

Дейл Брекенридж Карнеги  
Как располагать к себе людей

Дейл Брекенридж Карнеги  
Как располагать к себе людей



«Как располагать к себе людей»: Попурри; Минск; 2010  
ISBN 978-985-15-2563-4

## Аннотация

*Есть люди, притягивающие к себе как будто магнитом. Им не надо никого ни о чем просить – все сами с удовольствием предлагают им помощь. Они способны склонить кого угодно к своей точке зрения, не промолвив ни слова. Они пользуются огромной популярностью, их карьера взлетает с головокружительной скоростью, а жизнь напоминает сплошной праздник. Хотите стать такими же? Это возможно! Новая книга Дейла Карнеги научит вас располагать к себе людей, завоевывать новых друзей и сохранять старых, влиять на чужое мнение, вызывать у окружающих доверие и устанавливать эффективные отношения даже с самыми конфликтными людьми.*

## Дейл Брекенридж Карнеги Как располагать к себе людей

© 2009 Dale Carnegie Associates

© Перевод. Издание. Оформление, ООО «Попурри», 2010

### Введение

*Помните, что счастье не зависит от того, кто вы и что вы имеете; оно зависит исключительно от того, что вы думаете. Начинайте каждый день с мыслью о том, за что вы имеете полное право быть благодарными судьбе. Ваше будущее в значительной степени зависит от ваших сегодняшних мыслей. Думайте об уверенности, любви и успехе.*

#### Дейл Карнеги

Дейл Карнеги был пионером в области того, что теперь называется развитием человеческого потенциала. Его книги и лекции помогли людям разных стран стать уверенными в себе, представительными и влиятельными.

В 1912 году Карнеги организовал свой первый курс ораторского искусства в Христианской ассоциации молодых людей (YMCA) в Нью-Йорке. Как было принято в то время на курсах ораторского искусства, он начал курс с теоретической лекции, но быстро понял, что ученики скучают. Необходимо было что-то предпринять.

Дейл прервал лекцию и, указав на ученика, сидящего в заднем ряду, спокойно попросил его встать и экспромтом произнести речь о своем образовании. Когда тот окончил, он попросил следующего ученика рассказать о себе – и так до тех пор, пока не выступили все. Благодаря вниманию и поддержке со стороны однокурсников и помощи Дейла Карнеги все они преодолели свой страх перед публичным выступлением. «Сам не понимая, что делаю, – вспоминал позже Карнеги, – я нашел лучший метод преодоления страха».

Курс Карнеги оказался настолько популярным, что его стали приглашать читать лекции в других городах. С годами Карнеги усовершенствовал его. Он понял, что учеников больше всего интересует, как повысить уверенность в себе, научиться общаться, стать успешными в карьере и преодолеть страх и беспокойство. Именно этим темам посвящался теперь курс Карнеги, начавшийся когда-то с обучения ораторскому искусству. Речи учеников стали средством для достижения цели, а не самой целью.

Помимо этого, Карнеги интенсивно изучал биографии успешных людей. Так появилась его самая популярная книга «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей».

Она очень быстро стала бестселлером. С момента первой публикации в 1936 году (а также исправленного и дополненного издания в 1981 году) было продано свыше 20 миллионов ее экземпляров. Издание переведено на 36 языков. В 2002 году оно было названо бизнес-книгой номер 1 XX столетия. В 2008 году журнал «Fortune» назвал ее одной из семи книг, которые

должны стоять на полке у каждого лидера.

В 1948 году Карнеги выпустил книгу «Как перестать беспокоиться и начать жить». Она была переведена на 27 языков и насчитывает миллионы проданных экземпляров.

Дейл Карнеги умер 1 ноября 1955 года. В некрологе, опубликованном в вашингтонской газете, был описан его вклад в развитие общества: «Дейл Карнеги не открыл ни одной из великих тайн Вселенной. Однако он, возможно, более чем кто-либо из его поколения учил людей ладить друг с другом – а это, как кажется порой, одна из величайших целей».

Данная книга написана с целью познакомить читателей с учением Дейла Карнеги. Она основана на его трудах и содержании курсов, предлагаемых компанией «Dale Carnegie & Associates». Чтобы приблизить издание к реалиям XXI столетия, материал иллюстрирован примерами из сегодняшней жизни.

*Артур Р. Пелл, редактор*

## Предисловие

Некоторые люди притягивают к себе как магнитом. Они настолько солнечные, яркие и жизнерадостные, что им не надо стучаться и просить впустить их – перед ними открываются все двери, как будто приглашая войти. Одно их присутствие успокаивает. Эти люди способны склонить на свою сторону, не промолвив ни слова. Они пользуются огромной популярностью, а их трудовая карьера движется вперед семимильными шагами.

Очень трудно не поддаться очарованию такой личности, невозможно относиться к ней с пренебрежением. В ней есть что-то невыразимо привлекательное. С такими людьми хочется общаться вновь и вновь.

Это свойство, трудно поддающееся описанию, присутствует у многих лидеров, таких, например, как Джон Ф. Кеннеди и Рональд Рейган.

Хотите стать таким? Да, это возможно! Личностный магнетизм – не обязательно врожденное свойство. Каждому, кто по-настоящему хочет стать отзывчивым, чутким и дружелюбным, это вполне по силам.

Проанализируйте характер людей, обладающих естественным магнетизмом. Вы увидите, что им присущи великодушие, щедрость, сердечность, оптимизм и готовность помочь – качества, которыми мы восхищаемся.

Все эти черты можно развить и в себе, если не жалеть ни времени, ни сил. Дейл Карнеги и его последователи в компании «Dale Carnegie & Associates, Inc.» уже более 90 лет помогают людям независимо от их возраста, национальности и уровня образования приобрести эти черты и сделать свою жизнь богаче. Данная книга основана на учении Дейла Карнеги. Она научит вас:

- Как стать харизматичной личностью.
- Как завоевать новых друзей и сохранить старых.
- Как влиять на людей, с которыми вы общаетесь, создавая обстановку сотрудничества и коллегиальности.
- Как завоевать доверие окружающих.
- Как оценивать и понимать сущность других людей, чтобы установить с ними более эффективные отношения.
- Как «продавать» свои идеи и концепции на работе, в семье, в общении с друзьями и всеми окружающими.
- Как действовать, общаясь с трудными людьми.
- Как отказываться, не проявляя недоброжелательности.
- Как понимать свои эмоции и владеть ими, как понимать эмоции других.

Наша личность – это не только наша физическая оболочка. Неважно, какая у нас внешность, невзрачная или красивая. Не имеет значения, образованы мы или необразованны. Данная книга научит вас развивать это удивительное свойство – умение привлекать к себе людей.

Эмерсон как-то заметил: «То, чем вы являетесь, говорит так громко, что я не слышу ваших слов». Мы как бы «излучаем» свою личность, которая может быть теплой или холодной, привлекательной или отталкивающей – все зависит от того, что преобладает в нас.

Привлекательные черты «направлены» наружу, к людям, отталкивающие – внутрь, к себе. Люди, не обладающие личностным магнетизмом, слишком много думают о себе, они мало дают другим, всегда и во всем ищут выгоду именно для себя. Им не хватает сердечности, симпатии, дружелюбия.

Все люди – и мужчины, и женщины – это живые магниты. Стальной магнит, положенный на кучу старья, притянет к себе только железные предметы. Так и мы притягиваем к себе людей, соответствующих нашим мыслям.

Наше окружение, партнеры, наше общее состояние – результат умственного притяжения. Они пришли к нам в физический мир, потому что мы сосредоточились на них, мысленно связались с ними. И они останутся с нами, пока в нашем разуме существует связь с этим окружением.

Ваш бизнес, ваша репутация и ваш успех в значительной степени зависят от того, какое впечатление вы производите на других. Это крайне важно – стать влиятельной личностью.

А развить в себе силу характера – не так уже и трудно. Зная, какие черты определяют человеческий магнетизм, а какие мешают ему, мы относительно легко сможем развить в себе одни черты и устранить другие. По мере того как это будет происходить, вы заметите, что люди стали больше интересоваться вами, а вы, в свою очередь, стали больше интересоваться их. Куда бы вы ни пришли, вас будут встречать с радостью. Развивая в себе качества, которые вам так нравятся в других и которые привлекают вас, вы становитесь более притягательным для людей.

Личностный магнетизм связан с правильным взглядом на жизнь. Пессимизм, эгоизм, мрачный характер, отсутствие симпатии и энтузиазма – все это разрушает личностный магнетизм. Привлекательная личность – это личность оптимистичная, солнечная, здравомыслящая и сердечная. Такими людьми мы все восхищаемся, они пользуются общим вниманием, к ним тянутся другие люди.

Если вы хотите стать интересным и привлекательным для других, прежде всего следует выработать в себе привычку быть доброжелательным, сердечным. Встречайте людей теплым, искренним приветствием, с открытым сердцем. Это сотворит истинное чудо. Вы почувствуете, как исчезают беспокоящие вас скованность, робость и безразличие. Люди увидят, что они действительно интересны вам. Сердечность совершит революцию в ваших социальных отношениях. Вы разовьете в себе привлекательные свойства, о которых раньше и не мечтали. Культивируйте в себе сердечность, если хотите стать популярным. Распахните двери своего сердца как можно шире. Недостаточно чуть-чуть приоткрыть свое сердце, как это делают многие, будто хотят сказать: «Загляните, но я не впущу вас, пока не узнаю, стоит ли иметь с вами дело». Откройте свое сердце, не бойтесь! Не встречайте человека так, как будто боитесь совершить ошибку. Идите навстречу другому, будьте готовы сделать его своим другом и установить с ним взаимно приятные отношения.

Первый шаг на пути к достижению личностного магнетизма вы сделаете, прочитав это издание. Вначале прочтите всю книгу, чтобы понять ее общую идею, затем перечитывайте главы одну за одной и начинайте применять на практике описанные методики. Вы встанете на путь, которым уже прошли миллионы людей, изучивших и применяющих методику Дейла Карнеги, – на путь, ведущий к успеху и счастью.

## Глава 1. У вас есть харизма

Роберту очень понравилась Лиза, новая начальница. В ней было нечто такое, что заставляло восхищаться ею, нечто, внушающее уверенность. «У нее есть харизма, – подумал Роберт. – Вот бы и мне стать таким!»

Вам кажется, что Лиза родилась такой? Действительно, некоторые черты нашей личности имеют врожденный характер – наш интеллект, наши таланты. Но у каждого из нас есть возможность развить свои природные данные, развить свою личность и добиться восхищения

со стороны других.

Стать харизматичной личностью нелегко, но помните – все начинается с сильного желания развить свои врожденные черты.

### **Желаемые черты личности можно приобрести**

В человеческой личности есть нечто, ускользающее от объектива фотографа, – то, что не может написать художник, не может изваять скульптор. От этого ускользающего «нечто», осязаемого, но не поддающегося описанию, в огромной степени зависит наш успех или неудача в жизни. Харизма, этот особый шарм. Она способна управлять даже сильными личностями, да что там – она может влиять на судьбы целых народов!

Люди, обладающие этой магической силой, бессознательно влияют на нас. В их присутствии мы как будто становимся более значительными, чувствуем прилив сил и ощущение освобождения, словно исчез тяжкий груз, лежавший на наших плечах.

Важные составляющие личностного магнетизма – хорошие манеры, тактичность, здравый смысл и хороший вкус.

Желаемые личностные черты можно приобрести. Люди не рождаются одинаковыми: у нас разный интеллект, разная физическая сила, разный уровень энергии. Но при желании все мы можем стать харизматичными, развив в себе определенные личностные черты. Главное – неустанно работать над собой.

Кристофер Л. – интеллигентный молодой человек, преданный своему делу и трудолюбивый, но застенчивый. Не получив ожидаемого повышения, он робко подошел к менеджеру по кадровым ресурсам и спросил, почему его не повысили. «Крис, вы хороший работник, – сказал менеджер, – но у вас нет необходимых качеств для руководящей должности. На более высоких карьерных ступенях мало быть хорошим специалистом – вам необходимо умело контактировать с подчиненными, коллегами и начальством. И вы можете добиться этого, если постараетесь». По предложению менеджера Крис записался на «Курс Дейла Карнеги». И вскоре он преодолел свою застенчивость, начал вносить дельные предложения и выступать на собраниях, подружился с сотрудниками. Когда вновь появилась возможность продвижения по служебной лестнице, Крис стал кандидатом номер один.

### **Будьте жизнерадостными и оптимистичными**

Харизматичные люди жизнерадостны и полны надежды. Они ищут в жизни прекрасное, а не уродливое, благородное, а не подлое, оптимистичное, а не мрачное, надежду, а не отчаяние. Они видят светлую сторону жизни, а не темную. Разница между светом и тьмой – это разница между удовлетворенностью и неудовлетворенностью, между счастьем и несчастьем, между успехом и неудачей. Видеть в жизни солнце ничуть не сложнее, чем видеть тень.

*С кем вам хочется общаться: с людьми мрачными, унылыми и несчастными или же сияющими и счастливыми? Чувства и установки людей заразны, как корь. «Излучайте» то, что вы хотите дать другим людям.*

*Дейл Карнеги*

Слепозрячая Хелен Келлер, у которой были все причины оплакивать свою судьбу, говорила: «Оптимизм – это вера, ведущая к достижениям. Без надежды не сделаешь ничего».

Успешные люди всегда жизнерадостны и полны надежд. Они вершат дела с улыбкой на лице, принимая как должное все перемены в нашей жизни.

Всегда будьте жизнерадостными и энергичными – и вы начнете получать больше денег, продвигать свою карьеру, работать более эффективно. Да и просто жить вам станет намного приятнее.

**Улыбайтесь**

Улыбка – знак дружелюбия. Собака виляет хвостом, человек улыбается. Но улыбку не натянешь на лицо, как надевают шляпу. Настоящая улыбка – это внешнее проявление внутреннего состояния.

