

Джон Максвелл

Лидерство. 25 ключевых принципов построения взаимоотношений с людьми

Winning with People: Discover the People Principles that Work for You Every Time



Издательство: Попурри, 2006 г.

Твердый переплет, 368 стр.

ISBN 985-483-782-3, 0-7852-6089-7

Тираж: 5100 экз.

Формат: 84x108/32

John C. Maxwell. *Winning with people (Discover the people principles that work for you every time)*

Многие люди отдают предпочтение совершенствованию своих коммуникативных и лидерских способностей, расширению базы знаний и развитию других важных, по их мнению, навыков. На самом же деле основой всех достижений являются эффективные взаимоотношения.

В своей уникальной книге Джон Максвелл раскрывает двадцать пять ключевых принципов налаживания взаимоотношений, необходимых для достижения жизненного успеха.

Вы, в частности, научитесь применять:

- Принцип увеличительного стекла: наша значимость определяется тем, какими мы видим других.

- Принцип молотка: никогда не используй молоток, чтобы убить муху, которая сидит на чьей-то голове.
- Принцип полной картины: все население мира - за одним бесконечно малым исключением - состоит из других людей.
- Принцип харизмы: люди заинтересованы в человеке, который заинтересован в них.
- Принцип Боба: если у Боба есть проблемы со всеми, то проблема, скорей всего, в нем самом.
- Принцип празднования: искренность взаимоотношений подтверждается не столько нашей верностью друзьям во времена их неудач, сколько умением радоваться их успехам.
- Принцип бумеранга: помогая другим, мы приносим пользу самим себе.
- Принцип удовлетворения: если для получения удовольствия людям достаточно просто находиться вместе, значит, их взаимоотношения действительно замечательные.

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

ПРЕДИСЛОВИЕ

Некоторым известен секрет

Все начинается с людей

Больше чем дополнение

ВОПРОС ГОТОВНОСТИ: ГОТОВЫ ЛИ МЫ К ПОСТРОЕНИЮ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ?

ПРИНЦИП УВЕЛИЧИТЕЛЬНОГО СТЕКЛА Мы видим других такими, какие мы сами

Ваше увеличительное стекло — это вы сами

То, кем вы являетесь, определяет, что вы видите

То, кем вы являетесь, определяет, какими вы видите других

То, кем вы являетесь, определяет, как вы смотрите на жизнь

То, кем вы являетесь, определяет, что вы делаете

Пять вещей, которые определяют, кем мы являемся

1. Генетика (наследственность)

2. Представление о себе

3. Жизненный опыт

4. Жизненные позиции

5. Друзья

Вопросы для обсуждения принципа увеличительного стекла

ПРИНЦИП ЗЕРКАЛА Прежде чем судить о других, следует обратить внимание на себя

Роуз другого сорта

Белое пятно

Посмотрите внимательно

Испытание зеркалом

Первый, кого мне нужно изучить, — это я сам: знание себя

Первый, с кем мне нужно наладить отношения, — это с самим собой: представление о себе

Первый, кто является причиной моих проблем, — это я сам: честность по отношению к себе

Первый, кого мне нужно изменить, — это себя самого: самосовершенствование

Первый, кто может что-то изменить, — это я сам: ответственность перед собой

Поглядитесь в зеркало

Вопросы для обсуждения принципа зеркала

ПРИНЦИП БОЛИ Обиженный человек сам наносит обиды другим

Мой новый друг по переписке

Что скрывается под поверхностью

Боль никому не приносит пользы

1. Обиженных людей много

2. Обиженные люди часто причиняют страдания другим

3. Обиженные люди часто страдают от других

4. Обиженные люди часто причиняют страдания себе

Как найти подход к обиженным людям

Не принимайте вину на себя

Ищите проблему в глубине

Смотрите на вещи шире

Не умножайте чужую боль

Помогите им

Что делать, если страдания приносите вы?

Вопросы для обсуждения принципа боли

ПРИНЦИП МОЛОТКА Никогда не используйте молоток, чтобы убить комара на лбу собеседника

Если бы у меня был молоток...

1. Целостная картина

2. Выбор времени

3. Тон

4. Температура

Замените молоток бархатной перчаткой

Оставьте прошлое в прошлом

Спросите себя: «Является ли моя реакция частью проблемы?»

Помните, что о поступках помнят еще долго после того, как забывают о словах

Никогда не допускайте, чтобы ситуация значила для вас больше, чем взаимоотношения

Дарите близким вашу бескорыстную любовь

Признавайте ошибки и просите прощения

Вопросы для обсуждения принципа молотка

ПРИНЦИП ЛИФТА В процессе взаимоотношений мы можем поднимать людей вверх или опускать вниз

Клуб нового типа

К какому типу людей относитесь вы?

1. Люди, которые вносят в жизнь окружающих радость

2. Люди, которые отнимают что-то от жизни, — таких мы терпим

3. Люди, которые умножают что-то в жизни, — таких мы ценим

4. Люди, которые делят что-то в жизни, — таких мы избегаем

Поднимайте других до следующих уровней

«Подъемники» принимают на себя обязательство ежедневно ободрять людей

«Подъемники» знают, насколько мала разница между причинением вреда и оказанием помощи

«Подъемники» создают позитивные тенденции в негативном окружении

«Подъемники» понимают, что жизнь — это не генеральная репетиция

Вопросы для обсуждения принципа лифта

ВОПРОС ОБЩЕНИЯ: ГОТОВЫ ЛИ МЫ ФОКУСИРОВАТЬ ВНИМАНИЕ НА ДРУГИХ?

ПРИНЦИП ЦЕЛОСТНОЙ КАРТИНЫ Все население земли — за единственным несущественным исключением— состоит из других людей

Что можно прочитать между строк

Отсюда все выглядит иначе

1. Позиция

2. Зрелость

3. Ответственность

Как охватить взглядом всю картину мира

Выберитесь из вашего собственного маленького мирка

Оставьте ваше самолюбие за дверью

Поймите, что приносит чувство удовлетворения

Вопросы для обсуждения принципа целостной картины мира

ПРИНЦИП ОБМЕНА Вместо того чтобы ставить других на место, мы должны поставить на их место себя

Визит к президенту

Сила перспективы

Нам не свойственно смотреть на себя и на других с одной точки зрения

Когда нам не удается смотреть на вещи глазами других, мы разрушаем взаимоотношения

Умение смотреть на вещи с точки зрения других людей помогает нам добиваться успеха в области взаимоотношений

Как производить обмен

1. Покиньте «ваше место» и посетите «их место»

2. Признайте справедливость точки зрения другого человека

3. Проверьте вашу жизненную позицию

4. Спросите других, как бы они поступили на вашем месте

Вопросы для обсуждения принципа обмена

ПРИНЦИП ОБУЧЕНИЯ Каждый человек, которого мы встречаем, потенциально способен нас чему-нибудь научить

«Крутой» дома

Какова ваша жизненная позиция?

Никто не может ничему меня научить — высокомерная позиция
Кто-то может научить меня всему — наивная позиция
Каждый может чему-то меня научить — позиция желающего учиться
Как учиться у других

1. Сделайте обучение вашей страстью
2. Цените людей
3. Развивайте взаимоотношения, у которых есть потенциал роста
4. Определяйте уникальные качества и достоинства людей
5. Задавайте вопросы

Вопросы для обсуждения принципа обучения

ПРИНЦИП ХАРИЗМЫ Люди проявляют интерес к человеку, который интересуется ими

Шесть способов заставить людей полюбить вас (с благодарностью Дэйлу Карнеги)

1. Проявляйте искренний интерес к людям
2. Улыбайтесь
3. Помните, что имя человека является для него самым сладким и самым важным звуком
4. Будьте хорошим слушателем — побуждайте других говорить о себе
5. Говорите на языке, который интересен другому человеку
6. Заставьте другого человека почувствовать себя важным, и сделайте это искренне

От «Woo» к «вы»

Вопросы для обсуждения принципа харизмы

ПРИНЦИП 10 БАЛЛОВ Вера в лучшие качества людей обычно заставляет их проявлять свои лучшие качества

Горстка хороших женщин

Класс из преисподней

Как она подкрепляла слова делом

Ты тянемь на 10 баллов!

1. Каждый хочет выбираться в люди
2. Никого не заботит, как много вы знаете, пока они не узнают, как сильно вы заботитесь о них
3. Каждый человек нуждается в поддержке окружающих
4. Помогая одному человеку, вы помогаете многим
5. Каждый день кто-то вырастает и выбивается в люди

Лучше верить

Наше разочарование в отдельных личностях не должно мешать нам верить в людей

Доверчивое сердце является эмоционально здоровым

Мы ведем себя в соответствии с нашими убеждениями

Здоровый брак строится на больших надеждах

Демонстрация веры в потенциал людей побуждает их полностью раскрыть этот потенциал

Вопросы для обсуждения принципа 10 баллов

ПРИНЦИП КОНФРОНТАЦИИ Сначала следует позаботиться о людях и только потом вступать с ними

в конфронтацию

Вопрос лояльности

Правда о конфликтах

Конфликты неизбежны

Конфронтация — дело трудное

От умения разрешать конфликты зависит наш успех в трудных ситуациях

Дорожная карта для здоровой конфронтации

1. Вступайте в конфронтацию с человеком, только если вы о нем заботитесь

2. Как можно скорее сойдитесь лицом к лицу

3. Первым делом ищите понимания и не обязательно согласия

4. Обрисовывайте проблему

5. Поощряйте ответную реакцию

6. Соглашайтесь составить план действий

Вопросы для обсуждения принципа конфронтации

ВОПРОС ДОВЕРИЯ: МОЖЕМ ЛИ МЫ ПОСТРОИТЬ ВЗАЙМОНОЕ ДОВЕРИЕ?

ПРИНЦИП КАМЕННОЙ СКАЛЫ Доверие — это фундамент любых взаимоотношений

Конец истории

В этом можете мне поверить

Доверие — это фундамент любых взаимоотношений

Доверие — это рама для любых взаимоотношений

Доверие — это высшая стадия любых взаимоотношений

Как заслужить доверие других

1. Доверие начинается с самого себя

2. Доверие нельзя разделить на части

3. Доверие подобно банковскому счету

Друг познается в беде

Что делать, если вам не хочется доверять другим?

Вопросы для обсуждения принципа каменной скалы

ПРИНЦИП СИТУАЦИИ Никогда не допускайте, чтобы ситуация значила для вас больше, чем взаимоотношения

Как поступила сестра

Кто лучше

А что у вас?

Сначала примите решение

Как правильно оценить ситуацию?

1. Вижу я целостную картину или просто плохую картину?

2. Рисую ли я целостную картину?

3. Это разовая или часто повторяющаяся ситуация?

4. Склонен ли я превращать ситуации в вопросы жизни и смерти?

5. Склонен ли я демонстрировать свою бескорыстную любовь в трудных ситуациях?

Вопросы для обсуждения принципа ситуации

ПРИНЦИП БОБА Когда у Боба есть проблемы со всеми, главной проблемой обычно является сам Боб Нью-Йорк, у нас проблемы

Мне он кажется похожим на Боба

1. Боб — разносчик проблем

2. Боб — мастер находить проблемы

3. Боб — любитель создавать проблемы

4. Боб — приемник проблем

Так как насчет Боба?

Делать позитивные замечания

Продемонстрировать заботу о критикуемом человеке

Поощрять шаги к разрешению проблемы

Попросить Боба ДУМАТЬ, прежде чем говорить

Держать Боба подальше от других

Что если Боб — это вы сами?

Вопросы для обсуждения принципа Боба

ПРИНЦИП ДОСТУПНОСТИ Легкость в отношениях с самим собой помогает другим чувствовать себя свободно с нами

Каждый мог с ней поговорить

Невероятное начало

Не упустить шанс

Как избавить людей от смущения

1. Душевную теплоту — они по-настоящему любят людей

2. Умение ценить в людях различия

3. Постоянство настроения

4. Восприимчивость к чувствам людей

5. Умение понимать человеческие слабости и признавать свои собственные

6. Способность легко прощать и быстро просить прощения

7. Аутентичность — соответствие внутреннего содержания внешнему проявлению

Вопросы для обсуждения принципа доступности

ПРИНЦИП ОКОПА Когда готовишься к сражению, выкопай для себя такой окоп, чтобы в нем поместился друг

Сначала в «окопе» было всего два человека

Факты об окопах

Окопы без друзей вредны для здоровья

В окопе выковывается большая дружба

В окопах проверяются дружеские отношения

Верный друг

1. Друзей по окопу очень мало
2. Друзья по окопу дают силу перед битвой и во время нее
3. Друзья по окопу смотрят на вещи одинаково
4. Друзья по окопу изменяют вашу жизнь
5. Друзья по окопу любят нас бескорыстно

Вопросы для обсуждения принципа окопа

ВОПРОС ИНВЕСТИРОВАНИЯ: ГОТОВЫ ЛИ МЫ ИНВЕСТИРОВАТЬ В ЛЮДЕЙ?

ПРИНЦИП ЗЕМЛЕДЕЛИЯ Все взаимоотношения нужно культивировать

Следующая книга

Как растет ваш огород?

Некоторые люди входят в нашу жизнь по причине

Некоторые люди входят в нашу жизнь на время

Некоторые люди входят в нашу жизнь навсегда

Способы культивирования важных взаимоотношений

1. Приверженность
2. Общение
3. Дружба
4. Воспоминания
5. Рост
6. Снисхождение друг к другу

Вопросы для обсуждения принципа земледелия

ПРИНЦИП 101 ПРОЦЕНТА Отыскать 1 процент, с которым мы согласны, и направить на него 100 процентов наших усилий

Отправляйтесь на запад, молодой человек

Как они собрались вместе?

Когда следует использовать принцип 101 процента

Стоит ли человек моих усилий?

Стоит ли ситуация моих усилий?

Стоит ли вопрос моих усилий?

Стоит ли результат моих усилий?

Принцип 101 процента

1. Он позволяет вам заложить фундамент для изменений
2. Он предотвращает ненужные конфликты
3. Он позволяет наживать меньше врагов
4. Он позволяет сохранить ценности, которые в противном случае могут быть потеряны
5. Он помогает быть довольным своей частью взаимоотношений
6. Он позволяет сделать все возможное в трудных ситуациях

Вопросы для обсуждения принципа 101 процента

ПРИНЦИП ТЕРПЕНИЯ Путешествовать вместе с другими всегда приходится медленнее, чем

путешествовать одному

Советы путешественникам

Как превратить терпение в добродетель

1. Считать терпение добродетелью, которую стоит развивать
2. Понять, что для построения хороших взаимоотношений требуется время
3. Использовать принцип обмена
4. Осознайте, что люди имеют и создают проблемы
5. Определите области, в которых людям придется проявить терпение к вам
6. Осознайте, что все взаимоотношения требуют жертв, усилий и подарков

Вопросы для обсуждения принципа терпения

ПРИНЦИП ПРАЗДНОВАНИЯ Подлинная проверка взаимоотношений заключается не только в том, насколько мы верны друзьям, когда они терпят неудачу, но и в том, как сильно мы радуемся, когда они добиваются успеха

Что я узнал о принципе празднования

Радость свершения уменьшается, когда некому отпраздновать это событие вместе с вами.

То, что мешает людям добиваться успеха, часто мешает им радоваться успеху других

Люди, которые празднуют вместе с вами, становятся друзьями на всю жизнь

Чудище с зелеными глазами — берегитесь ревности

Как организовать празднование

1. Поймите, что это не соперничество
2. Празднуйте, когда другие добиваются успеха
3. Празднуйте успехи, которых другие пока не видят
4. Празднуйте в первую очередь с теми, кто к вам ближе всего

Вопросы для обсуждения принципа празднования

ПРИНЦИП ВЕРХНЕЙ ДОРОГИ Мы переходим на более высокий уровень, когда начинаем обращаться с другими лучше, чем они обращаются с нами

Изменение сердца

Путешественники по верхней дороге

Путешественники по верхней дороге понимают, что главное не в том, что происходит с ними, а в том, что происходит внутри

Путешественники по верхней дороге выбирают только эту дорогу

Путешественники по верхней дороге сами чувствуют потребность в милосердии и поэтому распространяют ее на других

Путешественники по верхней дороге не жертвы; они сознательно служат другим

Путешественники по верхней дороге устанавливают для себя более высокие стандарты, чем другие

Путешественники по верхней дороге побуждают других раскрывать свои лучшие качества

Путешественники по верхней дороге раскрывают лучшие качества в себе

Вопросы для обсуждения принципа верхней дороги

ВОПРОС СИНЕРГИИ: СПОСОБНЫ ЛИ МЫ СТРОИТЬ ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ?

ПРИНЦИП БУМЕРАНГА Когда мы помогаем другим, мы помогаем сами себе

Что происходит вокруг...

Инвесторы понимают, что люди представляют собой огромную ценность

Инвесторы используют принцип бумеранга

Инвесторы следуют принципу «что посеешь, то пожнешь»

Инвесторы верят в то, что помочь другим — это святая обязанность людей

Поднимите процесс инвестирования в других на новый уровень

1. Думайте в первую очередь о других

2. Сконцентрируйтесь на инвестировании, а не отдаче

3. Отберите нескольких человек с большим потенциалом

4. Получите у них разрешение и приступайте к процессу

5. Насладитесь плодами в положенный срок

Вопросы для обсуждения принципа бумеранга

ПРИНЦИП ДРУЖБЫ При прочих равных условиях люди будут стремиться работать с теми, кто им нравится; при прочих неравных условиях они все равно будут это делать

Решимость все преодолевает

Четыре уровня взаимоотношений в бизнесе

1. Знание людей: созданию вашего бизнеса помогает ваше понимание людей

2. Навыки обслуживания: созданию вашего бизнеса помогает ваша манера обращения с людьми

3. Деловая репутация: созданию вашего бизнеса помогает история ваших предыдущих взаимоотношений

4. Личная дружба: созданию вашего бизнеса помогает ваша дружба с людьми

Ценность дружбы

Настоящие друзья встречаются редко

Настоящие друзья доставляют радость

Настоящие друзья остаются верными

Вопросы для обсуждения принципа дружбы

ПРИНЦИП СОТРУДНИЧЕСТВА Совместная работа повышает вероятность совместной победы

Мастер сотрудничества

Как научиться рассчитывать на других

1. Я хочу добиться изменений...

2. Я хочу что-то изменить с помощью людей...

3. Я хочу что-то изменить с помощью людей, которые готовы к переменам...

4. Я хочу что-то изменить с помощью людей, которые готовы к переменам и способны изменить положение дел

Сила сотрудничества

Сотрудничая с другими, вы ничего не теряете

Сотрудничая с другими, вы помогаете самому себе

Сотрудничая с другими, вы получаете в награду надежду

Вопросы для обсуждения принципа сотрудничества

ПРИНЦИП УДОВЛЕТВОРЕНИЯ В замечательных взаимоотношениях сторонам для получения

удовольствия достаточно просто находиться вместе

Самое большое удовлетворение

1. Общие воспоминания создают тесную связь
2. Совместный рост создает атмосферу обязательности
3. Взаимное уважение создает здоровую среду
4. Бескорыстная любовь создает безопасную среду

Вопросы для обсуждения принципа удовлетворения

КРАТКИЙ ОБЗОР ПРИНЦИПОВ РАБОТЫ С ЛЮДЬМИ

ОБ АВТОРЕ

Посвящается Ханне Элизабет Максвелл, нашей второй внучке.

Ее яркая индивидуальность уже завоевала

сердца дедушки с бабушкой. Мы молимся о том,

чтобы в будущем она всегда была способна

побеждать с помощью людей.

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Я хотел бы сказать спасибо:

Чарли Ветцелю, моему литературному обработчику;

Кэти Уит, которая занимается моими исследованиями;

Стефании Ветцель, которая редактирует рукописи;

Линде Эggerс, моей ассистентке.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Что нужно для того, чтобы успешно строить отношения с людьми, — отзывчивость или потрясающая интуиция? Что требуется для плодотворной работы с людьми — строго соблюдать правила или использовать способности, дарованные нам Богом?

Большинство из нас способно мгновенно определить, когда рядом с нами находится человек, по-настоящему умеющий работать с людьми. Такие люди легко входят в контакт, акцентируют свое внимание на наших положительных сторонах и помогают нам расти. Взаимодействие с ними превращается в позитивный опыт, который вызывает желание проводить с ними еще больше времени.

Некоторых людей можно назвать великими мастерами в области строительства взаимоотношений. В их число входят такие люди, как Дейл Карнеги, Джон Вуден, Рональд Рейган и Норман Винсент Пил. В то же время есть и такие, чье отношение к окружающим делает их мастерами портить отношения. Такую репутацию заслужили Леона Хелмслей, Генри Форд (старший), Фрэнк Лоренцо и Деннис Родман.

Но чтобы найти примеры людей с полярными способностями к общению, не нужно читать газеты или изучать историю. Мам каждый день приходится иметь с ними дело: на улице, в церкви, возможно, дома и непременно на работе. Взгляните на следующие выдержки из анкет службы занятости, которые раскрывают нехватку у кандидатов навыков общения с людьми:

«Для работодателя будет лучше, если я не буду работать с людьми».

«Компания сделала меня козлом отпущения, точно так же как предыдущие работодатели».

«Примечание. Хотя я сменил четырнадцать работ, прошу не считать меня "летуном". Я никогда не гнался за лишними деньгами».

«Рекомендации: отсутствуют. У меня за плечами длинный шлейф увольнений».

Не кажется ли вам, что некоторые из этих кандидатов сегодня работают в вашей организации?!

Некоторым известен секрет

Какую цену вы согласились бы заплатить за то, чтобы овладеть навыками работы с людьми? Спросите руководителей ведущих корпораций, какое качество необходимо для того, чтобы стать лидером, и они скажут вам, что это умение работать с людьми. Поговорите с опытными менеджерами по продажам, и они расскажут вам, что знать психологию потребителя гораздо важнее, чем знать характеристики товаров. Побеседуйте с учителями и розничными торговцами, цеховыми мастерами и владельцами мелких предприятий, священниками и родителями, и они подтвердят, что в умении ладить с людьми состоит главное различие между теми, кто достигает вершин, и теми, кто остается ни с чем. Значение навыков работы с людьми переоценить невозможно. При этом не имеет никакого значения, чем вы собираетесь заниматься. Если вы способны располагать к себе людей, значит, вы способны добиться успехов во всем!

Многие люди попадают в капкан ошибочного восприятия человеческих отношений как чего-то само собой разумеющегося. На самом деле способность строить и поддерживать здоровые взаимоотношения — это самый важный фактор роста во всех сферах жизни. Навыки работы с людьми определяют масштаб потенциального успеха. Роберт У. Вудрафф — человек, чьи лидерские качества помогли превратить компанию «Coca-Cola» из мелкого регионального производителя в глобальную организацию и финансовую империю — понимал значение человеческого фактора в процессе достижения потрясающих результатов. В своей книге «Идеальное исполнение» («Top Performance») эксперт в области взаимоотношений Зиг Зиглар цитирует бывшего генерального управляющего «Coca-Cola Company». Зиг говорит, что Вудраффу нравилось раздавать людям собственноручно написанные небольшие заметки:

«Жизнь очень похожа на работу продавца. Все наши успехи и поражения зависят главным образом от того, насколько убедительно мы мотивируем людей, с которыми нам приходится иметь дело, "купить" нас и то, что мы предлагаем.

Следовательно, успех или неудача в работе являются вопросами преимущественно человеческих отношений. Все зависит от того, как на наши действия отреагируют члены наших семей, покупатели, работодатели, работники, коллеги и товарищи. Если эта реакция положительная, мы вполне сможем добиться успеха. Если отрицательные, мы обречены.

Самым серьезным нашим мороком во взаимоотношениях с людьми является то, что мы воспринимаем их как должное. Мы не предпринимаем активных попыток делать и говорить то, что может сделать их похожими на нас, заставить их поверить в нас, пробудить в них стремление работать с нами и помочь нам в осуществлении наших целей и задач.

Снова и снова мы видим, как отдельные личности, а также организации используют лишь малую толику своих потенциальных возможностей для достижения успеха, или даже терпят полный крах только из-за недооценки роли человеческого фактора в бизнесе и в жизни.

Они воспринимают людей и их реакцию как должное. Но от кого, если не от нас самих, зависит восхождение на вершину или падение в пропасть».

Все начинается с людей

Все успехи в жизни начинаются с инициативы и укрепления взаимоотношений с полезными людьми. Точно так же причиной жизненных неудач, как правило, являются проблемы с людьми. Человек, связавший свою жизнь с деспотичным супругом, нечестным партнером или нетрудоспособным членом семьи, рискует пустить свою жизнь под откос. Иногда эти проблемы могут обернуться не слишком драматичными последствиями, например озлоблением коллеги, с которым вам каждый день приходится общаться, провалом попытки построить позитивные взаимоотношения с важным клиентом или потерей возможности воодушевить неуверенного в себе ребенка. В конечном итоге причиной успехов и неудач, как правило, становится воздействие взаимоотношений на жизнь человека.

Когда я думаю о своих собственных неудачах, то в большинстве они кажутся мне напрямую связанными с конкретными людьми. Однажды я выбрал не того человека в качестве финансового советника и заключил с ним сделку на поставку нефти. Эта затея стоила мне 10 тысяч долларов, которые мы копили вместе с женой в течение многих лет. В другой раз я открыл собственный бизнес и попросил друга возглавить его, надеясь на то, что он сумеет добиться успехов. Но мое суждение оказалось ошибочным, и всего через пару лет предприятие принесло больше 150 тысяч долларов убытка.

Я не жалуюсь и не пытаюсь переложить ответственность за свои неудачи на других. Я просто хочу сказать, что решающую роль в моих проблемах сыграло сотрудничество с людьми. С другой стороны, я не могу приписать все мои успехи одному себе. Ни один из них не был результатом только моих личных усилий. Одерживать победы мне помогали окружающие меня люди. В каждом из моих достижений есть заслуга конкретного человека. Без поддержки таких людей, как Элмер Таунс, Питер Вагнер и Джек Хэйфорд, я не никогда не смог бы достичь таких вершин в своей карьере. Без помощи работников издательства «Tomas Nelson» и основанной мною компании «INJOY group» моя книга «21 неопровергимый закон лидерства» («The 21 Irrefutable Laws of Leadership») не стала бы расходиться миллионными тиражами. Но самую большую лепту в мои финансовые успехи внесли советы и помочь моего брата Ларри Максвелла и моего друга Тома Филиппе.

Если в профессиональном плане взаимоотношения играют важную роль, то в развитии личности их значение становится решающим. Начало моему духовному развитию положили отношения с отцом Мелвином Максвеллом. Причина, по которой я каждый день завершаю с чувством выполненного долга, кроется в отношениях с моей женой Маргарет; мы вместе наслаждаемся нашими успехами. Если бы в моей жизни не появился кардиолог Джон Брайт Кэйдж, я вряд ли бы сейчас писал эти строки. Сердечный приступ, который я пережил декабре 1998 года, скорее всего, свел бы меня в могилу.

Больше чем дополнение

Приходилось ли вам когда-нибудь иметь дело с трудным человеком и думать: «Она талантлива, но с ней трудно работать», или «Он умница, но, похоже, он ни с кем не способен ужиться»! Такие люди никогда полностью не раскрывают свой потенциал, потому что они способны выполнить лишь часть того, что могли бы, если бы умели ладить с людьми. Они не понимают, что хорошие взаимоотношения — это больше чем просто глазурь на торте жизни. Это и есть сам торт — истинная сущность того, что нам требуется для достижения успеха.

Итак, что должны делать люди, если они не умеют устанавливать хорошие взаимоотношения с окружающими? Должен признаться, что у меня никогда не было таких проблем. Умение работать с людьми — это мое врожденное качество. Кроме того, я много работал над совершенствованием своего таланта. За полвека своей жизни я многое узнал о других и о себе и обобщил эти знания, сформулировав 25 принципов работы с людьми, которые способен усвоить каждый. Даже самый неисправимый интроверт, применив эти принципы, может научиться быть более уживчивым. А впоследствии — стать мастером по части построения взаимоотношений.

Я говорю это потому, что принципы работы с людьми оказываются эффективными во всех случаях жизни. Их могут применять подростки и старики, сангвиники и меланхолики, мужчины и женщины, те, кто работает, и те, кто вышел на пенсию. Я использовал их в течение многих десятилетий и был свидетелем их работы в десятках стран на шести континентах. Следуя этим принципам, я смог максимально использовать свои шансы на достижение успеха в отношениях с другими людьми и сумел построить позитивные взаимоотношения, которые принесли мне профессиональный успех и личное удовлетворение.

По мере того как вы будете знакомиться с принципами работы с людьми и учиться их применять, вам станет понятно, что одни из них продиктованы здравым смыслом; другие, возможно, вас удивят. Некоторые могут вызвать у вас сомнение и показаться чересчур оптимистичными. Но могу вас заверить, что все они действительно способствуют достижению поставленной цели. Усвоив один из этих принципов, вы не станете экспертом по части взаимоотношений. Но используя их в комплексе, вы улучшите свою жизнь.

Это не значит, что вы сумеете наладить отношения с каждым, кто встретится на вашем жизненном пути. У вас нет возможности контролировать реакцию окружающих на ваше поведение. Вы можете только стать тем человеком, с кем с удовольствием будут знакомиться и общаться другие.

Навыки, которые вы используете в жизни, и люди, которых вы выбираете, могут стать причиной ваших побед или поражений. Я разделил принципы работы с людьми на пять групп в соответствии с пятью ключевыми вопросами, которые вам следует задать себе, если вы желаете научиться строить взаимоотношения с людьми. Вот эти вопросы:

1. Вопрос готовности: готовы ли мы к построению взаимоотношений?
2. Вопрос общения: готовы ли мы уделять все внимание другим?
3. Вопрос доверия: способны ли мы построить взаимное доверие?
4. Вопрос инвестирования: готовы ли мы инвестировать в людей?
5. Вопрос совместной деятельности: способны ли мы строить взаимовыгодные отношения?

Изучение и применение принципов работы с людьми поможет вам положительно ответить на все эти вопросы. Вы сможете добиться успехов в отношениях с людьми. Кроме того, у вас появится шанс стать человеком, который способен приводить к успеху других. Что может быть лучше?

ВОПРОС ГОТОВНОСТИ:

ГОТОВЫ ЛИ МЫ К ПОСТРОЕНИЮ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ?

Самые полезные люди в современном мире — это мужчины и женщины, которые знают, как ладить с людьми. Наука о человеческих отношениях — это самая важная наука в жизни.

Стэнли С. Аллин

Двадцать шесть лет моей карьеры я посвятил пасторскому служению. Я не знаю другой сферы работы с людьми, которая требовала бы от человека такого напряжения и таких жертв. Служители церкви необходимы людям, чтобы вести, учить, советовать, наставлять и утешать их в любом возрасте и на всех этапах жизни, от колыбели до могилы. Мы должны быть рядом с ними в самые радостные моменты, такие как день венчания или крещения ребенка. Они обращаются к нам за помощью в самые трудные периоды, например, когда нужно спасти брак от развода, пережить трагическую смерть ребенка или найти ответы на важные вопросы перед лицом близкой и неизбежной кончины.

За годы работы я научился быстро распознавать людей, у которых есть проблемы в плане взаимоотношений. Их много во всех социальных слоях и группах. Порой ко мне за советом обращались неженатые люди, которые были просто не способны наладить отношения с противоположным полом. Они жаловались на одиночество и рассказывали, как они мечтают о семейной жизни. Самое печальное в том, что, прежде чем заняться поисками супруга, таким людям следует сначала поработать над своей эмоциональной готовностью — базовой способностью строить здоровые взаимоотношения.

Давайте посмотрим правде в глаза. Далеко не все способны строить и поддерживать хорошие отношения. Множество людей вырастает в трудных семьях и не получает опыта позитивных взаимоотношений. Некоторые настолько заняты собой и своими нуждами, что окружающие для них будто не существуют. Есть такие, кто пережил в прошлом тяжелую моральную травму и теперь видят мир через призму своей боли. И по причине этих громадных пробелов в области отношений у них нет ясного представления о себе или о том, как правильно находить с людьми общий язык.

Для построения хороших взаимоотношений нужны люди, которые к ним готовы. А как это определить? Ответ на этот вопрос содержится в следующих пяти принципах работы с людьми:

Принцип увеличительного стекла: мы видим других такими, какие мы сами.

Принцип зеркала: первые, кого нам нужно изучить, — это мы сами.

Принцип боли: обиженный человек сам наносит обиды другим.

Принцип молотка: никогда не используйте молоток, чтобы убить комара на лбу собеседника.

Принцип лифта: в процессе взаимоотношений мы можем поднимать людей вверх или опускать вниз.

Каждый, кому не хватает хотя бы одного из этих ключевых компонентов, не готов к построению взаимоотношений, и у него будут постоянно возникать проблемы в работе с людьми.

Изучив и применив пять вышеперечисленных принципов работы с людьми, вы подготовите себя к созданию здоровых взаимоотношений.

ПРИНЦИП УВЕЛИЧИТЕЛЬНОГО СТЕКЛА

Мы видим других такими, какие мы сами

Я бы не хотел принадлежать

ни к одному клубу, в члены которого

меня согласились бы принять.

Груcho Маркс

Вопрос, который вы должны задать себе: «Как я воспринимаю других?»

* Груcho (Джулиус) Маркс (1890—1977) — участник знаменитого комедийного трио «Братьев Маркс».

Случалось ли с вами когда-нибудь такое: вы приходите на новое место работы, к вам подходит человек, давно работающий в этой организации, и советует кого-то остерегаться, а от кого-то вообще держаться подальше? Со мной это случалось не раз.

Когда я получил свою первую руководящую должность, мой предшественник сказал мне остерегаться двух человек: Одри и Клода. «С ними у тебя будет много проблем», — предрек мой доброжелатель. И поэтому я, приступив к работе, постоянно ожидал от них каких-нибудь неприятностей.

Сначала я решил понаблюдать за Одри. Она была сильной женщиной с твердым характером. (Как я это понял? Наверное, сам был таким!) К моему удивлению, работать с ней было одно удовольствие. Она была уверенными в себе человеком и компетентным сотрудником. У нас наладились хорошие деловые отношения, и она стала другом нашей семьи. А Клод оказался фермером, который очень любил заниматься делами церкви. По правде говоря, он был самой авторитетной фигурой в приходе. (Спустя тридцать пять с лишним лет он остался таким же.) Но это ничуть не действовало мне на нервы. Разве должен был я ожидать, что человек вдвое старше меня, который всю жизнь был прихожанином этой церкви, станет следовать за мной только потому, что я занимал руководящую должность и имел сан? Я решил сотрудничать с Клодом, и мы прекрасно сработались.

Когда я согласился на перевод в другой приход, мой предшественник снова предупредил меня: «Опасайся Джима. У него бойцовский характер, и он будет воспринимать в штыки каждое твое слово». Поэтому уже в первую неделю после приезда я познакомился с Джимом. Разговор получился трудным, но все же Джим дал мне понять, что он любит Бога, любит церковь и готов меня поддержать. В конце концов он стал моей правой рукой и продолжал оставаться моим первым помощником в течение многих лет моего пребывания там. Он действительно был отличным бойцом — и самым ярым моим сторонником. Я не мог и мечтать о лучшем члене команды.

После того как я получил перевод в третий приход, человек, который прежде занимал должность лидера, предложил дать краткие характеристики людям, с которыми у меня могли возникнуть проблемы. Так же как его предшественники, он искренне хотел мне помочь. Но я вежливо отклонил предложение. К тому времени я уже имел достаточно большой опыт руководителя, чтобы понять, что проблемы, которые возникали у него, мало меня касаются. Я не стану полагаться на всех тех, кто служил опорой ему, а многие, кого он игнорировал, для меня могут оказаться отличной поддержкой. Почему? Потому что какие мы сами, такими видим других.

Ваше увеличительное стекло — это вы сами

Классическим примером силы точки зрения стал случай, который произошел со мной в студенческие

годы. Мой друг Ральф Бидль попросил меня быть шафером на его свадьбе. Ночь перед церемонией я провел у него дома, а наутро в день свадьбы Ральфу захотелось поохотиться на белок. (Как мне кажется, ничто так не успокаивает нервы мужчины, как возможность пострелять в маленьких зверушек.) Ральф одолжил мне один из своих дробовиков, и мы отправились с ним в лес. Какое-то время мы шли вдоль просеки, но я нигде не видел никаких белок.

— Так где же твои белки? — периодически спрашивал я Ральфа, громко топая по сухому валежнику.

После того как я задал этот вопрос в десятый раз, Ральфу это надоело, и он сказал:

— Послушай, Джон, ты оставайся тут, на этой стороне просеки, а я пойду на другую.

То, кем вы являетесь, определяет вашу точку зрения на все.

Не прошло и двух минут, как я услышал звуки выстрелов. Однако сам я все еще не увидел ни одной белки и поэтому уселся на землю и отложил ружье. Затем я с сожалением подумал, что зря не захватил с собой какую-нибудь книгу. Мне на глаза попалось семейство шаловливых бурундучиков, и я начал наблюдать за ними. Тем временем до моих ушей периодически продолжали доноситься звуки выстрелов. После каждого из них я с удивлением спрашивал себя: «В кого же он там стреляет?»

Несколько минут спустя Ральф вернулся. У него закончилась квота отстрела, а я так и не увидел ни одной белки.

— Как могло оказаться, что все белки собрались на твоей стороне просеки? — спросил я.

В ответ Ральф просто покачал головой и расхохотался.

То, кем вы являетесь, определяет вашу точку зрения на все. Вы не можете отделить свою индивидуальность от своего мировоззрения. Ваши поступки и ваш опыт окрашивают то, что вы видите перед собой. Это ваше увеличительное стекло. Позвольте пояснить, что я имею в виду.

То, кем вы являетесь, определяет, что вы видите

Один уроженец Колорадо переехал в Техас и построил дом с большим венецианским окном, через которое мог обозревать окрестные пастбища на сотни миль вокруг. Когда его спросили, нравится ли ему вид из окна, он ответил: «Единственная проблема в том, что смотреть не на что». Примерно в то же время один техасец переехал в Колорадо и построил дом с таким же большим венецианским окном, выходящим на Скалистые горы. Когда ему задали тот же вопрос, он сказал: «Единственная проблема в том, что из-за гор ничего вокруг не видно».

Возможно, эта история немного приукрашена, но тем не менее в ней заключена глубокая истина. Картина, которую видит глаз человека, зависит от его личностных качеств. Люди могут находиться в одной комнате и смотреть на одни и те же вещи, но видеть все совершенно по-разному. Так всегда бывает у нас с моей женой Маргарет. Когда мы возвращаемся с вечеринки, она может спросить: «О чём беседовал с тобой тот парень в синем свитере?» В таких случаях я иногда не могу понять, о ком она говорит. У Маргарет потрясающее чувство стиля. У меня его нет. Когда я смотрю на людей, то не вижу, что на них надето. Для меня это просто одежда.

У каждого из нас свои склонности, и они определяют наше восприятие мира. То, что находится вокруг нас, практически не влияет на то, что мы видим. Гораздо большее влияние оказывает то, что внутри нас.

То, кем вы являетесь, определяет, какими вы видите других

Один путешественник, приближаясь к большому городу, спросил сидевшего у дороги старика:

— Какие люди живут в этом городе?

— А какие люди в том городе, откуда ты пришел? — поинтересовался старик.

— Ужасные, — ответил путешественник. — Подлые, лживые, отвратительные во всех отношениях.

— Тогда, — сказал старик, — в этом городе ты найдешь точно таких же.

Едва путешественник успел двинуться дальше, как рядом со стариком остановился другой, чтобы расспросить о людях, которые живут в городе. Старик снова спросил, какими являются люди в городе, откуда пришел путешественник.

— Прекрасные: честные, трудолюбивые и великодушные, — заявил второй путешественник. — Мне

не хотелось их покидать.

— Здешние жители покажутся тебе точно такими же, — пообещал старик.

Люди видят других такими, какими видят самих себя.

Если я доверчивый человек, я буду считать, что другие заслуживают доверия.

Если я требовательный, я буду считать других требовательными.

Если я заботливый, я буду считать других заботливыми.

Ваша индивидуальность прорывается наружу, когда вы говорите о других и взаимодействуете с ними. Тот, кто вас не знает, сможет многое о вас рассказать, просто наблюдая за вами.

То, кем вы являетесь, определяет, как вы смотрите на жизнь

На семинарах я часто рассказываю одну старую историю. Однажды днем дедушка спал на диване и его маленькие внуки решили над ним подшутить. Они залезли в холодильник и достали кусок лимбургского сыра, который славится своим чудовищным запахом. Дети взяли чуточку этого сыра и намазали им усы деда. Затем они спрятались за диваном и стали ждать, что будет.

Вскоре у старика защекотало в носу. Затем у него начала кружиться голова. И, наконец, дедушка подскочил с озабоченным видом, уселся на диване и спросил: «Чем это так воняет?»

Он поднялся, пошаркал на кухню, принюхался и проворчал: «Тут тоже воняет».

После этого он решил выйти на улицу глотнуть свежего воздуха, но когда он сделал глубокий вдох, снова почувствовал неприятный запах. И тогда он гневно воскликнул: «Да весь этот мир провонял насеквозд!»

Мораль этой истории? Человеку, у которого под носом лимбургский сыр, все кажется плохо пахнущим! Хорошая новость для дедушки в том, что с помощью мыла и воды он может убрать с усов эту гадость, и

тогда все вокруг вновь наполнится приятными запахами. Но перед человеком, у которого «лимбургский сыр» внутри, стоит более трудная задача. Единственный способ изменить свои взгляды на жизнь — это изменить себя.

У каждого из нас есть индивидуальное мировоззрение, которое формируется на основе нашей жизненной позиции, наших предположений и ожиданий, касающихся нас самих, других людей и жизни вообще. Эти факторы определяют, являетесь вы оптимистом или пессимистом, жизнерадостным или унылым, доверчивым или подозрительным, дружелюбным или скрытым, храбрым или робким. Они окрашивают не только наше восприятие жизни, но и характер воздействия, которое мы позволяем людям на нас оказывать. Как сказала жена президента Франклина Рузелья Элинор, «никто не может заставить вас чувствовать себя ниже его без вашего согласия». Психолог и автор популярной диеты д-р Фил Макгрэ сформулировал ту же мысль немного иначе: «Ваш долг — научить людей, как с вами следует обращаться». То, чему вы учите, — это продукт вашего видения жизни. А ваше видение жизни — это продукт того, кем вы являетесь.

Несколько лет назад мне представилась возможность провести семинар на тему лидерства в футбольном клубе «St. Louis Rams». (Здесь и далее речь идет об американском футболе. — Прим. перев.) После семинара меня пригласили посмотреть игру команды и усадили рядом с Ким Матско, женой помощника главного тренера Джона Матско. В ходе нашей непринужденной беседы я спросил, какой из множества городов, где им с мужем приходилось жить, понравился ей больше всего. (Она успела пожить во многих штатах:

Огайо, (спорной Каролине, Аризоне, Калифорнии, Нью-Йорке и Миссури.)

— Тот, где я живу в данный момент, — ответила она.

— То есть Сент-Луис вам нравится больше всего? — уточнил я.

— Нет, вы не так меня поняли. Мне всегда больше всего нравится тот город, где я живу, — пояснила она.

Какая замечательная жизненная позиция! Если вы сможете сохранять подобную точку зрения, то всегда будете видеть жизнь в позитивном свете.

То, кем вы являетесь, определяет, что вы делаете

В своей книге «Животные Инкорпорейтед» («Animals, Inc.») Кеннет Такер и Вандана Оллман из института Гэллапа рассказывают историю характеров обитателей скотного двора, чтобы показать, как дурно компании обращаются со своими сотрудниками. Уверенные в том, что любое существо можно научить делать что угодно, владельцы фермы попросили тяговую лошадку работать на компьютере. Робкую овечку посадили на телефон, чтобы обзванивать потенциальных клиентов. А теперь мой самый любимый момент: огородное пугало послали в курятник нести яйца. Пугало старалось изо всех сил. С физической точки зрения, его форма идеально соответствует поставленной цели. Оказавшись в окружении несушек, пугало предпринимало попытку за попыткой. К концу дня оно обессилело, но так и не смогло снести ни одного яйца.

Возможно, вы подумали: «Конечно, пугала не несут яиц». Всем известно, что куры несут яйца, кони тянут плуги, а овцы дают шерсть. Отсюда легко сделать вывод, что природные способности воздействуют на то, что мы делаем. Но каше мышление и жизненная позиция являются такой же неотъемлемой частью нас, как наши таланты и способности. Они оказывают воздействие на то, что мы делаем. Отделить себя от них мы не можем, и, если надеемся на результаты, несоответствующие нашему психологическому облику, нас ожидает разочарование.

Пять вещей, которые определяют, кем мы являемся

Какие факторы влияют на формирование личности? Разумеется, таких факторов много, но, на мой взгляд, главных всего пять.

1. Генетика (наследственность)

Когда мы с Маргарет были молодыми и наивными, мы считали, что генетика играет лишь незначительную роль в формировании характера человека. Мы думали, что на 98 процентов он определяется окружающей средой. Если воспитывать детей на своем примере, они вырастут такими, как вы. Затем мы взяли приемных детей Элизабет и Джоэля Портеров. И тут оказалось, что воспитание, образование и духовное наставничество играют важную роль, но в людях от рождения заложены некоторые вещи, которые останутся в них, несмотря ни на что.

В любой наследственности, как правило, можно найти как положительные, так и отрицательные моменты. Одни качества и черты характера, которые вы получаете в момент зачатия, трудно недооценить. Это касается каждого человека на планете. Но в то же время вы получаете целый ряд качеств, которые вам не нравятся. Вам остается только научиться мириться с ними. Если вы решили улучшить свой характер, то начинать следует с работы над своими слабостями. Когда речь идет о развитии таланта, уделите все внимание своим достоинствам.

В этом вопросе у вас нет выбора. Однако из пяти главных факторов, определяющих вашу индивидуальность, это единственный, который вы не можете изменить с помощью выбора. Что будет с остальными четырьмя, в какой-то степени зависит от вас.

2. Представление о себе

Поэт Томас Стерне Элиот* заметил: «Половину вреда, который причиняется в этом мире, приносят люди, желающие почувствовать себя важными персонами. Они не хотят сделать ничего плохого. Они слишком поглощены бесконечной борьбой за то, чтобы хорошо о себе думать». Люди похожи на сообщающиеся сосуды: каждый находит себе друзей своего собственного уровня. Человек с негативным представлением о себе ожидает худшего, разрушает взаимоотношения и сходится с такими же отрицательными людьми. Люди с позитивным представлением о себе надеются на лучшее. А у тех, чье представление о себе одновременно является позитивным и правильным, имеют больше шансов на достижение крупных успехов, поскольку видят в других потенциально успешных людей и тянутся к ним. Как сказал психолог Наташиль Бранден, «комфортнее всего мы чувствуем себя в обществе людей, чей уровень самооценки напоминает наш собствен-

* Элиот Томас Стерне (1888—1965) — поэт, литературный критик, культуролог, лауреат Нобелевской премии по литературе (1948). — Прим перев.

ный. Противоположности иногда притягиваются, но только не в этом случае».

Рассказывают, что когда Оливер Уэнделл Холмс* однажды гулял по улице, за ним увязалась маленькая девочка. Когда она собралась повернуть домой, прославленный юрист сказал ей:

— Когда твоя мама спросит, где ты была, скажи ей, что гуляла с самим Оливером Уэнделлом Холмсом.

— Хорошо, — уверенным тоном произнесла девочка. — А когда ваши друзья спросят вас, где были вы, скажите им, что гуляли с Мери Сюзанной Браун.

Вот вам пример позитивного представления о себе.

3. Жизненный опыт

Давным-давно крестьяне одной деревни так напутствовали молодого пастушка:

— Когда заметишь волка, кричи «волк», и мы прибежим с ружьями и вилами.

На следующий день мальчик пас овец и вдруг увидел вдали льва. Он закричал: «Лев, лев!» Но никто не прибежал на помощь. Лев убил несколько овец. Мальчик-пастух заплакал от бессилия.

— Почему вы не пришли, когда я звал? — спросил он крестьян.

— В этих краях львы не водятся, — ответили старейшины. — Тебя поставили следить, чтобы не напали волки.

Молодой пастух получил ценный урок: люди реагируют на то, чему они готовы верить. А что заставляет нас верить в одно и не верить в другое? Опыт.

* Холмс Оливер Уэнделл (1841 — 1935) — юрист, государственный деятель. — Прим. перев.

газве с вами было иначе? Вспомните опыт ваших детских лет. Если вы добивались больших успехов в спорте, он, вероятно, стал частью вашей жизни. Если вы легко заводили друзей, возможно, теперь вам нравится находиться среди людей. Если о вас не заботились или вы подвергались жестокому обращению, этот опыт наложил на вас отпечаток совсем другого рода. Все, что вы пережили в детстве, внесло свою лепту в формирование вашей личности.

Часть нашего жизненного опыта, особенно полученного в детстве, от нас не зависит. Но мы можем принять или не принять многие уроки, которые получаем сейчас.

Мы выбираем себе супруга, работу. Мы решаем, куда поехать в отпуск, чем заняться и чему учиться. А те, кто видел совсем мало радости в жизни, решают, стоит ли им стремиться к получению опыта, который улучшит их жизнь и взгляды на нее. Мы не можем вычеркнуть прошлое, но можем перепрограммировать себя на использование новых уроков жизни.

4. Жизненные позиции

Очень важно решить, какую позицию выбрать по отношению к опыту, который получили. Как я уже говорил, мы можем лишь частично контролировать то, что с нами происходит. Однако только от нас зависит наше отношение к происходящему и окружающему миру в целом. Пусть я не могу изменить окружающий мир, но я могу изменить свое отношение к нему.

Я убежден в том, что жизненная позиция — это второй по значимости выбор, который может и должен сделать каждый. (Первый — это выбор веры.)

Ваша жизненная позиция сделает вас сильной личностью или ничтожеством. Ее определяют не врожденные способности, не жизненные обстоятельства и не размеры банковского счета. Ее определяет ваш выбор. (Если эта тема кажется вам слишком трудной для понимания, вас могут заинтересовать две другие написанные мною книги: «Как превратить неудачи в ступени к успеху» («Failing Forward») и «Позиция победителя» («The Winning Attitude»).)

5. Друзья

Герой популярного комикса Чарлза Шульца «Орешки» («Peanuts») Чарли Браун прислонился к стене и горестно обхватил голову руками. К нему подходит его подружка Люси.

— Снова повесил нос, да, Чарли Браун? Чарли даже не отвечает.

— Знаешь, в чем твоя главная проблема? — спрашивает Люси и, не дожидаясь ответа, объявляет: — Все дело в том, что ты — это ты!

— И что же мне с этим поделать? — отзыается Браун.

— Я не говорила, что стану давать тебе советы, — отвечает Люси. — Я только указываю на проблему.

Если бы Чарли Браун захотел избавиться от своих несчастий, то ему, пожалуй, следовало бы начать с поиска новых друзей.

Одно из самых важных решений, которые вы принимаете в жизни, — это выбор друзей. Выполняя родительские обязанности, мы с Маргарет внимательно следили за друзьями, которых выбирали наши дети. Мы знали, что друзья с положительным характером помогут нашим детям вырасти в достойных людей. Негативные личности сбывают их с правильного пути. Мы всегда старались сделать наш дом местом, где дети и их друзья хотели бы проводить время, чтобы мы имели возможность увидеть, кто их окружает.

Люди, с которыми вы состоите в близких отношениях — и в первую очередь ваша законная половина, — лепят из вас того, кем вы станете. Разве вам не приходилось видеть, как у хороших детей начинаются проблемы после того, как они связываются с плохой компанией? И разве вы ни разу не были свидетелем карьерного роста вашего друга или коллеги после того, как он начал проводить время с людьми, которые заставляли его работать головой и побуждали двигаться вперед? Люди, с которыми вы будете проводить время, изменят вас. Прав был выдающийся автор и оратор Чарли Джонс, когда сказал: «То, какими вы станете через пять лет, зависит от того, что будете читать и с кем общаться».

Ваше мнение о других определяется тем, каковы вы сами. Это истина, которую вы не можете игнорировать. Если вы не любите людей, это многое говорит о вас. Все дело в вашей точке зрения. Не пытайтесь изменить других. Сосредоточьтесь на себе. Если вы измените себя и станете таким, каким хотите быть, люди предстанут перед вами в совершенно новом свете. А это позволит вам изменить позицию по отношению ко всем, с кем вы общаетесь.

Вопросы для обсуждения принципа увеличительного стекла

1. Если вас попросят дать письменное определение человеческой природы, что вы посчитаете нужным сказать? (Потратьте какое-то время, чтобы сделать это прямо сейчас.) Считаете ли вы ваши суждения о людях оптимистичными, скептическими, осторожными, независимыми и т. д.? Что ваше мнение о других может рассказать о вас самих?
2. Считаете ли вы вашу жизненную позицию в целом позитивной? (Не пытайтесь уйти от ответа, называя себя реалистом. К какой позиции — негативной или позитивной — вы склоняетесь больше?) Как вы думаете, ваша позиция активная или пассивная? Что вы можете сделать для ее улучшения?
3. Вспомните свое детство. Какой опыт больше всего повлиял на формирование вашей личности? Какой отпечаток наложил детский опыт на ваши взаимоотношения в зрелом возрасте? Если это воздействие было негативным, то какой позитивный опыт потребуется вам для того, чтобы создать себе новую, положительную историю?
4. Согласны ли вы с утверждением, что разница между вами сегодняшним и тем, каким вы станете через пять лет, зависит от того, что вы будете читать и с кем общаться? Какие еще факторы, на ваш взгляд, могут оказаться такими же (или более) важными?
5. Подумайте о личностных качествах, которые вам хотелось бы развить. Перечислите их на бумаге. А теперь составьте план персонального роста с целью развития этих качеств. Прежде всего выделите в своем календаре время на общение с людьми, которые обладают необходимыми вам качествами. Затем выберите книги, которые помогут вам расти, и читайте по одной в месяц.

ПРИНЦИП ЗЕРКАЛА

Прежде чем судить о других, следует обратить внимание на себя

Иметь дело с трудными людьми всегда нелегко, особенно если этот трудный человек ты сам.

Вопрос, который вы должны

задать себе: «Изучил ли я себя

и готов ли нести ответственность

за то, каков я есть?»

Вы когда-нибудь встречали человека, который умудрялся потерпеть неудачу, находясь в шаге от успеха, или который не мог удержаться ни на одной работе? Как правило, в таких людях скрывается громадный потенциал, но они просто не умеют им пользоваться. Однако даже тот, кто страдает подобным недостатком, способен продвинуться в жизни и добиться поразительных успехов, если начнет менять себя и свои взаимоотношения с другими. Таким человеком, по моему убеждению, является Пит Роуз.

Роуз другого сорта

Когда речь идет о бейсболе, мало кто сравняется с Питом Роузом. Вот лишь несколько из установленных им рекордов высшей лиги:

больше всего хитов за карьеру (4256);

больше всего сыгранных матчей (3562);

больше всего выходов бэттером (отбивающим) (14 053);

больше всего украденных баз (5752);

больше всего сезонов с совершением 200 и больше хитов (10);

больше всего сезонов с совершением 600 и больше

выходов отбивающим (17);

рекорд Национальной лиги по количеству пробежек за карьеру (2165);

рекорд Национальной лиги по количеству отыгранных сезонов (24).

Роуз, которого два сезона награждали Золотой перчаткой, удостоился множества других наград: титула лучшего новичка года в Национальной лиге (1963), самого ценного игрока Национальной лиги (1973) и самого ценного игрока в чемпионате США (1975).

Но в то время как Пит Роуз блестал на бейсбольном поле, он терпел поражения в других сферах жизни. Главным пороком, который превращал в хаос его личную жизнь и в конечном итоге положил конец его бейсбольной карьере, была страсть к азартным играм. С начала 1990-х, после скандала с тотализатором на чемпионате США, руководство высшей бейсбольной лиги вело непрерывную борьбу за запрет тотализатора в этом виде спорта. Выписка из правил висит на стене каждой раздевалки всех бейсбольных клубов высшей лиги США, там, где ее могут видеть спортсмены и тренеры. Пункт 21 (д) этих правил гласит:

«Каждый игрок, арбитр, чиновник или служащий лиги, который сделал ставку на какую-либо сумму на результат любого бейсбольного матча, не принимая в нем никакого участия, должен быть лишен права на пребывание в должности в течение одного года.

Каждый игрок, арбитр, чиновник или служащий лиги, поставивший какую-либо сумму на результат любого бейсбольного матча, в котором лично не принимал участия, должен быть навсегда лишен права на пребывание в должности».

Будучи игроком, Пит Роуз нарушил это правило, по меньшей мере, 3562 раза, потому что именно такое число матчей он отыграл. В должности менеджера он добавил к этому количеству нарушений еще 554 случая. Но несмотря ни на что, он продолжал делать ставки на бейсбольные матчи. Лишь в январе 2004 года, после четырнадцати лет категорических отрицаний, Роуз, наконец, признался, чтоставил на бейсбольные команды, включая свою собственную — «Cincinnati Reds».

Белое пятно

Когда в 1987 году Пит Роуз начал делать ставки на бейсбол, по его словам, он «даже не думал о последствиях». Возможно, это был естественный следующий шаг в его превращении в неисправимого игрока — репутации, от которой Роуз всячески откращивался. Но как еще можно назвать того, кто круглогодично играл на тотализаторе в разных видах спорта, кто явно не мог отказаться от азартных игр, даже когда это могло стоить ему карьеры, кто тратил на игру умопомрачительные суммы? Букмекер Рон Питере в своих показаниях засвидетельствовал, что принял от Роуза больше 1 миллиона долларов ставок. Только на бейсбол. Только за один сезон!

