают, что знают все. Они сами были подростками, с тех пор они узнали много такого, что пока недоступно их детям, они видят цельную картину... Да, они уверены: они могут говорить детям, что те делают не так и что им нужно делать, чтобы добиться чего-то в жизни.

Но это не так. Ваш ребенок отличается от вас и от других людей. Он растет в совершенно ином мире, чем тот, в котором росли вы. У него свои мечты и планы, силы, страхи и надежды. И вы не знаете ничего о том, откуда и куда он движется, вам перепадают от него лишь крохи информации. И то если вы умеете слушать.

Ваш единственный шанс понять своего ребенка — слушать то, что он вам говорит. Это не значит молча подождать, пока он не выскажется, а потом все равно гнуть свою линию. Это значит проявлять искреннее внимание и заинтересованность, а в дальнейшем помнить и учитывать услышанное. Если его чувства, с вашей точки зрения, не имеют смысла, значит, вы еще не научились его понимать. Так что старайтесь получше.

Если ваш ребенок увидит, что вы действительно стараетесь посмотреть на ситуацию его глазами, он сам будет вам в этом помогать. Может, не каждый раз — у него же такая насыщенная жизнь, и нужно найти время, чтобы поваляться в постели, и самовыражение тоже не дается легко, — но он хочет, чтобы вы его поняли, поэтому в общем готов что-то объяснить. Но если только вы будете слушать и принимать во внимание, что он говорит. Если вы всякий раз

станете возвращаться к своим обычным темам — дескать, он должен больше стараться, или мир существует не для него, или он еще слишком мал, чтобы понять, или как легко быть вежливым, или как важно рано ложиться спать, — он поймет: стараться что-то вам объяснять — бессмысленно. Зачем тратить силы на разговор с тем, кто глух к твоим словам?

Вместо того чтобы представлять, что бы вы сделали на его месте, лучше постарайтесь представить, каково это — быть им. Задавайте вопросы, которые покажут ему, что вы действительно хотите встать на его точку зрения. Вы не должны соглашаться со всем, что он говорит, или плевать на все правила, на которые плюет он. Вы должны понять, почему это происходит. Может быть, у него есть веские причины. Может быть, вы сумеете найти компромисс или договориться, что он станет строго придерживаться одних правил в обмен на большую свободу в чем-то другом.

Ранее я рассказывал о родителе, который не стал брать на себя роль судьи или тюремщика, потому что он слушал. Он понял, что подростку важно самому познавать мир, и не стал навязывать свой, взрослый взгляд на вещи. И он понял — потому что слушал, — что его ребенок усвоил урок и не собирается повторять опасный эксперимент. А значит, его не нужно ругать и наказывать.

**СЛУШАЙТЕ ТО, ЧТО ОН ВАМ ГОВОРИТ.
ЭТО НЕ ЗНАЧИТ ПОМОЛЧАТЬ, ПОКА ОН
НЕ ВЫСКАЖЕТСЯ, А ПОТОМ ВСЕ РАВНО
ГНУТЬ СВОЮ ЛИНИЮ.**



Никто не любит извиняться¹

Двое моих друзей однажды поссорились. Повод был, в общем-то, пустячный, но они не разговаривали несколько месяцев. По одной простой причине: каждый из них настаивал на том, что извиниться должен другой. И никто не хотел терять лицо, в первую очередь потому, что каждый считал виноватым другого. Постепенно они стали корректно общаться, если не могли избежать встречи, и в конечном итоге все вернулось в норму — хотя они так и не обсудили произошедшее, — потому что на самом деле они нравились друг другу и хотели остаться в хороших отношениях. Они просто потеряли несколько месяцев из-за страха перед словом «простить».

На самом деле не важно, извинился ли перед вами человек, если у вас произошла ссора. Гораздо важнее то, что он чувствует и что он делает, а не слова, которые он произносит. Слова дешевы. Лично я не сторонник того, чтобы заставлять детей просить друг у друга прощения, когда они ведут себя плохо. Мы должны помогать нашим детям *почувствовать* сожаление, а не просто принуждать их открывать рот и произносить слова.

Учительница одного из моих детей однажды упрекнула его за то, что он извинился неискренне. Ребенок сказал мне: «Это неправда! Я честно извинился, как если бы я действительно сожалел!» Видите? Учительница не добилась ничего. Возможно, он действительно раскаялся бы в своем поступке, если бы она просто объяснила ему, почему его поведение расстроило другого мальчика.

¹ Конечно, за исключением англичан, которые просто обожают говорить «простите», но только в совершенно незначительных случаях, например, когда случайно толкают кого-то на улице (или их толкает кто-то на улице, за что большинство англичан все равно извиняется). Однако во всем, что касается действительно важных вещей, это правило применимо к англичанам точно так же, как и ко всем остальным.

Само слово «извини» мало что значит. Если вы поссорились с коллегой, другом, партнером, позвольте ему выразить свои чувства и сохранить лицо, но не заставляйте его извиняться, поскольку это может быть для него унижительным. Его небезразличие к вам и желание, чтобы все снова стало хорошо, намного важнее, чем одно дурацкое слово.

Если человек улыбается и говорит вам «доброе утро», когда вы приходите на работу, значит, он подает вам сигнал о том, что хочет мира. Может быть в какой-то момент вы решите по-дружески обсудить, что пошло не так, почему случившееся вас расстроило и как избежать повторения этого в будущем. Но если человек улыбается вам по-дружески, значит, он хочет сказать, что не держит на вас зла.

Возможно, он чувствует себя пострадавшей стороной и считает, что вы должны извиниться. Но улыбка дает вам понять, что он готов забыть об этом. Или он подразумевает, что ему — по-настоящему — жаль и что он тоже прощает вас. Все, что должны сделать вы, — улыбнуться в ответ. Инцидент будет практически исчерпан, и никому не придется говорить «прости». В противном случае вы можете про бурчать друг другу «извини» как непослушные дети, но на самом деле не почувствовать никаких сожалений. И как вам кажется, в чем больше смысла?

При всем при этом, если вы почувствовали, что действительно дали маху и вы — нормальный взрослый человек, вы все равно можете извиниться.

**ГОРАЗДО ВАЖНЕЕ ТО, ЧТО ОН
ЧУВСТВУЕТ И ЧТО ОН ДЕЛАЕТ,
А НЕ СЛОВА, КОТОРЫЕ ОН ПРОИЗНОСИТ.**



В мире полно бунтарей

Один мой школьный товарищ проявлял удивительную стойкость, когда на него кричали учителя. По правде говоря, меня тоже не слишком волновала их ругань, но его бесстрастность производила впечатление даже на меня. Я много лет учился с ним вместе и помню, как однажды услышал историю о том, как учитель очень сильно отругал его на уроке, на котором я отсутствовал. Я спросил его, в чем там было дело. Он ответил, что понятия не имеет. Я сказал, что он должен знать, почему учитель так рассердился на него, ведь он же что-то говорил. Мой товарищ удивленно посмотрел на меня и сказал, как нечто само собой разумеющееся: «Понятия не имею, что он там говорил. Я не слушал». Такого я не ожидал и попросил его объяснить. Он ответил: «Я никогда не слушаю, когда меня ругают. Если бы я слушал, то меня бы подмывало сделать то, что учителя мне запрещают. А это не очень хорошо. Вот я и не слушаю. Я не смогу сделать наоборот, если не буду знать, о чем меня просят».

Его ответ привел меня в восторг, и с тех пор я начал использовать те или иные варианты этой идеи. Я был чем-то похож на него: в моей голове тоже временами звучал голос, убеждающий меня выслушать, что мне говорят, и сделать наоборот. Таких людей много, хотя я все-таки подозреваю, что мы в меньшинстве. Одни люди, когда им что-то советуют, прислушиваются к указаниям и следуют им. Другим же это дается с трудом.

Стоит научиться видеть среди окружающих таких скрытых бунтарей, потому что если вы начнете указывать им, что делать, то можете нарваться на сопротивление. Если они ваши подчиненные, вы столкнетесь с молчаливым саботажем или упорными попытками сделать все так, как хочется им, а не вам. Если таким человеком окажется ваш ребенок, партнер или друг, дело кончится криками и руганью.



У вас есть две возможности. Первая — прибегнуть к реверсивной психологии; это особенно хорошо работает с детьми. Убеждайте их не делать ровно то, что вы хотите, чтобы они сделали, и все будут счастливы. Главное — потом не проговориться, что вы манипулировали ими, в противном случае их ярость окажется безгранична (и этот способ больше никогда не работает).

Другой вариант — не давать скрытому бунтарю слишком много инструкций. По возможности донесите до него мысль, что вы не пытаетесь каким-то образом контролировать или направлять его. Задайте необходимые параметры, и пусть справляется сам. «Исследование должно быть закончено к пятнице, и мне особенно интересна ситуация с конкуренцией. Я уверен, что ты сможешь найти наилучший способ сделать эту работу, а если что-нибудь нужно, обращайся».

Общее правило взаимодействия с бунтарями таково: чем меньше поводов вы им даете, тем меньше они будут бунтовать. Более того, они останутся благодарны вам за то, что вы позволяете им поступать по-своему.

**ЕСЛИ ВЫ НАЧНЕТЕ УКАЗЫВАТЬ ИМ,
ЧТО ДЕЛАТЬ, ТО МОЖЕТЕ НАРВАТЬСЯ
НА СОПРОТИВЛЕНИЕ.**



Некоторые чудаки — замечательные люди

Люди как общественный вид очень консервативны. Нам нравится то, что к чему мы привыкли, то, что дает нам ощущение безопасности. И это относится не только к ситуациям, но и к людям. Мы можем очень многое сказать о человеке по его одежде, разговору, поведению, прическе. Когда мы встречаемся с новым человеком, мы сразу видим, что он собой представляет. Мы понимаем, к какому типу людей его следует отнести.

Поэтому мы испытываем неудобство, сталкиваясь с людьми, которых сложно отнести к какой-то определенной категории. С теми, кто выделяется. Рядом с такими людьми нам становится тревожно. Во многих смыслах проще всего их избегать, насколько это возможно. Особенно если они не только выглядят странно, но еще и не следуют неписаным законам общения, определяющим, где нужно стоять, когда говорить или как обращаться к людям.

На самом деле все это связано исключительно с соответствием окружению. Если вы окажетесь там, где все ведет себя так, «странное» поведение сразу станет приемлемым, нормальным, ожидаемым. И там чудаки не будут чудаками. Я когда-то жил в Гластонбери, на юго-западе Англии, месте, знаменитом сборищами хиппи. Как сказал один мой друг, это люди, которые «любят радужные цвета, не расчесываются и носят всю свою одежду одновременно». Кроме того, они много рассуждают о чакрах, целебных кристаллах и о том, что случайностей не существует¹, потому что все «предопределено». Если вы, приехав в Гластонбери, встретите кого-то из этих людей — а такое обязательно произойдет, то вы его даже не заметите, потому что он будет совершенно сливаться с толпой. Но если тот же самый субъект появится на конференции продавцов офисной мебели,

¹ Что, если подумать, может быть самой удивительной случайностью.

вы точно обратите на него внимание как на чудака. Человек тот же, но ваша реакция окажется совершенно иной.

Конечно, если бы вы были хиппи и занимались продажей офисной мебели, вы, вероятно, приберегли бы свои радужные одежды для выходных. Но все, что делают эти люди, — просто остаются собой в любой ситуации, не пытаясь смешаться с толпой. Не так уж важно, является ли такое поведение результатом сознательного выбора или неспособности понять, какое впечатление они производят на окружающих. Совершенно очевидно, что в среде хиппи есть слишком навязчивые и просто неприятные люди, но вряд ли их будет больше, чем в любой другой социальной группе. У кого-то из хиппи замечательнейшие биографии, которые могли бы пролить свет на то, почему они выглядят и ведут себя так, а не иначе. Иногда они оказываются прекрасными работниками. Некоторые из них очень добры. В общем, на самом деле у них все так же, как и у всех остальных людей.

Если вы не желаете никаких неожиданностей и предпочитаете обходить подобных чудаков стороной, вы лишаете себя шанса познакомиться с теми, кто может сделать вашу жизнь лучше — в чем-то малом или даже в большом. Выход из зоны комфорта способен значительно обогатить вашу жизнь. Поэтому подумайте: что вы теряете? Не стоит избегать людей, которых вы не можете с ходу классифицировать, лучше познакомьтесь с ними и узнайте сами, что они собой представляют и как они устроены.

**ВСЕ, ЧТО ДЕЛАЮТ ЭТИ ЛЮДИ, — ПРОСТО
ОСТАЮТСЯ СОБОЙ В ЛЮБОЙ СИТУАЦИИ.**

КАК ПОМОГАТЬ ЛЮДЯМ



Очень печально, когда у близких вам людей случаются неприятности, — печально как для них, так и для вас. Вы готовы на все, чтобы им стало лучше. Но что вы реально способны сделать?

Допустим, вы досаждаете, что никак не можете поладить с коллегой, хотя это пошло бы на пользу вам обоим, или страдаете, глядя, как ваш ребенок или другой близкий родственник все никак не найдет себе места в жизни, — в любой подобной ситуации вы хотите помочь этому человеку хоть чем-то.

В чем бы ни состояла проблема, есть правила, применимые в любой ситуации. Я не раз наблюдал их в действии и понял, что любая помощь станет более ценной, если их придерживаться. Все они касаются такого типа поддержки, которая позволяет человеку самому найти выход, но одновременно дает ему уверенность в том, что вы всегда готовы прийти на помощь. Кроме того, вы можете заметить, что эти правила окажутся полезны и в тех случаях, когда кто-то пытается помочь вам.



Наденьте кислородную маску сначала на себя

Помогать людям важно по двум основным причинам. Первая очевидна: им это нужно. Вторая заключается в том, что, помогая им, вы сами чувствуете себя лучше¹. В идеале вы должны действовать во всех случаях, когда кому-то требуется помощь, и тогда все окажутся в выигрыше.

Однако давайте не будем спешить. Это все верно, когда вы помогаете кому-то донести тяжелые покупки или объясняете прохожему, как добраться до определенного места, или готовите ужин для уставшей жены, или копируете отчет для коллеги, или спасаете птицу со сломанным крылом. Но представьте себе, что кто-то из ваших друзей подавлен скорбью, или у родственника обнаружили биполярное расстройство, или брак вашего коллеги разваливается на части...

Не исключено, что какой-то — или даже не один — из этих сценариев вам знаком и вы действительно готовы помочь в такой ситуации. Ваш коллега может обратиться за поддержкой и советом именно к вам, потому что вы сами несколько месяцев назад пережили развод и, значит, способны понять его состояние. Вполне вероятно, что вы дадите ему ценный совет, исходя из собственного опыта. Но сумеете ли вы справиться с чужой проблемой, когда ваши собственные раны еще так свежи? Возможно, это лишь разбередит их и будет для вас слишком болезненным?

Люди часто обращаются за поддержкой к тем, кто сам уже пережил нечто подобное. Такое поведение вполне логично, и очень часто мы с радостью готовы поделиться с другими тем, что уже усвоили сами.

¹ Если хотите узнать об этом больше, см. правило 34 из книги «Правила, которые стоит нарушать» (Темплар Р. Правила, которые стоит нарушать. — М.: Альпина Паблишер, 2014).

Нам кажется, что мы способны помочь, и нередко это действительно так. Но давайте рассмотрим другие примеры, которые я только что привел. Скорбящему другу или страдающему биполярным расстройством родственнику вы можете казаться лучшей кандидатурой для обращения за помощью, но не исключено, что вам самому это покажется худшей идеей в мире.

И вы обязательно должны защитить себя. Потому что, если вас одолеют эмоции, вы мало чем сможете помочь другому. Тем, кто обращается к вам, нужно, чтобы вы были сильным, а кроме того, они должны думать и о себе тоже, а не только о том, как их проблемы влияют на вас.

В некоторых случаях основную трудность может представлять не ваше прошлое, а конкретный человек, которому нужна помощь. Например, если вы будете проводить много времени рядом с кем-то, кто борется с алкогольной зависимостью или страдает от серьезной депрессии или другого психического расстройства, это может очень плохо сказаться на вашем состоянии. Есть определенная грань — и только вы знаете, где она проходит, — между территорией, на которой вы способны кому-то помочь, и территорией, где вы сами можете серьезно пострадать.

Вы должны быть уверены в том, что действительно способны помочь и при этом не разрушить собственную жизнь. В каких-то случаях стоит даже извиниться и объяснить, что для вас сейчас это слишком тяжело. Тем не менее вы можете предложить какую-то практическую помощь. Иногда достаточно просто ограничить время, проводимое вместе с этим человеком, или как-то еще взять в свои руки контроль над вашим общением. Если ваши жизни тесно связаны, вам придется найти способы обеспечить кислородом себя, в то же время не бросая его, — побольше гулять, встречаться с друзьями, вступить в местный драмкружок или спортивный клуб. Нужно, чтобы вы осознавали важность собственной эмоциональной устойчивости, без которой у вас не будет сил кому-то помогать.

**ЕСЛИ ВАС ОДОЛЕЮТ ЭМОЦИИ, ВЫ МАЛО
ЧЕМ СМОЖЕТЕ ПОМОЧЬ ДРУГОМУ.**

Полезайте в трясину

Ваш партнер или другой близкий человек говорит вам, что его что-то мучает. Вы выслушиваете его жалобы и предлагаете варианты решений. Но вместо того, чтобы быть вам благодарным, он лишь расстраивается еще больше, и вам начинает казаться, что теперь вы сами в чем-то виноваты, хотя совершенно не понимаете почему... Знакомая ситуация?

Поверьте мне, такое происходит не только с вами. Также вероятно, что вам знакома и другая сторона: вам было плохо, ваш партнер (или еще кто-то) предлагал вам варианты решения, но это только еще больше злило вас. Вы сами не понимали, почему так происходит: вы видели, что вам действительно хотят помочь, но почему-то это не помогало, и вы начинали жалеть, что вообще заговорили о своей беде.

Итак, почему расстроенного человека подчас еще больше расстраивают предложения помощи, даже когда он сам о ней просит? Что же происходит?

На самом деле в первую очередь вам нужны не решения, а кое-что другое. Если страдающий человек не осознает потребности (а большинство из нас не осознает), то он не может и попросить об этом кое-чем. Но он все равно испытывает разочарование, когда не получает того, в чем нуждается, хотя сам не понимает толком, что ему нужно. Итак, что же вы должны предложить вашему другу или близкому человеку еще до того, как попытаетесь ему помочь? Это важно понять, чтобы общение в подобных ситуациях протекало гладко и все чувствовали себя счастливее.

Людям нужно от вас одобрение их чувств. Я знаю, что это звучит бессмысленно, но ведь чувства — нерациональная штука. Дело в том, что если вы сразу начинаете предлагать решения, то как бы подразумеваете тем самым, что ваш собеседник не должен быть расстроен, зол или подавлен — ведь вот же оно, решение. Но он *чувствует* себя расстроенным, злым или подавленным, а вы вдобавок ко всему как будто говорите ему, что его чувства неправильны. Скрытый подтекст

видится ему именно таким (хотя вы, конечно же, не имеете в виду ничего подобного).

Лучшая аналогия, которую я могу вам предложить, — представьте себе, что ваш собеседник завяз в трясине, а вы стоите на твердой земле. Чтобы помочь ему, вы должны не кинуть веревку, а забраться в трясину сами и признать, что это действительно трясина. А уже потом беритесь за руки и выбирайтесь оттуда вместе.

Поэтому, прежде чем вы хотя бы подумаете о том, чтобы сказать «А может быть...», или «А тебе не кажется, что...», или «Давай...», дайте ему понять, что вы признаете его право на страдания. Просто скажите что-нибудь вроде «Неудивительно, что ты злишься», или «Я на твоём месте тоже был бы расстроен», или «Конечно, ты переживаешь».

Если он поймет, что имеет право чувствовать то, что он чувствует, то сможет расслабиться и сам обдумать решения. Нередко оказывается, что вашему собеседнику вообще не нужна была помощь со стороны, достаточно было лишь признания его чувств. Не знаю, почему людям настолько сложно понять такую простую мысль, но всё именно так, как я говорю. Так что дайте им то, что им нужно (и сделайте то же для себя, если в таком положении окажетесь вы).

**В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ВАМ НУЖНЫ
НЕ РЕШЕНИЯ, А КОЕ-ЧТО ДРУГОЕ.**



Чувства важны сами по себе



Продолжая мысль предыдущего правила, хочу сказать о том, что многим людям почему-то кажется, будто чувства не имеют значения, если у них нет прочного рационального «обоснования». Не знаю, откуда пошло это мнение, и, по всей видимости, в одних культурах оно укоренилось прочнее, чем в других. Но именно поэтому предыдущее правило имеет смысл.

Мы с вами прекрасно знаем, что чувства — это чувства и их не надо ничем обосновывать. Но в реальном мире почти всем — и нам с вами в том числе — порой бывает неудобно, стыдно или страшно признаться в своих чувствах. Как будто мы сознательно решили их испытывать и потому несем за них ответственность. Да, иногда мы и впрямь способны повлиять на свои эмоции, но это требует практики; на то, чтобы изменить ту или иную реакцию, обычно требуется время, и в любом случае это не всегда срабатывает. Чем сильнее чувство, тем сложнее с ним справиться.

Бывают ситуации, в которых помочь другому сложно именно потому, что он не признается в своих чувствах. Часто это происходит как раз по той причине, о которой я говорю, — люди боятся, что их чувства посчитают глупыми, необоснованными, нелогичными или чрезмерными. На самом деле чем глупее, по словам человека, он себя чувствует, тем реальнее его боль — и тем больше вы можете ему помочь. Поэтому всегда давайте людям понять, что вы не будете осуждать их за эмоции.

Как мы уже говорили в предыдущем правиле, человек должен видеть, что его эмоциональная реакция вам понятна (то есть вы должны сказать ему, что это нормально и здесь нечего стыдиться). Просто спросите у него «Ты злишься?», или «Тебе обидно?», или еще что-то в зависимости от ситуации. Сам факт того, что вы спросили, подтверждает, что он может ответить утвердительно, что его реакция нормальна и понятна.



Скорее всего, если он поймет, что его не будут осуждать, это толкнет его открыться, говорить откровенно и дать вам ему помочь. Для многих людей разговор с тем, кто готов слушать без осуждения, — это уж большое облегчение.

Кстати, вы должны внимательно следить за собой, чтобы не допускать замечаний, которые могут все испортить. Если кто-то говорит вам, что переживает, а вы отвечаете: «Оно того не стоит», — вам кажется, что вы подбадриваете человека, а он слышит, что вы считаете его чувства неоправданными и бессмысленными. Когда вы говорите кому-то «Не плачь», он слышит: «Ты не имеешь права плакать». Под влиянием острых эмоций люди становятся более уязвимыми и могут запросто интерпретировать ваше «не переживай» как неодобрение, а не как поддержку.

Чужие эмоции — как маленькие пугливые котята. Они не вылезут из-под дивана, если вы не будете ласково уговаривать их и не убедите в том, что вы им не враг.

**ЧУЖИЕ ЭМОЦИИ — КАК МАЛЕНЬКИЕ
ПУГЛИВЫЕ КОТЯТА.**

Слушайте, а не решайте проблемы

Иногда людям нужна практическая помощь — домкрат, когда у них сломалась машина, ваш телефон, если у их аппарата села батарея, совет, как составить резюме, потому что у вас в этом больше опыта. С такими случаями все понятно, потому что есть конкретная потребность, которую вы можете удовлетворить. Когда вы сделаете то, о чем вас попросили, проблема будет решена. Замечательно, похвалите себя за то, что вы такой хороший гражданин, сосед, товарищ.

Однако, когда в дело вступают эмоции, все обстоит иначе. Вам не справиться с чужими эмоциями, и это — не ваша работа. Когда кто-то обижен, разозлен, подавлен или напуган, ему нужно разобраться с происходящим самостоятельно, и вы не можете сделать это за него. Человек делится с вами потому, что ему хочется, чтобы его выслушали, а не для того, чтобы вы решили его проблему.

У моей жены ушли долгие годы на то, чтобы донести это до меня, потому что я устроен так, что, если кто-то приходит ко мне с проблемой, я всегда сразу пытаюсь ее решить. Она объяснила мне в четких и недвусмысленных выражениях, что это может выглядеть как жест снисхождения и даже быть обидным. Бросаясь «помогать», я как будто подразумеваю, что она не способна решить свои проблемы сама. Если бы ей нужна была отвертка или домкрат, она бы так и сказала. Ей — как я наконец-то понял — не нужна помощь, о которой она не просит.

Как оказалось, моя жена не одна такая — я был вынужден это признать. После того как я услышал от многих людей жалобы на то, что партнеры их не слушают, я понял, что она абсолютно права. Ключевое словосочетание здесь — «не слушают». Действительно, как только вы начинаете решать чужие проблемы, вы перестаете слушать человека.

Он приходит к вам, чтобы снять груз с души, может быть, для того, чтобы вы подтвердили правомерность его чувств (о чем мы говорили в двух последних правилах) и, может быть, чтобы с вашей помощью разобраться во всем, выразив проблему в словах. Если он прямо не просит вас о помощи, скорее всего, она ему не нужна. Он просто хочет, чтобы его выслушали. Так что прикусите язык и подавляйте любые порывы что-то *сделать*. Вы уже кое-что делаете. Вы слушаете. Это большая помощь, и ее достаточно.

Если вы будете слушать хорошо, ваш собеседник может дойти до состояния, в котором захочет поискать решение. А может и не дойти — например, потому что он уже знает, что ему делать, и просто хочет сначала поговорить. Если вам кажется, то он действительно ждет от вас каких-то практических предложений, вы всегда можете это проверить. «Тебе нужен совет или ты хочешь просто выговориться?» Я настоятельно рекомендую всем, особенно вашей половинке, всегда задавать такой вопрос. И моя жена посоветовала бы вам то же самое. Несомненно.

**ПОДАВЛЯЙТЕ ЛЮБЫЕ ПОРЫВЫ ЧТО-ТО
СДЕЛАТЬ. ВЫ УЖЕ КОЕ-ЧТО ДЕЛАЕТЕ.
ВЫ СЛУШАЕТЕ.**



Знайте пределы своих возможностей

Помощь людям затрагивает не только их, но и вас тоже. Ведь помогать будете именно вы: прикрывать их на работе, когда они отсутствуют, готовить еду, когда они лежат на диване с больной спиной, возить их детей в школу ближайшие пару недель, сопровождать их в больницу за результатами анализов.

Я уже говорил о том, что в первую очередь нужно самому надеть кислородную маску, чтобы защитить себя от эмоционального истощения. Но даже в тех случаях, когда вы оказываете практическую помощь, вы должны быть честны относительно того, что можете сделать. Если вы предлагаете коллеге прикрыть его на работе, а потом обнаруживаете, что не справитесь, какая же это помощь? Или, например, представьте себе, что вы обещали кому-то поехать с ним в больницу, но в последний момент узнали, что вам нужно выполнить рабочее поручение, от которого нельзя отказаться?

В обоих этих случаях было бы лучше, если бы вы сразу отказали человеку в просьбе, а не давали напрасных обещаний. Для большинства из нас проблема заключается в том, что мы так жаждем помочь, что разбрасываемся обещаниями направо и налево, не думая заранее, действительно ли мы способны выполнить обещанное. «Конечно, я справлюсь сам». «Предоставь все мне». «Не думай об этом, я все сделаю». «Не волнуйся, у тебя есть я».

На самом деле, вероятно, вы в глубине души понимаете, что, если посещение больницы совпадет с вашей встречей с клиентом, вы пойдете именно на встречу. Но вы думаете, что это маловероятно и не стоит переживаний. Однако в результате ваш друг попадет в еще более сложное положение, поскольку ему придется искать кого-то в последний момент. Вам необязательно говорить «нет», достаточно предупредить, что есть определенный риск, и дать человеку возможность самому решить, стоит ли полагаться на вас или лучше обратиться к кому-то еще.

Я знаю, что у вас лучшие намерения, что вы действительно хотите помочь, но поймите, что подвести кого-то только потому, что вы были недостаточно честны сами с собой, — гораздо хуже, чем просто сказать «нет».

Однажды я предложил какое-то время подвозить в школу и обратно детей подруги, у которой болела спина. Я думал, что речь о неделе или двух (я всегда слишком оптимистичен — на самом деле она ничего не говорила о сроках). Прошло шесть недель, и я все еще продолжал это делать. Проблема была в том, что мои дети ходили в другую школу, так что каждое утро и каждый день поездка занимала у меня лишние пятнадцать минут. В общей сложности я терял больше двух рабочих часов в неделю. Через шесть недель я уже сильно жалел о своем предложении. Если бы я сразу все обдумал, то понял бы, что предлагаю реально больше того, что могу себе позволить. Я бы честно сказал, что готов делать это пару недель или что я буду возить детей по утрам, если она найдет кого-то на день... Я мог бы много чего сказать, но просто согласился. Но по крайней мере тут я сам, а не подруга, пострадал от собственной глупости. И еще я усвоил очень полезный урок (который теперь передаю вам).

Сознавайте пределы своих возможностей и не предлагайте человеку больше, чем точно способны дать. В противном случае кто-то из вас или вы оба потом пожалеете об этом.

**НЕ ПРЕДЛАГАЙТЕ ЧЕЛОВЕКУ БОЛЬШЕ,
ЧЕМ ТОЧНО МОЖЕТЕ ДАТЬ.**



Это не соревнование

Одна моя подруга, как ни прискорбно о том говорить, несколько лет назад потеряла мужа. В реакции окружающих ее поразила одна вещь: как много людей сочли необходимым сравнить ее положение со своим. Одна из ее подруг, которая в тот момент переживала развод, сказала ей: «По крайней мере ты знаешь, что он не вернется». Другая рассказывала, какой трагедией была смерть ее отца для ее матери, потому что они прожили вместе почти пятьдесят лет, — видимо, подразумевая, что потеря моей подруги (после всего лишь двадцати прожитых вместе лет) вовсе не так страшна.

На самом деле пытаться объяснить кому-то, что его положение вовсе не так плохо, как он думает, — неудачная идея. Человек знает, насколько ему плохо (а вы — нет). Если кто-то недавно пережил смерть близкого, развод, увольнение или серьезно заболел, то крайне маловероятно, что он внезапно почувствует себя лучше, если вы расскажете, насколько хуже дела у вас.

Моя подруга помнит всех людей, которые говорили ей подобные вещи, и теперь относится к ним настороженно. Однако она не держит в голове списка людей, которые рассказывали о своих проблемах, обходясь без сравнений. Потому что в этом нет ничего плохого. Жизнь идет, и даже те, кто переживает тяжелые времена, понимают, что у всех есть свои трудности и поговорить всегда бывает полезно. На самом деле оказываемая кому-то поддержка может отвлекать человека от собственного горя.

Конечно, тут нужна чуткость и деликатность. Если вашему собеседнику недавно поставили серьезный диагноз, то разразиться слезами у него на плече из-за того, что ваш хомячок плохо себя чувствует, будет несколько необдуманно. Лучше поискать другое плечо, чтобы поплакать об этом. А иногда имеет смысл сказать: «Я понимаю, что мои проблемы далеко не так серьезны, как твои» — особенно если ваши ситуации чем-то похожи. Это продемонстрирует человеку, что

вы верно оцениваете его горе или страдания. Но в остальных случаях постарайтесь обойтись без сравнений!

Человеку свойственно делиться соображениями и переживаниями — это проявление эмпатии. Ваш товарищ говорит «Я беспокоюсь, что могу потерять работу», а вы отвечаете: «Я тебя понимаю — в моей компании тоже идут сокращения». Это нормально, это показывает, что вы понимаете. Но, если вы хотите, чтобы вас ценили как друга, старайтесь не начать доказывать, что вам куда хуже: «Думаешь, у тебя проблемы? В моей компании прямо сейчас увольняют кучу людей, а с моей специальностью очень сложно найти новое место». Видите? В первом случае вы даете своему товарищу понять, что он не одинок, а во втором — заставляете его почувствовать, что он не имеет права жаловаться.

Если ваш друг или коллега хочет выговориться и снять груз с души или переживает тяжелые времена, главное — сосредоточиться на нем и на его чувствах, а не на ваших. Вы сможете пожаловаться в следующий раз.

**КРАЙНЕ МАЛОВЕРОЯТНО, ЧТО ОН
ВНЕЗАПНО ПОЧУВСТВУЕТ СЕБЯ ЛУЧШЕ,
ЕСЛИ ВЫ РАССКАЖЕТЕ, НАСКОЛЬКО
ХУЖЕ ДЕЛА У ВАС.**

Не давайте советов

Да, вы, конечно, можете здесь посмеяться, но я советую вам — настоятельно — никогда не давать советов. На самом деле мы с вами находимся в совершенно иной ситуации, потому что вы сами решили купить мою книгу, прочесть ее и подумать над ее содержанием. И я никогда не узнаю, если вы мне специально об этом не скажете, последовали ли вы моим советам или нет.