Разумеется, нельзя улыбаться все время. Бывают моменты, когда улыбка абсолютно неуместна. Никто и нигде, за исключением разве что пациентов сумасшедшего дома, не улыбается постоянно.

Улыбка должна идти от сердца. Она отражается в глазах, в голосе, в действиях. Улыбку не подделаешь. Фальшивая улыбка именно так и выглядит – фальшиво.

Элен Б., административный ассистент в муниципалитете одного из пригородов Филадельфии, рассказала о собственном опыте.

Однажды утром я отправилась на работу с твердым намерением испытать на себе силу жизнерадостного мышления. Я была одной из тех, кто редко улыбается, но прочитала, что жизнерадостность способна изменить жизнь человека к лучшему, и решила попробовать. Я шла по улице и улыбалась. Удивительно, но я почувствовала подъем. Моя спина распрямилась, шаги стали легче, я как будто шла по воздуху. Я вглядывалась в лица женщин, идущих мне навстречу, и видела тревогу, озабоченность, недовольство и раздражительность. Мне так хотелось поделиться с ними хотя бы частичкой того солнечного света, что наполнял меня!

Войдя в офис, я поприветствовала секретаршу шуткой. В другое время от меня шуток не дождешься: я не очень остроумна. А сегодня мы обе ощутили, что хорошее начало дня положено.

Начальник был явно не в духе. Хмурясь, он подошел ко мне и сделал пару критических замечаний по поводу моей работы. В другое время я, как человек легкоранимый, почувствовала бы себя обиженной. Но сегодня решила, что никому не позволю испортить мне день, потому ответила своему начальнику жизнерадостным голосом. Угрюмость исчезла с лица шефа.

После работы я отправилась на собрание церковной общины. Никогда не была особо популярной личностью среди единоверцев, но сегодня все было иначе: там, где раньше я чувствовала отчужденность, ощущалось теплое, дружеское отношение.

Я решила, что с сегодняшнего дня буду распространять вокруг себя солнечный свет. Я хочу делиться счастьем с другими.

Улыбка способна творить чудеса. Шарон М., добровольная помощница в одной из больниц Коннектикута, рассказала историю о пожилой пациентке, у которой всегда были проблемы с медсестрами. Она отказывалась от процедур и устраивала скандалы. Чтобы удержать под контролем, женщину приходилось чуть ли не связывать.

Однажды, сидя в инвалидной коляске с закрепленным на ней подносом, бабушка начала барабанить по подносу, а затем попыталась вылезти из коляски, но застряла и стала кричать на медсестер.

В этот момент подошла Шарон. Она широко улыбнулась пациентке, глядя ей прямо в глаза. Та настолько удивилась неожиданной перемене атмосферы, что затихла. Шарон негромко заговорила с ней и начала катать коляску вперед и назад, что очень нравилось пациентке. После этого бабушка позволила покормить себя и сделать необходимые процедуры.

Дейл Карнеги много писал об искусстве улыбаться.

Прежде всего, у вас должна быть правильная установка относительно мира и людей. Пока этой установки не будет, вы не сможете быть по-настоящему успешным. Поможет даже мимолетная улыбка, ведь она вызывает в других чувство счастья, которое возвращается к вам бумерангом. Улыбаясь, вы подавляете все неприятные чувства, скрывающиеся внутри вас. Улыбаясь, вы говорите другому, что он вам нравится, по крайней мере, в какой-то степени. В ответ вы тоже начинаете нравиться. Выработайте у себя привычку улыбаться.

Действия говорят громче слов, а улыбка говорит: «Ты нравишься мне. Ты приносишь мне счастье. Я рад тебя видеть».

*Неискренняя улыбка? Нет, она никого не обманет. Механическая улыбка обижает. Я говорю о настоящей, сердечной улыбке, идущей изнутри.*

*Дейл Карнеги*

## **Харизма – это энтузиазм**

Харизматичные личности с энтузиазмом относятся к своей жизни, работе, целям и отношениям с другими людьми. Он скрыт глубоко внутри нас. Слово «энтузиазм» греческого происхождения и означает «Бог внутри». Имитировать энтузиазм невозможно, искусственные жесты и фальшивые улыбки будут легко распознаны.

Если же вы верите, что ваше дело достойное, осмысленное, волнующее и достижимое, то ваша вера будет проявляться в поведении и действиях.

Энтузиасты работают с уверенностью в успехе. Сотрудники, которые относятся к делу с энергией и энтузиазмом, показывают своим работодателям, что работа будет выполнена и выполнена хорошо.

Даже идеально спроектированный паровоз не сдвинется с места, если вода не нагрета до температуры кипения. Всего один градус ниже точки кипения – и мощная машина не сможет двигаться. Так и с людьми: даже самый острый ум и самое лучшее образование не сделают нашу жизнь счастливой, если в ней не будет «пара» – энтузиазма.

О важности энтузиазма рассказывает Дейл Карнеги.

Однажды летним вечером я наблюдал за двумя предпринимателями, которые установили платные телескопы на нью-йоркской улице напротив Публичной библиотеки. Один за возможность понаблюдать за Луной просил десять центов, другой, у которого телескоп был побольше, – двадцать пять.

У второго предпринимателя было в четыре раза больше клиентов, чем у первого, хотя его цена была существенно выше. Основной причиной успеха второго предпринимателя оказался не столько его телескоп, который предлагал немного лучший вид на Луну, сколько сама его личность. Он просто излучал энтузиазм. О наблюдении за Луной мужчина говорил с таким воодушевлением, что, кажется, можно было отказаться от ужина, лишь бы увидеть Луну. Первый же предприниматель не говорил ничего, он только принимал плату.

Энтузиазм – великий двигатель бизнеса. И он заразен! Не успеешь оглянуться – и ты уже инфицирован им. Энтузиазм способен заставить будущего клиента забыть о том, что вы на самом деле хотите ему что-то продать.

Но что делать, если работа не внушает воодушевления или попросту вам неинтересна? Да, работа может быть скучной, однообразной, утомительной. И все же постарайтесь найти в ней что-то, что может вызвать у вас энтузиазм. Отыщите возможность выполнять ее быстрее или лучше. Ставьте качественные или количественные цели, для достижения которых вам придется поднапрячься.

Если на данном месте это невозможно, найдите дело по душе за пределами своего рабочего места – в церковной общине, семье, политической или социальной группе – и посвятите себя ему.

*Вам скучно жить? Займитесь делом, в которое вы верите всем своим сердцем, живите и умирайте ради него – и вы найдете счастье, о котором не могли и помыслить.*

*Дейл Карнеги*

Энтузиазм – движущая сила личности. Без него наш потенциал остается нереализованным. А ведь можно смело утверждать, что у каждого из нас больше скрытых возможностей, чем мы предполагаем. У нас могут быть знания, здравомыслие и что угодно еще, но об этом никто не узнает, в том числе и мы сами, если не научимся делать что-либо не

только руками и головой, но и сердцем.

Не всегда легко находить вдохновение в повседневных делах, но это возможно, стоит лишь попробовать. Важно проявлять энтузиазм во всем, что бы мы ни делали. Энтузиазм – секретный ингредиент успеха и генератор счастья.

Найдите нечто, способное пробудить в вас энтузиазм. Но помните, он не имеет ничего общего с шумом, криком, громкостью. Дейл Карнеги характеризовал энтузиазм как пламя, пылающее глубоко внутри: «Если в вашем сердце горит огонь желания помочь другим, то вы будете воодушевлены, и воодушевление станет лучиться в ваших глазах, лице, душе. Ваше вдохновение будет вдохновлять других».

Часто нам приходится делать вещи, не внушающие вдохновения. Тогда найдите какую-нибудь зацепку, нечто такое, что вызывает волнение. Погрузитесь в дело, которым вы заняты. Изучите его как можно лучше – знания часто порождают энтузиазм.

Джордж, устраиваясь на работу в компанию «ABC Electronics», надеялся попасть в отдел продаж, но был распределен в отдел закупок вести документацию. Проработав несколько месяцев, он ощутил себя настолько несчастным, что стал подумывать об увольнении и поиске другой работы. Но прежде чем уволиться, Джордж решил поговорить о своих проблемах с отцом. «Не спеши, – сказал отец. – Ты все узнал о работе отдела закупок и о своей функции в нем? Не сдавайся, пока не будешь знать о собственной работе все, что только возможно».

В течение следующих недель Джордж поговорил со всеми сотрудниками об особенностях своей работы, изучил каталоги продукции фирмы, больше узнал о роли отдела закупок в работе компании. И произошло чудо – его отношение к службе изменилось. Теперь он каждый день с радостью уходил на работу. Начальник заметил энтузиазм Джорджа, который в итоге оказался перспективным работником. Но намного важнее было то, что Джордж стал доволен не только своей работой, но и жизнью вообще.

Все, кто достиг больших успехов, относились к своему делу с энтузиазмом. Энтузиазм помогал Бетховену сочинять великие симфонии, несмотря на глухоту. Энтузиазм позволил Колумбу убедить королеву Изабеллу финансировать его путешествие к далеким неизведанным берегам. Доктор Солк не прекращал поиски вакцины против полиомиелита и создал ее, потому что относился к своим исследованиям с энтузиазмом.

*Энтузиазм – это не просто внешнее проявление. Он идет изнутри. Он порожден вашей любовью к делу, которым вы занимаетесь.*

*Дейл Карнеги*

Норман Винсент Пил, автор теории позитивного мышления, говорил так: «Когда человек проявляет энтузиазм, это видно по блеску в его глазах, по всей его энергичной и живой личности. Все его существо свидетельствует об энтузиазме. Он определяет ваше отношение к другим и отношение других к вам». Энтузиазм определяет принципиальную разницу между «среднестатистическим Джо или Джейн» и харизматичной личностью.

## **Харизматичные личности заметны**

Когда Джош С. узнал, что его кандидатура в качестве потенциального начальника отдела даже не рассматривается, он был в шоке. Его непосредственный начальник в течение последних пяти лет, Тодд Перкинс, всегда заверял Джоша, что после ухода на пенсию будет рекомендовать его как своего преемника. К несчастью, Тодд Перкинс умер месяц назад, за два года до планируемого ухода на пенсию. Новый начальник отдела пришел со стороны, он не знал Джоша. Никто, кроме Перкинса, ни один из менеджеров высшего уровня не знал Джоша и понятия не имел о его способностях. Джош был незаметен. Будь он харизматиком, его знали бы все, а не только непосредственный начальник.

Едва ли не в каждой фирме есть высококомпетентные работники, которые, как и Джош, не могут расти, потому что их просто-напросто плохо знают. Чтобы продвигаться по карьерной лестнице, необходимо быть заметным, и не только для своего начальника. Запомните,

харизматичные личности заметны!

Как же стать таким? Первое условие – компетентность. Хуже всего быть некомпетентным и заметным. Джош был компетентным, но одной компетенции оказалось недостаточно. На собраниях он никогда не высказывал свои идеи и предложения открыто. Он записывал замечание на листе бумаги и передавал начальнику, который и вносил предложение. На вопрос, почему Джош не выступает на собраниях, тот отвечал, что боится публичных выступлений.

### **Высказывайтесь!**

Один из самых эффективных способов обратить на себя внимание начальства – активно участвовать в собраниях.

Страх перед публичным выступлением – наиболее распространенный из всех человеческих страхов, но если постоянно тренироваться, то его можно преодолеть. Большинство колледжей предлагает ораторские курсы. Можно записаться на «Курс Дейла Карнеги», который уже помог сотням людей преодолеть страх перед публичными выступлениями.

### **Проявляйте интерес к другим людям**

Харизматичные личности не эгоистичны, они проявляют искренний интерес к проблемам своих коллег.

Когда Валери П. спросили, как ей удалось быстро подняться по карьерной лестнице, она ответила: «Благодаря моим большим ушам» – и пояснила: «Я слушаю людей не только тогда, когда они говорят со мной, но и когда они говорят с окружающими. Однажды, еще в самом начале карьеры, я сидела в ожидании начала собрания. Человек, сидевший рядом со мной, обсуждал с коллегой вопросы контроля качества. Несколько недель спустя в одном из профессиональных журналов я обнаружила публикацию на эту тему. Помня о дискуссии, скопировала статью и послала ее тому человеку. Он поблагодарил меня и рассказал о моем поступке другому менеджеру. После этого я решила рассылать копии статей нашим сотрудникам. Вскоре же я приобрела репутацию внимательной сотрудницы, которая ищет информацию, полезную для других».

### **Участвуйте в волонтерской деятельности**

Харизматичные личности готовы взять на себя особые поручения.

После окончания колледжа Билл устроился на службу в отдел по работе с персоналом крупной компании. Он быстро понял, что в отделе работают еще минимум двадцать способных молодых людей, с которыми ему предстояло конкурировать. Чтобы получить повышение по службе, Биллу было недостаточно проявить себя блестящим работником. Требовалось что-то еще.

Через несколько месяцев парень добровольно вызвался возглавить ежегодный сбор средств в пользу благотворительной организации «The United Way». Выполняя эту обязанность, он посетил все отделы в центральном офисе фирмы, встретился практически со всеми руководящими сотрудниками. Три года подряд Билл возглавлял эту благотворительную акцию.

Деятельность Билла и его профессионализм не остались незамеченными. Один из вице-президентов компании как раз планировал создать новое рабочее место в своем отделе, и он пригласил на эту должность Билла. Тот принял предложение. Так Билл стал протее вице-президента фирмы с четкими перспективами карьерного роста.

### **Участвуйте в работе профессиональных ассоциаций**

Харизматичные люди всегда ищут возможность обратить на себя внимание.