Как мог Роуз не видеть, куда он катится? Почему он не запретил себе делать ставки на бейсбол? Как мог он продолжать лгать на протяжении почти полутора десятков лет? Как мог он заявить, что его

единственной серьезной проблемой были друзья? Как мог он настаивать на том, что у него нет никаких проблем? На мой взгляд, ответ заключается в том, что он отдавал бейсболу столько внимания, что у него просто не было времени посмотреть в зеркало и изучить самого себя.

Посмотрите внимательно

Роуз хорошо понимал, что он отличается от других игроков, но никогда всерьез не задумывался о том, лучшими или худшими качествами. Вот что говорил он сам: «Джо Морган (бывший товарищ Роуза по команде, теперь герой национальной Галереи славы бейсбола) часто повторял, что ему меня просто жалко, потому что после завершения бейсбольной карьеры у меня в жизни не останется ничего, чем можно занять время. Я никогда не понимал, что он имел в виду. Я всегда думал, что он меньше привержен нашему делу, что он меньше любит игру, чем я. Только человек не в своем уме мог поставить в жизни что-нибудь выше бейсбола!»

Пока Роуз продолжал играть, его нежелание заняться изучением себя самого не вредило карьере, хотя заметно сказывалось на его личных взаимоотношениях с людьми. Но стоило ему уйти из спорта, как проблемы обрушились на него со всех сторон. В своих воспоминаниях Роуз говорит:

«Оглядываясь назад, я понимаю, что должен был уделить какое-то время размышлению о своей жизни, о том, кем стал и что ждет меня дальше. Если бы я любил читать книги, то мог бы узнать о том, как пережили уход из спорта другие знаменитые личности... я мог бы позвонить Дику Баткинсу и спросить, как он чувствует себя после ухода из высшей лиги в профессиональном футболе, где он достиг богоугодных результатов в качестве игрока. Я мог бы позвонить Терри Брэдшоу... Но я так и не удосужился поинтересоваться, как они пережили уход из спорта, поскольку никогда с ними не разговаривал. Я никогда ни с кем не разговаривал. Это было не в моем стиле».

И один из редких моментов размышлений и непредвзятой самооценки Роуз так сформулировал собственное отношение к себе: «Я хорошо понимал значение моих рекордов и знал, какое место занимаю в истории бейсбола. Но я никогда не задумывался о том, что находится за пределами игры, и был неспособен взять под контроль эту часть моей жизни. А признаться себе в том, что я не способен что-то контролировать, было для меня практически невозможно. Я все знал о своих привилегиях, но ничего об обязанностях». На мой взгляд, он до сих пор пытается выяснить, в чем заключаются его обязанности. Это очень трудно сделать, если вы не любите смотреться в зеркало.

Испытание зеркалом

Незнание того, кем вы являетесь и чем занимаетесь, часто негативно сказывается на взаимоотношениях с другими людьми. Самый верный способ изменить такое положение — это посмотреть на себя в зеркало. Именно этим должен заняться каждый из нас. Я дал этому способу название «испытание зеркалом». Поразмыслите о следующих шагах, которые нам следует предпринять по отношению к себе:

Первый, кого мне нужно изучить, — это я сам: знание себя

Похоже, что человеческая природа наделила людей способностью оценивать всех на свете, кроме самих себя. У Пита Роуза нет четкого представления о себе. Он склонен считать себя жертвой. Роуз именует себя ребенком из неблагополучного района и человеком с самыми заурядными спортивными способностями. Кроме того, он считает, что понесенное им наказание (отлучение от бейсбола) не соответствует серьезности его проступка.

Некоторые люди от природы наделены способностью к самоанализу. Томас Армстронг, автор книги «7 типов ума» («7 Kinds of Smart»), отмечает, что люди такого типа обладают внутриличностным интеллектом. Однако большинству из них познание себядается нелегко. Этот процесс — иногда очень медленный — требует недюжинной целеустремленности.

Первый, с кем мне нужно наладить отношения, — это с самим собой: представление о себе

Журналист Сидней Дж. Харрис заметил: «Если вы чувствуете себя некомфортно наедине с собой, вы не сможете почувствовать себя комфортно с другими людьми». Мне бы хотелось немножко развить эту мысль. Если вы не верите в себя, это разрушит ваши взаимоотношения с другими людьми.

На протяжении многих лет я знакомлю людей с концепцией, которую назвал «законом потолка» и о которой можно прочитать в моей книге «21 неопровергимый закон лидерства» («21 Irrefutable Laws of Leadership»). Этот закон гласит: «Чем выше уровень лидера, тем выше его значимость». Вот что я имею в виду: независимо от того, сколько сил вы отдастите работе, вы не сможете высоко подняться в

профессиональном отношении, если являетесь плохим лидером. Слабый лидер будет всегда тормозить рост компании, подразделения или команды.

Аналогичное воздействие представление о себе оказывает и в тех случаях, когда речь идет о взаимоотношениях.

Ваше представление о себе означает вашу способность строить здоровые отношения. Негативное мнение о себе может помешать человеку в достижении успеха. И даже если человек, который думает о себе плохо, каким-то образом умудрится добиться хороших результатов, это продлится недолго, потому что он, рано или поздно, опустится до уровня собственных ожиданий.

Психолог и автор популярной диеты д-р Фил Макро утверждает: «Я всегда говорю, что самые важные взаимоотношения, с которыми вам придется иметь дело в своей жизни, — это взаимоотношения с самим собой. Прежде всего вы должны стать лучшим другом самому себе». Как можете вы стать «лучшими друзьями» с кем-то, кого вы не знаете или не любите? Никак. Вот почему так важно узнать, кто вы такой, и только затем приступить к работе по превращению себя в того, кого вы любите и уважаете.

Первый, кто является причиной моих проблем, — это я сам: честность по отношению к себе

Известный комик Джек Пэрр однажды саркастически заметил: «Когда я оглядываюсь назад, жизнь кажется мне одной нескончаемой полосой препятствий, и самое трудное препятствие на ней — это я сам». Это всего лишь шутка, но правдивость его слов подтверждается жизненным опытом большинства из нас. Такая проблема есть у меня и у каждого из вас тоже. Если бы вы могли дать хорошего пинка человеку, виновному в большинстве ваших неудач, то не смогли бы принимать сидячее положение. Единственное, что может нас спасти, это готовность посмотреть в зеркало и честно признать свои недостатки, ошибки и проблемы.

Через пару лет после окончания колледжа я обедал со своим бывшим сокурсником. Так же как и я, он получил первую в своей жизни должность пастора в маленькой церкви. Во время обеда он начал рассказывать мне о людях из своей конгрегации. Он сказал, что у него возникли проблемы с одним идиотом из приходского совета и с другим идиотом, которому он всячески помогал. После того как число «идиотов» превысило количество пальцев на руке, я встревожился. «Как ты можешь быть лидером, если не любишь и не уважаешь людей?» — подумал я.

— Фред, хочешь знать, почему в твоем приходе так много идиотов? — спросил я.

Он отложил вилку и заинтересованно спросил:

— Да, очень хочу.

— Потому что самый большой идиот из всех — это ты сам.

Он чуть не упал со стула.

Возможно, мои слова оказались не слишком приятными, потому что, услышав их, Фред потерял интерес к дальнейшим объяснениям. Но для человека со стороны было очевидно, что главной проблемой являлся сам Фред. Прошло совсем немного времени, прежде чем он перевелся из этого прихода в другой, после чего он очень быстро обнаружил, что в новом приходе тоже полным-полно идиотов.

Исполнительный директор и владелец компании «Johnsonville Foods» Ральф Стэйер признается: «Это вывод, к которому я пришел очень давно и возвращаюсь к нему очень часто. В большинстве ситуаций главная проблема заключается во мне самом. Мои умонастроения, представления и ожидания образуют самое большое препятствие на пути к успеху». Если вы не хотите оказаться злейшим врагом самим себе, вам следует дать себе честную и объективную оценку.

Первый, кого мне нужно изменить, — это себя самого: самосовершенствование

Опасность для человека, который проводит семинары или пишет книги на подобные темы, заключается в том, что люди начинают считать его экспертом, который в совершенстве овладел всем, чему учит. Не верьте этому. Так же как и вы, я до сих пор работаю над развитием своей коммуникабельности и лидерских качеств. В этой книге вы познакомитесь с правилами, которые я не слишком хорошо соблюдаю и поэтому продолжаю постоянно работать над собой. И я буду продолжать этим заниматься всегда. Если когда-нибудь мне покажется, что расти дальше некуда, это будет означать, что я попал в беду. В подземелье Вестминстерского аббатства на могиле одного

англиканского епископа одиннадцатого века начертаны следующие слова:

«Когда я был молодым и свободным, у моего воображения не было границ, и я мечтал изменить мир. Когда я стал старше и умнее, то обнаружил, что мир не желает меняться, и поэтому немного умерил аппетит и решил изменить только мою страну. Но она тоже не сдвинулась с места. Когда я дожил до преклонных лет, в последней, отчаянной попытке я решил удовольствоваться изменением только моей семьи, самых близких мне людей, но, увы, и на них у меня не хватило сил. И вот теперь, когда я лежу на смертном ложе, я наконец понял: если бы сначала изменил себя, тогда по своему примеру я смог бы изменить мою семью. С помощью их вдохновения и воодушевления я затем смог бы улучшить мою страну и, кто знает, может даже сумел бы изменить весь мир».

Люди, которые часто испытывают трудности во взаимоотношениях, подвергаются соблазну искать причину проблем во всех, кроме себя. Но мы всегда должны начинать с исследования себя и готовности устраниить любые недостатки из тех, что у нас есть. Философ, педагог и религиозный деятель XVIII века Сэмюэл Джонсон советовал: «Тот, кто так мало знает о человеческой природе и готов добиваться счастья, изменяя все, кроме собственного нрава, проведет жизнь в бесплодных усилиях и умножит бедствия, которые желает устраниить».

Первый, кто может что-то изменить, — это я сам: ответственность перед собой

В книге «17 неопровергимых законов командной работы» («17 Indisputable Laws of Teamwork») я писал о так называемом законе значимости: «Один — это слишком малое число, чтобы достигнуть величия». Я искренне верю, что никаких значительных достижений нельзя добиться в одиночку. Однако я также знаю, что каждое значительное достижение начинается с того, что видит один человек. Этот человек не только обладает даром видения, но и берет на себя ответственность за то, чтобы донести свое видение до других. Если вы хотите хоть что-нибудь изменить в этом мире, вам нужно взять на себя ответственность перед самим собой.

Поглядитесь в зеркало

Несколько лет назад, приехав в Новую Зеландию, чтобы провести там семинар, я остановился в одной из гостиниц города Крайстчерч. Как-то вечером я захотел пить и отправился искать автомат по продаже кока-колы. Не обнаружив ничего похожего, я увидел дверь с надписью «Для персонала» и решил заглянуть туда и спросить, не может ли кто-нибудь помочь. Внутри не было никого из служащих и не было автомата газированной воды, зато я обнаружил кое-что интересное. Когда я повернулся, чтобы выйти из помещения в коридор, то обнаружил на двери зеркало во весь рост, над которым были написаны следующие слова: «Внимательно посмотрите на себя. Перед тобой то, что видит постоялец». Руководство гостиницы напоминало работникам о том, что прежде чем приступить к выполнению своих обязанностей, им следовало взглянуть на себя.

То же самое можно посоветовать всем нам. Психотерапевт Шелдон Копп убежден в том, что «все значительные сражения ведутся внутри людей». Когда мы займемся изучением себя, нам станет ясно, что это за сражения. А затем у нас будет выбор. Мы можем уподобиться человеку, который пришел к врачу и узнал, что у него есть серьезные проблемы со здоровьем. Когда врач показал ему его рентгеновский снимок и посоветовал согласиться на болезненную и дорогую операцию, он спросил: «Хорошо, но сколько вы возьмете за то, чтобы просто подретуширивать снимки?»

Или же мы можем прекратить винить других, посмотреть на себя и провести серьезную работу по устранению причин, порождающих проблемы. Если вы хотите улучшить ваши взаимоотношения с окружающими, тогда остановитесь, посмотрите в зеркало и начинайте работать над собой.

Вопросы для обсуждения принципа зеркала

1. Если бы вы спросили членов семьи, друзей и коллег, какие из ваших привычек и манер приносят вам больше вреда, чем пользы, что бы они ответили? (Если у вас хватит смелости, задайте им этот вопрос на самом деле.) Как эти факторы влияют на ваши взаимоотношения?
2. Соответствует ли ваше отношение к себе принципу зеркала? Насколько охотно представители современной культуры выкраивают время для изучения себя? Дайте расширенный ответ. Когда, где, как долго и как часто вы изучаете свой характер, анализируете свои привычки и критикуете манеры? Какую работу вам необходимо провести в этой области?
3. Какую характеристику вы можете себе дать? Перечислите свои сильные и слабые стороны. Чего больше было в вашей жизни — побед или поражений? Что, по-вашему, готовит вам будущее? Какой

отпечаток наложило прошлое на ваше отношение к жизни?

4. Один из доводов против популярного в наши дни движения «самодостаточности» заключается в том, что оно побуждает людей высоко ценить себя, независимо от характера или способностей. Почему так важно позаботиться о том, чтобы представление о себе было основано на правде? Как может человек оградить себя от ложной гордости, не потеряв уверенности в себе?

5. В какой области вам нужно вырасти больше всего? Как вы собираетесь это сделать? Каков ваш план самоусовершенствования?

ПРИНЦИП БОЛИ

Обиженный человек сам наносит обиды другим

Для некоторых людей совет «Будь самим собой» — один из самых плохих советов, которые можно им дать.

Вопрос, который вы должны задать себе: «Я обижаю людей или сам слишком легко обижаюсь на них?»

В самом начале моей карьеры я принял приглашение возглавить церковный приход. Так для нас с Маргарет начался один из самых увлекательных периодов жизни.

Мой новый друг по переписке

Я проработал в церкви всего десять дней, когда получил почтовое послание от Тома, члена нашей конгрегации. Открыв конверт, я начал читать и вскоре обнаружил, что это была отпечатанная стенограмма проповеди, которую я произнес в свое первое воскресенье. Я был поражен — и польщен — тем, что кто-то не пожалел времени на то, чтобы запомнить каждое мое слово. А когда я присмотрелся внимательней, то заметил еще одну удивительную вещь. Страницы были испещрены пометками. Том подчеркнул красными чернилами каждую грамматическую ошибку, исправил каждое неправильно произнесенное слово.

Я удивился, но не стал слишком сильно беспокоиться по этому поводу. Я понимаю, что далек от совершенства, и знаю, что допускаю ошибки, когда говорю. Но у меня здоровая самооценка, и поэтому я не придал этому событию особого значения. Но через неделю от Тома пришел новый конверт. В нем я снова обнаружил стенограмму проповеди, произнесенной мною накануне. И снова в ней красными чернилами были отмечены все, даже самые незначительные ошибки. И тогда я решил, что для меня будет лучше познакомиться с Томом и выяснить, что его беспокоит.

В следующее воскресенье, после проповеди, я попросил одного из прихожан показать мне Тома. Я подошел к нему, протянул руку и сказал:

«Здравствуйте, я Джон Максвелл».

Том сначала смерил меня пристальным взглядом, а потом произнес: «Хэлло, пастор». И в этот момент я понял, что он не собирается пожимать мою руку. Затем он бесцеремонно повернулся ко мне спиной и медленно удалился прочь.

А теперь угадайте, что я получил по почте через пару дней. Конечно, еще один конверт от Тома. Я начал называть эти послания «любовными» письмами. Каждую неделю я получал конверт с его глубоким критическим анализом. Интересно узнать, как долго я получал письма от Тома? Семь лет! За все это время он ни разу первым не протянул мне руку. Я старался найти к нему подход, но он не проявлял ко мне почти никакого интереса. Только одна тема могла вовлечь его в беседу со мной. Мы оба воспитывали приемных детей, и поэтому он иногда рассказывал мне о них. Но даже в этих случаях он продолжал держаться так же холодно.

Что скрывается под поверхностью

Затем как-то раз я обедал со своим старым другом, умудренным опытом пастором. Я рассказал ему о Томе, о еженедельных «любовных» письмах, которые получал, и о моей неспособности найти к нему подход. Мой друг взглянул на меня и сказал: «Знаешь, Джон, других обижает тот, кто сам обижен».

Для меня эти вещи неразрывно связаны.

«Если кто-то словом или действием причиняет кому-то боль, — продолжил он, — нужно попытаться понять, что мучает его самого».

После этого я стал смотреть на Тома иначе. Я начал искать причину его боли и еще раз попытался с ним сблизиться. В конце концов, однажды, когда я пытался чем-то его заинтересовать, он сделал заявление, которое открыло мне глаза на его проблему. Он сказал: «Священникам нельзя верить». Впоследствии мне удалось выяснить, что в свое время Том был членом приходского совета, и пастор постоянно его третировал. С тех пор он решил, что все священники недостойные люди и что им нельзя доверять.

После того как проблема стала мне понятна, у меня появилась возможность завоевать доверие Тома. На это ушло много сил, но к тому времени, как я уехал из Ланкастера, чтобы возглавить другой приход, Том преодолел свое недоверие ко мне. Мы стали друзьями. И на прощание он не только первым протянул мне руку, но и крепко обнял. К тому моменту он уже давно перестал посыпать мне «любовные» письма.

Боль никому не приносит пользы

Чтобы понять принцип боли, вы должны усвоить четыре непреложные истины:

1. Обиженных людей много

Не нужно быть психиатром, чтобы увидеть, как много людей чувствуют себя обиженными. Обозреватель Энн Лэндерс утверждает, что каждый четвертый американец страдает неуравновешенностью. (Она советует каждому из нас оценить трех своих ближайших друзей, и если они окажутся нормальными, значит, вы и есть тот четвертый!)

Конечно, с таким большим количеством обиженных человечество сталкивается не впервые. В девятнадцатом веке философ Артур Шопенгауэр сравнил человеческий род с дикобразами в норе, которые прижимаются друг к другу морозной зимней ночью:

«Чем холоднее становится снаружи, тем сильнее мы прижимаемся друг к другу, чтобы согреться; но чем ближе мы придвигаемся, тем сильнее колем друг друга своими острыми иглами. И в одинокую ночь земной зимы мы, в конце концов, начинаем отодвигаться и выбираемся наружу поодиночке, чтобы замерзнуть до смерти в своем одиночестве». Шопенгауэр был неисправимым пессимистом. В отличие от него, я убежден в том, что надежда есть у каждого. Но в то же время нам не следует быть слишком наивными по отношению к окружающим. Огромное количество людей вынашивает в душе глубокие обиды.

2. Обиженные люди часто причиняют страдания другим

Немецкий поэт Герман Гессе писал: «Если вы ненавидите человека, вы ненавидите в нем то, что свойственно вам самим. То, что вам не свойственно, вас не волнует». Я согласен с этой точкой зрения. Когда обиженный человек словно срывается с цепи, это скорее реакция на то, что происходит внутри него, чем на то, что происходит вокруг. Он чувствует, что в нем самом скрывается что-то негативное. Проблема в том, что люди, которые не верят в себя, никогда не добываются успеха и, кроме того, помешают успеху тех, кто находится вокруг них.

В самом начале моей пасторской карьеры я много времени уделял оказанию консультационных услуг, но впоследствии переложил эту обязанность на членов приходского совета, потому что данное занятие не соответствует моему темпераменту. Но за годы служения церкви мне пришлось консультировать достаточно много несчастливых супружеских пар, благодаря чему я выявил типичную модель их взаимоотношений. Когда один из супругов выплескивает все свои обиды, другой впитывает их как губка. И всегда тот, кому больнее, причиняет больше вреда другому.

3. Обиженные люди часто страдают от других

Обиженные люди не только причиняют боль окружающим, но и часто сами страдают от них. Мой друг

Кевин Майерс объясняет это так. Если человек загонит в палец занозу и не вынет ее, то палец воспалится и распухнет. Если после этого кто-нибудь случайно заденет этот палец, то человек взvoет от боли и скажет: «Ты сделал мне больно!» Но на самом деле проблема не в том, кто нечаянно прикоснулся к пальцу. Проблема в человеке, который загнал занозу и не удосужился своевременно ее удалить.

У эмоциональной боли примерно такой же механизм. Обидчивые люди склонны к болезненной реакции, преувеличению и перестраховке. Кроме того, они стараются контролировать все взаимоотношения. Так было в случае с Томом. Его старой раной был неразрешенный конфликт с прежним пастором. Он так и не вынул «занозу», чтобы рана могла затянуться. И поскольку душевная обида причиняла ему боль, он в течение семи лет не позволял нашим взаимоотношениям развиваться. Так бывает всегда: дистанцию в отношениях устанавливает тот, чья боль сильнее.

Когда вы будете строить взаимоотношения с другими людьми, помните: каждый раз, когда человек слишком болезненно реагирует на незначительную проблему, причина заключается в чем-то другом.

4. Обиженные люди часто причиняют страдания себе

Герой одной старой комедии, мистер-всезнайка, очень любил поучать своего друга по утрам, когда они ожидали электричку на станции. И каждый раз, когда всезнайка изрекал очередную мудрость, он тыкал друга пальцем в грудь. Тому, конечно, не нравилось такое поведение товарища. Поэтому он, в конце концов, решил положить этому конец.

На следующий день по дороге на станцию он встречает третьего друга и говорит:

— Мне надоело слушать лекции этого всезнайки и терпеть его тычки в грудь. Сегодня я его накажу.

— И как ты собираешься это сделать? — спрашивает его приятель.

Обиженный герой распахивает пальто и показывает закрепленные на груди три динамитные шашки.

— Когда сегодня он ткнет меня пальцем в грудь, — заявляет он с широкой улыбкой, — ему оторвут руку.

Обиженные люди часто ведут себя подобным образом. Они могут причинять страдания другим, но чаще всего сильнее ранят самих себя. Поэт Джордж Герберт сказал: «Тот, кто не способен простить других, разрушает мост, по которому ему самому придется пройти».

Как найти подход к обиженным людям

Писатель Гленн Кларк советует: «Если вам нужно преодолеть данный путь за короткий промежуток времени, отправляйтесь налегке. Оставьте дома свою зависть, ревность, злопамятность, эгоизм и слезы». Тем, кто не избавился от боли, со временем будет все труднее это сделать. Поэтому они реагируют на происходящее иначе, чем здоровые люди.

Здоровые люди...

охотно меняются;

охотно признают ошибки;

охотно обсуждают больные вопросы;

охотно учатся на чужом опыте;

охотно решают проблемы;

способны путешествовать налегке.

Обиженные люди...

неохотно меняются;

неохотно признают ошибки;

неохотно обсуждают больные вопросы;

неохотно учатся на чужом опыте;

неохотно решают проблемы;

берут в дорогу много багажа.

Когда вам придется иметь дело с обиженным человеком, что время от времени делаем все мы, я советую соблюдать следующие правила:

Не принимайте вину на себя

Обиженные люди склонны видеть оскорбление там, где его нет. Если вы знаете, что не сделали ничего плохого, не обращайте внимания на то, что думают на этот счет другие. Вы можете посочувствовать им, но не должны пытаться взять вину на себя. Это может быть трудно — даже для человека со здоровой самооценкой, — но усилия будут потрачены не напрасно.

Ищите проблему в глубине

Так же как я поступил в случае с Томом, вам следует попробовать разобраться, что скрывается за поведением человека, его поступками, и выявить причину его боли. Даже если вы не сможете обнаружить источник проблемы, это поможет вам проявить к человеку больше участия.

Смотрите на вещи шире

Случалось ли с вами такое, что вам нужно было сообщить кому-то плохую новость и вы боялись позвонить не столько потому, что новость настолько неприятна, сколько потому, что опасались реакции человека на другом конце провода? Нам с женой пришлось сделать такой звонок на прошлой неделе. У нас были планы на выходные, но в последнюю минуту ситуация изменилась. Поэтому мы должны были предупредить об этом друга, которому такая перемена пришлась бы не по нраву. Нам не хотелось звонить не потому, что новость была слишком ужасной, а только потому, что этот человек не отличается эмоциональной стойкостью, и его реакция могла оказаться слишком резкой.

В подобных случаях старайтесь не фокусировать все внимание на конкретной ситуации. Просто помните: значение имеет не то, что происходит с вами, а то, что происходит внутри вас. Постарайтесь оказаться выше эмоционального хаоса, который может посеять другой человек.

Не умножайте чужую боль

Многим людям свойственна естественная склонность гасить огонь огнем, боль — болью. Но наносить ответные удары обиженному человеку — все равно, что бить лежачего. Государственный деятель XVIII века сэр Фрэнсис Бэкон сказал: «Тот, кто готовит месть, открывает свои раны, которые в противном случае могли бы затянуться». Если кто-то выплескивает на вас свою ярость, вам лучше всего простить этого человека и продолжать свой путь.

Помогите им

Самое лучшее, что вы можете сделать для обиженных, — это попробовать им помочь. Некоторые люди не позволяют другим вмешиваться в свои дела, и вы не можете силой заставить их принять вашу помощь. Но вы всегда можете первым протянуть руку. Успеха, возможно, придется ждать долго, как было у меня с Томом, но даже чрезвычайно ожесточенные люди иногда меняют свое мнение.

Что делать, если страдания приносите вы?

В начале этой главы вы должны были задать себе вопрос: это я обижаю людей или слишком легко обижаюсь на них? Следует вопрос: готовы ли вы работать над своими проблемами и забыть о своей боли? В этом ключ к успеху. Большинство людей ищет быстрых результатов, чего-то такого, что принесет им облегчение в данную минуту. Вот почему они предпочитают давать выход накопившимся эмоциям; это приносит им временное облегчение. Другие снимают боль с помощью спиртного, еды, секса или чего-то еще. Но как говорит мой друг Кевин Мейерс, «если вы хотите хорошо себя чувствовать, вам нужно больше, чем временное решение проблемы. Вам нужно привести себя в хорошую форму».

Люди, которые стремятся к эмоциональному равновесию, готовы к глобальным переменам. К какому сорту людей принадлежите вы: к тем, кто ищет временного облегчения и перестает работать над собой сразу после того, как боль утихла, или к тем, кто стремится к правильному образу жизни, продолжает заниматься самосовершенствованием даже тогда, когда ощущение дискомфорта исчезло?

Чтобы разобраться в застарелых обидах и эмоциональных проблемах, часто требуется помочь специалиста. Многие считают такое предложение неприемлемым, но овчинка стоит выделки. Я недавно

прочитал историю, которая может послужить хорошим тому примером. В марте 1995 года компания «New England Pipe Cleaning» проводила работы по очистке городской канализационной сети в Ривере, штат Коннектикут. Рабочие чистили десятидюймовую сточную трубу под городскими улицами и нашли множество предметов, которые обычно забивают трубы. Но среди них они обнаружили кольца, старинные монеты и столовое серебро. С одной стороны, рабочим пришлось выполнить не слишком приятное задание. Но с другой стороны, им разрешили оставить себе все ценные вещи, которые они нашли.

Если ваша сеть взаимоотношений сильно «забита» мусором, вам необходимо ее расчистить. Вполне возможно, что вам придется иметь дело с чрезвычайно неприятными вещами. Но наградой за труды послужат сокровища, о существовании которых вы даже не подозревали. И результатом ваших тяжких трудов станет восстановленная способность строить здоровые взаимоотношения.

Вопросы для обсуждения принципа боли

1. Какой была ваша реакция на аналогию Шопенгауэра с дикобразами? Считаете ли вы, что она отображает наше поведение по отношению друг к другу? Можете ли вы предложить пример или аналогию получше?
2. Согласны ли вы с тем, что мы склонны негативно реагировать на те черты человека, которые нам не нравятся в самих себе? Поясните ответ.
3. Трудно ли вам не связывать человека или ситуацию с болью, которую они причиняют? Дайте развернутый ответ. Если для вас это действительно сложно, то какие стратегии можно использовать, чтобы добиться обратного результата?
4. Относитесь ли вы к категории тех, кто непреднамеренно причиняет страдания другим, или тех, кто страдает от окружающих? Обоснуйте ваш ответ.
5. Как вам удается сохранять сочувствие к тем, кто страдает и причиняет страдания, не позволяя им упиваться своей болью или сваливать вину на вас? Где обиженный человек может получить помочь? Объясните, какие болезненные, но эффективные средства можно использовать для помощи такому человеку.

ПРИНЦИП МОЛОТКА

Никогда не используйте молоток, чтобы убить комара на лбу собеседника

Если вы завоюете весь мир, займитесь его переплавкой, а не перековкой.

Александр Макларен

Вопрос, который вы должны

задать себе: «Думают ли

окружающие, что я слишком

болезненно реагирую на мелочи?»

Мы с Маргарет поженились в июне 1969 года и, как большинство семей, наивно верили, что впереди нас ждет безоблачное будущее и только попутный ветер. Конечно, прошло немного времени, и нас стали одолевать мелкие неурядицы, которые переживает большинство супружеских пар, особенно когда они только начинают привыкать к семейной жизни.

Так же как большинство людей, я считал, что почти всегда поступаю правильно, и каждый раз давал Маргарет это понять. Я был красноречив и умел легко убеждать людей, поэтому, естественно, использовал свои таланты, чтобы одерживать победы в спорах. Мы никогда не повышали голос и ни в чем не обвиняли друг друга. Все выглядело весьма пристойно и цивилизованно, но я всегда старался побеждать. Проблема заключалась в моем подходе: Маргарет была вынуждена каждый раз проигрывать.

В течение первых двух лет брака, сам того не зная, я медленно, но уверенно подавлял Маргарет в эмоциональном плане. Когда мы спорили, я реагировал на это слишком резко и невольно закладывал

новые камни в стену, которая росла между нами. Я не осознавал, что выигрыш любой ценой может в конечном итоге поставить нашу семью под угрозу распада. В один прекрасный день Маргарет усадила меня перед собой, рассказала, как она себя чувствовала во время наших споров, и объяснила, какой вред это наносит нашим взаимоотношениям. Тогда я впервые понял, что ставил выигрыш в споре выше благополучия семьи.

В тот день я принял решение измениться. Я смягчил подход, стал больше прислушиваться к Маргарет и перестал в спорах делать из муhi слона. Со временем возникшая между нами стена обвалилась, и мы начали наводить мосты. С того времени я стараюсь первым инициировать примирение каждый раз, когда у меня возникает конфликт с теми, чья судьба меня волнует.

Если бы у меня был молоток...

Давайте посмотрим правде в глаза. В силу своей натуры некоторые люди предпочитают использовать молоток, даже когда подошло бы что-нибудь полегче. Они похожи на Кэлвина из этого маленького комикса.

Должен признать, что я сам иногда становлюсь похожим на Кэлвина. Когда у меня возникает соблазн применить слишком мощное оружие, я стараюсь обуздить свой порыв, используя следующие четыре принципа. Предлагаю вам воспользоваться ими, когда вы окажетесь в аналогичной ситуации.

1. Целостная картина

Мужчина средних лет зашел в бар и направился прямо к стойке.

— Есть у вас что-нибудь от икоты? — спросил он у бармена.

Не говоря ни слова, бармен опустил руку под стойку, достал мокрую тряпку и с размаху хлестнул ею мужчину по лицу.

— Эй! Ты что делаешь? — спросил ошеломленный посетитель.

Бармен улыбнулся.

— Но ведь икота у тебя пропала, не так ли?

— Так ведь я и не икал, — ответил мужчина. — Я хотел попросить что-нибудь для жены. Она на улице, в машине.

Делать выводы, не выслушав рассказ о проблеме до конца, характерно для большинства сильных личностей. Вот почему я постоянно заставляю себя сдерживаться и не оглушать людей ответами прежде, чем они закончат излагать свой вопрос. Когда кто-то делится со мной своим мнением, я стараюсь...

слушать;

задавать вопросы;

слушать дальше;

задавать новые вопросы;

снова слушать;

затем отвечать.

Практика показывает, что если я начинаю сам себя тормозить, то мне удается проявить больше терпения и быть более объективным.

2. Выбор времени

Недавно мне на глаза попалась цитата, автором которой якобы является писатель Дан Задра: «Значение имеет то, что ты делаешь, а не то, когда ты это делаешь». На мой взгляд, это не совсем так. Если генерал не прикажет начать атаку в нужное время, битва будет проиграна. Если родители, не теряя ни секунды, не отвезут травмированного ребенка в больницу, жизнь маленького человека может оказаться под угрозой. Если вы не извинитесь перед человеком после того, как несправедливо с ним поступили, взаимоотношения могут быть разрушены.

Выбирать время для действий так же важно, как выбирать правильные действия. И даже знание того, когда не следует предпринимать никаких действий, часто имеет огромное значение. Популярная

телеведущая и писательница леди Дороти Невилл заметила: «Настоящее мастерство собеседника заключается не только в том, чтобы произносить нужные слова в нужном месте, но и в том, чтобы воздержаться от опрометчивых слов в момент соблазна».

Сегодня Кевин Макхэйл занимает пост генерального менеджера баскетбольной команды «Minnesota Timberwolves». До этого он был выдающимся игроком «Boston Celtics» в их чемпионские годы. Вот как он отзывается о тренере «Celtics» К. С. Джоунзе:

«После каждого проигрыша, когда один из игроков не сумел выполнить точный бросок на последних секундах игры, он первым подходил к нему, хлопал по плечу и говорил: "Не горюй, в следующий раз мы их обязательно сделаем". Но он никогда не подходил к тем, кто совершил что-нибудь выдающееся. Однажды я спросил его, почему он так поступает, и он сказал: "Кевин, после того как ты выполнил победный бросок, тебя поддерживают 15 тысяч зрителей, на тебя наводят объективы телекамер, и все жмут тебе руку. В такие моменты я тебе не нужен. Настоящий друг больше всего нужен тебе тогда, когда ты чувствуешь, что никто тебя не любит"». Мне кажется, что самая распространенная причина выбора неподходящего времени для действий или слов связана с эгоистическими мотивами. (Посмотрите на маленьких детей: часто они выбирают неудачное время для действий, но это лишь потому, что они думают только о себе.) По этой причине в ситуациях, когда нас одолевают жизненные неурядицы, наша цель номер один должна заключаться в том, чтобы отложить выполнение текущей повестки дня и сосредоточиться на взаимоотношениях. Если вы проанализируете свои мотивы и удостоверитесь в их основательности, тогда вам останется лишь задать себе два вопроса, касающихся выбора времени. Первый: «Готов ли я приступить к действиям?» Это довольно легкий вопрос, потому что для ответа на него нужно знать только одно: провели вы всю необходимую подготовку или нет. Второй вопрос труднее: «Готов ли другой человек меня выслушать?» Если вы заложили прочную основу взаимоотношений и не прибываете в «пылу сражения», тогда ответом может быть «да».

3.Тон

Послушайте историю матери-одиночки с двумя сыновьями пяти и трех лет, которая постоянно боролась со сквернословием своих отпрысков, но безуспешно. Пытаясь отучить их ругаться, она перепробовала все средства, включая советы детского психолога. Измученная многомесячной борьбой, она решила: «Покупать им сладости в случае послушания или не обращать внимания на их поведение одинаково бесполезно. Сейчас они ругаются еще больше. Поэтому я попробую поступать с этими сорванцами так, как моя мать поступала с моими братьями в подобной ситуации».

На следующее утро ее пятилетний сынишка встал и отправился на кухню. Мама сказала:

— Дорогой, что бы ты хотел получить на завтрак сегодня утром?

Сын поднял на нее глаза и сказал:

— Просто дай мне немного этих ... пшеничных хлопьев.

Услышав непристойное слово, она отвесила сыночку такую затрещину, что тот совершил полет через всю кухню. Наблюдавший за этой картиной трехлетний братишко остался цел. Он никогда не видел ничего подобного. Затем мать перевела взгляд на него и спросила:

— А что бы ты хотел получить на завтрак? Малыш посмотрел на нее широко раскрытыми глазами и произнес:

— Знаешь, я думаю, да ну их на ... эти... пшеничные хлопья!

Люди часто реагируют на наши действия больше, чем на наши слова. Многие незначительные конфликты случаются потому, что в разговоре используется неверный тон. Автор библейских притч поучает: «Кроткий ответ отвращает гнев, а оскорбительное слово возбуждает ярость» (Притчи, 15:1). Разве ваш собственный опыт этого не подтверждает? Если нет, то проведите следующий эксперимент. В следующий раз, когда кто-нибудь скажет вам что-то в приступе гнева, попробуйте в ответ продемонстрировать свою мягкость и доброту. Когда вы это сделаете, человек, который грубо разговаривал с вами, скорее всего, сбавит тон, а может, даже изменит свою позицию.

4. Температура

Когда разгораются страсти, у людей возникает соблазн использовать бомбы, хотя им было бы вполне достаточно рогаток. И это чревато серьезными последствиями, потому что масштаб проблемы часто

меняется в зависимости от того, какими средствами ее пытаются решить. В общем...

Если противодействие сильнее действия, проблема, как правило, усугубляется.

Если противодействие слабее действия, проблема, как правило, облегчается.

Вот почему я стараюсь следовать «правилу выговора», которое придумал для себя сам: «Потратить тридцать секунд на то, чтобы освоиться с чувством — и оно пройдет». Каждый раз, когда мы позволяем мелочам вызвать у нас бурную реакцию (которая длится дольше тридцати секунд), это значит, что мы используем молоток.

Мы с моей женой Маргарет постоянно помогаем друг другу в этом вопросе. Когда наши дети были маленькими, мы использовали специальную стратегию проведения воспитательных бесед. Мы садились рядом на диван и, разговаривая с детьми, держались с женой за руки. Если один из нас начинал слишком горячиться, то другой нежно сжимал его руку в качестве предупреждения. На протяжении многих лет этот прием помогал нам удержаться от применения по отношению к детям словесного «молотка», когда уместнее был более мягкий подход. Правда, порой это стоило нам приличных синяков на руках!

Замените молоток бархатной перчаткой

Некоторые люди, похоже, думают, что молоток — это лучшее средство во всех ситуациях. Можно даже сказать, что у них «ударный» подход к жизни. Такое отношение я чаще всего наблюдаю у людей, способных добиваться больших успехов. Когда у них возникает проблема, они обрушаиваются на нее всей своей мощью. Такой подход обычно оправдывает себя при решении трудных задач. Однако во взаимоотношениях с людьми ничего хуже придумать просто нельзя. Как сказал выдающийся психолог Абрахам Маслоу, «если единственный инструмент, который вы используете, — это молоток, то вам свойственно смотреть на все проблемы, как на гвозди». В общении с людьми следует проявлять больше благородства.

Если вы стремитесь выработать более мягкий подход к людям, возьмите на заметку следующие советы:

Оставьте прошлое в прошлом

Двое мужчин жаловались друг другу на своих жен.

— Когда мы ссоримся, — сказал один, — моя жена впадает в историю.

— Ты хотел сказать в истерику? — поправил его другой.

— Нет, — ответил первый, — я хотел сказать в историю. Она вспоминает все, что я когда-либо сделал не так.

Решайте проблему, когда она возникнет. И после того, как вы с ней разберетесь, не поднимайте этот вопрос снова. В противном случае это будет означать, что вы смотрите на человека, как на гвоздь.

Спросите себя: «Является ли моя реакция частью проблемы?»

Как я уже упоминал в главе о принципе боли, если человек слишком болезненно реагирует на незначительную проблему, значит, причина кроется в чем-то другом. Не усугубляйте положение вещей бурной реакцией.

Помните, что о поступках помнят еще долго после того, как забывают о словах

Могут ли те из вас, кто окончил школу или колледж, вспомнить, о чем говорил в своей речи почетный гость, приглашенный на церемонию вручения дипломов? А могут ли те, кто женат, повторить на память клятву, которую давали при вступлении в брак? Смею предположить, что в обоих случаях ответом будет «нет». Но готов спорить, что вы помните, как соединяли себя священными узами и получали диплом. То, как вы обращаетесь с людьми, будет оставаться у них в памяти намного дольше, чем слова, которые вы выбираете. Следите, чтобы ваши слова не расходились с делом.

Никогда не допускайте, чтобы ситуация значила для вас больше, чем взаимоотношения

Думаю, если бы я не поставил желание сохранить наши отношения с Маргарет выше желания всегда настаивать на своем, то сегодня мы, скорее всего, уже перестали бы быть семьей. Взаимоотношения

строются на привязанностях. Чем важнее взаимоотношения, тем сильнее привязанность. Подробнее об этом в главе о принципе ситуации.

Дарите близким вашу бескорыстную любовь

Поскольку в нашем обществе слишком много скептиков и равнодушных, то многим людям негде даже взять пример бескорыстной любви. Герой кинофильма «Полет» («The Flight») Джон Уит так выражает свое мнение по поводу нашей неспособности относиться с любовью к близким людям: «Мы сплетничаем, потому что не умеем любить. Когда мы кого-то любим, мы его не критикуем, поскольку его неудачи причиняют боль нам самим. Мы не станем афишировать грехи тех, кого любим, как не афишируем свои собственные».

Признавайте ошибки и просите прощения

Отцу чикагской мафии Аль Капоне приписывают слова: «С помощью доброго слова можно добиться большего, чем с помощью пистолета». Несмотря на явную ироничность этого высказывания, могу со всей уверенностью заявить: просьба о прощении обладает огромной силой. Готовность признать свои ошибки и попросить прощения может компенсировать массу недостатков. Кроме того, такой подход является одним из наиболее эффективных способов исправления ситуации в тех случаях, когда вы имели неосторожность использовать молоток вместо бархатной перчатки.

Пока вы читали эту главу, возможно, вам вспомнился кто-нибудь из друзей или коллег, и вы подумали: «Я знаю того, кому это необходимо». Но прежде чем вы попытаетесь вырвать молоток из его руки, остановитесь и вспомните, что первым делом вам следует внимательно посмотреть на себя.

Типичная проблема тех, кто постоянно пользуется молотком, заключается в том, что они об этом просто не знают. В своей недавней статье специалист по подготовке руководящих кадров Маршалл Голдсмит рассказал о человеке по имени Майк — руководителе преуспевающего инвестиционного банка. Голдсмита попросили помочь измениться этому человеку, который измучал окружающих своим самодурством. Майк считал себя «бойцом на Уолл-стрит, но ягненком дома». Голдсмит попросил Майка позвонить жене, чтобы она подтвердила его слова, но, к великому удивлению, жена заявила, что дома он такой же тиран. Когда к мнению жены присоединились дети, Майк, наконец, увидел себя таким, каким его видели другие.

Голдсмит советует: «Попросите ваших коллег сыграть роль говорящего зеркала и рассказать вам, что они видят. Если вы им не верите, предложите сделать это вашим любимым и друзьям». И тогда вы поймете, как обращаетесь с окружающими — как с людьми или как с гвоздями. Если верным окажется второй вариант, значит, вам необходимо измениться.

Вопросы для обсуждения принципа молотка

1. В каких ситуациях вам больше всего хочется использовать молоток вместо бархатной перчатки? Почему? Можете ли вы научиться предвидеть такие ситуации и изменять свою реакцию?
2. Одни люди от природы склонны охватывать взглядом целостную картину; взгляд других притягивается к деталям. К какому типу принадлежите вы? Что вы можете сделать для развития способности видеть вещи в контексте и побороть в себе желание делать поспешные выводы?
3. Подумайте о ком-нибудь, кого вы считаете мастером по части использования бархатной перчатки. Благодаря чему он способен так хорошо ладить с людьми? Чему вы можете научиться у этого человека?
4. Как вы сформулируете понятие «бескорыстная любовь»! Что мешает людям проявлять такую любовь друг к другу? Может ли человек бескорысто любить других и одновременно соответствовать высоким личностным и профессиональным стандартам?
5. Что происходит внутри вас, когда другой человек признает свои ошибки и просит прощения? Как это сказывается на ваших последующих взаимоотношениях? Если это оказывает позитивное воздействие, тогда почему вы делаете это так неохотно? Как преодолеть это нежелание?

ПРИНЦИП ЛИФТА

В процессе взаимоотношений мы можем поднимать людей вверх или опускать вниз

Люди могут быть ветром в наших парусах или якорем в нашей лодке.

Вопрос, который вы должны
задать себе: «Считают ли
окружающие, что я поднимаю их
вверх или опускаю вниз?»

В 1920 годах врач, консультант и психолог Джордж У. Крэйн стал преподавателем психологии в Северо-западном университете Чикаго. Несмотря на отсутствие опыта преподавания, он был знатоком человеческой природы и твердо верил, что курс психологии принесет его студентам практическую пользу.

В число слушателей одного из его первых курсов входили студенты-вечерники, которые были старше остальных студентов. Эти молодые люди днем работали в универмагах, офисах и на заводах Чикаго, а по вечерам занимались в университете, повышая свой уровень образования.

Однажды вечером после лекции к Крэйну подошла молодая женщина по имени Лоис, которая переехала в Чикаго из маленького городка в Висконсине, чтобы работать в государственной гражданской службе. Она призналась преподавателю, что чувствует себя в Чикаго чужой и одинокой.

— Я тут никого не знаю, кроме нескольких девушек из моего офиса, — пожаловалась она. — Вечерами я возвращаюсь в свою комнату и пишу письма домой. Единственное, что скрашивает мои дни, — это надежда получить весточку от подруг из Висконсина.

Клуб нового типа

Проблема Лоис в значительной степени послужила причиной создания того, чему Крэйн дал название «Клуб комплиментов». Через неделю после разговора с девушкой он рассказал студентам о своей идее и заявил, что это будет первым практическим заданием в этом семестре.

«Вы должны применять свои знания в области психологии каждый день, будь то дома, на работе, в трамвае или автобусе, — сказал Крэйн студентам. — Письменным заданием на первый месяц будет "Клуб комплиментов". Каждый день вам нужно будет делать комплименты трем разным людям. При желании вы можете увеличить их число, но для положительной оценки достаточно будет трех человек в день на протяжении месяца...

Затем, в конце тридцатидневного эксперимента, вы предоставите мне отчет о полученном опыте, в котором расскажете об изменениях, замеченных вами в окружающих людях, а также об изменениях в ваших собственных взглядах на жизнь».

Часть студентов отказалась выполнять задание Крэйна. Другие выразили опасение относительно того, что им не о чем будет рассказать в отчете. Третьи сказали, что боятся нарваться на грубость. А кое-кто даже заявил, что только лицемеры могут делать комплименты людям, которые им не нравятся.

— Предположим, я встречу кого-то, кто мне несимпатичен, — спросил один молодой человек. — Разве не будет лицемерием хвалить своего врага?

— Нет, — ответил Крэйн, — потому что комплимент — это искреннее одобрение какого-то качества или достоинства, которое заслуживает похвалы. Вам предстоит убедиться в том, что нет людей, полностью лишенных достоинств или добродетелей... Ваша похвала может оказать моральную поддержку одиноким душам, которые, возможно, готовы прекратить борьбу за сплющенную жизнь. Кто знает, может быть, какой-нибудь парень или девушка, мужчина или женщина получат ваш дежурный комплимент в тот самый критический момент, когда у них уже опустились руки.

Студенты Крэйна удостоверились в том, что их искренние комплименты оказывали на окружающих позитивное воздействие. Но еще большее впечатление этот эксперимент произвел на самих ребят. Лоис буквально расцвела, став «душой общества», способной одним своим появлением улучшить настроение любой компании. Другая студентка, которая уже было решила бросить работу секретаря в юридической фирме из-за чрезвычайно тяжелого нрава начальника, начала делать ему комплименты. В конце концов это не только изменило его грубое отношение к ней, но и уменьшило ее недовольство по отношению к нему. Со временем между ними вспыхнула любовь, и они поженились.

Сегодня идея «Клуба комплиментов» Джорджа Крэйна может показаться нам немного наивной. Но

заложенные в ее основание принципы так же актуальны, как в 20-е годы. В сущности, Крэйн учил тому, что я называю принципом лифта: в процессе наших взаимоотношений мы можем поднимать человека вверх или опускать его вниз. Он старался научить своих студентов быть проактивными. Крэйн говорил: «Мир изголодался по признательности. Он изголодался по комплиментам. Но кто-то должен сделать первый шаг, взяв на себя смелость сказать что-нибудь приятное своему компаньону». Крэйн воспользовался мнением Бенджамина Франклина, который сказал: «Так же как мы должны нести ответственность за каждое необдуманное слово, мы должны отвечать за каждое необдуманное молчание».

К какому типу людей относитесь вы?

В течение многих лет психологи пытались разделять людей на разные категории. Однако одна наблюдательная поэтесса сумела сделать это намного лучше. Познакомьтесь со стихотворением Эллы Уилкер Уилкокс «Кто ты?» («Who Are You?»):

На земле сегодня люди делятся

Всего на два типа, не больше, уверена я.

Не на грешников и святых, так как все понимают,

Что хорошие наполовину плохи, а плохие наполовину хороши.

Не на богатых и бедных, так как, чтобы измерить богатство человека,

Вы сначала должны узнать о чистоте его совести и состоянии здоровья.

Не на скромных и спесивых, потому что в этой короткой жизни

Тот, кто слишком задается, не считается человеком.

Не на счастливых и печальных, потому что быстротекущие годы

Дают каждому возможность посмеяться и поплакать.

Нет, на земле есть два типа людей, о которых я говорю:

Это те, кто поднимает, и те, кто тянет вниз

Куда бы вы ни попали, вы обнаружите, что люди на земле

Делятся на эти два класса.

И, как это ни странно, вы обнаружите, Что на одного поднимающего вверх всегда

приходится двадцать тянувших вниз. К какому классу принадлежите вы?

Облегчаете вы нагрузку Поднимающих

или тянете других вниз, позволяя им Брать на себя вашу долю труда, беспокойств и забот?

Эти вопросы мы должны задать самим себе, потому что от ответов на них во многом зависят наши отношения с окружающими. Мне кажется, Уилкокс нашупала правильный путь, разделив людей на эти две категории. Но мне бы хотелось пойти еще дальше. Я считаю, что в зависимости от интенсивности, с которой мы поднимаем или опускаем других в процессе взаимоотношений, людей в действительности можно поделить на четыре категории.

1. Люди, которые вносят в жизнь окружающих радость

Многие люди в этом мире стремятся помогать другим. Таких можно назвать «увеличителями». Они делают жизнь других более приятной и радостной. Это и есть «подъемники», о которых писала Уилкокс. Евангелистский проповедник Д. Л. Муди советовал людям...

делать все хорошее, что они могут,

всем, кому могут,

всеми способами, какими могут,

так долго, как могут.

Муди был «увеличителем».

Люди, которые помогают окружающим, часто делают это намеренно, ведь для этого необходимо чем-то жертвовать, что редко происходит случайно. Я всеми силами старался стать «увеличителем». Я люблю людей и хочу им помогать. Я поставил перед собой цель быть другом.

Недавно генеральный директор одной крупной корпорации пригласил меня организовать для своих работников курсы лидерства. После того как я провел семинары для руководящего состава и менеджеров, он захотел отблагодарить меня и сделать мне что-нибудь приятное.

— Джон, я благодарен тебе за то, что ты для нас сделал, — сказал он однажды, когда мы сидели в его кабинете. — А теперь скажи, что я могу сделать для тебя?

— Ничего, — ответил я. — Тебе ничего не нужно для меня делать.

Разумеется, корпорация платила мне за каждое выступление, да и мне самому понравилось там работать. Его люди оказались способными учениками и схватывали все на лету.

— Да перестань, — сказал он. — Каждому человеку что-нибудь нужно. Чего хочешь ты?

— Послушай, разве каждому человеку не нужен верный и бескорыстный друг? — ответил я, глядя ему прямо в глаза. — Я просто хочу быть таким другом.

— Ладно, — хмыкнул он. — Так и быть, считай, ты стал моим хорошим другом.

Именно этого я и хотел. По словам писателя-публициста Фрэнка Тайгера, «друг — это человек, который всегда готов выслушать, способен понять и желает помочь». Вот почему я всегда стараюсь стать другом.

Много лет назад мой племянник Трои поселился в нашем доме после того, как окончил колледж и поступил на работу в ипотечную компанию. Трои был сообразительным юношей, не боялся тяжелой работы и стремился к успеху. Мне хотелось ему помочь. Поэтому по дороге к месту его новой работы я дал ему несколько советов. Я порекомендовал ему делать следующее:

Приходи рано, уходи поздно и делай больше, чем от тебя ожидают. Я посоветовал ему приезжать на работу на полчаса раньше, наполовину сократить обеденный перерыв и уходить домой через полчаса после окончания рабочего дня. Каждый день делай что-нибудь, чтобы помочь окружающим. Я посоветовал ему помогать команде добиваться результатов, оказывая помощь товарищам по работе.

Предлагай боссу сделать для него все, что ему будет нужно. Я сказал ему записаться на прием к боссу и сообщить, что, если тому понадобится выполнить какую-нибудь дополнительную работу — даже самую низкооплачиваемую, — босс всегда может рассчитывать на его помощь. Причем выполнять он будет ее в нерабочее время или в выходные. Другими словами, я учил Троя, как стать «увеличителем». Трои воспользовался моими советами, благодаря чему скоро получил повышение и задолго до своего тридцатого дня рождения сумел занять в организации высокий пост.

2. Люди, которые отнимают что-то от жизни, — таких мы терпим

Герой пьесы Уильяма Шекспира «Юлий Цезарь» Кассий говорит Бруту: «Друг должен другу немохи прощать / А ты преувеличиваешь их». Именно этим занимаются «уменьшители». Они не взваливают на свои плечи часть нашего груза, а только добавляют новый к тому, который мы уже несем. Самое печальное в том, что они делают это непреднамеренно.

Во взаимоотношениях с людьми быть получателем очень легко. Давать — намного труднее. Примерно настолько труднее строить, чем ломать. Чтобы смастерить красивый стул, умелому столяру приходится потратить много времени и энергии. Но чтобы разломать этот стул, не нужно никакого умения и почти не требуется времени.

3. Люди, которые умножают что-то в жизни, — таких мы ценим

Каждый, кто желает стать «увеличителем», может это сделать. Для этого нужно только стремление поднимать людей вверх и осознанное намерение доводить начатое дело до конца. Как раз этому Джордж Крэйн старался научить своих студентов. Но чтобы подняться на следующий уровень во взаимоотношениях — стать «умножителем», — кроме осознанного намерения требуется стратегия и подготовка. Чем большими талантами и ресурсами обладает человек, тем выше его шансы стать

«умножителем».

Мне повезло. В своей жизни я встречал много одаренных людей, которые хотели стать свидетелями моего успеха. В числе таких людей были Тодд Данкан, Рик Гоуд и Том Маллинс. Каждый из них посвятил свою жизнь служению людям. Все они непревзойденные мастера в своих областях, высоко ценят сотрудничество и постоянно генерируют новые идеи. Кроме того, все они страстно желают изменить мир. Они помогают мне развивать мои сильные стороны.

А в вашей жизни есть люди, которые видят смысл своего существования в том, чтобы помогать другим добиваться успехов? Если да, то отложите книгу и не пожалейте времени на то, чтобы позвонить, написать или рассказать им о том, как много они для вас значат.

4. Люди, которые делят что-то в жизни, — таких мы избегаем

Р. Дж. Летурно, конструктор множества тяжелых землеройных машин, говорит, что его компания раньше выпускала скреперы, известные как «модель G». Однажды кто-то из покупателей спросил торгового агента, что означает буква G в названии машины. Тот не растерялся и ответил: «Буква G означает "сплетня" (по-английски gossip. — Перев.), потому что, так же как сплетник, она собирает грязь и быстро ее переносит!»

«Делителями» я называю людей, которые с радостью наблюдают за тем, как кто-то терпит неудачу, и с еще большей радостью делают все возможное, чтобы усугубить ситуацию. Их можно сравнить с президентом компании, который послал своему директору по персоналу служебную записку следующего содержания: «Отыщите среди сотрудников организации умного, целеустремленного молодого мужчину, способного занять мое место, а когда найдете, немедленно увольте».

Громадный разрушительный потенциал «делителей» объясняется тем, что в отличие от «уменьшителей» они, как правило, действуют осознанно. Это подлые люди, которые получают удовольствие, когда им удается сделать так, чтобы кто-то другой оказался в худшем положении, нежели они сами. В результате они разрушают взаимоотношения и создают хаос в жизни окружающих.

Поднимайте других до следующих уровней

Я убежден в том, что в глубине души каждый человек — даже самый негативный — желает быть «подъемником». Мы все хотим оказывать позитивное влияние на жизнь других людей. И мы на это способны. Если вы хотите поднимать людей вверх и вносить радость в их жизнь, имейте в виду следующее:

«Подъемники» принимают на себя обязательство ежедневно ободрять людей

Древнеримский философ Луций Сенека заметил: «Везде, где есть человек, есть возможность для проявления доброты». Если вы хотите помочь людям, воспользуйтесь советом Джорджа Крейна: ободряйте их, причем делайте это ежедневно.

«Подъемники» знают, насколько мала разница между причинением вреда и оказанием помощи

Незначительные поступки, которые вы совершаете каждый день, воздействуют на других сильнее, чем вам может показаться. Улыбка вместо нахмуренных бровей способна превратить чей-то день в праздник. Доброе слово вместо замечания поднимет упавшее настроение.

В вашей власти сделать жизнь окружающих лучше или хуже с помощью того, что вы делаете сегодня. Самые близкие вам люди — ваша законная половина, дети или родители — сильнее всего подвергаются воздействию ваших слов и поступков. Используйте эту власть с умом.

«Подъемники» создают позитивные тенденции в негативном окружении

Гораздо легче быть положительным в позитивном или нейтральном окружении, нежели быть инициатором перемен в негативном. И все же «подъемники» занимаются именно этим. В одних случаях для этого требуется сказать доброе слово, в других — оказать услугу, а иногда — проявить творческую инициативу.

Великий государственный деятель Америки Бенджамин Франклайн в своей автобиографии рассказал о том, как ему пришлось просить человека об услуге, чтобы создать позитивные взаимоотношения в негативном окружении. В 1736 году Франклайн пытался устроиться на должность клерка в генеральной ассамблее. Против его назначения выступал только один влиятельный человек, который испытывал

личную неприязнь к Франклину.