Однако друзьям, коллегам, родным или кому угодно еще советов лучше не давать. Опять же, я не говорю о практических вещах (подходят ли эти туфли к моей одежде, что приготовить сегодня на ужин, каким шрифтом следует напечатать отчет?). На такие вопросы вы можете спокойно отвечать — если, конечно, знаете ответ. Но вот когда дело касается чьих-то чувств, от рекомендаций лучше воздержаться. Слушайте, сочувствуйте, поддерживайте, но не советуйте.

Да, даже если у вас спросят: «Как ты считаешь, можно ли сказать боссу, чтобы он от меня отстал? Стоит ли отправлять маму в дом престарелых? Я хочу сменить работу — что ты думаешь по этому поводу?»

Почему? Потому что вы понятия не имеете, что действительно подойдет конкретному человеку в конкретном случае. Потому что вовсе не обязательно ему подойдет то же, что и вам. Поэтому вы никак не можете знать наверняка, что ваш совет окажется правильным и полезным. Кроме того, чтобы придерживаться принятых решений и быть в них уверенными, люди должны принимать эти решения самостоятельно. Подсказывая им, что делать, вы мешаете им самим пройти важный этап. Они должны сами продумать все, взвесить все варианты и рассмотреть все «за» и «против», а не получить готовый ответ.

А что если вы окажетесь неправы? Что если человек скажет боссу, что он на самом деле чувствует, а его за это исключат из команды? Или отправит маму в дом престарелых и всю оставшуюся жизнь будет чувствовать себя виноватым? Или если вы посоветуете действительно

самое разумное решение, но человек все равно пожалеет, что согласился, и всю вину возложит на вас?

Сравните то, что я только что сказал, с возможными аргументами в пользу советов, например... Хм-м, что-то мне ни одного не придумать. Разве что, дав совет, вы почувствуете себя лучше. Но мы здесь говорим о помощи людям, поэтому то, что касается вас, в данном случае не имеет значения. Так что подумайте о том, как будет выглядеть ваш совет с их точки зрения. И даже если они сами о нем просят, действительно ли это пойдет им на пользу?

Давая советы, которым люди все равно не будут следовать, вы лишь зря тратите силы. Допустим, парень вашей подруги жестоко с ней обращается. Вы думаете, она не знает, что его нужно бросить? Если вы скажете ей об этом, она будет лишь чувствовать себя хуже из-за того, что не в состоянии так поступить. Вы не поможете ей уйти — вы станете лишь очередным человеком, который пытается контролировать ее личную жизнь. Ей нужна поддержка, а не инструкции, которым она не может последовать.

Итак, что же делать, особенно если кто-то прямо просит у вас совета? Лучше всего отвечать вопросами и помочь человеку самому найти правильные ответы: «А как ты будешь себя чувствовать, если?..», «Допустим, ты...». Предлагайте варианты — не рекомендуем какой-то один из них — и помогайте обдумать все возможные исходы и понять, какие чувства вызовет у вашего собеседника каждый из них. Вот это будет реальной помощью.



**ВЫ ПОНЯТИЯ НЕ ИМЕЕТЕ, ЧТО
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ПОДОЙДЕТ
КОНКРЕТНОМУ ЧЕЛОВЕКУ
В КОНКРЕТНОМ СЛУЧАЕ.**

Соглашайтесь с чужими решениями



Кажется, что этому правилу следовать очень просто, и во многих случаях так оно и есть. Если ваш коллега решил смириться с критикой босса, или ваша подруга горда тем, что предложила своей маме переехать к ней, или ваш брат подал заявление об увольнении и ищет новую работу, то почему вы должны быть против? Это их жизнь, вы сделали все, что могли, чтобы помочь им принять решение (не давая советов), и вы полагаете, что теперь они станут счастливее, чем раньше. Всем хорошо, и можно отправляться на поиски следующей кандидатуры, нуждающейся в помощи.

Но на самом деле все не так-то просто, да? Где-то в глубине души вы тайне надеялись, что ваш коллега наконец возмутится и выскажет боссу все, что думает о его навязчивой критике. Потому что, если бы всё закончилось хорошо, вы бы тоже от этого выиграли. А в противном случае... Ну, вы-то здесь ни при чем! А теперь вам придется тоже смириться с поведением босса либо вступать в конфронтацию самому.

А что если ваш брат найдет работу на другом конце страны? Ваши родители очень во многом полагались на него, так что они сильно расстроятся, если он уедет далеко и не сможет их часто навещать.

А в случае с подругой? Она думает, что нет ничего плохого в том, чтобы взять маму к себе, раз та не может обходиться без помощи, но вы-то знаете, что это не так. Вам уже приходилось видеть, как в аналогичной ситуации состояние пожилого человека очень быстро ухудшилось. Пройдет полгода или год, и ваша подруга уже не сможет оставлять маму одну дома. Да, вы знаете, что она приняла неверное решение. Вот что получается, когда не даешь советы, — люди делают неправильный выбор.

Но так ли это? Возможно, вашей подруге прекрасно известно, что ее ждет. Когда вы говорили с ней, вы ничего ей не советовали,

но спросили ее: «А что ты будешь делать, если состояние твоей мамы сильно ухудшится?» Наверное, у нее есть «план Б». Или она просто знает, что не сможет спокойно жить, сделав иной выбор, поэтому готова на все.

Иногда решения других людей влияют не только на них самих, но и на вас тоже. Возможно, как в случае с вашим коллегой, влияют напрямую. У вас тоже сложные отношения с боссом, и решение коллеги не играет вам на руку. Однако это все равно его решение. Даже если в результате вам придется что-то предпринять. Вряд ли вы хотите, чтобы кто-то убеждал вас вступить в конфликт с начальником, а значит, и вам не следовало подталкивать коллегу к тому или иному решению. К несчастью, из-за него вы оказались в сложном положении, но такова жизнь.

Решения вашей подруги и вашего брата не изменят вашу жизнь. Но, возможно, вам все равно кажется, что это неправильно — для них самих, для других людей. Вы переживаете из-за того, что, если бы получше им помогли, они приняли бы другие, более «правильные» решения. Потому вы испытываете чувство вины и беспокойства.

Запомните раз и навсегда: какую бы помощь вы ни оказывали, вы не можете вмешиваться в чужие решения и нести ответственность за них. Любые их последствия лягут непосредственно на тех, кто их принимает. Вы должны понять это, чтобы не испытывать бесполезного чувства вины, тревоги или стыда. Ваша роль ограничивается поддержкой, и, если вы сделали все, что могли, успокойтесь.

**ИНОГДА РЕШЕНИЯ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ
ВЛИЯЮТ НЕ ТОЛЬКО НА НИХ САМИХ,
НО И НА ВАС ТОЖЕ.**

Не пытайтесь контролировать чужую жизнь

Если вы действительно хотите кому-то помочь, есть еще одна причина, по которой вы должны соглашаться с его решениями. Для каждого человека очень важно ощущать, что он контролирует свою жизнь. Если вы начнете принимать решения за него — какими бы добрыми намерениями вы ни руководствовались, вы лишите его этого контроля.

Да, вы можете быть совершенно правы, думая, что он несется на встречу катастрофе, но ведь он держит руль и сам способен свернуть на боковую дорогу или нажать на тормоз. Если вы попытаетесь отобрать у него руль, ему станет только страшнее.

Кроме того, это его автомобиль, и он лучше знает, как им управлять. Вы можете не учитывать разболтанную муфту сцепления или индикаторы, которые не работают, пока не подергаешь за рычаг¹. Поэтому, если вы попытаетесь взять управление на себя, человек будет нервничать еще больше, потому что никто не знает его машину — или его жизнь — лучше, чем он сам.

Моя подруга — волонтер в организации Samaritans. Она рассказывает, что иногда им звонят люди, которые задумываются о самоубийстве, потому что потеряли контроль над своей жизнью. Политика организации — слушать и не давать никаких советов, даже не отговаривать напрямую (но при этом помогать человеку самостоятельно увидеть альтернативу). Очевидно, что, не навязывая никаких решений, работники Samaritans помогают потенциальным самоубийцам вновь ощутить потерянный контроль, чтобы те могли

¹ Я не призываю вас ездить на неисправном автотранспорте. Это просто метафора.



сделать сознательный выбор — жить дальше. Ощущение контроля над собственной жизнью действительно очень сильный фактор.

Неудивительно, что нормальный уровень счастья и благополучия для ваших друзей, родных и коллег — которые, я надеюсь, не склонны к самоубийству, — обуславливается этим ощущением контроля. Если другие люди постоянно говорят вам, как вы должны поступить, вы будете нервничать и чувствовать себя некомфортно. Особенную проблему это нередко представляет для подростков, которым часто кажется, что им постоянно говорят, что делать. В уязвимом возрасте такое давление может иметь серьезные последствия для душевного здоровья.

Конечно, бывают случаи, в которых стоит принять решение за другого, потому что польза перевешивает вред, — но их крайне мало. Я понимаю, вам кажется, что вы не пытаетесь никого контролировать, вы думаете, что просто даете хорошие советы, которые ваш собеседник вправе проигнорировать. Но, если вы даете эти советы слишком настойчиво человеку, который и так нервничает и не чувствует себя в безопасности, он может счесть, что вы пытаетесь принять решение за него. И те ощущения, что он испытывает при этом, — единственное, что важно; ваши намерения в данном случае не имеют значения.

**ВЫ МОЖЕТЕ БЫТЬ СОВЕРШЕННО
ПРАВЫ, ДУМАЯ, ЧТО ОН НЕСЕТСЯ
НАВСТРЕЧУ КАТАСТРОФЕ, НО ВЕДЬ ОН
ДЕРЖИТ РУЛЬ.**



Пусть думают сами



Надеюсь, я не расстроил вас, говоря, что вы можете сделать хуже, просто пытаясь помочь. Я понимаю, что вы ненавидите, когда небезразличные вам люди страдают, и хотите, чтобы им стало лучше. Это совершенно логично и правильно.

У меня есть предложение. Почему бы не помочь им самостоятельно принять решение? Тогда вы удержитесь от искушения вмешаться и взять все на себя, а они почувствуют себя более самостоятельными и счастливыми. Вы все равно будете знать, что помогли, поэтому все окажутся в выигрыше. Не обещаю, что они примут именно те решения, которые приняли бы на их месте вы, но вполне вероятно, что для них будет лучше что-то другое. В любом случае они смогут все хорошо обдумать.

Кстати, этот подход годится в любом случае: если человек прямо обратился к вам за советом или если он просто пришел к вам, чтобы поговорить о своих проблемах. Приятно знать, что есть универсальный вариант, который вы можете использовать. И он к тому же очень прост. Все, что вы должны делать, — задавать вопросы.

Да-да. Легко, правда? Конечно, это не должны быть наводящие вопросы, которые заранее подразумевают ответ. Вам нужны вопросы, предполагающие развернутые ответы, а не просто «да» или «нет». Для начала можете попросить человека подробно описать вам проблему. Даже если вы уже что-то о ней знаете, вы делаете это для него, а не для себя. Объясняя вам, в чем дело, человек сам увидит ситуацию яснее, что, в свою очередь, поможет ему найти собственное решение.

Затем переходите к более конкретным вопросам. Предложите собеседнику исследовать все возможности. Не наводите его на какую-то конкретную мысль и, наоборот, не пытайтесь увести от нее, даже если у вас возникает такое побуждение. Это нужно делать правильно, в противном случае метод не сработает. Концентрируйтесь на чужих чувствах, потому что только они имеют значение. В первую очередь

дело в них, а не в решениях, поэтому вопрос «Что произойдет, если?..» менее важен, чем вопрос «Что ты будешь чувствовать, если?..».

Поэтому исследуйте все варианты развития событий: «Как ты будешь себя чувствовать, если?..», «Допустим...». Перебирайте их — не рекомендуя ничего конкретного — и помогите человеку продумать все возможности. Представьте, что ваш друг сомневается, стоит ли ему съезжаться с девушкой. Что если он сделает это, а потом они вдруг расстанутся? Что если он сделает это, и все останется хорошо? Что если один из них просто переедет поближе, чтобы они могли проводить больше времени вместе? Помогите ему продумать все варианты и разобраться, что он будет чувствовать в каждом случае.

Я помню, как беседовал с женщиной, которая никак не могла решить, стоит ли попробовать превратить свое хобби в бизнес. Она боялась, что у нее ничего не получится. Однако, когда у нее появился шанс спокойно все обдумать, она поняла, что может начать с малого и выяснить, насколько жизнеспособна ее бизнес-идея, не рискуя ничем серьезным. Так что все оказалось не так страшно, как ей казалось вначале.

Удивительно, как важно бывает просто спокойно и тщательно обдумать все варианты. И иногда для этого необходим друг — такой как вы. Никаких советов, никакого давления. Только по-настоящему разумные, грамотные вопросы. Тогда вы действительно сможете помочь.

**НИКАКИХ СОВЕТОВ, НИКАКОГО
ДАВЛЕНИЯ. ТОЛЬКО ПО-НАСТОЯЩЕМУ
РАЗУМНЫЕ, ГРАМОТНЫЕ ВОПРОСЫ.**

Научитесь быть телепатом



Одна моя подруга договорилась с матерью, чтобы та присматривала за ее ребенком в определенные дни, когда сама работала. В начале нового учебного года они составили новый график, и мать сказала, что с удовольствием будет помогать. Однако она постоянно звонила и уточняла: «Когда, ты говоришь, я должна приходить по четвергам?» — и т. д. Подруга поняла, что маму на самом деле что-то не устраивает, однако на любые вопросы та отвечала, что все в порядке. Подруга сказала мне, что никак не может понять, в чем проблема, потому что мать уверяет ее, что все в порядке. «Она, наверное, думает, что я телепат, — сказала мне подруга. — Но, к сожалению, это не так».

Я обсудил это правило с моим редактором, прежде чем взяться за его описание. Она сказала: «Да, нужно знать, о чем спросить, потому что от вас всегда ждут, чтобы вы... ну...» Тут я, совершенно не задумываясь, закончил: «Заполнили пробелы». И таким образом попался в собственную ловушку.

Однако мы были правы. Здесь нужна двойная хитрость. Во-первых, вы должны осознать, что есть некий подтекст. Обычно вы предполагаете это, исходя из подсознательного ощущения: здесь что-то не так, на самом деле все не так просто.

Затем вам нужно выбраться из болота неопределенности, задав правильные вопросы. Иногда это просто — достаточно лишь сказать: «Мне кажется, тебя беспокоит что-то еще». Но бывают случаи, когда такой вопрос кажется неуместным или когда вы не получаете четкого ответа. Действительно, иногда другой человек сам не готов признаться себе, что у его действий есть подтекст, поэтому прямые вопросы оказываются бесполезны.

Вот почему ваши вопросы должны быть умными. Подумайте, какие причины могут побуждать человека к сопротивлению, и стройте



вопросы вокруг этого. Например, он не хочет выдавать вам истинной причины, потому что стесняется говорить о ней, — думает, что вы сочтете ее неважной, беспочвенной или глупой. В таком случае нужно дать ему понять, что это не так. Если вы скажете: «Я понимаю, тебе, должно быть, непросто, если тебе кажется, что...» — в ответ вы можете услышать: «Да, мне действительно непросто». А дальше все в ваших руках.

Моя подруга предположила, что мать недовольна новым графиком, но боится сказать об этом, чтобы она не нашла еще кого-то, чтобы присматривать за ребенком. Возможность проводить время с внуком была для нее важной. В итоге моя подруга обратилась к матери с тщательно сформулированными вопросами, построенными на этом предположении. И действительно, оказалось, что матери не хотелось говорить «нет», но новый график мешал ей заниматься другими делами. Естественно, моей подруге не хотелось создавать сложности для матери, и решить проблему, в общем-то, оказалось просто. Но чтобы понять, как это сделать, ей пришлось потрудиться.

ВОПРОСЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ УМНЫМИ.



Учитесь слышать то, о чем вам не говорят

Последнее правило касалось того, как помочь людям решить проблемы, в существовании которых они не признаются. Это правило немножко о другом. Вам, должно быть, знакома такая ситуация: человек говорит вам, в чем проблема, но, как бы вы ни старались, вам никак не удастся помочь ему решить ее.

Такие ситуации очень расстраивают. Чаще всего с ними сталкиваются те, кто находится в отношениях, но не только они. По сути, проблема, о которой говорят вслух, маскирует какую-то иную, более глубинную. Поэтому, что бы вы ни делали, чтобы справиться с озвученной проблемой, вы лишь боретесь с симптомами. Вам нужно докопаться до первопричины и бороться с ней.

Ситуация иногда осложняется тем, что другой человек зачастую сам не осознает, что происходит. Он может искренне верить в то, что симптомы, которые его беспокоят, — это и есть проблема. Вот вам пример. Ваш партнер жалуется, что вы мало делаете по дому. Вы, желая быть полезными и не портить отношения, начинаете делать больше или объясняете, почему это для вас сложно (например, вы очень много работаете). Партнер соглашается, но проблема не исчезает — или лишь немного видоизменяется. В следующий раз оказывается, что вы слишком редко моете посуду, или приводите в порядок сад, или ходите за покупками.

Как только вы понимаете, что проблема никуда не делась — лишь переместилась в смежную область или продолжает проявляться, хотя вы думали, что решили ее, — в вашей голове должен прозвучать тревожный сигнал — загореться лампочка, потому что это момент осознания. Тут вам следует догадаться, что проблема не в том, о чем говорит ваш партнер.

Как правило, такая ситуация напоминает айсберг. Вы обсуждаете его надводную часть, но под водой скрыта куда большая. И как раз ее и нужно сформулировать и решить.

В примере, который я только что привел, настоящая проблема почти наверняка состоит в том, что вашему партнеру кажется, будто вы его не цените. И то, что вы будете время от времени пылесосить ковры, не поможет ее решить. Вы справились с проблемой, о которой вам сказали, — с домашними делами — но не с тем, что за этим стоит.

Если ваш партнер чувствует, что его ценят, ему будет все равно, кто погладит больше белья. Он поймет: вы цените то, что делает он, и тоже вносите свой вклад тем или иным способом. На самом деле, конечно, дело не в работе по дому. Вам нужно обдумать важный вопрос: как показать партнеру, что вы его по-настоящему цените. Домашние дела могут быть лишь верхушкой айсберга, но если вы решите глубинную проблему, то, скорее всего, обнаружите, что уже не так важно, кто чаще занимается уборкой, готовит еду или ходит в магазин.

**ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ АЙСБЕРГА —
ПОД ВОДОЙ.**



Если человеку не удастся найти ответ, возможно, он ему не нужен



Один мой коллега все время говорил, что хочет сменить работу. Он начал говорить об этом, когда мы работали вместе, и продолжал, когда два года спустя я ушел в другую компанию. И еще через пять лет после этого. Вначале я пытался его поддерживать. Я предлагал варианты, когда он спрашивал, — подходящие с точки зрения его квалификации, навыков, увлечений. Но, что бы я ни предположил, он всегда находил причины, почему ничего не выйдет: это не принесет достаточно денег, у него не такая квалификация, подходящих работодателей нет и т. д.

Через какое-то время я понял, что на самом деле он не хочет никаких перемен. Я перестал что-либо предлагать. Он продолжал поднимать эту тему и спрашивать мое мнение, но я старался аккуратно уклоняться от разговора.

Такая схема известна, как «да, но...»¹. Что бы вы ни предлагали, другой человек отбрасывает ваше предложение, приводя те или иные аргументы против него. Одна из связанных с таким поведением проблем состоит в том, что вы можете сильно расстраиваться, ведь вы искренне хотите помочь, но у вас ничего не получается. Это деморализует, если вы беседуете с коллегой, но все становится куда хуже, если вам приходится регулярно играть в ту же игру с кем-то из членов вашей семьи.

На самом деле в определенном смысле вы помогаете больше, чем вам кажется. Ваш собеседник (иногда совершенно бессознательно)

¹ Здесь я должен отдать должное доктору Эрику Берну, который первым идентифицировал эту «игру».

ставит себе именно такую цель — отмести все ваши предложения как несостоятельные. Обеспечивая постоянный приток идей, с которыми он может не соглашаться, вы даете ему именно то, что ему нужно. Насколько это хорошо для его психики в долгосрочной перспективе — уже другой вопрос.

Вы, наверное, недоумеваете, зачем человеку спрашивать ваше мнение, если оно нужно ему лишь для того, чтобы возразить? Ну, знаете, люди — сложные существа, и игра в «да, но...» может быть нужна им по одной (или нескольким) из ряда причин. Я знаю людей, которые часто играют в нее, чтобы вызвать у собеседника сочувствие к их тяжелому положению. Если вас когда-нибудь втягивали в такую игру, вы наверняка замечали, что вам приходится полностью сосредоточиться на человеке, который ее затеял. Да, это может быть эффективным способом привлечь внимание. Хотя я должен подчеркнуть, что, судя по моему опыту, зачинщик очень редко сознает, что он делает, — или по крайней мере редко сознает это до конца.

Еще одна вероятная причина играть в «да, но...» состоит в том, что благодаря этому человек перекладывает ответственность за решения на вас. Если вы не можете предложить ничего толкового, значит, виноваты вы, а не он. Значит, он не виноват и в том, что неспособен найти приемлемый вариант, ведь вы же показали, что такого варианта не существует.

Если вы поняли, что кто-то играет с вами в эту игру, лучше всего прекратить предлагать идеи. Поменяйтесь ролями и спросите у него, что, на его взгляд, он должен сделать. Если, конечно, не вы это затеяли; в таком случае спросите себя, в чем причина.

**КОГДА ИСКРЕННЕ ХОЧЕШЬ ПОМОЧЬ,
НО НИЧЕГО НЕ ВЫХОДИТ, ЭТО СИЛЬНО
РАССТРАИВАЕТ.**



Не убеждайте людей двигаться вперед



Никто не хочет быть несчастным. Я согласен, есть люди, которые как будто упиваются своим несчастьем, но это лишь потому, что им кажется, будто так безопаснее. «Тот, кто внизу, не боится упасть», и все такое¹. Если несчастный человек отказывается выбираться из трясины, на то всегда есть причина. Либо он не знает, как это сделать, либо боится, что, выбравшись из одной, попадет в другую. Так, например, вы можете страдать из-за смерти близкого человека — и думать, что если вы перестанете страдать, то будете испытывать чувство вины. Поэтому остается только выбирать, какая трясина вам нравится больше.

Кроме того, вы, возможно, замечали, что людям легче принять и признать одни эмоции, чем другие. Многим проще сказать, что они злятся, чем что они в депрессии. Многим проще сказать, что их тревожит какая-то проблема, чем что они страдают от общей тревожности. На это есть множество причин, часть из которых может объясняться воспитанием, но в целом, как правило, людям легче говорить о конкретных неприятностях, чем о наличии у них устойчивых эмоциональных проблем. Отчасти дело в том, что такие проблемы сложнее обосновать рационально. Это, как мы понимаем, не должно иметь значения, однако, увы, имеет.

Поэтому гораздо проще сказать, что вы переживаете из-за выставленного на продажу дома, чем признать в хронической тревожности. Проще сказать, что вы разозлились на коллегу из-за какого-то конкретного случая, чем признать, что у вас уже давно проблемы с управлением гневом. Проще сказать, что вы подавлены из-за недавней смерти отца, чем признать, что у вас клиническая депрессия.

Кроме того, многим с детства внушают, что такие устойчивые, но неконкретные и нерациональные негативные чувства — свидетельство

¹ Как сказал поэт XVII века Джон Баньян, если вы не в курсе.

слабости. Такие люди не желают признаваться, что чувствуют скорбь (если только не потеряли кого-то совсем недавно), одиночество, тревогу, депрессию. Они считают, что должны выбираться из трясины сами. Но им это, конечно, не удастся.

А еще люди не говорят о подобных чувствах, если боятся, что вы начнете убеждать их не падать духом, двигаться дальше, перестать страдать и заняться чем-нибудь позитивным. Послушайте, если бы всё было так легко, думаете, они бы до сих пор этого не сделали бы? Эмоции так не работают. И когда вы убеждаете их, что надо позитивнее смотреть на вещи, они лишь чувствуют себя более беспомощными и жалкими от того, что у них не получается. И вы думаете, это им поможет?

Даже профессиональным психологам порой трудно помочь людям, испытывающим такие чувства. Если бы совета взять себя в руки и двигаться дальше было достаточно, мозгоправам не приходилось бы долгие годы учиться своей профессии. Да они бы вообще остались без работы, все бы справлялись сами. Мы говорим об очень сложных чувствах, и каждый случай отличается от других, поэтому крайне важно, чтобы вы не усугубляли ситуацию бестактными замечаниями о том, что после пережитой трагедии нужно двигаться дальше, а в случае тревожности или депрессии взять себя в руки и перестать переживать из-за всякой ерунды. Возможно, вы справляетесь со своими переживаниями сами, но у кого-то это не получается, в противном случае он давно бы сделал так же.

**ЛЮДЯМ ЛЕГЧЕ ПРИНЯТЬ И ПРИЗНАТЬ
ОДНИ ЭМОЦИИ, ЧЕМ ДРУГИЕ.**

Одиночество — это состояние души

Подозреваю, что когда вы думаете об одиноких людях, то, как и я, представляете себе стариков, оставшихся без семьи. Да, многие пожилые люди, живущие одни, чувствуют себя одинокими. Однако одиночество по своей сути не связано с объективными обстоятельствами вашей жизни. Это ощущение, которое вызвано скорее отсутствием эмоциональной близости с другими людьми, чем с тем, что их физически нет рядом.

Некоторые способны чувствовать себя счастливыми и довольными жизнью, несмотря на весьма ограниченные контакты с другими. Или даже благодаря этому. Отшельники отказываются от общения вовсе, но никто не считает их несчастными и одинокими, потому что они выбрали такой образ жизни сами.

Однако есть люди, которые проводят много времени в компании других, однако все равно чувствуют себя одинокими. Они могут быть подростками и пенсионерами, застенчивыми или общительными, холостыми или женатыми — просто удивительно, как много людей страдают от одиночества в браке, где отсутствует эмоциональная близость.

Один мой друг много лет жил сам по себе и был счастлив. Потом он познакомился с женщиной, влюбился и женился на ней. Они жили долго и счастливо, но потом она умерла, и он снова остался один. Он рассказывал мне, что чувствует себя очень одиноким, несмотря на то, что до встречи с ней при таком же положении радовался жизни. Я спросил у него, что же изменилось, и он ответил: «Теперь я знаю, чего у меня нет». У него с женой была близость, которой он не испытывал ранее, и теперь ему этого не хватает.

Итак, отсюда следует, что, если кто-то жалуется вам на одиночество, вы не решите его проблему, посоветовав ему вступить в какой-нибудь клуб (хотя, я надеюсь, в будущем вы научитесь воздерживаться

от любых советов). Некоторым это действительно может помочь, особенно если со временем они заведут себе хороших друзей, но для многих подобный вариант не имеет никакого смысла.

Людам зачастую трудно признаться в собственном одиночестве. Если же они сделали это, не проявляйте удивления или недоверия, если знаете, что у них большая семья, или насыщенная общественная жизнь, или работа, связанная с постоянным общением. Любой может чувствовать себя одиноким, вне зависимости от окружения и обстоятельств.

Если у вас есть друг, который кажется несчастным, а вы не знаете почему, подумайте — возможно, он одинок. Особенно если его дети недавно покинули родительский дом, или он не слишком счастлив в браке, или один из его родителей только что скончался.

Одиноких людей на свете больше, чем вы себе представляете. Если вы хотите помочь, вам нужно показать себя человеком, с которым можно по-настоящему близко общаться, а не просто весело проводить время — хотя, конечно, это тоже хорошо. Тогда, если вашему знакомому нужно будет с кем-то поговорить, перед кем-то открыться, вы сможете стать для него настоящим другом, в какой-то мере спасти его от одиночества.

**ОДИНОЧЕСТВО — ОЩУЩЕНИЕ,
ВЫЗВАННОЕ СКОРЕЕ ОТСУТСТВИЕМ
ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ БЛИЗОСТИ
С ЛЮДЬМИ, НЕЖЕЛИ ИХ ФИЗИЧЕСКИМ
ОТСУТСТВИЕМ.**



Не заставляйте никого откровенничать

Сегодня принято считать, что «поговорить всегда полезно». Что молчать обо всем, как это было принято в прошлом, — нездоровое поведение и что всем нам нужно почаще рассказывать о своих чувствах, формулировать их, обсуждать и выставлять на всеобщее обозрение.

Сюрприз! В этом направлении тоже можно зайти слишком далеко. Да, действительно, неспособность сказать о своих чувствах вредна и мешает жить, но отсюда не следует автоматически, что каждый должен все время говорить о том, что чувствует. У этого тоже есть свои негативные стороны. Свою жизнь нужно проживать, а не постоянно анализировать, и наиболее счастливые из моих знакомых не заикливаются на своих чувствах, разве что в какие-то особенно сложные моменты. В основном они сосредоточены на других людях и на том, как прожить этот день, неделю, год. Слишком активное самокопание может сделать вас зависимым и эгоистичным.

Как и во всех других вещах, здесь нужна сбалансированность и мера. Противоположность неспособности говорить о своих чувствах — во все не *обязанность* говорить о них. Это *способность* о них говорить.

Действительно важно чувствовать, что мы можем обсудить с кем-то свои проблемы, горести, переживания, страхи, несчастья, злость, печаль, депрессию, — если нам этого захочется. Но мы не обязаны этого хотеть. Если вы попали в эмоциональную трясину, нет ничего хуже, чем когда люди пытаются заставить вас выговориться. Так что, пожалуйста, не поступайте так с другими. Не всем хочется постоянно говорить о себе. Возможно, когда-то и с кем-то у них возникнет такое желание, но не с вами и не сейчас.

Иногда люди чувствуют, что в данный момент — или вообще когда-либо — разговоры им не помогут. Возможно, им нужно самостоятельно что-то обдумать. Возможно, они уже знают ответ, и им нужно просто подготовиться к действиям — от разговоров здесь

не будет никакой пользы. Возможно, им просто не хочется думать о проблеме и, естественно, говорить о ней тоже.

Отрицание — одно из самых недооцениваемых эмоциональных состояний. Мне много раз приходилось слышать, как люди говорят: «Нужно посмотреть правде в глаза». Но если кто-то не хочет этого делать, почему он обязан? Наше подсознание прибегает к отрицанию по собственным причинам: посмотреть правде в глаза иногда слишком тяжело. Отрицание — страховочная сеть, и если вы уберете ее — или заставите человека ее убрать — он будет чувствовать себя еще более уязвимым, чем раньше. Так что вы достигнете не того, к чему стремились, а ровно противоположного результата. Да, есть люди, которые остаются в таком состоянии слишком долго, и это плохо, но если они и нуждаются в помощи, то в помощи профессионалов, а не нашей с вами. Как правило, отрицание — это важный эмоциональный буфер, и совершенно неразумно отбирать его у человека просто потому, что вам его поведение кажется правильным.

Вспомните, как вы сами переживали какой-либо тяжелый момент в жизни. Я уверен, что временами вам хотелось поговорить, а временами — нет. Что у вас были друзья, перед которыми вам хотелось открыться, и друзья, перед которыми вы предпочитали этого не делать. Порой люди говорили мне «Тебе станет лучше, если ты выговоришься», когда я точно знал, что не станет. И я невольно думал: «Мне станет лучше, если я вас ударю, но, наверное, лучше не делать ни того ни другого».

Если человек не хочет откровенничать, самое лучшее — дать ему понять, что вы не собираетесь его заставлять. Иногда лучше сказать кому-то, кто переживает кризис: «Я с удовольствием выслушаю тебя, если ты захочешь поговорить, но если нет — я не скажу об этом ни слова». Так человек сможет чувствовать себя рядом с вами спокойно и уверенно, зная, что вы не станете на него давить.

**СЛИШКОМ АКТИВНОЕ САМОКОПАНИЕ
МОЖЕТ СДЕЛАТЬ ВАС ЗАВИСИМЫМ
И ЭГОИСТИЧНЫМ.**

Все взаимодействия либо позитивны, либо негативны

Меня самого часто поражает, как легко поднимает мне настроение в неудачный день теплая улыбка незнакомца, или внимание продавца в магазине, или дружеское слово от кого-то, кого я едва знаю. Они понятия не имеют о моих неприятностях, но все равно помогают.

Иногда в моей жизни, как и у всех, случаются по-настоящему черные полосы, и доброта едва знакомых людей оказывается вдвойне приятной, потому что у них нет никаких причин что-то делать для меня. Однако крошечные знаки симпатии накапливаются и делают мою жизнь хотя бы немного лучше. Конечно, это происходит только тогда, когда я сталкиваюсь с позитивно настроенными людьми.

Наверняка вы замечали это сами. И также вы, скорее всего, обращали внимание на то, что если вы отмечаете и признаете подобные небольшие проявления добрых чувств, они влияют на вас еще сильнее.

Но задумывались ли вы о том, какое влияние сами оказываете на окружающих людей? Каждый раз, когда вы улыбаетесь незнакомцу, или открываете перед кем-то дверь, или дружески приветствуете того, кого едва знаете, вы делаете чей-то день немного светлее. Может быть, всего чуть-чуть, но все это прибавляется к поступкам других людей. И человеку, который прежде столкнулся с агрессивным водителем на дороге или ворчливым соседом, становится легче. И вы тоже должны испытывать душевный подъем всякий раз, когда таким образом помогаете кому-то, так что все оказываются в выигрыше.