Дарлена А. собиралась уволиться из отдела маркетинга одной из престижных фирм. Она не видела перспектив для карьерного роста: в отделе было слишком много талантливых сотрудников, с которыми ей приходилось конкурировать. Но Дарлена решила не сдаваться, а стать заметной. Женщина была членом местного отделения Американской организации маркетинга. Она согласилась поработать в программной комиссии организации.

Первым ее заданием стал поиск выступающего на апрельском собрании. Дарлена остановила выбор на вице-президенте своей компании по маркетингу. Раньше она никогда не говорила с этим человеком и была уверена, что тот понятия не имеет, кто она такая. Но вице-президент с радостью принял приглашение и сказал, что для него это большая честь. До собрания он дважды звонил Дарлене, чтобы обсудить будущее выступление. На собрании же она сидела на трибуне рядом с оратором и представляла его присутствующим. Благодаря этому Дарлена стала заметной для вице-президента своей фирмы.

Компетенция и профессионализм – основа успеха. Но каким бы хорошим работником вы ни были, вас могут просто не заметить, если начальство не знает вас. Повысьте свои возможности карьерного роста – станьте заметными!

### **Ищите в других только хорошее**

Один из способов развить в себе лучшие черты – поиск хорошего в других. Пытаясь проникнуть сквозь внешнюю маску к глубинам, скрытым в каждом человеке, культивируя доброе отношение ко всем, мы открываем себя.

Как солнце прогоняет тьму, так и харизматичный человек прогоняет грусть, мрачность, озабоченность и тревогу от всех, с кем он контактирует. Войдя в комнату, где вяло протекает беседа, где все сидят со скучающим видом, эти люди сразу же будто освещают все, как солнце пробивает толстый слой туч после грозы. Все заражаются энергией вошедшего, вялая беседа становится оживленной, атмосфера начинает как будто искриться радостью.

*Есть простой способ научиться любить людей: ищите в них хорошие черты. Вы наверняка их найдете.*

*Дейл Карнеги*

Выработайте у себя привычку искать в людях только хорошее. Начните с малого – решите никогда не говорить ни о ком плохо. Тогда, если вы не сможете увидеть в ком-то лучшее, то просто не увидите и не скажете ничего. Но даже это изменит вашу жизнь в положительную сторону.

### **Помоги себе сам**

Сэмюэл Смайлз, писатель XIX века, был активным сторонником личностного развития. Он говорил, что индивидуальные черты можно развить, если поощрять молодых людей опираться на собственные ресурсы. «Избыток руководства и бесконечные ограничения не дают человеку выработать у себя привычку помогать самому себе, – писал Смайлз. – Это все равно что привязывать пузыри к рукам людей, которые уже научились плавать. Говорят, что половина неудач в жизни возникает из-за того, что люди придерживаются своего коня в тот момент, когда он собирается прыгнуть».

Многие ищут легких путей для освоения новых навыков, но легкий путь не сделает человека богаче. Лучшие человеческие качества рождаются в результате тяжелого труда и независимых действий.

«Просто приобрести знания недостаточно, – предупреждает Смайлз. – В обладании блестящим интеллектом не больше личной заслуги, чем в унаследовании богатого поместья. Как используется эта сила – вот что важно. Разум может накопить огромный объем знаний без какой-либо пользы. Они должны сочетаться с добротой и мудростью.

Самодисциплина и самоконтроль – начало пути к побеждающей личности, их корень –

самоуважение. А самоуважение рождает надежду – товарища силы и мать успеха. Даже самый застенчивый человек может сказать: «Уважать себя, развивать себя – моя обязанность».

## Не бойтесь быть оригинальным

Чего бы вы в жизни ни достигли, это достижение должно быть оригинальным – вашим собственным. Не бойтесь идти своим путем. Оригинальность – это жизнь, ее имитация – смерть. Решите, что вы всегда будете открыты новым идеям, всегда в поисках лучшего пути. Будьте независимы и уверены в своих силах. Не пытайтесь стать копией своего деда, отца или соседа. Это так же нелепо, как нелепо фиалке пытаться стать розой, а ромашке копировать подсолнух. Природа дала каждому из нас все самое необходимое. Пусть успех других станет для вас примером того, как можно использовать силу своей личности.

Фред Смит учился на экономическом факультете Йельского университета. Его профессор считал, что будущее воздушного флота – за грузовыми перевозками, которые станут основным источником дохода авиалиний. Фред не согласился и написал работу, в которой опровергал точку зрения профессора. Он утверждал, что пассажирские маршруты, составляющие основную часть авиалиний, не подходят для грузоперевозок, а расходы на доставку грузов не будут снижаться с увеличением объема перевозок. «Единственное, что может сделать грузоперевозки рентабельными, – это создание полностью новой системы перевозок, предназначенных для доставки как в небольшие, так и крупные города не пассажиров, а различных грузов – в основном посылок», – доказывал Смит. Профессор счел его идею неосуществимой и поставил за работу низкую оценку.

Идея же Смита заключалась в том, что следует создать грузоперевозочную авиалинию, которая будет работать преимущественно ночью, когда аэропорты не загружены. Тогда можно было бы перевозить курьерские грузы (в основном посылки), для которых скорость доставки имеет очень большое значение. Посылки доставлялись бы на центральный пункт, где с помощью специальной компьютерной программы сортировались, распределялись, а затем на самолетах отправлялись к месту назначения. Грузы со всей страны (а впоследствии и всего мира), предназначенные для определенного города, должны были поступать на единый центральный склад. Это позволило бы отправить полностью загруженный самолет даже в такой небольшой городок, как Корпус-Кристи в штате Техас.

Оригинальность, энтузиазм и настойчивость Смита в итоге привели к созданию компании «Federal Express» (FedEx), которая произвела революцию в сфере транспортных услуг и сделала Смита миллионером.

## Станьте бизнес-магнитом

Есть люди, которые притягивают к себе бизнес и клиентов, как магнит притягивает частички металла. Гери П. – такой бизнес-магнит. Она одна из наиболее успешных продавцов крупной финансовой фирмы. Последние десять лет Гери входит в число ста лучших сотрудников компании, в которой работают свыше 2300 торговых представителей. Как ей удалось достичь такого успеха на напряженном нью-йоркском рынке? Без сомнения, она высококомпетентна, много и толково работает, но то же можно сказать и о ее конкурентах. Завистники могут утверждать, что Гери просто повезло. Однако если изучить эту личность ближе, то станет ясно: она – бизнес-магнит. У Гери есть харизма. В ней есть нечто, завоевывающее сердца. Клиенты просто очарованы ее теплотой, дружелюбием, искренностью и способностью к сопереживанию. Люди становятся не просто клиентами, а друзьями Гери. Большинство новых клиентов приходит к ней по рекомендации прежних.

Харизматичные люди легко обретают друзей и почитателей. Харизма удваивает возможность успеха. Чтобы стать харизматичной личностью, необходимо задушить в себе эгоизм, быть вежливым, приятным и дружелюбным.

Способность находить друзей – огромное подспорье. Это капитал, который всегда остается с вами, даже когда рушатся банки и разваливается бизнес.

## Подведем итоги

Развить в себе харизму – значит получить ключ к успеху. Очень важно быть интеллигентным, умелым работником, много и упорно трудиться, быть ориентированным на достижение цели. Но никто не узнает, что у вас есть эти черты, если вы не обладаете блестящей личностью. Наиболее успешные люди выработали в себе черты личности, которые и привели их к успеху.

- Изучайте людей – тех, с кем вы знакомы лично, и тех героев прошлого и настоящего, о ком вы читали или слышали – которыми восхищаетесь. Учитесь у них.
- Будьте оптимистом. Ищите в жизни доброе и прекрасное, а не злое и уродливое. Ваш взгляд на жизнь отразится на вашем поведении и на том, как другие будут смотреть на вас.
- Не выискивайте недостатки в людях, с которыми общаетесь. Ищите в них только хорошее.
- Негативные мысли, если вы будете им потакать, парализуют ваши амбиции и отравят вашу жизнь. Они лишат вас мужества, уничтожат уверенность в собственных силах – и вы станете не хозяином ситуации, а ее жертвой. Изгоните негативное мышление из своей жизни.
- Умейте сопереживать. Поставьте себя на место собеседника. Человек, умеющий сопереживать, не только слышит то, что ему говорят, но и чувствует то, что чувствует другой.
- Улыбайтесь. Выработайте у себя жизнерадостное отношение к жизни. Только если вы считаете каждый день благословенным временем, только если ваша мысленная установка свободна от горечи и лжи, ваша жизнь будет счастливой и продуктивной.
- Замените диссонанс на гармонию. Как мало мы знаем о силе, которая таится в гармонии! Очень многое зависит от того, уравновешены мы или же постоянно взвинчены.
- Не бойтесь доверять себе. Верьте в свою способность оригинально мыслить. Если у вас есть какие-либо способности, уверенность в себе позволит им проявиться. Что бы вы ни делали, вырабатывайте у себя чувство ответственности и независимости.
- Будьте энтузиастом. Если вы с энтузиазмом относитесь к себе и своему делу, вы будете выполнять работу с уверенностью в успехе. Энтузиазм умножает ваши силы и способности до максимума.

## Глава 2. Как приобрести новых друзей и сохранить старых

Когда Эрик и Арлена переехали в свой новый дом, они не знали никого в округе. В надежде найти новых друзей пара начала посещать местную церковную общину. К их разочарованию, никто не обращал на новичков особого внимания. «Почему с нами не хотят дружить?» – беспокоилась Арлена. Но Эрик вспомнил совет Дейла Карнеги: «Искренне интересуясь другими людьми, можно в течение двух месяцев приобрести больше друзей, чем в течение двух лет, пытаясь заинтересовать других своей особой. Можно сказать так: чтобы найти друга, надо быть другом».

В следующее воскресенье в церкви, когда после службы подавали кофе, Эрик разговорился с Тедом, своим ровесником. Оба нашли общий интерес – столярное дело. Арлена познакомилась с Сарой, активно участвовавшей в делах местного самоуправления. В течение нескольких следующих недель Эрик и Арлена поговорили со многими членами общины и подружились с некоторыми из них.

### Интересуйтесь людьми

Дейл Карнеги напоминает, что «человек, который разговаривает с вами, в сотни раз больше интересуется самим собой, своими желаниями и проблемами, нежели вами и вашими

делами».

С этим согласен Альфред Адлер, знаменитый венский психолог. В своей книге «Смысл жизни» («What Life Should Mean to You») он пишет: «Тот, кто безразличен к другим, встречает величайшие трудности в жизни и сильнее всего оскорбляет этих людей».

*Один из вернейших способов обрести друзей и влиять на мнение другого – уделять внимание мнению этого человека и поддерживать в нем чувство собственной значимости.*

*Дейл Карнеги*

Теодор Рузвельт искренне интересовался теми, с кем общался. Он расспрашивал их об их семьях и выслушивал их идеи, никогда не пренебрегая даже простыми людьми. Он не пожалел времени, чтобы лично познакомиться со всем обслуживающим персоналом Белого дома.

Даже много лет спустя Рузвельт при посещении Белого дома приветствовал каждого работника по имени и вспоминал, что они сделали для него, когда он был президентом.

Чтобы приобретать друзей, приветствуйте людей с воодушевлением и энтузиазмом. Отвечайте на телефонный звонок так, чтобы позвонивший был уверен: вы рады слышать его. Интерес к другим не только позволит вам приобрести друзей, но и привлечет клиентов в вашу фирму.

Дэниэл Уэбстер, госсекретарь США середины XIX века и великий оратор, умел завоевывать доверие всех, с кем он встречался. На вопрос «Почему вы доверяете ему?» люди отвечали: «Потому что он, в отличие от большинства политиков, не говорит о себе, а слушает, что ему хотят сказать».

## Важность признания

Когда Вуди Х. уволился, у него спросили, что ему нравилось, а что не нравилось в фирме. Он ответил: «Зарплата была хорошая, но я никогда не чувствовал себя частью компании. Мне казалось, что я просто шестеренка в машине. Девять месяцев я проработал в отделе, однако начальник даже не запомнил моего имени. Он называл всех мужчин “Мак”».

Похожую историю поведала Лиза Ланг. Как-то она сказала начальнику, что ей не нравится, когда тот называет ее «дорогуша» или «милая». Начальник же объяснил, что сотрудница должна воспринимать такое обращение как комплимент.

«Но вы ведь обращаетесь так ко всем женщинам в отделе», – сказала Лиза.

На что босс ответил: «При такой текучке кадров я не в состоянии запомнить все ваши имена».

Каждый из нас стремится к признанию. Никто не хочет быть всего лишь винтиком в общей массе работников. Называя сотрудника по имени, начальник делает первый шаг к тому, что признает личность в этом работнике. Дейл Карнеги говорил: «Помните, что для человека звук его имени является самым приятным и самым важным звуком на любом языке».

## Узнайте больше о жизни других

У каждого из наших коллег есть своя жизнь за пределами его рабочего места, и эта жизнь, как правило, имеет для человека большее значение, чем работа. Поговорив с коллегами об их жизни, мы дадим им знать, что они интересуют нас как люди, а не только как работники.

Однажды вечером Гарри смотрел по телевизору местные новости. Вдруг на экране появилась одна из его подчиненных. Оказалось, что у Ненси есть большая коллекция американских флагов вплоть до колониальных времен.

Три года Ненси была подчиненной Гарри, но он ничего не подозревал о ее необычном хобби. Гарри понял, что ему не хватает знаний о жизни своих работников, и решил исправить эту ошибку. На следующее утро он поздравил Ненси с теледебютом и поговорил с ней о ее коллекции.

Позже Гарри беседовал с каждым из своих подчиненных и очень много узнал об их семьях и интересах. Он открыл в своих сотрудниках новые таланты, о которых прежде и не подозревал. Раньше Гарри говорил о работниках «мой отдел», теперь же он видел в каждом из них личность.