В своей автобиографии Франклин написал: «Прослышав, что у него в библиотеке была одна очень редкая книга, я послал ему записку, в которой выразил свое давнее желание ее прочитать и попросил оказать мне услугу, одолжив на время эту книгу». Адресат был польщен и обрадован этой просьбой. Он одолжил Франклину книгу, и они стали хорошими друзьями.

«Подъемники» понимают, что жизнь — это не генеральная репетиция

Предлагаю вам цитату неизвестного автора, которая мне всегда нравилась: «Я надеюсь пройти через этот мир только один раз. Поэтому позвольте мне сделать сейчас все то хорошее, на что я способен, или проявить всю свою доброту. Позвольте мне не медлить и не пренебрегать этим, потому что я не смогу пройти этот путь снова». Те, кто хочет помочь другим, не ждут завтрашнего или «лучшего» дня. Они действуют незамедлительно!

Для того чтобы помогать окружающим, не нужно быть богатым. Не нужно быть гением. Не нужно никаких особых способностей. Нужно просто заботиться о людях и самому сделать первый шаг в избранном направлении. Не позволяйте ни одному дню вашей жизни пройти без того, чтобы вы не помогли кому-то. Такое поведение окажет позитивное воздействие на взаимоотношения, которые у вас уже есть, и позволит построить новые.

Вопросы для обсуждения принципа лифта

1. Правда ли, что люди, которые не стараются помогать другим, автоматически становятся «уменьшителями»? Почему? В чем главное различие между «увеличителями» и «уменьшителями»? Дайте развернутый ответ.
2. Почему люди становятся «делителями»? Играет ли в этом роль злопамятность? (Джордж Герберт говорит: «Тот, кто не способен прощать других, разрушает мост, по которому придется пройти ему самому».) Какие поступки, совершенные вами дома или на работе, могут быть расценены как действия «делителя»? Как вам оградить себя от соблазна подобного поведения в будущем?
3. Согласны ли вы с тем, что незначительные поступки или слова легко могут поднимать или опускать людей? Как мелочи воздействуют на детей? Должны ли родители поднимать своих детей или им следует закаливать их характер трудностями? Поясните ваш ответ. Если у вас есть дети, то как вы поступаете чаще: подбадриваете их или наказываете? Если изменение позиции пойдет вам на пользу, то что вы можете предпринять, чтобы стать лучше?
4. Как может человек поднять или опустить другого, не говоря ни слова? Как может ваше выражение лица ободрить или обескуражить другого человека? Каким кажется вам ваше естественное выражение лица? Каким оно кажется другим? Как сделать его более открытым?
5. В чем главное различие между «увеличителями» и «умножителями»? Может ли каждый стать «умножителем»? Дайте развернутый ответ. Что вам нужно сделать, чтобы увеличить ваш потенциал «умножителя»?

Прежде чем читать дальше, давайте повторим принципы работы с людьми, которые связаны с вопросом готовности.

Принцип увеличительного стекла: мы видим других такими, какие мы сами.

Принцип зеркала: прежде чем судить о других, следует обратить внимание на себя.

Принцип боли: обиженный человек сам наносит обиды другим.

Принцип молотка: никогда не используйте молоток, чтобы убить комара на лбу собеседника.

Принцип лифта: в процессе взаимоотношений мы можем поднимать людей вверх или опускать вниз.

ВОПРОС ОБЩЕНИЯ:

ГТОВЫ ЛИ МЫ ФОКУСИРОВАТЬ ВНИМАНИЕ НА ДРУГИХ?

Незнакомцы — это материал, из которого создаются друзья.

Кален Хайтауэр

Все люди хотят общаться с себе подобными. Это в равной степени свойственно молодым и старым, интровертам и экстравертам, богатым и бедным, образованным и неграмотным. Потребность в общении иногда мотивируется желанием любить или добиться признания, а может быть вызвана чувством одиночества, стремлением к самореализации или желанием достичь успеха в бизнесе.

Как нам удовлетворить нашу потребность в общении? С чего лучше начать? Другими словами, как нам наладить отношения? Ответ в том, что мы должны перестать думать о себе и уделить внимание людям, с которыми хотим построить взаимоотношения. Вот почему вопрос общения звучит так: готовы ли мы фокусировать внимание на других?

Чтобы повысить ваши шансы наладить отношения с другим человеком, вам нужно понять и научиться использовать следующие шесть принципов:

Принцип целостной картины: все население земли — за единственным несущественным исключением — состоит из других людей.

Принцип обмена: вместо того чтобы ставить других на место, мы должны поставить на их место себя.

Принцип обучения: каждый человек, которого мы встречаем, потенциально способен нас чему-нибудь научить.

Принцип харизмы: люди проявляют интерес к человеку, который интересуется ими.

Принцип 10 баллов: вера в лучшие качества людей обычно заставляет их проявлять свои лучшие качества.

Принцип конфронтации: сначала следует позаботиться о людях и только потом вступать с ними в конфронтацию.

Когда вы перестанете так сильно беспокоиться о себе и обратите внимание на других, чтобы узнать, чего они хотят, вы протянете им руку и станете таким человеком, которого они захотят видеть рядом с собой. Это ключ к успешному налаживанию отношений.

ПРИНЦИП ЦЕЛОСТНОЙ КАРТИНЫ

Все население земли — за единственным несущественным исключением— состоит из других людей

Человек впервые начнет жить тогда, когда научится жить вне себя.

Альберт Эйнштейн

Вопрос, который вы должны
задать себе: «Трудно ли мне
ставить на первое место других?»

Что нужно, чтобы изменить взгляды человека и помочь ему увидеть целостную картину мира? Иногда для этого надо жениться. Иногда — развестись или завести ребенка. Главное — помочь им понять, что мир— это не только они сами.

Что можно прочитать между строк

Недавно я прочел статью об актрисе Анжелине Джо-ли. Толчком к изменению ее взгляда на мир стал сценарий. Обладательница «Оскара» 1999 года за роль в фильме «Girl, Interrupted», она могла до конца своих дней остаться девушкой с рекламного плаката. Дочь актеров Джона Войта и Марчелины Берtrand, Анжелина выросла в Голливуде и е детства познала вкус его многочисленных излишеств. Ее называли «бесенком». Кроме того, она прославилась пристрастием к наркотикам, скандальными выходками и даже склонностью к суициду. Она была уверена, что умрет молодой.

«Это было время, когда я не видела смысла в жизни и считала себя никчемным человеком, — говорит Джоли. — Мне кажется, многие испытывают такое чувство — желание покончить с собой или забыться в наркотическом угаре, потому что ты не можешь послать все к черту, или тебе просто плохо, а ты не

понимаешь, почему».

Успехи в кино помогли ей мало. «Я постоянно чувствовала себя на грани срыва, — признается Джоли. — Один из самых кошмарных периодов в моей жизни начался после того, как ко мне пришли успех, финансовая независимость и любовь. И тогда я подумала: "У меня есть все, что, по их словам, нужно для счастья, однако я не стала счастливой"».

Но однажды она прочла сценарий фильма «За границами» («Beyond Borders»), историю женщины из привилегированного общества, которая узнала об ужасающей судьбе миллионов беженцев и беспризорников. Как вспоминает сама Джоли: «У меня появилось желание поближе познакомиться с людьми, вынужденными спасаться от войны и голода, о которых хотел рассказать автор фильма, своими глазами увидеть, как они живут». Целый год она моталась по миру с волонтерами ООН. «Я получила потрясающие уроки жизни и стала совершенно другим человеком», — отмечает актриса. Она побывала в лагерях беженцев в Сьерра-Леоне, Танзании, Кот-д'Ивуар, Камбодже, Пакистане, Намибии и Таиланде. Увиденное радикально изменило ее взгляды на мир. Она осознала, что этот мир состоит из других людей, многим из которых приходится влечь жалкое существование и которым она может помочь.

Когда комиссар ООН по делам беженцев предложил актрисе стать послом доброй воли, она с радостью согласилась. Помимо своих новых обязанностей, она занялась сбором пожертвований в пользу беженцев и сирот и сама внесла 3 миллиона долларов США в гуманитарную программу ООН. (По ее словам, она зарабатывает на фильмах «непозволительно много денег».) Кроме того, она удочерила камбоджийскую сиротку Мэддокс. Недавно журнал «Worth» включил Джоли в список 25 самых влиятельных филантропов мира. По ее собственной оценке, на благотворительность уходит почти третья ее доходов.

Вот как Джоли сама объясняет свои действия: «Завтра ты можешь умереть, а если у тебя за плечами всего несколько фильмов и пара наград — значит, твоя жизнь прошла зря. Но если ты строишь школы, воспитываешь ребенка или делаешь что-нибудь для того, чтобы облегчить жизнь других людей, то и сам чувствуешь себя лучше. Твоя жизнь становится лучше». Почему она так считает? Потому что, наконец, увидела картину мира целиком. Она перестала фокусироваться на себе и начала ставить других людей выше себя.

Отсюда все выглядит иначе

Думать не о себе, а в первую очередь об окружающих людях — это самый главный принцип построения взаимоотношений. Это может показаться банальным, но не каждому дано увидеть полную картину мира или избавиться от эгоизма. Многие люди ведут себя как маленькие дети. Их взгляды на мир может проиллюстрировать послание неизвестного автора, распространяемое по электронной почте:

Все, что мне нравится, — мне.

Все, что я могу у тебя отнять, — мне.

Все, что раньше было моим, — мне.

Все, что я считаю моим, — мне.

Все, что похоже на мое, — мне.

Все, что я увидел первым, — мне.

Все, что тебе нравится, — это уж точно мне.

Все, что ты положил, — мне.

Все, что сломано, — тебе.

Тем, кто занят только собой и печется только о собственных интересах, всегда будет трудно наладить отношения с людьми. Чтобы отказаться от такого образа жизни, им нужно увидеть целостную картину, для чего потребуются три вещи:

1. Позиция

Многие люди похожи на Люси из комикса Чарлза Шульца «Орешки» («Peanuts»). В одной из серии рисунков Люси кружится на детской площадке. Ее друг Чарли Браун читает книжку.

— Тут сказано, что наш мир вращается вокруг солнца со скоростью один оборот в год.

Люси внезапно останавливается и отвечает:

— Мир вращается вокруг солнца? Ты уверен? А я думала, что он вращается вокруг меня.

Конечно, в реальной жизни неправильно определенная позиция выражается не столь явно. Я знаю это по собственному опыту. Когда в начале моей пасторской карьеры мне нужно было увлечь за собой людей, я постоянно спрашивал себя: «Как эти люди могут помочь мне?» Я хотел использовать их для достижения своих целей. Мне потребовалось несколько лет, чтобы осознать ошибочность такой постановки вопроса и научиться спрашивать себя: «Чем я могу помочь этим людям?» Тогда все встало на свои места, и я смог не только помогать другим, но и получать помощь от них. Я понял, что имел в виду эксперта в области менеджмента и автор популярных книг Уильям Б. Гивен-младший, который сказал: «Каждый раз, когда вы эгоистично преследуете собственные интересы, на вас работает всего один человек — вы сами. Когда вы помогаете дюжине других людей решать их проблемы, у вас появляется дюжина помощников».

Большую часть времени мы беспокоимся о мелких винтиках большого механизма. Много лет назад Джон Маккей, бывший главный тренер футбольного клуба USC, захотел помочь своей команде оправиться после унизительного поражения в матче с «Notre Dame» со счетом 51:0. Маккей пришел в раздевалку и увидел группу разгромленных, обессиленных и павших духом молодых игроков, не привыкших проигрывать. Он встал на скамейку и сказал: «Ребята, давайте посмотрим на эту ситуацию шире. В Китае живет 800 миллионов человек, которые даже не знают о том, что этот матч состоялся».

Все население земли — за единственным несущественным исключением — состоит из других людей. И большинство людей в мире не знают и никогда не узнают о вашем существовании. У многих ваших друзей и знакомых проблемы гораздо серьезнее, чем у вас. Вы можете игнорировать их и сосредоточиться на себе или научиться ставить нужды других выше собственных.

2. Зрелость

Когда я пишу эти строки, моим внучкам Ханне и Мэдди исполнилось по три года. Я только что чудесно провел с ними День благодарения и получил громадное удовольствие, наблюдая за их играми и выполняя их просьбы. Но рассказывая о них, мне хочется упомянуть одну вещь. За все время, что мы провели вместе, они ни разу не спросили: «Что я могу для тебя сделать, дедушка?» В три года это нормально. Но в тридцать — недопустимо!

Мы часто ждем, что зрелость придет с возрастом, но, к сожалению, иногда к нам приходит только возраст.

Семь лет назад популярный автор и известный консультант Боб Бафорд написал замечательную книгу «Половина дистанции» («Halftime»). Главная идея книги в том, что по мере вступления в средний возраст многими людьми овладевает желание сделать свою жизнь более значимой. Бафорд называет это состояние половиной дистанции. Он говорит, что большинство людей во второй половине жизни пытаются делать то же, что и в первой — только больше. Хотя, на самом деле, ключ к успеху в том, чтобы критически оценить пройденный путь, сфокусироваться на том, что у вас получается лучше всего, и сделать своей целью бескорыстную помощь людям.

Вот как Бафорд характеризует разницу в жизненной позиции людей на первой и второй половинах дистанции:

«На первой половине дистанции ваше "я" маленько, а на второй — большое. "Я" первой половины закручивается внутрь, затягиваясь все туже и туже вокруг себя. "Я" второй половины разворачивается, высвобождая потенциал тугой сжатой пружины.

Малое "я" включает в себя только вас. Для него характерны отчужденность, одиночество и патологический индивидуализм. Большое "я" полноценно, потому что оно связано с чем-то трансцендентным. У трансцендентного "я" есть ноги; оно выходит на трассу и завершает дистанцию».

Боб описывает состояние полной зрелости. Зрелый человек знает, что мир не вращается вокруг него. Он способен увидеть целостную картину мира.

3. Ответственность

Вам, возможно, приходилось замечать, что семейная жизнь способна выявлять нехватку ответственности у супругов. У тех, кто не женат и не имеет детей, свободы гораздо больше, чем у

людей, которые связали себя узами брака и обзавелись детьми. Каждый, кто вступает в брак, надеясь сохранить тот же уровень свободы, который был у него в холостяцкую пору, ставит семейные узы под угрозу. Чтобы супружеская жизнь была полноценной, оба партнера должны быть ответственными людьми. Супружеские взаимоотношения достигают зрелости, когда партнеры перестают спрашивать у себя: «Что может мой супруг сделать для меня?», — а начинают брать ответственность на себя и спрашивать: «Что я могу сделать для моего супруга?»

Роль лидера предъявляет к людям аналогичные требования. Когда человек впервые возлагает на себя обязанности лидера, он раскрывает свой уровень зрелости и степень ответственности. Безответственные лидеры занимают позицию «сначала я» и пытаются извлечь из своего положения личную выгоду. Ответственные лидеры занимают позицию «сначала другие» и используют свое положение для того, чтобы служить людям, окружать их заботой и восстанавливать испорченные взаимоотношения, понимая, что для успеха команды они должны ставить на первое место других.

Как охватить взглядом всю картину мира

Если вы пожелаете расширить свою картину мира и научиться ставить на первое место других, сделайте следующее:

Выберитесь из вашего собственного маленького мирка

Когда я был ребенком и жил в Огайо, мне было мало известно о мире. В результате, когда я стал молодым мужчиной, мои взгляды на жизнь оказались довольно узкими. Помнится, я думал, что упорный труд гарантирует каждому человеку продвижение вперед, независимо от обстоятельств. Затем я совершил поездку в одну из развивающихся стран и увидел людей, которые трудились гораздо больше меня, но не могли выбраться из нищеты. Когда мой мир стал расширяться, мои взгляды начали меняться.

Чтобы изменить фокус своего внимания, людям нужно выбраться из своего маленького мирка. Если ваши взгляды на мир и живущих в нем людей слишком ограничены, отправляйтесь в места, где вы никогда не были, и займитесь тем, чего вы никогда не делали. Это изменит вашу позицию так же, как изменило мою.

Оставьте ваше самолюбие за дверью

Приходилось ли вам разговаривать с человеком, страдающим чрезмерным самолюбием? С одной стороны, это приятно, потому что такие люди никогда не говорят много о других. (Возможно, это потому, что они всегда думают только о себе!) С другой стороны, если у вас нет желания вникать в их проблемы, вам очень скоро станет скучно.

Эгоистом следует называть не того, кто слишком много думает о себе, а того, кто слишком мало думает о других. На мой взгляд, это хорошая формулировка.

Мы часто ошибочно считаем противоположностью любви ненависть. Но я уверен, что это не так. Противоположностью любви является эгоцентричность. Если ваше внимание всегда сфокусировано на себе, вы никогда не сможете построить позитивные взаимоотношения.

Поймите, что приносит чувство удовлетворения

Все, что приносит удовлетворение, всегда связано с окружающими людьми. Человек, занимающийся только собой, всегда будет ощущать беспокойство и голод.

Противник рабства Генри Уорд Бичер сказал: «Ни один человек не бывает обманут больше, чем эгоист». Это чистая правда, потому что эгоист отделяет себя от самого важного в жизни — людей.

Если вы хотите, чтобы ваша жизнь была полноценной, вам понадобятся здоровые взаимоотношения. А чтобы их построить, вам придется преодолеть себя. Усвойте принцип целостной картины мира и постоянно напоминайте себе, что население земли — за единственным несущественным исключением — состоит из других людей.

Вопросы для обсуждения принципа целостной картины мира

1. На каком этапе жизни многие люди начинают учиться думать о других? Какие события чаще всего подсказывают людям, что пора начать ставить на первое место других? Что происходит, когда человек пытается игнорировать уроки жизни, которые призывают его думать об окружающих? Что случается, когда жизнь людей, которые тратят свое внимание, время и энергию только на себя,

начинает клониться к закату?

2. В чем главное различие между самолюбием и уверенностью в себе? Почему чрезмерное самолюбие — это нежелательное качество? Почему уверенность в себе считается положительной чертой? Считаете ли вы самолюбие и неуверенность в себе родственными качествами? Почему?

3. Опишите опыт, который вы приобрели во время путешествий? Какие места были похожи на то, где вы живете? Приходилось ли вам бывать в странах, чья культура сильно отличается от вашей? Где именно вы ощущали самый сильный дискомфорт? Вас чему-нибудь научило посещение этих мест? Куда бы вы хотели поехать в будущем? Почему?

4. Какое определение вы дадите термину самореализация! Может ли человек, лишенный полноценных взаимоотношений, полностью реализовать себя? Обоснуйте ваше мнение. Как ваше мнение сказывается на усилиях, которые вы вкладываете в построение взаимоотношений?

5. Подумайте о самых важных взаимоотношениях в вашей жизни. Всегда ли вы проявляете достаточную степень ответственности? Если нет, то как вам исправить положение? Что вам необходимо изменить в себе, чтобы в будущем ваше поведение стало правильным?

ПРИНЦИП ОБМЕНА

Вместо того чтобы ставить других на место, мы должны поставить на их место себя

Порой, высказывая кому-то все,

что у вас на уме, вы сами рискуете потерять покой.

Вопрос, который вы должны

задать себе: «Стараюсь ли я

смотреть на вещи с точки зрения

других людей?»

С 1996 года я обучаю лидерству служителей христианских церквей многих стран в рамках основанной мною некоммерческой организации EQUIP. Эта организация является предметом моей самой большой гордости, и надеюсь, что ее достижения составят основную часть моего наследия. Каждый член команды EQUIP прилагает все силы, чтобы к 2008 году воспитать и обучить один миллион лидеров.

Одно из мест, где моя деятельность была особенно плодотворной, — это Филиппины. Когда я впервые начал проводить там обучение, моя аудитория состояла исключительно из филиппинских пасторов и других христианских лидеров. Однако мои книги стали распространяться за пределами христианского сообщества в кругу деловых людей. Это не стало для меня большим сюрпризом, так как нечто подобное уже случалось в Соединенных Штатах и в нескольких африканских странах. Больше всего меня удивило то, что интерес к моим лидерским семинарам проявило даже правительство Филиппин.

Министр внутренних дел страны связался со мной, чтобы сообщить, что правительство решило разослать экземпляры моей книги «21 неопровергимый закон лидерства» («The 21 Irrefutable Laws of Leadership») всем мэрам филиппинских городов. Немного позже он уведомил меня о том, что они также хотели послать по экземпляру членам всех городских советов в стране. Было очень лестно думать, что идеями, которые я изложил на бумаге, можно будет поделиться с таким большим количеством влиятельных людей. Я с радостью дал свое согласие.

Визит к президенту

В январе 2003 года меня пригласили встретиться с президентом Филиппин Глорией Макапагал-Арройо. Это была высокая честь для меня. Президент поразила меня своей проницательностью, теплым отношением и интеллектом. (У нее докторская степень по экономике.) Когда мы обсуждали тему лидерства, она, к моему удивлению и удовольствию, показала мне собственный, изрядно потрепанный экземпляр «21 неопровергимого закона лидерства» («The 21 Irrefutable Laws of Leadership»). Она сказала, что использует книгу для обучения членов своего кабинета. Эта новость

доставила мне подлинное наслаждение.

В конце нашей встречи я решил поговорить с ней о том, что произвело на меня самое большое впечатление. Во время моих поездок по свету я заметил, что в развивающихся странах многие лидеры используют людей в своих целях. Власть имущие манипулируют бесправными. Эта тенденция принимает самые ужасающие формы в странах с диктаторским режимом, но похоже, что это происходит везде, на каждом уровне лидерства: чем беднее страна, тем сильнее злоупотребление властью.

Я поделился своими наблюдениями с президентом и сказал, что видел многих лидеров, которые используют свое положение, чтобы набить себе цену, вместо того чтобы помочь другим. Затем я добавил:

— Вы кажетесь мне лидером, который действительно заботится о других.

— О да, — ответила она, — моя единственная цель в том, чтобы помочь людям моей страны. Я собираюсь пробыть на этом посту только один срок, чтобы сосредоточить внимание на служении, а не на политике.

Судя по тому, что я видел и читал, она в самом деле служит своему народу.

Сила перспективы

В жизни можно добиться многоного: власти, положения, славы, богатства. Но достигнутые успехи предоставляют возможность выбора. То, как мы используем эти возможности, раскрывает наш характер. Богатые люди могут направлять свои ресурсы на пользу других или тратить все только на себя. Знаменитые люди могут использовать свою известность для того, чтобы служить примером добропорядочности или эгоистично извлекать из нее дивиденды для себя. Лидеры могут принимать решения, которые будут воздействовать на других позитивно или негативно. Как они поступят, зависит от них.

В сущности, вопрос выбора сводится к тому, пожелают ли люди использовать свою силу для того, чтобы указать другим их место или чтобы сначала поставить себя на это место. Я уверен в том, что президент Макапагал-Арройо старается смотреть на вещи глазами своего народа и действует соответственно.

Просветитель и агрохимик Джордж Вашингтон Кар-вер сделал невероятное наблюдение: «То, как далеко вы продвинетесь в жизни, зависит от того, сколько любви вы проявите к молодым, сострадания к старым, сочувствия к страждущим и терпимости к слабым и сильным. Потому что в жизни вам доведется побывать и каждом из этих положений». Наше обращение с другими — это результат нашего мнения о них. Проблема в том, что способность смотреть на вещи глазами другого человека не дается каждому от рождения. Вот на какие особенности принципа обмена я хотел бы обратить ваше внимание:

Нам не свойственно смотреть на себя и на других с одной точки зрения

Герой национальной Галереи славы бейсбола Хэнк Гринберг занял пост генерального менеджера клуба «Cleveland Indians» после того, как закончил играть в «Detroit Tigers». В один из перерывов между сезонами всем игрокам команды разослали контракты на подпись. Несколько недель спустя Гринберг получил от одного из игроков неподписанный контракт. Он послал игроку телеграмму: «Ты так торопился принять условия, что забыл подписать контракт». На следующий день прибыла ответная телеграмма. В ней было написано: «Ты так торопился повысить мне зарплату, что простили неправильные цифры».

Мы не привыкли одинаково смотреть на себя и на других. Людям свойственно видеть себя в свете своих намерений, а других оценивать по поступкам. Выражаясь словами великого американского поэта Генри Уодsworthа Лонгфелло, «мы судим о себе по тому, на что ощущаем себя способными, в то время как о других судим по тому, что они уже сделали».

Мы испытываем естественную склонность видеть себя в самом позитивном свете. И это нормально при условии, что мы честны перед собой. Но нам обязательно нужно предоставить другим такое же право на сомнение в качествах другого человека, которое мы предоставляем себе.

Когда нам не удается смотреть на вещи глазами других, мы разрушаем взаимоотношения

Значительная часть конфликтов происходит из-за нашей неспособности посмотреть на вещи глазами

другого человека, что наглядно показывает следующий анекдот. Путешественник на воздушном шаре понял, что заблудился. Он опустился ниже и, заметив внизу женщину, прокричал:

— Прошу прощения, не могли бы вы мне помочь? Я обещал другу встретиться с ним час назад, но не знаю, где нахожусь.

— Вы на воздушном шаре, — ответила женщина, — примерно в 10 метрах над землей между 40-м и 41-м градусами северной широты и 59-м и 60-м градусами западной долготы.

— Вы, должно быть, инженер, — заметил воздухоплаватель.

— Так и есть, — удивилась женщина. — А как вы догадались?

— Знаете ли, — ответил воздухоплаватель, — все, что вы мне сказали, с технической точки зрения правильно, но я не знаю, что мне делать с вашей информацией, и, в сущности, по-прежнему не знаю, где нахожусь. Честно говоря, вы мне совсем не помогли, и я бы даже сказал, задержали меня.

— А вы, наверное, политик, — предположила женщина.

— Да, но откуда вы узнали?

— Дело в том, — сказала женщина, — что вы не знаете, где находитесь и куда направляетесь. Вы поднялись на определенную высоту, потому что надули шар горячим воздухом*. Вы дали обещание, а теперь не знаете, как его сдержать, и ждете, что люди внизу решат вашу проблему. Сейчас вы находитесь точно в таком же положении, однако каким-то образом умудрились обвинить в этом меня.

Как часто у вас возникают конфликты с другими людьми только потому, что вы смотрите на вещи с одной точки зрения, а они — с другой? Поразмыслите над этим. Если вы состоите в браке, то разве вам не приходится постоянно сталкиваться с потенциальной угрозой конфликтов по причине того, что мужчинам и женщинам от природы свойственно смотреть на вещи по-разному? Если у вас есть дети, то разве между вами не возникают трения из-за того, что их точка зрения отличается от вашей? Даже в позитивной рабочей среде люди не всегда сходятся во взглядах. (Прошу запомнить на будущее: прежде чем вступать в спор с начальником, оцените ситуацию с обеих сторон — его стороны и стороны всех остальных.) А если говорить серьезно, то я убежден в том, что, когда люди научатся учитывать чужую точку зрения, 80 процентов конфликтов в отношениях просто исчезнут.

* Английская идиома «горячий воздух» имеет значение «пустая болтовня». — Прим. перев.

Умение смотреть на вещи с точки зрения других людей помогает нам добиваться успеха в области взаимоотношений

В одном торговом журнале я нашел любопытное выражение: «Если вы хотите, чтобы Джон Смит купил у вас то, что вы продаете, вам нужно взглянуть на него глазами Джона Смита». Концепция настолько проста, что кажется нам слишком очевидной. Тем не менее многие люди ее не используют. Они тратят столько усилий на то, чтобы указать другим на их место, что просто не в силах поставить себя на место кого-нибудь другого.

Как производить обмен

Как вам освоить науку обмена и научиться смотреть на вещи глазами других? Начните со следующих четырех шагов:

1. Покиньте «ваше место» и посетите «их место»

Самый лучший способ не наступать на пятки другим — это поставить себя на их место. В 1930-х годах компания «American Airways», позднее переименованная в «American Airlines», столкнулась с проблемой многочисленных жалоб пассажиров на потерю багажа. Ла-мотт Кон, занимавший в то время пост генерального менеджера компании, попытался заставить начальников аэропортов решить вопрос, но из этого ничего не вышло. Наконец он придумал, как помочь персоналу аэропортов взглянуть на вещи глазами пассажиров. Кон пригласил начальников аэропортов всей страны на совещание в штаб-квартиру компании, предварительно позаботившись о том, чтобы у каждого из них потерялся багаж. Вскоре после этого авиакомпания совершила внезапный скачок в сторону повышения сохранности багажа.

Как поставить себя на место другого? Легендарный продавец Арт Мортелл предлагает следующий способ:

«Я люблю играть в шахматы. Каждый раз, когда мое положение ухудшается, я встаю и становлюсь за спиной соперника, чтобы взглянуть на доску с его стороны. Это помогает мне увидеть сделанные мной глупые ходы, потому что я получаю возможность посмотреть на игру с точки зрения покупателя». Приложите все усилия к тому, чтобы изменить свою точку зрения. Прислушайтесь к заботам людей. Изучите их культуру или профессию. Прочитайте книги, которые их интересуют. Или посетите их дом, офис, квартал или регион. Вас удивит, как сильно это изменит ваш образ мыслей. Возможно, вы, так же как президент Гарри Трумэн, обнаружите, что «когда мы понимаем точку зрения другого человека... понимаем, что он пытается сделать... то в девяти случаях из десяти оказывается, что он пытается поступить правильно».

2. Признайте справедливость точки зрения другого человека

У каждого человека своя система убеждений и жизненный опыт. И даже если вы стараетесь смотреть на вещи с его точки зрения, ваши мнения все равно будут отличаться. Это нормально. Ваше видение не является правильным только потому, что оно ваше. Если вы попытаетесь обосновать чужое мнение, это расширит границы вашего мышления. И как сказал врач-физиолог, поэт и эссеист Оливер Уэнделл Холмс, «после того как разум расширит свои владения с помощью новой идеи, он никогда не вернется в прежние границы».

3. Проверьте вашу жизненную позицию

Когда нужно посмотреть на вещи с точки зрения другого человека, многое зависит от вашей жизненной позиции. Всегда легко рассматривать с обеих сторон вопрос, который вас не касается. Гораздо труднее сделать это, когда вы лично заинтересованы в результате. В таких случаях для вас часто важнее настоять на своем, чем найти способ установить контакт с другими людьми. Суть проблемы в том, готовы вы измениться или нет. Когда вы не хотите меняться, вы ищете, чем другие отличаются от вас. Когда вы готовы к переменам, вы ищете сходство.

4. Спросите других, как бы они поступили на вашем месте

Основой применению принципа обмена является эмпатия. Когда вы испытываете эмпатию к точке зрения собеседника, вам становится намного легче найти к нему подход. Почему? Потому что они знают, что вам не все равно. Иногда самый легкий способ продемонстрировать эмпатию — это просто спросить.

Помню, я прочитал смешную историю, которая показывает, что может случиться, когда вы не задаете необходимых вопросов. Три сына покинули дом в поисках богатства, и все они добились больших успехов. Однажды братья собрались вместе, чтобы обсудить подарки, которые они преподнесли престарелой матушке.

— Я построил для матушки большой дом, — сказал первый.

— А я подарил ей «мерседес» с шофером, — сказал второй.

— А я заткнул за пояс вас обоих, — сказал третий. — Вы знаете, как матушка любит читать Библию, и знаете, что она плохо видит. Я послал ей говорящего попугая, который знает Библию наизусть. Чтобы его обучить, двадцати монахам потребовалось двенадцать лет. Мне пришлось пообещать, что в течение десяти лет я буду жертвовать их монастырю по 100 тысяч долларов, но эти деньги будут потрачены не зря. Матушке нужно будет только назвать номер главы и стиха, и попугай прочтет текст наизусть.

Вскоре после этого мать прислала сыновьям письма с благодарностями. Первому сыну она написала: «Милтон, дом, который ты построил, слишком большой. Я занимаю только одну комнату, а убирать приходится все».

Второму сыну она написала: «Марти, я слишком стара, чтобы путешествовать. Я редко выхожу из дома, и поэтому никогда не пользуюсь «мерседесом». А твой шофер ужасный грубиян!»

Письмо третьему сыну оказалось более теплым: «Дорогой Мелвин, ты единственный сын, который хорошо знает, что любит твоя мама. Цыпленок был восхитительным».

Если вы будете прислушиваться к мнению окружающих и ставить себя на их место, это изменит ваши взгляды и ваш образ жизни. Автор книг и оратор Дэн Кларк вспоминает, что, когда он был подростком, они с отцом однажды стояли в очереди за билетами в цирк. Их внимание привлекла семья, которая

стояла перед ними. Родители держались за руки. Их окружало восемь детей не старше двенадцати лет, которые вели себя на удивление спокойно. Посмотрев на их скромную, но чистую одежду, Дэн решил, что у родителей не слишком много денег. По тому, как ребятишки обсуждали удивительные вещи, которые надеялись увидеть, он понял, что они никогда не были в цирке.

Родители дождались своей очереди, и кассирша спросила, сколько билетов им нужно. Мужчина с гордостью ответил: «Пожалуйста, дайте мне восемь детских билетов и два взрослых, чтобы я смог сводить в цирк всю мою семью».

Когда кассирша назвала цену, жена мужчины выпустила его руку и поникла головой. Мужчина придвигнулся немного ближе к окошку и спросил: «Сколько вы сказали?» Кассирша повторила цену. У него явно не хватало денег. Он выглядел подавленным.

По словам Кларка, когда его отец увидел эту картину, он засунул руку в карман, вытащил двадцатидолларовую банкноту и уронил ее на землю. Затем он наклонился, поднял деньги, тронул мужчину за плечо и сказал: «Прошу прощения, сэр, это выпало из вашего кармана».

Мужчина понял, что произошло. Он пристально взглянул в глаза отцу Дэна, взял протянутые деньги, пожал ему руку и, смахнув со щеки слезу, сказал: «Спасибо, огромное спасибо, сэр. Это действительно очень много значит для меня и моей семьи».

Дэн с отцом вернулись к машине и поехали домой. У них не хватило денег, чтобы в тот вечер пойти в цирк, но это было мелочью. Благодаря тому, что они поставили себя на место других, они сделали что-то гораздо более важное.

Вопросы для обсуждения принципа обмена

1. Что происходит с представлением человека о людях в результате посещения других стран и знакомства с культурами других народов? Какого рода изменения это может вызвать? Как может предвзятое мнение помешать позитивным изменениям?
2. Какие вопросы мешают людям «покинуть свое место» и взглянуть на вещи глазами другого человека? С какими препятствиями на этом пути сталкивались лично вы? Как вы преодолевали их в прошлом? Что вы собираетесь делать в будущем, чтобы развить способность смотреть на вещи с точки зрения других людей?
3. Как вы в целом охарактеризуете вашу позицию по отношению к людям? Вы автоматически считаете точку зрения других справедливой или всегда полагаете, что правы только вы? Поясните ваш ответ. Если вам нужно научиться предоставлять другим право сомневаться в ваших качествах, как вы собираетесь это сделать?
4. Что происходит с отношениями, когда кто-то нарушает принцип обмена? Как может человек восстановить взаимоотношения, разрушенные в результате такого поведения?
5. Способны ли вы уделить внимание другим? Как часто вы просите людей поделиться с вами их мнением по какому-либо вопросу? Как часто вы спрашиваете других, чего они желают? Ставите ли вы необходимость смотреть на вещи чужими глазами на первое место? Согласятся ли самые близкие вам люди с вашим ответом?

ПРИНЦИП ОБУЧЕНИЯ

Каждый человек, которого мы встречаем, потенциально способен нас чему-нибудь научить

Бывают такие люди,

которым нельзя говорить то,

чего они не знают.

Луис Армстронг

Вопрос, который вы должны

задать себе: «Общаясь с людьми,

испытываю ли я желание учиться
у них?»

Вы узнаете его, как только увидите. Известный актер, который снялся в дюжине фильмов и участвовал в бесчисленных телевизионных шоу. Он сыграл роль сутенера Гвидо в фильме «Рискованный бизнес» («Risky Business»). Он был партнером Томми Ли Джонса в «Беглеце» («The Fugitive»). Он изображал предателя Сайфера в «Матрице» («The Matrix»). И он играл Ральфа в «Сопрано» («The Sopranos»). Для своих друзей и поклонников он Джой Пэнтс. Его настоящее имя — Джо Пантолиано.

Джо родился и вырос в городе Хобокен, штат Нью-Джерси, в неблагополучном районе. Как говорит он сам, его учителями были местные «крутые» — гангстеры, которые работали на мафию. Родители часто меняли место жительства — оба были игроками, в результате чего не слишком регулярно оплачивали счета. Когда Джо было девять или десять лет, его мать зарабатывала на хлеб букмекерством и использовала сына в качестве посыльного. Судя по всему, Джою Пэнтсу на роду было написано стать преступником.

«Крутой» дома

Рукой этой судьбы мог стать дальний родственник Джо Флорио Исабелла, который вышел из тюрьмы и поселился в доме Пантолиано, когда мальчику было

тринадцать. Флори, как его звали близкие, был рецидивистом. Он вырос в районе «Маленькая Италия» в Нью-Йорке и еще мальчишкой доставлял героин, который его родители фасовали в своей однокомнатной квартирке. В двенадцатилетнем возрасте он уже сам продавал наркотики. Двадцать один год своей жизни он провел за решеткой. Помимо продажи наркотиков на его счету было вооруженное ограбление и ряд других серьезных преступлений, включая захват парома в Хобокене.

Джо вспоминает: «Он сразу же нарушил условия досрочного освобождения, вступив в гангстерскую шайку братьев Парадиз. Я помню, как однажды он принес домой 50 тысяч долларов наличными». Но после того как один из его братьев был убит во время гангстерской «разборки», Флори задумался. Развилка на жизненном пути Флори стала развилкой на пути Джо, хотя в то время он об этом не догадывался. Флори мог дать Джо протекцию в преступный мир. Так начинают многие преступники. Однако старый гангстер поступил иначе. Вот как рассказывает об этом Джо: «Он всегда говорил: "Все, что я делал в жизни, было неправильно. Я позабочусь, чтобы с тобой этого не случилось". Он был единственным, кто не потерял веру в меня и убедил следовать зову сердца».

Сердце Джо тянулось к актерской деятельности. Но когда он набрался храбрости и сообщил об этом близким, друзья и члены семьи дружно подняли его на смех. «Да кто ты такой, — сказала мать, — чтобы стать актером? Такие люди, как мы, актерами не становятся. Такие, как мы, не учатся в колледжах. Такие, как мы, не выбираются в люди. Не раскачивай лодку, Джой».

Но Флори учил его быть непохожим на остальных. Он познакомил Джо с его первым учителем актерского мастерства. Когда юноша был готов уехать из дома и отправиться в Нью-Йорк, Флори не только одобрил его решение, но и снабдил деньгами. На своей машине он отвез Джо на работу в его первый съемочный день — тогда он сыграл эпизодическую роль в фильме «Бумаги Валачи» («The Valachi Papers»). Но что самое важное, Флори не дал ему вступить на преступный путь, который мог принести Джо легкие деньги в первые семь лет, когда начинающий актер испытывал жестокую нужду. «Если бы Флорио Исабелла, мой второй отец, мой неофициальный отчим и троюродный брат моей матери, не появился в нужный момент, — говорит Джо, — мой обратный адрес был бы "Аттика, штат Нью-Йорк", то есть тюрьма».

«В конце концов, — отмечает Джо, — мне остается признать тот трагический факт, что единственный человек в моей жизни, который заставил меня почувствовать, что я смогу чего-то добиться, занимался чудовищными вещами. Флори можно, в определенном смысле, считать ужасным человеком, который пытался искупить свои злодеяния и своей бескорыстной любовью помог мне обрести уверенность в себе и добиться успеха. Он был самым лучшим "крутым" из всех, кого я когда-либо знал».

Какова ваша жизненная позиция?

Правда в том, что все мы, подобно Джо Пантолиано, можем учиться в неожиданных местах и у неожиданных людей. У каждого найдется что-нибудь, чем можно поделиться, чему-то нас научив. Но это можно сделать только в том случае, если у нас будет правильная жизненная позиция.

Какова ваша жизненная позиция, когда дело касается возможности чему-то научиться у других? Каждого человека можно отнести к одной из следующих категорий:

Никто не может ничему меня научить — высокомерная позиция

Думаю, мы иногда считаем, что невежество — это злой враг учения. Однако, на самом деле, эти вещи почти не связаны. Разве мало высокообразованных и чрезвычайно успешных людей, которые не желают выслушивать чужие предложения или мнения? Они думают, что знают все! Человек, который создал большую и успешную организацию, может считать, что ему нечего учиться у людей, возглавляющих малое предприятие. Или, получив докторскую степень, он может перестать прислушиваться к советам других, потому что теперь уже сам считается экспертом. Тот, кто дольше всех проработал в компании или ее подразделении, может игнорировать идеи молодых сотрудников.

Такие люди не осознают, какой вред они себе причиняют. Истина в том, что никто не вправе считать себя слишком старым, слишком умным или слишком успешным, чтобы учиться чему-то новому. Единственное, что может помешать человеку учиться и совершенствоваться, — это неправильная жизненная позиция.

Кто-то может научить меня всему — наивная позиция

Те, кто осознает, что им есть, куда расти, часто ищут себе наставника. Это дело хорошее. Однако наивно было бы думать, что они могут научиться всему, что им нужно знать, у одного человека. Людям нужен не один наставник, а много. Лично я учился у многих. Лес Стоббе научил меня писать книги. Мой брат Ларри стал моим наставником в бизнесе. От Энди Стэнли я многое узнал о науке общения с людьми. Том Маллинс служит для меня примером в области построения взаимоотношений. Если бы я попытался перечислить всех людей, которые учили меня на протяжении многих лет, мне бы пришлось заполнять именами страницу за страницей.

Каждый может чему-то меня научить — позиция желающего учиться

Ученики — это не обязательно те, кто проводит время с мудрецами. Это люди, чьей жизненной позицией стала готовность учиться. Каждому человеку есть чем поделиться — усвоенным уроком, наблюдением, жизненным опытом. От нас требуется только желание слушать. Кроме того, окружающие часто учат нас, сами того не подозревая. Спросите любого отца и любую мать, и они скажут, что многому научились у своих детей — даже когда они были младенцами и не могли произнести ни слова. Ни один человек не сможет нас ничему научить только тогда, когда мы не желаем учиться.

Это не означает, что каждый, кого вы встретите на жизненном пути, обязательно чему-нибудь вас научит. Я только хочу сказать, что люди способны это сделать, если вы им позволите.

Как учиться у других

Если вашей жизненной позицией стала готовность учиться, то все, что вам нужно, — это сделать следующие пять шагов:

1. Сделайте обучение вашей страстью

Эксперт в области менеджмента Филипп Б. Кросби отмечает: «Существует теория человеческого поведения, согласно которой люди подсознательно замедляют свой интеллектуальный рост. Они склонны полагаться на клише и привычки. После того как они достигают возраста, когда им комфортно жить в окружающем мире, они перестают учиться и позволяют своему разуму работать вхолостую до конца дней. Они могут подниматься по карьерной лестнице, могут быть амбициозными и энергичными, могут даже работать день и ночь. Но они больше не учатся».

В этом иногда заключается проблема тех, кто занимает высокие посты, о которых давно мечтали, или достигает целей, которые поставили для своей организации, или получают научные степени, к которым стремились. Они считают, что добрались до конечных пунктов назначения. Им становится комфортно.

Если вы стремитесь расти дальше, вам нельзя засиживаться в зоне комфорта. Вам нужно сделать своей целью обучение, и в баках вашего разума никогда не иссякнет горючее, а ваша мотивация никогда не ослабеет. И не бойтесь, что не найдете людей, которые будут вас учить.

Древнегреческий философ Платон сказал: «Когда ученик готов, учитель появится».

2. Цените людей

К 1976 году я уже семь лет проработал пастором и считал свою карьеру успешной. В те годы работа церковных приходов оценивалась по посещаемости их воскресных школ. К тому времени мой приход стал самым крупным во всей конфессии, школа занимала первое место в штате Огайо по темпам роста. Но мне все равно хотелось учиться. Однажды я записался на одну интересную для меня конференцию. На ней должны были выступить три оратора, которых я хотел послушать. Все они были старше, успешнее и опытнее меня.

Одно из заседаний конференции было посвящено обмену идеями, и выступить на нем мог каждый. Я посчитал это пустой тратой времени и уже собирался его пропустить, но победило любопытство. Меня ожидал приятный сюрприз. Один за другим люди рассказывали о программах, которые оказались самыми эффективными для их организаций, а я сидел, делал заметки и записывал новые идеи. В результате на этом заседании я узнал больше, чем на всех остальных, вместе взятых.

Это меня удивило, и впоследствии я понял, почему. До этой конференции я думал, что научить меня чему-нибудь могут только более опытные и успешные люди. Я вошел в аудиторию, не придавая почти никакого значения тем, кто там находился. Но такая позиция оказалась ошибочной. Никто не может научиться чему-то у тех, кого не ценят. С того дня я решил изменить свой образ мыслей.

3. Развивайте взаимоотношения, у которых есть потенциал роста

Это правда, что у любого из нас есть что-то, чему мы можем научить других, но это не значит, что каждый может научить нас всему, что мы хотим знать и уметь. Нам нужно искать людей, которые помогут нашему профессиональному росту — экспертов в интересующей нас области; творцов и мыслителей, способных развить наши способности; успешных людей, которые пробудят у нас желание подняться на следующий уровень. Как отмечают Дональд Клифтон и Паула Нельсон, авторы книги «Проникнитесь своими достоинствами» («Soar with Your Strengths»), «взаимоотношения помогают нам понять, кто мы есть и кем мы становимся».

4. Определяйте уникальные качества и достоинства людей

Философ и поэт Ралф Уолдо Эмерсон* заметил: «Я никогда не встречал человека, который в чем-нибудь не превосходил бы меня». Человек быстрее добивается успехов в той области, в которой он силен, а значит, если вас интересует именно эта сфера деятельности, то у таких людей вы сможете перенять больше знаний, навыков и опыта. По этой причине вам следует быть внимательными, выбирая людей, у которых хотите учиться.

* Эмерсон Ралф Уолдо (1803—1882) — философ, поэт и эссеист. Основатель кружка интеллектуалов «Клуб трансценденталистов», признан величайшим философом Америки XIX века и получил прозвище «конкордский мудрец». — Прим. перев.

В середине 1970-х я составил список десяти самых выдающихся церковных лидеров нашей страны и попытался получить от каждого из них приглашение отобедать. Я даже предложил им по сотне долларов за один час совместно проведенного времени — на тот момент это была половина моего недельного жалованья. Одни из них отказались, другие выражили готовность встретиться со мной, за что я был бесконечно благодарен им.

Тогда у нас женой не было лишних денег, а выбранные мною люди жили в разных уголках страны, и поэтому на протяжении нескольких лет мы планировали наши отпуска с учетом места жительства каждого из них, поскольку мне не терпелось узнать, какими уникальными качествами и достоинствами они обладали. Эти встречи круто изменили мою жизнь. А хотите знать, почему? Потому что с тех пор каждый месяц я стараюсь найти время и возможность, чтобы пообщаться с теми, кем я восхищаюсь и у кого я хочу чему-нибудь научиться.

5. Задавайте вопросы

В первый год обучения в колледже я устроился на полставки рабочим на мясокомбинате в Серклвилле, штат Огайо. В мои обязанности входили перевозка свежеразделанных туш в холодильные камеры и поиск партий мяса под заказ клиентов.

Каждый раз, когда я оказываюсь в новой обстановке, я стараюсь узнать как можно больше об этом месте. А самый лучший способ приобрести нужные знания — это смотреть и спрашивать. Когда я проработал примерно две недели, один рабочий по имени Пэнс, который трудился там уже много лет, отозвал меня в сторонку и начал поучать: «Сынок, послушай, что я хочу тебе сказать. Ты задаешь

слишком много вопросов. Вот я, например, забиваю коров. Это все, что я делаю, — и все, чем я намерен заниматься дальше. Чем больше ты будешь знать, тем больше от тебя будут требовать». Мне было сложно даже представить себе, что человек может не хотеть учиться и расти. Но этот работяга явно не собирался меняться.

Писатель Иоганн Вольфганг фон Гете считал, что «каждый день человек должен, по меньшей мере, услышать новую песню, прочитать хорошее стихотворение, увидеть красивую картину и, по возможности, произнести пару разумных слов». К этому я бы добавил, что он еще должен каждый день задавать вопросы, чтобы научиться чему-нибудь новому. Тот, кто спрашивает, учится быстрее и лучше других.

Но это еще не все. Профессор теологии Ганс Кюнг утверждал: «Чтобы правильно понять человека, нужно поучиться у него, а процесс обучения включает изменение самого себя». Целью обучения всегда является изменение.

Эта глава подчеркивает важность обучения у других. Но вы не можете предугадать, кто станет вашим слушателем и учеником. Я сам убедился в этом совсем недавно. Однажды Маргарет отвечала на телефонный звонок. Она немного поговорила, затем прикрыла трубку рукой, взглянула на меня и спросила: «Ты знаешь Дика Вермейля?»

Я так стремительно рванулся к трубке, что чуть не сшиб ее с ног.

Вермейль — это живая легенда американского футбола. Начав свою карьеру в 1959 году как тренер обычной школьной команды, он прошел все уровни и добился успеха. Ему было присуждено звание тренера года в четырех лигах: школьных команд, команд двухлетних колледжей, NCAA (Национальной студенческой спортивной ассоциации) и NFL (Национальной футбольной лиги). В 1990-х годах он вернулся из отставки, чтобы тренировать «St. Louis Rams», и в 1999 году команда выиграла Суперкубок. Неужели мне действительно звонит Дик Вермейль?

Это и в самом деле оказался он. А позвонил он мне, потому что его заинтересовала моя программа «Максимальное воздействие» («Maximum Impact»), компакт-диски с записью которой каждый месяц получают от меня больше пятнадцати тысяч подписчиков. Я уже упоминал о том, что когда мне попадается книга, из которой я узнаю много нового и полезного, я всегда посыпаю автору письмо со словами благодарности и сообщаю ему, как много его работа значила для меня. Все учителя хотят услышать, что их труд кому-то принес пользу.

Вермейль сказал мне, что он читает мои книги и получает компакт-диски уже шесть лет. Он слушает мои лекции в машине по дороге на работу и домой, а иногда обсуждает услышанное с тренерами и игроками. Он просто хотел, чтобы я об этом знал.

Для меня было большой честью с ним побеседовать. Воодушевление такого рода способно зарядить человека энергией на целый месяц! Кроме того, это доказывает эффективность принципа обучения. Если кто-то вроде Дика Вермейля — человека, который выиграл Суперкубок, — может научиться чему-то у меня, значит каждый, кого мы встречаем на жизненном пути, является нашим потенциальным учителем.

Вопросы для обсуждения принципа обучения

1. Какова степень готовности людей учиться у других? Какую позицию в этом вопросе занимает большинство? Считаете ли вы, что основная масса людей слишком быстро решает, могут ли они чему-нибудь научиться у другого человека? Если да, то делают они это осознанно или нет? Объясните вашу точку зрения. Какие факторы (внешний вид, социальное положение, доходы, цвет кожи, возраст и т. д.) определяют способность человека поделиться своими знаниями? Какие предрассудки есть у вас и как от них избавиться?
2. В данной главе упоминаются два подхода к обучению: один связан с готовностью учиться у кого угодно и когда угодно; второй связан со стратегией, с помощью которой мы определяем, как и у кого мы хотим учиться. Какую пользу вы можете получить, используя каждый из них? Какие трудности могут ожидать вас на каждом из этих путей? Какой из них больше привлекает лично вас?
3. Какой стратегии придерживаетесь вы в вопросах обучения и персонального роста, и чем она отличается от той, которая изложена в этой главе? Какие новые идеи вы готовы позаимствовать и взять на вооружение?
4. Какую роль играли наставники в вашей жизни до сих пор? Опишите ключевого человека из вашего

прошлого, который научил вас чему-то значительному. Кто сейчас помогает вам расти и развиваться? Вы ищете себе одного наставника или нескольких? Кто из вашего нынешнего окружения обладает глубокими познаниями в области, которая может оказаться для вас полезной? Что вы можете сделать, чтобы заручиться поддержкой таких людей? 5. При первом знакомстве с человеком задаете ли вы вопросы, чтобы лучше его узнать? Можете ли вы вывести собеседника на разговор, в ходе которого вы могли бы перенять у него знания или опыт? При подготовке к встрече с наставником продумываете ли вы вопросы заранее, чтобы с наибольшей пользой провести время?

ПРИНЦИП ХАРИЗМЫ

Люди проявляют интерес к человеку, который интересуется ими

Проявляя интерес к людям, вы можете за два
месяца завести больше друзей, чем за два года,
пытаясь заинтересовать их своей персоной.

Дейл Карнеги

Вопрос, который вы должны
задать себе: «Кому я обычно
уделяю больше внимания —
другим или себе?»

В августе 2003 года мы с Маргарет купили билеты на круиз по Средиземному морю. Когда мы прибыли на регистрацию, к нам подошла какая-то женщина, ненамного старше нас.

— Привет, я Филлис, — представилась она с лучезарной улыбкой. — А как зовут вас?

Мы представились.

— Очень приятно с вами познакомиться, — сказала она. — С нетерпением жду, когда смогу узнать вас поближе. А пока не буду мешать. Встретимся за ужином.

— Какая обаятельная особа, — сказала Маргарет после того, как мы прошли регистрацию и узнали номер своей каюты.

Пока мы распаковывали вещи, я совсем позабыл о Филлис. Но когда мы спустились в ресторан к ужину, она уже была там и разговаривала с другими пассажирами. Заметив нас, она улыбнулась и подошла перекинуться парой слов.

— Джон и Маргарет, это мой муж, Стэнли, — представила она своего супруга и немедленно начала вовлекать нас в разговор. Дело закончилось тем, что мы отужинали вместе.

— Чем ты занимаешься? — спросила она меня.

— Пишу книги и читаю лекции, — ответил я.

— Как интересно. Расскажи поподробнее.

Я начал рассказывать ей кое-что о моем происхождении и работе, а она задавала вопросы. Затем она втянула в беседу Маргарет, и вскоре мы перешли на тему искусства и античности.

В течение нескольких следующих дней Филлис и Стэнли познакомились со всеми 120 пассажирами теплохода и завязали с ними дружеские отношения. Я отметил, как много усилий Филлис направляла на то, чтобы помочь людям почувствовать себя раскованнее. Она первая завязывала разговор, а когда кто-то хотел поговорить о ней, быстро переводила тему на собеседника.

Филлис всех знала по именам и для каждого из них всегда держала наготове что-нибудь приятное. Все были от нее без ума. В ходе одной из наших бесед я узнал от нее, что они со Стэнли были пенсионерами и проводили время в круизах, знакомясь с людьми. По всей видимости, они получали от этого громадное удовольствие.

Когда круиз подошел к концу, я выразил Филлис нашу с Маргарет общую признательность и дал понять, что мы бы хотели поддерживать с ней связь в дальнейшем. Она залезла в карман и вытащила визитку, на которой было написано: «Филлис и Стэнли Хьюз, ваши друзья по круизу».

Ниже был помещен логотип теплохода вместе с домашним адресом и телефоном супругов. Немного позже Филлис написала нам и пригласила навестить их со Стэнли во Флориде.

Филлис Хьюз оказалась самой харизматичной личностью из всех, с кем я знаком. Она настоящая мастерица по части завязывания знакомств с людьми. В чем ее секрет? В том, о чём говорил мне мой отец, отправляя меня на курсы Дэйла Карнеги: «Если ты хочешь завязать близкое знакомство с людьми, уделяй все внимание им, а не себе».

Шесть способов заставить людей полюбить вас

(с благодарностью Дэйлу Карнеги)

Принципы, которым Карнеги учил на своих курсах и в книге «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» («How to Win Friends and Influence People»), произвели на меня глубокое впечатление еще в подростковом возрасте. Сила их воздействия оказалась настолько огромной, что заставила меня заняться развитием собственных навыков работы с людьми, используя многое из того, чему учил он. Предлагаю познакомиться с шестью советами Карнеги и моими комментариями к ним.

1. Проявляйте искренний интерес к людям

Кто-то однажды спросил Перл Места, хозяйку самого известного салона со временем Долли Мэдисон*, как ей удается привлекать так много богатых и знаменитых людей на приемы. «Все дело в приветственных и прощальных фразах», — заявила она. Прибывающих гостей она встречала восклицанием: «Наконец-то вы здесь!» Каждому, кто откланивался, она выражала свое сожаление словами: «Как грустно, что вам приходится уйти так рано!»

* Мэдисон Долли Пэйн (1768—1849) — жена президента Джеймса Мэдисона, одна из наиболее известных «первых леди» (1809—1817). По просьбе президента Т. Джефферсона, который был вдовцом, выполняла роль хозяйки Белого дома в 1801—1809, когда ее муж был государственным секретарем. — Прим. перев.

В течение почти двух десятков лет в качестве рекомендации и памятки для желающих строить взаимоотношения с окружающими я использую следующее утверждение: людей не заботит, как много вы знаете, пока они не узнают, как сильно вы о них заботитесь. Их не волнует ваша власть, образование или квалификация; и отношение таких людей к вам окажется более теплым, если вы сначала убедите их в том, что вы цените прежде всего их личностные качества.

2. Улыбайтесь

Вам когда-нибудь приходилось увидеть себя со стороны, словно в зеркале, после чего вы осознавали необходимость что-то изменить в вашей жизни? Со мной такое случилось в третьем классе. Однажды утром я стоял перед зеркалом. Я посмотрел на свое лицо и впервые увидел его таким, каким его видели другие. Глядя на себя как будто чужими глазами, я подумал: «Джон, ты далеко не красавчик». Я долго размышлял, что же можно сделать, чтобы это изменить. Затем я улыбнулся. И тут до меня дошло: «Вот что мне поможет!» С тех пор я улыбаюсь всегда и всем.