Один мой друг придерживается философии, согласно которой любое ваше взаимодействие с другим человеком заставляет его чувствовать себя либо чуть лучше, либо чуть хуже. Оно никогда не происходит бесследно. Если вы начнете отслеживать свои ощущения после

встреч с другими людьми, вы поймете, что он абсолютно прав. После любого акта общения нельзя не почувствовать себя обрадованным, или разочарованным, или смущенным, или воодушевленным, или виноватым, или оптимистичным, или неадекватным, или успокоенным, или ненужным, или удивленным.

И так же, как другие делают это для вас, вы делаете это для них. Более того, если вы улыбнулись кому-то, он почти наверняка улыбнется вам в ответ, и вам тоже станет чуть легче жить. Лично я время от времени улыбаюсь людям, а те в ответ лишь непонимающе смотрят на меня. И знаете что? Я все равно чувствую себя лучше. Я знаю, что сделал свое маленькое доброе дело, поделился с ними частичкой своей душевной теплоты, а если они решили отказаться от нее, меня это не касается. Может, они просто не умеют правильно реагировать на дружеские жесты, но не исключено, что сотни людей, которые все равно будут проявлять дружелюбие, постепенно помогут им научиться.

**ТАК ЖЕ, КАК ДРУГИЕ ДЕЛАЮТ ЭТО
ДЛЯ ВАС, ВЫ ДЕЛАЕТЕ ЭТО ДЛЯ НИХ.**



Не все хотят, чтобы им помогали

В этом разделе правил я говорил о том, как помогать людям. Но полезно будет отметить, что из того, что вы способны кому-то помочь, еще не следует автоматически, что вы должны это делать. Воздержаться от участия не всегда просто, потому что часто вы знаете, что вам по силам сделать что-то действительно полезное.

Но дело здесь не только в той пользе, которую вы можете принести. Дело еще и в том, как будет чувствовать себя другой человек. Очень часто благодаря вашей помощи люди чувствуют, что о них заботятся, их любят, они ценны и нужны, им становится легче, и они бывают вам благодарны.

Но иногда они ощущают и кое-что другое — причем нередко в то же самое время. Им кажется, что ваша помощь их унижает, они могут чувствовать себя никчемными, неумелыми и бесполезными. А такие чувства им не нужны. Однако им неудобно отказываться от вашей помощи, когда вы стараетесь проявить доброту. (Если, конечно, это не ваши дети-подростки — те отказываются с легкостью.)

Всякий раз, предлагая помощь, вы, по сути, предлагаете человеку стать вашим кармическим должником, то есть вы приобретаете над ним некую власть. Да, я знаю, что вы не имеете ничего подобного в виду. Вы просто хотите помочь. Но это не важно — такова природа взаимодействий.

Именно потому некоторые люди не хотят, чтобы вы облегчали им жизнь. Если посмотреть на дело с такой точки зрения, менталитет «не нужна мне твоя помощь» становится понятен. Этим можно объяснить, почему ваш ребенок-подросток с искренним удовольствием отказывается от вашей помощи (хотя мы знаем, что завтра он придет к вам за деньгами, поддержкой, запиской в школу, снова за деньгами...).

Большинство людей будут благодарны незнакомому человеку за помощь, если заблудились или споткнулись и упали. Хотя если вы

предложите пожилой даме перевести ее через дорогу, а она не считает себя пожилой дамой, то, возможно, она не оценит ваш порыв. Большинство пожилых дам достаточно вежливы, чтобы культурно отказаться от вашей помощи, но вы должны услышать, что вам хотят сказать.

У каждого из нас есть отношения, в которых кармический баланс так часто смещается туда-сюда, что никто не считает, кто кому и что должен. Если ваша помощь взаимна, то это и есть истинная любовь или дружба.

Но вы можете столкнуться с большим сопротивлением — выраженным тактично и не очень — со стороны людей, которые чувствуют, что не в силах отдать вам долг: вы часто помогаете им, а они ни в чем не могут помочь вам. Это особенно часто происходит в тех случаях, когда они так или иначе находятся в подчиненном положении по отношению к вам. Не прекращайте помогать людям, но следите за их реакцией и не удивляйтесь и не обижайтесь, если кто-то из них отвергнет ваши старания. Вы здесь совершенно ни при чем. Все дело только в их чувствах.

**ВЫ ЗДЕСЬ СОВЕРШЕННО НИ ПРИ ЧЕМ.
ВСЕ ДЕЛО В ЧУВСТВАХ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ.**



КАК ПРИВЛЕЧЬ ЛЮДЕЙ НА СВОЮ СТОРОНУ





Не все люди смотрят на вещи так же, как вы. Ваша мама может не замечать, что теперь, когда она стареет, ей стала нужна помощь по дому; ваш босс может не видеть, что денег, выделенных на ваш проект, недостаточно, чтобы сделать его действительно хорошо; ваш сосед может не понимать, почему его забор слишком высок; ваш друг может не сознавать, почему для вас не слишком удобно засиживаться у него в гостях в середине рабочей недели; ваш коллега может не понимать, почему данный клиент требует особого отношения.

Если вы научитесь понимать образ мышления других людей, у вас появится шанс склонить их к вашему образу мышления. Этот раздел посвящен тому, как свести воедино ваши точки зрения и добиться согласия. Однако я не буду учить вас манипулировать людьми или принуждать их к чему-либо. Наша цель — не получить то, что нам нужно, любой ценой, а использовать наши знания о людях для того, чтобы все начали хотеть одного и того же.

Если в результате ваших действий другой человек чувствует себя обиженным, обманутым, измученным, если он чувствует себя жертвой давления или манипуляций, значит, вы сделали что-то не так. Ваша цель — добиться того, чтобы все были счастливы, и прийти к согласию.

Лояльность работает в обе стороны

Предполагается, что если человек к вам лоялен, значит, он по определению на вашей стороне. Потому вопрос стоит так: что делает вашего партнера, коллег, друзей, босса лояльными к вам? Кто-то из них просто склонен к этому по натуре, но можно сделать так, чтобы практически все проявляли к вам лояльность. Нужно только знать, как.

Главное — понять, что люди не *выбирают* лояльность. Либо они ее чувствуют, либо нет. У меня когда-то был босс, который настаивал на том, чтобы все члены команды клялись ему в верности. Это входило в их обязанности — однако не работало. Они вели себя так, как должны вести себя лояльные сотрудники, но не в их силах было ощущать или не ощущать лояльность. Все зависело только от начальника. А требовать от кого-то чувствовать то, чего он не чувствует, совершенно неразумно. Действуя таким образом, вы можете добиться только обратного эффекта — он станет менее лояльным к вам.

Да — менее лояльным. Потому что лояльность не просто либо присутствует, либо отсутствует. Она проявляется в разной степени. Кто-то из ваших товарищей может быть лоялен к вам в определенной мере, но не более того. Ваш партнер может быть к вам полностью лоялен. Ваш начальник может быть лоялен до какого-то момента, но если вы перейдете черту, бросит вас на произвол судьбы.

Если вы хотите, чтобы вас окружали лояльные люди, вы должны это заслужить. Другого способа нет. Но есть хорошая новость: на самом деле завоевать лояльность людей крайне просто. Достаточно быть лояльным к ним. Действительно, очень легко, не правда ли? Только смиритесь с тем, что одних людей проще завоевать, чем других, и это не хорошо и не плохо, они просто так устроены. Затем используйте любую возможность, чтобы продемонстрировать вашу преданность.

- Не сплетничайте за их спиной и не передавайте слухи о них.
- Выступайте на их стороне перед «чужаками» — людьми, не входящими в вашу семью, группу друзей, компанию, отдел и т. п.
- Проявляйте поддержку и сочувствие, когда это необходимо.
- Не просто не предавайте их, а будьте всегда открыты и готовы к сотрудничеству.
- Всегда уважительно относитесь к их мнению, даже если вы с ним не согласны. Вы можете высказывать свои взгляды, не принижая чужую точку зрения.
- Выслушивайте их, когда они увлечены какой-то теорией, идеей или проектом, что бы вы ни думали по этому поводу.
- Проявляйте интерес к их личной жизни: не забывайте имена их детей или важные события, о которых стоит спросить.
- Проявляйте благодарность, когда они что-то делают для вас — например, ваш друг помнит о вашем любимом блюде, когда приглашает вас на ужин, или коллега получает выгодный контракт для вашей команды. Не ограничивайтесь простым «спасибо». Объясните, почему вам это приятно.

Если вы сможете поступать так с людьми, рядом с которыми вы живете или работаете, то обнаружите, что вас окружают лояльные люди.

**ЛЮДИ НЕ ВЫБИРАЮТ ЛОЯЛЬНОСТЬ.
ЛИБО ОНИ ЕЕ ЧУВСТВУЮТ, ЛИБО НЕТ.**



Помните подробности

Любям нравится чувствовать свою значимость, знать, что они важны для вас. Если кто-то вам небезразличный забывал ваше имя, вы наверняка чувствовали себя ужасно: будто вы не важны, незначительны, недостаточно интересны или ценны, чтобы вас помнили. Совсем другое дело, когда вас помнят.

Конечно, если кто-то только и помнит, как вас зовут, это обычно не очень много значит (разве что избавляет вас от некоторых переживаний). Но все зависит от того, насколько хорошо вы знакомы, когда последний раз встречались и какого рода у вас отношения — если гендиректор компании помнит хотя бы ваше имя после того, как вы встретились один раз два года назад, это уже прекрасно.

Когда я был молодым, я работал с одним очень известным актером. Актеры постоянно встречают огромное количество людей — других актеров, членов съемочной группы, режиссеров и т. д. — и могут за год сняться в нескольких проектах с совершенно разными командами. Я не думал, что когда-нибудь еще встречу того человека, потому что тогда просто подменял одного сотрудника в небольшой кинокомпании всего лишь на несколько дней. Как я сказал этому актеру (он охотно болтал со всеми подряд), у меня были совершенно иные карьерные устремления. Но случилось так, что через два года у меня нашлось немного свободного времени и я решил снова поработать в той же компании. И оказалось, что тот актер тоже снова был там. Я думал, он ни за что меня не вспомнит, но он сразу же тепло меня поприветствовал и спросил, что я здесь делаю и как дела с моими карьерными планами. Он помнил, кто я такой и что я говорил ему при нашей прошлой встрече. Невозможно передать, как я был польщен и как грело меня ощущение того, что, оказывается, меня есть за что помнить.

Так что важно запоминать подробности жизни ваших знакомых, особенно если с их точки зрения вы стоите несколько «выше» их — как мой знакомый актер по отношению ко мне. Помните имена детей

вашей секретарши, или то, что у коллеги скоро будет большой семейный праздник, или куда ваш сосед поедет отдыхать, или что жена вашего двоюродного брата любит мятный чай с ложечкой меда.

Вы сейчас, вероятно, думаете: «Как, ради всего святого, я могу все это запомнить?» Я дам вам два ответа. Во-первых, если вы искренне интересуетесь человеком и увлечены беседой с ним, то, скорее всего, вы запомните, о чем вам говорили (именно так поступал тот актер — он очень внимательно слушал, что говорят ему люди). А во-вторых, вы можете записывать. Потому что, конечно же, удерживать все в голове нереально. Я постоянно делаю заметки о своих клиентах, чтобы знать, когда у их дочери экзамен по вождению или какое вино они любят. Если вы знаете, что ваш брат с женой снова придут в гости в ноябре, можете создать напоминание об этом на каком-нибудь электронном устройстве.

Мой стоматолог всегда знает, что я собирался делать, — к примеру, помнит о поездках, в которые я собирался, когда был у него последний раз. Я практически уверен, что он делает заметки. Обижает ли меня, что он «изображает» интерес ко мне, когда на самом деле просто все записывает? Конечно, нет. Мне приятно то, что он считает меня достойным того, чтобы записывать факты обо мне, и я ценю его усилия. Мне все равно, где он все это фиксирует — в голове или на бумаге.

**ЕСЛИ ВЫ ИСКРЕННО ИНТЕРЕСУЕТЕСЬ
ЧЕЛОВЕКОМ И УВЛЕЧЕНЫ БЕСЕДОЙ
С НИМ, ТО, СКОРЕЕ ВСЕГО, ВЫ
ЗАПОМНИТЕ, О ЧЕМ ВАМ ГОВОРИЛИ.**

Лесть никогда не должна быть пустой

Один мой знакомый подрабатывает предсказаниями судьбы, гаданиями на картах таро, астрологией и тому подобными вещами. У него есть набор фраз, которые он всегда говорит людям, чтобы они почувствовали: он действительно понял, что они из себя представляют. Но на самом деле их можно говорить практически кому угодно. Одна из них мне особенно нравится: «А! Я вижу, что простой лестью вас не завоюешь...» В ней заключена ирония, которую, очевидно, совершенно не замечают те, на кого она направлена.

Если вы найдете определение слова «лесть» в словаре, вы увидите, что оно означает чрезмерную или неискреннюю похвалу. Следовательно, словосочетание «пустая лесть» оказывается практически бессмысленным, потому что лесть — это и так пустая похвала¹. Одни поддаются на любую лесть, а другие легко распознают ее и отвергают. Но, даже если вы знаете, что имеете дело с человеком первого типа, вы все равно, по сути, лжете ему.

Конечно, никому не хочется быть пойманным на лести — ни ее объектом, ни свидетелями. В лучшем случае вас просто сочтут нечестным человеком, а в худшем вы рискуете подорваться на собственной мине. («Я хочу подарить тебе мою последнюю картину, раз она тебе так понравилась. Можешь повесить ее в своей гостиной».)

Конечно, похвала — прекрасный способ привлечь людей на свою сторону. Когда вы кого-то искренне хвалите, вы показываете человеку, что он вам небезразличен, и поощряете его продолжать делать

¹ Поэтому если мыслить логически, то «пустая лесть» должна быть неискренней неискренностью. Но будет ли это двойным отрицанием (и значит, пустая лесть — это истинная похвала) или просто тавтологией? (Не надо присылать мне ваше мнение по данному вопросу.)

то, что у него хорошо получается. И к тому же похвала просто приятна для него. То, что в этом разделе я рассказываю, как привлекать людей на свою сторону, еще не значит, что вы не можете действовать из альтруистических побуждений.

Поэтому всегда хвалите людей. Только обязательно будьте искренни. Не позволяйте настоящей похвале превратиться в пустую лесть, или все окажется в проигрыше. В моей семье довольно много артистов, а все артисты постоянно переживают, когда не знают, что говорить друзьям после не очень удачного шоу. После спектакля вы приходите за сцену, и вам нужно что-то сказать. Это не самое лучшее место и время для того, чтобы заводить серьезный разговор о том, что и как можно было бы улучшить. Но из любой подобной ситуации есть честный выход. Найдите то, что вам действительно понравилось, и сосредоточьтесь на этом. «Милый, ты произнес свои слова замечательно!» (фраза, которая может значить что угодно). Или: «Прекрасные декорации!» Или даже: «Просто не представляю, как ты выучил весь этот текст — у тебя такая большая роль! Как тебе удалось?» В общем, ваши слова должны звучать позитивно, но не говорите ничего такого, чего вы не имеете в виду.

**ПОХВАЛА — ПРЕКРАСНЫЙ СПОСОБ
ПРИВЛЕЧЬ ЛЮДЕЙ НА СВОЮ СТОРОНУ.**



Хвалите по существу

Разу уж мы заговорили о похвалах (если вы читаете правила по порядку¹), надо сказать, что не все похвалы одинаковы. Даже не все искренние похвалы. Наверное, стоит сказать, что искренняя похвала не может быть вредной, но есть просто похвала, а есть исключительная похвала. Людей, которые умеют хвалить именно так в нужный момент, очень мало, и они удивительны. И вы можете стать одним из них, когда узнаете, как это делать.

Так что позвольте преподать вам быстрый урок того, как лучше всего хвалить людей.

Во-первых — и, пожалуй, это самое главное — ваша похвала должна быть конкретной. Не говорите просто «Молодец!» или: «Ты замечательно все организовал». С такой фразы можно начать, но потом нужно конкретизировать, почему вы так думаете. «Все не просто прошло замечательно; ты время был таким веселым и спокойным и все продумал — вплоть до цветов и личного такси для каждого из гостей». Разве это не лучше, чем просто «молодец»? Тут нет оттенка снисхождения или пренебрежения. Очевидно, что вы действительно все заметили и по достоинству оценили проделанную человеком работу.

А теперь обсудите это с ним. Задайте вопросы. Люди любят поговорить о себе, а вы покажете, что вам действительно интересно. «Где ты нашел тот замечательный слайд, которым проиллюстрировал аналогию с вулканом? Ты сам его сделал?»

И есть еще кое-что, что вы должны понимать, если когда-нибудь были объектом похвалы: не добавляйте никаких но. «В следующий раз постарайся уложиться в пятнадцать минут». Любой подобный укол в финале обесценивает похвалу, которую вы высказали до того.

¹ Знаете, не все так делают. Нет ничего дурного в том, чтобы попробовать выйти из зоны комфорта и прыгать по книге туда-сюда. Может быть, вам это понравится.

Все вышеописанное вы уже можете использовать в более-менее повседневных ситуациях — чтобы похвалить ребенка за красивый рисунок или подчиненного за рядовой успех на работе (если устраивать много шума из небольшого события, ваши похвалы будут звучать неискренне и даже снисходительно). Но если человек добился реального триумфа, вы можете на этом не останавливаться.

Людам нравится признание. Тому есть масса причин, но так бывает всегда. Поэтому, когда кто-то делает что-то действительно замечательно, выразите свое одобрение более официально или публично — и позаботьтесь, чтобы он об этом узнал. Сделайте запись в его личном деле, пошлите ему благодарственное письмо и поставьте в копию адреса родных или коллег. Поблагодарите его в присутствии людей, чье мнение ценно для него. Сообщайте ему, когда его хвалят другие люди: «Мег говорила мне, что не знает, как пережила бы свою свадьбу, если бы не ваша помощь: вы так ее успокаивали и всегда знали, что, когда и где должно происходить».

Итак, теперь у вас есть все, чтобы ваша похвала была лучшей из возможных. И приятный бонус — способность внушать окружающим ощущение, что их ценят.

**ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ УМЕЮТ ХВАЛИТЬ
ИМЕННО ТАК В НУЖНЫЙ МОМЕНТ,
ОЧЕНЬ МАЛО, И ОНИ УДИВИТЕЛЬНЫ.**





Хвалите в меру

Вы, наверное, думаете, что раз похвала, безусловно, хороша, значит, чем больше вы кого-то хвалите, тем лучше. Однако, как ни странно, это не так. Чрезмерная похвала может нанести неожиданный вред. Самый тяжелый случай — дети, родители которых постоянно говорят им, какие они умные и как здорово все, что они делают. Слова родителей очень сильно влияют на развивающееся сознание ребенка. Но, когда вы перехваливаете ваших друзей, коллег или родных, это тоже на них сказывается, пусть и в меньшей степени.

Я не говорю, что вы не должны хвалить людей. Хвалите их так часто, как это необходимо. Просто не хвалите слишком много. Во-первых, несоразмерная успеху похвала может казаться снисходительной, а во-вторых — она звучит неискренне. Как-то странно говорить человеку «Это превосходно, молодчина! Ты чудо!», если он просто купил молоко по дороге домой. Я понимаю, что некоторые люди склонны к подобным выражениям и, возможно, вашим друзьям и коллегам известно, что «Огромное тебе спасибо! Я тебя обожаю!» из ваших уст равноценно обычному «Спасибо, чувак!». Тогда это нормально — все мы разные. Хотя тут мне вспоминается один мой знакомый, у которого фонтан похвалы всегда работает на полную мощность, и многие люди видят в таком поведении неприятную для себя снисходительность.

Более серьезная проблема с чрезмерной похвалой (и вот именно здесь родители могут нанести наибольший вред) состоит в том, что она толкает людей на путь неудач и становится источником постоянной обеспокоенности. В глубине души они прекрасно понимают, что не настолько хороши или исключительны, поэтому необходимость «соответствовать» давит на них все сильнее. Кроме того, если вы превозносите кого-то за каждый крошечный успех, вы обесцениваете свою похвалу. И у вас не остается ничего на случай, если человек совершит что-то действительно выдающееся.

Моя жена однажды организовала большое семейное мероприятие. Ей хорошо удаются такие вещи. Просто великолепно. Многие

впоследствии говорили ей, как прекрасно она со всем справилась, и как гладко все прошло, и как замечательно у нее получилось всех собрать и все устроить. Это вызвало у нее некоторое разочарование, хотя все искренне хотели, чтобы она почувствовала гордость. Мы поговорили с ней, и она сказала: «Такое ощущение, что они думают, будто я совершила что-то экстраординарное, а для меня это обычное дело. Если им кажется, что мне пришлось из кожи вон лезть, значит, они меня недооценивают, вот что обидно». Она предпочла бы услышать «Замечательно организовано — ничего другого мы от тебя и не ожидали». Вот это было бы для нее настоящей похвалой.

Еще одна возможность — благодарить людей вместо того, чтобы хвалить. Моя жена осталась очень довольна теми людьми, которые просто поблагодарили ее за прекрасно проделанную работу. Ей хотелось признания, и она получила его в чистом виде, без примеси снисходительности.

Если вы поразмыслите над всем вышеизложенным, то сможете всегда хвалить людей в меру. Однако, если у вас возникли какие-то сомнения — и даже если не возникли, придерживайтесь следующего правила: говорите меньше общих слов (типа «Молодец!») и отмечайте больше конкретных деталей. Вашему собеседнику это будет очень приятно, а вам не придется ломать голову над формулировками.

**ЕСЛИ ВЫ ПРЕВОЗНОСИТЕ КОГО-ТО
ЗА КАЖДЫЙ КРОШЕЧНЫЙ УСПЕХ,
ВЫ ОБЕСЦЕНИВАЕТЕ СВОЮ ПОХВАЛУ.**

Люди хотят нравиться окружающим

Это звучит банально, и, конечно же, так оно и есть. Люди, за редким исключением клинических социопатов — которым я не стал бы давать советы, не имея соответствующей профессиональной подготовки, — предпочитают, чтобы их любили. Некоторые ради любви окружающих готовы на все, другие не позволяют этому желанию мешать им жить нормальной жизнью. Но даже последним на самом деле не все равно, они просто более разборчивы и беспокоятся о том, как понравиться тем, кого они сами любят и уважают. Естественно, стремление нравиться может проявляться по-разному, и людей нельзя разделить всего лишь на две группы. Но полезно попытаться понять, к какой части этого широкого спектра относятся люди, с которыми вы общаетесь.

Каждый понимает или хотя бы бессознательно ощущает, что любовь и приязнь предполагают взаимность. Вам редко нравятся люди, которые явно не любят вас. Поэтому люди с большей вероятностью согласятся сотрудничать с вами, если будут думать, что вы хорошо к ним относитесь. Ведь в противном случае что они теряют, отказывая вам? А вот хорошие отношения никому не хочется испортить отказом.

Итак, правило заключается в том, что если вам кто-то нравится, то вам гораздо легче получить от него желаемое. Люди чувствуют хорошее отношение к себе — вы же наверняка знаете, кто вас любит, а кто нет, — и поступают так, чтобы это отношение сохранить.

Если вам кажется, что все слишком просто, вспомните своих неуживчивых знакомых, тех, кто как будто вообще не любит людей. Они явно над этим не работают. Если бы они были к вам чуть добрее, вы тоже охотнее шли бы им навстречу. А также чаще прислушивались бы к их мнению.

Конечно, другой человек должен знать, что он вам нравится. Как правило, это ощущение возникает естественным образом, без



специальных размышлений. Но как быть с людьми, которых вы на самом деле не любите? С ними же очень неприятно общаться, ведь так? И поскольку вы их не любите, и они об этом знают, то вряд ли они будут делать для вас больше, чем нужно им самим. В результате вы начинаете любить их еще меньше, и возникает порочный круг.

Можно просто смириться с ситуацией. Но ведь вы хотите разорвать этот круг? Если да, вам придется научиться любить раздражающего, сложного, несговорчивого человека. Непросто? Да, непросто, но не невозможно.

Я убедился, что лучше не пытаться полюбить его всего сразу — слишком уж сложно. Но почти в каждом человеке есть что-то хорошее. Вы просто должны отыскать это в нем. Попробуйте представить себе, что видит в нем его вторая половинка или его дети. Подумайте, почему он такой, какой есть. Даже если вы его просто пожалеете, это способно стать первой ступенькой к любви. Может быть, он хорошо делает свою работу, что облегчает жизнь вам; может быть, он умеет шутить; может быть, он любит животных — не знаю, но, если вы начнете хотя бы с чего-то, вы сумеете от неприязни постепенно перейти к симпатии. И чтобы он это увидел, время от времени искренне хвалите его, улыбайтесь при встрече, и рано или поздно взаимная приязнь придет сама.

**ВАМ РЕДКО НРАВЯТСЯ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ
ЯВНО НЕ ЛЮБЯТ ВАС.**



Завоюйте их уважение

Последнее правило работает в обе стороны. Те, кому вы нравитесь, с большей вероятностью будут помогать вам и поддерживать вас. Но наверняка есть люди, которые вас не любят, и их гораздо сложнее привлечь на свою сторону. Они не так уж часто пытаются разрушить ваши планы (следующая часть книги посвящена особенно сложным случаям), но они не станут прилагать много усилий, чтобы вам помочь.

Таких людей не заставишь полюбить себя, принося им тортики, говоря комплименты, даря цветы и в целом пытаясь им угодить. На самом деле все, что вам нужно делать, — это следовать правилам. Потому что ваша истинная цель — завоевать их уважение (которого вы можете лишиться, если будете угождать им изо всех сил). Сложно недолюбливать того, кого вы уважаете, — если только он не действительно неприятный человек. А вы ведь не такой, потому что вы играете по правилам и всегда обращаетесь с другими людьми достойно. Тот, кого вы уважаете, может не быть вашим близким другом, но в определенной степени он все равно нравится вам. Этого достаточно, чтобы помочь ему и поддержать его, если он попросит. Если человек вас уважает, он будет ценить ваше одобрение, поэтому вряд ли станет портить отношения, отказываясь сотрудничать и не идя вам навстречу.

Можно найти очень много советов о том, как заслужить уважение, но все они сводятся к следующему:

- то, что вы делаете, делайте хорошо;
- знайте, что вы делаете это хорошо;
- делайте это с достоинством.

Везде — на работе, среди друзей или в местном клубе, которым вы помогаете управлять, — всегда делайте свою работу хорошо. Это значит не просто укладываться в сроки и выполнять план, потому что хорошая работа предполагает также, что вы достигаете своих

целей спокойно и изящно, без лишней суеты и не требуя невозможного от других людей. Понятно? Ваша работа должна выглядеть хорошей не только на бумаге — вы также должны правильно взаимодействовать с людьми.

Вы должны сами сознавать, что хороши в своем деле, потому что вы не сможете завоевать уважение, если будете все время просить одобрения, — словами или без слов. Это выглядит жалко.

Никогда не изменяйте своим ценностям, даже если поступить так проще всего. Всегда выступайте за то, во что верите, — в маленьких и больших делах. Обращайтесь с людьми уважительно и благородно и всегда поддерживайте их, если они в этом нуждаются.

Делайте так всегда — ведь все, о чем я говорю, не слишком сложно, — и люди не смогут вас не уважать. А если они начнут уважать вас, им будет проще вас полюбить.

**ХОРОШАЯ РАБОТА ПРЕДПОЛАГАЕТ
ТАКЖЕ, ЧТО ВЫ БУДЕТЕ ДОСТИГАТЬ
СВОИХ ЦЕЛЕЙ СПОКОЙНО И ИЗЯЩНО.**



Имейте чувство юмора

Это важный фактор человеческой любви и уважения. Любить человека с хорошим чувством юмора всегда легче, так что оно поможет вам привлекать людей на свою сторону. Если вы можете заставить кого-то смеяться, то вы почти наверняка сумеете завоевать его.

Однако из сказанного вовсе не следует, что вы должны ходить по офису или еще где-то и спрашивать у всех подряд: «А вы слышали анекдот?..» Вы не должны превращаться в шута и подсчитывать, сколько раз за этот день заставили людей сгибаться пополам от хохота. Я говорю не о таком юморе.

И давайте, кстати, сразу отметем то, о чем сейчас речь не идет. Есть виды юмора, которые всегда выглядят некрасиво:

- все, что делает кого-то из членов группы/семьи/организации объектом для насмешки;
- любые розыгрыши, в результате которых все смеются над кем-то одним (а это фактически все розыгрыши вообще);
- все, что оскорбляет любые социальные меньшинства — сексистские, расистские шутки, насмешки над инвалидами и т. д.

Смеяться над людьми, которые не принадлежат к вашей группе, в общем-то, тоже не слишком достойное занятие, и вряд ли вас будут любить за это. Единственное исключение, которое приходит мне в голову, — сатира, относящаяся к людям, по собственной воле ставших публичными фигурами. Поэтому, если хотите, можете подшучивать (в рамках допустимого) над действующим премьер-министром или президентом.

Итак, что нам остается? Существует великое множество видов юмора: остроты, сюрреалистические аналогии, умные каламбуры, ирония и т. д. Чувство юмора либо дано вам от природы, либо нет. Если да — это прекрасно. Просто будьте самим собой. Однако если нет, то вряд ли вы сможете научиться.

Но, к счастью, есть одна разновидность юмора, к которой способны все, и к тому же именно она лучше всего помогает завоевать любовь окружающих. Это смех над самим собой. У вас, наверное, есть в запасе масса смешных историй о том, как вы попадали в нелепые ситуации. Вам не нужно планировать подобные выступления — просто старайтесь пользоваться любой представляющейся возможностью. И даже если таких возможностей будет не слишком много, люди обязательно оценят вашу способность посмеяться над собой и с радостью посмеются вместе с вами.

Есть лишь одна маленькая оговорка: вы не должны подрывать доверие к себе в группе. Как правило, до такого не доходит, но, если вы постоянно будете рассказывать на работе, как попали в нелепую историю из-за собственной бестолковости, люди в конце концов могут начать задумываться, почему вас наняли на должность менеджера проектов.

**ЧУВСТВО ЮМОРА ЛИБО ДАНО ВАМ
ОТ ПРИРОДЫ, ЛИБО НЕТ.**



Не бойтесь признавать свои ошибки

Начальник, с которым я когда-то работал, любил время от времени рассказывать истории о начале своей карьеры. Я очень уважал этого человека, он был чрезвычайно талантлив и прекрасно умел слушать других. Он никогда не спускал нам указаний сверху, предпочитая равноправное сотрудничество. Однажды он рассказал нам такую историю. Он был уверен в том, что некая линия продуктов неудачна, и настаивал, чтобы ее сняли с производства. Однако его коллеги думали иначе, было принято другое решение, и в итоге эта линия оказалась самой успешной из всех. Как здорово, что его не послушали! Да, так он и сказал.

Интересна моя реакция на эту историю. Я *не* подумал: «Вот неудачник, как же глупо он ошибался! Как ему только удалось стать тем, кем он стал сегодня?» Однако многие люди боятся именно такой реакции на признание своих ошибок, прошлых или настоящих. Но слушатели обычно реагируют совершенно иначе. Что я подумал на самом деле, выслушав историю моего босса? «Какой хороший человек. Я знаю, как здраво он обычно рассуждает, так что эта ошибка была очень нетипичной для него. Но он так скромно и с достоинством признается в ней. Сразу чувствуешь, что он — живой человек, как все мы, ведь никто из нас не совершенен».

То, что он так спокойно говорил о своих ошибках, убеждало меня еще и в том, что, если ошибку допущу я, он сможет меня понять. Работать с ним было комфортно.

Еще одна среда, в которой я столкнулся с тем же, — сообщество родителей. Очень приятно слышать, как кто-то признается в своем педагогическом провале. Не в каких-то малозначительных вещах, а в чем-то действительно серьезном. Однажды я спросил одну мамочку, чем я должен кормить ее ребенка, когда он придет поиграть с моим. Она ответила: «Бог его знает, он такой привереда в еде!»

И я сама в этом виновата — я слишком потакала ему, когда он был младше». Я сразу проникся к ней симпатией.

Так почему же многие из нас избегают признаваться в своих ошибках? Того человека, о котором я рассказал вначале, отличала от других уверенность в себе. Он знал, что извлек из своей ошибки ценный урок, и знал, что обычно принимает правильные решения, поэтому одно пятнышко ржавчины не испортило бы его сияющие доспехи. Те из нас, кто ненавидит признаваться в собственных ошибках, обычно не столь уверены в себе. Мы боимся, что после этого люди до конца жизни будут считать нас глупыми, неопытными, наивными неудачниками.

На самом же деле проблема в том, что если мы не можем признаться в совершенной ошибке, то постоянно вынуждены держать оборону. Мы лишаем себя шанса выглядеть по-человечески, щедрыми и скромными. А разве это не ошибка?