### Признавайте достижения

Существует масса способов отметить достижения работника фирмы. Во многих компаниях есть Доска почета, на которой вывешивают портреты особо отличившихся сотрудников. Им могут дать и более существенную награду, но признание заслуг бывает важнее, чем премия или бонус.

Косметическая компания «Mary Kay» известна своей политикой признания достижений передовиков. Самая желанная награда – право ездить на розовом «кадиллаке». Это переходной приз, который вручается за наиболее высокие достижения.

«Stew Leonard's» – крупнейший в США специализированный магазин молочных продуктов. Перед Днем благодарения в магазине было очень много покупателей, очередь к кассе продвигалась медленно. Это увидели офисные работники. Не дожидаясь команды начальства, они подошли к кассам и стали помогать складывать купленные товары. Когда об этом узнал владелец магазина Стю Леонард, он решил сделать для своих людей что-нибудь особенное. После праздников начальник вручил им рубашки-поло с вышитой надписью «Stew Leonard ABCD Award». ABCD означало «Above and Beyond the Call of Duty» («Сверх обязанностей»). Так Стю показал всем, что труд этих людей оценен по достоинству.

### Напишите письмо

В фирме «A&G Merchandising Co.» у каждого начальника есть пачка карточек с надписью «Спасибо». Это самые обычные поздравительные открытки, но используются они в особых случаях. Когда работник совершает нечто достойное признания, начальник пишет на открытке слова благодарности с перечнем заслуг подчиненного. Большинство из получивших такие карточки хранят их и показывают родным и знакомым.

### Как запоминать имена

Первый шаг к обретению нового друга – запомнить его имя.

Чтобы запомнить имя, необходимо точно расслышать, как оно произносится, и получить четкое впечатление о самом человеке. Важно, чтобы вы искренне интересовались этим человеком и хотели запомнить его имя.

*Помните, что для человека звук его имени является самым приятным и самым важным звуком на любом языке.*

*Дейл Карнеги*

### Необходимо правильно расслышать имя

- Когда вам кого-то представляют, сконцентрируйтесь, чтобы правильно расслышать его имя.
- Если вы не расслышали имя, обратитесь к собеседнику: «К сожалению, я не расслышал ваше имя. Пожалуйста, повторите его еще раз».
- Если вы и после повторения не расслышали имя нового знакомого, попросите назвать его по буквам. Помните, речь идет об имени человека, которому будет очень приятно, что вы так интересуетесь этим.
- Бывают настолько сложные имена и фамилии, что их просто невозможно повторить, услышав один раз. Скажите: «У вас довольно необычное имя, я хочу правильно запомнить его».

Позвольте мне записать ваше имя».

• Подключите силу своего желания. Скажите себе: «Я хочу запомнить и запомню имя этого человека».

### Повторяйте имя

• Вы легче запомните имя, если будете его часто повторять.

• Когда вам кого-то представляют, сразу же повторите новое имя. Скажите: «Здравствуйте, госпожа Бланк».

• Повторяйте имя во время беседы: «Никогда так не думал, но возможно, вы правы, госпожа Бланк». Так вы запомните имя и порадуете этим собеседника. Но только не переусердствуйте!

• Пока собеседник говорит, повторяйте про себя его имя.

• Если вам нужно запомнить несколько имен, не пытайтесь сразу же запомнить их все. Повторяйте имена несколько раз. Исследования психологов показали, что слово запоминается в два раза быстрее, если заучивать его в течение нескольких коротких интервалов времени, а не за один раз. Почаще повторяйте имена, которые хотите запомнить, чтобы они лучше закрепились в вашей памяти.

• Когда вам представляют группу людей, постарайтесь сосредоточиться на каждом имени. Услышав имя, посмотрите на человека и быстро повторите его про себя. Когда вам представят последнего члена группы, посмотрите на группу и мысленно повторите имена всех участников.

• Освежайте в памяти имена людей перед тем, как встретиться с ними повторно. Генерал Дуайт Эйзенхауэр во время инспекции войск каждое утро изучал список имен офицеров, с которыми ему предстояло встретиться.

• При удобном случае поговорите об имени. Предположим, вы узнали редкое имя, которого никогда прежде не слышали. Так почему бы не сказать об этом собеседнику? Если у вас есть старый приятель с таким именем – упомяните об этом. Дейл Карнеги вспоминал, как однажды познакомился с господином Танненбаумом. «Я заметил, что его имя по-немецки означает “рождественская елка”. Он кивнул и сказал, что Рождество всегда было для него особым праздником, в том числе и благодаря имени. Так у нас началась приятная беседа и зародилась новая дружба».

*Запоминайте людей, если хотите обрести друзей. Запомнив мое имя, вы сделали мне утонченный комплимент – показали, что я произвел на вас впечатление. Запомните мое имя, и вы дадите мне понять, что я важен для вас.*

*Дейл Карнеги*

• Прощаясь с человеком, вновь назовите его по имени: «Рад был познакомиться с вами, госпожа Бланк».

• Имена, которые вам очень важно запомнить, следует повторять каждый вечер перед тем, как лечь в постель. Называя имя, постарайтесь как будто увидеть человека внутренним взором. Повторение имен особенно важно, потому что в первые восемь часов мы забываем столько же, сколько в последующие тридцать дней.

### Ассоциации

Самый надежный способ запомнить имена – пользоваться ассоциациями. Вот несколько советов.

**Профессия.** Иногда можно связать особенность внешности человека с его профессией, а профессию – с именем. Предположим, вы познакомились с господином Слони, пианистом. «Его зубы блестят, как клавиши рояля из слоновой кости». Вы уже не забудете этого имени.

Вас представили писателю по имени Артур. Легко запомнить: Артур – автор.

**Рифма.** Зарифмуйте имя человека с одной из его особенностей или ее противоположностью, а возможно, просто с каким-нибудь запоминающимся словом. Мысленно представьте эту сценку. Например, вы познакомились с человеком по имени Чак, большим любителем рассказывать анекдоты. Вот и рифма: «Чак-весельчак». Представьте себе этого человека катающимся по полу от смеха.

Чем смешнее и глупее будет мысленно нарисованная вами картина, тем легче вы сможете запомнить имя. Вам надо запомнить господина Дуби? «У Дуби болят зубы». Представьте стонущего господина Дуби с перевязанной щекой.

**Внешний вид.** В этом случае имя человека ассоциируется с его реальным или воображаемым внешним видом, а возможно, с чертами характера. Выберите особенность, бросившуюся вам в глаза, – волосы, глаза, уши, подбородок, плечи...

У господина Белокраса седые волосы. Предположим, что его волосы на самом деле черные, но он хочет покрасить их в белый цвет. Представьте себе такую картину: каждое утро мужчина берет бутылку белой краски и старательно втирает ее в волосы. В следующий раз, увидев седые волосы господина Белокраса, вы вспомните эту картину: Белокрас – «белая краска».

**Значение.** Легко ассоциировать человека со значением его имени. Представьте себе мужчину по фамилии Рыбак с удочкой в руках, пытающегося вытащить огромную рыбину.

Важна именно игра с именем, она повышает ваши шансы на то, что вы его запомните. Чтобы запомнить имя, о нем надо думать, пусть даже применяя для этого игровой метод.

И еще несколько советов по запоминанию имен.

- Решите, какую часть имени вы будете употреблять. Американцы, как правило, пользуются личными именами, за исключением случаев, когда собеседник намного старше или выше по должности. Тогда используется фамилия (например, мистер Джонсон), если собеседник не попросит называть его по имени. В других культурах к человеку принято всегда обращаться «мистер Джонсон» или использовать титул (доктор Джонсон, профессор Джонсон), если собеседник сам не попросит быть менее официальным.

- Создайте мысленный образ, связывающий человека с его именем. Мыслите образами, а не словами. Представьте, например, Юлию стоящей в магазине у ювелира, а Тома – с толстым книжным томом в руках.

- Повторяйте имя человека во время беседы примерно раз в три-четыре минуты, а также при прощании. Но не злоупотребляйте этим, иначе ваши слова будут звучать фальшиво.

- Если имя нового знакомого совпадает с именем вашего друга или родственника, мысленно представьте этих людей рядом.

- Самое важное: произносите, произносите, произносите имя, пока оно не запомнится.

## Искренне выражайте признательность

Чтобы обрести и сохранить друзей, следует выражать им признательность за то, что они сделали для вас. К сожалению, мы часто забываем об этом, считая дружескую помощь само собой разумеющимся.

Признательность необходима и для повышения мотивации работников. Многие же руководители считают, что хорошему сотруднику достаточно лишь повысить зарплату или выдать премию.

Тимоти С., бизнесмен из Глен Арм, штат Мэриленд, хотел выразить свою благодарность как-то иначе. Среди его подчиненных был Кевин, который работал намного лучше остальных и делал больше, чем от него требовалось. Он получал самые высокие премии, но Тимоти считал,

что этого было недостаточно. В конверт с премиальным чеком для Кевина начальник вложил письмо, в котором искренне поблагодарил его за все, что тот сделал.

Вирджиния А., старший кассир компании «Savings and Loan Association» в Вайчита, штат Канзас, взяла за правило приветствовать сотрудников, вернувшихся на работу из отпуска или после болезни. Она расспрашивает их об отпуске, о здоровье, сообщает новости компании. И работник чувствует, что по нему скучали и рады его возвращению.

Почему некоторые люди не считают нужным высказывать признательность? Одни уверены, что вполне достаточно сказать «спасибо». Другие полагают, что нет смысла особо благодарить кого-то за то, что тот «просто делает свою работу». Некоторые даже думают, что высказать признательность означает продемонстрировать свою слабость!

*Давайте перестанем думать о себе, о своих достижениях и желаниях. Давайте будем искать хорошее в других.*

*Забудьте о лести, выражайте свою признательность честно и искренне. Если вы будете чистосердечны в одобрении и щедры на похвалу, то люди оценят ваши слова и станут повторять их всю жизнь, – повторять даже тогда, когда вы сами давно о них забыли.*

*Дейл Карнеги*

Порой люди считают, что выражение признательности может быть отражением их собственных недостатков. Подсознательно они рассуждают примерно так: «Если я скажу, что они хорошо поработали, то они могут подумать, что я стою ниже их». Для такого вывода нет никаких оснований. Все великие люди всегда благодарили тех, кто оказывал им помощь.

Признательность должна быть искренней. Неискренность не скроешь за красивыми словами. Ваши голос, глаза, язык тела – все отражает истинные чувства.

## Мотивируйте других

Автократичный начальник постоянно критикует, осуждает и выражает свое недовольство. Он никогда не преминет покритиковать за плохую работу, считая хорошую чем-то само собой разумеющимся. Но эффективные руководители знают, что важнее хвалить сотрудников за успехи, чем критиковать за неудачи.

Постоянно слыша одну только критику, люди начинают чувствовать себя глупыми, никудышними и обиженными. Но ведь ваша цель – не заставить человека почувствовать себя плохим, а исправить недостатки.

Известный американский психолог Б. Ф. Скиннер писал, что критика нередко только подпитывает нежелательное поведение. Так происходит потому, что люди и сознательно, и подсознательно ищут внимания, а получают его в виде критики. Скиннер советовал свести к минимуму реакцию на плохое поведение и уделить максимум внимания высокой оценке за хорошее поведение, то есть играть не на слабостях человека, а на его сильных сторонах.

Вместо того чтобы устраивать подчиненному разнос, спокойно скажите: «У вас замечен определенный прогресс. Но позвольте мне показать вам, как легче работать». Когда показатели улучшатся – хвалите, обязательно хвалите работника.

Похвала особенно важна в общении с трудными людьми. Если человек настроен критично, недружелюбно или даже враждебно, это почти всегда означает, что самооценка такого человека под угрозой. Помогите ему залечить эту рану – и его отношение к вам почти наверняка изменится на 180 градусов.

Что представляет собой искренняя похвала?

- Она идентифицирует черту, которая вызывает у вас восхищение в этом человеке.
- Она выражает ваше восхищение этой чертой.
- Подкрепляйте похвалу конкретными фактами. Например: «Вы очень организованы, Сью. Каждый раз, когда у кого-то возникал вопрос по этому проекту, у вас была необходимая

информация и вы могли дать деловой совет. Я восхищен трудом, который вы вложили в написание этого отчета».

Чтобы похвала была искренней и эффективной, соблюдайте следующие условия.

- Поддерживайте контакт глаз.
- Называйте человека по имени.
- Упоминайте положительную черту: «Что мне нравится в вас, так это...»
- Используйте факты: «Я говорю это, потому что...»

Когда вас хвалят, не следует демонстрировать ложную скромность – «Что вы, это такая мелочь!». Искренне поблагодарите за похвалу и скажите, как много она для вас значит.

*В своих взаимоотношениях с людьми не забывайте, что имеете дело не с логично рассуждающими созданиями, а с созданиями эмоциональными.*

**Дейл Карнеги**

### **Не критикуйте, не осуждайте, не жалуйтесь**

Обрести друга – это всего лишь первый шаг. Чтобы сохранить друзей, надо потрудиться. Критика – одна из причин, почему люди теряют друзей. Она наносит ущерб не только самооценке критикуемого, но и вашему имиджу. Критика бесполезна уже потому, что заставляет человека защищаться и оправдываться, но не решает проблемы. Она порождает обиды и подвергает опасности отношения с друзьями, семьей и коллегами по работе.

Дейл Карнеги напоминает: «Хотите породить обиду, которая будет держаться годами? Позвольте себе маленькую острую “шпильку” в чей-либо адрес. Причем совершенно неважно, оправдана ли эта колкость».

Энн С., домохозяйка из Вайчита, штат Канзас, рассказывает: «Я была ужасно критична: распекала мужа и детей за разбросанные носки и невымытые чашки. Из-за этого у нас были постоянные ссоры, длившиеся целыми днями. Теперь я никого не критикую. Я просто не обращаю внимания на мелкие проблемы или делаю некритичные замечания. В результате наша жизнь стала намного спокойнее».