Улыбка притягивает. Мой литературный обработчик Чарли Ветцель одно время работал на торговой выставке, где продавал школьное оборудование. Он всегда ставил перед собой цель улыбаться каждому посетителю. Почти все люди двигались по проходам, скользя взглядами по товарам, которые могли предложить продавцы. Но, по словам Чарли, довольно часто происходила удивительная вещь. В последнюю секунду, когда люди уже были готовы пройти мимо стендла, они поднимали глаза на продавца. Больше половины тех, кто замечал его улыбку, делали внезапный поворот и возвращались к стендлу, чтобы посмотреть на выставленные там товары. Это выглядело так, словно к ним была привязана резинка, которая тянула их назад.

О Чарли нельзя сказать, что он необычайно красив, поэтому вряд ли причиной такой внезапной перемены отношения мог стать его внешний вид. Его товары тоже не были особенно броскими или яркими. Все дело было в улыбке. (Он даже проверил это экспериментальным способом. Когда ему удавалось установить зрительный контакт без улыбки, люди просто проходили мимо.) Если вы хотите привлечь к себе внимание людей, осветите ваше лицо улыбкой.

3. Помните, что имя человека является для него самым сладким и самым важным звуком

Когда я только начал заниматься на курсах Дейла Карнеги, самое большое впечатление на меня произвел акцент, который инструктор делал на необходимости запоминать имена людей. С тех пор и до сегодняшнего дня эта задача для меня остается в числе приоритетных. За долгие годы я перепробовал множество приемов, способствующих запоминанию. Я находил на лице человека какую-нибудь особую примету и связывал ее с именем. Я жонглировал словами, составляя фразы, способные помочь вспоминать имена.

Когда я служил пастором в одном крупном приходе, я решил запоминать имена людей, желавших запечатлеть себя на фотографиях. Порой мне приходилось держать в памяти около пятисот имен. Чтобы ускорить процесс запоминания, я прокалывал дырочки в уголках снимков и нанизывал фотографии на большие кольца. Помню, как однажды в самолете я вытащил из кейса парочку колец и начал просматривать снимки, вспоминая имена.

— Что вы делаете? — поинтересовался сидевший рядом пассажир.

— Перебираю фотографии моей семьи, — как бы между делом ответил я.

— У вас большая семья, — уважительно произнес попутчик.

Продолжая перебирать снимки я сказал:

— То ли еще будет, когда мы дождемся внуков. Конечно, усилия, потраченные на запоминание имен, не всегда давали стопроцентный результат. Как бы вы ни старались, все равно что-нибудь перепутаете. Однажды меня пригласили выступить на международной конференции, которую организовала компания по производству соленых крендельков «Auntie-Anne's Pretzels». В течение пяти минут я хвалил основательницу компании, и рассказывал об организации. Так бы я и продолжал восхвалять достоинства «тети Ани», но тут кто-то меня остановил и робко произнес: «Послушайте, Джон. Не тетя Аня, а тетушка Анна». Я почувствовал себя полным идиотом. В свое время основатели компании Анна и Ионас Бейлер ужинали у меня дома, а я до сих пор неправильно называл ее имя!

4. Будьте хорошим слушателем — побуждайте других говорить о себе

Новеллист Джордж Элиот советовал: «Старайтесь в этом огромном мире заботиться о чем-то большем, нежели удовлетворение своих мелких эгоистичных желаний».

Как можно использовать этот совет на практике? Слушать других! В этом заключается талант Филлис Хьюз, одной из самых лучших слушательниц, с которыми я когда-либо был знаком. Она напомнила мне мою мать Лауру Максвелл, которая всегда готова выслушать не только меня, но и уделить внимание другим людям. Много лет назад, когда она работала в библиотеке Библейского колледжа Серклвилля, десятки девушек доверяли ей свои секреты, потому что она всегда внимательно их выслушивала. Маргарет говорит, что эта способность сделала мою мать отличной свекровью.

Два самых великих премьер-министра в истории Великобритании — это Уильям Гладстон и Бенджамин Дизраэли. Говорят, что одной молодой леди довелось поужинать с каждым из них. Когда ее попросили рассказать, какое впечатление произвели на нее эти мужчины, она сказала: «Когда я покидала столовую, где сидела рядом с г-ном Гладстоном, то подумала, что он самый умный мужчина в Англии. Но после того как я посидела рядом с г-ном Дизраэли, то подумала, что я самая умная женщина в Англии!»

5. Говорите на языке, который интересен другому человеку

Молодые супруги сидели молча на крыльце теплым июньским вечером. Молодая жена поглядела на своего суженого и спросила:

— Джордж, по-твоему, у меня красивые глаза?

— Угу, — ответил Джордж. Прошла минута.

— Джордж, по-твоему, у меня шикарные волосы?

— Угу, — снова ответил Джордж. Прошла еще минута.

— Джордж, скажи, у меня стройная фигура?

— Угу, — опять ответил Джордж.

— Ах, Джордж, — вздохнула она, — ты говоришь мне самые приятные слова на свете.

Бедняга Джордж любит свою молодую жену, но пока еще не знает, каким образом с ней обращаться. Чтобы одержать победу во взаимоотношениях, вы должны научиться разговаривать на языке, который соответствует интересам собеседника. Это закон, который следует соблюдать как при первом знакомстве, так и при последующем развитии отношений, в том числе семейных.

Ключ к разгадке этого явления заключается в том, что автор Тони Аллесандра называет платиновым правилом (вы наверняка знаете золотое правило: поступайте с другими так, как вы хотели бы, чтобы они поступали с вами), которое гласит: «Обращайтесь с другими так, как они хотят, чтобы с ними обращались». Соблюдайте это правило, и вы сможете избежать ошибок.

6. Заставьте другого человека почувствовать себя важным, и сделайте это искренне

Суть в том, что вам нужно заставить окружающих почувствовать свою значимость. Обаяние Филлис не было показной маской. Было очевидно, что она искренне любит людей. Для нее каждый человек был важной персоной. А научиться ценить людей может каждый.

Подтверждением тому является рассказанная Аланом Циммерманом история Кэветта Робертса, потомственного юриста, торгового агента и основателя Национальной ассоциации ораторов, с которым я познакомился и чьи лекции слушал в начале 70-х:

«Однажды утром Роберте выглянул в окно и увидел тощего двенадцатилетнего мальчишку, который обходил соседние дома, продавая книги. Мальчик направлялся к его дому. Роберте повернулся к жене и сказал: "Посмотри, как я преподам этому парнишке урок по технике продаж. После того как я столько лет писал книги и читал лекции по всей стране, я могу себе позволить поделиться своей мудростью. Я не собираюсь его обижать, но избавлюсь от него раньше, чем он поймет, что случилось. Я использовал этот прием в течение многих лет, и он срабатывает безотказно. Затем я вернусь и научу его, как иметь дело с людьми вроде меня".

Мальчишка нажал на кнопку звонка. Мистер Роберте открыл дверь и быстро объяснил, что он очень занятой человек. Он не собирается покупать никаких книг. Но потом добавил: "Я дам тебе одну минуту, а затем мне придется уехать — нужно успеть на самолет".

Юного продавца не смущил отказ Робертса. Он просто уставился на высокого, седовласого, хорошо одетого мужчину, который, по его сведениям, был довольно известным и богатым человеком. Парнишка спросил: "Сэр, неужели вы тот самый знаменитый Кэветт Роберте?" На что мистер Роберте ответил: "Заходи, сынок!".

М-р Роберте купил у подростка несколько книг, которые он, скорее всего, так и не удосужился прочесть. Парнишка хорошо знал, как заставить человека почувствовать себя важным, и этот прием сработал. Перед таким подходом редко удается устоять даже богатым и знаменитым.

Авторы Маркус Бакингем и Дональд О'Клифтон называют эту способность словом «Woo», которым принято обозначать умение располагать к себе людей. Они считают, что люди, у которых есть «Woo», тянутся к другим, «узнают их имена, задают им вопросы и находят области общих интересов, чтобы таким образом завязать разговор и установить контакт». В их понимании «Woo» — это врожденное качество, которое или у вас есть, или нет. Я с ними согласен. Но я верю, что овладеть навыками работы с людьми и приобрести харизму может любой человек.

Суть феномена харизмы сводится к следующему: человек, у которого нет харизмы, присоединяется к группе и говорит: «А вот и я». Человек, у которого она есть, присоединяется к группе и говорит: «А вот и вы». Научиться этому может почти каждый.

От «Woo» к «вы»

Недавно я купил книгу Бакингема и Клифтона «А теперь определите ваши сильные стороны» («Now, Discover Your Strengths») и протестировал себя. Должен признаться, что мое «У» оказалось в первой пятерке. Я всегда умел располагать к себе других. Но у меня не

всегда была харизма, и могу рассказать, почему. Выйдя из колледжа свежеиспеченным пастором, я пытался на всех произвести впечатление, изображая из себя эксперта, и намеренно смотрел на людей сверху вниз. Я даже купил очки, чтобы выглядеть старше и умнее. Сегодня мне стыдно за такое поведение. Но я получил хороший урок. Теперь я знаю, что мне не нужно ни на кого производить впечатление. (Это все равно не поможет.) Мне просто нужно дать людям понять, что я о них заботчусь

и хочу им помочь.

Если вы хотите быть человеком, при одном приближении которого люди начинают улыбаться, переступите границы своего «я», измените фокус вашего внимания и проявите интерес к другим. И ваша жизнь станет совершенно другой.

Вопросы для обсуждения принципа харизмы

1. Почему людям так трудно проявлять искренний интерес к другим? Есть ли такая проблема у вас? Поясните ваш ответ.
2. Знакомы ли вы лично с кем-нибудь, у кого есть харизма и талант общения с людьми? Опишите этого человека. Как вы чувствуете себя в его присутствии? Какая часть обаяния дана ему от природы и какая является результатом применения усвоенных приемов? Что вы можете сделать, чтобы стать похожим на этого харизматичного человека?
3. Насколько хорошо вы запоминаете имена людей? На каком месте в списке ваших приоритетов располагается это умение? Какие приемы помогают вам запоминать имена (если вы их используете)?
4. Вы когда-нибудь пытались заранее узнать об интересах определенного человека, чтобы вам было легче установить с ним контакт? Это «домашнее задание» доставило вам удовольствие или показалось неприятным? Как полученные сведения повлияли на развитие взаимоотношений? Как можно быстро выяснить интересы другого человека, не имея возможности заниматься поисками подобной информации? Какого рода вопросы вы должны задавать? Как следует использовать ваши наблюдения?
5. Что может случиться, когда человек использует грубую лесть, чтобы завязать отношения с собеседником? Трудно ли вам проявлять искренний интерес к тем, кто вам не особенно нравится? Дайте развернутый ответ. Какие способы положительной оценки достоинств можно найти в подобных ситуациях? Что вам нужно сделать, чтобы изменить свое отношение к людям, которые вам неприятны?

ПРИНЦИП 10 БАЛЛОВ

Вера в лучшие качества людей обычно заставляет их проявлять свои лучшие качества

Держитесь подальше от людей, которые
пытаются умалять ваши честолюбивые
замыслы. Мелкие люди делают это всегда,
но действительно великие заставляют вас
почувствовать, что вы тоже можете стать
великими.

Марк Твен

Вопрос, который вы должны
задать себе: «Верю ли я в лучшие
качества людей?»

В 1995 году я посмотрел фильм «Опасные умники» («Dangerous Minds»), вдохновляющую историю учительницы, которая хотела внести изменения в жизнь своих учеников-подростков. Лишь недавно я узнал, что сюжет был основан на реальных событиях.

Горстка хороших женщин

Когда ЛуАнн Джонсон окончила среднюю школу, она поняла, что ее не очень интересует учеба в

колледже. Продержавшись там сорок пять дней, она бросила учебу и записалась в военно-морские силы США. Служба на флоте пришлась ей по душе. Она прослужила восемь лет, попутно сумев получить диплом психолога. Затем она решила перейти в морскую пехоту, окончила офицерскую школу и продолжила службу в звании второго лейтенанта. Но через девять лет своей военной карьеры Джонсон занялась переоценкой ценностей и решила оставить службу. Ей хотелось чего-то большего.

Какое-то время она проработала в отделе сбыта газеты «New York Times», где получала хорошие деньги. Но эта работа показалась ей недостаточно полезной.

«Я прочитала статью о детях, которые оканчивали школу, но не умели читать, писать и не знали основ грамоты, — вспоминает она. — Я подумала, что если так и есть на самом деле, то это нельзя назвать иначе, как преступлением». Она перебралась на Западное побережье, устроилась на работу помощницей исполнительного директора компании «Херох» и вернулась в колледж, чтобы получить диплом магистра. Она хотела стать учительницей. «Я решила, что лучше буду зарабатывать 25 тысяч долларов в год, но заниматься действительно важным делом».

Класс из преисподней

Получив диплом, Джонсон устроилась в четырехлетнюю среднюю школу Паркмонт в Бельмонте, городке в округе Сан-Матео, к югу от Сан-Франциско. Ей выделили класс, очень похожий на тот, который показан в фильме. В статье «Уроки обучения: женщина, прошедшая школу морской пехоты, строит трудный класс в средней школе» (газета «Chicago Tribune», 3 марта 1996) Мерилин Хэддрилл пишет:

«Они [чиновники] не сказали, что старую учительницу, мою предшественницу, эти ребята просто выжили из школы, — говорит Джонсон. — В тот первый день они просто взбесились. Они вели себя так, словно меня не существовало в природе». На следующий день она вошла в класс, преисполненная решимости. «Я сказала им, что слишком молода, чтобы уйти на пенсию, и слишком самолюбива, чтобы сдаться».

Она быстро разработала стратегии, помогающие завоевывать расположение учеников. «Я пробовала использовать юмор вместо угроз, — объясняет Джонсон. — Иногда я падала на колени и говорила: "Пожалуйста, не заставляйте меня вас умолять. Это будет непривлекательное зрелище". Никто не может строить из себя крутого парня, когда улыбается, глядя на учительницу».

В своей книге «Девочки на задней парте» («The Girls in the Back of the Class») Джонсон пишет, что завоевывать расположение учеников ей помогла непоколебимая вера в них. Прием, который она изобрела для первого дня занятий — она называет его «карточным фокусом», — типичен для всего арсенала использованных ею средств. Она раздала ученикам учетные карточки, куда они должны были вписать свое имя, адрес, номер телефона и некоторые сведения о себе. Пока они заполняли карточки, она расхаживала между рядами с классным журналом и заглядывала в карточки, чтобы прочитать имена, которые втайне запоминала.

После того как подростки заканчивали заносить информацию, она принимала у них карточки и персонально благодарила каждого ученика. Когда у нее оказались все карточки, она объявила, что сейчас будет проведена первая контрольная. Поднялся ропот, но она объяснила, что эта контрольная не для них, а для нее. Если она сможет назвать по имени каждого ученика, значит, она выдержала испытание. Если она перепутает хотя бы одно имя, каждый ученик автоматически получит «отлично» за первую контрольную.

То, что она сумела назвать по имени каждого (что ей всегда удавалось без особого труда), произвело на многих сильное впечатление. Она же объяснила свой успех так: «Я смогла назвать вас по именам, потому что для меня вы важные люди. Вы мне нравитесь. И меня волнует ваша судьба. Вот почему я здесь».

Как она подкрепляла слова делом

Позиция Джонсон по отношению к ученикам выражалась не только в красивых фразах, подобных тем, какие она произнесла после теста на запоминание имен.

Она каждый день подкрепляла свои 'слова делами. Однажды, когда ее ученик Рауль задолжал сотню долларов уличному бандиту, Джонсон одолжила ему нужную сумму. Но это было сделано с одним условием. Рауль, который тогда учился во втором классе, должен был вернуть ей деньги только в

день получения аттестата*.

В своем дневнике Рауль записал, какое воздействие произвел на него поступок учительницы:

«На прошлой неделе вы задали нам сочинение на тему "Самое лучшее, что кто-нибудь сделал для вас в жизни", и мне пришлось сочинить какую-то чушь, потому что никто никогда не делал для меня ничего такого, о чем я мог бы вспомнить с благодарностью. Поэтому я написал неправду... Однако теперь я знаю, что самым лучшим в моей жизни было то, что вы сделали для меня вчера, и я думаю, что вы так поступили, потому что считаете меня хорошим, честным, умным и особенным! (Во всяком случае, вы всегда нам это говорите, и мне кажется, что вы действительно в это верите.) Как бы там ни было, теперь я начну учиться лучше, чтобы вас не подвести, потому что если вы думаете, что я смогу окончить школу, значит, я и в самом деле смогу это сделать».

* В американских средних школах четыре класса. — Прим. перев.

Джонсон верила в своих учеников так сильно, что они сами поверили в себя. Рауль, отец и мать которого бросили школу в третьем и втором классах, продолжил учебу и получил аттестат. Он стал первым в своей семье, кто получил аттестат о среднем образовании.

«Наша команда всегда возлагала большие надежды на своих учеников, — пишет Джонсон в другой своей

книге «Опасные умники» («Dangerous Minds»), — по мнению многих, слишком большие. Нас предупреждали не требовать от них много. Если они дотянут до выпуска и получат аттестаты с удовлетворительными оценками, этого будет достаточно. Но мы желали большего. Мы просили учеников приходить в школу каждый день, воздерживаться от наркотиков и алкоголя, избавляться от вредных привычек, выполнять все классные и домашние задания, противостоять соблазну преступной романтики и очищать речь от непристойностей. Мы просили обо всем, что приходило нам в голову, и они отдавали нам все, что у них было».

«Мне кажется, что звание учителя — это политическое кредо, — объясняет свою позицию Джонсон. — Вы заявляете, что верите в детей этой страны и не бросите их на произвол судьбы. Эта работа сродни работе волонтеров Корпуса мира». Именно поэтому приобретенный в школе опыт она стала описывать в книгах. «Я написала книгу ["Мои бандиты отказываются делать домашние задания" ("My Posse Don't Do Homework")] после того, как поработала с трудными подростками, потому что меня тревожило, с какой легкостью взрослые готовы поставить крест на ребятах, совершивших ошибки. Если мы махнем на них рукой, они сами махнут рукой на себя. Но если мы будем верить в то, что они смогут преодолеть трудности, с которыми столкнулись, они тоже в это поверят». Другими словами, Джонсон убеждена, что вера в лучшие качества людей обычно заставляет их проявлять свои лучшие качества.

Ты тянешь на 10 баллов!

Я принимаю этот принцип всем сердцем. По этой причине я уже тридцать с лишним лет занимаюсь обучением людей. Я убежден в том, что у каждого человека есть потенциал. Если только он сможет поверить в себя, он раскроет этот потенциал и станет таким, каким его задумал Творец. А вот как я думаю

О людях, когда вступаю с ними в интерактивное общение: я верю, что каждый, с кем я знакомлюсь, тянет на 10 баллов. Вот почему я назвал это правило принципом 10 баллов.

В 1983 году я рассказал об этом принципе на презентации в Центре торжественных собраний города Спокан. Выдержки из моего выступления часто приводились в программе Джима Добсона «Сосредоточьтесь на семье» («Focus on the Family»). Возможно, именно в тот раз мне удалось лучше всего выразить мое отношение к людям. Называлось мое выступление «Пять вещей, которые я знаю о людях» («Five Things I Know About People»), и вот его главные моменты:

1. Каждый хочет выбраться в люди

Автор Джордж М. Адамс утверждает: «В жизни каждого из нас происходит много значимых событий, и большинство из них — результат воодушевления, полученного от кого-то другого. Каким бы знаменитым или успешным ни был человек, он жаждет аплодисментов». Разве, по-вашему, это не так? Каждому хочется чувствовать себя не последним человеком. Разве вам не знакомо это желание? Значит, оно свойственно всем, даже тем, кто этого не показывает.

2. Никого не заботит, как много вы знаете, пока они не узнают, как сильно вы заботитесь о них

ЛуАнн Джонсон работала с детьми, которые проявляли мало интереса к учебе. Большинство учеников в подобных обстоятельствах бросали школу при первой возможности. Несмотря ни на что, она сумела переломить эту тенденцию, доказав своим ученикам, что она заботится о них — заботится по-настоящему. И как только они это поняли, их души раскрылись, чтобы принять то, чему она хотела их научить. Слишком часто мы пытаемся помогать людям своими знаниями, вместо того чтобы окружить их заботой, исходящей из глубины наших сердец.

3. Каждый человек нуждается в поддержке окружающих

На свете нет ни одного человека, который не нуждался бы в других людях. Если быть честным, то часто вопрос состоит не в том, нужна ли нам поддержка окружающих, а в том, насколько сильно она нам нужна.

Недавно я получил по электронной почте письмо от моего друга Стива Бэби. В нем он рассказал историю подростка по имени Фред, игравшего в команде летней баскетбольной лиги, которую тренировал Корки Калхун, бывший игрок команды Пенсильванского университета. В команде Фреда были собраны самые лучшие игроки лиги, и всем было ясно, что она должна стать первой. Но Корки видел, что у Фреда серьезные проблемы с уверенностью в себе и самооценкой. Тренер поставил перед игроками задачу помочь Фреду поверить в себя. Поэтому каждый раз, когда Фред забрасывал мяч в корзину, товарищи по команде устраивали ему бурную овацию.

К концу сезона произошло два события. Команда выиграла чемпионат, и Фред поверил, что он самый лучший игрок в команде, каким он и стал на самом деле. Фред сильно изменился, но он не смог бы сделать этого в одиночку. Тут потребовалась помощь и вера других людей.

4. Помогая одному человеку, вы помогаете многим

Когда ЛуАнн Джонсон покорила сердце Рауля, она завоевала уважение всей его «команды». Рауль был миниатюрным парнишкой — в семнадцать лет он весил меньше 45 килограмм (результат питания бобами с рисом в течение всей жизни). Со времени окончания средней школы он проводил все свое время с тремя друзьями, которые всегда отводили ему в своем маленьком коллективе роль клоуна. Однако, после того как он взялся за учебу, его влияние на друзей стало расти. Поначалу они этому противились, но вскоре стали видеть в нем пример для подражания. Прошло немного времени, как все они стали учиться и вести себя гораздо лучше.

Помогая Раулю, Джонсон помогла всем четверым. Так бывает очень часто. Когда вы помогаете одному человеку, ваша помощь распространяется на жизнь других.

5. Каждый день кто-то вырастает и выбивается в люди

Когда вы верите в людей — считаете, что каждый человек тянет на 10 баллов, — каждый день превращается в праздник. Почему? Потому что каждое утро становится началом нового дня, который может изменить чью-то жизнь. Какой чудесный подарок! Когда ЛуАнн Джонсон проснулась в то утро, она даже не думала, что ее предложение одолжить подростку деньги так резко изменит всю его жизнь. Но она смотрела на каждый день как на возможность кому-то помочь. Если вы верите в людей, то наступивший день может принести вам такой же подарок.

Лучше верить

Жизнь припасла такой подарок и для меня. Я действительно верю в людей и в их лучшие качества. В этом одно из моих главных достоинств. Но в этом же одна из моих самых больших слабостей. Иногда я проявляю чрезмерную доверчивость и пытаюсь наделять людей полномочиями раньше, чем они будут к этому готовы. Бывали случаи, когда из-за своей доверчивости я попадал в неприятные истории. Но я готов идти на этот риск, потому что награда, которую я получаю от людей, очень велика.

Если вы пока еще не испытываете глубокой веры в людей, подумайте вот о чем:

Наше разочарование в отдельных личностях не должно мешать нам верить в людей

Когда я был начинающим лидером, человек, которого я взял на работу одним из первых, меня подвел. Он не делал того, что должен был, а потом лгал мне, чтобы замести следы. А я наивно ему верил. Я вышел из этой передряги, сказав себе: «Никогда больше я не позволю сотрудникам втереться ко мне в доверие». Но я не смог удержаться на этой позиции. Во-первых, это было несправедливо по отношению к людям, которых мне предстояло вести за собой в будущем. Почему недостойное

поведение одного человека должно отразиться на моих отношениях с другими? Во-вторых, я осознал, что если буду держать людей на дистанции, они не смогут мне навредить, но и помочь тоже не смогут.

Если в прошлом вы были обижены или разочарованы, пожалуйста, не позвольте этому опыту негативно отразиться на вашей жизненной позиции в будущем. В большинстве случаев вера в людей действительно заставляет их проявлять свои лучшие качества.

Доверчивое сердце является эмоционально здоровым

В своей книге «Доверчивое сердце» («The Trusting Heart») д-р Редфорд Уильяме, директор исследовательского центра поведенческой медицины при медицинском университете Дьюка, пишет: «У людей с доверчивым сердцем больше шансов оставаться здоровыми в течение всей жизни и дожить до преклонного возраста». Он утверждает, что такое сердце «верит в изначальную доброжелательность человеческого рода и в то, что большинство людей будут проявлять честность и доброту во взаимоотношениях с другими». У доброго сердца больше шансов оставаться здоровым.

Мы ведем себя в соответствии с нашими убеждениями

Если вы не любите людей или не верите им, вы не сможете сделать вид, что это не так. Ученики класса ЛуАнн Джонсон поверили учительнице, потому что почувствовали искренность ее симпатии к ним. В ее поведении не было фальши. Оно было основано на истинной вере в людей. Если вы собираетесь помогать людям расти и развиваться, сначала вам нужно оценить их по достоинству.

Здоровый брак строится на больших надеждах

Для семейного человека важнее всего верить в своего супруга. На семинаре «Живое лидерство» («Living Leadership») в 2003 году Маркус Бакингем, старший вице-президент Института Гэллапа и автор книги «А теперь определите ваши сильные стороны» («Now, Discover Your Strengths»), сказал, что самый верный признак здорового брака в том, что супруги относятся друг к другу более позитивно, чем все остальные люди. А каждый раз, когда один из партнеров начинает оценивать другого ниже, чем посторонние люди, это указывает на появление проблем во взаимоотношениях.

Опыт оказания консультационных услуг в пору моего пасторского служения подтверждает справедливость этого заявления. Когда я наблюдал за людьми во время добрачных консультаций, каждый из партнеров думал, что другой не способен сделать ничего плохого. А когда я наблюдал за супружами, которые собирались разводиться, каждый думал, что другой не способен ни на что хорошее.

Каждый из нас должен реалистично оценивать свою законную половину. Никто не совершенен, и ни один человек не может сделать другого абсолютно счастливым. Но если вы женаты и не верите в своего супруга, не поддерживаете его на все 100 процентов, значит, вам нужна помощь, потому что ваши взаимоотношения могут находиться под угрозой.

Демонстрация веры в потенциал людей побуждает их полностью раскрыть этот потенциал

Мало просто верить в людей и считать, что они тянут на 10 баллов. Эту веру нужно демонстрировать. Философ и поэт Иоганн Вольфганг фон Гете сказал: «Отнеситесь к человеку соответственно тому, каким он кажется, и вы сделаете его хуже. Но отнеситесь к человеку так, словно он уже такой, каким потенциально может стать, и вы сделаете его таким, каким он должен быть».

Один из самых искусных «верующих в людей», кого я знаю, — это Дэн Рейланд, который работал у меня помощником, когда я был пастором, а впоследствии стал вице-президентом одной из моих компаний. Я знаю Дэна с тех пор, как он окончил колледж. Когда он только начинал свою карьеру, он верил в людей, но, на мой взгляд, недостаточно хорошо демонстрировал свою веру. Теперь он стал мастером по этой части. Он не только занимается этим каждый день, но с 1987 года периодически набирает небольшие группы способных людей и лично их обучает. Время от времени он становится свидетелем того, как его ученики раскрывают свой потенциал и добиваются потрясающих успехов. Я уверен, что этим, пусть даже в более скромных масштабах, может заниматься каждый, кто готов инвестировать свое время и знания в людей.

Подумайте, кем были те, кто внес свой вклад в изменение вашей жизни: учительница, которая заставила вас поверить в свои силы; начальник, который предоставил вам возможность показать, на что вы способны; советчик, который убедил вас в том, что у вас есть все необходимое для того, чтобы измениться и улучшить свою жизнь; мужчина или женщина, которые любили вас достаточно сильно, чтобы сказать «да» перед алтарем. Они не только оказывались в нужном месте в нужный момент, но

во многих случаях они сами создавали эти поворотные моменты в вашей жизни.

Почти в каждом случае человек, который оказывал на вас позитивное воздействие, верил в вас. Возможно, ему удавалось разглядеть в вас нечто такое, о чем вы сами даже не подозревали. Не хотите ли вы стать таким человеком для других? Если ответ «да», тогда постараитесь полюбить других людей и разглядеть в них потенциал, который тянет на 10 баллов. Если у вас есть семья, начните со своей законной половины и детей. А затем постепенно расширяйте круг. Поверьте в то, что люди способны на многое, и вы поможете им раскрыть свои таланты.

Вопросы для обсуждения принципа 10 баллов

1. Какие качества свойственны человеку, который желает добиться всего в жизни самостоятельно? Приведите примеры обстоятельств, которые могут стать причиной формирования такой жизненной позиции? Почему часто трудно помочь тому, кто придерживается такого образа мыслей? Если вы сами относитесь к такому типу людей, что больше всего мешает вам помогать другим?
2. В каких формах — позитивных или негативных — проявляется желание человека «выбиться в люди»? На какие действия чаще толкает вас ваше собственное стремление к признанию: позитивные или негативные?
3. Согласны ли вы с тем, что иметь доверчивое сердце полезно для эмоционального здоровья? Поясните ваш ответ.
4. В каких людей вам легче верить: членов семьи или коллег по работе? Дайте развернутый ответ. Хотите ли вы измениться? Какие позитивные шаги вы можете для этого предпринять?
5. Назовите несколько способов, с помощью которых человек может продемонстрировать веру в других. Какую оценку вы поставите себе за умение демонстрировать веру в людей: плохо, удовлетворительно или отлично? Почему? Согласятся ли с вами члены вашей семьи и товарищи по работе? Какие из рассмотренных средств демонстрации веры в людей вы хотите взять на вооружение, чтобы лучше выражать свои чувства?

ПРИНЦИП КОНФРОНТАЦИИ

Сначала следует позаботиться о людях и только потом вступать с ними в конфронтацию

Конфликты подобны раку: раннее обнаружение повышает вероятность благополучного исхода.

Вопрос, который вы должны задать себе: «Достаточно ли я
забочусь о людях,
чтобы безболезненно вступать
с ними в конфронтацию?»

Много лет назад, когда я приехал в Сан-Диего, штат Калифорния, чтобы занять место старшего пастора церкви Скайлайн, мне предстояло сменить на этом посту основателя прихода — пастора Орвала Бутчера. Когда я узнал, что он собирается уходить в отставку и его место скоро станет вакантным, некоторые знакомые советовали мне не претендовать на него. В церковном мире бывает очень трудно идти по стопам основателей, особенно таких, как пастор Бутчер, который прослужил на одном месте двадцать семь лет и проделал замечательную работу. Орвала Бутчера любили все прихожане.

Вопрос лояльности

Подобно многим руководителям, которые приходят в организацию со стороны, я вскоре обнаружил, что смена лидера пришла по вкусу далеко не всем. К счастью, благодаря тому, что прихожане оказались очень великодушными, а пастор Бутчер был хорошим лидером, большинство моих подопечных отнеслись ко мне доброжелательно. Я быстро вошел в курс дел и принялся за строительство взаимоотношений.

Однажды в воскресенье, через несколько месяцев после моего прибытия, я заметил, что Салли Джонсон пришла на службу без своего мужа Джо. Они всегда были активными прихожанами и не

пропускали воскресных богослужений. Но сейчас, глядя на нее, я вспомнил, что уже несколько недель не видел Джо в церкви. Поэтому я поинтересовался у Салли, как дела у ее мужа.

— Знаете, если честно, — сказала она, — ему трудно свыкнуться с переменами в приходе, и он просто не захотел прийти.

Я немедленно позвонил Джо и спросил, не согласится ли он встретиться со мной.

Пару дней спустя Джо уселся напротив меня в моем кабинете, и я спросил:

— Как дела, Джо? Салли говорит, что тебе трудно свыкнуться со сменой пастора.

— Думаю, можно сказать и так, — ответил Джо. — Мне просто не хватает пастора Бутчера.

— Джо, — сказал я, — можешь ты сделать кое-что для меня?

— А что именно? — с подозрением поинтересовался Джо.

— Расскажи мне, что тебе больше всего нравится в пасторе Бутчере?

Джо удивился такой просьбе, но охотно ее выполнил.

— Знаете, — начал Джо, — пастор Бутчер всегда был рядом с нами. Он венчал всех наших детей. Он отпевал мою мать и моего отца. На похоронах моего брата службу проводил тоже он. — Джо продолжал рассказывать о том, как пастор Бутчер поддерживал их с женой в самые важные моменты жизни.

— Не удивительно, что пастор Бутчер занимает так много места в твоем сердце, — сказал я. Мне показалось, что Джо с трудом сдерживает слезы. — Джо, я понимаю, что пастор Бутчер навсегда останется для тебя самым лучшим. Но позволь тебе кое-что сказать. Я не обижусь, если он всегда будет первым. Я даю тебе мое разрешение на то, чтобы он всегда оставался твоим любимым пастором. — В глазах Джо сверкнули искорки радости. Было похоже, что с его плеч свалился тяжкий груз. — И если у тебя когда-нибудь останется немного любви, просто брось маленький кусочек в мою сторону.

На следующее воскресенье Джо снова сидел в церкви, и я смог убедиться, что к нему вернулась обычная жизнерадостность. Бывали дни, когда он незаметно подкрадывался ко мне сзади и сильно сжимал в объятьях со словами: «Пастор, в этом месяце у меня осталось для вас немного любви». Он продолжал это делать до самой смерти.

Правда о конфликтах

Случай с Джо закончился благополучно, однако не все мои конфликты так заканчивались. Как любому другому человеку, мне довелось пережить достаточно конфронтации, которые приводили к плачевным результатам. Но в большинстве случаев все проходило достаточно гладко, и я скажу вам, почему. Дело в том, что я всегда шел на них, движимый заботой о человеке и желанием ему помочь.

Я мог оттолкнуть Джо Джонсона. Я мог провести линию на песке и сказать: «Следуй за мной или пеняй на себя». Этот способ используют многие лидеры, когда приходят в новую организацию. В этом одна из причин всплеска текучести кадров после их появления. Или я мог просто махнуть на Джо рукой, заявив: «Он был из старой гвардии. Он явно не желает иметь со мной никаких дел, так чего ради я должен волноваться?» Вместо этого я признал и высоко оценил его чувства. Было бы глупо думать, что я смогу занять место Орвала Бутчера в его сердце. А пытаться сделать это было бы неуместно. Это все равно, как если бы приемный родитель начал рассказывать ребенку гадости о его биологическом родителе, пытаясь таким образом завоевать его любовь.

Я верю в то, что мы инстинктивно знаем, какие особенности взаимоотношений являются неоспоримыми.

Конфликты неизбежны

Возможно, нам следует добавить конфликты к смерти и налогам как вещам, которых нельзя избежать в жизни. Единственный способ защитить себя от конфликтов — это избегать всех остальных людей на планете. Хотя если вы видели фильм «Изгой» («Castaway») с Томом Хэнксом, где главный герой спорит с волейбольным мячом, то вы знаете, что даже в изоляции люди смогут найти способ создать конфликтную ситуацию.

Конфронтация — дело трудное

На лидерских семинарах я обычно посвящаю теме конфронтации целое занятие и часто начинаю его с неформального опроса, чтобы выяснить, скольким слушателям приходилось конфликтовать с кем-нибудь в своей организации. Как правило, такой опыт есть почти у всех. Но когда я спрашиваю, кто из них решался пойти на конфронтацию с этим человеком, руки поднимаются примерно 5 процентов.

Почему конфронтация так трудна? Мы боимся, что нас осудят, неправильно поймут или отвергнут. Мы боимся неизвестности. Мы не привыкли рассказывать о своих чувствах. И мы опасаемся, что сделаем только хуже. Давайте посмотрим правде в глаза: лишь немногие владеют навыками правильного ведения конфронтации.

От умения разрешать конфликты зависит наш успех в трудных ситуациях

Как вы разрешаете конфликты во взаимоотношениях? Вам известно, что конфликт всегда усиливается, когда конфронтация не проводится быстро и правильно? Вот почему так важен верный подход. Ниже приведены примеры вредных стратегий, которые люди используют, когда имеют дело с конфликтами:

- Добиться победы любой ценой. Это похоже на перестрелку шерифов с бандитами на Диком Западе — стремительную и смертельную.
- Сделать вид, что ничего не происходит. Если вы не будете слышать, видеть и говорить ничего плохого, зло не перестанет существовать.
- Пожаловаться. Победители не жалуются, а нытики не становятся победителями. Изображая из себя жертву, вы не решите конфликт, а только вызовете у всех раздражение.
- Вести счет. Люди, которые ведут счет обидам, не смогут начать все сначала. И никто никогда еще не смог этот счет сравнять.
- Использовать положение. Использование служебного положения не разрешает конфликт, а только затягивает его.
- Выбросить белый флаг. Выход из игры — это временное решение проблемы.

Ни один из этих подходов не окажет человеку помощь, необходимую для рационального разрешения конфликта.

Дорожная карта для здоровой конфронтации

Разрешение конфликтов — дело несложное. В интеллектуальном плане тут все просто. Все трудности обычно связаны с эмоциональной стороной проблемы. От вас потребуется честность, скромность и желание сохранить взаимоотношения. Предлагаю план из шести пунктов, который поможет вам справиться с задачей конфронтации.

1. Вступайте в конфронтацию с человеком, только если вы о нем заботитесь

В редких случаях люди вынуждены вступать в конфронтацию с теми, кому они не желают добра, например в судебных процессах или когда имело место оскорбление. Но эти случаи не типичны для конфликтных отношений. Почти во всех ситуациях в области человеческих отношений лучше всего вступать в конфронтацию, руководствуясь заботой об интересах другого человека.

В прошлом, когда вы пробовали разрешать конфликты с другими людьми, какой была ваша цель? Завоевать любовь? Получить быстрое облегчение? Победить любой ценой? В следующий раз постарайтесь сделать целью этого процесса выигрыш для обеих сторон. А если вы попытаетесь сделать так, чтобы другой человек оказался в выигрыше первым, то можете рассчитывать на максимальную пользу для себя.

Бо Шембехлер, в прошлом главный тренер футбольной команды Мичиганского университета, сказал: «Глубоко в душе, ваши игроки должны знать, что вы о них заботитесь. Это самый важный компонент успеха. Мне никогда не удавалось добиться желаемого, если игроки чувствовали, что я делал это не ради них. Они знают, что в конечном итоге я всегда на их стороне». Когда вы готовитесь вступить с кем-то в конфронтацию, сделайте так, чтобы этот человек понял, что вы делаете это ради него.

2. Как можно скорее сойдитесь лицом к лицу

Каждый раз при возникновении конфликта мы испытываем соблазн от него уклониться, подождать с его разрешением или попросить кого-нибудь решить его за нас. Но правда в том, что когда вы

откладываете разрешение конфликта — по любой причине, — ситуация становится только хуже. Если поставить человека в положение, когда ему приходится размышлять о мотивах, которые движут другим, или о том, что произошло на самом деле, люди склонны предполагать самое худшее. Откладывание конфронтации только усугубляет ситуацию.

Консультант Фред Смит, который был одним из моих наставников в области лидерства, так описывал свой собственный опыт: «Каждый раз, когда мне не хочется ничего предпринимать в трудных кадровых вопросах, я спрашиваю себя: "Я тяну время ради того, чтобы обеспечить себе спокойную жизнь или для пользы организации?" Если я делаю то, что удобно для меня, значит, я растратаю чужие деньги. Если я делаю то, что полезно для организации и удобно для меня, это прекрасно. Но если я безответственно веду себя по отношению к безответственным людям, то я должен помнить, что два минуса не всегда дают плюс».

Лично мне этот совет всегда нравился. Своим служащим я говорю, что если мне когда-нибудь придется столкнуться с серьезной проблемой, которая будет касаться их, то я буду первым, кто сообщит им об этом. Я никогда не откладывают решение вопросов в «долгий ящик». Никогда не стоит спасать работника, чтобы потом во время конфронтации напоминать ему о том, что вы для него сделали. Гораздо лучше решить проблему сразу, встретившись лицом к лицу. Если этого никак нельзя сделать, тогда поговорите по телефону. Но ни при каких обстоятельствах не используйте для конфронтации электронную почту.

3. Первым делом ищите понимания и не обязательно согласия

Серьезным препятствием на пути позитивного разрешения конфликта может стать вовлечение в конфронтацию слишком большого количества предвзятых мнений. Как говорится в пословице, выражать свое мнение, не разобравшись, в чем дело, свойственно человеку, но выносить суждение, не разобравшись, в чем дело, свойственно дураку.

Президент Авраам Линкольн был известен своим поразительным умением работать с людьми. Однажды он заметил: «Когда я готовлюсь убедить человека, то трачу одну треть времени на обдумывание того, как я себя поведу и что скажу, и две трети — на обдумывание того, как себя поведет и что скажет он». Это хорошее практическое правило. Вы не сможете добиться понимания, если будете фокусировать внимание на себе. Как сказал знаменитый изобретатель, инженер Чарлз Ф. Кеттеринг, «между знанием и пониманием большая разница: вы можете много знать о каком-нибудь механизме, но совершенно не понимать принцип его работы».

4. Обрисовывайте проблему

Когда наступает ваша очередь говорить и добиваться понимания, очень важно использовать позитивный подход. Вот что я предлагаю:

Обрисуйте ваш взгляд на ситуацию. На первом этапе воздержитесь от выводов и/или оценок мотивов другого человека. Просто расскажите, как вы смотрите на сложившуюся ситуацию, и охарактеризуйте проблему, которая, на ваш взгляд, стала ее причиной.

Расскажите, что вы чувствуете. Если действия другого человека вызывают у вас гнев, разочарование или сожаление, скажите об этом прямо и без всяких обвинений.

Объясните, почему это важно для вас. Во многих случаях для того, чтобы вызвать у человека желание измениться, достаточно дать ему понять, что вы придаете этому первостепенное значение. В процессе конфронтации ни в коем случае нельзя проявлять эмоциональную горячность или язвительность. Полностью подавлять свои эмоции, конечно, не нужно; достаточно просто воздержаться от словесных оскорблений оппонента.

5. Поощряйте ответную реакцию

Никогда не вступайте в конфронтацию с людьми, если вы не намерены предоставить им право выговориться. Если вы заботитесь об окружающих, вам следует быть всегда готовыми их выслушать. Кроме того, как утверждал видный государственный деятель и дипломат Дин Раск, «лучше всего убеждать других с помощью своих ушей — слушая, что они говорят».

Иногда простое обсуждение ситуации помогает вам осознать, что ваша точка зрения была ошибочной. Я знаю это по собственному опыту. Когда становится ясно, что проблема во мне самом, мне бывает очень стыдно. В других случаях бывает так, что вам приходится принять во внимание смягчающие обстоятельства. Поощрение ответной реакции помогает лучше понять проблему.

Кроме того, ответная реакция дает человеку возможность разобраться с эмоциональным аспектом ситуации. В большинстве случаев конфронтация с людьми вызывает у них эмоциональную реакцию. Это может быть потрясение, гнев или ощущение вины. У них может появиться желание рассказать вам об этих чувствах или утаить их от вас. Но в любом случае вам следует постараться вызвать их на откровенность. Почему? Потому что если у них не будет возможности высказаться, они не смогут настроиться на решение проблемы. Их внимание будет так сильно занято собственными переживаниями, что они просто не будут слышать ничего другого.

На основании своего опыта конфронтации с людьми я сделал следующие открытия:

50 процентов людей не подозревали о существовании проблемы;

30 процентов знали о проблеме, но не знали, как ее решить;

20 процентов знали о проблеме, но не хотели заниматься ее решением.

Плохо то, что каждый пятый человек не желает заниматься поиском позитивных решений. Хотя в 80 процентах случаев можно говорить о существовании отличных возможностей для разрешения конфликтов.

6. Соглашайтесь составить план действий

Большинство людей старается избежать конфронтации. Однако единственным способом благополучного разрешения проблемы являются позитивные действия. Если у человека, с которым вы вступили в конфронтацию, появится желание измениться, он, естественно, потягивается к возможности улучшить положение вещей. Но занимаясь разработкой плана действий, вы часто переключаете внимание на будущее и отвлекаетесь от проблем прошлого.

Хороший план действий должен включать следующие пункты:

- а) четкое определение проблемы;
- б) согласие заняться ее решением;
- в) конкретные шаги, свидетельствующие о том, что проблема находится в процессе решения;
- г) схема контроля, включающая временной график и распределение ответственности;
- д) крайний срок окончательного решения;
- е) обязательство обеих сторон не возвращаться к данному вопросу после его разрешения.

Если конфронтация носит формальный характер, как это бывает в рабочей обстановке, то лучше всего составить план действий в письменной форме. Тогда, если процесс решения идет не так, как планировалось, вы всегда сможете вернуться к этому документу.

Успешная конфронтация обычно приводит к изменению не одного человека, а двух. Вам известно, что со временем мнения людей друг о друге становятся похожими? Иногда это называют правилом взаимного влияния. Самым главным критерием благополучного разрешения конфликта с помощью конфронтации служат позитивные изменения. Еще одним — непрерывное укрепление взаимоотношений. Позитивное разрешение конфликта никогда не приносит вреда, а только укрепляет связи между людьми.

Но повторю еще раз, что все начинается с искренней заботы о другом человеке. Авраам Линкольн подытожил эту мысль, когда сказал: «Если вы собираетесь привлечь человека на свою сторону, сначала убедите его, что вы его искренний друг... Только попробуйте навязать ему свое мнение, приказать ему, что делать, или назвать его достойным порицания или презрения, и он тут же уйдет в глухую оборону... и проникнуть к нему в душу вам будет труднее, чем проткнуть панцирь черепахи рисовой соломинкой».

Вопросы для обсуждения принципа конфронтации

1. Что происходит, когда конфронтация идет неудачно? Вам приходилось участвовать в конфронтации, которая не принесла положительных результатов? Вы были ее инициатором или объектом? Объясните, что было сделано неправильно. Как это сказалось на взаимоотношениях?
2. Согласны ли вы с тем, что большинство людей во время конфронтации в глубине души заботятся об интересах противоположной стороны? Что чаще побуждает людей идти на конфронтацию с

другими? Какие цели преследуете вы? Являются они альтруистическими или оборонительными?

3. Охарактеризуйте следующие типы реакций на потенциальный конфликт:

Добиться победы любой ценой.

Сделать вид, что ничего не происходит.

Пожаловаться.

Вести счет.

Использовать положение.

Выбросить белый флаг.

Какой из подходов вы предпочитали в прошлом? Почему? Как вы намерены разрешать конфликты в будущем? Какие шаги вам следует предпринять, чтобы повысить эффективность конфронтации?

4. Что происходит, когда инициатор конфронтации дает волю эмоциям? Что будет, если он сумеет сдержаться? Что можно сделать, чтобы сохранить эмоциональное равновесие в конфликтной ситуации?

5. Что происходит, когда у конфликтующих сторон нет четкого плана действий? Трудно ли вам составлять такие планы? Назовите несколько типичных препятствий. Что происходит, если другой человек не желает участвовать в конфронтации? Как в таких случаях добиться разрешения конфликта и закрыть вопрос?

Прежде чем двигаться дальше, давайте повторим принципы работы с людьми, имеющие отношение к вопросу связи.

Принцип большой картины: все население земли — за единственным несущественным исключением — состоит из других людей.

Принцип обмена: вместо того чтобы ставить других на место, мы должны поставить на это место себя.

Принцип обучения: каждый человек, которого мы встречаем, способен нас чему-нибудь научить.

Принцип харизмы: люди проявляют интерес к человеку, который интересуется ими.

Принцип 10 баллов: вера в лучшие качества людей обычно заставляет их проявлять свои лучшие качества.

Принцип конфронтации: сначала следует позаботиться о людях и только потом вступать с ними в конфронтацию.

ВОПРОС ДОВЕРИЯ:

МОЖЕМ ЛИ МЫ ПОСТРОИТЬ ВЗАЙМОНОЕ ДОВЕРИЕ?

Великолепие дружбы не в протянутой руке, не в доброй улыбке, не в радости товарищеского общения; оно в духовном подъеме, который возникает, когда ты узнаешь, что еще кто-то на свете верит в тебя и готов доверить тебе свою дружбу.

Ралф Уолдо Эмерсон

Почему многие взаимоотношения рушатся? Брак, основанный на безумной страсти, распадается. Дружба, которая обещала длиться вечно, слабеет и умирает. Деловое партнерство, сулившее блестящие перспективы, заканчивается крахом. Причин у таких катастроф много, но одна из них — потеря доверия — перевешивает все остальные, вместе взятые.

Что такое доверие? В третьем издании толкового словаря «Webster» можно прочитать, что доверие — это «твердая уверенность в честности, надежности, справедливости и т. д. другого человека». Мой друг Кевин Майерс говорит: «Вы можете не знать, кто заслуживает доверия, но точно знаете, кто его не заслуживает». Если человек обманывает вас, обкрадывает или бьет, вы знаете, что ему доверять нельзя. Это очевидно. Но существуют ли другие причины, по которым человек может лишиться доверия? И как должны вести себя вы, чтобы заслужить доверие тех, кто согласен строить с вами взаимоотношения?

Эти вопросы лежат в основе следующих пяти глав. Рассмотренные в них принципы работы с людьми помогут вам ответить еще на один важный вопрос: можем ли мы построить взаимное доверие?

Принцип каменной скалы: доверие — это фундамент любых взаимоотношений.

Принцип ситуации: никогда не допускайте, чтобы ситуация значила для вас больше, чем взаимоотношения.

Принцип Боба: когда у Боба есть проблемы со всеми, главной проблемой обычно является сам Боб.

Принцип доступности: наша легкость в отношениях с самим собой помогает другим чувствовать себя свободно с нами.

Принцип окопа: когда готовишься к сражению, выкопай для себя такой окоп, чтобы в нем поместился друг.

ПРИНЦИП КАМЕННОЙ СКАЛЫ

Доверие — это фундамент любых взаимоотношений

Доверие — более ценный подарок, чем любовь.

Вопрос, который вы должны
задать себе: «Являюсь ли я
человеком, заслуживающим
доверия?»

Он был подающим надежды молодым журналистом. Энергичным и трудолюбивым. Директор средней школы, в которой он учился, вспоминал: «Он занимался газетным бизнесом даже тут. Его отличало удивительное упорство, которым мы все восхищались». В университете штата Мериленд, куда он поступил, его помнят как продуктивного и талантливого автора. Эта репутация помогла ему устроиться на десятинедельную практику в самую лучшую газету страны — «New York Times». Там он показал себя с самой лучшей стороны, написав девятнадцать статей и приняв участие в написании многих других.

Это было в 1998 году. Следующим летом он вернулся в «Times» на работу, и вскоре его повысили до подменного репортера. Он выполнял все задания, которые обычно поручают начинающим, и делал это достаточно успешно, хотя ему не раз указывали на некоторую небрежность в работе. В январе 2001 года Джейсон Блейр стал штатным репортером.

Несмотря на быстрый прогресс, далеко не все у Блейра складывалось гладко. Редакторы продолжали делать ему замечания по поводу небрежности. Джонатан Лэндмэн, главный редактор столичного выпуска, сказал Блейру, что у него «недопустимо высокое количество ошибок по стандартам газеты». В своем электронном послании работникам он подчеркивал: «Точность — это все, что у нас есть. Это то, что мы олицетворяем и что продаем». Принимая во внимание талант и потенциал Блейра, редакторы согласились чаще проверять его информацию и учили его, как можно достигнуть точности репортажей. В конце концов, Блейра перевели в отдел спорта.

В рабочем порядке его перебросили из спортивного отдела в отдел национальных новостей, а затем послали в Виргинию помогать в расследовании нашумевшего дела снайпера-убийцы. Описывая события в стране, он развернулся вовсю и сделал себе имя. Он выдал огромную статью о деле снайпера, взял интервью у семьи Джессики Линч, которая попала в плен в Ираке, и написал много других, привлекающих внимание репортажей.

Конец истории

Но потом у Джейсона Блейра начались неприятности. Большие неприятности. Кто-то заметил, что часть статьи о матери убитого в Ираке солдата, которую он прислал из западного Техаса, очень похожа на статью другого репортера, написанную несколькими днями раньше. Редактор газеты «San Antonio Express-News», который опубликовал оригинальную статью, написал в редакцию «Times» электронное письмо, чтобы предупредить о проблеме. Это заставило руководство пристальнее взглянуть на прошлые материалы Блейра.

Сотрудники «Times» обнаружили, что каждая шестая из шестисот с лишним статей, написанных Блейром для газеты, содержала неточности или нуждалась в значительных исправлениях. Но Блейр оказался виноват не только в небрежности. Бывший редактор «New York Times» Хоуэлл Рэйнс говорит, что расследование выявило «патологическую склонность к неверному истолкованию, фальсификации фактов и обману». Блейр заявлял начальству, что уезжает в командировку, а затем выдумывал истории, якобы полученные им «из первых рук». Он фабриковал репортажи, используя фотографии и другие источники новостей. Он занимался плагиатом, переписывая статьи других журналистов. Чтобы замести следы, он даже представлял фальшивые отчеты о командировочных расходах.

Когда эта история выплыла наружу, разразился ужасный скандал. Под угрозой оказалась репутация всей газеты. Официальные представители «Times» назвали это событие «огромным синяком под глазом» и «самым позорным моментом» в 152-летней истории газеты, а ее обозреватели прокомментировали это так: «Хотя обвинение в обмане, предъявленное одному репортеру "Times", не может опорочить работу 375 остальных, эксперты и преподаватели журналистики говорят, что газета обязана восстановить потерянный кредит общественного доверия».

Блейр уволился в самом начале скандала. Его бывшие начальники, коллеги и друзья больше не доверяли ему, а многие выразили глубокое возмущение по поводу его предательства. Журналистка, чью статью о событии в южном Техасе он позаимствовал, — Мака-рена Эрнандес, по иронии судьбы проходившая практику в «Times» под началом Блейра, — отзывает о нем так: «Его история — это история человека, который не уважал свою профессию, обманывал читателей, лгал редакторам и крал у товарищей. Многоточие. Любое другое определение поступка Джейсона Блейра позволит ему сорваться с крючка».

Чем занимался Блейр в те дни, когда должен был находиться в командировках? По сведениям репортеров «Times», он запирался в своей бруклинской квартире, фабриковал репортажи и работал над книгой о снайпере из Виргинии. После того как разнеслась весть о его обмане, он сменил тему и написал книгу о своих «подвигах» в «New York Times» «Как я сжег дом моего хозяина» («Burning Down My Master's House»). Один из рецензентов назвал ее «признанием серийного лжеца». Издатель книги, по всей видимости, надеялся, что она станет бестселлером, и заказал отпечатать ее тиражом в 250 тысяч. Но, по данным журнала «Time», после девяти дней на прилавках было продано всего 1400 экземпляров. Полагаю, причина в том, что никто не пожелал покупать то, о чем мог рассказать Джейсон Блейр!

В этом можете мне поверить

Когда речь идет о доверии, значение правды переоценить невозможно. Статья в «New York Times» с разоблачением совершенного Блейром обмана включала следующие утверждения: «Каждая газета, так же как любой банк и любое полицейское управление, верит, что ее служащие соблюдают основополагающие принципы, а расследование показало, что м-р Блейр неоднократно нарушал главное правило журналистики, которое заключается в правдивости».

Если попытаться определить один самый важный элемент взаимоотношений, им всегда окажется доверие — не лидерство, не партнерство, не авторитет или что-нибудь еще. Если нет доверия, значит, взаимоотношения под угрозой. И вот почему:

Доверие — это фундамент любых взаимоотношений

В книге «21 неопровергимый закон лидерства» («The 21 Irrefutable Laws of Leadership») я писал о законе твердой почвы: «Доверие — вот основа лидерства». Уоррен Бенниес в своей книге «Как стать лидером» («On Becoming a Leader») говорит: «Искренность — это основа доверия, которое является не столько одним из ингредиентов лидерства, сколько его продуктом. Это единственное качество, которое нельзя приобрести, а можно только заслужить. Его дарят товарищи по работе и

последователи, и без него лидер не сможет ничего достигнуть».

Это относится не только к лидерам и их последователям, но и ко всем видам взаимоотношений. Процесс завоевания доверия похож на строительство дома: он требует времени и должен осуществляться по порядку, и тут легче что-нибудь сломать, чем создать. Но если фундамент достаточно крепок, можно надеяться, что все возведенное на нем здание простоят долго.

Доверие — это рама для любых взаимоотношений

Взаимоотношения можно сравнить с картиной. Доверие обрамляет эту картину, скрепляя взаимоотношения. Оно создает контекст, в котором следует рассматривать произведение искусства. Оно определяет его размеры и прикрепляет к стене, чтобы им можно было любоваться. Доверие создает эмоциональную атмосферу.

Уильям М. Боаст, автор книги «Мастера перемен» («Masters of Change»), считает, что взаимоотношения укрепляются следующим образом:

«Доверие... устанавливается, когда слова перестают расходиться с делом. Кроме того, оно развивается, когда у людей возникает ощущение благополучия и безопасности. Когда высказанные вами мысли и идеи душат на корню и высмеиваются, вам не потребуется много времени, чтобы осознать небезопасный и неблагоприятный характер окружающей атмосферы и остро почувствовать свою незащищенность. Агрессивность окружающих можно ослабить, если вместо оценочных суждений высказывать описательные, выражющие чувства озабоченности и причастности, желание активно искать пути выхода из трудной ситуации, прислушаться, понять и использовать мнения других людей».

Если вы хотите в полной мере насладиться красотой взаимоотношений, поместите их в рамку доверия.