Я не предлагаю вам рассказывать о любой, даже самой маленькой вашей ошибке всем родным, друзьям или белому свету. Но время от времени — особенно если вы поймали себя на том, что всеми силами пытаетесь избежать признания, — стоит взвесить позитивные последствия простых слов «Понятия не имею, о чем я думал. Представляете, что я наделал?! Боже мой!» — и произнести их.

**ЕСЛИ МЫ НЕ МОЖЕМ ПРИЗНАТЬСЯ
В СОВЕРШЕННОЙ ОШИБКЕ,
ТО ПОСТОЯННО ВЫНУЖДЕНЫ ДЕРЖАТЬ
ОБОРОНУ.**

Будьте толерантны

Когда-то я работал в одном офисе с человеком, который, сидя за своим столом, громко распевал песни. Тот дружелюбный и всегда веселый (отсюда и песни) парень тем не менее сводил меня с ума. Мне было очень сложно сосредоточиться на работе. Когда я пытался обсудить это с ним, он совершенно не желал становиться на мою точку зрения и считал, что я должен просто веселиться вместе с ним и наслаждаться происходящим.

Да, он бы мог проявить побольше понимания, однако определенная логика в его реакции была. Потому что, как я обнаружил со временем, самая большая проблема в отношениях с раздражающими людьми — я сам. Всею виной моя реакция. Когда кто-то поет за рабочим столом, или все время хвастается, или отпускает неуместные комментарии, или постоянно болтает, или никогда не говорит «нет» своим детям, я раздражаюсь и выхожу из себя. В этот момент у меня есть две возможности, я раньше я всегда выбирал не ту (сегодня я стараюсь вести себя лучше).

Первая (и неправильная) — пытаться с этим бороться. Все время мечтать о том, чтобы окружающие прекратили вас раздражать, заводить и жаловаться. Когда вы ведете себя так, вы всегда на грани, всегда ждете, что вот сейчас они сделают это снова. Вы все время на чеку, все время готовы сказать «Видите? Я же говорил, как они бесят!» — про себя, в своей голове. А это бессмысленно. В результате вы только портите отношения с человеком, который вас раздражает, потому что так или иначе все равно будете выражать свое недовольство, явно или исподволь.

Какова же альтернатива? Она очень проста: вы должны признать, что у человека есть раздражающая привычка и вы никак не можете этого изменить. Зато вы можете изменить себя. Так что прекратите бороться и начните разбираться с собственной реакцией. Во-первых, вам стоит поразмыслить над тем, почему он так себя ведет и попробовать проявить сочувствие. Или увидеть в ситуации положительные

стороны. Мой поющий коллега всегда был весел — проявлялось это раздражающим образом, но, вероятно, делить офис с вечно страдающим нытиком мне понравилось бы еще меньше.

Теперь, когда вы перестали сопротивляться, подумайте: не в вас ли дело? Всех ли этот человек раздражает так же? Если нет, возможно, он воздействует так именно на вас по какой-то определенной причине. Меня, например, раздражают люди, которые делают все медленно, потому что я очень нетерпелив. Но это скорее моя проблема, чем их.

После того как вы признали, что не в силах ничего поделать с источником вашего раздражения, попробуйте минимизировать негативные ощущения. Я, например, мог бы вставлять беруши, или слушать музыку, или планировать работу, требующую наибольшей сосредоточенности, на то время, когда мой коллега отсутствует в офисе.

У нас с женой есть парочка друзей, после встречи с которыми мы сравниваем свои наблюдения, чтобы выяснить, кто из нас заметил лучший образчик их раздражающих привычек (например, манеры потакать детским капризам или унижать партнера на публике). Благодаря этому их дурные привычки становятся для нас источником скорее развлечения, чем раздражения, а кроме того, нам почти хочется, чтобы они так поступали (я не рекомендовал бы делиться подобными наблюдениями с большим количеством людей — это уже некрасиво; такие развлечения только для ближнего круга).

Все перечисленные методы станут вам доступны, только если вы примете ситуацию такой, как она есть, а затем двинетесь дальше. Это касается и лучшего из вариантов (он же — и самый трудноосуществимый, однако попробовать стоит). То, что вас раздражает, просто игнорируйте. По-настоящему игнорируйте, а не пытайтесь заставить себя игнорировать. Так делал каждый из нас, но это не то.

ЗАТО ВЫ МОЖЕТЕ ИЗМЕНИТЬ СЕБЯ.

Стройте индивидуальные отношения

Обычно мы испытываем приязнь и доверие к людям, которых считаем «своего роду-племени», так сказать. Просто мы знаем, что нас с ними объединяет. В случае с семьей и близкими друзьями мы вообще об этом не задумываемся, но, когда дело касается людей, которых мы не выбираем¹, — коллег, родителей друзей ваших детей, случайных знакомых, клиентов, соседей, тетушки вашей золовки, приходится проделывать определенную работу.

Тем не менее мы понимаем, что имеет смысл поддерживать с этими людьми хорошие отношения. Помимо того, что всегда приятно делать других немного счастливее, оно просто могут быть нам зачем-то нужны. Поэтому всегда полезно показать им, что вы — один из них. Что у вас общие вкусы, или поводы для беспокойства, или происхождение, или любимые фильмы.

Я не предлагаю вам лгать. Даже если не брать в расчет этические соображения, это просто не будет работать. Люди чувствуют такие вещи и если заподозрят вас в неискренности, то перестанут доверять вам совсем. Однако, если подумать, что-то общее есть у нас практически с любым человеком. Просто надо поискать повнимательнее. Иногда для этого не требуется особых усилий — например, вы можете определить любимую футбольную команду или хобби человека по его одежде. Или вы видите у него на стене соответствующий плакат. Тогда все, что вам нужно, это сказать: «А, так вы — фанат “Манчестер Юнайтед”? А я болею за “Челси”. Видели матч в прошлую субботу?..» — и дело сделано. Не нужно утомлять его разговорами о футболе при каждой встрече (если он сам того не хочет),

¹ Ладно, семья тоже отчасти попадает в эту категорию.

но время от времени упоминайте об этом, чтобы вы оба не забывали, что вас связывает.

Конечно, не всегда все так просто. Иногда приходится потрудиться, чтобы найти что-то общее. Но если вы будете проявлять к людям искренний интерес, задавать вопросы и слушать ответы, то, поверьте моему опыту, наверняка что-то обнаружите. В моем случае это часто оказываются дети — у моих детей большая разница в возрасте, так что я легко нахожу общий язык как с родителями малышей, так и с дедушками и бабушками. У других людей бывает нюх на таких же любителей старинных автомобилей, или садоводства, или «Властелина колец», как они.

Продолжайте искать, пока не найдете что-то. Если коллега уходит с работы, чтобы забрать ребенка из бассейна, упомяните, что ваш сын тоже любит плавать. Если сосед говорит вам, что на следующей неделе его не будет дома, потому что он уезжает в отпуск, спросите, куда он едет. Возможно, это место нравится вам тоже.

Просто замечательно, когда вы неожиданно обнаруживаете нечто, что связывает вас с человеком, который раньше не казался вам близким. Но не останавливайтесь. Дайте и ему понять, что вы рады. Не заикливайтесь на этом, как заезженная пластинка, но вспоминайте время от времени и старайтесь укрепить вашу связь. Ведите личные разговоры «о своем», в которых не могут участвовать другие люди, чтобы показать человеку, что вас связывает нечто особенное. Ведь так оно и есть.

Конечно, вам следует поддерживать подобные связи со всеми, с кем только возможно, — но в каждом случае они будут разными. Благодаря им вы превратите знакомых в друзей, а это замечательно!

**ПРОСТО ЗАМЕЧАТЕЛЬНО, КОГДА ВЫ
НЕОЖИДАННО ОБНАРУЖИВАЕТЕ
НЕЧТО, ЧТО СВЯЗЫВАЕТ ВАС
С ЧЕЛОВЕКОМ.**

Знайте, какой стороной повернуться к человеку

Данное правило, как и предыдущее, о формировании общности. Люди — общественные животные, и мы всегда хотим строить социальные связи с окружающими. Чем лучше вам это удастся, тем больше людей окажется на вашей стороне. Хотите ли вы попросить кого-то о помощи, заключить контракт, организовать общественное движение, прийти к согласию, убедить кого-то подписать ваше обращение, составить расписание совместных поездок на работу или вежливо попросить соседа не пускать свою собаку в ваш палисадник — если между вами и вашим собеседником существует эмпатия, ваши шансы на успех заметно повышаются.

Это правило может показаться сложным, пока вы его не прочувствуете. Некоторым людям — если вы один из них, то вам очень повезло, — такая способность дается от природы. Но большинству приходится прилагать сознательные усилия, по крайней мере пока это не войдет в привычку.

Со мной работала одна женщина, у которой получалось просто блестяще. У нас были самые разные клиенты, всех социальных групп и классов. И эта сотрудница умела в разговоре с каждым из них чуть-чуть менять стиль беседы. Изменения были очень тонкими — большинство людей их не замечали, — но с одним клиентом она держалась более официально, с другим — более дружески, с третьим — более почтительно, с четвертым — более отстраненно, с пятым — более сдержанно и т. д.

Но самое главное заключалось в том, что она ничего не симулировала (вот почему на овладение этим умением обычно требуется время). Она не была неразговорчивым человеком, который иногда изображает болтливого, или дружелюбным, который иногда надевает

официальную маску. Все это были разные стороны ее личности, она просто выставляла напоказ те из них, что больше всего подходили для общения с конкретным человеком.

Речь здесь идет о тонких гранях поведения, о выборе конкретной формы обращения или подходящего речевого оборота. Вот, например, все мы иногда ругаемся. То, что для вас самое страшное ругательство, другому покажется совершенно безобидным выражением, но с вашей точки зрения это все равно ругательство. А может быть, наоборот, вы ругаетесь изобретательно и с удовольствием. Неважно. А теперь представьте себе самое страшное ругательство, которое вы можете произнести в присутствии вашего лучшего друга, вашей второй половинки или любого другого человека, рядом с которым вы привыкли быть самим собой. Хорошо, а теперь представьте себе человека, при котором вы бы никогда этого не произнесли. Вашего дедушку? Семейного врача? Клиента, которого вы видите в первый раз? Пятилетнего ребенка?

Да-да, вы поняли, о чем я говорю. Вы остались собой, однако вы произнесли плохое слово перед одним человеком, но ни за что не произнесете его же перед другим. Вот о чем это правило: перед разными людьми вы показываете разные свои стороны. Вы можете называть одного человека «сэр» или «мадам», а другого — по имени, несмотря на то что вас связывают отношения одного и того же типа. Однако вы знаете, что к человеку А нужно обращаться уважительно, а Б предпочитает общение на равных.

Если вы будете настраиваться на людей, с которыми вы общаетесь, на манеру их речи и поведения, на фразы, что они произносят, и мнения, которых они придерживаются, вы сможете адаптировать свое поведение так, чтобы всем было комфортно. Ваши собеседники оценят это, сами не осознавая того.

**БОЛЬШИНСТВУ ПРИХОДИТСЯ
ПРИЛАГАТЬ СОЗНАТЕЛЬНЫЕ
УСИЛИЯ, ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ ПОКА
ЭТО НЕ ВОЙДЕТ В ПРИВЫЧКУ.**

Люди обычно согласны сами с собой

Люди с большей вероятностью будут вставать на вашу сторону, если вы делаете все так, как хочется им. Я понимаю, что это условие не всегда выполнимо, но его важно иметь в виду. Когда человек предлагает — или хотя бы молча поддерживает — идею, ему гораздо сложнее потом воспротивиться ей. Если идея окажется неудачной, он потеряет лицо, поэтому в его интересах трудиться над ее воплощением.

Бывает, что чья-то идея кажется вам привлекательной и убедительной и вы с удовольствием делаете все так, как предлагает этот человек. Прекрасно. Но бывает, что между вами возникают разногласия и вы понимаете, что если начнете настаивать, автору идеи такое не понравится. Он может даже попытаться навредить вам, чтобы доказать, что вы были неправы и его вариант лучше.

Здесь возможны несколько вариантов. Первый, о котором многие не задумываются, — что другой человек действительно прав. Или по крайней мере не менее прав, чем вы, — большинство вещей можно сделать не одним способом. Тогда почему же не поступить так, как хочет ваш оппонент? Если вы хотите провести отпуск на пляже, ничего не делая, а ваш партнер предлагает нанять лодку и кататься по каналам, почему бы на этот раз не уступить ему и не провести отпуск так, как хочет он? Вы можете договориться, что в следующий раз выбирать будете вы. Да и кто знает: вдруг катание на лодке окажется очень веселым занятием?

Следующий вариант — когда вы уверены, что правы, и тогда вам нужно использовать весь свой дар убеждения, чтобы склонить другого человека на вашу сторону. Покажите ему, почему принять ваше предложение в его интересах: ему придется меньше делать, или оно выставит его в выгодном свете, или это интересная задача, или ему представится возможность поработать с определенными людьми либо быть замеченным начальством. Даже если у вас достаточно власти,



чтобы просто навязать свою идею другим, всегда лучше, чтобы они добровольно присоединились к вам.

В каждом проекте есть две части: цель и путь к ее достижению. Если вы твердо уверены в том, что ваша идея — единственно удачная и у вас достаточно влияния, чтобы заставить свою команду, свою семью, членов своего клуба, своих детей или своих друзей работать над ее осуществлением, то по крайней мере дайте им шанс вместе с вами решить, как именно ее осуществить. Если кто-то из ваших сотрудников не считает разумным участвовать в профессиональной выставке, но вы не собираетесь уступать, потому что знаете, что правы, поручите ему подготовить вашу экспозицию и предоставьте полную свободу. То есть и правда отойдите в сторонку и не мешайте, но будьте всегда готовы помочь, если вас попросят. Конечно, может оказаться так, что этот человек совсем не подходит для данной роли, — тогда передайте ему контроль над всей логистикой или организуйте внеочередное повышение, в общем, придумайте что-нибудь. Главное — увлечь его чем-то, чтобы отличный результат был на руку и ему. Играйте по правилам; обязательно признайте его заслуги, если все пройдет гладко. И если выставка будет иметь огромный успех, ни за что не произносите слов «Я же говорил».

**В КАЖДОМ ПРОЕКТЕ ЕСТЬ ДВЕ ЧАСТИ:
ЦЕЛЬ И ПУТЬ К ЕЕ ДОСТИЖЕНИЮ.**

Приписывайте свои идеи другим

Вот еще один способ привлечь людей на свою сторону. Рассказывая о предыдущем правиле, я говорил, что люди всегда готовы поддерживать свои собственные идеи, и вы можете этим воспользоваться. Если же пойти немного дальше, то становится ясно, что люди всегда поддерживают идеи, которые *считают* своими собственными. Поэтому, следуя логике, вы можете увлечь человека практически любой идеей, если заставите его поверить, что она принадлежит ему.

Когда это срабатывает, в выигрыше оказываются все. Вы счастливы, потому что с вашей идеей все согласились. Другие счастливы, потому что убеждены, что именно их идею все поддерживают.

Нужно отметить, что это достаточно тонкая стратегия и лучше всего она работает на ранних стадиях планирования. Вряд ли у вас получится сначала столкнуться с кем-то лбами, а потом внезапно убедить оппонента, что ваша идея на самом деле принадлежит ему. Лучше сразу определить, кто может с вами не согласиться, и постараться привлечь этих людей на свою сторону с самого начала. Такой путь всегда оказывается наиболее выигрышным для всех.

Я знаю председательницу управляющего совета школы, которая считает этот подход очень действенным. Ей постоянно приходится искать консенсус в группе очень разных людей. Руководству школы не идет на пользу, если члены управляющего совета не могут договориться между собой. Потому, когда необходимо принять важное решение, с которым, как она догадывается, не все согласятся, она применяет эту стратегию.

Что же нужно делать? Тут все дело в признании. Если вы припишете идею человеку, особенно в присутствии других, ему будет очень трудно сказать «На самом деле это не я придумал». Особенно если он не вполне уверен, что все действительно обстоит так. Здесь нельзя действовать грубо — вам нужно, чтобы он сам поверил в то,

что идея принадлежит ему. Поэтому внимательно слушайте все, что он говорит, чтобы ухватиться за какие-то его слова и повернуть их в свою пользу. Например, школа обдумывает расширение, и один из членов управляющего совета, который не любит перемены, говорит: «Если мы возьмем больше учеников, это место станет больше похоже на университет, чем на нашу уютную школу». В ответ вы можете сказать: «Совершенно с вами согласен; действительно, нашим старшим ученикам нужно расширять горизонты и готовиться к поступлению в университет. Это хорошая мысль, спасибо».

Еще один вариант — сказать человеку: «Интересно, но как раз то, что вы говорили на прошлой неделе, заставило меня понять, как хорошо было бы...» или «Классная идея, а если мы еще и...». Вы не можете вложить свои слова в уста другого человека, но вы можете взять его собственные слова и построить на их основе то, во что вы хотите заставить его поверить.

Будьте аккуратны, не лезьте напролом и помните, что это работает лишь в том случае, если в результате человек чувствует себя довольным.

**ЕСЛИ ВЫ ПРИПИШЕТЕ ИДЕЮ ЧЕЛОВЕКУ,
ОСОБЕННО В ПРИСУТСТВИИ ДРУГИХ,
ЕМУ БУДЕТ ОЧЕНЬ ТРУДНО СКАЗАТЬ:
«НА САМОМ ДЕЛЕ ЭТО НЕ Я ПРИДУМАЛ».**

Не говорите им, что они не правы (даже если это так)

Легко привлечь человека на свою сторону, если он сидит на заборе. Если вы правы, то будет несложно убедить его спуститься к вам. Но что делать, если он по другую сторону забора и не желает перебираться на вашу сторону? Если он придерживается позиции, совершенно несовместимой с вашей?

Во-первых, как мы уже говорили пару правил назад, следует рассмотреть вероятность того, что он прав. А если нет? Что если вы абсолютно уверены, что он не прав, и вы должны убедить его — и всю остальную группу — в справедливости вашей точки зрения? Чтобы ваш план, проект, схема, идея сработала, на вашей стороне должны быть все. Однако, если вы скажете человеку, что он не прав, скорее всего, у вас ничего не выйдет.

Послушайте, мы с вами знаем, что он не прав¹, но мы не стремимся к тому, чтобы он чувствовал себя глупо. Потому что от этого нам никакой пользы. Наша цель — привлечь оппонента к участию в общем деле, несмотря на расхождения во взглядах. Но у вас ничего не получится, если вы назовете лопату лопатой. Не нужно называть лопату вилкой, но от вас не убудет, если вы назовете ее ручным инструментом для перемещения почвы.

Посмотрите на это с другой стороны. Если вы выскажете все в лоб, у человека будет два варианта: уступить вам или продолжать упорствовать. Но если он и уступит на словах, то, скорее всего, в глубине души все равно будет уверен в своей правоте, а это не то, что вам нужно. Вы должны предложить ему более широкий выбор. Укажите ему другой путь. Старайтесь не делать ничего такого, что бы

¹ Тут я вам доверяю. Если вы говорите, что он не прав, значит, он не прав.

его насторожило, и исподволь помогайте ему повернуть в нужном вам направлении.

Ваша задача — убедить человека в том, что он не прав, не говоря ему об этом прямо. Вы должны найти способ показать ему, что вы находитесь по разные стороны забора, но не разозлить его. Предоставьте ему возможность рассмотреть альтернативу, не теряя лица. Начинать нужно с простых слов. Сформулируйте свое несогласие так, чтобы в ваших словах прозвучала готовность к сотрудничеству и компромиссу. Вот, например, что можно сказать, не накаляя ситуации:

- «Это не совсем так» (просто, но гораздо лучше, чем «это неправильно»). Многие люди предпочитают еще больше смягчить фразу: «Ты думаешь, это возможно?», «Мне не кажется, что это правильно», «Я не уверен, что это так» — и т. д. и т. п.
- «Позволь с тобой не согласиться» (вы делаете акцент на вашем несогласии, а не на его неправоте).
- «Я вижу это иначе» или: «Мне так не кажется».
- «Исходя из фактов, я представляю себе это иначе».
- «Вы правы в одном» (найдите хоть какой-нибудь повод для согласия, а затем изложите свою точку зрения).

Конечно, тон, которым вы все это произносите, должен соответствовать содержанию вашей речи. Она не должна прозвучать уклончиво или нервозно, ваша точка зрения должна быть предельно ясна. Точно так же нельзя, чтобы ваши слова прозвучали агрессивно или снисходительно. Ваш тон должен быть одновременно уверенным и примирительным. Если у вас это получится, то вам, скорее всего, удастся избежать конфликта и склонить противника на свою сторону.

**СТАРАЙТЕСЬ НЕ ДЕЛАТЬ НИЧЕГО
ТАКОГО, ЧТО БЫ ЕГО НАСТОРОЖИЛО,
И ИСПОДВОЛЬ ПОМОГАЙТЕ ЕМУ
ПОВЕРНУТЬ В НУЖНОМ ВАМ
НАПРАВЛЕНИИ.**

Убедите их сотрудничать



Естественно, что вы стремитесь поддерживать дух сотрудничества в вашей рабочей команде, вашем клубе или обществе, вашей семье, вашем квартале. Когда люди работают вместе с позитивным настроем, рано или поздно практически все они оказываются на одной стороне, и группа движется к общей цели. Если на работе вы занимаете подчиненное положение, то ваши возможности, скорее всего, ограничены, но если вы руководите людьми — пользуйтесь этим правилом для общего блага. А кроме того, вы можете строить атмосферу сотрудничества в вашей семье и любых непрофессиональных сообществах, в которых состоите.

Есть много успешных стратегий для организации совместной работы, но самая главная из них очень проста: устанавливайте не индивидуальные, а коллективные цели и предлагайте коллективную награду. Команда получает вознаграждение только в том случае, если все ее участники работают хорошо. При этом личные поощрения не исключаются вовсе (если только они не идут вразрез с интересами команды), но акцент вы должны делать на оценке коллективных усилий.

Если все усвоят эту идею, вам будет гораздо легче добиться стабильного сотрудничества. Процесс пойдет сам собой, от вас потребуются лишь немного простимулировать его. Вот несколько способов:

- Включите всех в процесс принятия важных решений.
- Будьте гибкими в распределении ролей — очень важно уметь правильно использовать сильные стороны каждого.
- Поступайте сами так, как призываете поступать других: делите заслуги, награды, интересные задания на всю группу. Не забирайте себе самые лакомые кусочки.
- Поощряйте обмен знаниями, чтобы люди в группе понимали, какую роль может играть каждый из них.



- Не осуждайте людей за неудачные идеи и предложения. Показывайте, что все идеи ценны. (Да, я знаю, что некоторые из них будут совершенно идиотскими. Не нужно их использовать. Но следующая идея того же самого человека может оказаться гениальной. Только он ни за что не предложит ее, если вы уже заставили его почувствовать себя глупо.)

Если вы руководите коллективом, который легко разделить на части, дайте людям самим выбрать себе команды. Это могут быть тренировочные группы в вашем местном бассейне, или члены семьи, которые попарно делают домашние дела, или подгруппы в большом проекте на работе. Люди лучше себя чувствуют и более склонны к сотрудничеству, когда работают с теми, с кем хотят. Все мы разные, и кто-то кому-то неизбежно будет действовать на нервы. С этим вы ничего не сможете поделать, как бы вы ни пропагандировали дух сотрудничества. Но в целом ваша группа все равно останется сплоченной, и этого гораздо проще добиться, разделив ее на счастливые и довольные подгруппы. Если все хотят хорошо выполнить работу, они смогут сгруппироваться так, чтобы получить нужный результат. Они поймут, что каждой команде нужен организатор, или тот, кто разбирается в программировании, или еще кто-то. Если людям предоставить свободу, те, кто хочет достичь реального успеха, не будут объединяться только по принципу личной симпатии. Верьте в тех, с кем работаете, и они сами построят продуктивные и эффективные команды. И станут благодаря этому счастливее.

**УСТАНАВЛИВАЙТЕ
НЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ,
А КОЛЛЕКТИВНЫЕ ЦЕЛИ.**

Будьте человечны



Когда вы занимаете руководящий пост, вам порой хочется, чтобы вас считали всемогущим. Вам же нужно, чтобы вас уважали. И каким бы милым и добрым вы ни были, вы все равно стремитесь все контролировать.

Но скажите, вас ничего в этом не смущает? Находиться рядом с божеством может быть страшно, даже с великодушным и милосердным божеством. И если вы — всезнающий менеджер, или учитель, или отец, или специалист в своей области, рядом с вами люди вряд ли могут чувствовать себя спокойно и расслабленно. Более того, вряд ли они будут думать, что вам нужна их поддержка, вы ведь способны справиться со всем сами.

Я буквально недавно встретил такого человека. Эта женщина точно знала, что она делает, зачем, что ей нужно и какова ее цель. Она проявляла внимание к людям согласно строгой программе. Она подавляла и пугала, и у меня не возникло к ней каких-то теплых чувств. Если бы она сказала, что ей нужна моя помощь, я бы не поверил. Она не нуждалась ни в чьей помощи.

В то же время вы-то знаете, что вам *нужны* люди, поддерживающие вас. Без их поддержки вы не смогли бы осуществить многие проекты, выиграть многие споры, решить многие задачи. Поэтому вам незачем выглядеть существом, которое ни в ком и ни в чем не нуждается.

Естественно, вы можете зайти слишком далеко и в противоположном направлении. Поэтому большинство из нас более склонны изображать самодостаточность. Никому не хочется выглядеть жалким и не способным ни с чем справиться. Так в вас никто не будет верить. А если вы занимаете руководящую позицию, ваши люди должны знать, что могут положиться на вас, что вы всегда позаботитесь о них, что вы знаете, что делаете.

Поэтому нужно найти золотую середину. Нельзя вести себя так, чтобы вас считали беспомощным и бессильным. Но в то же время не старайтесь произвести впечатление «идеального» лидера, который

никогда не ошибается, никогда не терпит неудач и всегда все контролирует. Не важно, кто вы — менеджер на предприятии, родитель, председатель местной общественной организации или кто-то еще. Оглянитесь вокруг и присмотритесь к людям, которые занимаются тем же. Лучшие из них вызывают доверие и уважение, однако им удается оставаться людьми.

Поэтому показывайте свою человечность. Время от времени подшучивайте над собой. Если вы — менеджер, иногда рассказывайте о своей семье или держите на столе фотографии детей. Можете попросить кого-то из подчиненных оказать вам услугу — ничего слишком важного или сложного, просто чтобы показать, что вы не все и не всегда можете контролировать и вам нужна помощь окружающих. Не пытайтесь быть всемилостивым божеством. Оставайтесь просто компетентным человеком.

**ВАМ НЕЗАЧЕМ ВЫГЛЯДЕТЬ СУЩЕСТВОМ,
КОТОРОЕ НИ В КОМ И НИ В ЧЕМ
НЕ НУЖДАЕТСЯ.**



Делитесь

В детстве у меня был друг, мама которого никогда не рассказывала ему, что происходит, до тех пор, пока у нее просто не оставалось другого выхода. Видимо, она считала, что родители так и должны поступать. Во многих смыслах она была замечательной матерью — терпеливой, веселой, любящей, — но моего товарища страшно бесило, что она вываливала все на него в последний момент и устраивала все за его спиной. Когда он стал постарше, она начала просить его о помощи в домашних делах. Если просьба была необычной, он спрашивал, зачем он должен это делать. («Почему мы выносим стол из кухни?», «Зачем я должен покупать яйца на ночь глядя?» — и т. п.) Однако она держала свои карты при себе и постоянно сыпала поговорками типа «Меньше знаешь — крепче спишь» или «Любопытство губило кошку».

В результате все это привело к тому, что мой друг постепенно перестал чувствовать себя полноправным членом собственной семьи. С одной стороны, ситуация отчасти забавляла его, но с другой — он действительно ощущал себя посторонним. Кроме того, со временем он обычно выяснял, что происходит и зачем они передвигали кухонный стол, и очень часто оказывалось, что он мог бы предложить гораздо более простой и удачный способ достижения той же цели. Но тогда уже было слишком поздно.

Ну, вы поняли, о чем я. Люди всегда хотят сознавать свою причастность и не любят чувствовать себя посторонними. Они работают гораздо лучше, если понимают, на что направлены их усилия, и не помогут вам добиться больших успехов, если понятия не имеют, какова ваша цель. Невозможно привлечь кого-то на свою сторону, если он не знает, что это за сторона.

Я уверен, что вы не столь таинственны, как мама моего друга детства. Ее поведение отчасти объяснялось воспитанием того поколения; кроме того, вполне естественно ограждать детей от любых забот, пока они маленькие, а потом можно просто забыть, что пора

перестать это делать. Мы не должны поступать так с друзьями, коллегами или родными. Тем не менее попасть в ловушку очень легко. Порой быстрее и проще сделать все самому, а другим лучше вовсе не знать, что происходит, а иногда вы не хотите, чтобы они вмешивались или запрещали вам что-то.

Однако, если вы никому ничего не рассказываете, люди не чувствуют себя участниками общего дела. Даже если им не требуется информация как таковая, им нужно чувство причастности к группе, а для этого вы должны делиться с ними информацией.

И не только информацией. Если вы — участники одной команды, если вы все на одной стороне, вы должны делиться знаниями, контролем, властью, благодарностью... Это может пугать, но, если вы не будете делиться, вы рискуете потерять нечто большее.

Если вы организуете семейный праздник, управляете высококлассной командой продавцов или руководите общественной кампанией, вы должны вовлечь людей в общее дело, мотивировать их. Каждый из них хочет свой кусочек работы. Он хочет знать, что вносит свой вклад. Он хочет знать, что если усердно потрудится, то в общем успехе будет и доля его заслуги. Он хочет чувствовать, что его работа имеет значение. Все это возможно лишь в том случае, если вы согласитесь делиться всем с другими участниками процесса. Вы же, в свою очередь, получите от них усердный труд, добрую волю и преданность делу.

**ВЫ ДОЛЖНЫ ВОВЛЕЧЬ ЛЮДЕЙ В ОБЩЕЕ
ДЕЛО, МОТИВИРОВАТЬ ИХ.**





Благодарите правильно

Всем нам нравится, когда нас благодарят. Все об этом знают, но оно работает. Мало того: люди благодарны за благодарность, если вы понимаете, о чем я. Если вы скажете им «спасибо», в следующий раз они будут готовы сделать для вас все, на что способны, зная, что их усилия не останутся неоцененными, а их вклад — незамеченным. И снова все в выигрыше, потому что вы получили от них то, что хотели, а им стало от этого хорошо.

Благодарить людей — особое искусство. Хотя любая благодарность лучше, чем ничего, есть много способов сказать «спасибо», и найти самый лучший не всегда просто.

Благодарность должна быть соразмерной. Это не очень сложно, если задуматься, но если благодарить бездумно, то легко ошибиться. Благодарность может быть недостаточной или чрезмерной, и оба варианта плохи. Устроив много шума из ничего, вы легко унизите или смутите человека; с другой стороны, если кто-то внес действительно большой вклад и снял с ваших плеч серьезную ношу, не стоит мимоходом бросать ему «Кстати, спасибо».

Прежде чем благодарить, подумайте, что на самом деле сделал этот человек. Конечно, не нужно проводить вдумчивый анализ каждый раз, когда вам нальют чашку чая, — но если кто-то усердно трудился над проектом, или помог организовать вашу свадьбу, или сутками выслушивал ваши жалобы, или провел для вас серьезное исследование, вы должны осознать, что именно вы от него получили.

На этом основана по-настоящему ценная благодарность. Вы должны дать человеку понять, за что конкретно вы ему благодарны. За его бесконечное терпение? За вечера, которые он просиживал на работе? За внимание к деталям? За доброту? За спокойствие в критические моменты? Скажите ему об этом словами — не думайте, что он и так все знает. Ему известно, что он сделал, но не что

его оценили вы. Так что обязательно расскажите ему — устно или письменно.

Теперь решите, как вы собираетесь говорить «спасибо». Здесь дело не только в том, что человек сделал, но и в том, какой он. Одни предпочитают услышать благодарность лично и без свидетелей. Другие поражаются какому-то символическому подарку или открытке с хорошими словами. Третьи стремятся к публичному признанию их заслуг. Не стоит дарить бутылку вина убежденному трезвеннику или букет лилий человеку, страдающему аллергией на пыльцу, или устраивать вечеринку-сюрприз для того, кто ненавидит сюрпризы.

Неожиданная благодарность ценится выше. Записка, или маленький подарок, или телефонный звонок со словами благодарности, которых человек не ждал, обрадуют его больше, чем типовое «спасибо», например, выражение благодарности дирижеру после школьного концерта. А это значит, что, если вы должны вынести формальную благодарность тому, кто ее действительно заслужил, вам нужно очень тщательно ее обдумать и сформулировать, чтобы она прозвучала искренне и человек понял, что его усилия действительно оценили по достоинству. Ваши слова должны быть как можно более конкретными и личными.