Нередко критикующий даже не замечает, что его критика задевает другого. Джордж Л. делал саркастические замечания в адрес подчиненных, полагая, что его «юмор» смягчает критику. Лишь после неоднократных жалоб подчиненных вышестоящему начальству на его методы руководства Джордж понял, как обижал коллег его сарказм.

Следуйте совету Б. Ф. Скиннера – не говорите «Вы неправы» или «Вы плохо работаете». Просто предложите: «Давайте я покажу вам, как это можно сделать лучше».

### **Подведем итоги**

Чтобы обрести и сохранить друзей, следуйте советам Дейла Карнеги.

- Искренне интересуясь людьми, в течение двух месяцев можно приобрести больше друзей, чем в течение двух лет, пытаясь заинтересовать других своей особой. Иначе говоря: чтобы обрести друга, будьте другом.

- Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о себе – это самый легкий способ стать хорошим собеседником.

- Помните, что для человека звук его имени является самым приятным и самым важным звуком на любом языке.

- Не критикуйте, не осуждайте, не жалуйтесь. Избегайте критики, выражайте поддержку.

- Концентрируйтесь на сильных сторонах людей, хвалите их.

- Честно и искренне выражайте свою признательность тем, кто сделал ваш успех возможным, а жизнь приятнее.

### Глава 3. КСК: кооперация, сотрудничество, коллегиальность

Наши достижения в значительной степени зависят от взаимоотношений с другими людьми. Пусть мы способны многого добиться самостоятельно, но лишь объединяя свои усилия с усилиями других, мы достигаем максимума.

Доктор Артур Пелл, консультант по кадровым вопросам, изучил стиль руководства успешных лидеров промышленных и некоммерческих организаций и пришел к выводу: наиболее важные факторы – это кооперация, сотрудничество и коллегиальность. Сокращенно КСК.

Самые важные люди в нашей жизни – это члены семьи (родители, супруги, дети и другие родственники) и близкие друзья. Мы учимся у них, они – у нас. Общение с этими людьми обогащает нашу жизнь и является одной из составляющих успеха. Очень важны для нас и коллеги – партнеры и компаньоны, подчиненные и начальники. Люди, с которыми мы общаемся по работе, вносят свой вклад в наш успех, а мы, в свою очередь, помогаем им достичь успеха. Работая вместе, можно достичь больше, чем работая поодиночке.

*Один из самых верных способов обрести друга и повлиять на мнение другого – уделить внимание мнению этого человека и дать ему почувствовать свою значимость.*

*Дейл Карнеги*

#### Сотрудничество на работе

Одри Р. была успешным директором магазина по продаже женской обуви. В результате ее назначили руководить другим магазином этой же сети. Новое помещение было крупнее прежнего, но торговля шла вяло. Осмотрев планировку магазина, Одри сразу же потребовала внести ряд изменений, но вскоре заметила, что сотрудники не особо стремятся выполнять ее указания. Женщина вспомнила совет Дейла Карнеги и не стала принуждать их безоговорочно делать так, как она считала нужным, а расспросила подчиненных, в чем дело. Оказалось, что сотрудникам тоже не нравилась планировка, но прежний директор не давал им возможности вносить свои предложения. Одри попросила работников высказывать свои идеи, что в итоге привело к улучшению показателей.

Говорят, что «одна голова хорошо, а две – лучше». Но ведь три головы лучше, чем две, и так далее. Объединяя силу своего разума с разумом других, как это сделала Одри, мы повышаем вероятность достижения успеха.

Можно выделить три основных аспекта сотрудничества.

*Уважение.* Вы должны уважать тех, с кем сотрудничаете, будь то партнеры по бизнесу, члены семьи или просто знакомые.

*Доверие.* Подлинное сотрудничество невозможно без полного доверия к партнерам. Мы должны верить в них, а они – в нас.

*Кооперация.* Сущность сотрудничества – совместная работа. Вы должны руководствоваться общими целями, разделять общий энтузиазм в их достижении и быть открытыми к идеям других.

#### Создание команды

С самого детства, в школе и на игровой площадке, мы учились взаимодействовать с другими людьми. Играли в командные игры, вместе с одноклассниками работали над

школьными заданиями, участвовали во внешкольных программах. На работе нам приходится тесно контактировать с коллегами и выполнять указания начальства. Работать в группе более эффективно, чем поодиночке.

Вместо того чтобы непосредственно направлять деятельность группы и самостоятельно принимать все решения, успешный руководитель применяет принцип КСК и предоставляет подчиненным больше свободы. Это дает коллегам возможность считать друг друга партнерами, работающими над достижением общей цели.

Предприниматель успешен настолько, насколько он способен мотивировать и вдохновлять людей хорошо выполнять порученную им работу. Руководить не означает просто отдавать приказания. Вряд ли настоящий лидер скажет: «Я начальник. Делай, как я сказал». С большой вероятностью вы услышите: «Давайте работать вместе, чтобы дело было сделано».

Наполеон говорил: «Боевой дух относится к физической силе, как десять к одному». Другими словами, такие нематериальные качества, как мотивация, желание, энергия и мужество, значат в десять раз больше, чем определенное количество солдат, вооружения и боевой техники.

*Знаете ли вы, какая самая важная личностная черта? Это не способность руководить, не высокий интеллект, не доброта, не мужество, не чувство юмора, хотя каждая из этих черт невероятно важна. По моему мнению, важнее всего способность обретать друзей, что по сути означает способность видеть в людях лучшее.*

*Дейл Карнеги*

### **Сотрудничество стимулирует ваше собственное мышление**

Работая в тесном сотрудничестве с членами своей команды, вы учитесь у них, а они – у вас. Но не только это: взаимодействие внутри группы стимулирует ваше мышление и творческие способности, оттачивает ваш интеллект.

Очень часто идеи одного члена группы способствуют появлению новых идей у остальных. Основная часть силы нашего разума скрывается глубоко в подсознании. Эта сила только и ждет, когда вы откроете ее. Если группа людей обсуждает какую-либо ситуацию, то слова одного из них рождают идеи в подсознании других. Любая идея способна посеять в разуме другого человека семя, прорастающее в новую идею. Результат совместного труда – новое мышление, которое не смогло бы возникнуть само по себе.

### **Сотрудничество повышает энтузиазм**

Люди, принимающие участие в принятии решения, радуются об успехе дела. Это дает им ощущение, что они работают над собственным проектом. Разум постоянно повторяет: «Это мой проект. Он должен быть успешным». Именно это «чувство собственного дела» порождает энтузиазм.

Истинный энтузиазм проявляется в блеске глаз, в энергичности, в упругости походки. От наличия или отсутствия энтузиазма зависит отношение человека к другим, к своей работе, ко всему миру. Энтузиазм придает остроту и радость человеческому существованию.

Когда люди проявляют энтузиазм по отношению к какому-либо проекту, они готовы отдать этому делу всю свою энергию, как физическую, так и умственную. Они превзойдут самих себя, чтобы гарантировать успех проекта.

Когда вся команда испытывает энтузиазм, ее энергии нет предела и ее успех обеспечен.

### **Сотрудничество в личной жизни**

Сотрудничество не ограничивается сферой бизнеса и трудовой карьеры. Человек не создан для жизни в одиночестве, поэтому нам необходимо развивать отношения

сотрудничества с супругом, детьми, друзьями и всеми, с кем мы тесно связаны.

Самые важные контакты в жизни человека – контакты в семье. В детстве мы зависим от физической и эмоциональной поддержки родителей. Это наш первый опыт сотрудничества. Со временем односторонние отношения (доминирующий отец – подчиняющийся ребенок) становятся все более и более конструктивными. Ребенок берет на себя определенные обязанности, выполняет ежедневную работу по дому – и со временем становится полноправным членом семьи.

Самые успешные и счастливые отношения между мужем и женой – отношения, основанные на сотрудничестве. Лев Толстой говорил: «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему».

Общая нить, связывающая все счастливые семьи, – взаимное уважение. Счастливые супруги всегда настоящие партнеры, сотрудники.

Наш социальный мир состоит не только из семьи. В него входят друзья и знакомые, причем с некоторыми из них мы так же близки, как с членами своей семьи. С этими людьми мы тоже сотрудничаем. Это может быть политическая группа, спортивная команда, религиозная группа и многое другое.

Вам трудно наладить отношения сотрудничества с другими? Попробуйте следовать этим советам.

- Вовлеките в действие негативно настроенного члена группы, назначив его лидером или ассистентом.

- Скажите: «Мне нужна ваша помощь»
- Спросите: «Что вы думаете?»
- Предложите: «Давайте попробуем».
- Поинтересуйтесь, что мотивирует людей, окружающих вас.
- Будьте готовы к компромиссу и переговорам.
- Поясните свою точку зрения.
- Просите о поддержке и принимайте ее.

## Создайте условия для роста

Вы полагаете, что если в молодом человеке есть потенциал, то он обязательно проявится? Ошибаетесь. Потенциал может проявиться, а может и не проявиться. Все зависит от обстоятельств, от наличия или отсутствия среды, поощряющей рост. Большие способности не всегда сопровождаются уверенностью в себе и здоровыми амбициями.

Но как люди, из года в год стоящие за прилавком, работающие на сборочном конвейере или заносащие данные в компьютер, смогут узнать, какие возможности в них таятся? Самые смелые и амбициозные начинают свой бизнес, но они не обязательно способнее тех, кто не решился на это. Порой величайшие способности скрыты за внешней скромностью и даже робостью.

Аарон С. получил значительное продвижение по службе, и всего за полгода он проявил такие способности, о существовании которых в нем не подозревали даже самые близкие друзья. Большая ответственность и оказанное ему доверие стали катализатором для реализации способностей Аарона, выявили в нем потенциал, о котором не подозревал даже он сам.

Сэм Уолтон, основатель сети магазинов «Wal-Mart», с самого начала своей карьеры делал ставку на принцип КСК. «Надо знать своих людей, их семьи, их проблемы, их надежды и амбиции, – учил Уолтон своих менеджеров. – Цените и хвалите их. Ежедневно проявляйте заботу о них. Все мы люди со своими сильными и слабыми сторонами. Лидеры всегда должны ставить своих людей на первое место, и тогда ваш бизнес пойдет как по маслу».

Уолтон называл своих сотрудников «коллегами» и создал условия, когда все их идеи и предложения выслушивались и принимались во внимание.

Эндрю Гроув, основатель компании «Intel Corporation», считает: «Работа должна обладать

признаками соревновательных видов спорта. Лучший способ привнести спортивный дух в работу – установить правила игры».

Гроув организовал на своей фирме неформальную рабочую обстановку. Все работники трудятся в помещениях размером 8 на 9 футов. Для руководителей на фирме нет никаких привилегий – ни частных офисов, ни отдельной автостоянки. На предприятии действует система участия в прибылях.

*Существует только один способ побудить кого-то что-либо сделать. И он заключается в том, чтобы заставить другого захотеть это сделать. Разумеется, можно принудить человека отдать вам часы, приставив к его спине револьвер. Можно заставить сотрудника работать (до тех пор, пока вы не отвернетесь), пригрозив ему увольнением. Розгой и угрозами можно вынудить ребенка слушаться вас. Но у этих жестких методов есть крайне нежелательные последствия.*

**Дейл Карнеги**

Росс Перо, основатель «Electronic Data Systems» (EDS), – еще один пример бизнес-лидера, действующего по принципу «кооперация, сотрудничество, коллегиальность», так как уверен, что сотрудничество способно творить чудеса.

Перо рассказывает: «Несколько лет назад моя компания была вовлечена в крупнейшее соревнование за всю историю компьютерной промышленности. В результате, как говорится, на ринге остались двое – IBM и мы. У них работали 320 человек, у нас – 15. Помню, когда я вошел в комнату, все 15 сказали: “Наверное, мы не сможем выиграть, но зато приобретем отличный опыт”. Я не стал их ни в чем упрекать, а просто подошел к доске и написал семь критериев, по которым нас будут оценивать. Затем спокойно сказал: “Мы разгромим их со счетом 7:0”. Это был день нашей победы».

## Доверие

Чтобы принцип КСК действовал, руководство должно пользоваться доверием сотрудников. Оно не появляется само по себе, а исходит от нашего характера, ценностей, действий.

Предлагаем двенадцать способов установить атмосферу доверия на рабочем месте.

1. Надо знать своих сотрудников, мотивировать их, помогать им расти и учиться.
2. Поощряйте людей высказывать свои идеи, даже если вы, возможно, не согласны с ними. Находите положительные стороны в мнении каждого.
3. Вовлекайте работников в процесс принятия решения. Поощряйте новые идеи. Создайте систему коллегиального принятия решений.
4. Говорите решительно и открыто. Не отдавайте приказы, а ненавязчиво предлагайте свои идеи. Доказывайте фактами собственную точку зрения.
5. Считайтесь с мнением других экспертов.
6. Будьте надежным и последовательным, выполняйте обещания.
7. Действуйте рационально, открыто и честно.
8. Поручайте часть работы другим сотрудникам и доверяйте им. Не контролируйте каждый их шаг.
9. Будьте источником информации. Утверждайте: «Я знаю» или «Я узнаю».
10. Будьте реалистичным, когда определяете цели и оцениваете результаты.
11. Признавайте право людей на ошибки и неудачи.
12. Делитесь славой. Признавайте заслуги других в общем достижении.

## Сотрудничество в решении проблем

Джордж гордился своим умением решать проблемы. Долгими часами он изучал проблему,

анализировал ее и предлагал решение. Часто оно было правильным, но порой требовалась доработка.

«Вы хорошо справляетесь с проблемами, – сказала Джорджу его начальница, – но можете делать это еще лучше, если привлечете к их решению своих подчиненных. В вашем отделе работают талантливые личности».