Доверие — это высшая стадия любых взаимоотношений

Когда два человека полностью доверяют друг другу, взаимоотношения могут подняться до уровня дружбы — бесценной награды в жизни. Это наивысшая точка взаимоотношений. Как сказал писатель и капеллан королевы Виктории Чарлз Кингсли, «благословением для любого мужчины или женщины является друг, живая человеческая душа; тот, кому мы можем безоговорочно доверять; кто знает наши самые лучшие и худшие качества; кто любит нас, невзирая на все наши недостатки».

Как заслужить доверие других

Психолог и консультант Джек Р. Джибб заметил, что «доверие — это результат успешно пережитого риска». Какое замечательное определение! Когда люди нам доверяют, они действительно идут на риск. Но с каждым следующим разом, когда нам удается его оправдать, мы снижаем этот риск и укрепляем взаимоотношения. Если вы желаете создать себе репутацию надежного человека — и тем самым укрепить взаимоотношения, — запомните три следующие истины, раскрывающие суть доверия:

1. Доверие начинается с самого себя

Шекспир писал: «Но главное: будь верен сам себе; / Так же, как вслед за днем бывает ночь, / Ты не изменишь и другим». Если вы нечестны с собой, вы не сможете вести себя честно по отношению к другим. Самообман — злейший враг взаимоотношений. Кроме того, он препятствует персональному росту. Если человек не признается себе в своих недостатках, он не может их исправить.

Все это возвращает нас к принципу зеркала. В первую очередь, мы должны изучить самих себя. Посмотрите на себя как можно внимательней. Насколько объективно вы оцениваете свой образ жизни? Насколько тверд ваш характер? Всегда ли ваше «да» означает «да», а ваше «нет» — «нет»? Всегда ли вы выполняете обещания? Не просите других доверять вам, если вам кажется, что вы можете их предать. Сначала укрепите свой характер и только потом начинайте укреплять взаимоотношения.

2. Доверие нельзя разделить на части

Черил Бьюль, жена и друг автора Боба Бьюля, говорит: «Одна из неприятных реалий жизни заключается в том, что если вы не можете полностью доверять человеку во всех отношениях, то вам не следует доверять ему ни в чем». Я склонен согласиться с ее мнением. К сожалению, мне кажется, что сегодня многие пытаются разделять свою жизнь на отдельные, не связанные друг с другом части.

Эти люди верят, что можно поступиться принципами или пойти на компромисс в одной сфере жизни и это не затронет остальных. Но с характером так обращаться нельзя. И с доверием тоже.

В 2003 году я написал книгу «"Деловой" этики не существует» («There's No Such Thing as "Business" Ethics»). Ее главная идея в том, что вы не можете использовать один набор моральных правил в бизнесе, а другой — в личной жизни. Если человек просит вас помочь ему кого-то обмануть, будьте уверены, что он сам станет при каждом удобном случае лгать вам. То, что он делает вместе с вами, он готов делать и по отношению к вам. Характер человека рано или поздно проявляется во всех сферах его жизни.

3. Доверие подобно банковскому счету

Майк Абрашофф, автор книги «Это ваш корабль» («It's Your Ship»), утверждает: «Доверие подобно банковскому счету — если вы хотите, чтобы он рос, вам необходимо вносить на него деньги. Если дела пойдут плохо, вы сможете эти деньги снять. А пока они будут лежать в банке и приносить проценты».

Майк пришел к этому выводу во время службы на флоте. Меня научили этому годы работы пастором. Уже много лет на семинарах по лидерству я не устаю говорить о необходимости иметь в «кошельке взаимоотношений» достаточное количество денег на текущие расходы. Когда вы впервые завязываете взаимоотношения с человеком, все начинается с чистого листа. Если он доверчив и щедр, то может для начала выдать вам немного наличных денег в кредит. Если он подозрителен или обижен жизнью, вы можете не получить ничего. Каждый раз, когда вы сделаете что-то заслуживающее доверия, количество денег в вашем «кошельке взаимоотношений» будет увеличиваться. Но, когда вы сделаете что-нибудь плохое, вам придется достать из кошелька часть денег. Совершите таких негативных поступков слишком много — по слабости характера или по неопытности — и вы банкрот. А это означает конец взаимоотношений с этим человеком.

Этот механизм одинаково работает во всех сферах жизни. Если вы опустошите «кошелек взаимоотношений» с коллегами, они больше не захотят с вами работать. Если вы растратите деньги, кредитованные вам боссом, дело кончится тем, что вам придется искать новую работу. Если вы израсходуете все, что заработаете у друзей, вам придется много времени проводить в одиночестве. Если вы потратите кредит вашей законной половины, то окажетесь в суде по бракоразводным делам.

Если вы пока еще недостаточно хорошо усвоили эту концепцию, тогда будет полезно в конце каждого дня задавать себе следующие вопросы:

Вношу ли я деньги на свои счета? Подумайте о ваших самых важных взаимоотношениях. Удается ли вам демонстрировать поведение, которое заслуживает доверия и приносит деньги в «банк взаимоотношений»?

Снимаю ли я деньги со своих счетов? Вы подорвали доверие людей, взаимоотношения с которыми для вас важнее всего? Если так, тогда вам следует попытаться исправить ошибки. Не теряя ни минуты, примите необходимые меры, действуя по следующему плану:

1. Извинитесь.
2. Спросите себя, в чем причина такого поведения с вашей стороны.
3. Устраните эту причину.
4. Признайте, что потерять доверие можно гораздо быстрее, чем снова заслужить.
5. Запомните, что доверие восстанавливается делами, а не словами.

Выполнив эти действия, вы не заработаете денег, но сможете уберечь себя от еще больших потерь. Кроме того, вы сможете спасти взаимоотношения.

Укрепляю ли я доверие к себе? Майк Крыжевски, главный тренер баскетбольной команды университета Дьюка, предлагает следующий совет: «Если вы создадите атмосферу дружеского общения и доверия, это положит начало традиции. Ветераны команды обеспечат вам кредит доверия для новичков. Даже если им будет нравиться в вас далеко не все, они скажут: "Он заслуживает доверия и никогда не предаст нашу команду"». Вы можете, как советует Майк Абрашофф, укрепить доверие настолько, что оно будет расти само, без дополнительных вложений. Но для этого потребуется время и невероятное упорство.

Друг познается в беде

В 1978 году, когда я добился первых успехов в качестве оратора и консультанта, а мои лекции стали собирать большую аудиторию, мой друг Том Филиппе пригласил меня на обед и сказал: «Джон, тебя ждет большой успех. Чем выше ты поднимешься, тем труднее тебе будет распознавать мотивы людей, желающих завязать с тобой взаимоотношения. Я просто хочу, чтобы ты знал: я всегда останусь твоим надежным другом».

И он сдержал свое слово. Когда я лишился высокого положения в церковном сообществе страны и мне пришлось снова стать пастором в провинциальном приходе, Том предложил мне возглавить организацию, которую я когда-то создал, а он поддерживал ее деятельность в надежде, что со временем сможет снова передать ее в мои руки. Он всегда давал мне замечательные советы, полные глубокого смысла, и по-дружески поддерживал в самые тяжелые моменты, с которыми моей семье пришлось столкнуться за последние двадцать пять лет.

Всеми моими успехами я обязан, главным образом, таким людям, как Том. И я буду всегда благодарить судьбу за то, что она послала мне много таких чудесных людей. Каждому человеку из близкого окружения я готов доверить свою жизнь. Они бескорыстно любят меня, разделяют мое видение, претворяют в жизнь мои стремления, создают мне хорошую репутацию, действуют в моих интересах, говорят правду в глаза, когда мне нужно ее услышать, поддерживают меня в трудные времена и защищают от критиков. Без них я не смог бы сделать столько, сколько делаю, — а если бы даже смог, то вряд ли бы захотел.

Что делать, если вам не хочется доверять другим?

В этой главе я уделяю много внимания необходимости быть достойным доверия, хотя некоторым людям трудно доверять окружающим. В этом могут быть виноваты те, кто сильно подорвал их веру в людей. Если это случилось с вами, попробуйте предпринять следующие шаги:

1. Простите их. Поскольку за вами правда, то у вас есть власть над другими людьми. Пожалуйста, не злоупотребляйте этой властью.
2. Объясните им, что такое никогда не должно повторяться. Прощение не означает, что вы позволяете им причинять вам вред в будущем.
3. Вспомните времена, когда они вели себя лучше. У всех нас бывают взлеты и падения. Чтобы обращаться с людьми в соответствии с их лучшими качествами, требуется зрелость.

Прощение других приносит великое облегчение. Если вы желаете простить и начать доверять снова, тогда отнеситесь как можно серьезнее к словам Генри Л. Симпсона, бывшего государственного секретаря США: «Главный урок, который я усвоил за свою долгую жизнь, заключается в том, что единственный способ сделать человека достойным доверия, — это довериться ему; а самый верный способ сделать его недостойным доверия — не доверять ему и демонстрировать свое недоверие». Как я уже упоминал, доверяя другим, вы идете на риск, но такой риск — дело благородное. Без доверия вы не сможете построить здоровые, длительные взаимоотношения.

Сделайте решительный шаг. Я не обещаю, что вы никогда не обожжетесь. Это вполне возможно. Но вот что я хочу сказать: вы никогда не испытаете радости, которую доставляют взаимоотношения, если не дадите доверию шанс показать, на что оно способно.

Вопросы для обсуждения принципа каменной скалы

1. Как может нежелание доверять другим сказаться на способности человека к общению? Как может человек, которому трудно доверять другим, преодолеть это?
2. Опишите, что происходит с взаимоотношениями, когда один человек показывает, что он не заслуживает доверия. Можно ли в таких случаях надеяться на восстановление разрушенных отношений? Если нет, объясните почему. Если да, расскажите, как можно об этом узнать. Касается ли это всех сфер жизни: взаимоотношений с друзьями, коллегами, супругом, детьми?
3. Подумайте о человеке, чей кредит доверия вы уже почти исчерпали. Вспомните некоторые из ваших поступков, которые причинили вред вашим взаимоотношениям. Что вы можете сделать, чтобы восстановить доверие и «внести на счет» немного денег? Что в данный момент мешает вам это сделать?
4. Причиной подрыва доверия не всегда является характер человека. Иногда это происходит в

результате некомпетентности или недостаточной общительности. Какие причины разрушают доверие быстрее? Что может помочь восстановить взаимоотношения? Дайте развернутый ответ.

5. Что происходит, когда в близком окружении человека оказываются люди, недостойные доверия? Как это может повлиять на его способность добиваться успеха? На его характер? Насколько трудно изменить круг людей, с которыми он общается? Какие шаги можно предпринять, чтобы сформировать новый круг общения?

ПРИНЦИП СИТУАЦИИ

Никогда не допускайте, чтобы ситуация значила для вас больше, чем взаимоотношения

Лучше разрядить ситуацию, чем разрушить взаимоотношения.

Вопрос, который вы должны

задать себе: «Ставлю ли я иногда

ситуацию выше моих

взаимоотношений?»

Что вы станете делать, если у вас появится возможность прожить еще одну жизнь, чтобы осуществить ваши мечты, стать мастером своего дела и занять достойное место в элитном обществе? А что если между вами и достижением цели будет стоять всего один человек? Попытаетесь ли вы извлечь максимум пользы из такой ситуации? Воспользуетесь ли вы удобным моментом? А что если человеком, вставшим на вашем пути, окажется ваша сестра?

Как поступила сестра

С такой ситуацией столкнулась Серена Уильямс. Если вы любите большой теннис, то знаете, о ком я говорю. Но даже если вы не следите за событиями на теннисном корте, вам наверняка приходилось слышать о сестрах Уильямс или смотреть рекламу теннисных туфель с их участием.

Винус и Серена Уильяме были теннисными вундеркиндами. Их отец Ричард говорит, что когда он увидел по телевизору, как победитель открытого чемпионата Франции получает чек на крупную сумму, то решил, что если у них с женой будут еще дети, они станут профессиональными теннисистами. Винус родилась в 1980, а Серена в 1981 году. Когда Винус было четыре года, Ричард Уильяме начал обучать ее этой игре в парке города Комптон, штат Калифорния. Год спустя тренироваться начала Серена.

Девочки подавали надежды и побеждали всех подряд. В 1991 году в штате Калифорния Винус вышла на первое место среди девочек не старше двенадцати лет, а Серена стала первой в дивизионе десятилеток. Но вместо того, чтобы оставить девочек в юношеском теннисе, Ричард отказался заявлять их на соревнования, переехал с семьей во Флориду и записал их в высшую теннисную академию, где они тренировались четыре года.

В 1994 году Винус достигла возраста, позволяющего перейти в профессионалы, и Ричард выставил ее на первый турнир. Она выиграла первый матч, но проиграла второй женщине, занимавшей второе место в мировом рейтинге. Когда журналисты спросили Винус, как она чувствует себя после этого проигрыша по сравнению с прошлыми поражениями, девочка-подросток ответила, что не знает, так как она еще никогда не проигрывала! На следующий год компания «Reebok» подписала с Винус многомиллионный контракт. К концу 1997 года она поднялась на шестьдесят четвертое место в мировом рейтинге. Тем временем Серена тоже делала успехи. В шестнадцать лет она закончила сезон, чуть-чуть не дотянув до первой сотни.

Пока девушки подрастали, они тренировались, ездили по миру и играли вместе. И старшая Винус всегда брала верх. Но они никогда не играли друг против друга на официальных турнирах. Затем в 1998 году произошло неизбежное. Две молодые женщины встретились в матче второго круга открытого чемпионата Австралии «Australia Open». И, как оказалось, выиграла Винус.

«Мне было неприятно выбывать из турнира младшую сестру, но я должна была проявить твердость, — призналась Винус после победы над Сереной. — После матча я сказала: "Извини, но мне пришлось

это сделать". Поскольку я старше, я чувствую, что выигрывать нужно мне».

Сестры Уильямс продолжали жить и тренироваться вместе. Они вместе играли в парном разряде и выигрывали. А когда они встретились в финале турнира «Lipton» в марте 1999 года, это стало событием в теннисном мире. Две сестры сражались друг с другом за первое место в профессиональном женском теннисе впервые со временем матча между сестрами Ватсон на Уимблдоне в 1884 году. Винус сказала: «Мы играли так, что неизбежно должны были сойтись в финале. Также неизбежно и то, что нам придется сделать это еще не раз». И снова победа досталась Винус.

Кто лучше

Но в том году Серена вкусила сладость большого успеха, когда выиграла «U.S. Open» (это был первый случай, когда кто-то из сестер выиграл турнир Большого шлема). Она была готова подняться на новый уровень. По словам Серены, ей надоело проигрывать людям, которых она должна побеждать. «Каким бы ни был мой потенциал, я хочу раскрыть его полностью — и сделать это сейчас. А если это у меня получится, тогда Винус станет моей главной соперницей», — сказала она.

В октябре 1999 года, меньше чем месяц после ее восемнадцатого дня рождения, Серена наконец сделала это. Она впервые одержала победу над сестрой в финале турнира Большого шлема в Мюнхене. После этого она еще много раз выигрывала у Винус. В 2002 году Серена вышла на первое место в мировом рейтинге, а в 2003 году она подписала с фирмой «Nike» самый крупный рекламный контракт за всю историю женского спорта — на 40 миллионов долларов США.

А как это соперничество сказалось на их взаимоотношениях? Может, между ними возникла неприязнь, и они возненавидели друг друга? Ответ «нет». Так же как в детстве, они остались лучшими подругами. Приезжая на турниры, они продолжали селиться в одном номере. А когда в 2004 году Серена пропустила «Australia Open», Винус пожаловалась на то, как сильно ей не хватает сестры.

«Семья превыше всего, независимо от того, сколько раз нам приходится играть друг против друга, — говорит Серена. — Ничто никогда не встанет между мной и моей сестрой». Ни слава, ни удача, ни место в профессиональном рейтинге. Они не допускают, чтобы ситуация значила для них больше, чем их взаимоотношения.

А что у вас?

То, что Винус и Серена стали сестрами, от них не зависело. Большинству из нас не приходится выбирать себе родственников. Но зато мы выбираем, как нам обращаться с членами нашей семьи. Мы решаем, укреплять или игнорировать взаимоотношения в семье. И давайте посмотрим правде в глаза: в каждой семье есть человек, который накаляет страсти. Но как мы будем обращаться с этим человеком, выбирать тоже нам.

Многие люди ожидают, что развитие взаимоотношений будет напоминать плавание при попутном ветре. Надеяться на это, по меньшей мере, наивно. Только подумайте о том, как пишутся брачные обеты. Чаще всего они представляют собой что-то в этом роде:

«Я беру тебя в законные супруги, чтобы любить и заботиться, в богатстве и в бедности, в горе и в радости, в здоровье и в болезни, пока смерть не разлучит нас».

Брачные обеты предполагают, что жизнь трудна и в ней придется сталкиваться с ситуациями, которые могут привести к разрыву: горе, бедность, болезнь и трудные времена. Вопрос стоит так: когда придут трудные времена, что окажется для нас важнее — ситуация или взаимоотношения?

Отложите книгу и подумайте немного о ваших взаимоотношениях. А теперь взгляните на следующие списки и определите, какие слова лучше всего подходят к вашему случаю:

Переменчивые или Стабильные

Неискренние или Открытые

Эгоистичные или Зрелые

Иссушающие или Освежающие

Ненадежные или Защищенные

Корыстные или Бескорыстные

Компромиссные или Бескомпромиссные

Разделяющие или Связывающие

Слова в левой колонке описывают взаимодействие, при котором отношения меняются в зависимости от ситуации. Слова в правой колонке характеризуют взаимодействие, при котором отношения остаются прочными, как скала, независимо от ситуации.

Сначала примите решение

В моей книге «Сегодня имеет значение» («Today Matters») я утверждаю, что успешные люди принимают правильные решения заранее и претворяют их в жизнь изо дня в день. Это касается ценностей, приоритетов,

финансов, здоровья — и особенно отношений. Чтобы сохранить силу взаимоотношений, нужно принять ответственное решение. Одна из причин такого большого количества разводов в том, что люди вступают в брак, не взяв на себя твердое обязательство никогда не допускать, чтобы какая-то ситуация значила для них больше, чем взаимоотношения.

А теперь позвольте пояснить мою мысль. Существуют ситуации выбора между жизнью и смертью, когда взаимоотношения отходят на второй план. Когда один партнер склонен к насилию и жестокости, другому необходимо позаботиться о собственной безопасности. Но отнюдь не склонность супруга к жестокости виновата в большинстве семейных катастроф. Часто бегут с корабля те, кто оказывается в ситуации, когда поддержание взаимоотношений требует упорного труда, когда приходится жертвовать личными интересами или когда они просто не чувствуют себя достаточно «счастливыми».

Другие нарушают принцип ситуации иными способами. Они могут не отказываться от взаимоотношений. Вместо этого они всеми силами стараются их разрушить. Должен признаться, что я тоже в этом грешен. Как отец детей-подростков я иногда позволяю ситуации становиться для меня слишком важной, и это вносит напряженность в наши взаимоотношения. Кроме того, мне приходилось нарушать принцип ситуации как супругу. Я уже рассказывал вам о том, как в первые годы нашей совместной жизни я стремился всегда по-

беждать в спорах, не замечая, что делаю больно моей жене Маргарет. Вдобавок ко всему, будучи лидером, я позволял обстоятельствам влиять на мои суждения, что привело к обострению взаимоотношений с некоторыми из тех, кого я вел за собой.

Каждый раз, когда человек ставит ситуацию выше взаимоотношений, причина всегда одна и та же: неспособность оценить положение дел в перспективе. Люди всегда важнее любых вещей. Богатство, положение, власть, амбиции — все это вещи преходящие и эфемерные.

Как правильно оценить ситуацию?

Для того чтобы правильно оценить ситуацию и не допустить, чтобы она оказалась важнее взаимоотношений, задайте себе несколько вопросов. Предлагаю начать со следующих пяти:

1. Вижу я целостную картину или просто плохую картину?

Каждый раз, когда возникают проблемы во взаимоотношениях, нам следует, прежде всего, напомнить себе, почему они имеют для нас такое большое значение. Когда ребенок приносит домой плохую отметку, когда супруг забывает сделать что-то действительно важное для нас, когда лучший друг нас подводит, мы можем испытать гнев или разочарование. Но, по большому счету, какое это имеет значение? Согласитесь ли вы из-за этого отказаться от ваших детей? Вашего супруга? Ваших ближайших друзей? Ничего важнее них на свете не существует.

2. Рисую ли я целостную картину?

Когда я был ребенком, мои родители демонстрировали поразительное умение рисовать мне целостную картину, даже если я был причиной возникновения плохой, которая требовала исправления и дисциплинарного взыскания. Они могли отшлепать или наказать меня, когда я того заслуживал, но при этом не забывали повторять, что они меня любят. А как только я стал достаточно взрослым, чтобы понимать, они стали часто объяснять мне причины своих поступков. В то время я не всегда мог оценить их по достоинству, но впоследствии все же сумел осознать, что эти объяснения помогали мне ощущать надежность и безопасность моих с ними взаимоотношений. Благодаря их точке зрения я никогда не терял из виду целостную картину, независимо от того, каким бы плохим ни было мое поведение.

3. Это разовая или часто повторяющаяся ситуация?

Есть большая разница между ситуацией, которая возникает только однажды, и той, которая повторяется снова и снова. Обе сказываются на взаимоотношениях, и обе требуют обязательных действий. Однако для поддержания взаимоотношений и изменения ситуации в случае повторяющейся проблемы необходимы действия всех участвующих сторон.

Например, если один из супругов совершает разовую ошибку, которая оказывается на финансовом благосостоянии семьи, справиться с последствиями такой ошибки и сохранить взаимоотношения довольно легко. Но если один из супругов постоянно пускает деньги на ветер и загоняет семью в глубокую долговую яму, тогда спасти взаимоотношения и изменить поведение обоих супругов можно будет только совместными усилиями.

4. Склонен ли я превращать ситуации в вопросы жизни и смерти?

Дин Смит, бывший главный тренер баскетбольной команды университета Северной Каролины, заметил: «Если вы станете подходить к каждому матчу как к вопросу жизни и смерти... то очень скоро станете мертвецом». Другими словами, нам необходимо разборчиво относиться к сражениям.

Если у вас есть или были дети-подростки, то вам по собственному опыту известно, что я говорю правду. Если вы каждую проблему превращаете в повод для генерального сражения, то таким поведением сделаете детей своими смертельными врагами.

Чтобы узнать, склонны ли вы превращать возникающие ситуации в вопросы жизни и смерти, ответьте на следующие вопросы:

Как часто вы горячитесь и расстраиваетесь?

Как часто вы повышаете голос на собеседников?

Как часто вы отстаиваете свои права?

Если такие ситуации случаются у вас каждый день, значит, ваша точка зрения, скорее всего, неправильна. Постоянно находясь в состоянии возбуждения, вы только вредите своему здоровью, но никак не способствуете поддержанию хороших взаимоотношений.

5. Склонен ли я демонстрировать свою бескорыстную любовь в трудных ситуациях?

Мой друг Тим Элмор рассказал мне историю Деанны, прилежной ученицы средней школы, которая обычно училась на отлично. Она записалась на подготовительные курсы в химический колледж. Но несмотря на то, что она упорно занималась, химия никак ей не давалась. И впервые в жизни она провалила экзамен.

К счастью, у Деанны оказался доброжелательный и понимающий преподаватель. Он верил в нее и знал, что неудача на экзамене была случайной. Он был уверен, что она сможет учиться в колледже, и ему не хотелось ставить ей в табель неудовлетворительную оценку. И как же он поступил? Он не решился выставить ей проходной балл, но рядом с оценкой «удовлетворительно» сделал приписку: «Мы не можем все быть химиками, но как бы нам всем хотелось быть Деаннами».

В какие-то моменты каждому приходится сталкиваться с трудными ситуациями во взаимоотношениях с близкими людьми. Но не каждому удается с ними успешно справляться. Если вы сможете проявить вашу любовь к близким людям в трудный или болезненный момент, то этим в значительной степени укрепите стабильность взаимоотношений.

Никому в моей жизни не удавалось следовать принципу ситуации лучше моей матери Лауры Максвелл. Она демонстрировала мне свою бескорыстную любовь каждый день моей жизни, и я мог откровенно обсуждать с ней любые проблемы. Когда я был маленьким и переживал период крайней вспыльчивости, она часто повторяла, отправляя меня в школу: «Джон, я хочу, чтобы ты поступал правильно. Но независимо от того, что ты сделаешь, знай, что я все равно тебя люблю!»

Мне всегда хотелось быть похожим на мою мать. Возможно, в вашей жизни тоже есть человек, на которого вы хотите быть похожим. Примите решение всегда ставить взаимоотношения выше жизненных обстоятельств. Если вы это сделаете, то сможете укрепить степень доверия в ваших взаимоотношениях и поднять их на совершенно новый уровень.

Вопросы для обсуждения принципа ситуации

1. Какие превратности жизни заставляют людей придавать взаимоотношениям меньшее значение, чем следует? Насколько вы склонны позволять жизненным трудностям разрушать ваши взаимоотношения? Что вы можете сделать, чтобы избавиться от вредных моделей поведения?
2. При каких обстоятельствах взаимоотношения становятся менее важными, чем ситуация? Что может случиться, если человек в таких ситуациях не пересмотрит свои приоритеты?
3. Знаете ли вы кого-нибудь, кто превращает каждую мелочь в вопрос жизни и смерти? Если да, то к какому результату он приходит? К чему приводят попытки установить с таким человеком хорошие взаимоотношения? Можно ли поддерживать с ним здоровые взаимоотношения? Поясните ваш ответ.
4. Приведите пример взаимоотношений, когда вы позволили ситуации заставить вас сделать что-то плохое. Что случилось в результате? Сумели вы восстановить взаимоотношения? Вы принесли извинения? Что вы можете сделать теперь, чтобы улучшить эти взаимоотношения?
5. Дороже ваших взаимоотношений с близкими родственниками нет ничего в жизни. Что эти отношения значат для вас? (Если вы никогда не выражали эти мысли и чувства в письменном виде, подумайте о том, чтобы сделать это сейчас.) Как вы можете использовать эти мысли, чтобы в следующей трудной ситуации сохранить правильную точку зрения?

ПРИНЦИП БОБА

Когда у Боба есть проблемы со всеми, главной проблемой обычно является сам Боб

Зарраженному все кажется зараженным, больному желтухой глазу все кажется желтым.

Вопрос, который вы должны
задать себе: «Не являюсь ли я
Бобом?»

23 июня 1988 года Билли Мартина уволили с должности менеджера бейсбольного клуба высшей лиги «New York Yankees». Бейсбольные менеджеры регулярно теряют работу, и поэтому ничего особенного в этом не было. Единственное отличие заключалось в том, что Мартина уволили из «Yankees» в пятый раз!

Нью-Йорк, у нас проблемы

Вы когда-нибудь знали человека, у которого возникали проблемы везде, где бы он ни оказался? Так, по всей видимости, было с Билли Мартином. Когда в 50-х его пригласили в «Yankees» игроком второй базы, это была одна из лучших команд того времени. И Мартин показал себя с самой лучшей стороны. Особенно хорошо он отыграл в чемпионате страны в 1953 году, и его называли самым ценным игроком сезона. Пока он играл в «Yankees» (1950—1957), то единственным годом, в котором команда не завоевала чемпионского звания, оказался 1954-й, когда Мартин служил в армии.

Но несмотря на все успехи, жизнь Мартина никогда не протекала гладко. Проблема была в том, что ему было трудно уживаться с людьми. Он ушел из команды через семь сезонов, когда его продали в другой клуб после большой драки с игроками «Yankees» в ночном баре. Это была не первая его драка и далеко не последняя.

После ухода Мартина из «Yankees» он успел сменить шесть клубов: «Athletics», «Tigers», «Indians», «Reds», «Braves» и «Twins». Он прекратил играть в 1961 году и перешел на тренерскую работу. В 1969 году он стал менеджером. Но везде, где бы он ни работал, проблемы следовали за ним по пятам. О затяжных им кулачных боях ходили легенды. Первая достойная истории драка случилась в 1952 году, но полный их список оказался бы слишком длинным. Тобиас Симон из газеты «Morning News» подытожил подвиги Мартина следующим образом:

«Драки и пьянство продолжались и в менеджерской карьере Мартина. В 1969 году, будучи менеджером "Minnesota Twins", он зверски избил лучшего питчера* команды, Дэйва Босуэлла, за что был уволен. В 1974 году, работая в "Texas Rangers", он дал пощечину 64-летнему разъездному секретарю в ходе спора по поводу организации клуба для жен игроков. Вернувшись в "Yankees" в 1977, он привел команду к чемпионскому титулу, но на скамейке запасных подрался с Регги

Джексоном во время матча, который транслировали по национальному телевидению. За это его снова освободили от должности. В 1979 году, опять оказавшись в Миннесоте, он избил продавца зефира.

Начало восьмидесятых проходило в привычной для Мартина манере. Его брали на работу, увольняли и брали снова, а он продолжал пить и буйнить везде, где оказывался. Его команды всегда выигрывали, но цена жизни рядом с Мартином была слишком высокой. Звезда "Yankees" Рон Гуидри отозвался о своем менеджере так: "Если Билли Мартина гладить по шерсти, то он нормальный парень. Но лично я стараюсь вообще его избегать"».

* Питчер — подающий игрок в бейсболе. — Прим. перев.

Мартина регулярно удаляли с поля и часто подвергали наказаниям за пререкания с судьями. С владельцами команд, куда его брали, он тоже не уживался. Однажды он потребовал продления контракта на пять лет, но получил так называемый «розовый листок*». Вот что сказал о Мартине обладатель Пулитцеровской премии, спортивный комментатор Джим Мюррей: «У некоторых людей бывает заноза в одном месте. У Билли там целый склад лесоматериалов».

Мне он кажется похожим на Боба

Билли Мартин превосходный пример того, что я называю принципом Боба. Эту истину, касающуюся сферы отношений, я открыл много лет назад. Если у Боба есть проблемы с Биллом, с Фредом, со Сью, с Джейн и с Сэмом, то обычно проблемой является сам Боб.

У Билли Мартина, похоже, были проблемы почти со всеми. На его счету больше кулачных боев, чем у некоторых профессиональных боксеров! И все же он никогда не видел проблему в собственном поведении. Мартин однажды заявил: «Я верю в то, что если Господу когда-нибудь пришлось бы работать менеджером, он делал бы это очень агрессивно, так как я». А в чем он видел причины своих увольнений из стольких команд? Он объяснил: «Меня увольняли, потому что я не соглашатель. В этом мире слишком много соглашателей».

* Извещение об увольнении. Первоначально печатались на бумаге розового цвета. — Прим. перев.

Не каждый Боб станет бросаться в драку, как это делал Билли Мартин. (И не каждого Боба будут пять раз увольнять с одной и той же работы.) Там, где человек, нарушающий принцип зеркала, может оказаться неспособным построить хорошие взаимоотношения, Боб умудряется добиться гораздо большего. Он не просто навлекает проблемы на себя. Он создает проблемы для каждого, с кем вступает в контакт. Так как же нам узнать Боба, когда мы его встретим? Просто обратите внимание на следующие четыре качества:

1. Боб — разносчик проблем

Все Бобы мира являются разносчиками проблем, от которых страдают другие. Я впервые столкнулся с этой истиной всего через пару лет после начала моей профессиональной карьеры. На ежемесячном заседании приходского совета один из членов совета поднял вопрос о том, что одному прихожанину не нравилось то, что я делал. Тут же еще трое или четверо из членов совета заявили, что слышали такие же жалобы. Моей первой мыслью было проанализировать свои действия. Обдумав все как следует, я продолжал считать, что поступаю правильно, но если такому большому количеству людей это не нравится, то мне не мешало бы еще раз пересмотреть свои действия.

После того как нечто подобное случилось несколько раз, я принял решение. Я переговорил с членами совета, и мы все сошлись на следующем: если кто-то из них услышит жалобу, то должен будет раскрыть имя недовольного.

На следующем заседании один из членов совета передал жалобу, которую он слышал. Несколько других членов совета подтвердили, что тоже ее слышали.

Когда было названо имя человека, который жаловался, остальные сказали: «Это тот же человек, который жаловался нам».

В этот момент я почувствовал себя как старый фермер, который пришел к владельцу ресторана, чтобы узнать, не купил ли тот у него миллион лягушачьих ножек. Когда ресторатор спросил, где можно найти так много лягушек, фермер ответил: «У меня дома есть пруд, где их полно. Они ни ночью, ни днем не дают мне покоя». После этого они заключили договор на поставку нескольких сотен лягушачьих ножек. Через неделю фермер вернулся с двумя парами тощих лягушачьих ножек и глупым выражением лица. «Похоже, я ошибался, — промямлил он. — Там было всего две лягушки, но от них

было так много шума!»

В тот вечер я кое-чему научился. Я не только узнал, что у нас в приходе оказался один очень «голосистый» человек, но и убедился в том, что разносчики проблем распространяют свой яд очень быстро. И угадайте, что было дальше? Когда впоследствии на заседаниях обсуждались жалобы, оказывалось, что их автором каждый раз был тот же самый человек. Если вы лидер и кто-то говорит вам, что на вас много жалоб, постарайтесь отыскать их источник. Очень может статься, что все эти жалобы исходят от одного человека.

2. Боб — мастер находить проблемы

Кроме того, Бобу нравится находить проблемы и рассказывать о них другим. Он ведет себя в соответствии со вторым законом Чизхолма, который гласит: «Каждый раз, когда кажется, что дела идут лучше, значит, вы что-то просмотрели».

Поскольку эта склонность есть у многих людей, я ввел для сотрудников правило. Каждый, кто принесет мне проблему, обязан предложить ее возможные решения. Собственно говоря, если тщательно поискать, проблему можно найти в любой ситуации. Гораздо больше умения требуется для того, чтобы эту проблему решить. Но большинству Бобов это неинтересно.

3. Боб — любитель создавать проблемы

Боб всегда создает проблемы и обычно старается привлечь к этому занятию других. Он как парень из бородатого анекдота, который хвастается друзьям:

— В моей семье блестящие военные традиции! Мой прапрадедушка не отступил ни шагу назад в сражении при Банкер-хилле*. Мой прадедушка добровольцем пошел громить немцев в Первую мировую. Мой дедушка был в Перл-Харборе. А мой отец воевал в Северной Корее.

— Это хорошо, — замечает один из друзей. — А почему же никто из твоей семьи не смог уладить с кем-нибудь дело мирным путем?

В моих организациях я всегда повторяю людям, что при встрече с Бобом или другим любителем создавать проблемы у них есть два выхода. Каждый, кто создает проблемы, подобен зажигалке. А каждый из нас — это

* Битва при Банкер-хилле — первое значительное сражение Войны за независимость 17 июня 1775. — Прим. персе.

человек, который несет два ведра. Одно из них с водой, а другое — с бензином. Когда мы видим искру проблемы, то можем запить ее водой и погасить. Или же плеснуть на нее бензином и сделать положение намного хуже. Если мы хотим взять под контроль количество вреда, который приносит Боб, нам следует использовать воду.

4. Боб — приемник проблем

Бобу нравится взваливать на себя проблемы других, тем самым побуждая людей обращаться к нему с новыми трудностями снова и снова. Много лет назад в одной из моих организаций работала женщина. Я назову ее Бетти. После того как ее руководитель уладил несколько критических ситуаций, он убедился в том, что каждый раз неприятности были тем или иным образом связаны с Бетти. Он вызвал ее в свой кабинет для беседы и рассказал, что ему удалось выяснить. Она призналась, что участвовала в этом, и они обсудили положение дел.

— Люди просто приходят ко мне со своими проблемами, — сказала она. — Я их об этом не прошу, они делают это сами.

— А вы хотите знать, почему так происходит? — спросил руководитель.

— Почему бы нет, — ответила Бетти, — конечно.

— Они смотрят на вас как на свалку мусора. Мусоровозы вываливают свой груз туда, где это позволено. И люди, у которых есть проблемы, сгребают свои горчения, жалобы, сплетни и дряги тому, кто их принимает. Так как вы позволяете им делать это и не пытаетесь остановить, они будут продолжать этим заниматься, пока вы не покажете, что им не следует к вам обращаться.

Как это ни печально, но, должен признаться, Бетти не изменилась. Она по-прежнему позволяла людям приходить к ней и вываливать на нее свой эмоциональный мусор.

Так как насчет Боба?

Итак, что делать вам, если в вашей жизни есть Боб — тот, кто находит, создает и распространяет проблемы? Подумайте о следующих предложениях:

Делать позитивные замечания

Когда негативно настроенный человек пытается вывалить на вас проблему, скажите ему что-нибудь позитивное: если ему не нравится ситуация, попробуйте найти в ней положительную сторону, если дело в человеке, укажите на его хорошее качество, которое вы заметили.

Продемонстрировать заботу о критикуемом человеке

Каждый раз, когда критике подвергаются поступки человека, лучше всего истолковывать мотивы в его пользу. Никому не дано читать в сердцах других людей. Об этом может судить только Бог. Верьте в лучшие намерения людей (и говорите об этом), если только сами не убедитесь в обратном.

Поощрять шаги к разрешению проблемы

Каждый раз, когда кто-то приходит к вам с проблемой, касающейся отношений с другим человеком, но сам он даже не попытался ее уладить, значит, что это просто сплетня. И если вы его слушаете, значит, вы тоже сплетник.

Лучший способ борьбы со сплетнями — это посоветовать их автору поговорить с тем, кого он осуждает. Посоветуйте ему встретиться с глазу на глаз и решить наболевший вопрос. А если он снова его поднимет, скажите прямо: «Вы разве с ним еще не разговаривали?» Если ответом будет «нет», категорически откажитесь от всяких обсуждений.

Попросить Боба ДУМАТЬ, прежде чем говорить

Не каждый отреагирует на ваши советы положительно. Но если вы близко знакомы с Бобом или стоите выше его по положению, тогда попросите его, прежде чем говорить, ПОДУМАТЬ о следующих вопросах:

Это правда?

Это поможет?

Это вдохновит?

Это необходимо?

Это вежливо?

Если он сможет положительно ответить на все вопросы, тогда позвольте ему высказаться.

Держать Боба подальше от других

Бывший менеджер высшей бейсбольной лиги Кей-си Стенгел дал мудрый совет по поводу того, как можно справиться с проблемными людьми. Он сказал, что в большинстве команд у менеджера есть пятнадцать игроков, готовых пойти за ним в огонь и в воду; пять таких, кто его ненавидит; и пять сомневающихся. И самое главное — удерживать тех, кто его ненавидит, подальше от тех, кто пребывает в нерешительности.

Если у вас в подчинении один или несколько Бобов — и вы не можете или не хотите убрать их из команды, — тогда примите меры и изолируйте их. Не позволяйте их негативизму распространяться.

Что если Боб — это вы сами?

Я много рассказал о том, что делать, если в вашей жизни есть Боб, но что если Боб — это вы сами? Если вы не уверены, задайте себе следующие вопросы:

- Как часто в моей жизни происходят конфликты?
- Бывает ли, что они возникают почти каждый день?
- Часто ли люди гладят меня против шерсти?
- Происходят ли со мной неприятности сами собой?
- Много ли у меня друзей и хочу ли я завести больше?

- Кажется ли мне, что я всегда говорю не то?

Если вы ответили «да» на несколько вопросов, то вы вполне можете оказаться Бобом. Если это так, запомните следующее правило: когда вы оказываетесь в яме, прекращайте копать.

Первое, что вам нужно сделать, — это признаться себе, что вы Боб. Второе — вы должны захотеть изменить ваш образ жизни. Вам нельзя вести себя, как миссис Молер, которую судили за убийство ее третьего мужа. Адвокат спросил:

- Что случилось с вашим первым мужем?
- Он умер, отравившись грибами, — сказала миссис Молер.
- А что произошло с вашим вторым мужем?
- Он тоже умер, отравившись грибами.
- А что, — спросил адвокат, — произошло с вашим третьим мужем?
- Он умер от сотрясения мозга.
- А как это случилось?

— Грибов есть не хотел, — ответила миссис Молер. Перемены необязательно будут легкими. И тут нет

быстрых лекарств. Автор книги «Победа над темнотой» («Victory Over the Darkness») Нил Андерсон говорит:

«Исследования показали, что в среднестатистической семье ребенок на каждое позитивное слово в свой адрес получает 10 негативных. В школе дела обстоят ненамного лучше: на каждое позитивное слово от учителей ученики получают семь негативных. Неудивительно, что так много детей вырастают, считая себя неудачниками. Родители и учителя каждый день внушают им это своими речами. Те же исследования показали, что для нейтрализации последствий одного негативного высказывания требуется четыре позитивных!»

Начните с выполнения советов, которые я уже дал. Используйте вопросы, над которыми нужно ПОДУМАТЬ, прежде чем говорить. Страйтесь найти позитивные стороны в каждой ситуации. И попросите людей требовать от вас отчета, касающегося ваших слов и поступков. Никому нельзя оставаться Бобом вечно.

Вопросы для обсуждения принципа Боба

1. Почему многие люди так любят сплетничать? Как определить, что вещи, которые вам рассказывают, это сплетни? Что можно сделать, чтобы вежливо остановить того, кто передает их вам?
2. Вспомните, когда вы в последний раз сталкивались с проблемой в отношениях с другим человеком. Как вы себя вели? Проблема была разрешена или продолжает тлеть? Своими действиями вы погасили «огонь» водой или подлили в него бензина? Почему? Как можно было повести себя лучше?
3. Является ли Бобом каждый человек, который приносит вам проблему, не предлагая решений? Как часто эти проблемы связаны с жизненной позицией? Насколько часто они связаны с профессиональной подготовкой? Когда вы научили людей решать сложные вопросы, а кто-то по-прежнему приносит проблемы, не предлагая решений, как вам следует поступить? Что случится, если вы не будете обращать внимания на такое поведение?
4. Как вы вели себя в прошлом, когда к вам приходили друзья или коллеги, чтобы рассказать о том, что им не нравится? Какими были результаты — негативными или позитивными? Как это сказалось на ваших взаимоотношениях? Как вы собираетесь вести себя в будущем?
5. Трудно ли вам истолковывать поступки людей в их пользу, предполагая, что ими движут хорошие мотивы? Почему? Что хуже: обвинить хорошего человека в плохих мотивах или предположить, что у плохого человека хорошие мотивы? Как ваша позиция в этом вопросе воздействует на ваши взаимоотношения? Как вы будете вести себя в будущем и почему?

ПРИНЦИП ДОСТУПНОСТИ

Легкость в отношениях с самим собой помогает другим чувствовать себя свободно с нами
Лучший подарок, который мы можем сделать другим, —
дать им почувствовать себя свободно.

Вопрос, который вы должны
задать себе: «Считают ли мои
друзья, что я легко нахожу
решение трудных вопросов?»

Вам когда-нибудь приходилось знакомиться со знаменитым человеком? На что это было похоже? Было это событие увлекательным или на удивление заурядным? Вы были разочарованы или результат превзошел ваши ожидания? Удалось ли вам установить контакт или от вас отмахнулись как от назойливой мухи? Или вы были настолько смущены, что не смогли даже попытаться заговорить? Качество первого знакомства — знаменит этот человек или нет — во многом зависит от его доступности.

Все мы имели опыт знакомства с людьми, которые поначалу казались холодными и недружелюбными, так же как и с теми, кто с первой минуты относился к нам, как к старым друзьям. Ачто вы можете сказать о самых важных людях в вашей жизни? Когда вам нужно что-либо спросить у начальника, легко ли это сделать? Когда необходимо обсудить с супругом возникшую проблему, вы надеетесь на диалог или готовитесь к драке? Можете ли вы поднять щекотливый вопрос в разговоре с ближайшим другом, не беспокоясь о том, что он вас не поймет?

Теперь задумайтесь о себе. Могут ли близкие люди говорить с вами почти обо всем? Когда в последний раз вам приносили плохую новость? Или не соглашались с вашей точкой зрения? Или обвиняли вас в том, что вы поступили неправильно? Если это было давно, то вполне возможно, что вы не слишком доступный человек.

Некоторым желание культивировать в себе доступность кажется фривольным, и хорошо, если найдется человек, которому удастся пробудить в них это качество. Ведь доступность — это мощный инструмент в арсенале наших средств общения с людьми. Познакомьтесь с историей человека, которому это качество приносит 12 миллионов долларов в год!

Каждый мог с ней поговорить

Знаменитая актриса и телеведущая Опра Уинфри называет эту женщину своим идолом и наставником. На протяжении десятков лет она была самым высокооплачиваемым работником на телевидении и зарабатывала больше, чем Питер Дженнингс, Дэн Рэзер, Том Брокоу или любой другой. Она является обладательницей бесчисленных Эмми, премии Гибоди, премии президента заокеанских пресс-клубов, премии лучшего ведущего года Международного общества радио и телевидения, награды Академии телевизионных искусств и наук за лучшие достижения в жизни, многочисленных почетных званий и звания лауреата Галереи славы Академии телевизионных искусств и наук. Ее тематические программы шли на экранах более двадцати лет. В 1999 году она взяла интервью у Моники Левински, которое стало самым рейтинговым шоу в магазине теленовостей за десятилетний период. Ее имя Барбара Уолтере. И за что ей платят такие бешеные деньги? За то, что каждый может поговорить с ней обо всем. Она самый доступный ведущий новостей в Америке.

Невероятное начало

Когда Уолтере начала свою карьеру, мало кто мог предречь ей такое будущее. Как сказала сама Уолтере:

«Никто не мог даже подумать, что я смогу чего-то добиться. У меня был смешной бостонский акцент. Я не выговаривала букву "r". И не была красавицей». После окончания колледжа Сары Лоуренс по специальности английский язык она пошла работать, чтобы поправить финансовое положение своей семьи. Сначала она работала секретаршей, а затем сценаристом передач «Джек Парр» («Jack Parr») и «Шоу Дика Ван Дайка» («The Dick Van Dyke Show»). В 1961 году ей представился шанс писать сценарии и заниматься расследованиями для «Шоу сегодняшнего дня» («Today Show»). Три года спустя она начала появляться перед камерой в качестве «Девушки дня» («Today girl»).

На протяжении следующих 13 лет Уолтере зарабатывала свою репутацию журналиста. Она была одной из немногих журналистов, приглашенных сопровождать президента Никсона в исторической поездке в Китай в 1972 году. А в 1976 году она стала первой женщиной-ведущей вечерней программы новостей. Но самое большое признание она получила как интервьюер. Уолтере даже написала книгу «Как говорить практически с любым человеком на практически любую тему» («How to Talk with Practically Anybody About Practically Anything»).

По количеству интервью, взятых Уолтере у государственных деятелей и знаменитостей, с ней не сравнялся ни один другой журналист за всю историю телевидения. Она взяла интервью у всех президентов США, начиная с Никсона. Она проводила первое совместное интервью президента Египта Анвара Садата и премьер-министра Израиля Менахема Бегина. Она интервьюировала иностранных лидеров, таких как Цзян Цзиминь, Борис Ельцин и Маргарет Тэтчер, а также видных политиков, таких как Ясира Арафат, Садама Хусейна, Муамара Каддафи и Фиделя Кастро. И она беседовала со всеми кино- и телезвездами, с которыми хотела.

Билл Гедди, продюсер ее телевизионных программ, отмечает: «У нее есть способ, с помощью которого она побуждала людей говорить в прямом эфире о том, о чем они никогда не собирались говорить». Уолтерс утверждает, что больше всего ей нравится брать интервью у людей, столкнувшихся с ужасными потрясениями в жизни, таких как парализованный полицейский Стивен Макдональд, заболевший раком бейсболист Дэйв Давенпорт и полностью обездвиженный актер Кристофер Рив. Говорят, что своим мастерством она обязана способности проявлять эмпатию и сострадание, которая развила у нее, когда она ухаживала за своей сестрой-инвалидом Жаклин. Эти качества, несомненно, ей помогают, но на самом деле все сводится к простому доверию. Люди доверяют Уолтерс и поэтому соглашаются с ней разговаривать.

Не упустить шанс

Люди упускают множество возможностей наладить общение и укрепить взаимоотношения, потому что не хотят сделать себя доступными. И заметьте, что я намеренно использую слова «сделать себя». Доступность имеет мало общего с замкнутостью или стеснительностью. Она полностью зависит от того, как вы себя ведете по отношению к другим людям.

Много лет назад я смотрел пьесу «Искусство ладить с людьми» («The Art of Getting Along»), где утверждалось:

«Рано или поздно человек, если он умен, обнаруживает, что жизнь — это смесь хороших и плохих дней, побед и поражений, получения награды и раздачи подарков. Он узнает, что быть слишком чувствительным невыгодно, что ему нужно ограждать себя от некоторых вещей, позволяя им пройти мимо. Он убеждается в том, что тот, кто выходит из себя, обычно проигрывает, что всем время от времени приходится жевать на завтрак подгоревшие тосты и что он не должен принимать плохое настроение других людей слишком близко к сердцу. Он узнает, что с занозой в одном месте легче всего попасть в беду, что самый верный способ прослыть склочником, — это распространять сплетни о других, что перекладывание ответственности на других всегда возвращается бумерангом и что не очень важно, кто получит похвалу, если работа будет выполнена.

Он узнает, что большинство людей так же амбициозны, как и он сам, что мозги у них работают так же хорошо, как и у него, или даже лучше, что секрет успеха не в уме, а в упорном труде. Он узнает, что никто в одиночку не добирается даже до первой базы и что только коллективными усилиями можно сделать мир лучше.

Он осознает (говоря короче), что "искусство ладить с людьми" на 98 процентов зависит от его собственного поведения по отношению к другим».

Если вы хотите сделать себя приятным и доступным для других, тогда вы должны научиться располагать их к себе. Вот что для этого требуется.

Как избавить людей от смущения

Вспомните всех доступных людей, с которыми вы знакомы, и я уверен, что каждый из них обычно проявляет семь следующих качеств:

1. Душевную теплоту — они по-настоящему любят людей

Вы всегда можете сказать, когда кто-то не любит людей. И наоборот, вы можете почувствовать, когда люди искренне заботятся о себе подобных. Такие люди излучают тепло и доброту. Как сказал

Кристиан Бове, «доброта — это язык, на котором немой может разговаривать, а глухой способен слышать и понимать».

В старом комиксе «Орешки» («Peanuts») его герой Чарли Браун говорит: «Я люблю человечество, только людей не выношу». Чтобы быть доступным, недостаточно любить людей теоретически. Вы должны излучать внутреннее тепло, отдавая его окружающим.

2. Умение ценить в людях различия

Должен признаться, в моей жизни было время, когда мне не хватало терпения на общение с людьми, которые отличались от меня. Я был склонен смотреть сверху вниз на всех, кто не имел моих достоинств. Затем я прочел книгу Флоренс Литтаэр «Настоящая личность» («Personality Plus»). Эта книга открыла мне глаза. Мы с моей женой Маргарет читали ее одновременно, вместе смеялись над описаниями недостатков друг друга и вместе радовались достоинствам. Обсуждая представленные в книге образы людей с разными типами характеров — меланхоликов, холериков, сангвиников и флегматиков, — мы узнавали своих друзей, родственников и самих себя.

После этого я стал смотреть на окружающих иначе и, наконец, осознал, что различия — это хорошо. Я начал ценить в людях то, какими они были, научился лучшеправляться со своими слабостями и понял, как люди могут дополнять друг друга и помогать в трудную минуту. Это заставило меня больше любить людей, а они платили мне взаимностью.

3. Постоянство настроения

Доводилось ли вам работать с кем-то или на кого-то, у кого перепады настроения были так сильны, что ваши коллеги каждое утро на цыпочках пробирались на свое рабочее место и шепотом спрашивали: «Как он сегодня?» От людей такого типа никогда не знаешь, чего ждать, поэтому они никогда не бывают доступными.

В отличие от них, доступные люди уравновешены и предсказуемы. Вы знаете, чего от них ожидать, потому что они практически всегда пребывают в хорошем настроении.

4. Восприимчивость к чувствам людей

Несмотря на то, что доступные люди отличаются эмоциональной стабильностью, это не означает, что они ожидают такого же поведения от других. Они понимают, что настроение окружающих часто отличается от их собственного. Поэтому стараются уловить их эмоциональное состояние и подобрать соответствующую манеру поведения. Они напоминают капитана парусника, который ловит ветер и ставит паруса в зависимости от погодных условий, чтобы придерживаться того направления, которое ему необходимо.

Ирландский новеллист Джордж Мур понимал, что «наши идеи сегодня есть, а завтра их нет, но чувства всегда с нами, и мы сразу же инстинктивно узнаем тех, кто чувствует так же, как мы». Таким людям гораздо легче открыть свое сердце.

5. Умение понимать человеческие слабости и признавать свои собственные

Ничто так не отталкивает, как человек, считающий себя совершенным. Помню, однажды на моем семинаре я призывал слушателей-лидеров признаться в своих слабостях тем, с кем они работали. Во время перерыва ко мне подошел мужчина, чтобы высказать свое отрицательное мнение о моей идее.

— Не вызовет ли это у моих сотрудников неуверенности во мне? — спросил он.

— Нет, не вызовет, — ответил я. — Неужели вы считаете, что они еще не знают о ваших слабостях?

Новеллист и редактор Эд Хоу мудро заметил: «Время от времени высказывайте нелицеприятное мнение о себе; это покажет вашим друзьям, что вы умеете говорить правду». Доступные люди открыто говорят о своих способностях и недостатках. Они готовы услышать не то, что хотят, а то, что им нужно услышать. Кроме того, они способны посмеяться над собой. Они следуют старой китайской пословице: «Благословены те, кто может смеяться над собой. Они никогда не перестанут удивляться». И поскольку они умеют признавать свои недостатки, им будет нетрудно позволить другим людям иметь их собственные.

6. Способность легко прощать и быстро просить прощения

Понимание человеческих слабостей и желание раскрывать свои собственные делает доступных людей скромными. А благодаря своей скромности они могут быстро попросить прощения и легко

даровать его другим.

Писатель и просветитель Дэвид Аугсбургер писал: «Поскольку никакие наши намерения не бывают безупречными, никакие наши действия не бывают безошибочными и никакие наши достижения не лишены определенной ограниченности, которые свойственны людям, нас спасает прощение».

7. Аутентичность — соответствие внутреннего содержания внешнему проявлению

Каждый раз, когда Барбара Уолтере чувствовала себя неудобно или неуверенно, она повторяла себе слова, сказанные ей миссис Юджин Маккарти: «Я такая, какая я есть; я выгляжу так, как выгляжу; мне столько лет, сколько есть».

Доступные люди реально смотрят на вещи. Они такие, какие есть. В результате они находят способ искреннего общения с другими. Они не претендуют быть теми, кем не являются. Они не стараются всеми способами скрыть то, что думают и чувствуют. И не лукавят. Они говорят то, что думают, и думают так, как говорят.

Одна из причин, по которой они могут себе позволить быть аутентичными, заключается в их уверенности в себе. Уверенные люди не думают, что всегда должны выигрывать, им нечего доказывать. Уверенность — это самое обезоруживающее из всех качеств характера. Доступные люди чувствуют себя свободно сами с собой, и это заставляет других тоже чувствовать себя свободно с ними.

Хочу сказать еще кое-что о доступности. Это обязанность человека, облеченного властью! Барбара Уолтере обладает властью, когда ведет интервью, и поэтому считает себя обязанный быть доступной. Начальники должны быть доступными для своих подчиненных, родители — для своих детей, а супруги — друг для друга.

Когда результаты моей работы в качестве пастора получили признание сначала в штате, а затем и во всей стране, обнаружилось, что некоторые люди стали меня бояться. Думаю, главной причиной этого была моя уверенность. У меня и в мыслях не было отталкивать от себя людей. Поэтому я постараюсь сделать себя более доступным. Я начал учиться «медленно проходить через толпу», в том смысле, что каждый раз, оказываясь среди людей, я старался уделять как можно больше времени беседам с ними, устанавливать с ними контакт, проявлять интерес к их чувствам, потребностям и желаниям.

Мои старания были щедро вознаграждены. Я завел много новых друзей и укрепил много полезных взаимоотношений. И при этом я смог остаться самим собой. Настоятельно рекомендую вам сделать то же самое.

Вопросы для обсуждения принципа доступности

1. Насколько свободно вы чувствуете себя с самим собой? Вы уверены в ваших способностях или вам приходится постоянно бороться с сомнениями? Вы довольны собой или хотите больше походить на кого-то другого? Объясните вашу позицию.
2. Согласны ли вы с тем, что человек, облеченный властью, обязан делать все, чтобы другие чувствовали себя с ним свободно? Объясните ваш ответ. Что может случиться, если слабому человеку понадобится связаться с влиятельной персоной, которая не заинтересована в таких контактах?
3. Как вы знаете, что у человека есть какие-то скрытые намерения? Что происходит, когда они проявляются? Вызовет ли у вас такой человек нежелание быть открытым и доступным?
4. Подумайте о переменчивом настроении человека, с которым вам пришлось иметь дело в прошлом. Какое воздействие оказывали на вас перепады его настроения? Как это сказалось на ваших взаимоотношениях? Случаются ли у вас перепады настроения? Что вы можете сделать, чтобы уменьшить их амплитуду?
5. Многие из тех, кто не является доступным, понятия не имеют, что другие считают их грозными и нелюдимыми. Проведите всестороннее обследование вашей доступности. Узнайте, насколько свободно могут разговаривать с вами ваши начальники, коллеги и родственники. Попросите их рассказать вам о том, когда вы в последний раз честно охарактеризовали им себя. Пусть они побеседуют с вами об одной из ваших слабостей, и посмотрите, как вы отреагируете. Ваша реакция многое вам разъяснит.

ПРИНЦИП ОКОПА

Когда готовишься к сражению, выкопай для себя такой окоп, чтобы в нем поместился друг
В бедности и в прочих несчастьях только
друзья кажутся прибежищем. Друзья нужны
молодым, чтобы избегать ошибок; старикам,
чтобы ухаживали за ними и, если они
немощны, помогали им поступать хорошо;
а в расцвете лет они нужны для прекрасных
поступков.