**ЕМУ ИЗВЕСТНО, ЧТО ОН СДЕЛАЛ,
НО НЕ ЧТО ОЦЕНИЛИ ВЫ. ТАК ЧТО
ОБЯЗАТЕЛЬНО РАССКАЖИТЕ ЕМУ
ОБ ЭТОМ.**



Влезьте в чужую шкуру

Итак, благодарность важна практически для всех. Но что еще мотивирует людей? Что еще заставляет их прикладывать усилия снова и снова? Почему коллеги соглашаются прикрывать вас, когда вы уходите с работы пораньше, подруга — сидеть с вашим ребенком, а дядя — учить вас основам бухгалтерии для вашей фриланс-работы, а библиотекарь — придерживать ваши любимые книги до следующего посещения?

Чтобы понять мотивы людей, вам нужно влезть в их шкуру. Все они разные, и потому это непросто, зато очень интересно. Лично я испытываю удовольствие, разбираясь, что заставляет того или иного человека чувствовать себя хорошо. У меня есть коллега, с которой бывает сложно общаться на совещаниях, но все меняется, если она чувствует себя важной. Ей это нужно. Так что мне несложно — к тому же я не грешу против истины — упоминать о том, как ценен ее вклад и как хорошо, что она так старательно делает свою работу. В результате она с удовольствием выполняет все поручения, видя, что без нее не обойтись.

Конечно, есть люди, и все мы с ними знакомы, которых мотивируют деньги. Но на самом деле такое бывает куда реже, чем может показаться. Кто-то стремится к высокому статусу — такие люди делают все что угодно ради большой должности. Еще один мотив — удовлетворение от работы. Также весьма распространена жажда признания. Признание похоже на благодарность, но это не совсем то же самое: людям нужно знать, что вы их замечаете и — часто — что их замечают другие.

Многие люди больше всего на свете хотят ответственности. В какой-то мере также их манят связанные с ней деньги и статус, но это для них не главное. Главное — чтобы им доверяли в действительно важных делах и решениях. Они хотят доказать вам (и, вероятно, себе), что им можно поручить нечто более серьезное и важное, чем раньше.

У большинства людей не один мотиватор, хотя, как правило, какой-то из них все же играет ключевую роль. Так, например, стимул, часто связанный с ответственностью, но определенно не равный ей, — это сложность задачи. Есть люди, которые скучают на своем месте, пока вы не дадите им шанса сделать что-то новое, незнание или более трудное, чем раньше. Если вы хотите, чтобы они были на вашей стороне, дайте им такой лакомый кусок.

И на работе, и в дружеском кругу мне приходилось сталкиваться с людьми, которым больше всего нужна свобода. Им лучше задать цель и позволить идти к ней собственным путем. (Если подумать, я тоже один из них.) Для них крайне важна самостоятельность, действуют ли они в одиночку или руководят командой, и они будут с удовольствием работать с вами, если вы оставите их в покое и дадите им делать то, что они считают нужным. Как правило, они действительно знают, что делают. Если же нет, справиться с ними бывает трудно, но возможно. Просто ставьте перед ними задачи, соответствующие их способностям, или устанавливайте очень четкие критерии для их работы.

Как видите, не так уж сложно мотивировать людей, если вы понимаете, что заставляет их вставать с постели по утрам. Просто подумайте об этом, и полдела уже сделано.

**Я ИСПЫТЫВАЮ УДОВОЛЬСТВИЕ,
РАЗБИРАЯСЬ, ЧТО ЗАСТАВЛЯЕТ ТОГО
ИЛИ ИНОГО ЧЕЛОВЕКА ЧУВСТВОВАТЬ
СЕБЯ ХОРОШО.**



Критикуйте конструктивно

Нелегко удержать людей на своей стороне, если вы их критикуете, так что вы должны быть с этим очень осторожны, чтобы не лишиться их поддержки. Для начала стоит убедиться в том, что она вообще вам нужна. Все мы встречали людей, которые вечно всех критикуют. Это происходит не потому, что именно их окружают особенно бестолковые люди, а потому, что такие критики во всем ищут ошибки и недостатки, не могут промолчать, считают свое мнение единственным правильным или просто склонны злоупотреблять властью. Если вы играете по правилам, вы точно не станете одним из таких людей.

Прежде чем критиковать, обязательно постарайтесь увидеть цельную картину. Определенно, бывают моменты, когда нужно четко объяснить людям, в чем они неправы, и наставить их на путь истинный для их же пользы, но также бывают и моменты, когда лучше промолчать. Даже если сказать о чем-то необходимо, возможно, это стоило бы сделать не сейчас. Например, не стоит критиковать манеру игры актера за пять минут до его выхода на сцену на премьерном спектакле. Лучше поговорить с ним, к примеру, на следующий день, когда у него будет время, чтобы обдумать ваши слова.

Откуда вытекает следующий пункт: бессмысленно критиковать человека за то, что он не может изменить. На самом деле не просто бессмысленно, а даже вредно. Поэтому не говорите актеру, что он слишком стар для этой роли. Точно так же не нужно говорить человеку в день большой презентации, что ему стоило бы полностью ее переделать. Вы могли бы дать ему такой совет месяцем раньше, но сейчас он ничем ему не поможет. Если все равно уже ничего не изменить, то лучше промолчать.

Если вы твердо решили, что критика необходима для пользы дела, и собираетесь высказать ее прямо сейчас, постарайтесь, чтобы ваши замечания были предельно конструктивны. Вы не должны обидеть

того, кого вы критикуете. Если он расстроится, то, скорее всего, воспримет ваши комментарии в штыки. В результате вы можете лишиться его поддержки. Также есть вероятность, что он не воспользуется вашим советом, данным из лучших побуждений. В этом случае вы ничего не выиграете — а можете даже потерять.

Попробуйте предварять каждое негативное замечание позитивным и в конце также добавлять что-то хорошее. Так, например, вы можете сказать: «По-моему, твоя базовая бизнес-модель прекрасна. Но стоит более подробно остановиться на финансах, особенно на прогнозе денежных потоков...» — а затем добавить в заключение: «Я вижу, что ты прекрасно разобрался с потребительским профилем». Будьте как можно более конкретны, потому что общая критика не приносит никакой пользы. Объясните, каких деталей не хватает в финансовом плане и зачем они нужны.

Конечно, никому не нравится, когда его критикуют, хотя каждый хочет, чтобы результат его работы оказался как можно лучше. Оптимальный подход — делать позитивные комментарии предельно личными («Ты сделал это хорошо», «Тебе прекрасно удастся»), а негативные, наоборот, обезличенными. Например, вместо «Ты должен говорить громче» лучше сказать: «С последних рядов не всегда хорошо слышно». Вместо «Ты плохо представил свой отчет», «Внешний вид документа тоже важен. Отчет выглядит лучше, когда напечатан одним шрифтом...» Человек должен почувствовать, что вы хвалите его, но при этом еще и даете по-настоящему ценный совет. Так ему будет гораздо легче воспринять критику.

**ЕСЛИ ВСЕ РАВНО УЖЕ НИЧЕГО
НЕ ИЗМЕНИТЬ, ТО ЛУЧШЕ ПРОМОЛЧАТЬ.**

Соглашайтесь, не соглашаясь

Раньше я иногда спорил со своей матерью, хотя на самом деле мне этого совершенно не хотелось. Все начиналось с того, что она жаловалась на что-то или на кого-то, а я возражал. Например, она сердилась, что ей пришлось «больше часа» простоять в очереди на почте. Я думал, что она возмущается несправедливо, потому что перед ней в очереди могли стоять люди более старшего возраста, которым нужно больше времени и помощи. И я говорил ей это, как мне казалось, предельно деликатно, просто чтобы поддержать разговор. Однако она всегда находила повод мне возразить (у них должно работать больше сотрудников, нужно сделать отдельную быструю очередь, она пришла тогда, когда народу не должно было быть много, впереди нее стояла одна молодежь), и не успевал я и глазом моргнуть, как начиналась ссора. Я никогда не мог до конца понять, как ей удавалось втянуть меня в спор, которого я совершенно не хотел, и при этом прекратить его всегда оказывалось очень сложно.

Конечно, моя мать была не единственным человеком, с которым случалось такое, и мне стоило бы гораздо раньше понять, что происходит. Мне казались разумными мои попытки взглянуть ситуацию с другой стороны, но моя мать слышала в них только критику собственной точки зрения. Поэтому ничего удивительного, что она начинала спорить со мной.

Постепенно до меня все-таки дошло, что невозможно поддержать противоположную точку зрения, не завязав спор. Мне нужно было просто согласиться, что 15 минут ожидания на почте — это невыносимо. Что, как я полагаю, и правда так. В данном случае мне ничего не стоило просто заткнуться. Но ведь иногда я действительно был с ней не согласен. Например, когда она жаловалась на поведение

соседа, с моей точки зрения, совершенно разумное¹. Мне не хотелось лгать и говорить, что с соседом что-то не так, когда я так не думал.

Вот в чем заключалась проблема: как избежать, с одной стороны, лицемерия, а с другой — споров. И то и другое казалось мне отвратительным. Я не мог заставить себя присоединиться к нападкам на безвинного соседа, поэтому не видел выхода из ситуации.

Но теперь я знаю, что делать. И тут самое время вспомнить правило о том, как ценить чувства людей. Когда от меня требуют высказать свое мнение, я вообще ничего не говорю о соседе. Я сосредоточиваюсь исключительно на эмоциональной реакции моей матери. «Да, я понимаю, что это тебя раздражает». И я не лгу — вот она здесь, и она раздражена. Но значит, я могу согласиться с ней, не греша против истины, как я ее вижу, и избежать спора. Не важно, что меня ее сосед нисколько не раздражает, потому что мы не говорим обо мне.

Теперь я часто пользуюсь этим методом — всегда, когда кто-то расстроен или рассержен из-за чего-то, на что я смотрю по-другому. Интересно, что в подобных разговорах — с моей матерью или кем-то еще — меня никто никогда не спрашивал, что я думаю по этому поводу. Люди всегда заняты собственными чувствами, и такое просто не приходит им в голову. Они по умолчанию предполагают, что я с ними согласен. А мне хорошо, потому что на самом деле это не так, но мне не приходится ничего доказывать.

**НЕВОЗМОЖНО ПОДДЕРЖАТЬ
ПРОТИВОПОЛОЖНУЮ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ,
НЕ ЗАВЯЗАВ СПОР.**

¹ Я не хочу сказать, что моя мать только и делает, что ругается и жалуется. Она бывает очень веселой. Временами.

Позвольте им выиграть

В привлечении людей на свою сторону большое значение имеют переговоры. В самых разных ситуациях — обсуждаете ли вы сделку, решаете с братьями и сестрами, как вы будете помогать престарелым родителям, просите босса о прибавке, договариваетесь с ребенком, в какое время он должен ложиться спать, или делите с друзьями счет в ресторане — вы должны понимать, что чувствуют другие, и как сделать так, чтобы они пошли вам навстречу. Но в любых переговорах у всех участников есть кое-что общее, и это вам на руку.

Каждый хочет выиграть. Очень просто, правда? Пусть все участники переговоров почувствуют себя победителями, и они с удовольствием заключат с вами сделку.

Вы наверняка заметили прокол в моих рассуждениях. Ну да, если они выиграют, то что останется вам? Это интересный момент. Если вы сыграете правильно, вы тоже можете выиграть. И именно к такому результату вы должны стремиться при любых переговорах. Только он вам и подходит.

Представьте себе простую бизнес-сделку. Например, торговец на рынке продает что-то покупателю. Но, как водится на рынке, покупатель не намерен платить запрашиваемую продавцом цену. Он станет торговаться. Начнутся переговоры, пусть и самые простые. Я уверен, что вы сами бывали в такой ситуации, и, как правило, вы сходились с продавцом на некой средней цене. Кто же в выигрыше? Конечно, вы. Вы приобрели вещь за ту цену, которая кажется вам разумной, — в противном случае вы бы просто ушли. Но ведь продавца тоже никто не заставлял соглашаться. Он бы отказался продавать вам вещь, если бы это было невыгодно для него. Потому, вероятно, он тоже чувствует себя победителем.

Именно к такой сделке вы и должны стремиться каждый раз. Как вам должно быть известно, она так и называется — взаимовыгодной.

И это понятие относится не только к бизнес-сделкам и финансовым операциям. Взаимовыгодным может быть любое соглашение, которое вы хотите заключить, — с друзьями, коллегами, родственниками, детьми, соседями.

Давайте вернемся к примеру с ребенком и временем его отхода ко сну. Вы можете просто сказать ему, что он должен ложиться в 20:00, и отказаться что-либо обсуждать. Однако, когда он станет старше, вы, вероятно, позволите ему высказать свое мнение, хотя и не дадите полной свободы. В конце концов, в какой-то момент он должен начать учиться самостоятельно планировать свое время. Но вам не нужно, чтобы обсуждение превращалось в спор, после которого другой человек обидится на вас, или в бунт, после которого он будет чувствовать себя побежденным. На самом деле он прекрасно понимает, что вы не разрешите ему бодрствовать до двух часов ночи. Он рассчитывает на какие-то ограничения, пусть и не такие жесткие, как раньше. А это означает, что вы можете достичь согласия и заключить сделку, в результате которой вы оба будете чувствовать, что получили то, чего хотели, — а в этом и состояла ваша цель.

Следующие несколько правил помогут вам провести тонкую настройку ваших переговорных антенн, чтобы все ваши сделки были взаимовыгодными. Да, даже в тех случаях, когда вы пытаетесь договориться со своими детьми. Нужно понять, к чему они стремятся и как они мыслят, и тогда вам станет гораздо проще сотрудничать, вместо того чтобы сталкиваться лбами.

**КАЖДЫЙ ХОЧЕТ ВЫИГРАТЬ.
ОЧЕНЬ ПРОСТО, ПРАВДА?**



Мыслите трехмерно

В одном из правил я упоминал о том, что торг на рынке — самый простой тип переговоров. Ведь единственное, что вы обсуждаете, это цена. Вы даже можете сказать, что такой торг вообще нельзя назвать переговорами, потому что здесь лишь одна из переменных — цена. Для настоящих переговоров переменных нужно больше.

При бизнес-сделке вы можете договариваться не только о цене, но и о качестве, сроках поставки, комплектации, постпродажном обслуживании, гарантиях и т. п. — переменных иногда бывает очень много. И они могут меняться до тех пор, пока все не останутся удовлетворены. Например, вы соглашаетесь продать товар по более низкой цене, если при этом увеличатся сроки поставки или если клиент возьмет на себя упаковку.

То же самое происходит при любой сделке, если вы подберете нужные переменные. Причем вы можете предложить такие, о которых другая сторона даже не думала. «Вы согласитесь остаться председателем комитета еще на год, если мы назначим сопредседателя, который возьмет на себя часть нагрузки? Или если мы перенесем наши ежемесячные встречи на среду, чтобы вам было удобнее совмещать это с другими делами?»

При переговорах с детьми о времени отхода ко сну вы можете предложить любые переменные. Если им не нравится сделка, они станут сопротивляться, но более вероятно, что они поймут принцип и сами начнут предлагать свои переменные. Вы сможете разрешить им ложиться чуть позже по выходным дням, или если они сделали все уроки, или если они обещают не проводить это время за компьютером, или если их комната будет в порядке, или если они сделают что-то по дому и т. д. — придумайте что угодно. Если они предпочтут не наводить порядок в комнатах и ложиться тогда, когда вы сказали, — прекрасно, это их дело. Вы своей цели достигли.

Переменные — ключ к успешной сделке, потому что позволяют одержать много маленьких побед. У другой стороны будет масса

возможностей порадоваться выигрышу — и в то же время оставить массу поводов для торжества на вашу долю. Теперь все, что вы должны сделать, — это вычислить, какие именно победы наиболее важны для *них*, а какие имеют принципиальное значение для *вас*. Конечно, для каждой переменной существует своя точка равновесия, где выигрываете вы оба. Ваши дети смогут почувствовать себя победителями, отправляясь в кровать на полчаса позже, а вы — потому что они будут каждый вечер мыть посуду после ужина.

Количество переменных в любой сделке практически безгранично, что дает вам множество возможностей для переговоров. Подключите фантазию. У другой стороны всегда есть право отказаться.



**ВЫЧИСЛИТЕ, КАКИЕ ИМЕННО ПОБЕДЫ
НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫ ДЛЯ НИХ, А КАКИЕ
ИМЕЮТ ПРИНЦИПИАЛЬНОЕ ЗНАЧЕНИЕ
ДЛЯ ВАС.**



Давать и брать

Теперь, когда у вас есть все переменные, вы можете с ними работать. Тут и начинается настоящий торг. И в нем есть один принцип, которого вы всегда должны придерживаться: нельзя отдавать, не получая ничего взамен. Процесс обмена должен быть постоянным. Если ваш клиент хочет более выгодную цену, скажите ему, что это возможно, если будет увеличен срок исполнения заказа, или при условии предварительной оплаты, или если вы доставите товар в один центральный пункт, а он возьмет на себя рассылку по всем нужным ему адресам.

Помните, прежде чем согласиться на ваши условия, другая сторона должна почувствовать, что она остается в выигрыше. Отсюда следует, что и вы не должны брать, не отдавая ничего взамен. Тем более вы к этому и не стремитесь. Вам нужно, чтобы второй участник сделки почувствовал себя как можно лучше — тогда он захочет иметь с вами дело в будущем. Поэтому предложите более быструю доставку, если он согласится на предоплату, или более низкую цену, если он смягчит технические условия.

Это ощущение баланса — главное при любых переговорах. Важно, чтобы вы что-то отдавали, но не настолько много, чтобы вас считали слишком уступчивым. Такая репутация вам не нужна. Вы хотите, чтобы другая сторона — и все, с кем ее представители потом будут общаться, — знала, что нет смысла предъявлять вам нелепые требования, потому что вы с ними не согласитесь. Однако, если с вами обходиться по-честному, вы будете приятным и разумным партнером.

Итак, что бы у вас ни просили, никогда не говорите «да». Обязательно скажите: «Да, если...» Если ваш брат попросит вас отвезти вашего отца ко всем врачам, не соглашайтесь просто так. Скажите, что вы можете это делать, если он возьмет на себя заботы об отцовском доме. Если ваш коллега хочет, чтобы вы сделали для него презентацию, потому что у вас хорошо получается, вы можете согласиться, но только если он будет следить за вашими счетами во время вашего отпуска.

Стоит отметить, что не всегда можно сразу догадаться, что вы вступаете в переговоры. Если вы присутствуете на деловой встрече, где обсуждаются условия нового контракта, вы понимаете, что это переговоры и вы должны вести себя соответствующим образом. Но когда ваш ребенок просит вас разрешить ему ложиться пораньше или брат предлагает вам взять на себя все поездки отца к врачу, вы можете сразу не сообразить, что это переговоры. Но это тоже они.

Единственное исключение — те случаи, когда вы искренне рады сделать что-то для кого-то бескорыстно. Это прекрасно — я надеюсь, все вы иногда оказываете людям услуги, не ожидая ничего взамен. Я не предлагаю всякий раз спрашивать: «А что я получу?» Щедрым быть важно и нужно. Но никто не хочет, чтобы ему садились на шею. Возможно, вашей пожилой соседке действительно необходима ваша помощь с еженедельными покупками, и будет чудесно, если вы проявите доброту к ней, не ожидая ничего взамен. Но ваш коллега прекрасно может сам написать свою презентацию, поэтому, если вы готовы сделать это для него, предложите ему в ответ сделать что-то для вас.

**ЩЕДРЫМ БЫТЬ ВАЖНО И НУЖНО.
НО НИКТО НЕ ХОЧЕТ, ЧТОБЫ ЕМУ
САДИЛИСЬ НА ШЕЮ.**

Знайте, что нужно вам обоим

Я надеюсь, вы не будете вступать ни в какие переговоры, не зная, на что вы готовы пойти. Вы не снизите цену настолько, чтобы сделка стала невыгодной для вас, вы ни при каких условиях не позволите своим детям ложиться позже 21:00, и вы готовы посвящать футбольному клубу два вечера в неделю, но не больше. Вы не можете быть уверены, что достигнете успеха в переговорах, если заранее не решите, что для вас успех.

Одна моя знакомая владеет маленьким издательством. Она была невероятно рада, когда крупная сеть супермаркетов захотела купить несколько тысяч копий изданной ею книги. Они начали обсуждать условия, и ей никак не удавалось добиться приемлемой для нее цены. В конце концов моя знакомая отказалась от сделки. Множество людей подумали, что она сумасшедшая, но она была абсолютно права. Такая сделка оставила бы ее банкротом. Если бы она не определила точно границы, до которых может дойти в переговорах, то совершила бы огромную ошибку, сказав «да».

Иногда определить свои границы легко. Нужно просто тщательно все обдумать, прежде чем вступать в переговоры, и сознавать, как сочетаются различные переменные (например, вы можете согласиться на более низкую цену при условии предоплаты). Однако у другой стороны тоже есть свои пределы, и о них вам тоже следует знать.

Если другая сторона не получит того, чего хочет, она просто откажется от сделки. А это вам не нужно. Вам нужно, чтобы сделка была взаимовыгодной. Так что не выставляйте требований, с которыми представители другой стороны точно не согласятся, не заставляйте их снижать цену до тех пор, пока они не поймут, что сделка для них невыгодна, и не просите их уделить вам больше времени, чем у них есть. Вы потеряете их доброе расположение и упустите выгодную

сделку. А кроме того, у всех останется неприятный осадок, что помешает вашим дальнейшим отношениям.

Обычно в ходе переговоров становится понятно, на что готова пойти другая сторона. Однако в большинстве случаев самый лучший способ определить — это просто спросить в лоб: «На что вы готовы пойти?» Конечно, не стоит ждать, что вам ответят честно и прямо (в конце концов, вы же торгуетесь), но в любом случае ответ послужит вам хорошей подсказкой. Если вы достаточно доверяете друг другу или если обстоятельства складываются удачно, вы сможете понять, насколько честен ответ. Например, вы хотите договориться об условиях с человеком, которому предлагаете стать казначеем вашего общества. Если вы спросите, сколько времени он готов уделять этим обязанностям, он, скорее всего, скажет вам правду.

Но значение имеют не только границы, обозначенные представителями другой стороны. Порой возможны уступки — незначительные для вас, которые имеют большое значение для них. Иногда речь идет о серьезных вещах, например об условиях оплаты, а иногда о таких, которые кажутся вам прихотью. Так, кто-то согласится на более выгодные для вас условия, если вы предложите ему сфотографироваться со звездой вашей футбольной команды, или пообещаете организовать экскурсию на вашу фабрику в каком-нибудь экзотическом месте, или поможете приодеться перед посещением врача, или подарите наконец пиджаму с Человеком-Пауком.

**ВЫ НЕ МОЖЕТЕ БЫТЬ УВЕРЕНЫ,
ЧТО ДОСТИГНЕТЕ УСПЕХА
В ПЕРЕГОВОРАХ, ЕСЛИ ЗАРАНЕЕ
НЕ РЕШИТЕ, ЧТО ДЛЯ ВАС УСПЕХ.**



Заставьте их раскрыть все карты

Представьте себе переменные величины в переговорах как гирьки на старых весах, которые можно перемещать туда-сюда, пока не установится равновесие. Если одна из них перемещается в одну сторону, нужно переместить другую в противоположном направлении. В каком-то смысле нужно уравновесить все потребности и желания каждого из участников, пока обе стороны не убедятся в том, что сделка справедлива. В чем-то похоже на весы правосудия.

Когда все наконец уравновесится, вы можете пожать друг другу руки, поставить подписи там, где нужно, и считать сделку завершенной. Но до этого момента вы должны быть уверены, что все переменные действительно остаются переменными.

Если вы окончательно согласились на фиксированную цену в обмен на более длительные сроки еще до того, как обсуждение завершилось, вы как бы приклеили эти гирьки к шкале. Значит, если другая сторона попросит вас о дальнейших уступках, вы уже не сможете сказать: «Да, но это обойдется вам в...», — потому что о цене вы уже договорились. Такой поступок с вашей стороны был бы глупым, не так ли? Так что не договаривайтесь ни о чем окончательно, пока не обсудите всю сделку. Просто скажите: «Такая цена возможна. Давайте поговорим об этом еще, когда будем обсуждать доставку».

И вот еще на что стоит обратить внимание. Допустим, вы пришли к соглашению, пожали руки, и тут ваш клиент говорит: «Кстати, мы бы хотели продлить время оплаты с тридцати дней до шестидесяти». Или ваш ребенок заявляет: «Про постель мы договорились, а могу я брать телефон с собой в комнату? Всем моим друзьям разрешают...»¹

¹ Даже когда я был тинейджером, считалось обязательным заканчивать каждую просьбу словами: «Всем моим друзьям это разрешают». Произносить это нужно было с точно отмеренной долей мольбы и капризности.

Черт возьми! Вы могли бы учесть эту переменную, но сделка уже заключена. У вас не осталось ничего, чтобы потребовать взамен, потому что вы уже использовали все переменные, которые имели для вас значение.

Люди бывают скользкими, особенно если хотят получить что-то, но не уверены, что им это удастся. И любой опытный переговорщик знает, что всегда имеет смысл придержать туза в рукаве. Вы уже не можете просить их о каких-то уступках, если обо всем договорились и у вас не осталось козырей. Вам придется либо согласиться на продление сроков оплаты — или на что-то еще, — либо отказаться от сделки. Они прекрасно все понимают, как бы ни прикидывались, что все это — уже совершенно другое дело. Конечно, нет. Просто они не захотели обсуждать какие-то вещи сразу, потому что не желали ничем ради них жертвовать.

Вы можете предотвратить такую ситуацию, спросив перед завершением переговоров, не желает ли другая сторона еще что-то обсудить, включить в контракт, изменить или пересмотреть. Если ее представители скажут «нет», они не смогут завести разговор о чем-то еще, потому что у вас тогда появится право возразить: «Нет, мы уже договорились, что никаких дополнительных условий не будет. Все останется так, как решено». И они вряд ли смогут поспорить. А если вам когда-нибудь придется договариваться о чем-то еще, они уже будут знать, что с вами этот фокус не пройдет.

**ЛЮДИ БЫВАЮТ СКОЛЬЗКИМИ,
ОСОБЕННО ЕСЛИ ХОТЯТ ПОЛУЧИТЬ
ЧТО-ТО, НО НЕ УВЕРЕНЫ, ЧТО ИМ ЭТО
УДАСТЯ.**

Оставьте им путь к отступлению

Когда вы ведете переговоры, сделка заключается не только на бумаге. Чувства другой стороны тоже имеют значение. Никому не хочется терять лицо. Это неприятно. Иногда люди упираются и не соглашались на ваши предложения исключительно из-за того, что они чувствуют недовольство, вне зависимости от того, насколько хорошо сделка выглядит на бумаге. Если вы хотите, чтобы ваши переговоры закончились удачно во всех смыслах, вы должны обращать внимание на чувства. Так вы сохраните добрые отношения с другой стороной.

Никогда нельзя забывать о взаимовыгодном подходе. Однако бывают случаи, когда нужно убедить другую сторону, что она выиграла, или когда какая-то деталь сделки значит для нее не меньше, чем победа в переговорах в целом. Поэтому вы всегда должны оставаться начеку, чтобы быть уверенными, что представители другой стороны не потеряют лицо. В противном случае они могут совсем отказаться от сделки, потому что им стыдно уступать в определенном вопросе. Или даже просто назло вам.

Здесь стоит вспомнить то, о чем мы говорили пару правил назад: вы должны точно знать, что нужно другой стороне. Так вы поймете, в чем она, скорее всего, будет упорствовать. Тогда вы сможете обменять это на что-то, что важно для вас. Однако такой прием не всегда работает.

Допустим, ваша дочь хочет ложиться спать в 21:30. *Все ее подруги ложатся спать в это время*¹. Вы твердо знаете, что не уступите и 21:00 — ваш предел. Вполне возможно, что в глубине души она совершенно не против лечь в это время. Она просто не хочет говорить подругам, что ложится раньше, чем они. (Нет, я не знаю, почему она им верит. Подозреваю, что ей просто очень хочется верить.)

¹ Естественно.

Поэтому, чтобы она согласилась с вашими требованиями, вы должны найти для нее то, о чем она с удовольствием сможет им рассказать. Вы должны предложить ей «но...». «Я должна ложиться спать в 21:00, *но...*» А тут нет пределов вашей фантазии. Например, ложиться нужно в 21:00, *но* на каникулах — в 22:30. Или предложите что-то совершенно из другой области: ты будешь ложиться в 21:00, *но* можешь обновить интерьер своей комнаты, или получать больше карманных денег, или если ты будешь без напоминаний ложиться в девять всю неделю, то получишь дополнительное время в интернете в субботу.

То же самое случается и в бизнес-переговорах. Представители другой стороны пообещали своему начальству, что добьются от вас конкретной цены, но их предложение для вас неприемлемо. Поэтому вы говорите, например: «Я не могу настолько снизить цену, *но* могу продлить вам срок оплаты». Вы даете им что-то, с чем они вернутся к боссу, не потеряв лица. Вы даете им путь для отхода, чтобы они почувствовали себя победителями, а не побежденными.

**ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ, ЧТОБЫ ВАШИ
ПЕРЕГОВОРЫ ЗАКОНЧИЛИСЬ УДАЧНО
ВО ВСЕХ СМЫСЛАХ, ВЫ ДОЛЖНЫ
ОБРАЩАТЬ ВНИМАНИЕ НА ЧУВСТВА.**



Не позволяйте себя запугать



Психология переговоров очень важна, и чем крупнее и значительнее сделка, тем более вероятно, что представители другой стороны пойдут на все мыслимые и немыслимые хитрости, чтобы получить от вас то, чего они хотят. А это значит, что они постараются найти любые ваши слабые места — в контракте, на практике, в вашем характере и финансовом положении. Говоря «чем крупнее и значительнее сделка», я имею в виду — для них. Это может быть совершенно обыденное для вас дело, от которого зависит будущее их маленького бизнеса. Аналогичная ситуация в семье: вас полностью устраивает установленное время отхода ко сну, но для вашего ребенка изменить его — дело первостепенной важности.

Но может быть и наоборот: достигнуть соглашения важнее для вас, чем для другой стороны. Не стоит предполагать по умолчанию, что ее представители смотрят на сделку так же, как вы. Для них она просто может значить не так много. Представьте себе, что вы — один из мелких поставщиков огромной транснациональной корпорации, с которой ведете переговоры. Вы не нужны им и вполнину так, как они нужны вам, поэтому вряд ли они будут беспокоиться о ваших чувствах. Они хотят заключить выгодную для себя сделку, но не пойдут рыдать в подушку, если им придется от нее отказаться и искать другого поставщика. Нельзя рассчитывать, что они будут стремиться к взаимовыгодной сделке с вами.

Ладно, давайте вернемся к детям и времени отхода ко сну. Вашей дочери есть дело до ваших чувств лишь в той степени, в какой это поможет ей получить то, что она хочет. Она знает, что вы все равно будете любить ее, что бы ни случилось. Поэтому, хотя вы и вправе установить жесткие правила и настаивать на их исполнении, она может заставить вас чувствовать себя при этом ужасно. Она может орать и возмущаться, или надуться, или эмоционально шантажировать

вас — если она нормальный ребенок, то, я уверен, она большой мастер во всем этом, — и в конце концов вынудит вас пойти на уступки, если только вы не обладаете исключительно сильной волей.

Во всех этих сценариях представители другой стороны способны отказаться от сделки и заставить вас чувствовать себя хуже, чем они. Для них отказ от сделки может быть планом Б, а для вас — планом Я.

Никогда и ни в коем случае вы не должны показывать им, что перспектива неудачи в переговорах пугает, тревожит или нервнрует вас. Если они увидят, что загнали вас в угол, что любая сделка для вас лучше, чем никакая, они будут делать с вами все, что захотят, и я уже ничем не смогу вам помочь. Никто не сможет. Они будут требовать всего, чего им угодно, и угрожать вам отказом от сделки в случае вашего несогласия, и тогда вам придется сказать «да» и заключить сделку, которая не принесет вам никакой выгоды.

Действительно, бывают случаи, когда вам очень нужно заключить соглашение, и вы очень переживаете из-за того, что произойдет, если вам это не удастся. Таких ситуаций не всегда получается избежать. Главное, что вам следует делать, — сохранять внешнее спокойствие и уверенность и дать другой стороне понять, что вы, конечно, заинтересованы в сделке, но можете позволить себе от нее отказаться. Даже если вы знаете, что это неправда, другая сторона должна остаться в неведении!

**ЕСЛИ ОНИ УВИДЯТ, ЧТО ЗАГНАЛИ ВАС
В УГОЛ, ЧТО ЛЮБАЯ СДЕЛКА ДЛЯ ВАС
ЛУЧШЕ, ЧЕМ НИКАКАЯ, ОНИ БУДУТ
ДЕЛАТЬ С ВАМИ ВСЕ, ЧТО ЗАХОТЯТ.**

Не дайте им застать вас врасплох

Было бы прекрасно, если бы все всегда поступали со всеми честно. Но большинство людей (в том числе и мы с вами) порой так сильно чего-то хотят, что ставят свои интересы превыше интересов других. Такова человеческая природа. И иногда они хотят этого чего-то настолько сильно, что могут поступать не совсем честно.