«Решать проблемы – мое дело, – возразил Джордж. – Именно для этого меня и взяли на работу».

«Ваша работа – эффективно руководить отделом, эффективно использовать все ресурсы, в том числе и персонал», – посоветовала начальница.

По ее рекомендации Джордж стал участником семинара на тему «Решение проблем и принятие решений». Потом он собрал свой коллектив и предложил сотрудникам формулу решения проблем.

- Четко определить, в чем заключается сущность проблемы.
- Выяснить причины возникновения проблемы.
- Предложить возможные решения проблемы.
- Выбрать наилучшее из предложенного.

### **Использование коллективного разума**

Классический пример использования коллективного разума – мозговой штурм. Его цель – беспристрастно рассмотреть проблему со всех сторон. Главное отличие мозгового штурма от обычного собрания в том, что при первом необходимо генерировать как можно больше идей, не критикуя их, не анализируя, не отвергая. Принимается любая идея, даже если она может показаться смешной или бесполезной.

Процесс, лежащий в основе мозгового штурма, в психологии называется «триггеринг», что означает «генерация». Любая идея генерирует в мозгу слушателя другую. Ведь даже, казалось бы, бессмысленная идея одного способна породить в ком-то другом хорошую идею. Участники должны мыслить совершенно свободно, не беспокоясь о том, как их идеи будут восприняты коллегами и начальством. Мышлению дается зеленый свет, комментарии «за» или «против» не допускаются.

По окончании мозгового штурма наступает период анализа идей (все они записываются). Зеленый свет гаснет, приходит время желтого и красного – время логического мышления.

Чтобы выбрать наилучшее решение, необходимо очистить свой разум от предубеждений. Легко сказать: «Мы это уже испробовали, а ожидаемого результата не получили». Но возможно, нынешняя проблема чем-то отличается от предыдущей. Может быть, то, что однажды не сработало, сработает сейчас благодаря новым технологиям или возможностям персонала. Анализируйте предложения тщательно и последовательно, не полагаясь на интуицию. Установите критерии проверки идей и оценивайте предлагаемую концепцию согласно этим критериям.

### **Что делать, когда возникают разногласия**

Для возникновения разногласий есть много причин. Порой они появляются вследствие расхождения во мнениях, но иногда возникают по чисто эмоциональным причинам. Обязанность лидера – разрешить эти противоречия.

Карен Х. поручила один из проектов Джеку и Жаклин, но вскоре узнала, что по поводу выполнения этого задания между ними возникли серьезные разногласия. Карен предстояло разрешить их, в противном случае работа могла оказаться невыполненной.

У менеджера есть два способа разрешить противоречия: арбитраж и посредничество. В первом случае он выслушивает обе стороны, а затем принимает решение. Во втором случае помогает конфликтующим сторонам достичь согласия.

Каждый способ имеет свои преимущества и недостатки. Арбитраж требует меньше

времени, но принятое решение может не удовлетворять обоих подчиненных. Посредничество предполагает большие временные затраты, но позволяет прийти к взаимно приемлемому решению.

### Разрешение конфликта путем посредничества

Узнав о разногласиях между Джеком и Жаклин, Карен вызвала обоих к себе в офис и сообщила, каким образом собирается помочь им прийти к согласию. После того как были обсуждены «правила игры», Карен попросила Джека изложить свою точку зрения на ситуацию. После этого Жаклин должна была – нет, не высказать собственную точку зрения, а повторить мнение Джека. Это очень важный момент в посредничестве. Согласие возможно лишь тогда, когда каждая из сторон полностью понимает точку зрения другого. Что было бы, пропусти Карен этот этап? Пока Джек говорил, Жаклин слушала бы его вполуха, концентрируясь на том, что она должна сказать в опровержение слов Джека. Необходимость повторять точку зрения другой стороны заставляет обоих участников конфликта слушать друг друга максимально внимательно.

После того как Джек согласился, что Жаклин правильно поняла его мнение, пришла пора высказаться Жаклин, а Джеку повторить ее слова. Когда Карен убедилась, что обе стороны поняли друг друга, она смогла перейти к следующему этапу: перечислить пункты согласия и несогласия.

Как правило, конфликтующие стороны находят больше точек согласия, чем несогласия. Записав те и другие на листе бумаги, стороны могут сосредоточиться на том, что вызывает разногласие.

Следует с самого начала определить лимит времени для встречи, чтобы при необходимости, если не все вопросы рассмотрены, назначить еще одну. Время, выделяемое на решение конфликта, зависит от срочности ситуации и от наличия времени у всех сторон.

Бывает так, что, несмотря на все усилия посредника, конфликт не удается разрешить за отведенный отрезок времени. В этом случае придется прибегнуть к арбитражу.

Арбитражное решение конфликта – всегда крайняя мера, которая должна применяться, когда посредничество не принесло желаемого результата.

### Арбитражное решение конфликта

Следующие пять шагов помогут вам разрешить конфликт путем арбитража.

**Соберите все факты.** Внимательно выслушайте обе стороны. Добудьте дополнительную информацию. Не ограничивайтесь одними фактами: узнайте, какие эмоции и чувства скрываются за ними.

**Оцените факты.** Убедитесь, что вы понимаете природу проблемы и учитываете все тонкости, способные повлиять на ситуацию.

**Изучите альтернативы.** Являются ли решения, предложенные сторонами, единственно возможными? Допустимо ли другое решение? Можно ли достичь компромисса?

**Примите решение.**

**Сообщите о вашем решении обеим сторонам.** Убедитесь, что они полностью поняли его. Объясняя, почему вы приняли именно такое решение, относитесь к подчиненным как к достойным уважения людям. Не следует говорить: «Я начальник, и я так решил». Обе стороны должны понимать причину вашего решения.

Давайте теперь рассмотрим конфликты, вызванные эмоциональными факторами. Плохо, если причиной конфликта является глубоко засевшая обида или гнев. В этом случае вряд ли можно что-то сделать. В организации могут быть люди, ради продвижения по службе или в борьбе за власть злословящие у других за спиной. Вряд ли кто-то сможет убедить жертву злословия полюбить своего очернителя.

Но в большинстве ситуаций неприязнь имеет более поверхностный характер. В этом случае причиной часто становится простое недоразумение.

Ларри очень беспокоило отсутствие командного духа в его отделе. Среди подчиненных постоянно возникали конфликты и вспыхивали ссоры. Посетив семинар Дейла Карнеги, Ларри решил воспользоваться одной из услышанных там идей. На собрании отдела он попросил, чтобы все шестеро сотрудников написали, что им больше всего нравится в остальных коллегах. Затем он предложил прочитать написанное.

Карл посмотрел на Марию и прочитал: «Когда мне нужна ваша помощь, вы бросаете свое дело, как бы ни были заняты, и помогаете мне». До этого Карл никогда не благодарил Марию за помощь, и она считала его неблагодарным и черствым человеком. Теперь Мария стала лучше относиться к коллеге.

Рон услышал от Лил следующее: «Я прихожу на работу ужасно раздражительной, и ваше доброжелательное “Доброе утро” всегда радует меня». Прежде Рон считал Лил «злюкой» и избегал общения с ней. Теперь же его отношение к коллеге стало меняться.

Когда сотрудники вернулись к своей работе, то каждый из них стал относиться к своим коллегам лучше, чем прежде. Трудно не любить того, кто только что сказал о тебе что-нибудь хорошее.

## Подведем итоги

Как добиться кооперации, сотрудничества и коллегиальности от людей, с которыми вы общаетесь.

- Скажите: «Мне нужна ваша помощь».
- Спросите: «Что вы думаете?»
- Предложите: «Давайте попробуем».
- Исследуйте проблему вместе с коллегами методом мозгового штурма.
- Узнайте мотивацию людей, окружающих вас.
- Будьте готовы к компромиссу и переговорам.
- Поясните свою точку зрения.
- Просите о поддержке и принимайте ее.
- Если в вашей группе возникают разногласия, найдите причину проблемы и разрешайте ее методом посредничества.
  - Поощряйте своих сотрудников искать в коллегах лучшее, а не худшее.
  - Решая конфликт методом арбитража:
    - ◆ соберите все факты;
    - ◆ оцените их;
    - ◆ изучите альтернативы;
    - ◆ примите решение;
    - ◆ сообщите о вашем решении сторонам.

## Глава 4. Создать атмосферу доверия

Основа любых межличностных отношений, будь то на работе или вне ее, – доверие. Успех и неудача лидера зависят от того, доверяют ли ему последователи. Когда люди доверяют вам,

все сказанное вами будет услышано. Но если вам не доверяют, то все, что вы говорите, они оставят без внимания.

Утратить доверие очень просто. Лидер дал обещание и не сдержал его – доверие утрачено. Сотрудник скрывает важную информацию от коллег – никто больше не будет ему доверять.

Восстановить доверие очень трудно. Если его нет между членами группы, лидер может вмешаться и помочь разрешить проблему. Но если сам лидер лишился доверия, то ему придется приложить невероятные усилия, чтобы восстановить доверительные отношения.

Натана Страуса, президента фирмы «Macy's Department Store» конца XIX столетия, как-то спросили, в чем секрет успеха его компании. «В отношении к человеку по другую сторону прилавка», – ответил тот и добавил, что не мог позволить себе сделать кого-нибудь своим врагом, не мог позволить рассердить клиента или использовать его в своих целях. А чем ты честнее и порядочнее, тем быстрее продвигаешься вперед. Это справедливо не только по отношению к клиентам, но и по отношению ко всем, с кем мы сталкиваемся по жизни.

Да, есть люди, достигшие лидерского положения путем уловок и жестокого обращения с соперниками. Сравните их с теми, кто достиг лидерства честным и порядочным путем: у них в организации всегда высокий моральный дух и они добиваются большего.

*Зачем беспокоиться о том, что люди скажут о вас? Лучше попытайтесь сделать что-то, чем они будут восхищаться.*

*Дейл Карнеги*

Мы инстинктивно верим в силу характера, восторгаемся людьми, поступающими правдиво и честно. При этом совсем не обязательно, чтобы они во всем соглашались с нами: мы уважаем их за силу воли, честность, принципиальность.

Компания «Domino's Pizza» за тридцать лет прошла путь от маленького магазинчика по продаже пиццы до сети в несколько тысяч филиалов по доставке пиццы на дом. В 1989 году основатель компании Том Монаган решил продать свое успешное предприятие и сосредоточиться на благотворительной деятельности, но из этого плана ничего не вышло.

Через два с половиной года «Domino's Pizza» была близка к банкротству. Монаган не мог смотреть, как разрушается то, что он создавал в течение тридцати лет. Он выкупил компанию обратно и приложил все усилия, чтобы вернуть ей прежнюю славу и доверие клиентов. Ему удалось не только воссоздать компанию, но и расширить ее до 6000 филиалов, 1100 из которых находятся за пределами США.

Когда фирма твердо стояла на ногах, Монагана постиг еще один удар. Компания гарантировала доставку пиццы за полчаса. Водители, торопившиеся доставить заказ за тридцать минут, несколько раз становились причиной аварий. В 1992 году компанией была выплачена компенсация в размере 3 миллионов долларов семье женщины из штата Индиана, которая погибла, попав под машину, развозившую пиццу. В 1993 году против «Domino's Pizza» был возбужден повторный судебный процесс. Женщина, раненная водителем, развозившим заказы, отсудила 78 миллионов долларов. После этого тридцатиминутный срок доставки был отменен.

Несмотря на финансовую катастрофу, Монаган не сдался. Он вложил в компанию огромное количество времени, сил и денег, чтобы восстановить утраченную атмосферу доверия, и ему это удалось.

### **Не давайте обещаний, если не можете их выполнить**

Всем нам приходилось давать обещания, которые мы не смогли выполнить. Возможно, этому мешали обстоятельства, оказавшиеся сильнее нас.

Стив пообещал своей ассистентке Алисии повышение оклада в конце года. К сожалению, год оказался неудачным для фирмы, и все оклады были заморожены. Алисия была разочарована, но не потеряла доверия к Стиву, потому что он все же подал рекомендацию на повышение ее оклада, хотя повышения и не последовало.

Десмонд пообещал своему отделу, что все получают премию, если проект будет завершен

раньше срока. Однако он не имел права давать такие обещания, потому что выдача премий зависела вовсе не от него. Отдел не получил премии, и Десмонд лишился доверия сотрудников.

Очень тяжело, если нет возможности восстановить доверие обманутых людей. Вряд ли Десмонду удастся мотивировать своих сотрудников тратить силы для выполнения будущих заданий.

### **Доверие важно для всех**

Доверие важно не только для руководителей. Оно необходимо каждому из нас, как на работе, так и вне ее.

Каждый припомнит служащих, которые любили уваливать от работы. Можно сказать, что такие люди готовы делать все, лишь бы ничего не делать. Они никогда не завоевывают доверия окружающих и не добьются успеха.

Ваш начальник будет доверять вам, если вы станете делать все от вас зависящее и не будете унижать себя работой вполсилы.

Что думает о вас ваш начальник, ваши коллеги, весь окружающий мир – менее важно по сравнению с тем, что думаете о себе вы сами. Ведь другие проводят с вами не так уж много времени, а вы сосуществуете сами с собой день и ночь и не можете позволить себе лишиться цельности своей личности.

### **Имейте смелость быть правдивым**

Весь мир смотрит на тех, кто неподкупен, кто честен, правдив, кто заслуживает доверия. Такие люди не боятся сказать правду и могут смело смотреть другим в глаза. Они не хвастаются, не лгут, не уваливают, не хитрят, не боятся сказать «нет» и не стесняются признаться: «Я был неправ».