Аристотель

Вопрос, который вы должны
задать себе: «Являюсь ли я другом,
на которого в трудные времена
могут положиться другие?»

Несколько лет назад я слышал, как пастор и глава Теологической семинарии, Чак Суиндолл, сказал, что в морской пехоте США его научили рыть индивидуальные окопы такого размера, чтобы в них помещался друг. Это замечание меня настолько ошеломило, что я посчитал его настоящим откровением.

Если вы заглянете в пехотный устав, то найдете там описание нескольких типов «лисьих нор», или огневых позиций. Солдат может занять «необорудованную огневую позицию», когда он просто ищет укрытие, не имея времени окопаться. Если у него есть время, он может оборудовать позицию только для себя. Однако, по оценкам специалистов, «огневая позиция для одного солдата... не обладает надежностью огневой позиции для двух солдат». Говорят, что позиция, оборудованная для трех человек, еще лучше. «Боевой устав сухопутных войск» подчеркивает ее надежность: «Один солдат может обеспечивать безопасность; другой — обеспечивать выполнение первоочередной боевой задачи; а третий — отдыхать, принимать пищу или готовить оружие. Такая позиция позволяет быстрее выполнить первоочередную задачу, чем индивидуальная или рассчитанная на двух человек». Кроме того, устав лаконично добавляет, что «врагу труднее уничтожить позицию этого типа. Для этого врагу необходимо вывести из строя трех солдат».

Силу опоры на других людей превозносят уже тысячи лет. Вот что писал царь древнего Израиля Соломон:

«Двоим лучше, нежели одному; потому что у них есть доброе вознаграждение в труде их: ибо если упадет один, то другой поднимет товарища своего. Но горе одному, когда упадет, а другого нет, который поднял бы его. Также, если лежат двое, то тепло им; а одному как согреться? И если станет преодолевать кто-либо одного, то двое устоят против него: и нитка, втрое скрученная, не скоро порвется» (Екклезиаст 4:9—12).

В отличие от Чака Суиндолла, я никогда не служил в армии. Но не нужно быть солдатом, чтобы оценить преимущества наличия хороших друзей в трудные времена. Это необходимо не только в армии, но также дома и на работе. Это то, без чего невозможно обойтись даже в высокотехнологичном мире интернета. Хорошим тому примером может служить история компании «Yahoo»!

Сначала в «окопе» было всего два человека

«Yahoo!» появилась в феврале 1994 года как хобби двух аспирантов Стэнфордского университета: Джерри Янга и Дэвида Файлоу. Два молодых специалиста из Департамента компьютерных наук Стэнфорда создали каталог ресурсов, чтобы следить за новостями своих любимых интернет-сайтов. Очень скоро Джерри начал делиться сведениями из каталога с другими. Поначалу их каталог назывался «Путеводитель Джерри по Мировой сети» («Jerry's Guide to the World Wide Web»).

Однажды Янг подумал: «Дэвид выполняет всю работу, а я получаю все похвалы» — и изменил название на

«Путеводитель Дэвида и Джерри по Мировой сети» («David and Jerry's Guide to the World Wide Web»). Позднее, осознав, что им нужно менее громоздкое название, они назвали свою поисковую систему просто «Yahoo!».

Сначала они предлагали две основные услуги: каталог веб-сайтов (что-то вроде оглавления книги) и поисковую интернет-службу (аналогичную книжному указателю). Используя «Yahoo!», люди могли быстрее и легче находить в интернете интересующую их информацию. К осени 1994 года их систему использовало больше 100 тысяч человек.

Янг и Файлоу не замедлили воспользоваться благоприятной возможностью. В марте 1995 года они оформили юридический статус фирмы «Yahoo!» как корпорации и быстро получили от компании «Sequoia Capital» 2 миллиона долларов на финансирование своей организации. Теперь друзья были полностью готовы к сражению на рынке. Решив работать вместе, они уже использовали принцип окопа. Но они знали, что своими силами не добьются успеха. Поэтому собрали команду менеджеров. Человеком, которого они первым взяли в организацию на должность исполнительного директора, стал Тим Кугл (известный больше как Т.К.). Кугл привел с собой в качестве операционного директора Джейфри Маллетта. Четверо мужчин работали вместе, но главный вклад в успех внесли трое: Кугл, Маллетт и Янг. Люди называли их тремя мушкетерами.

«Я обычно решаю текущие вопросы, — рассказал Маллетт, — Джерри, как космонавт без привязного фала, работает на перспективу, а Т.К. занимается биржевыми делами. Я просто работаю, зная, что все мы постоянно обдумываем и прогнозируем наши следующие ходы». А когда в пространство «Yahoo!» попробовала вторгнуться «Eisner, Welch, and Gates...», они объединили усилия и отбили атаку. И если многие интернет-компании лопнули, то «Yahoo!» продолжала крепко стоять на ногах.

Потом Кугл и Маллетт ушли в другие фирмы, но сделали это без обид и сожалений. Вместе с Янгом и Файлоу они помогли превратить «Yahoo!» из мелкого бизнеса с десятком служащих в многомиллионное предприятие. Сегодня «Yahoo!» обслуживает самую большую в мире аудиторию — больше 200 миллионов пользователей в месяц — и является владельцем всемирно известного бренда.

Факты об окопах

В жизни нам приходится вести много разных сражений, и «окопы», которые мы занимаем, оказываются самых разных форм и размеров. Самым важным для нас является наш дом. (В идеале он должен быть надежным убежищем, где нас ждут люди, на которых мы можем положиться.) В число других могут входить работа, спортивная команда, клуб по интересам или что-нибудь еще. И, конечно, люди, которые находятся рядом с нами в этих «окопах», такие же разные, как и сами убежища.

Прежде чем двинуться дальше, мне нужно поделиться с вами тремя выводами, которые я сделал, когда писал раздел о принципе окопа:

1. Окоп предназначен для вас и для друга — но не для одного друга. Вы можете попросить друга вступить в бой вместе с вами, но никогда не должны посыпать кого-то в бой вместо себя. Когда Джерри Янг и Дэвид Файлоу наняли Тима Кугла, они не бросили свои обязанности в «Yahoo!» Они сделали его партнером.
2. Перед битвой следует завести друга. Принцип окопа не предполагает опоры на шапочные знакомства или использование других людей. Прежде чем попросить помощи у кого-то, вам нужно стать его другом.
3. Вы должны находиться в окопах ваших друзей вместе с ними. Вы должны быть готовы вступить в бой за любого друга, чья помощь может вам понадобиться. Для этого и нужны друзья. Борец за гражданские права Мартин Лютер Кинг-младший сказал: «В конце концов, у нас в памяти останутся не слова наших врагов, а молчание наших друзей». Не хочу, чтобы кто-нибудь когда-нибудь назвал меня молчаливым другом!

Поделившись этими постулатами, расскажу о некоторых нюансах, касающихся «окопов»:

Окопы без друзей вредны для здоровья

Отделять себя от других и пытаться справиться со своими проблемами в одиночку опасно и

бесполезно. Несколько лет назад я читал о кампании, проводимой в Калифорнии Департаментом психического здоровья под девизом «Друзья могут быть хорошим лекарством». Вот всего несколько открытий, которые подтолкнули департамент на этот шаг:

- У человека, который изолирует себя от других, в два, а то и в три раза повышается вероятность преждевременной смерти. Это верно даже для тех, кто хорошо заботится о себе, не курит и занимается физкультурой.
- У человека, который изолирует себя от других, повышается риск заболеть смертельной формой рака.
- У человека, который развелся, разошелся со своей законной половиной или лишился ее, в пять—десять раз больше шансов попасть в больницу с психическим расстройством, чем у женатого человека.
- У беременных женщин, которые теряют хорошие взаимоотношения с людьми, в три раза выше шансы получить какое-нибудь осложнение, чем у тех, чьи взаимоотношения с людьми остаются прочными, даже при том же самом количестве стрессов.

В окопе выковывается большая дружба

В 80-х, когда я искал кого-нибудь, кто помог бы мне справиться с трудностями совмещения обязанностей пастора в крупном приходе и лидера конфессии в рамках всей страны, в мою жизнь вошел Джек Хей-форд. Джек, который служит пастором в церкви города Ван-Ньюис, штат Калифорния, стал мне хорошим другом, мудрым советчиком и бескорыстным наставником. Без его помощи я не сумел бы добиться успеха.

Десять с лишним лет спустя мне пришлось вступить в гораздо более серьезное сражение: я перенес обширный инфаркт. Когда Джек об этом узнал, он тут же позвонил мне. Он сказал, что я слишком много работал и что мне придется научиться говорить людям «нет». А затем Джек произнес нечто такое, чего я не забуду никогда: «Джон, я знаю, что тебе трудно говорить людям «нет». Предложи им позвонить мне; я скажу «нет» за тебя. И тогда я смогу уберечь тебя от подобных ситуаций». Джек был для меня настоящим другом по окопу. И недавно, когда внезапно умер зять Джека, я переполз в его окоп, чтобы находиться рядом с ним. Это было самое меньшее, что я мог сделать для него после всего, что он сделал для меня.

В окопах проверяются дружеские отношения

Когда наступают тяжелые времена, вам становится ясно, кто ваши настоящие друзья. Когда Пеппер Роджерс тренировал команду Калифорнийского университета в Лос-Анжелесе, у него было несколько неудачных сезонов. Вспоминая один особенно плохой год, Роджерс сказал репортеру: «Единственным моим другом была моя собака, и я сказал жене, что человеку нужны как минимум два друга. Она купила мне еще одну собаку».

Ложные друзья похожи на тени: они держатся рядом, когда мы гуляем на солнце, но покидают нас, как только над нами нависает туча. Настоящие друзья всегда рядом, когда приходит беда. Как говорится в старой пословице, в богатстве наши друзья знают, кто мы; в бедности мы знаем, кто наши друзья.

Верный друг

Говорят, что когда Бенджамин Франклин подписал Декларацию независимости, он произнес сквозь зубы: «Мы все должны, по всей видимости, держаться друг за друга, чтобы потом не быть наверняка повешенными поодиночке». Он понимал силу поддержания прочных союзов во времена великих конфликтов.

По всем меркам, Франклин в течение всей жизни был верным другом и надежным союзником своих соотечественников.

У вас может быть много друзей, но не все они способны стать друзьями по окопу. С другой стороны, вы не сможете стать таким же союзником для каждого человека в вашей жизни. Окопная дружба особая. Вот пять вещей, которые вам нужно иметь в виду, прежде чем согласиться идти с кем-то в бой:

1. Друзей по окопу очень мало

Во время Гражданской войны в Америке президент Линкольн получал много просьб о помиловании от

солдат, приговоренных к смерти за дезертирство. Каждое прошение сопровождалось многочисленными свидетельствами друзей и влиятельных родственников.

Однажды президент получил прошение о помиловании, которое не было похоже на другие: оно пришло без единого документа или письма в поддержку заключенного. Линкольн был этим удивлен и стал расспрашивать дежурного офицера о подробностях дела. К изумлению Линкольна, офицер сказал, что у этого солдата не было ни единого друга, а все его родственники погибли на войне. Президент принял во внимание эту информацию и сказал офицеру, что примет решение по этому делу утром.

Всю ночь Линкольн раздумывал над трудной дилеммой. Дезертирство считалось серьезным преступлением. Избавление от смертного приговора могло быть неправильно воспринято солдатами. И все же ему было трудно не проявить сочувствие к человеку, который так одинок в этом мире.

Наутро офицер спросил президента о решении и был ошарашен ответом Линкольна, который сказал, что на его решение по делу данного солдата повлияло свидетельство друга. Когда офицер напомнил президенту, что прошение было подано без единого сопровождающего письма, Линкольн просто заявил: «Его другом стану я». Затем он подписал прошение и помиловал человека.

Если в вашей жизни есть люди, готовые пойти с вами в бой, цените их, потому что они, на самом деле, большая редкость.

2. Друзья по окопу дают силу перед битвой и во время нее

Человек, который сражается плечом к плечу с вами, придает вам силы. Но даже если перед сражением вы просто знаете, что кто-то в вас верит и готов сражаться вместе с вами, у вас поднимается настроение. Древнегреческий философ Эпикур утверждал: «Нам помогает не столько помочь наших друзей, сколько уверенность в том, что они нам помогут».

Подумайте о ваших родителях, учителях, начальниках или тренерах, которые верили в вас. Разве не прекрасно, когда тебе доверяют? Разве такие люди не оказали влияние на вашу жизнь? Если да, не пожалейте времени на то, чтобы поблагодарить их и сделать ответную инвестицию доверия.

3. Друзья по окопу смотрят на вещи одинаково

Пятилетняя Трейси спросила отца, можно ли ей поиграть дома у подружки, которая жила по соседству. Отец разрешил, но сказал, что в шесть часов она должна вернуться домой к ужину.

Когда пробило шесть, Трейси нигде не было видно. Отец уселся ждать. Примерно через 25 минут Трейси вошла в дом. Отец, стараясь сдержать раздражение, спросил, где она была.

— Прости, что опоздала, папочка, — ответила она, — но когда мне уже надо было возвращаться домой, у подружки сломалась кукла.

— Все ясно, — сказал отец. — И, как я понимаю, ты помогала ей ее чинить?

— Нет, — ответила Трейси. — Я помогала ей плакать.

Люди, которые забираются в окоп вместе с вами, смотрят на вещи с вашей точки зрения и проявляют эмпатию к вашей ситуации. Это позволяет им не тольконосить большую помощь, но вызывать у вас ощущение комфорта.

4. Друзья по окопу изменяют вашу жизнь

Люди, которые вступают в решающие битвы вместе с нами, оказывают огромное воздействие на нашу жизнь. Я уже упоминал, что у меня 18 декабря 1998 года был сердечный приступ. Ранним утром, когда я боролся со смертью, телефонный звонок моей помощницы Линды Эггерс подтолкнул человека, которого я едва знал, залезть в мой окоп и спасти мне жизнь. За несколько месяцев до этого мне довелось обедать с д-ром Джоном Брайтом Кейджем, кардиологом из

Нэшвилла, который решил помочь мне «любым возможным для него способом», потому что его обеспокоило состояние моего здоровья. Линда позвонила ему, он позвонил своему коллеге в Атланте д-ру Джону Маршаллу, и тот спас мне жизнь. Это был случай, когда взаимоотношения в буквальном смысле решают вопрос жизни и смерти.

5. Друзья по окопу любят нас бескорыстно

Говорят, что друг — это тот...

- кто готов хранить ваши секреты и никогда их не выдаст — даже если его будут пытать или соблазнять шоколадом (или, как в случае моей жены, сладкими пончиками);
- кто спокойно порвет фотографию, на которой вы выглядите как кит на пляже;
- кто знает, что вы не понимаете, о чем говорите, но позволяет вам прийти к этому выводу самостоятельно;
- кто вместе с вами садится на диету — и вместе с вами с нее слезает.

Друзья по окопу способны не только на все это, но и на кое-что еще. Они вместе с вами встретят любую опасность. Они сделают для вас все. Они отдадут вам последнюю рубашку.

Автор и бывший пастор городского собора в Лондоне Лесли Д. Узерхед написал о двух своих друзьях по окопу в буквальном смысле (они вместе служили в армии). Он сказал, что когда один из них был ранен и не мог добраться до безопасного места, его приятель отправился ему на выручку, нарушив приказ офицера. Он вернулся смертельно раненным, а его друг, которого он тащил на спине, был мертв.

Разъяренный офицер заявил:

- Я же приказал тебе этого не делать. А теперь я потерял вас обоих. Зря ты так поступил.
- Нет, не зря, сэр, — ответил умирающий, — потому что когда я до него добрался, он сказал: «Джим, я знал, что ты придешь».

В отличие от случая с этими двумя солдатами, конфликты, с которыми придется столкнуться вам, могут происходить не на поле боя. Речь может идти не о жизни и смерти. Но, независимо от этого, разве вам не захочется, чтобы в тот момент рядом с вами был друг? Если да, станьте для других таким другом по окопу, которому можно довериться, что бы ни случилось.

Вопросы для обсуждения принципа окопа

1. Что вызывает у человека готовность вступить в битву за другого человека? Всегда ли причина в бескорыстных мотивах? Имеют ли мотивы значение? Изменяют ли они конечный результат?
2. Какую роль в принципе окопа играет эмпатия? Она возникает прежде, чем люди объединяются или после того, как начинают сражаться? Какие еще факторы, например ценности, приоритеты, мировоззрение и т.д., имеют значение?
3. Каким другом являетесь вы для других? Приходилось вам оказываться «в окопе» с другом, коллегой или родственником? Что может привести вас к решению стать таким другом для кого-то?
4. Почему, на ваш взгляд, некоторые люди «забираются в окоп» в одиночку? Они делают это, потому что так им больше нравится или потому что у них нет достаточно прочных взаимоотношений с другими? Что происходит с человеком, которому приходится постоянно сражаться одному?
5. В какого рода ситуациях у вас больше шансов завязать дружбу перед совместным сражением? В каких случаях у вас появляется возможность, вступив в битву не на жизнь, а на смерть, обрести друга? Приводят ли обе ситуации к формированию одинаково тесных и длительных взаимоотношений? Поясните ваш ответ.

Прежде чем двигаться дальше, давайте повторим принципы работы с людьми, связанные с вопросом доверия...

Принцип каменной скалы: доверие — это фундамент любых взаимоотношений.

Принцип ситуации: никогда не допускайте, чтобы ситуация значила для вас больше, чем взаимоотношения.

Принцип Боба: когда у Боба есть проблемы со всеми, главной проблемой обычно является сам Боб.

Принцип доступности: легкость в отношениях с самим собой помогает другим чувствовать себя свободно с нами.

Принцип окопа: когда готовишься к сражению, выкопай такой окоп, чтобы в нем поместился друг.

ВОПРОС ИНВЕСТИРОВАНИЯ:

ГТОДЫ ЛИ МЫ ИНВЕСТИРОВАТЬ В ЛЮДЕЙ?

Не может жить счастливо тот,
кто уважает одного себя; кто оборачивает
все в свою пользу. Если вы хотите жить
для себя, вы должны жить для других.

Сенека

Те, кто изучит принципы работы с людьми, которые готовят их к ответу на вопросы первых трех частей этой книги —

Вопрос готовности: готовы ли мы к построению взаимоотношений?

Вопрос общения: готовы ли мы уделять все внимание другим?

Вопрос доверия: способны ли мы построить взаимное доверие?

— могут посчитать себя уже достаточно хорошо подготовленными к строительству отношений с людьми. Они расстанутся с багажом своих предубеждений, научатся грамотно налаживать общение с другими людьми, будут способны вызывать доверие окружающих. Однако если они на этом остановятся, то упустят самую лучшую часть взаимоотношений.

Это подводит нас к вопросу инвестирования: готовы ли мы делать инвестиции в других? Возможно, вас удивит, почему я считаю это важным. Может быть, вы даже спросите себя: «Зачем кому-то тратить время и энергию на то, чтобы что-то вкладывать в других?» Чтобы найти ответ, подумайте вот о чем:

Вы можете построить большой дом, но он в конце концов рухнет.

Вы можете сделать блестящую карьеру, но ей однажды придет конец.

Вы можете накопить огромную сумму денег, но не сможете забрать их с собой на тот свет.

Ваше состояние здоровья сегодня может быть превосходным, но со временем оно ухудшится.

Вы можете гордиться своими свершениями, но кто-то, рано или поздно, вас обойдет.

Многие делают инвестиции в эти вещи, но они оказываются преходящими. Во что же можно инвестировать, чтобы эффект оказался длительным? В людей! Есть ли в этом мире что-нибудь важнее людей?

Инвестиции во взаимоотношения похожи на все остальные. Отдача, которую вы получите, зависит от того, что вы вложите. Порой, когда я выступаю на конференциях, ко мне подходят молодые лидеры и спрашивают: «Я хотел бы заниматься тем, чем вы. Как мне устроиться на такое место?»

Если честно, то этот вопрос вызывает у меня смех. Иногда я отвечаю: «Вы можете хотеть заниматься тем, чем занимаюсь я, но захотите ли вы сделать то, что пришлось сделать мне, чтобы заниматься тем, чем я занимаюсь сейчас?» Они видят только свет прожекторов и большую аудиторию. Но не знают о десятилетиях тяжелого труда, которые я потратил на обучение мелких групп людей только ради любви к своему делу, потому что мне за это не платили. Они не догадываются о том, как часто нам с Маргарет приходилось перетаскивать неподъемные коробки с книгами и тетрадями с самолета на самолет, потому что мы не могли себе позволить нанять носильщика. Они не думают о тысячах часов, потраченных нами на переезды, об ужасных номерах и несъедобных обедах в гостиницах. Подлинный труд всегда остается за сценой. То, что они видят сегодня, — это кульминация тридцати лет упорного труда вдали от света прожекторов.

Точно так же дело обстоит с взаимоотношениями. Работа по их строительству происходит за сценой. Как только вы узнаете людей получше, начинайте учиться делать в них инвестиции. Хорошие взаимоотношения — всегда результат бескорыстного дарения. Следующие пять принципов работы с людьми помогут вам узнать некоторые из самых важных способов осуществления инвестиций во взаимоотношения:

Принцип земледелия: все взаимоотношения нужно культивировать.

Принцип 101 процента: отыскать 1 процент, с которым мы согласны, и направить на него 100 процентов наших усилий.

Принцип терпения: путешествовать вместе с другими всегда приходится медленнее, чем путешествовать одному.

Принцип празднования: подлинная проверка взаимоотношений заключается не только в том, насколько мы верны друзьям, когда они терпят неудачу, но и в том, как сильно мы радуемся, когда они добиваются успеха.

Принцип верхней дороги: мы переходим на более высокий уровень, когда начинаем обращаться с другими лучше, чем они обращаются с нами.

Когда вы сможете ответить на вопрос инвестирования положительно, ваши взаимоотношения с людьми перейдут на совершенно новый уровень.

ПРИНЦИП ЗЕМЛЕДЕЛИЯ

Все взаимоотношения нужно культивировать

Дружба похожа на деньги: ее легче получить, чем сохранить.

Сэмюэль Батлер

Вопрос, который вы должны

задать себе: «Занимаюсь

я культивированием

взаимоотношений от случая к случаю или постоянно?»

В 1997 году спортивный журналист Митч Элбом написал книгу «Вторники с Морри» (*Tuesdays with Morrie*). В ней собраны крупицы мудрости из воспоминаний Морри Шварца, бывшего преподавателя колледжа и наставника Элбома, который умирал от болезни Лу Герига*. Посмотрев интервью со Шварцем на канале *Nightline* в 1995 году, Элбом после 25-летнего перерыва снова связался со Шварцем и восстановил близкие взаимоотношения с ним. «Вторники с Морри» стали результатом их регулярных встреч. Книга сразу вызвала широкий интерес и продержалась в списке бестселлеров *New York Times* четыре года. К марта 2004 года она была отпечатана в 5 миллионах экземпляров, переведена на тридцать языков и стала основой художественного фильма, получившего премию Эмми.

* Лу Гериг (1903—1941) — легендарный бейсболист. Умер от редкой болезни — бокового амиотрофического склероза, — которую иногда называют его именем. — Прим. перев.

Следующая книга

Читатели Элбома с нетерпением ожидали, что он опубликует после своего бестселлера. Большинство хотело, чтобы он написал продолжение. «После "Вторников с Морри", — говорит Элбом, — меня завалили предложениями написать что-нибудь вроде "Среды с

Морри", "Четверги с Морри" или "Куриные бульоны с Морри". Я отказался, потому что сказал все, что хотел сказать». Поэтому вполне понятно, что, когда в 2003 году Элбом опубликовал книгу «Пять человек, которых вы встретите на небесах» (*The Five People You Meet in Heaven*), многих удивило не столько то, что это не была книга о Морри, сколько то, что, в отличие от его предыдущих семи книг, это был роман.

В книге описана история 83-летнего рабочего парка развлечений Эдди, который считает свою жизнь совершенно незначительной, но после того как умирает и попадает на небо, он узнает, какое влияние его жизнь оказала на людей. Интересно отметить, что сюжет романа основан на жизни реального человека — дяди писателя Эдди.

Элбом характеризует Эдварда Бейтчмэна как «коренастого мужчину с тяжелой челюстью и бочкообразной грудью, который родился в 1908 году в семье иммигрантов в бедном районе. Он был одним из девяти детей — ни самым старшим, ни самым младшим, но самым сильным». По признанию Элбома, он был самым сильным у них в роду — и самым сильным из всех, кого он знал.

Дядя Эдди был героем детских лет Элбома. Ветеран Второй мировой, который устроился таксистом, дядя Эдди однажды справился с пассажиром, который хотел его убить. По свидетельству Элбома, когда «коварный пассажир попытался полоснуть его по горлу ножом, дядя Эдди перехватил державшую нож руку и скзал так, что нападающий испугался и убежал». А по словам самого Эдди, когда ему делали срочную операцию на сердце, он на секунду открыл глаза и, увидев толпу умерших родственников, которые ожидали его у края постели, гневно заявил им: «Убирайтесь отсюда ко всем чертям, я пока еще не готов присоединиться к вашей компании».

Элбом вырос и добился успеха на журналистском поприще. И если со своим наставником Морри Шварцем он не поддерживал контактов, то связи с дядей Эдди он не терял никогда. Он регулярно звонил старику из разных уголков страны, куда его отправляли в командировки. И Эдди, чья жизнь, по мнению Элбома, была жизнью нереализованных надежд, каждый раз удивлялся его веселым проделкам и восхищался ими.

Дядя Эддиоказал огромное воздействие на Элбома, но до самой его смерти Митч так ему об этом и не сказал. Элбом признается: «На его похоронах я произносил прощальную речь. Но в какой-то момент у меня перехватило горло, и мое тело сотрясли неудержимые рыдания. Они были вызваны не только горем, но и раскаянием. Я так и не сказал ему этих слов любви при жизни».

Чтобы взаимоотношения росли, их нужно культивировать. Митч Элбом поддерживал взаимоотношения с дядей Эдди. Но никогда не заботился о том, чтобы сделать их прочнее. И теперь он осознает, какую возможность упустил.

«В жизни каждого из нас есть чудесные люди, — отмечает Элбом, — но похоже, что после их ухода все, что мы можем сделать, — это ощутить их отсутствие. Мне не хватает спокойной силы Эдди... Я осознаю, что никогда не встречал никого, кто казался бы мне таким замечательным, каким мой дядя казался мне в детстве. Он должен был узнать об этом. И как жаль, что я ему об этом не рассказал».

Как растет ваш огород?

Нельзя пренебрегать взаимоотношениями и ожидать, что они сами по себе будут расти. Я не хочу сказать, что все взаимоотношения одинаковы и требуют одинаковых затрат времени и внимания. Природа и цель взаимоотношений определяют количество энергии и времени, необходимых для их культивирования. Подумайте о тех людях в вашей жизни, с кем вы поддерживаете личные и профессиональные взаимоотношения. Сколько усилий вы на них тратите? Со всеми ли вы обращаетесь одинаково? Конечно, нет. И этого не должно быть. Взаимоотношения с разными людьми разные, но каждый случай можно отнести к одной из следующих трех категорий:

Некоторые люди входят в нашу жизнь по причине

Многие взаимоотношения делятся недолго и возникают в силу специфических причин. Иногда люди внезапно появляются в вашей жизни, а затем также внезапно исчезают навсегда. А порой взаимоотношения делятся долго, но являются нерегулярными. Такие взаимоотношения требуют лишь кратковременного, периодического культивирования.

Хорошим примером такого типа взаимоотношений могут служить мои взаимоотношения с лечащим врачом. Я бы никогда не познакомился с моим кардио-

логом д-ром Джейффом Маршаллом, если бы в 1998 году не перенес сердечный приступ. Я считаю его не только своим врачом, но и другом, однако встречаюсь с ним лишь пару раз в год. И всегда причиной этих встреч является мое здоровье.

Некоторые люди входят в нашу жизнь на время

Взаимоотношения второго типа делятся только определенный период времени. Такой период может

составлять всего пару недель или несколько лет. Во многих случаях такие отношения связаны с нашими текущими обстоятельствами или ситуациями. Но временный характер не уменьшает их значимости. Просто затраты на их культивирование должны соответствовать их длительности.

Часто такой временный характер носят отношения с учителями и тренерами наших детей. Это же свойственно большей части рабочих взаимоотношений. Возможно, вы работаете на человека, которым восхищаетесь, но кроме работы вас ничего не связывает. А когда вы переходите на другую работу, у вас не остается причин или поводов для поддержания отношений. Часто в этом единственная причина прекращения подобных взаимоотношений.

Некоторые люди входят в нашу жизнь навсегда

Взаимоотношения третьего типа непрерывны и постоянны. Они возникают редко и отличаются специфичностью. И если мы хотим, чтобы они крепли, нам следует заниматься их культивированием постоянно. В противном случае они, скорее всего, завянут и умрут.

Больше всего мы ценим отношения близкой дружбы, и как все ценное, они требуют определенных затрат. Мы не можем пренебрегать ими и в то же время рассчитывать на их процветание. Драматург Джордж Бернард Шоу однажды написал своему другу Арчибалду Гендерсону письмо, в котором признался: «Я чудовищно долго не вспоминал о тебе. Это потому, что мне пришлось пренебречь всеми, кем только можно было пренебречь, не опасаясь немедленного разрыва, и отчасти потому, что ты вошел в круг задушевных друзей, о чьих чувствах мы даже не задумываемся». По всей видимости, Шоу осознал, что взаимоотношения с этим другом потребовали немедленного внимания, и захотел их спасти. Какую цену готов заплатить человек за великую дружбу?

Самые важные взаимоотношения у каждого человека в нашем мире — с его законной половиной. Мужчины и женщины так непохожи, что вырастить действительно хорошие отношения между ними не так просто. Недавно я наткнулся на юмористическую заметку о различиях между полами:

- Мужчина готов заплатить 2 доллара за нужную ему вещь стоимостью в 1 доллар; женщина готова заплатить 1 доллар за ненужную ей вещь стоимостью в 2 доллара.
- Женщина беспокоится о будущем, пока не заполучит мужа; мужчина не беспокоится о будущем, пока не найдет себе жену.
- Успешным мужчиной считается тот, кто зарабатывает денег больше, чем может потратить жена; успешной женщиной считается та, которая отыщет такого мужа.
- Чтобы быть счастливой с мужчиной, его нужно хорошо понимать и немного любить; чтобы быть счастливым с женщиной, ее нужно сильно любить и даже не пытаться понять.
- Женатые мужчины живут дольше холостяков, но они гораздо чаще мечтают о смерти.
- Каждому женатому мужчине следует забыть о своих ошибках — нет никакой пользы в том, чтобы два человека помнили об одном и том же.
- Женщина выходит за мужчину в надежде, что он изменится, но он этого не делает; мужчина женится на женщине в надежде, что она не изменится, но она это делает.
- Женщина оставляет за собой последнее слово в любом споре; все, что говорит после этого мужчина, является началом нового спора.
- Мужчина не понимает женщину два раза в жизни: до свадьбы и после нее.

Сократ сказал: «Женитесь во что бы то ни стало; если вы получите хорошую жену, то станете счастливым. Если получите плохую — станете философом». Правильный выбор мужчины или женщины для брака важен, но это только часть процесса развития хорошей семьи. До свадьбы мы фокусируем все внимание на будущем супруге. После свадьбы — на себе. Ухаживание выявляет в людях самое лучшее — брак выявляет все остальное.

Брак, как любые долговременные взаимоотношения, требует, чтобы каждый из нас научился...

- справляться с тем, с чем справиться трудно;
- трудиться над тем, что является необходимым;
- ожидать того, что требует времени;

- опасаться того, что может оказаться вредным;
- рас прощаться со всеми личными интересами, которые являются эгоистичными.

Все эти аспекты требуют внимания. Супруги, которые не занимаются целенаправленным культивированием близких взаимоотношений, в конце концов становятся чужими. Печально, но факт: после пяти лет брака все, что остается общего у некоторых пар, это день их свадьбы. Говорят, что браки заключаются на небесах, но их техническое обслуживание следует проводить на земле.

Вот история, которая показывает то, что я имею в виду. Незнакомые мужчина и женщина оказались в одном купе поезда. Преодолев некоторую первоначальную неловкость, обоим удалось заснуть — женщине на верхней полке, мужчине на нижней. Посреди ночи женщина свесила голову вниз и сказала:

— Прошу прощения, но я ужасно замерзла и хотела бы попросить, чтобы вы передали мне еще одно одеяло.

Мужчина потянулся и с лукавой искрой в глазах сказал:

— У меня есть идея получше. Давайте сделаем вид, что мы женаты.

— А почему бы нет? — хихикнула женщина.

— Тогда слезь с полки и сама возьми свое одеяло!

Способы культивирования важных взаимоотношений

Как можно культивировать взаимоотношения? Каждый супруг, родитель или друг, желающий поддерживать здоровые взаимоотношения, для начала должен сфокусировать внимание на следующих шести вещах:

1. Приверженность

Исследователь д-р Альфред Кинзи* заметил: «В браке нет ничего более важного, чем решительная убежденность в том, что он должен сохраниться. Обладая такой убежденностью, люди заставляют себя приспособливаться и мириться с ситуациями, которые в иных обстоятельствах могли бы стать достаточной причиной для разрыва». Глубокая преданность взаимоотношениям — это один из самых значительных активов, которые могут быть у супружеской пары, и их характерная черта.

Политический теоретик Томас Пейн** утверждал: «Мы слишком мало ценим то, что нам обходится слишком дешево; ценным становится только то, что обходится дорого». Каждые долговременные взаимоотношения переживают периоды напряженности и регресса. Кроме того, на свете невозможно найти двух человек, которые согласны друг с другом во всем. Даже между лучшими друзьями могут возникать конфликты. Вопрос в другом: что вы собираетесь делать, когда придут трудные времена? Насколько сильна ваша преданность? Что для вас важнее: сохранить взаимоотношения или избежать конфликта? От вашего ответа зависит, станут ваши взаимоотношения долгими или окажутся временными.

* Кинзи Алфред Чарлз (1894—1956) — зоолог, автор исследований сексуального поведения американцев (мужчин и женщин). — Прим. перев.

** Пейн Томас (1737—1809) — видный участник борьбы американских колоний за независимость от Англии, активный участник Великой французской революции, публицист, представитель революционного крыла идеологов Просвещения XVIII в. — Прим. перев.

2. Общение

Как могут взаимоотношения существовать без общения? Они часто начинаются с легкости в общении. Иногда одной искорки достаточно для того, чтобы разжечь дружбу. Трудности в общении углубляют взаимоотношения. Журналист Сидней Дж. Харрис верил в то, что «невозможно узнать ничего важного о человеке, пока мы не заставим его разойтись с нами во, мнениях; характер раскрывается только в противоречиях». А хорошо обдуманное общение поддерживает взаимоотношения.

Через несколько лет после нашей с Маргарет свадьбы я осознал, что, когда прихожу домой и вижу ее, в нашем общении отсутствует элемент заинтересованности. Она спрашивала, как прошел день, я не проявлял особого желания его обсуждать. Затем я выяснил причину: в большинстве случаев я обсуждал самые интересные события с кем-нибудь из коллег или со своей помощницей. Поэтому

меня не привлекала перспектива повторять все еще раз Маргарет. Я понял, что положение вещей нужно срочно менять. И как я поступил? Каждый раз, когда в течение дня происходило что-либо важное или интересное, я делал заметку об этом событии на карточке размером с почтовую открытку. И тогда я не рассказывал о нем другим людям, приберегая его на вечер. В результате Маргарет узнавала о нем первой.

3. Дружба

Критик Сэмюэл Джонсон* заметил: «Если человек не заводит новых знакомств, он скоро окажется один;

* Джонсон Сэмюэл (1696—1782) — философ, педагог, религиозный деятель, первый президент Королевского колледжа, ныне — Колумбийский университет. — Прим. перев.

человек должен постоянно обновлять круг своих друзей». Это касается как старых друзей, так и новых. Мне кажется, что мы иногда воспринимаем самых близких нам людей как должное, и в результате игнорируем необходимость стараться быть для них, в первую очередь, хорошими друзьями.

По этой причине я постоянно напоминаю себе о необходимости быть для Маргарет прежде всего другом, и только потом всем остальным. Я стараюсь ставить ее заботы на первое место. А когда между нами возникает конфликт или она сомневается в выборе решения, я говорю ей: «Я твой лучший друг», чтобы напомнить о том, что всегда буду заботиться о ней.

4. Воспоминания

Я верю, что общие воспоминания являются для людей чудесным источником общения и крепких связей. Вам когда-нибудь приходилось бывать на встречах выпускников или встречаться с друзьями, которых вы не видели десять, пятнадцать или двадцать лет? Что помогает почти мгновенно возобновить общение? В первую очередь, воспоминания о совместно пережитых событиях!

Сегодня все наши дети стали взрослыми, женились и живут отдельно от нас. Но когда они были подростками, так же как многие родители, мы с тревогой ожидали того дня, когда они выпорхнут из родительского гнезда и устремятся в направлении, которое им ничего хорошего не сулит. В то же самое время мы знали, что если хотим научить их быть независимыми, то должны предоставлять им больше свободы. Одним из способов поддержания тесного общения без применения силы было создание истории семьи. Мы много путешествовали вместе и делали много такого, что должно было послужить для наших детей источником позитивных воспоминаний после того, как потребность в независимости уведет их от нас.

5. Рост

Бенджамин Франклайн сказал: «Обещаниями можно заполучить друзей, но удержать их может только выполнение этих обещаний». Когда вы заводите нового друга, ваши отношения строятся на множестве обещаний. Но чтобы ваша дружба сохранила потенциал, а не только хорошие воспоминания, вам нужно найти способы ее поддержания. Один из таких способов заключается в том, чтобы расти вместе.

Когда я служил старшим пастором в церкви Скай-лайн в Сан-Диего, со мной вместе больше десяти лет работали четыре человека. Это необычный случай в церковном мире. Одна из причин заключалась в том, что мы вместе росли. Каждый раз, отправляясь на семинар или конференцию, я брал с собой нескольких своих людей. Они постоянно делились со мной тем, чему научились. Кроме того, я каждый месяц сам проводил урок повышения квалификации с персоналом. Все это позволило создать атмосферу заинтересованности, в которой мы с удовольствием вместе росли.

6. Снисхождение друг к другу

Вольтер писал: «Если первый закон дружбы требует ее культивировать, то второй закон требует быть снисходительным в случаях, когда нарушается первый». Снисхождение не может никому навредить — за исключением, пожалуй, ваших детей. Хотя даже в отношениях с детьми трудно обойтись без него. Я все время делаю мелкие поблажки своим друзьям. Мы с Маргарет постоянно стараемся проявлять снисхождение друг к другу. Я не говорю о том, как мы относимся к нашим внукам!

По возможности как можно чаще давайте вашим друзьям и родственникам понять, как сильно вы о них заботитесь. Не допустите того, чтобы в вашей жизни появились сожаления, какие испытал Митч

Элбом относительно дяди Эдди.

Нэнси Рейган, жена покойного бывшего президента США Рональда Рейгана, сказала: «Я искренне верю в то, что человек должен вскармливать любые взаимоотношения. Я до сих пор играю большую роль в жизни моих друзей и подруг, а они — в моей. Первая леди, у которой нет этого источника силы, может оказаться в изоляции». Это касается не только известных людей, но и каждого из нас. Дружеские отношения с другими людьми, которые мы укрепляем и развиваем, обогащают нашу жизнь и улучшают ее качество. Но мы не сможем поддерживать эти отношения, если не будем их культивировать. Вот почему для нас так важно следовать принципу земледелия.

Вопросы для обсуждения принципа земледелия

1. Назовите несколько способов позитивного общения людей, поддерживающих взаимоотношения. Влияет ли тип взаимоотношений на то, какие виды общения лучше всего использовать? Какие виды общения являются самыми эффективными?
2. Чем отличаются взаимоотношения, которые завязываются временно, от тех, которые могут продлиться всю жизнь? С чего начинались некоторые из наиболее важных для вас взаимоотношений? С кем в настоящее время вы состоите в краткосрочных связях, которые могут перерасти во что-то более глубокое? Как можно прощупать почву на предмет того, можете ли вы перейти на следующий уровень?
3. Как вы решаете, с кем проводить ваше время? Учитываете ли вы степень важности этих взаимоотношений? Стаетесь ли вы выкроить в вашем графике время для самых значимых людей и строго соблюдать этот график? Или вы составляете свой календарь просто по принципу «кто первым пришел, того первым обслужили»? Довольны ли вы своим теперешним поведением? Если нет, как вы можете его улучшить?
4. В главе упоминалась необходимость справляться с тем, с чем трудно справиться. Почему люди не торопятся решать трудные вопросы в важных взаимоотношениях? Могут ли, по-вашему, существовать веские причины отказа от их решения? Есть ли какая-то проблема между вами и важным для вас человеком, которую вы не решили, но должны это сделать? Когда вы собираетесь этим заняться?
5. Когда в последний раз вы сделали поблажку вашей жене или другому близкому человеку в вашей жизни? Делаете вы это часто или мало задумываетесь об этом? Объясните, почему. Что вы можете сделать, чтобы улучшить положение дел в этой сфере?

ПРИНЦИП 101 ПРОЦЕНТА

Отыскать 1 процент, с которым мы согласны, и направить на него 100 процентов наших усилий

Если два человека, выполняющих одну работу, все время соглашаются друг с другом, значит, один из них бесполезен.

Если они не соглашаются никогда,
значит, бесполезны оба.

Деррил Ф. Занук

Вопрос, который вы должны задать себе: «Способен ли я найти
точку соприкосновения
и направить на нее 100 процентов
моих усилий?»

Иногда строительство взаимоотношений напоминает скачку с препятствиями, а задача наладить общение с другим человеком может оказаться слишком трудной. Как решить задачу общения с людьми, когда вы видите, что у вас с ними нет ничего общего? Можно ли навести мосты в таких условиях? И если да, то могут ли такие взаимоотношения стать длительными и продуктивными? Все это вполне законные вопросы. Давайте посмотрим правде в глаза. Когда вы видите, что у вас нет общих интересов с другим человеком, наладить общение с ним чрезвычайно трудно. Но как же все-

таки это сделать?

Ответ можно найти в концепции 101 процента. Когда войти в контакт трудно, вы должны отыскать такую вещь, с которой вы оба согласны. Это можно сделать почти с каждым. Проблема в том, что многим людям свойственно придерживаться противоположного подхода; они во всем ищут противоречия. Почему? Иногда это объясняется естественной склонностью к соперничеству; людям часто не хватает остроты ощущений. Иногда причина в желании выделиться, показать собственную уникальность. В ряде случаев люди фокусируются на различиях, потому что ощущают угрозу со стороны других людей.

Вместо этого, чтобы наладить общение, людям нужно отыскать точку соприкосновения. У большинства людей достаточно много общего. Но даже два абсолютно противоположных человека могут обнаружить что-то такое, с чем они оба согласны. И как только они это сделают, им нужно направить на это 100 процентов своих усилий. Чем сильнее различия, тем сильнее нужно сосредоточить внимание на общей точке зрения — и тем больше усилий направить в эту точку. Это не всегда легко, но результат может оказаться потрясающим. Примером тому является следующая история.

Отправляйтесь на запад, молодой человек

Чарлз Ховард был предпринимателем от бога. В 1903 году, окончив службу в кавалерии США и поработав веломехаником в Нью-Йорке, Ховард решил поискать счастья на Западе. Он обосновался в Сан-Франциско и сумел открыть мастерскую по ремонту велосипедов в центре города.

В те дни автомобили были новым (и часто ненадежным) дополнением к пейзажу. Но авторемонтных мастерских просто не существовало. По этой причине владельцы автомобилей начали обращаться за помощью в мастерскую Ховарда. И он с готовностью взялся попробовать. Вскоре он отправился на поезде в Детройт и добился встречи с Уильямом К. Дюрантом, главой «Buick Motor Co.» и будущим создателем «General Motors Company». Дюранту Ховард понравился, и он взял его на работу. Через короткое время Ховард получил лицензию на продажу автомобилей «Buick» в Сан-Франциско, а в 1905 году, в возрасте 28 лет, открыл свое первое агентство по продаже «бьюиков», выставив три машины, которые купил, когда работал в Детройте.

Поначалу дела у Ховарда шли не блестяще, но после землетрясения 1906 года он скопотил приличную сумму на возросшей потребности в автомобилях. Благодаря своему чутью и умело организованной рекламе Ховард добился первых значительных успехов. В 1909 году он увеличил свою долю в автомобильном бизнесе и приобрел эксклюзивное право на продажу машин «Buick», «National» и «Oldsmobile» во всей западной части США. Это предприятие принесло ему сказочное богатство. А впоследствии, когда Дюрант просрочил выплаты по кредитам и оказался на грани банкротства, Ховард помог ему избежать тюрьмы, выдав персональный заем на 190 тысяч долларов. Позднее Дюрант расплатился с ним акциями GM и долей в валовом объеме продаж. Более успешной для Ховарда сделки нельзя было придумать. Даже биржевой крах 1929 года не уничтожил его, как многих других.

В начале 1930-х старый кавалерист, превратившийся в автомобильного магната, вспомнил о своей любви к лошадям и благодаря одному из друзей увлекся скачками. Он решил, что если займется выращиванием чистокровных скаковых лошадей, то сможет добиться успеха и на этом поприще. Купив несколько лошадей, он начал искать тренера. Человеком, которого он нашел, оказался 65-летний Том Смит, представитель Старого Запада. Более разных людей, чем эти двое мужчин, нельзя было представить. Если Ховард был мастером по части продаж и рекламы, то Смит был тихим, немногословным человеком, который мог в буквальном смысле часами и сутками наблюдать за каждым движением лошади. Ховард был великим бизнесменом, привыкшим купаться в роскоши, а Смит был бывшим ковбоем, привыкшим спать на голой земле. Он был опытным охотником за мустангами и в тринадцать лет стал объездчиком лошадей. За свою жизнь он успел поработать охотником на оленей, бригадиром на овцеферме, ловцом кугуаров, цирковым силачом и наездником. Американские индейцы называли его Одиноким Жителем Равнин.

Вот что говорит о дуэте Ховарда и Смита писательница и эксперт по скачкам Лаура Хиллебранд:

«Эти два человека принадлежали к двум разным половинам века. Смит был последним из настоящих покорителей Дикого Запада, а Ховард утюжила его просторы колесами своих автомобилей. Ховарда увлекали грандиозные мечты; Смит остался Одиноким Жителем Равнин, неприступным отшельником. Но у Ховарда было сверхъестественное чутье на людей, понимающих толк в лошадях. Ему хватило

одного взгляда, чтобы понять, что Смит тот, кто ему нужен, поэтому он привез Смита к себе на конюшню и представил лошадям их нового тренера».

Дополнением к этой необычной парочке стал жокей Джон Поллард. Он был очень жилистым человеком и занимался не только скачками, но и профессиональным боксом — правда, не очень удачно. При росте 168 сантиметров он возвышался над другими жокеями, как гора. И так же как многие из них, он изнурял свое тело, чтобы удержать вес в пределах 52 килограмм. В 1928 году Поллард входил в двадцатку лучших наездников страны. Но со временем мастерство стало уходить, и в середине 1930-х, когда Смит взял его на работу, Поллард выигрывал все меньше и меньше призов. На этом этапе карьеры его главным достоинством была готовность садиться на тех лошадей, к которым другие жокеи боялись даже приближаться.

Как они собрались вместе?

Миллионер, покоритель Дикого Запада и профессиональный боксер — у этих трех мужчин не было ничего общего, за исключением одной вещи: ничего не стоящей лошади, которую Смит нашел, а Ховард купил. Все трое были способны сфокусировать внимание на том единственном, что было у них общего, а не на своих различиях.

Вот как Хиллебранд описывает лошадь:

«Туловище лошадки, расположенное низко над землей, обладало всеми признаками шлакобетонного блока... Ее короткие ноги могли служить образцом непрочной конструкции... Благодаря такому неудачному сложению ее странный неустойчивый шаг широко расставленными ногами часто принимали за хромоту... Ее галоп был настолько беспорядочным, что у нее наблюдалась способная свести с ума склонность бить себя по передней бабке своим собственным задним копытам... Все эти недостатки усугублялись расписанием скачек... Несмотря на свои три года, она уже приняла участие в сорока трех скачках, чего большинству лошадей не удается сделать за всю карьеру».

Именовалось это животное Сухарем. Кляча, которая казалась другим безнадежной, превратилась в самую знаменитую скаковую лошадь мира — национального героя периода Депрессии, когда людям больше всего требовалась моральная поддержка. (В 1938 году Сухарь оказался в центре внимания средств массовой информации страны и собрал больше прессы, чем даже президент Франклайн Д. Рузвельт или Адольф Гитлер!) Сухарь не только установил рекорд по числу завоеванных призов, но и в тяжелой очной дуэли сумел победить знаменитого Адмирала — обладателя Тройной короны* и одну из лучших скаковых лошадей всех времен. Это состязание, которое, по мнению подавляющего большинства специалистов, Сухарь просто не мог выиграть, многие сегодня считают самой великой из когда-либо проведенных скачек.

Когда следует использовать принцип 101 процента

Просто замечательно, что трое таких разных мужчин смогли найти точку соприкосновения и то единственное, с чем они могли согласиться и инвестировать туда свою энергию. Но в этом и заключается ценность принципа 101 процента. Это невероятно эффективный инструмент в арсенале средств построения взаимоотношений. Однако это не та вещь, которую можно использовать в качестве затычки для каждой дырки. Я говорю так потому, что использование этого принципа требует больших затрат времени, энергии и мысли. Следовательно, прежде чем использовать этот принцип, вам нужно задать себе несколько вопросов:

Стоит ли человек моих усилий?

Каждый человек чего-то стоит, но вы не можете отдавать каждому свое время и энергию, чего требует принцип 101 процента. Но как определить, кто «стоит» такого внимания? Если вы женаты, то список начинается с вашей законной половины. Используйте прин-

* Тройная корона — награда за высшее достижение на скачках в США — победу в течение одного сезона на трех главных соревнованиях: Кентуккийском дерби, скачках «Прикнесс» и Белмонт-ских скачках. — Прим. перев.

цип 101 процента в той сфере, где вы не можете найти согласия. (Мы с Маргарет обычно не занимаемся разбором моего рабочего расписания, но мы сходимся в том, что хотим проводить больше времени вместе, и поэтому фокусируем внимание на этом вопросе.) Дополните список членами семьи. Если вы владеете предприятием, и у вас есть партнеры, их тоже обязательно следует внести в список. После этого добавьте друзей. За пределами этого круга людей действуйте по

собственному усмотрению. Если взаимоотношения с каким-то человеком сулят немалую обоюдную выгоду, но вы не можете позволить себе лишнего расхода энергии, то в такой трудноразрешимой ситуации можно попробовать использовать принцип 101 процента.

Стоит ли ситуация моих усилий?

Большинство ситуаций, порождающих разногласия, являются кратковременными. В таких случаях помните о том, что «это тоже пройдет». Оставьте все как есть, и сэкономьте энергию для сценариев, где затраты времени и внимания принесут долгосрочную выгоду.

Стоит ли вопрос моих усилий?

Если вопрос касается приоритетов или ценностей вашей жизни, обязательно используйте принцип 101 процента. Если нет, подумайте дважды. И помните слова священника Ричарда Бакстера: «В необходимых вещах — единство; в сомнительных вещах — свобода; во всех вещах — милосердие».

Стоит ли результат моих усилий?

В течение первых трех лет жизни Сухаря возможность заметить его потенциал была у многих. Собственно говоря, прежде чем его тренером стал Смит, Сухарь находился в конюшне Джеймса Фитцсиммонса, самого уважаемого тренера той поры. Но у Фитцсиммонса было так много великолепных лошадей, что он не видел смысла тратить время на Сухаря. Смит смотрел на это иначе, и обратите внимание, какой результат он получил!

Принцип 101 процента

Использование принципа 101 процента может оказаться полезным во многих отношениях. Вот шесть из них:

1. Он позволяет вам заложить фундамент для изменений

Если вы желаете повлиять на человека, с которым поддерживаете взаимоотношения, и изменить его точку зрения или поведение, тогда вам не следует пытаться инициировать изменения в сфере, где между вами есть разногласия. В вопросе взаимоотношений любые изменения всегда начинаются с общих интересов. Использование принципа 101 процента начинается с поиска точки соприкосновения и последующего ее расширения. В таком случае она становится отличным началом для изменений.

2. Он предотвращает ненужные конфликты

Мне по собственному опыту известно, как трудно спорить с людьми, когда они правы. Если вы сконцентрируете внимание на той области, где ваши мнения совпадают, вам будет намного легче, потому что в этом случае правы будут обе стороны. Как сказал генерал

Улисс С. Грант*: «Не бывает случаев, когда нельзя найти какой-то способ, позволяющий оставить меч в ножнах». Зачем создавать конфликт, если его можно избежать?

* Грант Улисс С. (1822—1885) — главнокомандующий Армии Союза в войне с южанами. 18-й президент США (в 1868—1876).— Прим. перев.

3. Он позволяет наживать меньше врагов

Философ и поэт Ральф Уолдо Эмерсон заметил: «Человеку, у которого тысяча друзей, постоянно их не хватает, но человек, имеющий одного врага, сталкивается с ним на каждом шагу». Согласитесь, что даже один враг в жизни — это больше, чем нам хотелось бы иметь. Самый лучший способ избавиться от потенциального врага — это сделать его своим другом, а обнаружив точки соприкосновения, вы повышаете шансы заполучить его дружбу.

4. Он позволяет сохранить ценности, которые в противном случае могут быть утеряны

Как много потенциально выгодных взаимоотношений вы не сумели построить, потому что направляли все усилия на поиск различий, а не точек соприкосновения? Как много потенциальных друзей проскользнуло меж ваших пальцев? Как много продуктивных деловых связей вы потеряли? Бывший менеджер бейсбольной команды «New York Yankees» Джо Маккарти заметил: «Если менеджер не может ужиться с игроком, сделавшим 400 побед, значит, он полный идиот». Если вы хотите быть постоянно открытым для потенциально выгодных взаимоотношений, будьте готовы использовать принцип 101 процента.

5. Он помогает быть довольным своей частью взаимоотношений

Писательница Джейн Остин* заметила в письме своей сестре Кассандре: «Я не хочу, чтобы люди во всем со мной соглашались, так как это помогает мне не тратить силы на любовь к ним». Люди, которые ищут в других худшее, пытаются выглядеть лучше по сравнению с ними, но они редко бывают довольны своей ролью во взаимоотношениях. В отличие от них, люди, которые фокусируют внимание на общих точках зрения, получают удовлетворение от чувства выполненного долга.

6. Он позволяет сделать все возможное в трудных ситуациях

Самые счастливые люди не всегда получают все возможное в любых ситуациях. Они просто делают все возможное.

В главе о принципе боли я рассказал вам историю Тома — человека, который каждую неделю посыпал мне письма с указаниями на ошибки в моих проповедях, но после нескольких лет упорной работы с ним он все-таки встал на мою сторону. Завоевать его расположение мне помог принцип 101 процента. Я уже упоминал, что он, так же как и мы с женой, воспитывал приемных детей. Единственное, в чем мы с ним были согласны, так это в том, что приемные дети особенные. Поэтому каждую нашу беседу я непременно переводил на тему наших детей. Я уделял его детям максимум внимания, хвалил их по каждому удобному

* Джейн Остин (1775—1817) — автор психологических романов из жизни английского провинциального дворянства и духовенства. — Прим. перев.

поводу и любил их так, словно они были моими племянницами и племянниками. И каждый раз, когда мне выпадал шанс оказаться рядом с Томом, я брал с собой, если это было удобно, моих детей Элизабет и Джоэла Портеров.

Дети Тома меня полюбили. Его жена тоже быстро прониклась ко мне теплыми чувствами. Том оставался крепким орешком, но это не могло продолжаться вечно. Трудно питать неприязнь к человеку, который нравится всей твоей семье — особенно когда он не сделал тебе лично ничего плохого.

Возможно, и в вашей жизни есть такой Том — человек, с которым у вас никак не клеятся отношения. В таком случае ваше внимание автоматически притягивается к его слабостям, и вы теряете способность видеть что-либо кроме различий. Но я уверен, что даже с ним у вас обязательно найдутся общие интересы. Все, что от вас требуется, — это отыскать такую точку соприкосновения. И как только вы это сделаете, направьте на нее 100 процентов ваших усилий. Вы поразитесь тому, какой результат это может принести.

Вопросы для обсуждения принципа 101 процента

1. Есть ли среди ваших знакомых человек, который использует принцип 101 процента и умеет находить общие интересы с теми, кто смотрит на вещи иначе? Если да, опишите его. Что в нем вас восхищает? Какие личные качества помогают таким людям легко налаживать отношения с другими? Какой процент людей в вашем бизнесе или профессии практикует этот принцип?
2. Почему принцип 101 процента не применяется во всех взаимоотношениях? В отношениях с какими людьми в вашей жизни его нужно применить? Опишите, как вы измените свое поведение с одним из таких людей?
3. Какие ситуации не оправдывают усилий, необходимых для применения принципа 101 процента? Какие вопросы для вас особенно важны? Как эти вопросы связаны с вашей шкалой ценностей и приоритетов?
4. Случалось ли так, что вы разрушали важные для вашей жизни взаимоотношения, потому что не находили точек соприкосновения, на основе которых можно было наладить общение? Что вы потеряли в результате? Что вы могли сделать для восстановления взаимоотношений? Стоил бы результат затраченных усилий? Что мешает вам предпринять необходимые действия?
5. Подумайте о каких-нибудь важных взаимоотношениях в вашей жизни, где вам нужно что-то изменить. Пытались ли вы в прошлом найти точку соприкосновения, прежде чем добиваться перемен? В чем может совпасть ваше мнение с мнением другого человека? Как использовать это согласие в качестве трамплина для улучшения взаимоотношений? Какие следующие шаги вам нужно предпринять, чтобы добиться изменений, полезных для обеих сторон?