Один из классических способов заставить вас согласиться на что-то, на что вы соглашаться не собирались, — застать вас врасплох. Недобросовестные компании применяют этот подход, предлагая вам фантастические условия при покупке путевки, или машины, или таймшера, но предупреждая, что заключить сделку можно только сейчас — и ни днем позже.

Многие стесняются напрямую использовать такие методы, но все равно прибегают к жестким временным рамкам, чтобы надавить на вас. Это классический метод переговоров, и на его крючок легко попасться, не успев даже сообразить, что к чему.

Этот трюк очень легко проверить, если вас втягивают в обсуждение безо всякой подготовки. Ваша дочь может попытаться заговорить с вами о времени отхода ко сну, когда ваши мысли заняты чем-то другим или когда вы торопитесь куда-то. Ведь тогда есть вероятность, что вы не станете толком обдумывать проблему и согласиться.

Это также один из аргументов против включения «прочего» в повестку делового совещания. Некоторые люди специально ждут момента, чтобы в конце совещания без предупреждения поднять какой-нибудь спорный вопрос, надеясь на быстрое согласие. Остальные участники оказываются к этому совершенно не готовы и к тому же рвутся уже побыстрее закончить и отправиться по домам. В результате они часто решают, что согласиться будет проще, чем начинать новое обсуждение. По крайней мере зачинщик рассчитывает именно на это.

Так что будьте начеку и не поддавайтесь на подобные хитрости. Нельзя допустить, чтобы вас заставили согласиться на что-то такое, на что вы соглашались совершенно не собирались; поддавшись, вы, сами того не осознавая, подтолкнете другую сторону к тому, чтобы поступить с вами так же в будущем.

Однако не стоит говорить другому человеку, что вы его раскусили. Никому не нравится быть пойманным, и вы рискуете испортить с ним отношения, а вам это не нужно. Вы просто можете дать ему понять, что сейчас неподходящее время для принятия решений или что данная тема требует полноценного обсуждения, поэтому нужно включить ее в повестку следующего совещания, чтобы все успели подготовиться.

На тот случай, когда кто-то пытается застать вас врасплох с какой-нибудь просьбой и утверждает, что решить проблему необходимо срочно (как правило, необходимо для него, а не для вас), я бы рекомендовал способ, которым всегда пользуется мой друг. Он подходит для общения с коллегами, друзьями, родственниками и детьми. С детьми он работает особенно хорошо. Если кто-то пристаёт к моему другу с вопросом, который ему некогда решать, он всегда отвечает: «Если тебе нужен ответ сейчас, то нет».

**НЕ НУЖНО ГОВОРИТЬ ДРУГОМУ
ЧЕЛОВЕКУ, ЧТО ВЫ ЕГО РАСКУСИЛИ.**

ЛЮДИ, С КОТОРЫМИ СЛОЖНО





В определенных ситуациях с любым человеком может быть сложно иметь дело, но есть люди, для которых это как будто норма. Общение с ними практически всегда представляет проблему из-за обычной для них агрессивности, негативного настроения, истеричности, стремления все контролировать или еще каких-то не слишком приятных для окружающих качеств. Что уж говорить о том, чтобы привлечь их на свою сторону!

Но у меня есть для вас хорошие новости: если вы научитесь адаптировать свое собственное поведение, вы сможете улучшить отношения практически с кем угодно. Сложные люди все равно останутся сложными, но вы сделаете их своими союзниками, если овладеете секретами, стратегиями и хитростями преодоления барьеров, которыми они окружают себя.

И это еще не все. Когда вы научитесь общаться с такими людьми, они начнут видеть в вас союзника и вам будет все легче и легче сотрудничать с ними. Итак, этот раздел посвящен тому, как научиться обращаться со сложными людьми.



Вы можете изменить только одного человека



Некоторые сложные люди вообще не ваша проблема. Вы встречаетесь с ними редко, а может быть, с ними сложно не всегда. С другими трудно приходится почти всегда, и случается так, что один из них — ваш начальник, ваш отец или даже ваш собственный ребенок. А общения с ними избежать не так-то просто.

Правила из этого раздела относятся к разным типам трудных людей. Всегда бывает полезно просто понять человека. Также есть ряд специальных стратегий, которые вы можете использовать, чтобы облегчить общение с ними. Однако самая главная мысль, которую вы должны усвоить, — вы не можете изменить другого человека, как мы уже говорили в правиле 12. В определенных ситуациях с ним все равно будет трудно. Но, если все пойдет хорошо, вы постепенно приучите его вести себя рядом с вами по-другому. Например, человек, склонный к эмоциональному шантажу, может со временем понять, что его тактики на вас не действуют. Но вы никак не запретите ему быть тем, кто он есть, и вести себя так по отношению к другим. Это уже их дело.

И кстати, все сказанное выше относится и к вашим детям. Природа здесь имеет не меньше значения, чем воспитание¹, и у каждого своя история, которую вы не в силах изменить. Вы можете показать им, что то или иное поведение не работает, но в конечном счете изменить его способны только они.

Итак, если поразмыслить, есть только один человек, которого вы можете изменить, и этот человек — вы. Если чье-то поведение заставляет вас чувствовать омерзение, стресс, раздражение, разочарование,

¹ А может, и больше — не спрашивайте меня, я не ученый.

обиду, что-то с этим сделать — только ваша задача. Ваша реакция — ваша забота.

Не говорите мне, что я жесток, потому что это не так. Я просто констатирую факты. Даже если вам не нравится такой подход, даже если другой человек не собирается вам помогать, только вы можете сделать что-то, чтобы почувствовать себя иначе. Конечно, это не легко, в противном случае вы бы уже давно так и сделали. Но первый шаг к общению со сложными людьми — понять, что, если вам не нравится то, что вы чувствуете, нужно это изменить.

И, отвечая на ваш следующий вопрос, скажу сразу: нет, я не знаю как. Это ваши чувства, и я не могу их изменить. Мой совет — начните с наиболее подходящего для вас варианта действий из приведенных ниже, а дальше — как пойдет. Поверьте, все, что сработает для вас (и не нанесет никому вреда), — хорошо. Для начала вот несколько рекомендаций, которые уже кое-кому помогли:

- Перестаньте слушать (это не всегда возможно, но временами помогает — особенно если делать вид, что вы продолжаете слушать).
- Представьте себе, как неприятные слова пролетают у вас над головой.
- Подумайте о том, насколько хуже этому человеку: я имею в виду, разве вы хотели бы постоянно злиться, или со всем спорить, или выходить из себя?
- Практикуйте конструктивные реакции. Если вы сможете добиться эффективного общения, вы будете чувствовать себя гораздо лучше.

ВАША РЕАКЦИЯ — ВАША ЗАБОТА.





Страшно быть под контролем

Некоторые люди совершенно не умеют себя вести. Они мрачные и грубые, или все время пьют, или никогда вас не слушают, или на них совершенно нельзя положиться. Почему же?

Не могу говорить за тех, кого никогда не встречал, но, судя по моему опыту, большинство людей, чье поведение кажется вам невыносимым, на самом деле неспособны его контролировать. Разве кто-то по доброй воле отталкивает, оскорбляет, обижает, ненавидит, отпугивает окружающих? К сожалению, обычно это действительно не в их власти.

Все мы предпочитаем себя контролировать, и если не можем, то нам приходится тяжело. Однако именно это случается со многими людьми по тем или иным причинам — время от времени или постоянно.

Почему же эти люди не могут изменить свое поведение? Кто контролирует их, если не они сами? Есть масса вероятных виновников. Алкоголь, различные наркотики и лекарства, азартные игры, шопинг — все это способно стать предметом зависимости и завладеть жизнью человека. Зависимость — это по определению не то, что человек выбирает. Может быть, такими людьми управляет что-то из их детства, может быть, когда-то в прошлом они сделали неправильный выбор, может быть, здесь замешаны какие-то психические расстройства, — а может быть, и нет. Это не важно. Важно то, что они оказались в мире, где зависимость их дергает за ниточки. И это очень страшно, но они попали в ловушку и не знают, как из нее выбраться.

Есть и другие вещи, помимо зависимости, которые имеют власть над людьми. Психические расстройства (от биполярного до обсессивно-компульсивного) могут влиять на поведение, и человек не в силах что-то с этим поделать. Попробуйте представить, каково жить с расстройством аутического спектра, или синдромом Туретта, или

шизофренией среди людей, которые понятия не имеют, что с вами происходит, и не понимают, почему вы ведете себя именно так, а не иначе. Будете ли вы объяснять всем и каждому, почему вы так странно себя ведете (если сознаете это сами), зная, что многие люди относятся к психическим заболеваниям с огромным предубеждением?

Итак, вполне вероятно, что эти ужасно ведущие себя люди не просто грубы, бестактны или невыносимы. Может быть, им страшно, они не в состоянии контролировать свою жизнь — по крайней мере какие-то ее аспекты — и отчаянно пытаются справиться с невыносимой ситуацией, которую не сами создали.

У меня нет квалификации, чтобы ставить диагнозы, но я обнаружил, что, если я встречаю человека, с которым сложно общаться, мне помогает мысль о том, что за демоны бессознательного не дают ему жить спокойно и счастливо. Не важно, прав ли я, есть ли эти демоны в действительности. Но, если я предполагаю, что у человека СДВГ, синдром Аспергера, алкоголизм или еще какая-нибудь зависимость или расстройство, мне становится гораздо легче выносить его поведение и относиться к нему по-доброму. Если я угадал хотя бы приблизительно, то это меньшее, что я могу для него сделать. А если я не угадал и он просто отвратительный тип — ну и ладно, мне все равно станет легче с ним общаться и я буду чувствовать, что все делаю правильно.



**ОНИ ПОПАЛИ В ЛОВУШКУ И НЕ ЗНАЮТ,
КАК ИЗ НЕЕ ВЫБРАТЬСЯ.**

Если они чувствуют себя маленькими, они будут стараться казаться больше



Так ведут себя почти все хулиганы и задиры. Они унижают других людей и изо всех сил стараются сделать из них жертв. Зачем? Потому что жертва подчиняется агрессору, или, если сформулировать иначе, агрессор доминирует над ней. У него больше силы и власти. Именно к этому стремятся хулиганы. Но зачем? Дело в том, что глубоко внутри они чувствуют себя беспомощными. Возможно, кто-то доминирует над ними, возможно, они не чувствуют, что контролируют свою жизнь, возможно, они втайне напуганы.

Заставляя кого-то чувствовать себя мелким и униженным, они добиваются не только ощущения силы и власти; также они получают (или им кажется, что получают) уважение и восхищение своих приспешников — которые в действительности обычно стараются держаться рядом, чтобы самим не стать жертвами.

Люди устроены сложно. Конечно, оправдать унижение и насилие нельзя ничем. Но вы можете отнестись к задиру с сочувствием, учитывая стоящие за его поведением причины, при этом не подчиняясь и не уподобляясь ему. И хотя это может быть для вас слабым утешением, если жертву пытаются сделать из вас — или из кого-то, кто вам небезразличен, — понимание все же полезно. Вам будет легче справиться с унижением, если вы увидите задиру таким, каким он сам видит себя: слабым, беспомощным, обиженным.

Конечно, это его не остановит, не исправит ситуацию и не избавит вас от проблемы. Но, возможно, ваше положение покажется вам более терпимым, если вы будете знать, что хулиган сам не становится от этого счастливее; его поведение — просто симптом его общего несчастья.

Я встречал на своем жизненном пути много хулиганов, но не могу вспомнить среди них ни одного по-настоящему счастливого человека. Счастливые, уверенные в себе, спокойные люди никогда никого не задирают и не подавляют. Им это просто не нужно.

Иногда понять, почему человек ведет себя так, необходимо, чтобы решить проблему. Да, это сложно для того, кто стал жертвой хулигана, но тем не менее возможно. В хороших школах во многих случаях удастся справиться с такими ситуациями, и хороший менеджер или родитель также способен решить эти проблемы в своей команде или семье. Главное — выслушать хулигана, найти причины, по которым он чувствует себя беспомощным, и помочь справиться с ними. Кажется нелогичным поддерживать того, кто так отвратительно себя ведет, но если это поможет всем, то имеет смысл попробовать. Кроме того, хулиганы часто действительно нуждаются в помощи, просто выбирают для этого совершенно неудачный подход, и наши гнев или боль не должны ослеплять нас. Никто не думает: «Начну-ка я издеваться над людьми и буду получать от этого массу удовольствия». Хулиганы не продумывают свое поведение, оно инстинктивно, и большинство из них не узнает в этом описании себя.

**Я ВСТРЕЧАЛ НА СВОЕМ ЖИЗНЕННОМ
ПУТИ МНОГО ХУЛИГАНОВ, НО НЕ МОГУ
ВСПОМНИТЬ СРЕДИ НИХ НИ ОДНОГО
ПО-НАСТОЯЩЕМУ СЧАСТЛИВОГО
ЧЕЛОВЕКА.**



Те, кто кричит, хотят быть услышанными

Подумайте об этом. Я не знаю, к какому типу относитесь вы: к тем, кто практически никогда не выходит из себя, или к тем, кто любит выпустить пар несколько раз в неделю. Но в любом случае, что заставляет вас повысить на кого-то голос? Или можно сформулировать по-другому: почему ваш инстинкт подсказывает вам, что, говоря спокойным тоном, вы не получите желаемого?

Готов поклясться, обычно вам просто кажется, что другой человек не услышит вас, если вы не будете кричать. Я имею в виду — он не воспримет то, что вы хотите ему сказать, если вы не заставите его услышать. Я не буду судить здесь, насколько вы правы (в частности, потому, что сам порой кричу, хотя потом раскаиваюсь — не всегда, но часто).

А теперь давайте взглянем на ситуацию с другой стороны и подумаем о случаях, когда люди кричат на вас. Приятного тут мало, и, когда такое происходит со мной, я обычно хочу прекратить это как можно скорее. И тогда мне нужно слушать и показывать другому человеку, что я его слушаю. Именно этого хочет тот, кто кричит, значит, нужно ему это дать.

Представьте, что вы хотите вернуть в магазин какой-то некондиционный товар, который там приобрели. Продавец не признает, что есть проблема, и не хочет брать на себя ответственность за обмен или возврат товара. Он произносит какие-то дежурные фразы, которые не имеют отношения к делу, и явно вас не слушает. Хочется заорать? Конечно¹.

Теперь снова прокрутите тот же сценарий в голове, но на этот раз представьте, что продавец внимательно вас слушает и задает уместные вопросы. А теперь вам хочется кричать на него? Конечно, нет.

¹ Хотя, если вы играете по правилам, вы должны противостоять искушению.

Вам это не нужно — он же слушает вас, и вы можете получить то, что хотите, не прибегая к крику.

Кричащие люди — это отчаявшиеся люди, которым кажется, что их не слышат. Стоит предполагать по умолчанию, что, если кто-то повышает на вас голос, значит, он думает, что вы его не слушаете. Если так и есть, стоит внимательно выслушать его. Если нет и на самом деле вы слушали, то постарайтесь показать ему это. Ну, вы понимаете — не прерывать его, повторять основные моменты, о которых он говорит, кивать, показать, что вы понимаете не только его слова, но и его чувства.

Кстати, из этого следует, что на одних людей кричат чаще, чем на других. На тех, кто умеет слушать — и показать, что слушает, — кричат гораздо реже, чем на тех, кто прерывает, делает поспешные выводы, гнет свою линию, игнорируя чужое мнение, и не обращает внимания на чувства собеседника. И в общем-то это справедливо.

**СТОИТ ПРЕДПОЛАГАТЬ ПО УМОЛЧАНИЮ,
ЧТО, ЕСЛИ КТО-ТО ПОВЫШАЕТ НА ВАС
ГОЛОС, ЗНАЧИТ, ОН ДУМАЕТ, ЧТО ВЫ
ЕГО НЕ СЛУШАЕТЕ.**





Негативное отношение бывает полезно

Раньше люди с негативным отношением меня страшно раздражали. Сам я совсем не такой — я скорее буду вести себя необдуманно, как дурак, бросаясь в какое-то предприятие с головой, чем начну искать причины чего-то не делать. Такие люди всегда виделись мне депрессивными, разрушительными и всем мешающими пессимистами. Я не понимал, зачем они нужны.

Тогда я работал в организации, которая постоянно выводила на рынок новые продукты. Нам нужен был непрерывный приток идей. Те, что срабатывали, могли принести компании хорошие деньги, но из-за тех, что не соответствовали запросам наших потребителей, мы теряли деньги, время и ресурсы, которые могли бы потратить на более удачные проекты.

В нашей креативной команде был директор, который всегда пытался найти в любой идее недостатки. Вне работы он вел себя мило и на удивление позитивно. Но на деловых совещаниях каждая его фраза начиналась со слов «Это не сработает, потому что...». То, как он пытался зарезать на корню едва ли не каждую идею, сводило меня с ума. Пока я не начал кое-что замечать.

Всякий раз, когда мы продолжали действовать, не обращая внимания на его предупреждения, у нас получался продукт, который не слишком хорошо продавался. В то же время, когда мы учитывали его критику и дорабатывали исходную идею, у нас обычно получался очень успешный продукт. На самом деле, несмотря на то что комментарии этого человека звучали негативно, он приносил нам очень большую пользу. У всех остальных, кроме него, была склонность с преувеличенным энтузиазмом воспринимать любые идеи, он же тщательно их обдумывал. Благодаря этому, прежде чем воплощать

наши идеи в жизнь, мы более внимательно проверяли и отшлифовывали их.

Негативный взгляд на вещи до сих пор меня временами раздражает, но я понимаю, что это необходимая составляющая любого проекта — от разработки продукта до покупки дома, сбора вещей для отпуска, начала нового бизнеса, планировки сада или смены работы. Всегда нужен кто-то, кто заранее заметит возможные проблемы, и, чтобы быть по-настоящему полезными, комментарии этого человека должны звучать по-настоящему негативно.

Однако, чтобы такие замечания действительно помогали, они должны быть еще и конкретными. Люди, которые просто говорят «Это не работает» или «Ты попусту теряешь время», не объясняя причины, не приносят никакой пользы. Даже если в итоге оказываются правы. *Особенно* если они оказываются правы. Потому что, могу поклясться, когда такое произойдет, они первыми скажут: «Я же говорил!» — хотя на самом деле они ничего толкового не говорили. Они не говорили вам, как и почему вы потерпите неудачу. Они не говорили вам, какие меры предосторожности следует принять или какая часть проекта недостаточно продумана.

Когда кто-то негативно высказывается о том, что вы делаете, всегда старайтесь докопаться до деталей. «Почему это не работает? Где конкретно могут возникнуть проблемы? Что бы вы изменили?» Если вы не добьетесь более подробного ответа, я разрешаю вам¹ игнорировать таких людей и считать их раздражающими. Но, если они объясняют вам, почему конкретно им не нравятся ваши идеи, я очень рекомендую прислушаться. Даже если они окажутся неправы, скептический взгляд на ваш проект или идею всегда полезен и поможет вам довести дело до успешного конца.

**ВСЕГДА НУЖЕН КТО-ТО, КТО ЗАРАНЕЕ
ЗАМЕТИТ ВОЗМОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ.**

¹ Я надеюсь, вы понимаете, что это бессмысленно.

Люди, помешанные на контроле, уверены, что они правы

ЛАНЬ®

Есть два типа людей, помешанных на контроле. К первому типу относятся те, кто всегда составляет списки и кто никогда не останется без молока в холодильнике и не забудет взять с собой фотоаппарат в отпуск. Иногда они вам несколько досаждают, например, когда пытаются подробно оговорить условия чего-то, о чем вы еще и думать не начинали, но в целом это безобидные создания, которые стараются держать свои странности при себе.

Но есть и другие — люди, которые так или иначе пытаются контролировать вашу жизнь. Они всегда говорят вам, что им лучше знать, или ожидают, что вы будете подстраиваться под них, или требуют от вас поведения, которое кажется приемлемым им. Вот с ними сложно. И если вы не будете во всем подчиняться их желаниям, все может стать еще сложнее, потому что они способны дойти до издевательств или эмоционального шантажа, чтобы получить то, что им нужно.

Так что же стоит за их потребностью вас контролировать? Как правило, люди, помешанные на контроле, пытаются таким образом компенсировать неспособность контролировать собственную жизнь. Они могут страдать от этой неспособности сейчас или помнить какой-то тяжелый момент в прошлом, но суть в том, что они реагируют на это ощущение, пытаясь контролировать все, что находится в пределах их досягаемости. В том числе и вас — потому что только так они чувствуют себя в безопасности. Они считают (скорее всего, усвоив это на личном горьком опыте), что никто, кроме них самих, не сделает все правильно (по их мнению). В каком-то смысле они, наверное, заслуживают вашего сочувствия, но они не скажут вам за него «спасибо», и, если уж говорить начистоту, вы не можете решить за них их проблемы.

Немногие из таких людей готовы сознаться себе в этом. С их точки зрения, они правы, и вы должны их слушать. Они стараются для вас. Иногда они по-настоящему за вас беспокоятся, и им невыносима мысль, что вы можете совершить ошибку. И тогда они пытаются защитить вас — от вас самих. Конечно, если им это удастся, вы все равно останетесь беспомощным, потому что они заберут у вас контроль над вашей жизнью. Но не ждите, что они это поймут.

Подобных помешанных на контроле людей инстинктивно тянет к тем, кто страдает низкой самооценкой, потому что именно они наиболее склонны уступать чужому авторитету. Общаясь с теми, кто помешан на контроле, не нужно отталкивать их, вести себя агрессивно, отчаянно обороняться или пытаться контролировать их в ответ. Единственное, что имеет смысл делать, — вести себя уверенно и не отвечать на их требования. Просто скажите им, что вы цените их советы и теперь собираетесь сами принять решение. Или дайте им понять, что вы в курсе: ваш подход отличается от их подхода, но вы не считаете, что какой-то из них лучше или хуже. Просто вы будете делать все так, как считаете нужным, спасибо за заботу.

Вы не измените человека, помешанного на контроле, — это может сделать только он сам. Бессмысленно мечтать о том, что он станет другим под вашим влиянием, а попытки надавить на него не приведут ни к чему, кроме стресса для вас. Тяжелее всего вам придется, если вы вступили в романтические отношения с таким человеком. Вы должны научиться очень уверенно стоять на своем и не поддаваться партнеру. Если у вас возникают с этим проблемы, вряд ли ваши отношения продлятся долго, если только ваш партнер сам не поймет, насколько деструктивно его поведение, — хотя обычно он искренне верит, что делает все правильно.

**ВЫ НЕ ИЗМЕНИТЕ ЧЕЛОВЕКА,
ПОМЕШАННОГО НА КОНТРОЛЕ, —
ЭТО МОЖЕТ СДЕЛАТЬ ТОЛЬКО ОН САМ.**

Шантажисты хотят вас контролировать

Подвержены ли вы чувству вины? Или просто порой ощущаете, что вы «должны» что-то сделать? Если да, то вы — легкая жертва для эмоциональных шантажистов. С этими людьми взаимодействовать особенно сложно, потому что они умеют манипулировать вашими эмоциями, так что у вас остается две в равной степени неприятные альтернативы: делать то, что вы делать не хотите, или не делать и из-за этого чувствовать себя плохо. Единственный, кто в такой ситуации может остаться победителем, — сам шантажист. Если, конечно, вы капитулируете.

Я знаю нескольких в остальном совершенно милых людей, которые склонны к эмоциональному шантажу. С такими все еще сложнее — они вам безразличны, и вы хотите, чтобы они были счастливы. И поэтому еще более вероятно, что вы поддадитесь на их уловки. Знаете, люди, идущие на эмоциональный шантаж, на самом деле очень нуждаются — только не в том, что они пытаются заставить вас сделать. Часто они чувствуют себя неуверенными и беспомощными, или им так нужна ваша любовь и преданность, что они добиваются от вас демонстрации этих чувств. Хотя такая вынужденная демонстрация вообще-то не считается, с их точки зрения, это лучше, чем ничего.

Они пытаются контролировать вас, чтобы получить то, что они хотят. В этом суть, независимо от масштаба и характера требований. Вас может шантажировать коллега, чтобы вы сделали за него отчет, а может — ваш партнер, угрожающий самоубийством, если вы от него уйдете.

Я знаю нескольких родителей, которые использовали эмоциональный шантаж по отношению к своим детям: «Я так старалась, чтобы приготовить тебе вкусный обед, и мне будет очень грустно, если ты не съешь все». Если вы хотите, чтобы ребенок доедал свою порцию, либо объясните ему, почему это важно, либо пригрозите наказанием. Или просто накладывайте ему поменьше еды. Или не заставляйте его доедать. Все перечисленные варианты вполне приемлемы — в отличие от эмоционального шантажа. Многие родители продолжают вести

себя так же и после того, как их дети покинут отчий дом: «Ты же к нам приедешь, правда? Нам так одиноко, когда никто не заходит в гости».

Эмоциональные шантажисты стараются переложить на *вас* ответственность за *их* эмоциональное состояние. Для этого они предлагают вам некую извращенную эмоциональную сделку. Но, конечно же, из всех ваших эмоций их интересуют только чувства страха, или вины, или по крайней мере ответственности. Этим оружием они и хотят вас контролировать.

Если вы поддаетесь на подобные уловки — а хотя бы время от времени такое случается с каждым, то вы должны понять, что чем успешнее окажется эмоциональный шантаж, тем сложнее шантажисту будет остановиться или научиться самому контролировать свои эмоции. Поэтому, поддаваясь, вы, возможно, удовлетворяете его сиюминутные потребности, но усугубляете его более глубокие и долгосрочные проблемы¹.

Наберитесь смелости сказать «нет». Можете сказать это спокойным, доброжелательным тоном, но покажите, что настроены решительно. Попробуйте даже добавить: «Ты что, меня эмоционально шантажируешь?» Это часто заставляет шантажистов отступить. Если такой шантажист — ваш близкий родственник и вы чувствуете, что так продолжаться не может, не исключено, что вам придется полностью разорвать с ним отношения. Самое главное, вне зависимости от тяжести ситуации, — понять, что вас шантажируют, и окружить свои чувства неприступной стеной. Не берите на себя ответственность за эмоциональное благополучие других. Как ни странно, заставляя людей самих брать на себя эту ответственность, вы только помогаете им сохранить эмоциональное здоровье. (Но заниматься их эмоциональным здоровьем тоже не ваша обязанность.)

**ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ШАНТАЖИСТЫ
СТАРАЮТСЯ ПЕРЕЛОЖИТЬ
НА ВАС ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ИХ
ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ.**

¹ Простите — я не хотел, чтобы вы подумали, что я вас эмоционально шантажирую.



Неуверенность в себе может быть причиной недоверия

У одной моей знакомой очень низкая самооценка. Это влияет на все ее отношения, потому что она всегда сомневается в том, что достаточно хороша для своего партнера. Почему он все еще с ней? Что он в ней нашел? Он наверняка скоро поймет, что не стоит тратить на нее время, и уйдет от нее к кому-то еще. А что если он уже ей изменяет?.. Он правда на прошлой неделе работал допоздна? Сами видите, как ее неуверенность и страх потерять партнера ведут к ревности и собственническому поведению.

Это само по себе печально, но то, что происходит дальше, на мой взгляд, еще печальнее: она начинает так ревновать, что партнер не выдерживает и уходит. Ее страхи воплощаются в реальность, и это подкрепляет ее уверенность в том, что она недостаточно хороша и любовью мужчины в конце концов ее бросит.

Легко ей посочувствовать. Но попробуйте взглянуть на ситуацию с точки зрения ее партнера. Вначале он предан и верен ей, но она проявляет себя собственницей, не доверяет ему и постоянно обвиняет во флирте или неверности. Именно поэтому он в конце концов решает, что такие отношения лучше прекратить.

Нет ничего хорошего в том, чтобы жить с ревнивым партнером. Ревнивые друзья, братья и сестры, другие родственники и коллеги — это на самом деле тоже совсем не весело. Есть разница между ревностью и завистью. Вы можете завидовать тому, что есть у других, но ревность гораздо более болезненна — это жуткий страх потерять кого-то (или что-то) и видеть, как им завладел другой. Как правило, он напрямую связан с неуверенностью в себе и заниженной самооценкой.

Поэтому кто-то может завидовать вашим отношениям, которые кажутся ему идеальными, или красивому дому, или карьерному успеху,

потому что боится, что у него такого никогда не будет. Возможно, потому, что он считает, будто ничего хорошего и не заслуживает.

Но случается так, что дружба рушится из-за ревности одного из друзей, который боится, что второй найдет друга «получше» и бросит его. Это может быть большой проблемой для дружеской компании, особенно если она состоит из трех человек и один убежден, что у двоих других более близкие отношения. Некоторые пускают в ход тонкие манипуляции, чтобы не допустить этого, хотя угроза обычно бывает совершенно надуманной.

Вы поможете ревнивому человеку, не пытаясь с ним спорить и избегая поведения, которое выводит его из себя. Но это работает лишь до какого-то предела. Партнер, ревность которого основана на прошлом опыте, может успокоиться, если вы не будете флиртовать с посторонними и пропадать на всю ночь без предупреждения. Однако, если он начнет давить на вас, пытаться контролировать ваше поведение, вы должны обозначить границы. Это *его* проблемы, и, хотя вы можете стараться его не провоцировать, ответ должен найти он, а не вы. В конечном итоге он должен научиться доверять вам, иначе отношения обречены.

Вашему ревнивому другу нужно обрести уверенность, а кроме того — понять, что его попытки манипулировать вами на самом деле отталкивают вас и приводят именно к тому, чего он боится. Вашему завистливому брату или коллеге вовсе не обязательно слышать о вашей новой работе (машине, доме, одежде), так что не тычьте их в это носом. Однако в конечном счете, если у них нормальная самооценка, они перестанут гнаться за внешними проявлениями успеха.

**ЕСЛИ У НИХ НОРМАЛЬНАЯ
САМООЦЕНКА, ОНИ ПЕРЕСТАНУТ
ГНАТЬСЯ ЗА ВНЕШНИМИ
ПРОЯВЛЕНИЯМИ УСПЕХА.**



Основа предубеждений — невежество

Почти каждый из нас может стать жертвой предубеждений. Для этого достаточно быть черным, геем, евреем, женщиной, родителем-одиночкой, мусульманином, не иметь высшего образования, говорить с акцентом или иметь любую из бесчисленного множества других особенностей, презираемых некоторыми людьми — по какой-то причине или вовсе без нее.

К счастью, вам не нужно общаться со всеми представителями человечества, которые настроены против вас. Как и в случае со сложными людьми, вас должны беспокоить только ваши босс, сосед, невестка, коллега, одноклассник — в общем, все те, с кем вам приходится общаться регулярно.

Основа предубеждений — невежество. Скажем, любой, кто знаком с достаточным количеством чернокожих, обязательно понимает, что цвет их кожи (и его влияние на их жизненный опыт) — это единственное, что отличает их от всех остальных. Во всех прочих смыслах они — такие же люди, как все мы в нашем бесконечном разнообразии. Те, кто имеет какие-то предрассудки по отношению к людям определенной группы, как правило, слишком мало общались с ними, чтобы составить о них объективное впечатление.

Предубеждения часто перенимаются в семье или культуре, а потом усугубляются невежеством. И, конечно же, если вы выросли с уверенностью, что определенные люди представляют собой зло или они просто «не нашего поля ягоды», скорее всего, вы будете их избегать. И это не даст вам узнать о них побольше и изменить свое мнение. Кроме того, неприязни нередко сопутствует страх, что «эти люди» лишат вас работы, заберутся в ваш дом или испортят ваших детей.



Большинство людей, оказавшись лицом к лицу с реальностью, рано или поздно понимают, что их страхи и предубеждения ни на чем не основаны. Некоторые отказываются принимать любые факты, противоречащие их укоренившимся убеждениям. Поэтому у вас может возникнуть проблема с соседом, который считает, что все геи — это зло, или родственником, который не может смириться с фактом, что кто-то из вашей семьи заключил брак с чернокожим.

Имеет смысл не подкреплять неверные убеждения. Если ваш начальник-мужчина думает, что женщины ничего не способны сделать сами и слишком эмоциональны, старайтесь не плакать в его присутствии и не просить постоянно о помощи (если вы женщина). Считайте, что вы должны поступать так ради всех женщин, которым предстоит общаться с ним в будущем.

Предубеждения преодолеваются или хотя бы смягчаются опытом. Не твердой аргументацией. Не логикой, потому что не она лежит в их основе. Если вы попытаетесь прямо спорить с предубежденными людьми, они продолжат упорствовать. Политический протест может быть весьма эффективным в масштабах общества, но в личном общении лишь спровоцирует оборонительную реакцию и не принесет вам никакой пользы. Да, несмотря на то, что вы правы. Не пытайтесь изменить людей сразу — просто зароните семя.

Ваш начальник может со временем признать, что женщины в целом эмоциональны и нуждаются в помощи, но вы — исключение из этого правила. Конечно, не к такому результату вы стремились на самом деле, но нужно же начинать хотя бы с чего-то. Возможно, следующая женщина, которая будет на него работать, и следующая после нее, помогут этому семени прорасти. Неизвестно, сколько понадобится времени. Мало кто способен изменить свои взгляды за один день. Не требуйте невозможного и помните, что вы ни в чем не виноваты.