### **Цельность личности – основа доверия**

Толковый словарь объясняет значение слова «цельный» (когда речь идет о личности) как «обладающий внутренним единством, отличающийся единством черт характера». Цельная личность живет согласно высоким моральным принципам. Тот, кто не обладает цельностью личности, не может быть достоин доверия.

Первая составная часть цельности личности – честность. Сама по себе честность может и не быть условием успеха, но для честного человека даже неудача будет почетной и не повредит его характеру и репутации.

Честными людьми восхищаются все, даже нечестные. Доверия достойны те, кто поступает с другими честно, кто говорит правду и придерживается договоренностей, даже если они оборачиваются себе в убыток.

Честному человеку нечего опасаться. Те, кто работает с ним, будут верны ему и в добрые, и в худые времена. Отсутствие страха – великая сила в вашей жизни. Она будет поддерживать вас и позволит отважно сражаться с трудностями, в конце концов обеспечив успех вашего дела.

Целеустремленность – прямой результат силы характера, поддерживаемой цельностью личности. У цельных людей четкие и ясные цели. Они не гадают, не движутся в темноте. В каждом из их планов есть немного того вещества, из которого и складывается их характер.

*Существует четыре, и только четыре способа установить контакт с окружающим миром. Нас оценивают и классифицируют, руководствуясь тем, что мы делаем, как мы выглядим, что мы говорим и как мы говорим.*

*Дейл Карнеги*

У людей с цельной личностью четкие и весомые цели, которые ведут к выдающимся достижениям. Хороший пример – действия Роберто Гойзуэты, одного из руководителей «Coca

Cola». Компания решила изменить рецепт напитка и создала «New Coke». Но он не нашел поддержки со стороны покупателей, которые хотели прежней кока-колы. Человек с не столь цельной личностью не отказался бы от своего решения и вложил бы дополнительные средства в рекламу, чтобы спасти собственную идею. Но Гойзуэта пожертвовал гордостью и начал выпускать старый напиток под новым названием «Classic Coke». Решение было правильным: вскоре «New Coke» исчез с прилавков, а классическая кока-кола вернулась на прежние позиции.

Еще один пример цельной личности – Джон Темплтон, основатель Фонда Темплтона (в настоящее время Фонд Франклина – Темплтона), одного из самых прибыльных инвестиционных фондов. Самые успешные люди, гласила бизнес-философия Темплтона, – это наиболее цельные личности. Такие люди, утверждал он, острее других понимают важность этики в бизнесе. А этические принципы идут из глубины разума. «Наполните свой разум добрыми, любящими и полезными мыслями, и ваши решения и поступки всегда будут этичными».

Тяжелая работа, честность и упорство – вот основа бизнес-философии Темплтона. «Те, кто научился инвестировать всего себя в свою работу, достигают успеха. Они жнут то, что посеяли. Они знают больше, чем ценность денег, – они знают свою собственную ценность».

Бизнес, не основанный на этике, учил Темплтон, обречен на поражение: «Те, кто прибегает к уловкам, приобретают плохую репутацию, и через какое-то время никто не хочет иметь с ними дела. Мы много работали, чтобы быть честными и добросовестными, ответственными перед своими инвесторами. Мы ставили на первое место их финансовое благополучие и добились выдающихся результатов».

### **Живите ради ваших сотрудников**

Спросите у людей, чего они больше всего хотят от своих руководителей, и вы обязательно услышите в ответ: «Хочу, чтобы начальнику можно было доверять, чтобы он жил ради меня». Что это означает? Как может руководитель «жить ради» своих сотрудников?

### **Сообщайте о том, как у вас идут дела**

Дебби считает, что ее начальница Линда – лучшая из всех руководителей: «Линда всегда говорит, что происходит. Если нам необходимо поработать сверхурочно, она сообщает об этом заранее, чтобы мы смогли скорректировать свои планы. Недавно прошел слух, что готовится ряд увольнений. Линда все разузнала и тут же успокоила нас, что наш отдел это не затронет».

А вот Стив недоволен своим начальником: «Он никогда ничего не говорит. Когда сдаю ему законченную работу, то не знаю, как он ее оценивает – на «хорошо» или на «отлично».

Если отчет его не удовлетворяет, он просто швыряет его мне и даже не говорит, что ему не понравилось и как я могу улучшить работу. Поэтому мне приходится обращаться за помощью к коллегам».

Хорошие руководители дают подчиненным знать, каково положение дел. Они похвалят хорошую работу и помогут, если надо что-то улучшить. Конструктивная критика обычно приветствуется, так как большинство людей стремятся к тому, чтобы улучшить свои результаты.

### **Слушайте**

«Больше всего мне нравится в моем начальнике то, что он умеет внимательно выслушать, – сказала Диана. – Недавно я обсуждала с ним одну проблему и поняла, что он старается понять меня. И начальник дал мне несколько добрых советов».

Уметь слушать – это нелегко. У руководящих работников мало свободного времени. Проблема, с которой приходит к вам подчиненный, может показаться тривиальной, но она важна для человека.

Будьте активным слушателем. Такой человек не просто сидит и слушает – он задает

вопросы по поводу того, что узнает, повторяет сказанное вами своими словами, с помощью невербальных сигналов дает понять, что слушает вас. Тогда тот, кто говорит, чувствует, что сказанное интересует слушателя.

Будьте сопереживающим слушателем. Поставьте себя на место другого. Как бы вы чувствовали себя, окажись в аналогичной ситуации? Сопереживание не только позволяет вам понять проблему того, кто вам о ней рассказывает, но и подает ему знак, что вы понимаете его.

## Обучайте

«Мой начальник, – гордится Дейв, – научил меня всему, что я сейчас знаю о своей работе. Когда мы приобрели новые компьютеры, он не жалел времени, чтобы освоить приемы, облегчающие работу. А потом он обучил этим приемам всех нас».

Обучение персонала – одна из главных обязанностей руководителя. Однако многие ограничиваются тем, что объясняют какие-то общие вопросы, рассчитывая, что дальше человек будет обучаться сам.

Действительно, следует поощрять людей обучаться самостоятельно, но помощь и поддержка со стороны руководителя станут вдохновляющим примером для подчиненных.

Поощряйте подчиненных как можно лучше изучать сферу их деятельности. Предлагайте прочитать книги и статьи, посещать курсы и семинары. Не ограничивайтесь одними лишь техническими аспектами работы. Чтобы полностью раскрыть потенциал ваших сотрудников, посоветуйте им семинары по личностному развитию, коммуникации и межличностным отношениям.

Эти нематериальные сферы часто определяют разницу между посредственной и отличной работой.

## Проявляйте интерес к людям

Когда у Кэти умерла мать, ее начальница Барбара была на похоронах, а потом посещала женщину в дни траура. По возвращении на работу Кэти очень хотелось порадовать Барбару, так как она поняла, что та искренне интересовалась ею как личностью.

Проявляйте интерес к людям. Но будьте осторожны: некоторые весьма чувствительны к тому, что касается сферы их личной жизни. Да, очень важно знать о семьях, интересах и хобби подчиненных, но не следует вмешиваться в их жизнь, если они об этом не просят. Проявлять заботу не означает жить чужой жизнью.

Интерес к людям должен быть искренним. Поддельный всегда проявит себя: его имитация ведет к потере уважения и понимания. Интерес не означает, что начальник должен часами обсуждать с подчиненным его личные проблемы. Однако посвятив несколько минут разговору о том, что беспокоит сотрудника, вы тем самым снискаете его доброжелательность, лояльность, повысите интерес к делу, которым он занимается.

## Доверяйте людям

Чтобы быть успешным лидером, вам нужно не только пользоваться доверием подчиненных, но и самому доверять им.

Уолли Л. был одним из руководителей, которым просто необходимо обладать полным контролем над подчиненными. В отделе Уолли работало двенадцать техников, все – мастера своего дела, но, несмотря на это, он проверял и перепроверял их работу, контролируя каждый шаг подчиненных. Текучесть кадров в отделе Уолли была намного выше, чем в других отделах, и его вызвали к начальству.

«Наши опросы показывают, что люди, покидающие ваш отдел, уходят с одной и той же жалобой: сотрудников обижает ваше стремление постоянно контролировать их, – сказал начальник. – Вы нанимаете хороших работников, так дайте им возможность работать».

«Но я несу ответственность за работу в своем отделе. Если я не буду в курсе всего

происходящего, то не выполню ее», – отвечал Уолли.

«Хорошим сотрудникам надо позволить работать самостоятельно, не заглядывая им через плечо каждые пять минут. Я тоже несу ответственность за вашу работу, но я ведь не контролирую каждый ваш шаг, потому что доверяю вам. Вот и вам следует больше доверять своим подчиненным», – объяснил начальник.

«Но если я не буду их контролировать, то не смогу вовремя заметить ошибки», – попытался защитить свою позицию Уолли.

На что начальник ответил: «Существуют другие, менее назойливые способы контроля. Есть испытанные методики, как поручать работу другим».

Уолли долго думал над разговором со своим начальником. Он боялся утратить контроль над подчиненными, но знал, что это необходимо. Уолли было очень нелегко перестать следить за работой сотрудников. Когда у него возникало искушение проконтролировать кого-нибудь из них, он говорил себе: «Не делай этого. Ты должен доверять людям».

Со временем Уолли сумел выработать у себя доверие к каждому из работников. Оказалось, что ошибки, которые время от времени случались, без труда замечал техник на контрольном пункте.

Работа стала для Уолли и легче и приятнее, текучесть кадров в отделе уменьшилась, доверие сотрудников к своему руководителю возросло, они стали более доброжелательно воспринимать его идеи и предложения.

*Если вы способны остановиться и признать, что были неправы, то ошибка может пойти вам на пользу. Признание ошибки не только повысит уважение других к вам, оно повысит ваше самоуважение.*

*Дейл Карнеги*

## **Завоюйте уважение подчиненных**

Руководитель должен завоевывать уважение своих подчиненных. Вот как это можно сделать.

### **Будьте профессионалом**

Люди уважают профессионализм. Это не означает, что вам необходимо уметь выполнять работу своих подчиненных лучше, чем они. Да это и невозможно. Вряд ли президент компании сможет управлять всеми машинами и компьютерными программами, используемыми в фирме. Но если вы делаете свое дело профессионально, люди будут уважать вас.

### **Справедливо относитесь к подчиненным**

Если вы будете относиться к своим подчиненным несправедливо, то не добьетесь их доверия и станете причиной обид. Справедливость не означает, что вы должны одинаково относиться к каждому подчиненному. Люди, работающие с вами, разные, и хороший начальник знает эту разницу.

Ричарду, например, нужна постоянная поддержка, а Марианна лучше работает в одиночку. Со стороны руководителя не будет несправедливым, если он решит больше времени проводить с Ричардом и хвалить его за каждую мелочь, а Марианну хвалить лишь за особые достижения.

### **Поддерживайте своих подчиненных**

Если у вашего отдела возникла проблема с другим отделом, поддерживайте своих подчиненных, даже если это политически невыгодно.

Марк, начальник Айлин, ворвался в ее офис с криком: «Что ваши подчиненные себе позволяют! Отдел Кору не может начать работу над проектом, пока не получит от вас все

данные. Они постоянно слышат отговорки, мол, компьютеры не работают. Что творится у вас в отделе?»

Айлин не хотела ссориться с начальником, но она знала, что в ее отделе были проблемы с новой компьютерной техникой. «Марк, мы беспокоимся не меньше Кору, но проблема с компьютерами на самом деле существует. К нам приходили специалисты из IBM, чтобы наладить технику. Сегодня она должна заработать».

### **Хвалите подчиненных за выполненную работу**

Дайте подчиненным понять, что вы гордитесь ими и цените их труд. Особенно важна похвала в случае, когда работник вышел за пределы своих прямых обязанностей. И нет ничего хуже, если начальник выдает достижения подчиненных за свои собственные.

Сэм работал над задачей, которая стояла перед его отделом. Прежде чем презентовать решение, он решил обсудить его с начальником. Возможно, думал Сэм, начальник сможет разглядеть недостатки, которые он сам не заметил. Руководитель же попросил Сэма отложить презентацию на несколько дней, чтобы рассмотреть его решение. Каково же было удивление подчиненного, когда он узнал, что начальник выдал идею Сэма за свою. «Это была не новая идея, Сэм. Я долго думал над ней и был готов презентовать ее», – так объяснил руководитель свой поступок.

Начальник Сэма утратил больше, чем доверие своего подчиненного. Он утратил уважение к себе со стороны всего отдела.

### **Используйте умения и навыки подчиненных**

Ирена считала, что обязана знать сильные стороны всех своих подчиненных. Каждому из них она давала задания, наиболее соответствующие его способностям. Люди уважают начальника, признающего наличие у них особых способностей и готового эти способности использовать.

У Карлы возникли проблемы с освоением новой модели компьютера. Начальница Анна терпеливо работала с Карлой, помогая ей освоить машину. Для этого Анне пришлось отложить важную работу, которую она потом выполнила сверхурочно. Ради чего Анна пожертвовала временем, которое могла бы провести со своей семьей? «Мои подчиненные – это тоже моя семья, – объяснила руководитель. – Мне не жаль времени для них». Анна завоевала уважение и доверие со стороны подчиненных.

### **Начальник должен доверять вам**

Начальство есть у каждого. Даже президент компании несет ответственность перед акционерами, а частный предприниматель – перед клиентами. Каждый лидер начинает свой путь как чей-то последователь и остается последователем, как бы высоко он ни поднялся.

Профессор Роберт Келли из Университета Карнеги – Меллона пишет: «Люди играют обе роли (лидера и последователя), и неумение быть хорошим последователем мешает человеку стать хорошим лидером».

### **Будьте хорошим работником**

Первый шаг к завоеванию доверия со стороны начальника – профессионализм. Он необходим и лидеру, и последователю. Если вы делаете свою работу хорошо, начальник сможет положиться на вас.