ПРИНЦИП ТЕРПЕНИЯ

Путешествовать вместе с другими всегда приходится медленнее, чем путешествовать одному. Для дружбы двоих необходимо терпение одного.

Неизвестный автор

Вопрос, который вы должны задать себе: «Беру ли я с собой других, даже когда это мне неудобно?»

Время от времени вам доводится читать истории, которые кажутся слишком неправдоподобными, чтобы в них поверить. Такой может показаться история Ларри Уолтерса — человека, который решил пройти по жизни в одиночку. В это трудно поверить, но это так.

В детстве Ларри мечтал стать летчиком. Но судьба делала все, чтобы не дать ему осуществить свою мечту. Он записался в военно-воздушные силы, но из-за плохого зрения не прошел летную медкомиссию. После увольнения из армии он полюбил сидеть на заднем дворе, наблюдая за пролетающими над головой реактивными самолетами.

Однажды ему в голову пришла идея совершить воздушное путешествие, сидя в «удобном» садовом кресле фирмы «Sears». В армейском магазине имущества он купил 45 аэрозондов, привязал их к шезлонгу, украшенному надписью «Inspiration I» и наполнил полутораметровые зонды гелием. Затем он привязал себя к креслу, захватив с собой запас сэндвичей, фонарь фирмы «Millen» и воздушное ружье. Он посчитал, что при необходимости приземлиться ему будет достаточно прострелить несколько зондов.

Ларри планировал отрезать якорь и, поднявшись над задним двором метров на 10, провести несколько часов в воздухе, а потом вернуться на землю. Но все получилось не так, как он ожидал.

Когда его друзья перерезали шнур, которым кресло было привязано к джипу, он не поднялся на 10 метров. Вместо этого он взмыл в небо Лос-Анджелеса подобно пушечному снаряду под действием подъемной силы 42 шаров, в каждом из которых было почти полкубометра гелия. Он не остановился ни на 10 метрах, ни на 100. Он поднялся на пятикилометровую высоту.

Оказавшись на такой высоте, Ларри решил не рисковать и не простреливать шары, чтобы не нарушить равновесие и не оказаться в действительно опасном положении. Промерзший до костей и насмерть перепуганный, со своим пивом и сэндвичами, он провел в воздухе больше 14 часов. Он пересек главную трассу захода на посадку международного аэропорта Лос-Анджелеса, где пилоты авиакомпаний «Trans World Airlines» и «Delta Airlines» передали по радио сообщение о странном летающем объекте.

В конце концов он собрался с духом, прострелил несколько зондов и медленно опустился. Свисающие веревки зацепились за линию электропередач и на 20 минут отключили свет в окрестностях Лонг-Бич. Ларри спустился на землю, где был арестован поджидавшими его полицейскими. Когда Ларри увозили в наручниках, журналист, посланный делать репортаж о счастливом спасении, спросил его, зачем он это сделал. «Мужчина не может все время сидеть сложа руки», — невозмутимо ответил Ларри.

К счастью, для того чтобы попутешествовать — или спрятаться от людей, — нам не нужно забираться так высоко.

Советы путешественникам

За 25 лет мне довелось много поездить. Я уже давно потерял счет милям, которые пролетел на самолетах, но, по моим подсчетам, их никак не должно быть меньше 3 миллионов. Я летал практически на всех типах воздушных судов (за исключением, пожалуй, летающего садового кресла) и побывал на шести из семи земных континентов. Куда бы я ни направлялся и что бы ни делал, всегда оказывалось, что путешествовать вместе с другими людьми приходится медленнее, чем путешествовать одному.

Недавно мне опять пришлось в этом убедиться, когда мы семьей отправились в морской круиз. Если я сам еду по делам, то добираться до самолета мне удается очень быстро. Я знаю все входы и выходы в большинстве аэропортов, знаю, как избежать очередей и не сдаю вещи в багаж. Когда мы отправляемся куда-нибудь вдвоем с Маргарет, это тоже происходит очень быстро. За тридцать пять лет совместной жизни и совместных поездок мы разработали потрясающую систему. Но если мы едем куда-то всей семьей — с двумя детьми, их супругами и всеми внуками, — можете мне поверить, что все происходит гораздо медленнее. А если к этой компании присоединяются мои родители, родители Маргарет или кто-нибудь из их детей и прочих родственников, тогда скорость движения замедляется в геометрической пропорции. Мне нравится проводить время с семьей и я ни на что не променяю это занятие, но, отправляясь в такого рода поездки, я точно знаю, что путешествовать придется на очень малой скорости.

Должен признаться, что терпеливость не входит в число моих достоинств. Каждый день я спрашиваю себя: «Почему все эти люди двигаются так медленно?»

Это происходит на дорогах, в магазинах, на работе, на поле для гольфа и во всех прочих местах. Один из старых друзей называет меня «кроликом Энерджайз-ром» из рекламы батареек. С одной стороны, хотя у меня уже нет той энергии, что в двадцать лет, должен сказать, что даже в конце шестого десятка ее запас все еще достаточно большой. С другой стороны, когда я был моложе, то часто ловил себя на том, что ставлю задачи перед людьми в своей организации и тут же оставляю их позади, а это является достаточно серьезным недостатком для лидера. Мне пришлось научиться длительному общению с людьми и развивать терпение. Это два ключевых фактора в строительстве взаимоотношений:

Терпение без общения — взаимоотношениям не хватает энергии.

Общение без терпения — взаимоотношениям не хватает потенциала.

Общение плюс терпение — у взаимоотношений появляется энергия и потенциал.

Если вы хотите, чтобы взаимоотношения длились долго, вам потребуется и энергия, и потенциал.

Как превратить терпение в добродетель

Почти все согласны с тем, что терпение — это хорошее качество; оно нас восхищает и вызывает желание им обладать. Однако те из нас, кому это качество необходимо больше всего, обычно не склонны его культивировать. Чтобы развивать терпение, нам необходимо терпение. Поэтому как нам справиться с этим классическим парадоксом? Помочь в этом сможет только хороший план действий. Вот шесть шагов, которые вы

можете предпринять, чтобы научиться терпению во взаимоотношениях.

1. Считать терпение добродетелью, которую стоит развивать

Часто цитируемый американский ученый Арнольд Глазго утверждал: «Терпение — ключ ко всему. Чтобы получить цыпленка, яйцо нужно высидеть, а не разбить». Рано или поздно вы обнаружите, что терпение пойдет вам только на пользу. Но результаты, возможно, удастся получить не сразу. Их придется дожидаться. Если вы нетерпеливы и вам трудно поставить терпение на первое место, тогда запомните вот что: немедленную пользу от вашего терпения получат те, кто вас окружает. Как заметил древнегреческий философ Аристотель, «самыми великими добродетелями являются те, что приносят пользу другим людям».

2. Понять, что для построения хороших взаимоотношений требуется время

Для создания всего ценного, что есть в этой жизни, требуется время, и это в полной мере касается области взаимоотношений. Чем больше людей входит в круг отношений, тем больше времени уходит на его создание. Подумайте, например, о том, сколько дней, недель или месяцев нужно на развитие взаимоотношений в рабочей группе. Двое или трое людей могут достаточно быстро узнать друг друга и научиться работать вместе. У пятерых на это уйдет намного больше времени. Если группа состоит из девяти или десяти человек, то процесс создания сплоченного коллектива может длиться действительно долго. Чем больше группа, тем больше ей нужно времени.

На создание любых взаимоотношений необходимо время. Даже в самых благоприятных условиях, таких как мгновенно установленный контакт с другим человеком, для построения и укрепления взаимоотношений с ним тоже потребуется время. Все хорошие взаимоотношения требуют времени.

3. Использовать принцип обмена

Для развития терпения вам нужно правильно оценить образ мыслей других людей и быть внимательным к их чувствам. Каждый человек считает, что...

- его проблемы самые большие;
- его шутки самые смешные;
- его молитвы должны быть услышаны первыми;
- его ситуация не такая как у других;
- его победы самые значительные;
- его ошибки должны остаться незамеченными.

Другими словами, каждый из нас думает, что его обстоятельства требуют особого внимания и окружающие должны быть терпеливы по отношению к нему. Вместо этого мы должны на 180 градусов изменить ситуацию: поставить себя на место другого человека (как я объяснял в главе о принципе обмена) и проявить терпение в отношениях с этим человеком.

В следующий раз, когда ваше терпение будет на исходе, вспомните следующую историю: автомобиль молодой женщины заглох перед светофором. Как она ни старалась завести мотор, у нее ничего не выходило. Загорелся зеленый, а женщина сидела в машине, раздраженная и смущенная, задерживая движение. Стоявшая сзади машина могла ее обехать, но вместо этого водитель решил усугубить напряженность ситуации и принял давить на клаксон.

После очередной неудачной попытки завести мотор женщина вышла из своей машины и направилась к той, что стояла сзади. Водитель опустил стекло и удивленно уставился на нее.

— Знаете что? — сказала она. — Давайте, вы будете заводить мою машину, а я буду сигнализировать вместо вас.

4. Осознайте, что люди имеют и создают проблемы

Что касается отношений между людьми, то тут есть две стороны. Положительная сторона в том, что в вашей жизни обязательно появятся люди, которые станут источниками радости для вас. Отрицательная в том, что эти же люди могут стать причиной ваших самых больших проблем. Это явление подтверждают результаты исследований экспертов в области лидерства Уоррена Бенниса и Берта Нануса. «Мы обнаружили, — говорят они, — что чем выше статус человека, тем больше времени он уделяет межличностному общению. Руководители высшего звена тратят примерно 90 процентов своего времени на людей, и практически все это время уходит на разрешение проблем личного характера».

После того как вы примете решение построить взаимоотношения с другим человеком, имейте в виду, что эту задачу следует решать в комплексе. Вы не сможете получать от него только хорошее и отказаться от плохого. У каждого есть свои проблемы, недостатки и плохие привычки. Постарайтесь отнестись к другим с таким милосердием, какого вы ждете от них по отношению к себе.

5. Определите области, в которых людям придется проявить терпение к вам

Раз уж мы остановились на недостатках, было бы неплохо заняться выявлением наших собственных. Например, я знаю, что самым близким мне людям приходится проявлять терпение к особенностям моего характера. Как это ни смешно, но в первую очередь это касается моей нетерпеливости! (Я постоянно над этим работаю.) Но помимо этого у меня много других недостатков. Однажды я в шутку попросил свою помощницу Линду Эггерс составить список областей, в которых я больше всего ей досаждаю. Очень скоро она его мне принесла. Вот самые значительные вещи, которые она назвала:

- Я постоянно теряю сотовый телефон и очки.
- Каждый раз, когда мы обсуждаем какие-нибудь планы, я требую рассматривать слишком много вариантов.
- Я постоянно меняю расписание своих поездок. • Я склонен к чрезмерной регламентации, и, в результате, выполнение проектов занимает больше времени, чем нужно.
- Я ненавижу говорить «нет».

- Я хочу, чтобы она была готова отвечать на мои звонки 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. Уверен, что список мог оказаться гораздо длиннее, но и этого более чем достаточно. Если я не буду забывать о том, что другим приходится быть терпеливыми по отношению ко мне во многих областях, это поможет мне быть терпеливым по отношению к ним. Такого же результата сможете добиться и вы.

6. Осознайте, что все взаимоотношения требуют жертв, усилий и подарков

Во всяких взаимоотношениях наступают трудные времена. При этом не имеет значения, насколько они хороши и как долго делятся. Кроме того, мы не можем всегда настаивать на своем. Мы неизбежно будем сталкиваться с ситуациями, в которых придется идти на уступки:

- Нам придется жертвовать. Бывают вещи, которыми мне хочется заниматься, но в данный момент я не могу этого сделать. Например, когда мои дети были маленькими, мне пришлось бросить гольф. Игра отнимала слишком много времени. Взаимоотношения с детьми были для меня важнее.
- Нам придется прилагать усилия. Бывают вещи, которыми мне не хочется заниматься, но я вынужден это делать. Я не большой охотник до физических упражнений, но хочу провести на этой земле больше времени со своей семьей и друзьями. Поэтому я почти каждый день тренируюсь на «бегущей дорожке».

Нам придется дарить и принимать подарки. Бывают вещи, которые мы делаем друг для друга. Однажды Маргарет уехала на курорт и позвонила мне, чтобы сказать, как сильно скучает по дому. После того как я повесил трубку, у меня возникло желание сделать ей сюрприз и заехать за ней. Дорога заняла по два часа в каждый конец, но это время было потрачено не зря.

Должен заметить, что никто не может принудить вас идти на жертвы, заставлять себя или делать подарки. Все это дело сугубо добровольное. Но если вы хотите, чтобы ваши взаимоотношения длились долго, вам нужно проявлять гибкость. Последуйте совету психолога Джойса Бразерса, который говорит, что во взаимоотношениях следует соблюдать один из законов морской навигации: «Более маневренное судно должно уступать дорогу менее маневренному».

Когда я работал над этой главой, то много думал о близких мне людях, без которых в моей жизни не могло бы быть ни удовольствий, ни успеха. Все они разные. Но в отношениях с каждым из них я стараюсь делать следующие вещи:

Служить им. Позволять им вести меня за собой, делать то, что они хотят и помогать им, когда от этого есть польза.

Быть их наставником. Отвечать на их вопросы, подавать пример и направлять или поправлять их только тогда, когда это приносит результат.

Ценить их. Прислушиваться к их идеям, уважать их позиции и никогда не подрывать их авторитет.

Вознаграждать их. Заботиться о тех, кто заботится обо мне.

Подведем итоги в том, что касается принципа терпения. Путешествуя в одиночку, можно передвигаться быстрее. Но дорога никогда не принесет вам столько радости, и вряд ли вы сможете уехать так далеко. По отношению к одним людям мы проявляем терпение ради взаимоотношений, к другим — ради получения выгоды, а к третьим — по обеим этим причинам. Любые взаимоотношения требуют терпения, однако овчинка стоит выделки.

Вопросы для обсуждения принципа терпения

1. Существуют ли типы характеров, отличающиеся нетерпеливостью в отношениях с людьми? Если да, то опишите их. Существуют ли типы характеров, отличающиеся медлительностью? Как могут люди этих двух типов научиться позитивному взаимодействию?

2. Назовите трех, четырех или пятерых самых близких вам людей. Как давно вы с ними знакомы? Как начинались ваши взаимоотношения? В начале вашего знакомства вы ожидали, что они станут вашими близкими друзьями? Насколько осознанными были ваши инвестиции в эти отношения? Сколько времени ушло на то, чтобы сделать взаимоотношения более глубокими? Могли вы ускорить этот процесс или это было невозможно?

3. Какого рода ситуации заставляют людей проявлять нетерпение к другим? Что заставляет вас проявлять нетерпение к людям? Какой вред это причиняет взаимоотношениям? Как вы можете изменить свою позицию или действия, чтобы проявлять больше терпения и увеличить длительность общения с людьми?

4. В каких типах взаимоотношений труднее всего отказаться от того, чего вы хотите, делать то, что требуют от вас другие, и дарить или принимать подарки? На каких этапах взаимоотношений в игру вступают цели? В какой момент на первый план выдвигаются ценности? В каких ситуациях не следует идти на жертвы или подчиняться другим? Как установить необходимое равновесие между количеством сделанных и принятых подарков? Как обеспечить сохранение такого равновесия во взаимоотношениях?

5. Какие из ваших капризов, причуд или странностей могут потребовать от людей наибольшего терпения? (Если вы считаете, что у вас нет таковых, поговорите с близкими друзьями или членами семьи и попросите их высказать свои мнения по этому вопросу.) Почему людям приходится проявлять терпение по отношению к вам в этих областях? Относитесь вы к их терпению, как к должностному, или вы благодарны им за это? Поясните ваш ответ.

ПРИНЦИП ПРАЗДНОВАНИЯ

Подлинная проверка взаимоотношений заключается не только в том, насколько мы верны друзьям, когда они терпят неудачу, но и в том, как сильно мы радуемся, когда они добиваются успеха.

Людям среднего уровня не нравятся те, чей уровень выше.

Вопрос, который вы должны задать себе: «Радуют ли меня успехи моих друзей?»

Я верю во все принципы работы с людьми, собранные в этой книге, и использую их каждый день. Но принцип празднования имеет особое значение для меня лично. Уже в четыре года я точно знал, чем хочу заниматься в жизни. Мой отец обладал большим опытом в своем деле, и я собирался пойти по его стопам. Ситуация напоминает судьбу династии Мэн-нингов в футболе. Успешный квартербек Пейтон Мэн-нинг (и его младший брат Эли) выросли в семье Арчи Мэннинга, игравшего за «New Orleans Stallions». В результате братья получили на старте своей футбольной карьеры такую фору, какой не имеют 99 процентов других ребят.

В дополнение к опыту отца и атмосфере семьи священника, в которой рос я, у меня было много ранних побед на профессиональном пути. Я был самым молодым священником, получившим сан пастора. Я был первым пастором, который изменил название прихода, чтобы повысить качество работы с прихожанами. Я был самым молодым автором, опубликовавшим первую книгу. И мой приход стал первым собирать в среднем больше тысячи человек на каждую воскресную службу. К сожалению, в те годы я оказался, наверное, самым одиноким пастором во всей конфессии. С одной стороны, это было хорошо тем, что, когда я совершил ошибки, всегда находилось много желающих выразить мне сочувствие. Но когда я добивался успехов, тех, кто искренне радовался им, оказывалось очень мало. Я считал, что мы с моими коллегами были в одной команде, но они, по всей видимости, так не думали. Очень часто нам с Маргарет приходилось праздновать одним.

Что я узнал о принципе празднования

Этот первый опыт научил нас многому. Уроки, которые мы получили, могут оказаться цennыми и для вас:

Радость свершения уменьшается, когда некому отпраздновать это событие вместе с вами.

Когда в конце первого года моего пасторского служения пришло время отправиться на конференцию, я очень гордился событиями, которые происходили в моем приходе. Я помогал людям и думал, что действительно приношу приходу пользу. Мой энтузиазм казался безграничным. К моему удивлению, этой гордости никто не разделял! Казалось, что люди смотрели на меня со скептицизмом или пренебрежением. Такое положение дел вызывало у меня ощущение эмоциональной опустошенности.

Прав был драматург Оскар Уайльд, когда сказал: «Каждый может посочувствовать страданиям друга, но только очень тонкие натуры способны порадоваться его успеху».

Обсудив с Маргарет этот вопрос, мы решили, что никогда не позволим, чтобы отсутствие энтузиазма у других ослабило наш собственный. Кроме того, мы обещали себе, что будем радоваться успехам наших друзей и праздновать вместе с ними — проявляя еще больше энтузиазма, когда они нас обгонят!

В этом одна из причин, по которым мне нравится проводить семинары для начинающих лидеров. На них я получаю возможность праздновать вместе с ними и радоваться их успехам. Мне хочется, чтобы они ощущали воодушевление и неустанно занимались воплощением в жизнь своих идей. Невозможно описать словами, чего они смогут добиться, когда будут знать, что другие искренне желают им успеха.

Многие люди склонны отождествлять себя с неудачами; гораздо меньше отождествляет себя с успехом.

Несколько лет назад я написал книгу «Как превратить неудачи в ступени к успеху» («Failing Forward»). В процессе работы над ней я выступал с лекциями, разъезжая по всей стране. Как раз тогда я убедился в том, что каждый человек считает себя в какой-то мере неудачником. Больше того, когда я говорил людям, что им нужно научиться использовать свои ошибки в качестве средств достижения цели и превращать неудачи в ступени к успеху, зал резко ожидался. Каждому хотелось знать, как это сделать.

За годы работы с людьми я обнаружил следующее: вы можете произвести впечатление на людей своими успехами, но если вы желаете оказывать на них влияние, расскажите им о своих неудачах. С неудачами приходится сталкиваться каждому, и поэтому их обсуждение становится эффективным инструментом общения.

Проблема в том, что такая готовность людей сживаться с ролью неудачников иногда мешает им общаться в моменты успеха. А если они не научатся отождествлять себя с успехом, это может вызывать у них негативное отношение к нему.

То, что мешает людям добиваться успеха, часто мешает им радоваться успеху других

Часто те же самые качества, которые мешают людям добиваться успеха — эмоциональная неуверенность, негативное мышление, мелочная зависть и пр., — мешают им радоваться успехам других. Они постоянно сравнивают себя с другими и остаются недовольны результатом. В итоге им трудно раскрыть свои лучшие качества.

Профессиональный оратор Джо Ларсон однажды сказал: «Мои друзья не верили в то, что я смогу стать успешным оратором. Поэтому я кое-что придумал. Я пошел и нашел себе несколько новых друзей!» Как это ни печально, но иногда это единственный выход.

Люди, которые празднуют вместе с вами, становятся друзьями на всю жизнь

Оглядываясь на первые годы моей карьеры, я вспоминаю двух человек, с которыми мы вместе отмечали наши успехи. Это были Дэйв и Мэри Вон. Дэйв начал свою карьеру на несколько лет раньше меня и был всегда готов меня похвалить, когда я достигал очередной цели или переживал какое-нибудь важное событие в жизни. Даже когда у меня стало больше прихожан, чем у него, и я приобрел некоторую известность, он не оставил меня одного. И через 35 лет они с Мэри по-прежнему отмечают наши успехи вместе с нами!

Чудище с зелеными глазами — берегитесь ревности

В октябре 2003 года на семинаре «Катализатор» для молодых лидеров, который организовала одна из моих компаний, лектором был Энди Стэнли. Энди обладает выдающимся коммуникативным талантом. Он возглавляет церковь Нортпойнт — один из самых крупных приходов в стране, где на воскресные службы собирается больше 15 тысяч человек. (На случай, если вы не знакомы с церковным миром Америки, могу сказать, что церковь Нортпойнт входит в число самых крупных церквей в стране.)

Вторая лекция Энди была посвящена четырем негативным качествам характера: комплексу вины, раздражительности, алчности и ревности. Энди признался, что выступления других успешных людей порой вызывают у него самого чувство профессиональной зависти и ревности. Он сказал: «Мне приходится прикладывать дополнительные усилия, чтобы радоваться успехам других людей, которые

занимаются тем же, чем я».

Эта склонность к зависти распространяется даже на близких друзей Энди, включая Луи Джилио, который возглавляет организацию «Choice Resources». Вот как описывает свои ощущения сам Энди:

«Мы дружим с Луи с шестого класса школы... мы познакомились в молодежном лагере под двухъярусной кроватью, пока над нашими головами старшие ребята спорили, кому достанется место наверху. По части коммуникативных способностей Луи настоящий феномен. Когда я объявил в нашей церкви, что на следующей воскресной службе у нас будет выступать Луи Джилио, прихожане устроили овацию, и в воскресенье в церкви собралось как никогда много народа. А затем, на протяжении четырех или пяти дней только и слышалось: "Аи да Луи, настоящий мастер слова"».

Далее Энди рассказал, что выступления Луи всегда собирают толпы народа. И каждый раз, когда Энди слушает его лекции, он чувствует, как ядовитые змеи ревности в его душе поднимают свои уродливые головы.

Это чувство могло разрушить крепкие взаимоотношения Энди и Луи. Ведь они не только иногда работают вместе, но и дружат семьями и даже вместе ездят в отпуск. Что помогает Энди справиться с ощущением зависти? Совместное празднование успехов Луи. Когда лекция Луи оказывается особенно удачной, Энди бросает все дела, чтобы вместе отпраздновать это событие. Точно так же поступает Луи. «Одной мысленной радости недостаточно. Мне необходимо выразить ее вслух, потому что слова очищают мое сердце. Совместное празднование помогает победить ревность и зависть».

Как организовать празднование

Энди не один ведет себя таким образом. Если бы большинство людей были честны перед собой, они бы признались, что успехи других вызывают у них ревность или зависть — даже когда успех приходит к их лучшим друзьям. Мне самому тоже приходится бороться с этими ощущениями. А вам разве нет? Поэтому не лучше ли нам научиться праздновать вместе с людьми, вместо того чтобы пытаться игнорировать их успехи или умалять их значение? Начните со следующих четырех вещей:

1. Поймите, что это не соперничество

Никто не может добиться чего-нибудь значительного своими силами. Достичь успеха без помощи со стороны очень трудно. И даже если вы добьетесь успеха, насладиться им без друзей невозможно. Жизнь становится лучше, если проводить ее в обществе тех, кого вы любите и кто любит вас.

Когда я размышляю о ценности общения, мне в голову приходит много мыслей:

Своих успехов я могу добиваться только с помощью других людей.

Свои уроки я могу получать только у других людей.

Мои слабости можно исправить только с помощью других людей.

Эффективность моего служения можно проверить только под руководством других людей.

Мое влияние может быть усилено только через других людей.

Мою лидерскую деятельность можно сфокусировать только на других людей.

Мои лучшие качества могут быть направлены только на других людей.

Мое наследие можно оставить только другим людям.

Поэтому я должен заставить себя праздновать успехи других людей вместе с ними!

Окружающие нас люди оказывают воздействие на все аспекты нашей жизни. В большинстве случаев выбирать, каким будет это воздействие — позитивным или негативным, — мне помогает моя жизненная позиция.

Комедийная актриса и певица Бетт Мидлер сказала: «Самый трудный момент успеха заключается в том, чтобы найти кого-нибудь, кто порадуется за вас». Не смотрите на ваших друзей, родственников и коллег как на конкурентов. Станьте тем редким человеком, который радуется успехам других.

2. Празднуйте, когда другие добиваются успеха

Не все смотрят на успех так же, как вы. Когда речь идет о соблюдении принципа празднования, вы должны смотреть на вещи глазами других людей. О чем они мечтают? Какие цели перед собой ставят? В каких сражениях участвуют? Когда они достигнут чего-то важного для них, тогда празднуйте! И будьте особенно осторожны, когда друг достигает чего-то, чего вы сами уже добились и что для вас уже пройденный этап. Позаботьтесь о том, чтобы отпраздновать с энтузиазмом. Никогда не пытайтесь умалить миг чужого торжества.

3. Празднуйте успехи, которых другие пока не видят

Иногда люди делают большие успехи и даже не подозревают об этом. Случалось ли с вами такое, что вскоре после начала новой диеты или комплекса упражнений, вы вдруг понимали, что терпите все эти муки только для того, чтобы кто-нибудь из друзей сказал, что вы прекрасно выглядите? Приходилось ли вам работать над сложным проектом, который продвигался очень тяжело до тех пор, пока кто-то из друзей не похвалил вас за ваши достижения? Такое поведение друзей вдохновляет и заставляет трудиться с еще большим упорством. Если же никто из ваших друзей на это не способен, значит, вам лучше завести новых — таких, которые применяют на практике принцип празднования.

4. Празднуйте в первую очередь с теми, кто к вам ближе всего

Чем ближе вам человек и чем больше вы цените взаимоотношения с ним, тем чаще вы должны праздновать вместе с ним. Устраивайте праздники с близкими вам людьми — особенно со своей законной половиной и детьми, если у вас есть семья. Легче всего устраивать праздники с коллегами по работе, друзьями по интересам или спорту. Но самые великие победы в жизни одерживаются дома.

Мой друг Дэн Рейлэнд говорит: «Истинный друг воодушевляет и заставляет нас рождать самые лучшие мысли, ценить самые чистые порывы, и реализовывать самые значительные мечты». Именно так мы должны вести себя с самыми важными людьми в нашей жизни.

Мне следует сделать одно признание. Я не всегда придерживался принципа празднования на работе. Мне всегда удавалось довольно удачно устраивать праздники дома, но в первые годы моей карьеры меня очень сильно волновало, на каком уровне я нахожусь по сравнению с моими коллегами. Я тайно радовался, наблюдая за своим прогрессом, когда поднимался по карьерной лестнице. Но по мере моего приближения к вершине стало происходить что-то непонятное. Достижение целей не приносило той радости, на которую я рассчитывал.

В конце 1980-х и в начале 1990-х я, наконец, начал, меняться. Когда мне перевалило за сорок, я осознал, что для достижения моих целей мне необходима помочь других людей. Я стал активно развивать в моих сотрудниках лидерские качества. Поначалу мои мотивы были отчасти эгоистичными. Но после того как мне удавалось помочь кому-то добиться успеха, я обнаруживал, что это приносит мне огромную радость, независимо от того, какую пользу от этого получаю лично я.

Я убедился в том, что путешествие доставляет намного больше радости, если вы отправляйтесь в него вместе с кем-нибудь. К этому выводу прийти очень трудно, если единственное, что вам приходится праздновать, — это ваши собственные успехи. Если вы хотите, чтобы другие добивались успехов рядом с вами, тогда вы должны воодушевлять их и отмечать их успехи вместе. Это не только послужит для них стимулом для продолжения борьбы за осуществление своих мечтаний, но и поможет получить удовольствие от работы. После того как я стал принимать участие в праздновании чужих достижений, оказалось, что эти успехи доставляют мне больше радости, чем мои собственные.

Теперь я стараюсь праздновать со всеми, с кем могу — не только с родственниками, друзьями и ближайшими коллегами, но и с теми, кто располагается далеко за пределами моего круга. Чем большему количеству людей я помогаю добиться успеха, тем больше мне нравится это занятие. Если вы будете помогать достаточному количеству людей, праздник жизни не закончится никогда.

Вопросы для обсуждения принципа празднования

1. Согласны ли вы с тем, что большинство людей скорее склонны считать себя неудачниками, чем победителями? Поясните ваш ответ. Что есть такого у людей, которые причисляют себя к победителям, чего нет у других? Нуждаются ли они тоже в воодушевлении со стороны друзей? Почему?
2. Некоторым людям трудно праздновать даже свои собственные достижения. Почему? Как ведете себя вы в случае необходимости отпраздновать успехи? Выделяете ли вы время на то, чтобы

отпраздновать достижение целей или прохождение знаменательных вех в вашей жизни? Если нет, то почему? Если вы не цените своих собственных достижений, сможете ли вы с энтузиазмом отпраздновать успехи других? Если вы празднуете свои победы, то с каким размахом? Почему?

3. Кто празднует вместе с вами? Есть у вас друзья, коллеги или члены семьи, готовые вас поддержать? Если нет, то следует ли вам заняться культивированием новых дружеских отношений с людьми, которые готовы вас воодушевлять и фокусироваться на ваших достоинствах? Если да, то поблагодарите их за поддержку и позаботьтесь о том, чтобы праздновать вместе с ними.

4. К чему вы питаете естественную склонность: к соперничеству или к сотрудничеству? Могут ли люди соперничать и при этом эффективно использовать принцип празднования? Могут ли люди, от природы склонные к сотрудничеству, отказываться праздновать вместе с другими? Объясните вашу точку зрения. Что могут предпринять люди для развития в себе духа сотрудничества, независимо от типа своего характера?

5. Подумайте о тех, с кем вы всегда готовы отпраздновать их успехи. Есть ли в вашей жизни люди, которых воодушевляет ваше участие в праздновании их успехов? Кого из знакомых вы обязаны воодушевлять таким способом? Что бы вы хотели изменить в своем поведении, чтобы начать эффективно помогать другим людям праздновать их успехи?

ПРИНЦИП ВЕРХНЕЙ ДОРОГИ

Мы переходим на более высокий уровень, когда начинаем обращаться с другими лучше, чем они обращаются с нами

Устройте у себя на заднем дворе большое
кладбище, где можно будет хоронить ошибки
ваших друзей.

Генри Уорд Бичер*

Вопрос, который вы должны
задать себе: «Обращаюсь ли я
с другими лучше, чем они
обращаются со мной?»

* Бичер Генри Уорд (1813—1887) — проповедник-конгрегационалист, влиятельный оратор, выступал против распространения рабства, за избирательное право для женщин и как сторонник теории эволюции. — Прим. перев.

В 1842 году жизнь тринадцатилетнего Уильяма Бута круто изменилась. Его отец Самюэль Бут разорился. Одно время Бут-старший занимался изготовлением гвоздей, но когда его профессия пала жертвой массового производства, он переквалифицировался в мелкого строительного подрядчика. Но частые кризисы привели к тому, что в конце концов Бут потерял свой бизнес и оказался в тяжелом финансовом положении. В результате Уильяма, который вырос в семье, где хватило денег, чтобы дать ему образование, отправили учиться зарабатывать деньги. Его пристроили учеником к ростовщику в трущобном районе города Ноттингем в Англии.

«Делай деньги», — советовал отец Бута, а через год умер в нищете. В процессе овладения профессией Бут хорошо усвоил, как это делается. Но в то же время он узнал много чего еще. Работая в лавке ростовщика, ему приходилось каждый день иметь дело с бедными и обездоленными. Один из биографов Бута отметил: «Он из первых рук узнал, что делает с людьми бедность». Не случайно, что именно в пору ученичества он принял христианскую веру.

Изменение сердца

В 1849 году Бут переехал в Лондон и открыл ломбард в одном из бедных районов к югу от Темзы. Но уже через три года он бросил эту профессию и стал священником. Он надеялся, что вера поможет решить проблемы тех, кто вынужден вести отчаянную борьбу за выживание. Дальнейшую свою жизнь

он посвятил служению двум целям: спасению потерянных душ и исправлению социальных несправедливостей.

Сначала он стал священником методистской церкви, а затем странствующим проповедником-евангелистом. Но в 1865 году, после того как он выступил с проповедью у входа в паб «Слепой нищий» в Восточном Лондоне, ему предложили служить в палаточной церкви, на основе которой позднее возникла организация Христианская миссия.

С тех пор Бут проповедовал и проводил миссионерскую работу среди самых бедных жителей Лондона. Район Ист-Энд населяли преимущественно нищие, бездомные и голодающие. В числе первых новообращенных были изгои общества: воры, проститутки, игроки и алкоголики. Бут пытался изменить их жизнь, но его усилия не были поняты даже теми, кому он старался помочь.

Брута и его помощников третировали и избивали. Уличные мальчишки бросали в окна их молельного дома камни и петарды. По свидетельству жены Бута Катерины, «каждый вечер он возвращался домой полумертвым от усталости. Часто его одежда была разорвана и окровавлена, а разбитая камнем голова обмотана бинтами». Бут не отвечал насилию насилием. Но и не сдавался.

Бут направлял свои усилия на то, чтобы накормить бедных, дать кров бездомным и обращать людей в свою веру. К 1867 году у него уже работали десять постоянных помощников. К 1874 году в числе его сторонников было больше тысячи волонтеров и сорок два проповедника-евангелиста. В 1878 году Бут перестроил свою организацию по военному образцу и придумал для нее новое название. С тех пор она стала именоваться «Армией спасения».

К сожалению, это не остановило противников организации. Реформатор Шафтсбери* назвал Бута «Антихристом». Остановить Бута и его соратников попыталась специально созданная группа, члены которой называли себя «Армией скелетов». Вот как описывала их действия газета «Bethnal Green Eastern Post» в ноябре 1882 года:

«Уже несколько недель район терроризируют толпы отпетых негодяев. Мерзавцы именуют себя "Армией скелетов"... Цель этих "скелетов" в том, чтобы всячески мешать деятельности активистов "Армии спасения", преследовать их повсюду, передразнивать их песни, заглушать их барабанным боем, делать невозможным проведение их процессий и собраний... Среди этого сброва большой процент... бродяг и отъявленных подлецов... а также представителей позорного клана содружателей злачных заведений, которым ненавистны лондонский школьный комитет, образование и трезвый образ жизни. Они предвидят начало конца своей аморальной деятельности и готовы на самые гнусные действия». Несмотря на это, офицеры и волонтеры «Армии спасения» упорно продолжали свою деятельность и помогали сотням тысяч людей. Часто им удавалось обратить в свою веру даже своих преследователей.

* Граф Шафтсбери — основатель благотворительной организации, содержащей школы-интернаты для детей с физическими недостатками. Создана в 1844 г. — Прим. перев.

В 1912 году Уильям Бут, которому было уже 83 года, произнес последнюю публичную речь. В ней он подчеркнул решительность своего намерения бороться за души людей:

«Пока женщины плачут, я буду бороться, пока голодают маленькие дети, я буду бороться, пока людей сажают в тюрьмы, я буду бороться; пока на свете существует хоть один пьяница, пока по улицам бродит хоть одна несчастная падшая женщина, пока остается на земле хоть одна человеческая душа, живущая во мраке, лишенная света Божьего, я буду бороться — я буду бороться до конца».

Через три месяца он умер. Как выразился один обозреватель, «генерал Бут», который возглавлял «Армию спасения» больше тридцати лет, «получил в награду бессмертную славу».

Уильям Бут всю жизнь следовал принципу верхней дороги. Он постоянно обращался с другими лучше, чем они обращались с ним. И в результате его жизнь протекала на самом высоком уровне, как в личном, так и в профессиональном плане. Я восхищаюсь личностью Уильяма Бута, но должен признаться, что сам не всегда верил в принцип верхней дороги. Когда я был подростком, мой отец Мелвин Максвелл занимал должность президента Библейского колледжа. Я часто с разочарованием наблюдал, как трудно ему было работать с советом директоров колледжа и как плохо к нему относились. И все же, невзирая на отношение директоров, мой отец никогда не платил им той же монетой. В то время его реакция меня просто бесила.

Когда я стал старше и приобрел опыт работы с трудными людьми, мне стали понятны действия отца.

Я осознал, что, обливая людей грязью, можно только нажить себе врагов. В отношениях с людьми есть только три пути. Мы можем выбрать...

нижнюю дорогу — и обращаться с другими хуже, чем они обращаются с нами;
среднюю дорогу — и обращаться с другими так же, как они обращаются с нами;
верхнюю дорогу — и обращаться с другими лучше, чем они обращаются с нами.

Движение по нижней дороге портит взаимоотношения и настраивает людей против нас. Выбор средней дороги не отталкивает людей от нас, но и не привлекает их к нам; это путь скорее пассивный, чем активный. Движение по верхней дороге помогает создавать позитивные взаимоотношения и притягивает к нам людей. По примеру своего отца я решил каждый день выбирать для отношений с людьми верхнюю дорогу.

Путешественники по верхней дороге

Верхнюю дорогу выбирают реже всего. Я говорю так, потому что выбор верхней дороги требует мыслей и действий, которые не являются естественными или общепринятыми. Однако те, кто следует принципу верхней дороги, проявляют милосердие к другим и получают ответное милосердие. Кроме того, я заметил, что у путешественников по верхней дороге есть много общего.

Путешественники по верхней дороге понимают, что главное не в том, что происходит с ними, а в том, что происходит внутри

Во время Гражданской войны в Америке генерал конфедератов Уайтинг завидовал генералу Роберту Ли и распространял о нем многочисленные сплетни. Но в один прекрасный день у генерала Ли появилась возможность отплатить за обиды. Когда президент Джонсон Дэвис рассматривал кандидатуру Уайтинга в качестве кандидата на ключевую должность в армии, он спросил у генерала Ли, что тот думает об этом кандидате. Без малейших колебаний Ли одобрил выбор президента и охарактеризовал Уайтинга с самой лучшей стороны. Присутствовавшие при этом офицеры онемели от изумления. Позднее один из них спросил Ли, неужели тот забыл обо всех гадостях, которые говорил о нем Уайтинг.

— Я подумал, что президента интересовало мое мнение об Уайтинге, а не мнение Уайтинга обо мне,
— ответил Ли.

Диктор телевидения Дэвид Бринкли однажды заметил: «Успешный человек — это тот, кто способен выложить прочный фундамент из камней, которые в него бросают другие». Именно этим занимаются те, кто выбирает верхнюю дорогу. Они сохраняют верность своим ценностям и обращаются с другими в соответствии с этими ценностями, а не с внешними обстоятельствами.

Путешественники по верхней дороге выбирают только эту дорогу

Ответить добром на зло иногда способен почти каждый. Гораздо труднее сохранять верность этой жизненной позиции и всегда выбирать только верхнюю дорогу. Как заметил Гектор Лемарк: «Большинство людей по несколько раз в день делают правильный выбор, но этого недостаточно для того, чтобы создать движущую силу и добиться успеха». Это отражает суть того, что происходит с людьми, которые всегда выбирают верхнюю дорогу: они создают движущую силу. Кроме того, они культивируют успех в области отношений. Почему? Потому что правильная реакция сегодня обеспечивает им выгодное положение завтра.

Путешественники по верхней дороге сами чувствуют потребность в милосердии и поэтому распространяют ее на других

Однажды я увидел объявление, которое гласило: «Человеку свойственно ошибаться, но прощение не предусмотрено политикой компании». Как это ни смешно, но такой принцип свидетельствует о естественной склонности людей не давать спуску тем, кто проявляет человеческие слабости. Давайте посмотрим правде в глаза. Все мы люди и все совершаем ошибки. Тот, кто выбирает верхнюю дорогу, осознает свою человеческую природу, знает, что нуждается в милосердии и поэтому с готовностью проявляет милосердие к другим.

Одним из самых драматичных подтверждений этой мысли может служить жизнь Корри тен Бум,

автора книги «Убежище» («The Hiding Place»). Во время Второй мировой войны ее семья прятала от нацистов в своем доме евреев. Когда их подпольную группу разоблачили, гестаповцы арестовали их всех и отправили в лагерь смерти Равенсбрюк. Все ее родственники погибли, и только благодаря ошибке в документах она осталась жива и дождалась освобождения.

После войны Корри тен Бум стала служить церкви и часто выступала с лекциями. В 1947 году она приехала в Равенсбрюк, чтобы рассказать жителям Германии о милосердии Господа и всепрощении. Сразу после лекции она столкнулась лицом к лицу с самым жестоким из бывших охранников Равенсбрюка.

«Он стоял передо мной, протянув руку, наверное, всего несколько секунд, — написала она, — но мне показалось, что прошли часы, пока я пыталась заставить себя сделать самую трудную вещь в моей жизни». В конце концов она протянула руку и простила его. Она выбрала самую трудную из всех верхних дорог.

Путешественники по верхней дороге не жертвы; они сознательно служат другим

Люди, которые выбирают верхнюю дорогу, делают это не потому, что перед ними закрыты все другие пути. Они делают это сознательно, движимые желанием служить другим. Они похожи на ту бабушку, которая в день своей золотой свадьбы поделилась с гостями секретом своего счастья в браке.

«В день моей свадьбы, — сказала она, — я решила составить список из десяти недостатков моего мужа, которые я, ради счастья семьи, была намерена ему простить». Когда гости начали расходиться, недавно вышедшая замуж внучка попросила старую леди назвать некоторые из недостатков, которые она простила.

«Сказать по правде, — призналась бабушка, — я так и не собралась составить этот список. Но каждый раз, когда мой муж совершал что-нибудь такое, что выводило меня из себя, я говорила себе: "Пусть благодарит Бога, что это одна из десяти вещей, которые я обещала ему простить!"» Поскольку верхняя дорога всегда ведет в гору, никто не выбирает ее по воле случая.

Путешественники по верхней дороге устанавливают для себя более высокие стандарты, чем другие

Джеймс Миченер, автор книги «Сказания Юга Тихого океана» («Tales of the South Pacific, Texas, Centennial, Space») и многих других, был плодовитым писателем, который получил широкое признание за свой литературный талант и популярность у читателей. Однако у него всегда был один недруг, который на протяжении многих лет оставался занозой в его боку.

Брошенный в младенчестве, писатель никогда не знал своих биологических родителей. К счастью, одна добрая вдова взяла его в свой дом и вырастила как приемного сына. Он стал Миченером, приняв фамилию своей новой семьи. Но каждый раз, когда он выпускал новую книгу, один из представителей клана Миченеров присыпал ему оскорбительные письма. Родственник обвинял его в том, что он позорит доброе имя Миченеров, которое, по его мнению, писатель не имел права использовать, несмотря на тот факт, что он стал обладателем Пулитцеровской премии.

В бесконечном потоке оскорблений писатель выделил одно из утверждений сварливого родственника, с которым он был полностью согласен. «Кого ты из себя строишь, пытаясь казаться лучше, чем есть?» — спрашивал злопыхатель. «Я потратил всю жизнь на то, чтобы стать лучше, чем был, — ответил Миченер, — и я считаю себя братом тех, кто разделяет мое стремление».

Люди, которые выбирают верхнюю дорогу, делают своей целью достижение совершенства. Этого можно добиться, если мы будем...

проявлять больше заботы, чем другим кажется разумным;

рисковать больше, чем другим кажется безопасным;

мечтать больше, чем другим кажется практичным;

ожидать больше, чем другим кажется возможным;

работать больше, чем другим кажется необходимым.

Когда мы ведем себя в соответствии с самыми высокими стандартами, то в ответ на резкие нападки у нас не возникает желания занять оборонительную позицию и перейти на нижнюю дорогу. Я говорю это потому, что, когда вы уверены в том, что сделали все возможное, у вас есть полное право стряхнуть с плеч груз критики, как дождевые капли.

Путешественники по верхней дороге побуждают других раскрывать свои лучшие качества

Вы когда-нибудь слышали басню о льве и скунсе? Самодовольный, громогласный, отвратительный скунс вызвал на поединок льва. Лев категорически отклонил вызов.

— Ха! — презрительно усмехнулся скунс. — Ты боишься сражаться со мной!

— Нет, — ответил лев, — но чего ради я должен это делать? Битва со мной тебя прославит, даже если я устрою тебе такую трепку, какой ты никогда в жизни не испытывал, — а в этом ты можешь не сомневаться. Но как насчет меня? Победив тебя, я не получу ничего. Кроме того, каждый, с кем мне придется встречаться как минимум в течение месяца, будет знать, что у меня были какие-то дела со скунсом.

Верхняя дорога — это единственный путь, который побуждает других раскрывать свои лучшие качества. Философ и поэт Иоганн Вольфганг фон Гете советовал: «Обращайтесь с людьми так, словно они такие, какими должны быть, и вы поможете им стать такими, какими они могут стать».

Путешественники по верхней дороге раскрывают лучшие качества в себе

Привычка всегда обращаться с другими так хорошо, как только вы способны, изменит ваш взгляд на мир — и на самих себя. Президент Авраам Линкольн сказал: «После того как я умру, я хочу, чтобы те, кто знал меня лучше всего, говорили обо мне, что я всегда вырывал сорняки и сажал цветы там, где, по моему мнению, мог вырасти цветок». Вот что со временем делает с сердцем человека принцип верхней дороги: он высаживает цветы там, где когда-то росли сорняки. По вашему обращению с другими можно судить о том, какими являетесь вы сами.

Если вы еще не применяете принцип верхней дороги на практике, надеюсь, что с сегодняшнего дня вы этим займитесь. Возможно, это будет самый лучший вклад, какой вы можете внести в строительство взаимоотношений. Если вам нужна помощь, чтобы выбраться на верхнюю дорогу, могу указать «направление»:

1. Как можно дольше оставайтесь на улице Доброты.
2. Сверните направо на проспект Прощения.
3. Не поворачивайте в переулок Сведения счетов, потому что там тупик.
4. Взберитесь на вершину холма, с которой видна верхняя дорога.
5. Выберитесь на нее и идите по ней; а если собьетесь с пути, попросите помощи у Господа.

Верхняя дорога часто не самая легкая, но только она способна привести вас к самому высокому уровню жизни.

Вопросы для обсуждения принципа верхней дороги

1. Как вы понимаете концепцию верхней дороги? Почему трудно следовать по верхней дороге вместе с тем, кто идет рядом с вами по нижней? Какие конкретные действия тех, кто идет по нижней дороге, вам трудно нейтрализовать или игнорировать?
2. Почему большинство людей выбирает среднюю дорогу? Как их выбор влияет на взаимоотношения? Может ли человек оставаться на средней дороге и одновременно инвестировать свою энергию и время в людей? Объясните, почему.
3. Что происходит со взаимоотношениями, когда люди начинают сводить счеты? Может жажда мести в одной сфере жизни не отразиться на других взаимоотношениях? Какое эмоциональное, физическое и духовное воздействие оказывает жажда мести?
4. Опишите какую-нибудь трудную ситуацию, в которой вы выбрали верхнюю дорогу во взаимоотношениях. Почему она была трудной? Как вы смогли подавить в себе желание ответить тем же? Насколько часто и насколько эффективно вы используете эту стратегию? Где вы ей научились или как сумели ее разработать?

5. Согласны ли вы с тем, что выбор верхней дороги помогает вам раскрывать ваши лучшие качества? Дайте развернутый ответ.

Прежде чем двигаться дальше, давайте повторим принципы работы с людьми, связанные с вопросом инвестирования.

Принцип земледелия: все взаимоотношения нужно культивировать.

Принцип 101 процента: отыскать 1 процент, с которым мы согласны, и направить на него 100 процентов наших усилий.

Принцип терпения: путешествовать вместе с другими всегда приходится медленнее, чем путешествовать одному.

Принцип празднования: подлинная проверка взаимоотношений заключается не только в том, насколько мы верны друзьям, когда они терпят неудачу, но и в том, как сильно мы радуемся, когда они добиваются успеха.

Принцип верхней дороги: мы переходим на более высокий уровень, когда начинаем обращаться с другими лучше, чем они обращаются с нами.

ВОПРОС СИНЕРГИИ:

СПОСОБНЫ ЛИ МЫ СТРОИТЬ ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ?

Концепция взаимной выгоды основана
на системе взглядов и понятий,
предполагающей, что богатств мира хватит
на всех и что успех одного человека
не должен достигаться за счет
недопущения успеха других.

Стивен Р. Кови

Если мы честно проанализируем наши взаимоотношения, то должны будем признать, что есть люди, с которыми нам хочется проводить время, и есть такие, с которыми не хочется. В чем разница между хорошими взаимоотношениями, которые мы желаем иметь, и теми, что не приносят нам ничего? Ответ в синергии.

* Кови Стивен — всемирно известный специалист по вопросам руководства, автор нескольких известных книг, одна из которых — «Семь привычек высокоэффективных людей» — более семи лет возглавляла список бестселлеров и по результатам опроса читателей «Журнала для руководителей» была названа «самой влиятельной книгой по бизнесу XX века». — Прим. перев.

Некоторые взаимоотношения являются взаимовыгодными. Они повышают ценность обеих участвующих сторон, и в этом их выигрышное отличие.

Я убежден, что любые взаимоотношения потенциально способны стать взаимовыгодными, хотя добиться этого удается далеко не всегда. Но когда обе стороны готовы заняться инвестированием — после того как сумеют наладить общение и внушить друг другу доверие, — результатом часто становится получение взаимной выгода.

Самым замечательным во взаимовыгодных отношениях является то, что их можно построить во всех сферах жизни: между мужьями и женами, родителями и детьми, друзьями и соседями, начальниками и подчиненными. Если обе стороны без сожаления отдают то, что есть у них, и при этом получают то, что им требуется, тогда взаимоотношения могут превратиться в нечто поистине замечательное. «Средства денежного обращения» между сторонами не обязательно должны быть одинаковыми. Они могут предоставить друг другу беззаветную любовь. Один может создать атмосферу преданного восхищения, а другой — наполнить ее ощущением безопасности. Один может поделиться мудрыми советами, а другой — заплатить за них благодарностью. Один может создать бизнес, а другой —

предоставить финансовое обеспечение. Один может стать фонтаном юмора, а другой — прекрасной аудиторией. До тех пор пока оба человека будут получать взаимную выгоду, их отношения будут оставаться источником невероятной синergии.

На вопрос «Способны ли мы построить взаимовыгодные отношения?» нам помогут ответить следующие принципы работы с людьми.

Принцип бумеранга: когда мы помогаем другим, мы помогаем сами себе.

Принцип дружбы: при прочих равных условиях, люди будут стремиться работать с теми, кто им нравится; при прочих неравных условиях они все равно будут это делать.

Принцип сотрудничества: совместная работа повышает вероятность совместной победы.

Принцип удовлетворения: в хороших взаимоотношениях сторонам для получения удовольствия достаточно просто находиться вместе.

В конечном итоге односторонние взаимоотношения не делятся долго. Если один человек только дает, а другой только получает, дающий рано или поздно исчерпает свои ресурсы. В то же время получающий останется недоволен, поскольку будет считать, что ему отдают недостаточно. Единственный способ построить долговременные, синергетические взаимоотношения — это позаботиться о том, чтобы выиграли все!

ПРИНЦИП БУМЕРАНГА

Когда мы помогаем другим, мы помогаем сами себе

Никто не станет богатым, пока не обогатит других.

Эндрю Карнеги

Вопрос, который вы должны задать себе:

«Надеюсь ли я что-нибудь получить, когда помогаю другим?»

Впервые годы моей карьеры я неправильно смотрел на жизнь. Я считал ее чем-то вроде игрального автомата. Я хотел вложить в нее как можно меньше и всегда надеялся выиграть джек-пот. Стыдно признаться, но я часто практиковал подобный подход и в отношениях с людьми. Меня больше интересовало то, что люди могут сделать для меня, чем то, что я могу сделать для них. В результате я пытался снимать «деньги» со счетов взаимоотношений, не сделав никаких «вкладов». Стоит ли говорить, что меня это плохо получалось.

По мере приобретения опыта работы с людьми мое мышление постепенно начало меняться. Я начал использовать принцип целостной картины, чтобы увидеть людей в ином свете и повысить их ценность в моих глазах. С изменением жизненной позиции изменились и мои действия. Я начал заниматься инвестированием в людей, потому что понял, что они являются важными составляющими моей жизни. И оказалось, что когда я фокусировал внимание на том, что могу дать, а не на том, что могу получить, люди расцветали, взаимоотношения крепли, и жизнь начинала приносить больше удовлетворения. И у меня все чаще стало возникать ощущение, что я получал от людей больше, чем был способен им дать.

Потребовалось еще много лет, прежде чем я научился инвестировать в людей первым. Во взаимоотношениях кто-то всегда должен сделать первый шаг. И я подумал: «Почему не я?» Я начал подходить к жизни с позиции дающего, акцентируя внимание на том, что я могу дать тем, с кем поддерживаю взаимоотношения. И я часто пытался делать это, не ожидая получить что-нибудь взамен. В таких случаях взаимоотношения становились источником невероятной синергии и переходили на новый уровень.

Что происходит вокруг...

Какую позицию занимаете вы в вопросе «давать и получать»? На мой взгляд, таких позиций существует только три:

1. **Получатели всегда берут и никогда не дают.** Многие люди заняты только собой и редко делают

что-то для других. Такие люди являются получателями. Они беспокоятся только о том, что им могут дать, и никогда не удовлетворены тем, сколько получают.

2. Торговцы сначала получают, а потом дают. Некоторые люди фокусируются на ведении счета. Они смотрят на взаимоотношения, как на торговый обмен. Часто они дают, потому что считают себя должниками тех, кто им помогает, и хотят «сравнять» счет. Таким был и я в начале моей карьеры. Я благодарил людей, которые оказали мне помощь, но никогда не давал первым.

3. Инвесторы сначала дают, а потом получают. В этой третьей группе люди уделяют все внимание другим. Они сначала дают, а потом получают, если им что-то предложат взамен. Они считают, что успех рождается из желания помочь другим, и отдают то, что есть у них самих. Интересно отметить, что благодаря готовности давать первыми они оказываются теми, кто чаще всего становится получателем синергии взаимовыгодных отношений. У тех, кто инвестирует в других, есть много общего:

Инвесторы понимают, что люди представляют собой огромную ценность

Однажды, когда я выступал перед работниками телефонной корпорации «BellSouth», один из ее высокопоставленных руководителей заявил: «Люди — это тот актив нашей компании, ценность которого растет быстрее всего». В этом утверждении я увидел положительную и отрицательную стороны. Хорошо было то, что он действительно высоко ценил своих людей и заботился об их благополучии. С другой стороны, сказанное им справедливо лишь отчасти. Ценность людей как актива растет только тогда, когда вы готовы в них инвестировать. В большинстве случаев, люди, предоставленные самим себе, практически не меняются.

Инвесторы используют принцип бумеранга

Люди, которые занимаются инвестированием в других, знают, что самый лучший способ помочь самому себе — это помочь другим. Они начинают процесс инвестирования с вложений во взаимоотношения. Они видят в каждом человеке потенциального друга. Консультант и писатель Аллан Лой Макгиннис заметил:

«В ходе исследований, проведенных в нашей клинике, мы с коллегами установили, что дружба — это трамплин для всех остальных видов любви. Дружеские отношения оказывают воздействие на другие важные взаимоотношения в жизни. У тех, кто не имеет друзей, обычно ослаблена способность поддерживать любые виды любви. Они часто меняют супругов, проявляют холодность по отношению к своим отпрыскам и плохо уживаются с коллегами по работе. С другой стороны, у тех, кто научился любить друзей, браки чаще бывают длительными и счастливыми, они хорошо сходятся с людьми на работе и получают удовольствие от общения с детьми».

Когда вы инвестируете в дружбу, то открываете двери для возможности инвестирования в других людей — и в конечном итоге для возможности получить что-то взамен.

Инвесторы следуют принципу «что посеешь, то пожнешь»

Не было на свете ни одного человека, который что-то дал и ничего не получил взамен! Можете мне не верить, но это факт. Принцип бумеранга гласит: когда мы помогаем другим, мы помогаем себе. Объясню, почему я убежден в верности этого утверждения. Каждый раз, когда вы что-то даете другому человеку, взамен вы получите что-нибудь такое, что окажет воздействие на материальную, моральную или личностную сторону вашей жизни.

• **Материальная сторона:** вещи, которые представляют финансовую ценность. Когда люди думают о получении чего-то в обмен на то, что они дали, их мысли часто обращаются к материальной выгоде.

Но это лишь один вид отдачи и, возможно, не самый распространенный.

• **Моральная сторона:** положительные эмоции. Вы когда-нибудь выступали в роли анонимного дарителя? Если да, то вы понимаете, какую эмоциональную или духовную радость ощущает человек, не получивший взамен ничего осязаемого.