**ИХ ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ МНОГО ГОВОРЯТ
О НИХ, НО НИЧЕГО — О ВАС.**

Мученики требуют признания

Быть мучеником — почти то же самое, что обижаться на кого-то, только обычно, когда человек обижается, он отходит в сторонку и страдает в одиночестве. В этом суть процесса. Мученики же предпочитают обижаться на публике и привлекать к своей обиде внимание. Им необходимо, чтобы вы знали, что они страдают и, как правило, что вы в этом виноваты.

Многие вещи заставляют мученика испытывать обиду. Его собственная низкая самооценка или тот факт, что его недооценивают другие. Может быть, тут есть и ваша вина, я не знаю. Причина обиды мученика на всех заключается в том, что, по его мнению, он не получает признания, которого заслуживает. И вместо того, чтобы просто обратиться за ним (и это самый «сложный» момент), он начинает жаловаться и поливать грязью тех, кто якобы во всем виноват.

Если нормальный взрослый человек чувствует, что его кто-то недостаточно ценит, он просто говорит с ним об этом, объясняет ему свои чувства и их причину. Но мученики так себя не ведут. Они только тяжело вздыхают и разбрасываются «толстыми» намеками, а потом ждут, что вы скажете им, какие они замечательные. Вам остается либо так и сделать, чтобы разрядить мрачную атмосферу (при этом вы подкрепляете поведение мученика), либо промолчать, и тогда атмосфера станет лишь еще более мрачной.

Если вам приходится общаться с эпизодическим, но очень вас раздражающим мучеником, лучшее, что вы можете сделать, — взять на себя часть «взрослой» работы за него. Чтобы начать разговор о том, почему бумажная работа, мытье посуды или что-то еще вызывает у него такие страдания, просто скажите: «У меня такое впечатление, что ты почему-то против этого...» Не исключено, что у него действительно есть какая-то веская причина. А если нет, по крайней мере, вы уделили ему внимание и можете с чистой совестью двигаться дальше (даже если он не может).

Однако есть люди, которые разыгрывают мученический сценарий с завидным постоянством, стараясь повысить свою самооценку с помощью вытянутой из окружающих похвалы. Поэтому они постоянно жалуются на то, как тяжело они трудятся, как отвратительно к ним относятся, в какой ужасной ситуации они находятся, чтобы вы (или кто-то еще) сказали им, как замечательно они справляются со всем этим. Иногда они даже специально задерживаются на работе допоздна, чтобы им потом было о чем ныть (конечно, бессознательно — они сами не понимают, зачем так поступают). И отвечая им так, как они ожидают, вы будете лишь подпитывать их зависимость. Это форма эмоционального шантажа, и такие люди просто хотят переложить на вас ответственность за их собственную самооценку.

Как бы вы им ни сочувствовали, эта работа — не для вас, а для профессионального психотерапевта. Если вы никак не можете избежать общения с такими людьми, старайтесь реагировать на их поведение нейтрально. Если они рассказывают вам, как поздно ушли с работы вчера, не хвалите их за это и не выражайте сочувствие. Просто скажите что-нибудь о погоде, которая была вчера вечером, или еще о чем-то подобном. Не принимайте от них «жертвы», например предложения сделать за вас часть вашей работы. Скажите им, что не нуждаетесь ни в чьей помощи.

Все наиболее ярко выраженные и последовательные мученики, как правило, несчастливы, но вы, к сожалению, никак не можете им в этом помочь (если, конечно, вы не профессиональный психолог¹). Все, что вы можете сделать, — защищать себя и сопротивляться желанию удовлетворить их жажду похвалы и сочувствия. Если вам все-таки очень хочется сделать что-то, кроме этого, попробуйте посоветовать им обратиться за профессиональной помощью.

**ОТВЕЧАЯ ИМ ТАК, КАК ОНИ ОЖИДАЮТ,
ВЫ БУДЕТЕ ЛИШЬ ПОДПИТЫВАТЬ ИХ
ЗАВИСИМОСТЬ.**

¹ А если это так, то зачем вы это читаете?

Чувствительные люди не могут стать жесткими



Однажды я работал с парнем, которого могло вывести из душевного равновесия буквально всё. Малейший намек на критику, грустная история из новостей, любого рода негативные эмоции, которые проявлял кто-то в его присутствии. Иметь с ним дело иногда становилось сложно — если требовалось как-то конструктивно оценить его работу, это было все равно что ходить по яичной скорлупе.

Если вы сами не являетесь таким гиперчувствительным человеком, общение с подобными людьми наверняка представляет для вас проблему. Поэтому я включил гиперчувствительных персон в раздел, посвященный сложным людям, — так как общаться с ними порой действительно очень сложно. Однако, в отличие от большинства прочих типов, описанных здесь, чувствительные люди ни в чем не виноваты. Скорее всего, они родились такими, и нам нужно учиться подстраиваться под них. При этом именно они нередко первыми определяют потенциальные проблемы и опасности, а также могут быть прекрасными дипломатами, потому что знают, как не расстраивать людей. Обычно они относятся к другим так, как хотели бы, чтобы относились к ним, поэтому редко обходятся с кем-то грубо или невнимательно. Бессмысленно советовать им «быть жестче». Они не могут, да и, в общем-то, не должны.

Проблема — особенно если у вас чуть более толстая кожа, чем у них, — в том, чтобы не расстраивать лишний раз их. Поэтому рядом с ними нужно быть очень внимательными. Гиперчувствительные натуры прекрасно улавливают любой намек или недосказанность, поэтому просто проявляйте доброту и вдумчивость.

Конечно, иногда бывает необходимо сказать такому человеку, что его работа не соответствует стандартам или что в ваших отношениях

что-то разладилось. Если исходить из того, что он одновременно не является эмоциональным шантажистом, то, даже если он расплачется, он сделает это не ради того, чтобы вызвать у вас чувство вины. Это будет просто неконтролируемая эмоциональная реакция. Постарайтесь сделать так, чтобы он распознал проблемы самостоятельно: «Здесь еще есть возможности для улучшения. Как ты считаешь, что помогло бы в следующий раз ускорить процесс?» При таком подходе он сам внесет конструктивные предложения, а вам останется лишь согласиться.

Обратите внимание на то, что фразы в этом примере построены безлично. Не «что ты можешь сделать, чтобы ускорить процесс?», а «что помогло бы его ускорить?». Так легче избежать персонально направленной критики. Если ваш партнер отличается гиперчувствительностью, вы можете сказать: «Я ужасно расстроился, когда попытался завести машину и обнаружил, что в ней нет бензина», — вместо «из-за того, что ты потратила весь бензин».

Общаясь с гиперчувствительным человеком, концентрируйтесь на позитивном и используйте пряник вместо кнута. Объясняйте ему, чего вы хотите, а не чего вы не хотите. Вы хотите, чтобы в машине всегда оставалось какое-то количество бензина. О том, что в противном случае вы злитесь, говорить не нужно.

Учитель начальной школы однажды сказал мне, что у него есть «список учеников, на которых нельзя кричать», потому что они не в состоянии этого вынести. Так и гиперчувствительные люди должны попасть в ваш список тех, кого лучше избегать, если у вас плохое настроение и вас легко вывести из себя.

**МАЛЕЙШИЙ НАМЕК НА КРИТИКУ ОНИ
МОГУТ ПРИНЯТЬ СЛИШКОМ БЛИЗКО
К СЕРДЦУ И СТРАДАТЬ ИЗ-ЗА НЕГО ЕЩЕ
ОЧЕНЬ ДОЛГО.**

Люди будут слушать, если это в их интересах

Я знаю семейную пару, которая практически никогда не ссорится и не ругается. Когда это — очень редко — все же происходит, то всегда из-за одного и того же: он говорит, что она его не слушает. И это на самом деле так — часто она действительно не слушает. Я знаю почему. Потому что он все время повторяет одно и то же, ей становится скучно и она «отключается». Но почему же он так делает? И это я тоже могу вам сказать. Потому что ему кажется, что она никогда не слушает.

Чтобы один человек слушал другого, они должны действовать сообща. Относительно случая, приведенного выше, я бы сказал, что здесь ответственность делится пополам. Иногда бывает, что кто-то один виноват чуть больше, чем другой. Однако крайне редко случается такое, что вся вина ложится на слушающего. Даже если он заткнет уши и будет петь «ла-ла-ла...», скорее всего, у него есть на это некая причина.

Если кто-то упорно отказывается слушать — или не слышит, что вы говорите, — значит, вы должны как-то изменить свое поведение. В противном случае все останется как есть. Другой человек не слушает вас по какой-то причине, и вы должны до нее докопаться. Может быть, вы подрываете его авторитет, говорите что-то, чего он не желает слышать, выставляете его в неприглядном свете перед другими? Какой бы эта причина ни была, постарайтесь предпринять что-то со своей стороны. Выберите другой тон, поговорите с человеком один на один, подумайте, как донести до него свою точку зрения более четко и сжато, выберите более удачный момент для разговора. Покажите ему, почему важно выслушать то, что вы хотите сказать.

Любой человек с большей вероятностью выслушает вас, если он — на вашей стороне. Поэтому говорите доброжелательным тоном,

правильно подбирайте момент, используйте слова, которые вызовут у него приятные чувства. Даже если вы должны высказать какую-то критику (а вы действительно должны?), найдите позитивный подход. Зачем человеку слушать, если из ваших слов он может заключить, что его не ценят?

Отдельно хочу сказать о детях-подростках (и откуда они взялись в правиле о людях, которые не желают слушать?). Если они никак не настроены вас выслушать, нет смысла вообще что-то говорить. Каким бы важным вам это ни казалось, смысла нет все равно. Если вы не можете привлечь их на свою сторону — даже используя все правила из последнего раздела, — пусть все остается как есть.

Если другой человек вовлечен в разговор, ему будет гораздо сложнее не услышать вас. Поэтому задавайте ему вопросы, соглашайтесь с ответами, если возможно, и, самое главное (барабанную дробь, пожалуйста!), слушайте то, что говорит он. Да, вы должны быть абсолютно уверены, что не делаете того же, в чем обвиняете его. Что если он сумеет вас переубедить? Нет? Если это никак невозможно, значит, вы так же не стремитесь к диалогу, как и он.

**ДРУГОЙ ЧЕЛОВЕК НЕ СЛУШАЕТ ВАС
ПО КАКОЙ-ТО ПРИЧИНЕ, И ВЫ ДОЛЖНЫ
ДО НЕЕ ДОКОПАТЬСЯ.**



Пассивно-агрессивные люди боятся конфликтов

Я помню, как, будучи подростком, однажды пришел домой очень поздно. У нас гостила одна пожилая родственница, и на следующее утро за завтраком она сказала мне: «Я надеюсь, ты хорошо провел время? Да уж наверное, раз ты пришел домой только в двадцать минут третьего!» Это было сказано с энтузиазмом, и я вроде бы должен был улыбнуться в ответ, но я-то прекрасно понял подтекст. На самом деле она хотела сказать — в присутствии моей матери: «Ты разбудил меня, когда пришел домой!» Поэтому она и знала, сколько точно было времени.

Цель пассивно-агрессивного поведения — покриковать или пожаловаться, не идя на открытый конфликт. Все мы иногда так поступаем, но для некоторых людей это норма поведения в тех случаях, когда они расстроены или злятся. Обычно такие люди боятся конфликта, как правило, потому, что у них связаны с этим какие-то неприятные воспоминания, но они не хотят, чтобы их разочарование осталось незамеченным. На самом деле пассивно-агрессивное поведение совершенно бессмысленно, потому что оно не решает никаких проблем. Оно просто заставляет всех почувствовать себя неудобно.

Когда-то у меня был коллега, который всегда сдавал любую работу в последний момент, чтобы все остальные трудились усерднее. Технически он успевал в срок, но все остальные члены команды всегда старались помогать друг другу, чтобы закончить все пораньше. Этот человек злился на нас и таким образом пытался наказать. Он не мог сказать, что у него есть какая-то проблема, потому что боялся спровоцировать нашу агрессию. Я до сих пор понятия не имею, на что именно он злился, но, чем бы это ни было, оно так и не разрешилось. Я подозреваю, что он до сих пор злится на тех, с кем работает сегодня.

Одна из самых больших проблем, связанных с таким поведением, состоит в том, что, если вы прямо предъявите человеку претензию, он обязательно будет все отрицать. «Я не специально сделал все в последний момент. Это просто заняло больше времени, чем я думал». И получается, что вы несправедливо обвиняете человека. И он вроде бы имеет право чувствовать себя обиженным.

Что же делать, если вам достался такой пассивно-агрессивный босс, партнер, мать, коллега, ребенок? Для начала признайте, что это агрессивное поведение, как бы хорошо завуалировано оно ни было. В противном случае вы будете чувствовать себя виноватым в том, что вы «несправедливо» его обвиняете. Если вы позволите ему продолжать в том же духе, плохо придется обоим.

Иногда срабатывает юмор. В нашей семье любое поведение такого рода, как правило, встречается шуткой: «Не нужно вести себя со мной так пассивно-агрессивно!» Даже если этот человек все отрицает, после таких слов он уже не может продолжать вести себя так. Более упорных нарушителей стоит припереть к стенке. Но вместе с тем нужно показать им, что выражение своего разочарования или обиды необязательно приведет к конфликту. Этого они боятся и не изменят своего поведения, если не поймут, что для их страха нет оснований. Просто скажите все как есть и продемонстрируйте им, что вы хотите выработать такое решение их проблемы, которое пойдет на пользу всем.

Кроме того, стоит быть конкретным. Не нужно говорить: «Ты всегда сдаешь работу в последний момент». Приведите конкретные примеры и дайте человеку понять, что это неприемлемо. Ни в коем случае не пытайтесь отвечать агрессору тем же, например делать для него все в последний момент. Это сделает вас еще более пассивно-агрессивным, чем он. А как же тогда ваше моральное превосходство?

**ПРИЗНАЙТЕ, ЧТО ЭТО АГРЕССИВНОЕ
ПОВЕДЕНИЕ, КАК БЫ ХОРОШО
ЗАВУАЛИРОВАНО ОНО НИ БЫЛО.**

Высокомерие может быть случайным



Поведение людей, которые относятся к вам снисходительно, часто имеет ту же первопричину, что и поведение задир: они унижают вас, чтобы самим выглядеть значительнее. Они не уверены в себе, их мучают сомнения, и они пытаются справиться с этим, ставя вас в подчиненное положение в социальном, интеллектуальном или профессиональном смысле.

Как и многие другие типы сложного поведения, все это — их, а не ваша проблема, и лучше всего воспринимать высокомерие спокойно и вежливо, вместе с тем заостряя внимание на том, что вам говорят: «Почему ты утверждаешь, что я этого не пойму? Хочешь, я объясню тебе это?» Такой подход бывает эффективным, поскольку человеку станет так неловко, что он дважды подумает, прежде чем снова сказать что-то снисходительное.

Первое, за чем вы должны следить, — ни в коем случае не поощряйте высокомерное поведение. Я знаю людей, которые жалуются на то, что с ними обращаются, будто они некомпетентны, но при этом, получив любое задание, начинают постоянно спрашивать, правильно ли они все делают. Если вы ведете себя так, то неудивительно, если кто-то засомневается, подходите ли вы для данной работы. Конечно, люди могут найти более удачный способ выразить свои сомнения, чем снисходительное отношение к вам, но, если бы вы вели себя более уверенно, они отзывались бы о вас более уважительно.

Если вы слишком стары или молоды, если вы человек с ограниченными возможностями или женщина, люди могут проявлять высокомерие, обращаясь не к вам, а к тому, кто вас сопровождает. В таких случаях ваш компаньон должен быть на вашей стороне и переадресовывать заданные ему вопросы непосредственно вам, чтобы вы отвечали на них самостоятельно. (Возможно, ему придется об этом напомнить.)

Классический способ выражения снисходительного и высокомерного отношения — хвалить человека за дела, которые не требуют похвалы. Надо сказать, очень многие женщины ведут себя именно так, говоря своим партнерам: «Как замечательно ты заменил закончившуюся туалетную бумагу / пропылесосил / купал ребенка!» Подобные «похвалы» подразумевают, что их удивляет: как это мужчина оказался на такое способен, — что выглядит очень высокомерно и обидно. Они-то не ждут, что их будут хвалить за подобные дела.

Мужчины-шовинисты поступают точно так же по отношению к женщинам, когда хвалят их за выполнение разворота в три приема, замену электрической лампочки или подписание контракта. На свете есть множество дел, достойных похвалы, но такая похвала ни за что — просто проявление высокомерия. Попробуйте спросить того, кто похвалит вас подобным образом, считает ли он это дело сложным, — возможно, он задумается и поймет, что его слова звучат нелепо. Если не сработает, нужно попытаться непосредственным образом изменить его отношение к вам. Это требует времени, но в конце концов он должен понять, что управлять с пылесосом или развернуть автомобиль в нужном направлении — это обычное для вас дело, не требующее особых усилий.



**КЛАССИЧЕСКИЙ СПОСОБ
ВЫРАЖЕНИЯ СНИСХОДИТЕЛЬНОГО
И ВЫСОКОМЕРНОГО ОТНОШЕНИЯ —
ХВАЛИТЬ ЧЕЛОВЕКА ЗА ДЕЛА, КОТОРЫЕ
НЕ ТРЕБУЮТ ПОХВАЛЫ.**

Настоящего нарцисса одолесть невозможно

Все мы знаем таких людей, их очень легко заметить, и, скорее всего, вы можете, не задумываясь, перечислить нескольких. Это люди, вокруг которых вращается мир. Они видят себя объектом всеобщего поклонения и восхищения, недостижимым идеалом.

Да, для нарциссов любая вещь имеет значение только в той мере, в которой она имеет отношение к ним. Поэтому они практически неспособны к эмпатии, и им трудно вообще обращать внимание на окружающих людей — например, на вас, — потому что они просто не интересуются тем, что не приносит им пользу или удовольствие.

Жить с заикленным на себе партнером или боссом может быть тяжело. Так же, как и задиры (которыми они, кстати, нередко являются по совместительству), они вовсе не обязательно обладают той уверенностью в себе, которую подразумевает их поведение. Так что, весьма вероятно, они стараются унижить вас для того, чтобы возвыситься самим. Их интересует не то, что они могут сделать для вас, а только то, что вы можете сделать для них. Им откровенно на вас наплевать, и они никогда не желают вас слушать. Им это не нужно. Они же знают все лучше, так что слушать их должны вы.

У нарциссов не просто раздутое эго. Они всегда должны быть правы, поэтому могут полюбить вас, только если вы соглашаетесь с ними и помогаете раздувать их самомнение. Очень многие люди, которых считают эгоистами, на самом деле способны вас выслушать и признать собственную неправоту. Но нарцисс вообще не приемлет критики и не выносит людей, которые не разделяют его взгляды, мнения и ценности. Он воспринимает это как личное оскорбление.

Общаться с такими людьми (если, конечно, вы не можете этого избежать, что в большинстве случаев — лучший выход) следует твердо и без эмоций. Ваши эмоции им неинтересны, так что даже не пытайтесь чего-то добиться с их помощью. Выражайте свои мысли

однозначно: если вы все время будете повторять «возможно», «не знаю», «мне кажется» или «вроде того», вы лишь подорвете свой авторитет в глазах нарцисса. И не тратьте даром время, споря с ним. Он ни за что не позволит себе проиграть в споре, поэтому просто не ввязывайтесь и ищите какие-то более хитроумные пути добиться желаемого. Лучше всего — те, которые польстят нарциссу; только так вы можете заставить его сотрудничать.

Попытки воздействовать на таких людей их же методами — унижить их, призвать к ответу в присутствии других или возмутиться их поведением — обречены на провал. Вы можете считать себя (и быть) сколь угодно правым, они этого не потерпят. Унижения они боятся больше всего, и будут вам за него мстить. И победят, поскольку для них победа значит больше, чем для вас.

Учтите, что подлинный нарцисс — человек, которому поставили соответствующий клинический диагноз, — это еще страшнее. Даже психиатры способны затронуть лишь самые поверхностные слои его поведения. Его сосредоточенность на себе настолько сильна, что он способен игнорировать грань между правдой и вымыслом, чтобы сохранить восприятие себя как самой успешной, влиятельной, уникальной и высокопоставленной персоны в мире. Нарциссы считают себя выше всех остальных и, следовательно, убеждены, что заслуживают особого отношения и преклонения и что для них не существует правил.

Если вы вынуждены общаться с таким человеком, не воображайте, что сможете его изменить. Сосредоточьтесь на том, чтобы защитить себя и сохранить собственное достоинство. Если вам невыносимо тяжело рядом с ним, то единственное, что вам остается, — постараться отвоевать себе как можно больше свободного пространства, где будет легче его избегать. Удачи!

**ИХ ИНТЕРЕСУЕТ НЕ ТО, ЧТО ОНИ МОГУТ
СДЕЛАТЬ ДЛЯ ВАС, А ТОЛЬКО ТО, ЧТО
ВЫ МОЖЕТЕ СДЕЛАТЬ ДЛЯ НИХ.**

Нытики не желают меняться

Мне кажется, я особенно не терплю людей, которые вечно ноют и стонут. Они просто сводят меня с ума. Я с пониманием отношусь к любому пессимистичному взгляду на вещи, любому наполовину пустому стакану, если его не пытаются с завидным постоянством вылить мне на голову.

Я объясню, что именно меня так раздражает. Дело в том, что, пока человек стонет и жалуется, он не будет ничего делать. Все мы время от времени можем слегка понуть, но потом берем себя в руки и решаем проблему. Люди, о которых я говорю, ноют, как заевшая пластинка, и никогда не переходят к действию. Ситуация при этом лишь усугубляется, потому что они ничего с ней не делают. Почти любую сложную проблему можно решить частично или полностью — но только при условии хоть каких-то действий. Но настоящие нытики ограничиваются жалобами.

Очевидно, что вечно жалующиеся на что-то люди могут приносить пользу, привлекая внимание к проблемам, — как и пессимисты (подтипом которых они являются), они иногда служат голосом здравого смысла в команде, семье или другой группе людей и могут первыми предупредить вас о проблеме, требующей решения.

Однако нытики не хотят решать ее сами. Они хотят, чтобы вы все сделали за них, — практически как дети. Но если речь действительно идет о ребенке, ваша задача как родителей — научить его самостоятельно находить выход. Это нужно сделать, пока он не вырос и не начал мучить своим нытьем других людей.

Оглядываясь назад, на все свои профессиональные и дружеские отношения, я не могу вспомнить ни одного нытика, который действительно хотел бы измениться. Такие люди не любят перемен, и часто это оказывается основной причиной их нытья. Они сопротивляются переменам, поэтому и не хотят переходить на стадию решения, так

как это потребовало бы от них какого-то нового подхода и взгляда на ситуацию.

Следовательно, общаясь с нытиком, вы должны постараться убедить его, что перемены — это не так страшно, помочь ему увидеть, что они могут сделать жизнь лучше и проще, — и дать ему время на то, чтобы осознать это. Чем масштабнее предполагаются перемены, тем больше времени понадобится. Если вы скажете детям, что переезжаете, не ждите, что они переварят такую новость за несколько часов.

Затем заставьте человека сосредоточиться на решении. Сколько бы он ни выражал свое недовольство, спрашивайте его: «Что ты собираешься с этим делать?» Или уговорите его представить себе последствия перемен и найти в них хорошее: «Твоя новая спальня будет больше, чем эта, и мы вместе решим, в каких цветах ее оформить». Попробуйте заинтересовать его.

Нытики часто чувствуют себя ущемленными в правах. В компаниях именно они часто оказываются теми, кто считает рабочую команду своей второй семьей и всегда готов отчаянно ее защищать. Но, если какие-то перемены приходят сверху (как им кажется), они чувствуют беспомощность. Поэтому разрешите им принимать активное участие в процессе — будь то реструктуризация отдела или просто перемещение архивного шкафа дальше по коридору, — и они будут чувствовать себя увереннее. А также, возможно, хотя бы на время прекратят ныть.

**ЗАСТАВЬТЕ ЕГО СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ
НА РЕШЕНИИ.**



Соревнующиеся нытики не просто ноют

Раз уж мы с вами поговорили о тех, кто ноет и жалуется, теперь стоит упомянуть о группе сложных людей, которые кажутся такими же нытиками, но на самом деле преследуют совершенно иные цели. Слышали когда-нибудь такой разговор:

А: Вчера вечером я пришел домой только в 10 вечера.

Б: Ну да, рассказывай... Я в понедельник был дома только в 10:30.

А: И я был на работе с восьми утра.

Б: Я каждый день прихожу к восьми.

А: Да, но мне еще пришлось три часа мотаться по филиалам.

И так далее. Соревнующиеся нытики. Мой любимый пример — сценка из «Монти Пайтона», где кучка стариков спорят о том, у кого из них было самое тяжелое детство («Я вырос в бумажном пакете посередине дороги...»). Да, эти люди жалуются, но ими движут совсем не те мотивы, что обычными нытиками из предыдущего правила, которые так меня раздражают.

О нет! Эти люди — мученики, просто в несколько другом обличье. Они хотят утянуть за собой на дно других людей. Они хотят, чтобы все знали, как тяжело они работали, сколько они страдали и как их не ценят. И, подобно всем прочим мученикам, они ведут себя только хуже, если вы начинаете им сочувствовать (если нужно, вернитесь назад и перечитайте правило 89). Поэтому просто игнорируйте их.

Очевидно, что мученики и соревнующиеся нытики способны хорошо работать, и в таких случаях они заслуживают похвалы или признания. Но не нужно связывать это с их мученическим поведением. Если вы хотите сказать, как вы ими довольны, ловите момент, когда они не жалуются.

Такие соревнования особенно часто можно наблюдать между детьми в одной семье, которые конкурируют за родительское



внимание. Поэтому регулярно проверяйте мысленно, равномерно ли вы распределяете между детьми свое время, похвалы, награды и одобрение. Скорее всего, вы так и делаете — но ребенку может казаться иначе. В таком случае постарайтесь убедить его, что он ничем не обделен, — но не тогда, когда он жалуется.

Некоторые люди очень легко втягиваются в такие соревнования, даже если не сами их начали. И это тоже интересный момент. Помимо тех, кто устраивает их изредка, есть еще и те, кто никогда не начнет первым, но очень часто подхватывает чужое нытье и ввязывается в обмен жалобами. Это люди, которые сами по себе и не думают жаловаться на жизнь, но не могут видеть, что кто-то страдает больше, чем они. Не исключено, что они действительно заслуживают большего признания, чем им обычно достается. По крайней мере об этом стоит подумать: если они — не мученики и страдают, как правило, молча, то вы можете спокойно выразить им свое одобрение, не стимулируя негативного поведения.

**ИМИ ДВИЖУТ СОВСЕМ НЕ ТЕ МОТИВЫ,
ЧТО ОБЫЧНЫМИ НЫТИКАМИ.**



Тайны — это власть

Многие люди довольно скрытны, и в этом нет ничего дурного. Никто не обязан обсуждать свою личную жизнь с коллегами, или самые сокровенные чувства — с родственниками. Одни люди очень открыты, а другие предпочитают хранить все личное при себе. Они могут быть застенчивы от природы или бояться, что другие, узнав о них что-то, причинят им вред или осудят их. А некоторые люди просто скрытны. В любом случае я решил упомянуть их здесь, потому что с ними тоже бывает сложно.

Так кто же они — *сложные* таинственные люди? Это те, кто намеренно скрывает от вас информацию. Причем вы обычно даже не знаете, что у них есть эта информация, так что вам не в чем их обвинить. Вы можете предполагать, что они о чем-то умалчивают, но понятия не имеете, о чем именно. Но они-то прекрасно знают, что владеют информацией, которая вам нужна, и сознательно решают не выдавать ее.

Зачем они это делают? Потому что им нравится иметь власть над кем-то. Если они дадут вам понять, что у них есть нужная вам информация, вы осознаете, что вы в их власти. Если нет — это ощущение все равно будет их греть. Кроме того, иногда речь идет о ценных сведениях, которые они могут использовать. Например, склонный к контролю партнер узнал, что вы сделали что-то, заслуживающее порицания (справедливого или нет), но будет хранить этот секрет, чтобы в какой-то момент воспользоваться им с наибольшей выгодой для себя. Или коллега узнал, что скоро возникнет новая должность, на которую вы могли бы претендовать, но не скажет вам об этом, чтобы создать преимущество для себя или кого-то еще. Или просто для того, чтобы навредить вам.

Один из всем известных примеров такого поведения — люди, изменяющие своим партнерам. Измена для них — это огромный восхитительный секрет. Знание, которое есть только у них, невероятно их возбуждает. Оно дает им ощущение власти. Они могут делать все



что угодно и выходить сухими из воды, потому что никто не знает, что происходит.

Конечно, во всех подобных ситуациях скрывающие что-то люди подрывают ваше доверие к ним. Это само по себе трудно, потому что всем нам хочется доверять своим товарищам, родным, коллегам, начальству. Так что же делать?

Чего точно *не* надо делать — пытаться вытянуть из них секреты. Начав это делать, вы признаете их власть над собой и тем самым лишь упрочите ее. Если они выдадут вам тайну, то тут же лишатся этой власти, а значит, они не станут ее выдавать, пока не увидят выгоду для себя.

Однако их власть держится на том, что вам нужна информация, которую они скрывают. Поэтому не показывайте им, что она вам нужна. Идентифицировав регулярно что-то утаивающего человека, не доверяйте ему и исключите его из ваших расчетов. Получайте сведения из других источников. Игнорируйте любые брошенные им намеки. Если вы заставите его почувствовать, что его власть — иллюзорна и на самом деле у него нет ничего, что было бы ценно для вас, у него пропадет основной мотив вести себя так. И — самое главное — вас перестанут волновать его тайны. Вероятно, вы не измените его от рождения скрытную натуру, но он больше не будет иметь над вами власти.

**ВЫ МОЖЕТЕ ПРЕДПОЛАГАТЬ, ЧТО ОНИ
О ЧЕМ-ТО УМАЛЧИВАЮТ, НО ПОНЯТИЯ
НЕ ИМЕЕТЕ, О ЧЕМ ИМЕННО.**





Некоторые люди просто не умеют проигрывать

Один из моих друзей утверждает, что он с трудом выносит своего брата, потому что тот все превращает в соревнование: кому больше платят, у кого дороже машина, кто провел отпуск в самом экзотическом месте. Как видите, в случае его брата все упирается в деньги.

Людам свойственно все время соперничать — в спорте, общем хобби и т. п. («А какая у *тебя* фотокамера?» «У меня более крутая модель поезда, чем у тебя...») Или в воспитании детей. О, это отдельная история! Чей ребенок раньше научился ходить на горшок; у кого лучше оценки; кто лучше сыграл в школьном спектакле...

Некоторые не просто желают похвастаться — им недостаточно самим делать что-то хорошо, им нужно, чтобы вы делали это хуже. Вот что отличает их от простых хвастунов.

Конечно, на то есть определенная причина. Обычно таких людей с раннего возраста больше хвалили за победы, чем за усердный труд или достойный проигрыш. Тех, кому не повезло еще больше, ругали, когда им не удавалось победить. У некоторых родители — и в какой-то степени учителя — уделяли слишком много внимания спортивным результатам, экзаменационным оценкам и карьерным успехам. (Мы-то с вами знаем, что карьерный успех вовсе не обязательно должен быть связан с деньгами, но именно так считают родители, воспитывающие детей, которые потом всегда со всеми соревнуются.) Иногда им просто не позволяют ни в чем быть вторыми.

Все это означает, что вы здесь совершенно ни при чем, так что не принимайте такое поведение на свой счет. Как и в случае большинства сложных людей, дело тут только в них. Однако, если их поведение сказывается на вас, это уже важно. Вам сложно с ними общаться, потому что вам не нравится их доведенная до абсурда страсть

к конкуренции. Почему же? Они заставляют вас сомневаться в себе? Хотите ли вы присоединиться к соревнованию, чтобы доказать, что вы не хуже их? А вот это уже ваше дело: ваша реакция — серьезная часть проблемы.

Послушайте, я не говорю, что вы в чем-то виноваты. Если кто-то другой превращает соревнование в нелепую и отвратительную затею, тут нет вашей вины. Но вы сможете лучше переносить таких людей, если будете достаточно уверены в себе, чтобы махнуть рукой, посмеяться и пожалеть их. А если вам очень хочется вступить в соревнование и тоже что-то кому-то доказать, то, возможно, вы страдаете от тех же проблем и вам в детстве тоже привили не те ценности. В таком случае осознание и переоценка ценностей будет непростым делом, но, справившись с ним, вы станете намного счастливее.

Лично у меня есть один излюбленный способ взаимодействия с такими людьми. Возможно, для всех он не подходит, но у меня работает отлично. Я переворачиваю соревнование с ног на голову и пытаюсь везде прийти последним. «Моему ребенку полтора года, и он уже умеет ходить на горшок...» — «Правда? А я не собирался начинать учить моего, пока ему не исполнится хотя бы два...» Таких людей легко обезоружить. А кроме того, они-то думают, что победили они, а я знаю, что победил я, — это мой личный способ наслаждаться собственными достижениями, вместо того чтобы позволять им сводить меня с ума. И я вполне счастлив.