• **Личностная сторона:** вещи, которые развивают характер. Значительная часть выгоды, которую получают те, кто дает, относится к сфере развития характера. Каждый раз, когда вы преодолеете желание давать ради удовлетворения своей алчности, в вас убавится чуточка эгоизма, а когда вы кому-то поможете и не получите немедленной отдачи, у вас прибавится чуточка терпения. На таких вещах строится характер.

Согласно закону природы, что вы посеяли, то и пожнете. А жать всегда приходится позже, чем сеять. Тот же закон работает в сфере взаимоотношений. Как и в природе, процесс созревания взаимоотношений требует времени.

Инвесторы верят в то, что помочь другим — это святая обязанность людей

Литературный гигант Америки Ралф Уолдо Эмерсон советовал:

«Не будьте циниками... не бойтесь выражать скорбь и горе. Отказывайтесь от негативных предложений... Не растрачивайте себя на отрицание, не охавайте плохого, а воспевайте красоту хорошего... Не предпринимайте ничего, что не помогает другим. Один из прекраснейших даров этой жизни заключается в том, что человек не может искренне помогать другому, не помогая самому себе. Помогать юным душам, влиять в них энергию, пробуждать надежды и раздувать тлеющие угли в полезное пламя; оправляться от поражений с помощью новых задумок и решительных действий — в этом заключается, пусть и нелегкая, работа святого человека».

Поднимите процесс инвестирования в других на новый уровень

Инвестирование в других — это одно из самых благородных и продуктивных занятий, которым могут и должны заниматься люди. Все, что мы предпринимаем, чтобы помочь другим, делает мир лучше. Как сказал президент Вудро Вильсон*: «Вы пришли в этот мир не просто для того, чтобы прожить жизнь. Вы здесь для того, чтобы наполнить мир изобилием, видением перспективы, надеждой и свершениями. Вы здесь для того, чтобы обогатить мир, и если вы пренебрежете этим, то сделаете себя беднее».

Но как вам обогатить мир и стать тем, кто инвестирует в других? Начните со следующих пяти шагов:

1. Думайте в первую очередь о других

Хорошие, здоровые, развивающиеся взаимоотношения начинаются со способности ставить на первое место других. Помните о принципе целостной картины и старайтесь проявлять доброту ко всем. Начинайте строить любые взаимоотношения с проявления уважения к человеку — даже прежде, чем у него появится шанс его заслужить. Всегда делайте добрые дела первым.

* Вильсон Томас Вудро (1856—1924) — 28-й президент США (1913—1921). — Прим. перев.

2. Сконцентрируйтесь на инвестировании, а не отдаче

Писатель Герман Мелвилл верил в то, что «мы не можем жить только для себя. Тысячи нитей соединяют нас с другими людьми; и через эти нити, эту симпатическую связь, наши действия становятся причинами и возвращаются к нам как следствия». Мы тесно связаны с другими людьми, и наши судьбы переплетены. В результате, когда мы помогаем другим, это приносит пользу нам. Однако наше внимание должно быть сосредоточено не на этом.

Инвесторы в людей ведут себя так же, как инвесторы в акции. В конечном итоге прибыль им гарантирована, но от них почти не зависит, какой она будет или каким образом она будет получена. Но они могут контролировать, что и как им инвестировать. Вот этому им и следует посвящать свое время и энергию.

3. Отберите нескольких человек с большим потенциалом

В 1995 году, когда инвестирование в людей стало моим главным занятием, мне стало ясно, что объектами моих стратегических инвестиций должны стать десять человек. Я решил подобрать людей с самым большим потенциалом и вложить в них свое время и энергию, чтобы помочь им стать лучшими лидерами. С того времени список этих людей изменился, но моя решимость служить другим осталась прежней. Больше того, она стала еще сильнее. В 1995 году я просто хотел повысить ценность других. Сегодня, десять лет спустя, я хочу умножать ценность других, повышая ценность их лидеров.

Когда люди готовятся инвестировать денежные средства, они не вкладывают все деньги в акции одной компании или фонда. Они диверсифицируют свои инвестиции. (Если вы инвестируете только в одну компанию и она терпит убытки, значит, вас ждут неприятности.) Но в то же время хорошие инвесторы не слишком распыляют свои средства. Они знают, сколько времени и внимания могут посвятить каждой конкретной инвестиции. Умные инвесторы в людей поступают аналогичным образом. Отберите такое количество людей, чтобы вы могли уделить каждому из них достаточно внимания, выбирайте только тех, у кого большой потенциал роста, и тех, чьи потребности в росте

соответствуют вашему опыту и талантам.

4. Получите у них разрешение и приступайте к процессу

Вы не можете помочь тому, кто не желает принимать вашу помощь. Это кажется настолько очевидным, что мне даже не хочется об этом говорить. Однако я чувствую, что обязан это сделать, потому что мне слишком часто приходится видеть, как люди с хорошими намерениями пытаются инициировать процесс, не заручившись согласием того, кому они хотят помочь.

Сформулированный в моей книге «21 неопровергимый закон лидерства» («The 21 Irrefutable Laws of Leadership») закон полного доверия гласит, что людей сначала привлекает лидер, и лишь затем его идеи. Для наставнических взаимоотношений характерна динамика отношений «лидер—последователь». Ученики должны доверять своим учителям и следовать за ними без всяких сомнений. Чем сильнее доверие, тем выше вероятность того, что инвестиционный процесс окажется успешным. Но даже в этом случае для начала следует получить согласие.

5. Насладитесь плодами в положенный срок

Поэт Эдвин Маркхэм написал:

«Есть судьба, которая делает всех нас братьями; Никто не проходит свой путь в одиночку: Все, что мы вносим в жизнь других, Возвращается в нашу собственную».

Я убежден, что когда мотивы людей чисты и они искренне желают помочь другим, они не могут не получить какой-то выгоды. Отдача может быть немедленной или ее придется ждать долго, но она непременно будет. А когда это произойдет, взаимоотношения станут источником синergии.

Возможно, вы знакомы с историей Хелен Келлер — слепой и глухой девушки, чья жизнь преобразилась благодаря усилиям Энн Салливэн. Келлер, которой было только семь лет, когда в ее жизнь вошла Салливэн, жила почти как животное. Но Салливэн научила ее общаться и открыла ей окружающий мир. К тому времени, как Келлер стала взрослой, она уже могла сама позаботиться о себе. Она получила диплом колледжа Рэдклифф и стала знаменитой писательницей и лектором.

Но, возможно, вы не знаете того, что, когда еще через несколько лет Энн Салливэн заболела, человеком, который взял на себя заботу о ней, стала именно Хелен Келлер. Помощница самой потребовалась помочь, и та, чью ценность она повышала раньше, взяла на себя роль лидера и стала повышать ценность своей бывшей помощницы. Инвестируйте в других и, подобно бумерангу, ваш вклад вернется к вам, иногда самым неожиданным образом.

Вопросы для обсуждения принципа бумеранга

1. Каким был ваш прежний подход к взаимоотношениям: вы были получателем, торговцем или инвестором? Если вы были получателем, то почему, на ваш взгляд, у вас не было желания отдавать свое другим? Если вы были торговцем, то какими способами вы старались «сравнять счет»? Если вы были инвестором, то какие способы инвестирования в других вы использовали? Хотите ли вы изменить свою точку зрения на взаимоотношения? Если да, то почему?
2. Можно ли повысить ценность людей, если вы их не цените? Поясните ваш ответ. Опишите характерные черты человека, который ценит людей и ставит на первое место других. Подумайте, кто из ваших знакомых соответствует этому портрету. Как вы можете вырасти до его уровня?
3. Как следует отбирать людей, в которых вы собираетесь инвестировать? Какими качествами должны обладать те, кто может быть достойным объектом инвестирования? Какими чертами должен обладать человек, чьим наставником хотите стать вы? Почему?
4. Каковы ваши самые значительные таланты и дарования? Можно ли передать эти качества другим? Как вы можете использовать их для повышения ценности других людей?
5. Каков ваш план сознательного инвестирования в других? Вы уже начали его осуществлять? Если да, то какие результаты он дает? Что вам нужно, чтобы измениться? Какие действия других могут оказаться полезными для вас? Если вы еще не составили план, то какие пункты в него следует включить? Вы были свидетелем успешного выполнения какого-нибудь плана? Если да, то какие его пункты вы можете использовать сами? Когда вы начнете действовать?

ПРИНЦИП ДРУЖБЫ

При прочих равных условиях люди будут стремиться работать с теми, кто им нравится; при прочих неравных условиях они все равно будут это делать

Самое большое, что я могу сделать для друга, -это просто быть его другом.

Генри Дэвид Торо*

Вопрос, который вы должны
задать себе: «Являюсь ли я другом
людей, с которыми работаю?»

* Торо Генри Дэвид (1817—1862) — философ, писатель, один из основателей американской литературы. — Прим. перев.

Если вам неожиданно поручат крупный проект, ограниченный сжатыми сроками, и вам потребуется собрать группу людей для помощи в работе над ним, кого вы пригласите в вашу команду? Станете вы включать в число помощников тех подчиненных, которые доставляют вам больше всего неприятностей? Сделаете вы все возможное для привлечения людей, которые стоят вам поперек горла? Конечно, нет!

А что если в вашем бизнесе откроется такая блестящая возможность, какая выпадает только раз в жизни? Как вы ею воспользуетесь? Станете вы перелистывать «Желтые страницы» в поисках людей, способных вам помочь? Будете искать делового партнера через газетное объявление? Разумеется, нет! Вы мысленно переберете всех своих друзей и коллег, способных помочь вам в достижении этой цели, и выберете тех, с кем у вас самые лучшие взаимоотношения. А если окажется, что двое из них подходят вам в одинаковой степени, вы остановите выбор на том, с кем вам больше нравится работать.

Все это может показаться вам само собой разумеющимся. Однако, на мой взгляд, большинство людей недооценивает роль и значение взаимоотношений в сфере бизнеса и карьеры. Эти люди стараются следовать последним веяниям моды в области менеджмента. Они фокусируют все внимание на качестве продукции.

Они создают программы и системы для повышения производительности труда или занимаются простым расширением масштабов производства. Они собирают адреса электронной почты. Все это может оказаться полезным, но главный секрет успеха кроется во взаимоотношениях. В вопросах делового сотрудничества никогда не следует недооценивать силу дружбы и взаимной привязки.

Чтобы получить наглядное представление о действенности принципа дружбы, познакомьтесь с историей жизни Билла Портера. Трудно представить человека, которому пришлось бы преодолеть столько препятствий на пути к успеху в бизнесе. Портер родился с церебральным параличом. В детстве он сильно отставал от сверстников в физическом развитии. С самого рождения он почти не владел правой рукой и испытывал серьезные проблемы с речью. Так называемые эксперты признали его умственно отсталым и посоветовали родителям отправить мальчика в специальный интернат. Те отказались. Вместо этого они внесли радикальные изменения в свой образ жизни и направили все усилия на то, чтобы вырастить из своего ребенка самостоятельного человека. Благодаря их помощи и упорной работе над собой Портер сумел окончить среднюю школу и получить полноценный аттестат.

Решимость все преодолевает

После школы он занялся поиском работы через бюро по трудоустройству штата Орегон. Его приняли клерком на склад, но на следующий день уволили. Он устроился кассиром в компанию «Goodwill», но продержался всего три дня. Такими же неудачными оказались попытки работать на погрузочной платформе в Армии спасения, и отвечать на телефонные звонки в Администрации по делам ветеранов. После еще нескольких увольнений бюро по трудоустройству признало его «нетрудоспособным».

Но Портер не сдался. Он не хотел жить на государственное пособие. После того как ему представилась возможность участвовать в продаже предметов домашнего обихода для сбора средств в пользу Объединения ассоциаций помощи больным церебральным параличом, ему понравилось это занятие. Он решил сделать карьеру в сфере торговли. Однако найти компанию, согласную взять его на пробу, оказалось нелегко. В конце концов он убедил директора «Watkins Incorporated» дать ему

шанс. Чтобы отвязаться, ему предложили условия, на которые не соглашался ни один торговый агент, — работу за чистые комиссионные. Портеру предстояло продавать товары вразнос.

Это было в 1950-х. Сегодня Портеру уже за семьдесят, и он все еще работает на компанию «Watkins». На протяжении десятков лет он встает в 4:45 утра, тратит два часа на то, чтобы собраться и одеться, доезжает на автобусах с пересадками через весь город до своего участка и ковыляющей походкой проходит по десять—пятнадцать километров от дома к дому, предлагая ваниль, специи и моющие средства. Свою первую премию за отличные показатели в работе он получил сорок с лишним лет назад и с тех давних пор удерживает первое место среди торговых агентов компании на северо-востоке страны. В эпоху, когда профессия коммивояжеров, торгующих вразнос, сошла на нет, он продолжает процветать.

Как ему это удалось? Во-первых, благодаря его фантастическому упорству. Во-вторых, благодаря дружелюбному отношению. Как иначе можно объяснить неизменный успех продавца, которого люди с трудом понимают, который предлагает то, что дешевле купить в дисконтном супермаркете, использует методику, десятки лет назад вышедшую из моды, просит покупателей самим заполнять бланки заказов, потому что ему трудно писать? Как говорит Шелли Брэйди, которая помогает Портеру с тех пор, как ей исполнилось семнадцать: «Он умеет проникать в сердца людей».

Четыре уровня взаимоотношений в бизнесе

Когда вы поймете, каким образом взаимоотношения влияют на бизнес, вам станет ясно, что не все они играют одинаковую роль. Изучая этот вопрос, я пришел к выводу, что в мире бизнеса существует четыре уровня взаимоотношений, основой для которых служат следующие факторы:

1. Знание людей: созданию вашего бизнеса помогает ваше понимание людей

В предисловии к этой книге я рассказал о важности навыков работы с людьми. Ни доскональное знание товара, ни высочайшая техническая квалификация, ни способность к созданию чрезвычайно эффективных организационных структур не поможет тому, кто не умеет работать с людьми. Если человек не владеет этими навыками, он очень быстро достигнет потолка своей эффективности.

Замечательным способом компенсации недостаточно хорошего знания людей является приглашение в организацию человека, у которого этих знаний в избытке. Примером могут служить Стив Возняк и Стив Джобе, которые объединили технический талант и знание людей таким образом, что принесли компьютерам «Apple» мировую славу.

Я уверен в том, что тысячи и тысячи одаренных в техническом отношении бизнесменов смогут радикально изменить судьбу своих предприятий, если возьмут на работу — или сделают своими партнерами — тех, кто знает, как нужно работать с людьми.

2. Навыки обслуживания: созданию вашего бизнеса помогает ваша манера обращения с людьми

Автор книги «Окончательный отказ» («This Indecision Is Final»), предприниматель, обозреватель и эксперт в области менеджмента Барри Дж. Гиббоне утверждает: «От 70 до 90 процентов отказов от повторных закупок чего бы то ни было не связаны с качеством товара или ценой. Их причиной являются те или иные проблемы в обслуживании». Сегодня многие предприятия осознали этот факт и стали уделять гораздо больше внимания качеству обслуживания своих клиентов. Манера обращения с деловыми партнерами имеет большое значение, особенно на конкурентном рынке. Чем острее конкуренция в данной сфере бизнеса, тем важнее роль обслуживания.

3. Деловая репутация: созданию вашего бизнеса помогает история ваших предыдущих взаимоотношений

Всемирно известный английский бизнесмен и автор книги «Как стать безмерно богатым» Говард Ходжсон сказал: «Каким бы бизнесом вы ни занимались, это бизнес взаимоотношений. Вот почему вашим самым лучшим активом является ваша репутация». Ограниченные физические способности Билла Портера мешали многим по достоинству оценить его умение работать с людьми — пока они не узнавали его ближе. Портер умел наладить общение с людьми и понимал их потребности. Именно это помогло ему стать хорошим продавцом. Кроме того, он вел свой бизнес таким образом, что его покупатели всегда получали то, что им было обещано, и тогда, когда это было обещано. Со временем его репутация росла и укреплялась. В результате он продавал товары представителям трех, а то и четырех поколений тех же самых семей!

4. Личная дружба: созданию вашего бизнеса помогает ваша дружба с людьми

Самый высокий уровень взаимоотношений в бизнесе достигается, когда людям нравится ваше предприятие, но что еще важнее, нравитесь вы сами! Искренняя личная привязанность людей укрепляет взаимоотношения в бизнесе сильнее любых других видов деловых связей. Вот почему я говорю, что при прочих равных условиях люди будут стремиться работать с теми, кто им нравится; а при прочих неравных условиях они все равно будут это делать. Дружба способна творить чудеса! Во многих случаях, когда обстоятельства складываются не в вашу пользу, дружба обеспечивает вам преимущество в работе с клиентами. Почему? Людям нравится общаться и работать с друзьями.

Я где-то читал историю о том, как генерал Уильям Уэстморленд, будучи главнокомандующим американскими вооруженными силами во Вьетнаме, производил проверку взвода парашютистов. Проходя вдоль строя, он задавал каждому солдату вопрос:

- Как тебе нравится прыгать, сынок?
 - Больше всего на свете, сэр! — прозвучал первый ответ.
 - Самое потрясающее впечатление в моей жизни, сэр! — гаркнул следующий парашютист.
- Но ответ третьего удивил генерала.
- Ненавижу, сэр! — честно признался молодой солдат.
 - Тогда почему же ты это делаешь? — поинтересовался Уэстморленд.
 - Потому что мне нравится быть рядом с парнями, которые любят прыгать.

Ценность дружбы

Несмотря на то, что я рассматриваю принцип дружбы исключительно в контексте бизнеса, он применим и в других сферах жизни. Многие желают заниматься тем же, чем занимаются люди, которые им симпатичны. Опять же, это может показаться вам само собой разумеющимся, но я говорю об этом только потому, что хочу подчеркнуть ценность и силу истинной дружбы во всех контекстах и ситуациях.

Невероятной проницательностью в области взаимоотношений обладал царь древнего Израиля Соломон. Говорят, что он был самым мудрым человеком из всех, кто когда-либо жил на этой земле. За свою жизнь он стал автором множества глубокомысленных высказываний о дружбе, способных принести нам пользу даже сегодня. Вот лишь несколько изреченных им премудростей, раскрывающих суть настоящей дружбы.

Настоящие друзья встречаются редко

Соломон писал: «Кто хочет иметь друзей, тот и сам должен быть дружелюбным; и бывает друг, более привязанный, нежели брат». Когда у вас возникает с кем-то глубокая дружба, цените ее, потому что настоящие друзья встречаются редко. Настоящий друг...

tot, кто видит тебя в самые худшие времена, но никогда не забывает, каким ты был в самые лучшие;
tot, кто считает, что ты чуточку лучше, чем на самом деле;
tot, с кем ты можешь говорить часами или хранить полное молчание;
tot, кто радуется твоим успехам так же, как ты;
tot, кто доверяет тебе настолько, чтобы в разговоре с тобой сказать, что он действительно думает;
tot, кто не пытается знать больше, действовать умнее или постоянно тебя поучать.

Короче говоря, настоящий друг — это всегда друг. Берегите их. Они бесценны. И что еще важнее, старайтесь быть настоящим другом для других.

Настоящие друзья доставляют радость

Соломон заметил: «Масть и курение радуют сердце; так сладок вся кому друг сердечным советом

своим». Любая ситуация в жизни улучшается, когда рядом с вами оказывается друг. Когда вы захотите рассказать о смешном случае из своей жизни, у вас не будет лучшего слушателя, чем друг. Когда вы окажетесь в трудном положении, друг возьмет часть ваших тягот на себя. К. С. Льюис* сказал: «Дружба рождается в тот момент, когда один человек говорит другому: "Что, и ты тоже? А я думал, что такой только я один"». Подобного рода общение доставляет радость, что бы ни происходило в этот момент в вашей жизни.

Как реагируют на вас другие? Когда люди видят, что вы направляйтесь к ним, ожидают ли они, что вы вольете в них новые силы и энергию? Или они готовятся потратить энергию на то, чтобы вынести ваше присутствие? Каждый человек должен быть для кого-то глотком свежего воздуха.

Настоящие друзья делают нас лучше.

Я считаю высшими формами дружбы те, когда людям, чтобы сделать друг друга лучше, нужно просто находиться рядом. Как сказал Соломон: «Железо железо острит, и человек изощряет взгляд друга своего».

Однажды автопромышленник Генри Форд обедал с новым знакомым и спросил его: «Кто ваш лучший друг?» Форд долго ждал ответа, но его собеседник замешкался. Он не был уверен.

— Я скажу вам, кто ваш самый лучший друг, — не выдержал Форд. — Ваш лучший друг тот, кто заставляет вас раскрыть самое лучшее, что спрятано внутри вас.

В этом главная задача настоящих друзей.

* Льюис Клайв Стейпл (1898—1963) — писатель-фантаст, автор книг «Хроники Нарнии», «Лев и колдунья» и др. — Прим. перев.

Настоящие друзья остаются верными

Вы слышали этот анекдот? Что будет, если скрестить колли с питбулем? Вы получите собаку, которая откусит вам руку, а потом побежит звать на помощь. Настоящие друзья не такие. В этом мире полно людей, которым нет дела до других. Как заметил Соломон: «Человек неблагонамеренный развращает ближнего своего и ведет его на путь недобрый». Но настоящие друзья остаются верными, несмотря ни на что.

Пастор и автор книг Ричард Эксли сказал: «Настоящий друг — это тот, кто слышит и понимает, когда вы делитесь с ним самыми сокровенными чувствами. Когда вы ведете борьбу, он вас поддерживает; когда вы ошибаетесь, он вас поправляет, нежно и с любовью; а когда вы обманываете его, он вас прощает. Настоящий друг побуждает вас к личностному росту, помогает полностью раскрыть ваш потенциал. И что самое поразительное, он радуется вашим успехам, как своим собственным».

Вы не сможете поддерживать близкую дружбу со всеми, даже не пытайтесь. Но вам обязательно следует культивировать искренние, близкие дружеские отношения с немногими людьми и проявлять дружелюбие, доброту и готовность помочь каждому, с кем вас сведет судьба. Вы сможете обращаться с каждым человеком как с личностью, а не как с «лицом», с которым вас связывают дела. Когда вы будете ставить на первое место личные интересы людей, а интересы бизнеса — на второе, это будет означать, что вы встали на путь использования принципа дружбы.

Принцип дружбы может принести вам пользу независимо от сферы, в которой вы работаете. Вы можете быть продавцом или покупателем, начальником или подчиненным, государственным служащим или домохозяйкой. Что бы вы ни делали, люди охотнее станут заниматься этим вместе с вами, если вы будете обращаться с ними как друг.

Вопросы для обсуждения принципа дружбы

1. Как можно определить, что люди ставят бизнес выше дружбы? Что побуждает людей ставить на первое место интересы бизнеса? Почему другие ставят на первое место дружбу? К какой позиции больше склоняетесь вы?
2. Согласны ли вы с тем, что если в отношениях с людьми вы начнете ставить дружбу на первое место, а бизнес на второе, то у вас появится шанс приобрести друзей и преуспеть в бизнесе? Поясните ваш ответ.
3. Подумайте о четырех уровнях взаимоотношений в бизнесе, основой для которых служат следующие факторы:

- знание людей;
- навыки обслуживания;
- деловая репутация;
- личная дружба.

На каком уровне находятся ваши взаимоотношения с большинством из тех, с кем вам приходится работать? Имеет ли значение то, кем является человек: коллегой или клиентом? Какой уровень, на ваш взгляд, был бы самым продуктивным? Что мешает вам поднять ваши взаимоотношения в бизнесе на следующий уровень?

4. Приходилось ли вам работать в компании, которая пользуется плохой репутацией? Как вам там работалось? Можно ли использовать принцип дружбы в подобной среде? Что вы должны сделать, чтобы добиться успеха и следовать принципу дружбы? 5. Согласны ли вы с тем, что настоящие друзья — это люди, которые заставляют вас раскрыть ваши лучшие качества? Если да, то как им это удается? Становятся ли те, кто раскрывает ваши лучшие качества, вашими друзьями? Как действует механизм принципа дружбы на рабочем месте?

ПРИНЦИП СОТРУДНИЧЕСТВА

Совместная работа повышает вероятность совместной победы

Вы можете делать то, чего не могу я.

Я могу делать то, чего не можете вы.

Вместе мы можем свершать великие дела.

Мать Тереза

Вопрос, который вы должны

задать себе: «Является ли
сотрудничество со мной причиной
успеха других?»

Есть люди, которые по своей природе склонны к сотрудничеству. И в результате они пожинают богатый урожай успехов. Одним из таких людей был Бенджамин Франклайн.

Франклайн вошел в историю как книгоиздатель, государственный деятель, изобретатель, писатель и один из отцов-основателей Соединенных Штатов Америки. Он родился в Бостоне и был пятнадцатым из семнадцати детей скромного свечных дел мастера. Его формальное обучение длилось меньше двух лет. В возрасте двенадцати лет его отправили к одному из старших братьев учиться типографскому делу. В семнадцать, не имея за душой ничего кроме таланта и трудолюбия, он приехал искать счастья и богатства в Филадельфию, где начал свою карьеру в качестве печатника и журналиста. К 1730 году, в возрасте двадцати четырех лет, он уже владел собственным бизнесом. В 1748 году у него было достаточно денег, чтобы отойти от дел.

Франклайн пожелал оставить бизнес, чтобы посвятить себя научным исследованиям. Опыты с электричеством принесли ему мировую славу. Начиная с 1750-х, он активно занимался общественной и политической деятельностью. И тут тоже его достижения оказались невероятными. Он стал одним из горстки влиятельных людей, которым принадлежит заслуга проведения Американской революции и создания нового государства.

Соавтор Декларации независимости и Конституции, он был единственным человеком, который подписал все четыре документа, которые помогли создать Соединенные Штаты Америки: Декларацию независимости (1776), американо-французский договор о союзничестве, дружбе и торговле (1778), договор о мире между Англией, Францией и Соединенными Штатами (1782) и Конституцию Соединенных Штатов Америки (1787).

Мастер сотрудничества

Беглый обзор достижений Франклина может создать иллюзию того, что Франклин был человеком, склонным работать в одиночестве. Но ничего не может быть дальше от истины. С самого начала своей карьеры Франклин активно использовал принцип сотрудничества. Несмотря на скучное образование, Франклин всю жизнь учился самостоятельно. Но он знал, что в одиночку невозможно добиться значительного прогресса. Поэтому в 1727 году, в возрасте двадцати одного года, он организовал дискуссионный клуб «Хунта». Сам Франклин называл «Хунту» клубом взаимного совершенствования, объединившим «большинство моих талантливых и остроумных знакомцев». В первоначальный состав клуба вошли печатники, топографы, мастеровые, клерк и торговец. «Мы собирались по пятницам, — вспоминал Франклин. — Устав, который я написал, требовал, чтобы каждый член кружка по очереди задавал по одному или по несколько вопросов, касающихся любых аспектов морали, политики или философии, чтобы мы могли обсудить их совместно; и раз в три месяца готовил и зачитывал письменное эссе на любую тему, какая ему больше нравилась». Со временем «Хунта» Франклина превратилась в Американское философское общество, которое благополучно дожило до сегодняшнего дня.

Важной частью постоянного самообразования Франклина было чтение книг. В молодости, когда Франкlinу не хватало средств на их приобретение, у него родилась идея использовать принцип сотрудничества. Он убедил группу людей вскладчину приобрести книги, чтобы читать их по очереди. К 1731 году эта идея привела к образованию первой в североамериканских колониях публичной библиотеки, где книги выдавались на дом.

Аналогичный подход Франклин использовал неоднократно и в самых разных ситуациях. В 1736 году, когда в Филадельфии участились пожары, он убедил группу колонистов объединиться и создать первое в городе добровольное пожарное общество. В случае, если огонь грозил уничтожить собственность кого-нибудь из членов общества, все остальные обязывались прийти к нему на помощь. В 1751 году он помог основать первую в стране общественную больницу. В 1752 году он воодушевил группу колонистов разделить финансовые риски, став партнерами первой в Америке компании страхования от пожаров — «Philadelphia Contributorship». Он призывал людей вскладчину нанимать метельщиков улиц и сотрудников местной полиции. Время от времени Франклин организовывал сотрудничество с другими людьми, чтобы все вместе они могли добиться успеха.

Независимо от значительности личных успехов Франклина, он никогда не отказывался использовать сотрудничество для достижения цели. Он применял этот подход как в масштабах страны, так и на международной арене. Когда Соединенные Штаты начали борьбу за независимость, их основатели знали, что молодое государство не выживет без помощи других стран и сотрудничества с ними. Франклина направили во Францию в качестве первого посланника своей страны. Ему удалось убедить французов заключить союз с Америкой против Англии. Филолог и историк Лео Ли-мей назвал Франклина «самым ценным и успешным американским дипломатом всех времен».

А в 1787 году, после того как молодая страна, обеспечив защиту своей независимости, занялась составлением конституции, и делегаты не могли добиться согласия по вопросу о структуре законодательной власти, Франклин предложил «великий компромисс», на основе которого была построена современная двухпалатная структура конгресса. Мало кто смог оставить в истории Соединенных Штатов такой значительный след, как Франклин. И мало кто так ясно, как он, осознавал силу сотрудничества.

Как научиться рассчитывать на других

С юных лет Бен Франклин понимал, что совместный труд повышает вероятность общей победы. Мне бы тоже хотелось обладать такой мудростью. Чтобы научиться использовать принцип сотрудничества, мне потребовалось немало лет. В этой области жизни я прошел через четыре этапа:

1. Я хочу добиться изменений...

Так же, как многие другие, я начал с того, что сам назвал «стадией эгоизма». Мое внимание было сосредоточено на себе и на том, чего я мог добиться. Не хочу сказать, что я все делал неправильно. Мои мотивы были самыми позитивными. Просто мое видение перспективы было слишком ограниченным. Я много работал и много добился. Но я не мог совершить ничего действительно значимого в одиночку. Впоследствии я пришел к выводу, который изложил книге «17 неопровергимых законов лидерства» («The 17 Irrefutable Laws of Teamwork»): число «один» слишком мало, чтобы достичь величия.

Если вы думаете, что можете что-то изменить собственными силами, тогда вам следует

поразмыслить над словами неизвестного поэта, написавшего стихотворение «Незаменимый человек»:

Порой, когда ты сознаешь свою важность,
Когда расцветает твое эго,
Когда ты считаешь,
Что ты самый нужный из всех,
Когда ты чувствуешь, что твой уход
Оставит брешь, которую нельзя заделать,
Просто последуй простому совету
И посмотри, как он смирит твою душу.
Возьми ведро и налей в него воды,
Опусти в нее руку до запястья;
Вынь ее и дырка, что останется,
Будет мерой того, как тебя будет не хватать.
Ты можешь расплескивать сколько угодно воды,
Можешь, как хочешь, взбалтывать ее,
Но вынь руку и через минуту увидишь,
Что вода выглядит точно так же, как прежде.
Мораль этого необычного эксперимента
В том, чтобы просто делать все, на что ты способен;
Гордиться собой, но не забывать,
Что нет незаменимых людей!

Для меня слова высокий моральный дух равнозначны позиции «я могу что-то изменить». И наоборот, низкий моральный дух — это «я не могу изменить ничего». Если ваша способность оказывать позитивное воздействие на других может усилить ощущение личного благополучия, тогда вам необходимо думать не только о том, что это можете сделать только вы.

2. Я хочу что-то изменить с помощью людей...

Когда я начал думать не только о себе, то обнаружил, что смогу продвинуться дальше и достичь большего, если на этом пути ко мне присоединятся другие. В результате у меня появилось желание взять с собой всех. Очень скоро я понял, что это была ошибка. Вот почему:

- Не каждый должен отправляться в путь — проблема энтузиазма. Доводилось ли вам работать с людьми, которые говорили, что они на вашей стороне и верят в то, чего вы пытаетесь добиться, но при всем при этом вам приходилось постоянно уговаривать их выполнять их часть работы? Эти люди равнодушны к своей работе. Они не против покататься, но не испытывают никакого желания крутить педали. Попробуйте взять их с собой, и они вас вымотают до смерти.

Не каждый хочет отправиться в путь — проблема позиции. Некоторые люди просто не верят в вас или в то, что вы делаете. Это не значит, что вы не правы, как не значит, что не правы они. Просто вам не следует даже пытаться взять их с собой. Не каждый может отправиться в путь — проблема способностей. Одно дело сотрудничать, а другое — тащить на себе. Некоторые люди могут испытывать желание что-то изменить, но просто не в состоянии помочь вам в том, что вы делаете. Вы не можете пойти на сотрудничество с тем, кто будет для вас балластом.

Главный урок, который я усвоил на этой стадии, заключается в том, что мне следует пытаться строить взаимоотношения со всеми, но отбирать для сотрудничества лишь немногих.

3. Я хочу что-то изменить с помощью людей, которые готовы к переменам...

Британский государственный деятель Генри Ван Дайк заметил: «Развитие личности начинается с провозглашения независимости, а заканчивается признанием взаимозависимости». Когда мне стукнуло сорок, я вошел в пору жизни, когда мне, наконец, начала открываться истина: уровень вашего успеха определяют самые близкие вам люди. Именно тогда я перешел от простой работы с хорошими, способными людьми к сотрудничеству с теми, кто хочет и может изменять положение дел. И позвольте поделиться с вами секретом перехода на следующий уровень в этой области: находите способных людей с таким же, как у вас, желанием дойти до цели и готовностью к сотрудничеству, которым тоже нужна помощь других людей. Если вы сумеете наладить отношения с этими людьми, то совместными усилиями вы сможете свернуть горы.

4. Я хочу что-то изменить с помощью людей, которые готовы к переменам и способны изменить положение дел

Лишь в последний период моей жизни я перешел в так называемую стадию значимости. Я пожинаю плоды сотрудничества со многими людьми, и вместе мы помогаем другим, оказывая на людей позитивное воздействие. Большой награды для себя я не могу даже представить.

Раввин Гарольд Кушнер заметил: «Цель жизни не в том, чтобы победить. Цель жизни в том, чтобы расти и делиться тем, что у вас есть. Когда вы оглядитесь назад и проанализируйте все то, что сделали в жизни, то воспоминания о радости, которую вы принесли людям, доставят вам больше удовлетворения, чем воспоминания о том, как вы затыкали их за пояс и втаптывали в грязь».

Сила сотрудничества

Читая предыдущие страницы, вы, возможно, обратили внимание на один нюанс в описанном мною процессе:

я хочу что-то изменить (стадия эгоизма)...

с помощью людей, которые готовы к переменам (стадия деления)...

и способны изменить положение дел (стадия значимости)!

Между стадией эгоизма и стадией значимости лежит стадия деления с людьми. Сотрудничество является невероятным источником силы. Оно приносит пользу в самых разных отношениях:

Сотрудничая с другими, вы ничего не теряете

Томас Джейферсон заметил: «Свеча ничего не теряет, когда зажигает другую свечу». В этом истинная суть сотрудничества. Мой опыт показывает, что многие люди так не думают. Они считают, что тот, кто делится, что-то теряет. Но, на мой взгляд, это неправда.

Каждый человек склонен к одному из двух складов ума: дефицитному или изобильному. Людям с дефицитным складом ума кажется, что им постоянно чего-то не хватает, что им нужно грести под себя все, до чего они могут дотянуться, и любой ценой защищать то, что у них есть. Люди с изобильным складом ума считают, что им всего достаточно. Если у них появляется идея, они ею делятся, потому что всегда могут родить другую. Если у них есть деньги, они готовы ими поделиться, потому что всегда смогут заработать еще. Если у них только один кусок пирога, они позволяют съесть его кому-нибудь другому; они испекут себе еще.

Я уверен, что в этой области человек получает от жизни то, чего ожидает. Он может трястись над тем немногим, что у него есть, и не получить ничего больше. Или он может раздать то, что имеет, и получить во много раз больше. Вся разница в жизненной позиции человека. Поэтому если вы сотрудничаете с другим человеком и щедро делитесь с ним тем, что у вас есть, то тем или иным образом вы получите взамен больше, чем отдали.

Сотрудничая с другими, вы помогаете самому себе

Писатель Марк Твен сказал: «Самый лучший способ подбодрить себя — это подбодрить всех остальных». Он инстинктивно чувствовал, что когда человек помогает другим, он помогает себе. На худой конец он получит удовлетворение от помощи другому человеческому существу. Но чаще всего,

когда вы помогаете людям, у них появляется желание поменяться ролями и помочь вам.

Ричард Шиплей, президент и исполнительный директор компании «Shipley Associates», предлагает следующий совет: «Делайте все, чтобы помогать тем, с кем вы работаете, одерживать победы, и тогда к вам не замедлят прийти ваши собственные. Делитесь правами собственника с правильными людьми. Вам придется провести с этими коллегами много часов, поэтому выбирайте соратников, с которыми вам действительно нравится работать. Позволяйте успешным коллегам иметь долю капитала в ваших совместных усилиях».

Сотрудничая с другими, вы получаете в награду надежду

В 2003 году Дэйв Сазерленд, который был президентом одной из моих компаний («INJOY Stewardship Services», или ISS), решил перевестись и переехать на Западное побережье, где живут его дети и внуки. За предыдущие десять лет Дэйв проделал замечательную работу по строительству компании, и у меня возник вопрос, кем его заменить. Мне не потребовалось много времени, чтобы осознать, кто должен сменить его на руководящем посту в компании: Кирк Новери.

Кирк, бывший пастор, пришел к нам задолго до образования ISS и прекрасно зарекомендовал себя в работе с сотнями пасторов и приходов. Никто не трудится усерднее его. К тому же он отличный лидер. Я не видел никого, с кем я предпочел бы сотрудничать, помогая церковным приходам осуществлять их чаяния и надежды. Поэтому мы с Маргарет пригласили Кирка к себе и после нескольких длительных бесед предложили ему эту работу.

Несколько дней спустя мы с Маргарет получили по почте открытку. На ней типографским способом было отпечатано: «За все, что было, спасибо. На все, что будет, да. Даг Хаммаршельд*». Ниже рукой Кирка была сделана приписка:

Дорогие Джон и Маргарет, спасибо огромное, я согласен.

Этот момент принес мне неописуемую радость, и я испытал чувство безмерной благодарности. Почему? Потому что теперь я знал, что будущее ISS в надежных руках.

Если вы стремитесь культивировать взаимовыгодные отношения, используйте как можно чаще принцип сотрудничества. Возможно, в глубине души вы чувствуете, что все, чего вы способны добиться в одиночку, бледнеет в сравнении с тем, чего вы можете добиться вместе с другими людьми. Сотрудничество всегда приносит самые большие награды. И в бизнесе, и в браке, и в других сферах жизни.

* Даг Яльмар Агне Карл Хаммаршельд занимал должность Генерального секретаря Организации Объединенных Наций с 10 апреля 1953 по 18 сентября 1961 года, когда он погиб в авиационной катастрофе, находясь с миротворческой миссией в Конго. — Прим. перев.

Вопросы для обсуждения принципа сотрудничества

1. Что значит для вас «изменить положение дел»? Вы уже думали о том, хотите ли вы изменить что-то в вашей жизни, и если да, то как? Какая ваша заветная мечта? Какие шаги вам нужно предпринять, чтобы ее осуществить?
2. На какой стадии находится большинство тех, кого вы знаете: на стадии эгоизма, стадии деления или стадии значимости? На чем основан ваш вывод? Должен ли каждый пройти через первые две стадии, прежде чем перейти на третью? На какой стадии в настоящий момент находитесь вы? Дайте развернутый ответ.
3. В какой степени вы можете контролировать людей, с которыми вы наиболее тесно связаны по работе? Влияет ли это на вашу способность достигать целей и осуществлять мечты? Если ваш контроль очень слаб, что вы можете сделать для того, чтобы изменить ситуацию? В каких областях вы можете в данный момент окружить себя людьми, которые хотят и могут изменить положение дел? Как вы собираетесь находить людей с таким же, как у вас, стремлением дойти до цели, способностями и готовностью к сотрудничеству?
4. У вас есть знакомые супружеские пары, чья семейная жизнь может служить образцом сотрудничества? В чем преимущество таких взаимоотношений? Что происходит, когда супруги перестают работать вместе? Если вы состоите в браке, опишите вашу позицию по отношению к супружескому сотрудничеству. Охарактеризуйте позицию вашей половины. Что вы оба можете сделать, чтобы повысить вашу способность работать вместе? 5. Должны ли лидеры стараться

культивировать стремление к сотрудничеству у людей, которые с ними работают? Если да, то когда это уместнее всего делать? Если вы сами лидер, то какого рода людьми вы себя окружили? Как вы считаете, самые близкие вам люди работают с вами или на вас? Вы хотите изменить что-нибудь в вашем взаимодействии с ними, и если да, то что именно?

ПРИНЦИП УДОВЛЕТВОРЕНИЯ

В замечательных взаимоотношениях сторонам для получения удовольствия достаточно просто находиться вместе

Разделенная радость — радость вдвое.

Иоганн Вольфганг фон Гете

Вопрос, который вы должны
задать себе: «Получают ли мои
близкие друзья удовольствие
от простого пребывания
рядом со мной?»

Все четырнадцать лет, в течение которых я возглавлял приход в Сан-Диего, каждый декабрь мы проводили большие благотворительные концерты, чтобы сплотить прихожан и собрать средства для местного фонда защиты детей от жестокого обращения. Я всегда принимал в них участие, выступая в роли распорядителя торжества, иногда появляясь на сцене в комических эпизодах. Почти всегда мы проводили не меньше двадцати четырех представлений. Это был возбуждающий, хотя и утомительный опыт.

Перед каждым представлением я выходил и разогревал зрителей, разговаривая с отдельными людьми и затевал интерактивную игру с аудиторией. Мне очень нравилось находить в зале супружескую пару с самым большим стажем совместной жизни. До сих пор помню, кому принадлежал рекорд. Эти люди были женаты семьдесят семь лет!

Когда супруги встали под бурные аплодисменты зала, их глаза лучились счастьем.

— Не хотите ли вы, чтобы я дал вам несколько советов по части брачно-семейных отношений? — спросил я, вызвав дружный смех аудитории.

Пожилой джентльмен посмотрел на меня, улыбнулся и доверительным тоном произнес:

— Они у нас становятся все лучше и лучше.

Самое большое удовлетворение

Большинство из нас восхищается и уважает людей, способных поддерживать прочные, длительные взаимоотношения. Супружеский стаж больше семидесяти пяти лет — это просто поразительно. А дружеские отношения любого рода, которые делятся десятилетиями, вызывают зависть у многих.

В Голливуде — городе, который часто критикуют за его легкомысленность, — зародилась исключительная по силе дружба между двумя блестящими комедийными актерами Джорджем Бернсом и Джеком Бенни. Тридцативосьмилетний брак Бернса с Грейси Ален (до ее смерти в 1964 году) вызывал восхищение всего актерского мира, но его дружба с Джеком Бенни длилась еще дольше. После смерти Бенни в 1976 году Бернс охарактеризовал их взаимоотношения следующим образом:

«Наша дружба с Джеком длилась почти пятьдесят пять лет. Джек никогда не уходил со сцены в гри-мерку, когда я пел, а я никогда не делал этого, когда он играл на скрипке. Мы вместе веселились, вместе играли, вместе работали, вместе ели. Кажется, за все эти годы не было ни одного дня, когда бы мы с ним не разговаривали».

Думается, каждый из нас хотел бы иметь такие отношения, как у Бенни и Бернса, или как у пожилой супружеской пары, о которой я вам рассказал. Но как нам этого добиться? Фундамент подобных

взаимоотношений строится на всех предыдущих принципах работы с людьми, рассмотренных в этой книге. Кроме того, создавать такие взаимоотношения, когда сторонам для радости достаточно просто находиться рядом, помогают четыре фактора:

1. Общие воспоминания создают тесную связь

В марте 2004 года мы с Маргарет отправились в 17-дневную поездку по Африке с миссией EQUIP (некоммерческой организации, которую я сам основал, чтобы обучать лидерству людей на других континентах). Поездка оказалась чрезвычайно утомительной. Нам пришлось вытерпеть длительные переезды, чтобы побывать в четырех разных странах. Часто занятия начинались в семь утра и продолжались без перерыва до десяти вечера. За эти две с половиной недели работы у нас был всего один выходной. Мы выкроили время для двухдневного сафари, чтобы полюбоваться изумительной жизнью дикой природы.

В числе тех, кто сопровождал нас в этой поездке, был Том Маллинс. Том, который является хорошим лидером и успешным пастором большого прихода во Флориде, помогал нашей команде выполнять преподавательские обязанности. Мы с Томом дружим уже восемь лет, и чем дольше я его знаю, тем сильнее становится мое уважение и привязанность к нему.

В тот день, когда мы вернулись из Африки в Атланту, мы с Маргарет едва дотащились до дома из аэропорта и сразу же отправились в спальню. Единственное, чего нам хотелось, — это спать. Даже на следующий день мы все еще ощущали последствия смены часовых поясов и чувствовали себя разбитыми. Когда я уселся за стол, чтобы разобрать почту и наверстать упущенное в работе, зазвонил телефон. Это был Том. Прошел всего день с тех пор, как мы видели друг друга, но он уже хотел поделиться воспоминаниями. Мы посмеялись над тем, как выглядели на сафари. (Остальные туристы были вооружены дорогими камерами с телеобъективами, а у нас с Томом не было ничего, кроме одноразового фотоаппарата!) Мы припомнили трудности путешествия и выразили восхищение реакцией тысяч людей, которых учили.

— Джон, — наконец заявил Том, — давай сделаем это еще раз!

Нам с Томом никогда не забыть этой совместной поездки. И воспоминания, которыми мы делимся, навсегда останутся прочной связующей нас нитью.

Такого рода события имеют неоценимое значение для самых близких взаимоотношений. Когда росли наши дети, мы с Маргарет старались, чтобы у них осталось как можно больше общих с нами воспоминаний. А когда мы с ней поженились, то поклялись, что сделаем все возможное, чтобы в лучшие моменты жизни, которые потом станут приятными воспоминаниями, мы были вместе.

2. Совместный рост создает атмосферу обязательности

В 1970-х в Ланкастере, штат Огайо, мы с Маргарет создали наш первый бизнес. Она и две ее подруги решили, что смогут на партнерских условиях держать цветочный магазин. Денег в то время у нас не было, поэтому мы составили бизнес-план и отправились к местному банкиру за кредитом. Я до сих пор помню, как сидел напротив него в его кабинете.

— Есть хорошая новость и плохая, — сказал он. — Хорошая в том, что кредит я вам дам.

Мы все вздохнули с облегчением.

— Плохая новость в том, что если вы поведете себя как большинство начинающих владельцев бизнеса, то вашему партнерству через пару лет придет конец. Начинают вместе многие; остаются вместе единицы.

То же самое можно сказать обо всех типах взаимоотношений. Завязывать и разрывать их часто гораздо легче, чем упорно трудиться над их поддержанием. Почему?

Для начинающихся взаимоотношений характерно возбуждение от совместного старта.

Люди, которые поддерживают взаимоотношения, чувствуют себя обязанными остаться вместе.

Для длительных взаимоотношений характерна радость от совместного пребывания.

Итак, что это за мост через пропасть между теми, кто начинает вместе, и теми, кто остается вместе? Ответ — рост. Люди, которые вместе растут, как правило, больше преданы друг другу. Кроме того, они обычно испытывают больше счастья.

Собственно говоря, люди растут в любых ситуациях — они растут по отдельности или вместе. Если мы намерены расти вместе, тогда у нас намного больше шансов оставаться вместе. К сожалению, слова банкира из Ланкастера оказались пророческими. К концу второго года одна из партнерш отказалась от своих обязательств и вышла из бизнеса.

3. Взаимное уважение создает здоровую среду

Уважение в рамках взаимоотношений создает здоровую атмосферу, потому что, во-первых, оно закладывает доверие, которое, как вы знаете, является фундаментом всех взаимоотношений; во-вторых, оно порождает желание служить. Людям крайне трудно удержаться от желания помочь тому, кого они глубоко уважают. Как сказал Альберт Эйнштейн: «Только жизнь, прожитая для других, чего-то стоит».

4. Бескорыстная любовь создает безопасную среду

Детская писательница Дайна Мария Мулок Крейк* заметила: «О, невыразимое ощущение комфорта, вызываемое уверенностью в безопасности другого человека; когда не нужно взвешивать мысли и подбирать слова, а можно просто выплескивать их без разбору, такими, какие они есть, плевела и зерна вместе, зная, что верная рука возьмет их и просеет, оставит то, что следует оставить, а затем, с доброй улыбкой, сдует остальное прочь». Когда кто-то любит вас без каких бы то ни было условий и личной корысти, это вызывает у вас самое замечательное ощущение на свете — ощущение полного освобождения. Это создает безопасную среду везде, где бы вы ни оказались.

Недавно мы с Маргарет вместе летели на самолете, и у нас завязался разговор с другой парой, сидевшей через проход. Когда женщина без всякой задней мысли спросила: «Где ваш дом?», я указал на жену и ответил: «Там, где она». И это правда. Маргарет любит меня беззаботно. С ней я могу быть самим собой, как ни с каким другим человеком на свете. Она моя безопасная гавань. В этой жизни нет ничего слаще, чем бескорыстная любовь самого близкого друга.

Я считаю, что мне очень повезло, что я встретил Маргарет. Я все время говорю людям, что моим самым важным шагом в жизни было решение просить ее выйти за меня замуж. Я думаю об этом каждый день. И я стараюсь говорить ей об этом так часто, как только

* Дайна Мария Мулок (1826—1887) — английская писательница, автор моралистской новеллы «Джон Галифакс, джентльмен» и классических детских книжек «Приключения Брауни» и «Маленький хромой принц». — Прим. перев.

могу. На день святого Валентина в 2004 году я написал ей записку, в которой вспомнил историю наших взаимоотношений. Она разрешила мне показать ее вам:

«Маргарет,

Примерно в эту же пору сорок лет назад мы начали встречаться. Несмотря на то, что каждый год теперь проносится быстрее, чем предыдущий, наша жизнь переполнена воспоминаниями. В мои пятьдесят шесть я многое позабыл, но самые особенные воспоминания даже сегодня остаются такими же яркими. Я спрашиваю себя: "Были эти воспоминания особенными, потому что мы сделали что-то особенное, или потому, что мы сделали это вместе?" Ответ... по обеим причинам.

Когда тебя нет рядом, я с нетерпением каждый вечер ожидаю наступления обычного часа для наших звонков. Это кульминация моего дня. Почему? Потому что мы оба делимся событиями, которые произошли с нами за день? Нет. Потому что мы снова оказываемся вместе.

Я хорошо помню пору моего ухаживания и нетерпение, которое ощущал, когда ехал из Серкл-вилля в Чилликот на вечернее свидание с тобой. Я ждал и не мог дождаться этой счастливой минуты! Годы не ослабили нетерпения снова увидеть тебя после разлуки. Вот почему я звоню тебе каждый раз, выезжая из аэропорта домой. Маргарет, радость, которую ты проявляешь, когда видишь меня снова, после всех этих лет остается такой же сильной. Каждый раз, когда я звоню, ты отвечаешь по телефону с возбуждением, которое показывает мне, что я любим.

Я никогда не забуду, как ты однажды продала несколько своих учебников и купила билет на автобус, чтобы удивить меня и провести вместе вечер. Или как ты приехала из Непала в Дели, чтобы провести со мной лишнюю ночь. Именно эти дополнительные усилия, направленные на то, чтобы быть вместе, делают наш брак таким успешным.

Взаимоотношения не могут быть всегда одинаковыми. Участвующие в них люди либо сближаются,

либо отдаляются друг от друга. Через сорок лет после начала наших взаимоотношений нам по-прежнему хочется быть вместе. Давай прогуляемся до почтового ящика.

С любовью, Джон».

Прогулка до почтового ящика означает для нас возможность провести вместе время только ради того, чтобы просто побывать друг с другом и порадоваться вместе. Радость — это главное, что дарят нам хорошие взаимоотношения.

Надеюсь, в вашей жизни есть люди, с кем вы можете вместе насладиться результатами применения принципа удовлетворения. Если это так, благодарите судьбу. Если нет, тогда начинайте с применения принципов работы с людьми, с которыми вы познакомились в этой книге. Затем займитесь культивированием полезных взаимоотношений, основанных на создании общих воспоминаний, совместном росте, взаимном уважении и бескорыстной любви. Сделайте это, и очень скоро вы почувствуете радость, которую порождают глубокие, длительные взаимоотношения.

Вопросы для обсуждения принципа удовлетворения

1. Может ли необщительный человек построить полезные, выгодные для всех взаимоотношения? Поясните ваш ответ. Какую цену приходится платить людям за создание прочных взаимоотношений? Что может оправдать эту цену?
2. Подумайте о знакомых вам людях, которым удается поддерживать хорошие отношения больше двадцати лет. (Это могут быть отношения любого рода, например супружеские, деловые или дружеские.) Охарактеризуйте эти взаимоотношения. Какие действия этих людей помогают им поддерживать? Чему вы можете научиться на этих примерах?
3. Какую роль во взаимоотношениях играют взаимное уважение и бескорыстная любовь? Назовите человека, которого вы считаете самым близким в вашей жизни. Испытываете ли вы рядом с ним ощущение безопасности? Можете ли вы говорить при нем совершенно свободно? Можете ли открыто выражать ваши чувства? Комфортно ли вы переносите периоды длительного молчания? Если нет, то как вы можете изменить эту атмосферу и сделать ее более позитивной?
4. Расскажите, что нужно супружеским парам, чтобы расти вместе и тем самым предотвратить расставание? Насколько трудно сделать такой рост частью супружеских обязанностей? С какими трудностями или препятствиями сталкивается большинство супружеских пар? Как они могут их преодолеть? Какова награда за прилагаемые усилия в этом направлении? Каковы ваши успехи в этой части ваших супружеских отношений?
5. Как совместный опыт и общие воспоминания влияют на ваши самые близкие взаимоотношения? Опишите одно из дорогих вам воспоминаний. Ценят ли ваши друзья или члены семьи те же самые воспоминания? Как часто вы к ним возвращаетесь и освежаете? Насколько полезной вы считаете подобную практику? Есть ли у вас желание создавать вместе новые воспоминания? Как вы можете улучшить положение дел в этой области?

КРАТКИЙ ОБЗОР ПРИНЦИПОВ РАБОТЫ С ЛЮДЬМИ

Вопрос готовности:

готовы ли мы к построению взаимоотношений

Принцип увеличительного стекла: какие мы сами, такими мы видим других.

Принцип зеркала: в первую очередь мы должны изучить самих себя.

Принцип боли: если человек причиняет страдания другим, другие начинают причинять страдания ему.

Принцип молотка: никогда не используйте молоток, чтобы убить комара на лбу собеседника.

Принцип лифта: в процессе наших взаимоотношений мы можем поднять человека вверх или опустить вниз.

Вопрос общения: готовы ли мы уделять все внимание другим?

Принцип большой картины: все население земли — за единственным несущественным исключением — состоит из других людей.

Принцип обмена: вместо того чтобы ставить других на место, мы должны поставить на это место себя.

Принцип обучения: каждый человек, которого мы встречаем, способен нас чему-нибудь научить.

Принцип харизмы: люди проявляют интерес к человеку, который интересуется ими.

Принцип 10 баллов: вера в лучшие качества людей обычно заставляет их проявлять свои лучшие качества.

Принцип конфронтации: сначала следует позаботиться о людях, а только потом вступать с ними в конфронтацию.

Вопрос доверия:

способны ли мы построить

взаимное доверие?

Принцип каменной скалы: доверие — это фундамент любых взаимоотношений.

Принцип ситуации: никогда не допускайте, чтобы ситуация значила для вас больше, чем взаимоотношения.

Принцип Боба: когда у Боба есть проблемы со всеми, главной проблемой обычно является сам Боб.

Принцип доступности: наша легкость в отношениях с самим собой помогает другим чувствовать себя свободно с нами.

Принцип окопа: когда готовишься к сражению, выкопай такой окоп, чтобы в нем поместился друг.

Вопрос инвестирования:

готовы ли мы инвестировать

в людей?

Принцип земледелия: все взаимоотношения нужно культивировать.

Принцип 101 процента: отыскать 1 процент, с которым мы согласны, и направить на него 100 процентов наших усилий.

Принцип терпения: путешествовать вместе с другими всегда медленнее, чем путешествовать одному.

Принцип празднования: подлинная проверка взаимоотношений заключается не только в том, насколько мы верны друзьям, когда они терпят неудачу, но и в том, как сильно мы радуемся, когда они добиваются успеха.

Принцип верхней дороги: мы переходим на более высокий уровень, когда начинаем обращаться с другими лучше, чем они обращаются с нами.

Вопрос синергии:

способны ли мы строить

взаимовыгодные отношения?

Принцип бумеранга: помогая другим, мы помогаем себе.

Принцип дружбы: при прочих равных условиях люди будут стремиться работать с теми, кто им нравится; при прочих неравных условиях они все равно будут это делать.

Принцип сотрудничества: совместная работа повышает вероятность совместной победы.

Принцип удовлетворения: в хороших взаимоотношениях сторонам для получения удовольствия достаточно просто находиться вместе.

ОБ АВТОРЕ

Джон С. Максвелл, известный американский эксперт в области лидерства, каждый год выступает перед тысячами людей. Он проводит обучение принципам лидерства в компаниях, входящих в публикуемый журналом «Fortune» список 500 крупнейших по объемам продаж американских корпораций, в Военной академии Сухопутных войск США, Уэст-Пойнт, и в спортивных организациях, таких как Национальная студенческая спортивная ассоциация, Национальная баскетбольная ассоциация и Национальная футбольная лига.

Максвелл является основателем ряда организаций, включая «Maximum Impact», деятельность которых направлена на помочь людям, желающим полностью раскрыть свой лидерский потенциал. Он автор более тридцати книг, включая «Воспитай в себе лидера» («Developing the Leader Within You»), «Ваша карта пути к успеху» («Your Road Map for Success») и бестселлера «21 неопровергимый закон лидерства» («The 21 Irrefutable Laws of Leadership»), разошедшегося тиражом более одного миллиона экземпляров.