**ИМ НЕ ПРОСТО НУЖНО САМИМ ДЕЛАТЬ
ЧТО-ТО ХОРОШО, ИМ НУЖНО, ЧТОБЫ
ВЫ ДЕЛАЛИ ЭТО ХУЖЕ.**

Манипулирование — это не просто убеждение



Извращенный соревновательный дух, о котором мы говорили в предыдущем правиле, может быть одной из причин, заставляющих людей манипулировать другими, чтобы получить желаемое. Конечно, все мы время от времени пытаемся кем-то манипулировать, но для некоторых людей манера скрыто и коварно использовать других становится нормой.

Я прекрасно помню, как много говорил о способах привлечь людей на свою сторону, и вы вправе заметить, что это — тоже форма манипулирования. В свою защиту могу сказать, что я призываю вас использовать мои советы так, чтобы не вредить — а во многих случаях, наоборот, помогать, — другим людям. Вот почему я использую слово «влияние», а не «манипулирование». Как вы знаете, я просто делюсь своими наблюдениями о том, что работает. Конечно, я должен честно признать, что коварные и нечистоплотные подходы порой тоже срабатывают. Но, когда я говорю о манипуляторах, я говорю о людях, которые строят замыслы и козни, совершенно не учитывая, как это скажется на других людях, и часто тем самым вредят им.

Ладно, теперь давайте поговорим о том, что же не так с манипуляторами. Перечислить все возможные — зачастую сложные — причины такого поведения я не в силах. Но суть сводится к одному: жизненный опыт каким-то образом убедил этих людей в том, что манипуляция — лучший способ получить то, что хочешь. Опытные и успешные манипуляторы, вероятно, получают желаемое в большинстве случаев. Проблема в том, что, как правило, это не то, чего *вы* хотите.

Такие люди — на работе или в семье — все время находят какие-то новые возможности для того, чтобы контролировать вас. Вы знаете, что они это делают, но не сумеете доказать. Они все отрицают — и так

убедительно, что ваш босс или коллеги вряд ли поверят вам, если вы решите пожаловаться. Они задают наводящие вопросы, они шантажируют вас эмоционально, они никогда не признают свою вину, они пытаются убедить вас в том, что проблемы есть только у вас, они лгут, они распространяют ложные слухи, они преднамеренно срывают ваши планы, они инстинктивно чувствуют ваши уязвимые места... С манипулятором-любителем уже трудно иметь дело. А если вам попался игрок высшей лиги — это настоящий кошмар.

Что же с ними делать? Для начала — не давайте им убедить себя, что вы во всем виноваты. Вы *знаете*, что данный человек — манипулятор, поэтому любые его высказывания о вашей сверхчувствительности, забывчивости или нелогичности ничего не стоят. Учитесь верить только собственному восприятию ситуации. У каждого манипулятора есть свои любимые стратегии — попробуйте научиться распознавать их и заранее планировать ваши ответные реакции. Если на работе манипулятор пытается присвоить себе ваши заслуги, начните пересылать боссу копии писем, которые свидетельствуют об обратном (можете сказать, что просто хотели держать его в курсе того, как идет работа). Если он стремится вложить в ваши уста какие-то слова («Тебе не кажется, что детям лучше ложиться спать пораньше?», «Разве ты не этого хотел?»), не поддавайтесь. Четко объясните ему, что это его мнение, а не ваше.

Учитесь говорить «нет» людям, которые пытаются к вам подольститься или играют на ваших чувствах. Не оправдывайтесь — вы не обязаны этого делать. И вообще, по возможности бегите от манипуляторов, как от чумы.

**УЧИТЕСЬ ВЕРИТЬ ТОЛЬКО
СОБСТВЕННОМУ ВОСПРИЯТИЮ
СИТУАЦИИ.**

С занятыми людьми меньше проблем

Может быть, вы замечали, что с вашим боссом — сложным человеком — легче иметь дело, когда он занят чем-то другим — хотя бы просто потому, что тогда вам приходится сталкиваться с ним реже. Один из самых универсальных способов упростить общение с трудными людьми — найти для них занятие.

Это работает на разных уровнях. Во-первых, когда они заняты каким-то проектом, им некогда доставать вас. Вы должны найти для них относительно самостоятельное дело, чтобы они предельно редко сталкивались с людьми, с которыми могли бы вступить в конфликт. Например, если вы планируете большой семейный праздник, попросите вашу невестку взять на себя всю логистику или изучить вопрос проживания и забронировать для всех места. Даже если не вы руководите организацией, вы можете порекомендовать ее: «Знаете, мне кажется, что Эли прекрасно бы справилась с организацией поездки. Эли, ты такая собранная и всегда все учишь, а мы не хотим, чтобы в последний момент случилось что-то непредвиденное, когда так много людей должны ехать».

Очень важно правильно подобрать роль: если вы сделаете Эли ответственной за угощение, она может свести всех с ума, пытаясь учить их, как нужно покупать продукты, готовить, мыть посуду и т. п. Все зависит от ее навыков и способностей и от того, в каких именно сферах с ней трудно иметь дело (а также от того, трудно ли с ней только вам или всем остальным членам семьи тоже).

Там, где это необходимо, вы можете еще больше облегчить ситуацию, найдя такое задание, которое физически удалит сложного человека от всех, кто желал бы от него отдохнуть. Ну, сами знаете, — пошлите его куда-нибудь что-нибудь изучить, или посмотреть площадки для праздника, или еще что-нибудь.

Во-вторых, каковы бы ни были причины сложного для вас поведения, с любым человеком становится проще общаться, если он видит, что его ценят, а не отвергают. Представьте себе, что вы руководите командой и вскоре вам предстоит крупная выставка. Если в вашей команде есть сложный человек и вы будете пытаться держать его подальше, чтобы он вам не мешал, он будет чувствовать себя изгоем и обижаться. А это не принесет никому пользы. Но если вы назначите его ответственным за планирование вашего стенда и подборку материалов для него, он почувствует свою важность и ценность для команды. И это точно будет лучше для всех. Сделайте так, чтобы он знал, что вы дали ему ответственное поручение, потому что на него можно положиться / он очень опытен / у него замечательные организационные способности / он ни за что не пропустит ни одной важной детали. Пусть он гордится своей работой, потому что благодаря этому жизнь всех окружающих станет легче.

Здесь есть еще одно преимущество, потому что остальные члены команды, семьи или любой другой группы людей будут чувствовать себя счастливее благодаря тому, что между ними и их сложным коллегой, родственником или другом образовалось некоторое свободное пространство. Они станут работать лучше, и команда будет более сплоченной.

А после того, как сложный человек найдет свое место в команде и достигнет успеха хотя бы один раз, вероятность того, что в следующий раз все получится еще лучше, повысится. Если вы — его начальник, вы попробуйте опереться на этот позитивный опыт и попытайтесь выработать более подходящий для всех стиль общения с ним. Если вы — родственники, возможно, выбранное вами дело станет традиционной обязанностью этого человека на всех будущих мероприятиях, и он будет делать доброе дело для всех, а все почувствуют себя спокойнее.

**КОГДА ЛЮДИ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЧЕМ-ТО
ЗАНЯТЫ, ИМ НЕКОГДА ДОСТАВАТЬ ВАС.**

ЭТО ПРАВИЛА



Я посвятил свою жизнь наблюдениям, обучению и составлению правил поведения счастливых и успешных людей. Я старался увидеть, что эти люди делают такого, чего не делают другие. И теперь я могу рассказать вам, почему их жизнь течет более гладко, чем жизнь многих других людей, во всех сферах: на работе и в любви, в воспитании детей и обращении с деньгами.

Мои правила — это не приказы. Вы не *обязаны* им подчиняться. Я не указываю вам, как жить. Я просто передаю вам те знания, которые приобрел сам, в надежде, что они будут вам полезны. Вы станете счастливее и успешнее, если будете следовать правилам, но выбор за вами.

Некоторые из правил — на самом деле многие — вроде бы совершенно очевидны. Это напоминания, а не откровения. Но чтобы понять, что вы сбились с пути, бывает полезно увидеть их напечатанными черным по белому. Для того, чтобы усвоить другие, требуется чуть больше усилий и времени. С какими-то вы даже можете не согласиться. И тут нет ничего плохого — никто не запрещает вам думать своей головой. Даже наоборот — это приветствуется.

В серии «Правил» — восемь книг, которые помогут вам достичь успеха практически во всех сферах вашей жизни:

- «Правила карьеры»¹,
- «Правила жизни»²,
- «Правила любви»³,
- «Правила менеджмента»⁴,
- «Правила богатства»⁵,
- «Правила родителей»⁶,
- «Правила управления людьми»,
- «Правила, которые стоит нарушать».

Ричард Темплар



¹ Темплар Р. Правила карьеры. — М.: Альпина Паблишер, 2018.

² Темплар Р. Правила жизни. — М.: Альпина Паблишер, 2018.

³ Темплар Р. Правила любви. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

⁴ Темплар Р. Правила менеджмента. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

⁵ Темплар Р. Правила богатства. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

⁶ Темплар Р. Правила родителей. — М.: Альпина Паблишер, 2016.

Заработать деньги может каждый: здесь нет избранных и нет дискриминации



У денег есть одно прекрасное качество — они не склонны к дискриминации. Их не волнует ваша национальность или цвет кожи, им безразлично ваше происхождение или положение в обществе, им даже все равно, что вы о них думаете. Каждый ваш день начинается с чистого листа, и не имеет значения, чем вы занимались вчера. Сегодня наступает новый день, и у вас есть те же права и возможности для получения желаемого, что и у любого человека на Земле. Единственное препятствие на этом пути — это вы сами и ваши собственные мифы о деньгах.

Каждый из нас отщипывает свой кусок из общего мирового богатства. Что еще здесь имеет значение? Деньги не могут знать, кто ими владеет или управляет. Они ничего не знают о квалификации, амбициях или социальном положении своих владельцев. У них нет ни глаз, ни ушей, ни других органов чувств. Они инертны, бездушны и бесстрастны. Их можно использовать, тратить, экономить, инвестировать. Ими можно соблазняться и ради них можно работать. У денег отсутствует дискриминационный аппарат — они не могут судить, достойны вы владеть ими или нет.

Я видел многих очень богатых людей и могу сказать, что у них есть одно общее качество, а именно — между ними нет ничего общего. (За исключением того, что все они придерживаются этих правил.) Богатые люди — это чрезвычайно разношерстная компания. Среди них есть настоящие джентльмены и есть неотесанные мужланы. Богатый человек может быть как интеллектуалом, так и полным

невеждой. Среди них есть люди достойные и люди безнравственные. Но каждый из них однажды выступил вперед и сказал: «Я хочу вот это, заверните». А что обычно говорит бедный человек? «Нет-нет, спасибо, это не для меня, я этого недостоин. Я не смею. Я не должен. Я не имею права».

Поэтому данная книга бросает вызов вашим убеждениям, связанным с деньгами и богатством. Мы все полагаем, что бедные люди являются таковыми в силу сложившихся обстоятельств, воспитания, образования, социального положения и т. д. Но, если вы все же приобрели эту книгу и решили создать для себя определенный уровень комфорта и безопасности, это значит, что у вас есть все задатки для того, чтобы стать богатым человеком. Это тяжело, но это выполнимо. И вот вам первое правило: богатым может стать каждый, нужно лишь приложить к этому усилия. А все остальные правила должны подсказать вам, в каком направлении следует действовать.

**У ВАС ЕСТЬ ТЕ ЖЕ ПРАВА
И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ
ЖЕЛАЕМОГО, ЧТО И У ЛЮБОГО
ЧЕЛОВЕКА НА ЗЕМЛЕ.**



Сделайте так, чтобы вашу работу заметили

Нет ничего необычного в том, что ваши усилия порой остаются незамеченными в повседневной суматохе. Вы загружены работой так, что вам просто некогда заботиться о собственном статусе и думать о славе и признании. А ведь это так важно — сделать что-то, что выделит вас из общей массы и позволит рассчитывать на повышение.

Лучший способ привлечь к себе внимание — нарушить привычную рутину. Если ваша основная задача заключается в том, чтобы делать столько-то разных штукovin в день, — как и у всех остальных рядом с вами, — то, сделав однажды еще больше этих самых штукovin, вы ничего не добьетесь. А вот если вы направите боссу техническое предложение, в котором изложите, каким образом *каждый* из ваших коллег может повысить эффективность своей работы, тогда вас заметят. Подобная инициатива — отличный способ выделиться из толпы, свидетельство того, что вы соображаете быстрее других и не боитесь взять на себя ответственность. Однако этим нельзя злоупотреблять. Если вы завалите начальство всякими докладами, отчетами и предложениями, вас непременно отметят, однако совсем не так, как вы рассчитываете. Здесь нужно соблюдать определенные правила:

- проявлять подобную инициативу редко, но метко;
- удостовериться, что ваше предложение будет работать, то есть действительно принесет пользу или прибыль;
- убедиться, что ваше авторство будет должным образом засвидетельствовано;
- сделать так, чтобы о вашей инициативе узнал не только ваш босс, но и босс вашего босса;
- излагать свое предложение необязательно в форме доклада или служебной записки — это может быть статья в корпоративной газете.

Разумеется, самый лучший способ обратить внимание на свою работу — делать ее очень и очень хорошо. А для этого нужно всецело посвятить себя решению стоящих перед вами задач, игнорируя все лишнее, что происходит вокруг и под видом работы — внутренние склоки, сплетни, подковерную борьбу, пустую трату времени и общение ради общения. Это не работа. Будьте внимательны и не расслабляйтесь — в этом ваше преимущество перед коллегами. Соблюдающий *правила* всегда сосредоточен на главной задаче — делать свое дело как можно лучше.

**ВОВРЕМЯ ПРОЯВЛЕННАЯ
ИНИЦИАТИВА — ОТЛИЧНЫЙ СПОСОБ
ВЫДЕЛИТЬСЯ ИЗ ТОЛПЫ.**



Добейтесь эмоциональной вовлеченности команды



Вы — менеджер, и у вас в подчинении люди, которым платят за то, чтобы они делали свою работу. Но если для сотрудников это «просто работа», вы никогда не добьетесь от них максимальных результатов. Если они приходят в офис только для того, чтобы отбыть положенное время и обозначить присутствие, делая положенный минимум, вы обречены на поражение, мой друг. Другое дело, когда люди идут на работу с вдохновением и настроением, зная, что им предстоит интересное дело, которое не оставит их равнодушными. В этом случае есть все основания надеяться, что они проявят свои лучшие качества. Проблема лишь в том, что никто, кроме вас, не превратит тягомотину в увлекательную работу звездной команды. Именно вы должны вдохновить и воодушевить людей, стать для них лидером, который бросит клич и заставит переживать за результат.

С этим все ясно. Кроме того, вы ведь любите решать задачи? Могут вас обрадовать — заставить команду переживать за результат совсем несложно. Все, что вам нужно, — сделать так, чтобы у людей появился интерес к работе. Здесь тоже особых проблем нет: покажите, насколько важно то, что они делают, убедите в том, что благодаря их усилиям жизнь других людей может измениться к лучшему. Пусть ваши сотрудники увидят, как их продукция или услуги доходят до потребителя и какую пользу приносят. Покажите им — и это действительно так, — что они работают для общества, а не только ради прибыли владельцев и акционеров или зарплаты для себя и руководства.

Конечно, я понимаю, что менеджеру рекламной компании намного труднее убедить свою команду в том, что ее работа приносит



огромную пользу, чем, скажем, врачу продемонстрировать то же самое своим медсестрам. Однако, если постараться, можно доказать, что любая работа достойна того, чтобы ею гордиться. Хотите проверить? Например, фирма, продающая место под рекламу, помогает другим компаниям, среди которых есть довольно мелкие, выйти на новые рынки. Кроме того, она обращает внимание потенциальных клиентов этих компаний на товары или услуги, которые те давно искали и которые им крайне необходимы. Рекламные фирмы помогают газетам и журналам держаться на плаву, увеличивая их доходы. В свою очередь, эти газеты и журналы обеспечивают информацией и/или развлекают своих читателей (в противном случае те их просто не покупали бы).

Вам не потребуется больших усилий, чтобы ваша команда осознала значимость своей работы. Каждый из нас в глубине души хочет, чтобы его ценили, а его работу считали нужной и полезной. Возможно, циники скажут, что это чепуха, однако на самом деле они не правы. Стоит только присмотреться, и вы увидите, что большинство ваших подчиненных равнодушно к тому, что они делают, осознают свою причастность и чувствуют ответственность за качество и результат. Заденьте их за живое, и они, не задумываясь, пойдут за вами.

И еще... Прежде чем убеждать людей в том, что вы вместе делаете нужное дело, необходимо поверить в это самому. Вы верите, что ваши усилия меняют жизнь к лучшему? Если не очень, постарайтесь заглянуть себе в душу и найти то, что заставляет вас переживать...

**УБЕДИТЕ КОМАНДУ —
И ЭТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ТАК, —
ЧТО БЛАГОДАРЯ ЕЕ УСИЛИЯМ ЖИЗНЬ
ДРУГИХ ЛЮДЕЙ МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬСЯ
К ЛУЧШЕМУ.**

Расслабьтесь



Итак, кто из ваших знакомых кажется вам лучшими родителями? Те, кто обладает как будто инстинктивной способностью говорить и делать нечто такое, что их дети оказываются счастливыми, уверенными в себе и гармоничными личностями? Вас, наверное, удивляет, как им это удастся? А теперь подумайте о тех, кто, по вашему личному мнению, не слишком удачлив в этом деле. Почему?

У всех лучших родителей, которых я знаю, есть одно объединяющее качество. Они не переживают сильно по поводу своей роли. А у всех худших обязательно есть какой-нибудь пунктик. Даже если их не слишком волнует, насколько хорошо они воспитывают своих детей (хотя, может, и должно бы), у них все равно имеется какая-нибудь навязчивая идея, которая мешает им быть хорошими родителями.

Мне, к примеру, известна пара, помешанная на чистоте и аккуратности. Их дети обязательно должны были разуваться у самого порога, в противном случае мир бы развалился. Даже если обувь чистая. Они не на шутку выходили из себя, если их дети оставляли что-нибудь не на месте или создавали какой-то беспорядок (даже если они потом убрали за собой). Дети при этом совершенно не могли расслабиться и просто радоваться жизни из опасения, что испачкают брюки в траве или перевернут бутылку с кетчупом.

Другая моя знакомая помешана на соревнованиях. Она давит на своих детей, чтобы те побеждали во всех дружеских играх. А еще одна просто с ума сходит, если кто-то из детей поцарапает коленку. Мне кажется, вы и сами можете вспомнить немало подобных примеров среди ваших собственных знакомых.

В то же время по-настоящему хорошие родители рассчитывают на то, что их дети будут шумными, грязными, шустрыми, будут вечно ругаться друг с другом, носиться сломя голову и пачкаться. От этого никуда не деться. Но такие родители знают, что у них есть 18 лет на то, чтобы превратить этих мелких пакостников в приличных

взрослых, и всему в этом процессе свое время. Нет смысла заставлять их раньше времени вести себя по-взрослому.

Между нами, это правило становится легче выполнять со временем, хотя не всем удастся вообще полностью проникнуться им. Гораздо труднее расслабляться, когда ваш первый малыш учится ходить, чем когда последний из отпрысков-подростков начинает интересоваться противоположным полом. В случае с маленькими детьми вы должны сосредоточиться на главном: чтобы ребенок был здоров, сыт и доволен, а все остальное при необходимости можно отодвинуть на второй план. Не так важно, если у него неправильно застегнут комбинезон, или вы не успели сегодня его вымыть, или поехали куда-то на выходные, не взяв для него пижамку.

Гораздо лучше для всех будет, если в конце дня вы завалитесь на диван со стаканчиком вина или джина с тоником и весело скажете друг другу: «Вот ведь... они до сих пор живы, так что, видимо, что-то мы делаем правильно!»

**ПО-НАСТОЯЩЕМУ ХОРОШИЕ РОДИТЕЛИ
РАССЧИТЫВАЮТ НА ТО, ЧТО ИХ
ДЕТИ БУДУТ ШУМНЫМИ, ГЯЗНЫМИ,
ШУСТРЫМИ, БУДУТ ВЕЧНО РУГАТЬСЯ
ДРУГ С ДРУГОМ, НОСИТЬСЯ СЛОМЯ
ГОЛОВУ И ПАЧКАТЬСЯ.**

Будьте собой

Вам никогда не хочется переделать себя, когда вы встречаете человека, который вам небезынтересен? Или попытаться стать тем, кого, как вам кажется, этот человек хочет рядом с собой видеть? Вам кажется, что вы должны производить впечатление очень умной персоны, или сильной личности, или быть молчаливым и таинственным. Ну хотя бы перестать выставлять себя идиотом(-кой) и не шутить не к месту или не казаться жалким(-ой) в трудных ситуациях.

Если говорить начистоту — ничего не выйдет, и не стоит зря тратить на это время и силы. Вам, может быть, удастся производить желаемое впечатление один-два вечера, в лучшем случае — один-два месяца, но сохранить образ навсегда не получится никак. А если вы действительно считаете, что встреченный вами человек — *тот самый*, единственный, стоит задуматься над перспективой провести с ним (с ней) рядом следующие лет пятьдесят. И что, все пятьдесят лет вы будете делать вид? Можете себе такое представить?

С трудом, не так ли? И насколько вам действительно хочется всю последующую жизнь прятаться за придуманную витрину? Только вообразите жизнь, в которой вы не сможете ни на секунду расслабиться и побыть собой из страха потерять того, кто рядом. А если через энное количество недель, месяцев или лет он все-таки обнаружит, что вы притворяетесь? Вряд ли он будет сильно этим доволен, точно так же, как вряд ли будете рады вы, если обнаружите, что ваш избранник оказался не тем человеком, которым старался казаться.

Я не говорю, что вы не должны время от времени открывать новую страницу и пытаться в чем-то себя улучшить. Напротив, это нужно и важно, и не только в любовных отношениях. Да, стоит постараться быть более организованным или менее сварливым. Очень полезно работать над своим поведением. Я говорю здесь исключительно о попытках изменить коренные свойств вашей личности. Такое невозможно, и, пытаясь убедительно произвести «нужное», на ваш взгляд, впечатление, вы только измучаете себя.

Так что оставайтесь собой. Пусть лучше все сразу будет понятно. И если окажется, что встреченный вами потенциальный партнер мечтает не о вас, вы хотя бы не успеете завязнуть слишком глубоко, прежде чем это выяснится. И знаете что? Может быть, на самом деле ему не нужна супруга семи пядей во лбу. Может быть, ее вовсе не привлекают неразговорчивые суровые мужчины. Может быть, ему нравится ваше нестандартное чувство юмора. Может быть, ей необходим как раз такой спутник, который нуждается в заботе?

Видите ли, если вы будете притворяться, вы можете привлечь кого-то, кто на самом деле будет очарован вовсе не вами, а вашим придуманным образом. И зачем вам это? Где-то ведь есть тот, кто ищет именно такого, как вы, со всеми вашими достоинствами и недостатками. И вот еще что: этот человек не будет видеть те или иные качества как недостатки или достоинства. Для него все они будут составляющими вашей уникальной и самой привлекательной для него личности. И он будет прав.

**ПУСТЬ ЛУЧШЕ ВСЁ СРАЗУ
БУДЕТ ПОНЯТНО.**



Не ошибается тот, кто ничего не делает



Утверждение о том, что с возрастом приходит мудрость, не всегда справедливо. Разве что с поправкой «но не ко всем». Если мы из раза в раз наступаем на одни и те же грабли, то надо признать, что наши умственные способности оставляют желать лучшего. Но ошибки ошибкам рознь. И собственный опыт выручает не всегда. Ошибки можно делать разные, но... с завидным постоянством. Безупречных людей не бывает. Вывод? Ошибки неизбежны, и нечего себя за них казнить. Себя надо любить и хвалить, например, за то, что вы умеете исправлять ошибки. Помните, от них не спасает ни возраст, ни опыт.

Но если задним умом все крепки и часто можно услышать «если б можно было вернуться назад, я бы поступил так-то и так-то», то предугадать ошибки, которые только предстоит совершить, могут лишь единицы, а речь у нас не о них. Мудрость не в том, чтобы не допускать ошибок, а в том, чтобы достойно выходить из сложных ситуаций.

Молодым кажется, что старость — это нечто абстрактное и не имеющее к ним отношения. Но время берет свое от каждого из нас, и нам остается только принять этот факт и принять со спокойствием. Любую ситуацию можно воспринимать и как хорошую, и как плохую. Все зависит от того, как посмотреть. Чем вы старше, тем вы опытнее, тем большего количества ошибок можете избежать. Чем большую гибкость и предприимчивость мы проявим, тем более интересной и захватывающей станет наша жизнь, тем больше дорог откроется перед нами. И тем больше будет сделано ошибок, разумеется.

Оглядываясь назад и анализируя свои ошибки, не забывайте, что помимо этого увлекательного занятия «вас ждут великие дела».

Не только вы, но все люди вокруг взрослеют и стареют, но не все становятся умнее и мудрее. Примите это как данность и относитесь снисходительнее к себе и великодушнее к окружающим.

Из «Правил жизни»

Время дарит опыт, с возрастом накапливается множество умений, как полезных, так и не очень. В конце концов, чем больше ошибок вы сделали, тем меньше вероятность, что вы их повторите. Кстати, ошибки молодости имеют неоспоримое преимущество перед другими — их нельзя повторить ни в зрелости, ни в старости.

**МУДРОСТЬ НЕ В ТОМ, ЧТОБЫ
НЕ ДОПУСКАТЬ ОШИБОК, А В ТОМ,
ЧТОБЫ ДОСТОЙНО ВЫХОДИТЬ
ИЗ СЛОЖНЫХ СИТУАЦИЙ.**



Темплар Ричард



ПРАВИЛА УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ

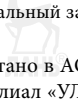
Как раскрыть потенциал каждого сотрудника

Главный редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *О. Равданис*
Корректоры *Е. Аксёнова, Е. Чудинова*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Дизайн обложки *Ю. Буга*

Подписано в печать 20.12.2018. Формат 60 × 90 ¹/₁₆.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 15,0 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № .

ООО «Альпина Пабlishер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. +7 (495) 980-53-54
e-mail: info@alpina.ru
www.alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Отпечатано в АО «Первая образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



Правила карьеры

Все, что нужно для служебного роста

Ричард Темплар,
пер. с англ., 8-е изд., 2018, 242 с.

*Если другие начальники будут считать вас достойным
большого, вашему боссу придется с этим согласиться.*

Ричард Темплар

О чем книга

О том, как сделать карьеру. Самая большая карьерная удача для любого менеджера — встретить умного, успешного, умудренного жизнью наставника. В меру циничного, разумного эгоиста, прекрасно понимающего законы жизни в большой компании. Он объяснит, что карьера — это стратегия и тактика. И поделится этими знаниями. Увы, встретить подобных людей удастся лишь единицам. Для остальных написана эта книга.

Почему книга достойна прочтения

- В книге собраны 100 универсальных правил — десять шагов, десять ступенек, ведущих к вашему новому «я», уверенному и сильному.
- Из нее вы узнаете, как не стать жертвой распространенных заблуждений.
- Автор поможет вам овладеть особым образом мышления и поведения, которые приведут вас к успеху.

Кто автор

Ричард Темплар — английский писатель и издатель, автор многочисленных бестселлеров.



Покупая бумажные книги на сайте alpina.ru,
вы бесплатно получаете их электронные версии.
Подробнее на alpina.ru/free

«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



Правила менеджмента

Как ведут себя
успешные руководители

Ричард Темплар,
пер. с англ., 3-е изд., 2017. — 230 с.

О чем книга

Есть сухая теория менеджмента, есть практические знания. А еще есть некий симбиоз теории и практики, которым отлично владеют считанные специалисты. Темплар из их числа. Серия его «Правил» достойна высших похвал: он пишет лишь о том,

о чем знает наверняка. «Правила менеджмента» — книга о поведении руководителей, стремящихся к популярности среди подчиненных и вершине карьерного успеха, о выборе правильного вектора в управлении. Для удобства восприятия она поделена на две информативные части: как управлять командой и как управлять собой.

Почему книга достойна прочтения

- «Вы не найдете здесь ничего такого, о чем бы не знали или не слышали раньше». И несмотря на столь откровенное признание автора в самом начале книги, ее с удовольствием читаешь дальше. Причина проста: можно знать все правила, но не успеть о них как следует поразмыслить. Темплар сделал это за нас.
- «Знать не означает делать», — утверждает автор, призывая к саморазвитию. Тернистый путь к успеху может быть не столь труден, если придерживаться определенных канонов и, главное, постоянно обучаться и расти. 107 правил Ричарда Темплара станут в этом непревзойденными помощниками.
- Прочитав книгу, спрячьте ее от посторонних глаз, шутит автор. «Если никому не удастся заглянуть в нее, то вы всегда будете на шаг впереди, не прилагая дополнительных усилий».

Автор

Ричард Темплар — английский писатель и издатель, автор многочисленных бестселлеров.

Покупая бумажные книги на сайте alpina.ru,
вы бесплатно получаете их электронные версии.
Подробнее на alpina.ru/free

«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



Новые правила деловой переписки

Максим Ильяхов, Людмила Сарычева,
2018, 256 с.

О чем книга

Максим Ильяхов и Людмила Сарычева, авторы бестселлера «Пиши, сокращай» [общий тираж книги за 2 года — 150 тысяч экз.], соавторы «Рассылки Главреда» — самой популярной рассылки о тексте в России, — предлагают менять культуру делового письма и выдвигают два новых правила: уважение к адресату и забота о его интересах. Письма, составленные

по таким правилам, располагают к вам людей и помогают находить общий язык. Следуя рекомендациям из книги, вы научитесь писать коммерческие предложения, сопроводительные письма, просьбы коллегам, ответы клиентам и любые другие рабочие письма.

Почему книга достойна прочтения

- Она поможет вам вести деловую переписку правильно — ваши сообщения будут четкими, интересными и запоминающимися.
- Вы избавитесь от ненужного многословия, канцеляризмов и тяжелых речевых конструкций в своей письменной речи.
- Вы научитесь доносить свои мысли до адресата в краткой и понятной форме — будь это коммерческое предложение клиенту, рекламная рассылка, ответ на претензию или отклик на вакансию.
- Авторы подкрепляют свои тезисы и утверждения советами, примерами и иллюстрациями, благодаря чему обширный и интересный материал легко усваивается и закрепляется в памяти.

Кто авторы

Максим Ильяхов — основатель сервиса проверки текста «Главред». Ректор Школы редакторов Дизайн-бюро Артёма Горбунова, автор курсов «Информационный стиль и редакция текста» и «Работа с клиентом». Основатель проекта «Говорит государство».

Людмила Сарычева — редактор, автор статей, инструкций и видеороликов о деловом общении. Главный редактор издания для предпринимателей «Дело Модульбанка». Преподаватель Школы редакторов Дизайн-бюро Артёма Горбунова.

Покупая бумажные книги на сайте alpina.ru,
вы бесплатно получаете их электронные версии.
Подробнее на alpina.ru/free

«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



Я манипулирую тобой

Методы противодействия
скрытому влиянию

Никита Непряхин, 2018, 376 с., ил.

О чем книга

«Я манипулирую тобой» — исчерпывающее практическое руководство, которое должно стать настольной книгой каждого, кто не хочет оказаться жертвой чужого влияния. Автор детально описывает сценарии 13 самых опасных манипуляций и 30 самых распространенных уловок,

постоянно используемых не только СМИ, рекламщиками и политиками, но и, возможно, близкими вам людьми.

Почему книга достойна прочтения

- Нами постоянно пытаются манипулировать на работе, учебе, дома и в кругу друзей, а политики, СМИ и продавцы и вовсе считают это своим долгом. Благодаря книге Никиты Непряхина вы научитесь быстро распознавать любого манипулятора и нейтрализовать его приемы.
- Вас ждут: глубокое погружение в мотивы манипуляторов, подробная классификация их уловок, большое количество кейсов, примеров, экспериментов и иллюстраций. А также детальное раскрытие манипуляций в рекламе, маркетинге, переговорах и продажах, разоблачение политиков и СМИ.
- Автор описывает самые разные манипуляции — от теорий заговора и хитрых политических приемов до телепропаганды. Все способы воздействия разбираются подробно, в самых неприглядных деталях. Современная российская действительность показана без прикрас и цензуры.
- Полный арсенал противодействия манипуляторам поможет вам быстро распознавать их в разных сферах жизни и столь же быстро давать им отпор.

Кто автор

Никита Непряхин — известный бизнес-тренер, писатель, владелец тренинговой компании Business Speech.

www.nepryakhin.ru

www.business-speech.ru

www.manipulation-book.ru

Покупая бумажные книги на сайте alpina.ru,
вы бесплатно получаете их электронные версии.
Подробнее на alpina.ru/free