Когда Сандра приступила к своей первой работе ассистента по маркетингу, она спросила у отца, успешного руководителя, что означает быть хорошим работником. «Хороший работник, – объяснил отец, – это такой работник, который не дает начальнику своего

начальника повода придирайтесь к своему начальнику».

Действительно, если у вашего начальства нет проблем, то проблем нет и у вас. Но это еще не все. Вы должны создавать позитивный имидж своего руководителя. Первый шаг к тому – хорошая работа, но это только начало. Помогите отстающим, если таковые есть в вашем отделе, работать эффективнее, и вы не только улучшите имидж своего отдела и своего начальника, но и проявите себя потенциальным лидером, повысите доверие к себе со стороны руководства.

### **Предвосхищайте требования своего начальника**

Глория побывала на выставке бизнес-оборудования. Вернувшись в офис, она рассказала своему ассистенту Стиву о новой модели сортировальной машины, представленной там. Первым делом Стив отправился на выставку, чтобы посмотреть на эту машину. Потом он обратился к производителям сортировальных машин с просьбой выслать информацию по ним. Стив связался и с фирмами, использующими такие машины. Результаты своего расследования он сложил в отдельную папку.

Спустя несколько месяцев Глория попросила Стива дать ей информацию о сортировальной машине, которую она видела на выставке. Стив вытащил папку и протянул ее Глории.

Разумеется, вы рискуете потратить время на расследование того, что никогда никому не понадобится. Но когда вы работаете со своим начальником достаточно долго, то уже знаете, что может ему пригодиться. Предвосхищая требования руководителя, вы проявляете инициативу и изобретательность, которые помогут вам в вашей карьере.

### **Знайте о целях своего начальника**

Кевин Мак-Греди много лет руководил отделом кадров в своей компании. Одна из его долгосрочных целей – компьютеризация учета персонала. Правда, проблема была в том, что начальник Кевина был не в восторге от этой идеи. Ассистентка Кевина, Биверли Сандерс, тоже не относилась к числу сторонников компьютеризации, но она знала, какое большое значение имеет это для Кевина.

И Биверли решила действовать. Она записалась на компьютерные курсы в местном колледже, читала все статьи на тему компьютеризации учета персонала, которые могла найти. Она посетила семинар по этой теме и побеседовала с работниками отделов кадров других фирм, которые уже провели компьютеризацию. Биверли помогла Кевину собрать информацию, необходимую для того, чтобы переубедить вышестоящее начальство, и приобрела знания, весьма полезные для достижения собственных целей.

### **Вносить здоровую критику**

Кевина все считали «духом противоречия». Он никогда не соглашался с политикой фирмы и постоянно вносил неожиданные предложения, на которые никто не рассчитывал. Из-за этого Кевина уволили с двух предыдущих мест работы. На этот раз он поначалу решил быть не столь критичным, но из этого ничего не получилось – его натура оказалась сильнее.

Когда начальник вызвал Кевина к себе для беседы, тот был уверен, что его опять уволят. Но начальник придерживался другого мнения. «Кевин, вы способны довести людей до белого каления, но я скажу вам вот что: вы делаете для меня то, чего не делал никто. Вы заставляете меня думать и переоценивать многое из того, что я считал само собой разумеющимся. Ваш критический взгляд очень полезен. Вот если бы вы еще научились быть более дипломатичным, вам бы просто цены не было».

Хорошему лидеру нужны последователи, которые не льстили бы ему, соглашаясь с каждым его словом. Внося в работу здоровую критику, последователь тем самым готовит себя к роли будущего лидера.

## Подведем итоги

- Чтобы завоевать и сохранить доверие других, следуйте некоторым советам.
- Внимательно слушайте ушами, глазами и сердцем.
- Задавайте вопросы; проявляйте искренний интерес к людям и к их точке зрения.
- Платите людям взаимностью, открывая перед ними свои чувства и мысли.
- Будьте самим собой; демонстрируйте единство ваших слов и дел.
- Если пообещали – выполняйте обещание.
- Хвалите людей. Никогда не приписывайте себе чужие заслуги.
- Доводите дело до конца.
- Поддерживайте своих подчиненных.
- Будьте доступны.
- Действуйте открыто, морально и честно, проявляйте цельность своей личности.

## Глава 5. Узнайте своих подчиненных

Успех каждого зависит от его взаимоотношений с другими. Руководящему работнику необходима кооперация со стороны подчиненных. Как ее добиться? Необходимо знать своих подчиненных. Не зная каждого, вы не сможете привлечь их на свою сторону. Если в вашем подчинении всего несколько человек, то нетрудно узнать как можно больше о каждом из них.

Сложнее, если у вас много подчиненных, но и в этом случае можно найти выход.

### Изучайте личные дела

Получив руководящую должность, изучите личное дело каждого из ваших подчиненных. Дэвид Б., начальник отдела перевозок, взял за правило постоянно перечитывать личные дела всех своих подчиненных. Он заметил, что Арчи Т., один из грузчиков, менял работу каждые два года.

Близился к завершению второй год работы Арчи в фирме, и Дэвид решил побеседовать с ним наедине, чтобы узнать, что того беспокоит. Дэвид дал Арчи несколько новых поручений и таким образом смог удержать его в фирме.

«Прошлое – это пролог». Если вы будете понимать поступки своих подчиненных, совершенные ранее, то сможете более эффективно работать с ними.

### Слушайте и наблюдайте

У каждого человека кроме работы есть личная жизнь. Мы нанимаем не просто работника, а личность. Очень полезно узнать как можно больше об интересах своих подчиненных, чтобы понять, что мотивирует их. Нет нужды лезть в их частную жизнь. Просто наблюдайте и слушайте – и вы многое узнаете.

Новая сотрудница Марсия поставила на свой рабочий стол фотографию сына. «Милый малыш», – заметил начальник. А спустя пару минут он уже знал, как зовут ребенка, сколько ему лет и чем он интересуется, хотя не задал ни единого вопроса.

Слушая рассказы Фила, его начальник понял, что тот интересуется спортом. С тех пор руководитель стал мотивировать Фила с помощью спортивной терминологии.

### Ищите «М.О.»

Каждый любитель детективов знает, что преступник часто выдает себя своим «М.О.» (modus operandi) – образом действия, «почерком» совершения преступления. «М.О.» не

ограничивается криминальной деятельностью. Свой *modus operandi*, согласно которому мы работаем и живем, есть у каждого из нас. В психологии он называется стилем поведения.

Если мы сможем идентифицировать стиль поведения наших подчиненных, то сможем понять их как личностей.

Внимательно наблюдайте за людьми, отмечайте особенности поведения – то, что отличает этого человека от остальных.

Дьедре С. делает записи об особенностях поведения каждого из своих 15 подчиненных. Она отметила, например, что Сьюзен – творческая личность, так как постоянно предлагает новые идеи. Хотя не все они оказались полезными, Дьедре записала их. Привлекая Сьюзен к участию в проекте, Дьедре апеллирует к ее творческим способностям.

Другой подчиненный, Дэн, был «йо-йо» – мячиком на резинке. Его настроение скакало то вверх то вниз. Записывая, как меняется настроение Дэна, Дьедре заметила некоторую цикличность, и теперь она знала, когда у Дэна опять начнется период падения или подъема настроения.

А Йоланда была «миссис “Нет”». Что бы ей ни поручали, она всегда пыталась найти какие-нибудь причины отказать. Записи Дьедре свидетельствовали о том, что Йоланда, высказав свои жалобы, все-таки безукоризненно выполняла порученную ей работу. Поэтому когда подчиненная в очередной раз начинала что-то критиковать, Дьедре терпеливо выслушивала ее, давая высказаться.

### **Справедливо ли по-разному относиться к подчиненным?**

Некоторые менеджеры считают, что не надо «потакать прихотям» каждого из подчиненных, а следует обращаться со всеми одинаково, иначе их обвинят в несправедливости. Так ли это?

Нет одинаковых людей. Поэтому нам необходимо адаптировать свои действия к каждому подчиненному, чтобы добиться единой цели – эффективной работы. Это не означает, что мы должны терпеть плохую работу. Но мы обязаны иметь индивидуальный подход к каждому, уметь вдохновить и мотивировать его на максимально производительный труд.

### **«Иннервью»**

Когда в группу приходит новый человек, важно собрать о нем как можно больше информации. Руководящие работники обычно проводят с новичками интервью – собеседование. У некоторых из нас брали интервью представители средств массовой информации. Кого-то опрашивали фирмы маркетингового исследования. Цель любого интервью – сбор информации о человеке.

Если наша цель – узнать о человеке как можно больше, надо соответствующим образом подбирать вопросы. У Дейла Карнеги этот процесс получил название «иннервью» – «внутреннее видение».

Цель «иннервью» – более глубокое понимание других. Это мощное средство для развития позитивных отношений. Проводя «иннервью», мы показываем, что человек интересует нас как личность, а не только как работник.

Создание позитивных отношений повышает доверие и облегчает управление персоналом.

Вопросы в «иннервью» разделяются на три категории: *фактические, причинные и ценностные*.

*Фактические* вопросы – обычные вопросы, касающиеся базовых фактов. Примеры фактических вопросов.

- Где вы провели детство?
- Где вы посещали школу? Что изучали в университете?
- Чем любите заниматься в свободное время?
- Какую работу вы выполняете?

*Причинные* вопросы определяют мотивы, стоящие за ответами на фактические вопросы. Примеры причинных вопросов.

- Почему вы пошли именно в эту школу?
- Что заставило вас изучать в университете именно этот предмет?
- Почему вы выбрали именно эту работу?
- Почему вы хотите ее сменить?

*Ценностные* вопросы помогают понять систему ценностей человека. Такие вопросы, которые задают довольно редко, открывают дверь во внутренний мир личности. Примеры ценностных вопросов.

- Расскажите о человеке, оказавшем на вас наибольшее влияние.
- Если бы вы начинали все сначала, что бы вы сделали по-другому?
- Расскажите о поворотном моменте вашей жизни.
- У вас было много достижений. Расскажите о том, чем вы больше всего гордитесь.
- Возможно, вам приходилось переживать трудные времена. Можете ли вы рассказать о времени, наиболее трудном для вас в эмоциональном и физическом плане? Как вы преодолели этот период?
- Если молодой человек, например ваш сын или дочь, попросят у вас совета, какие мудрые слова вы посчитаете нужным сказать им?
- Как бы вы обозначили свою личностную философию в одной-двух фразах?

## **Будьте хорошим слушателем**

Как бы хорошо ни были подобраны вопросы, вы получите лишь мизерную долю информации, если не будете внимательно слушать ответы. Умение слушать важно не только для проведения «иннервью», но и для любой беседы.

Джеф Таккер считал себя хорошим руководителем, поощряющим подчиненных обсуждать с ним свои проблемы. Но он часто упускал ключевые моменты, потому что слушал, но не слышал.

Типичная ситуация: Марк А., любитель жаловаться, приходит к Джефу со своей проблемой. Джеф уверен, что его ждет долгая, нудная и малопродуктивная беседа. Он искренне пытается слушать, что говорит ему Марк, но вскоре его мысли начинают блуждать. Джеф уже не обращает внимания на проблему, которую, возможно, ему предстоит решать; он думает о собрании, на котором только что побывал, об игре в гольф, назначенной на следующий день. Джеф так и не узнает, о какой проблеме пытался рассказать ему Марк.

Почему наши мысли порой блуждают? Психологи выяснили, что человек думает во много раз быстрее, чем говорит. Когда кто-то говорит, разум слушателя устремляется вперед, он бессознательно завершает предложение, еще не законченное собеседником, полагая (зачастую неверно), что говорящий скажет именно то, чего от него ожидают. В промежутке между тем, как «слушатель» мысленно уже завершил речь говорящего, и действительным завершением речи мысли «слушателя» начинают блуждать.

Пока эти мысли «текут» через разум «слушателя», оратор по-прежнему говорит. Он завершает предложение, уже мысленно завершённое «слушателем», но продолжает говорить – произносит новые предложения, вносит новые идеи. Что произошло со «слушателем»? Он потерял нить разговора. Он уже не сможет понять собеседника. Слова, вылетающие из уст говорящего, превращаются в ушах «слушателя» в словесную кашу.

## **Тренируйте свое умение слушать**

Как можно преодолеть привычку не слушать? Прежде всего, следует уяснить, что у вас

есть эта проблема. Тренируйте свое умение слушать и быстро подхватывать нить разговора, когда вы прекращаете слушать. На конференции выступающий что-то монотонно бубнит, и ваш разум начинает блуждать. Стоп! Слушать! В беседе вы слышите слова, а не воспринимаете идеи. Стоп! Слушать! В интервью вы пропустили вопрос или ответ. Стоп! Слушать!

Если мы знаем, что говорящий – зануда или, как Марк, постоянный жалобщик, то подсознательно отвергаем этого человека и не можем сосредоточиться. Беседуя с такими людьми, следует прилагать особые усилия: Стоп! Слушать! Когда мы вновь начинаем слушать, то решаем половину проблемы, но к этому времени уже можем пропустить немалую часть сказанного.

Хороший слушатель предвосхищает моменты, когда его мысли начинают блуждать. Заметив, что слова собеседника воспринимаются как «словесная каша», вы можете сразу же сосредоточиться и минимизировать потерю информации. Чтобы восполнить потерю, задайте вопрос.

### **Избавьтесь от отвлекающих факторов**

Другая причина того, что мы слушаем, но не слышим собеседника, – обстановка, в которой проходит беседа. Адриана искренне хотела выслушать Денизу, но ее взгляд непроизвольно скользил по бумагам на письменном столе, и она даже начинала читать то один, то другой документ. Если возможно, проводите серьезные беседы и интервью не на своем рабочем месте. Хорошо, если у вас есть возможность пойти, например, в конференц-зал. Возьмите с собой только те документы, которые имеют отношение к предстоящей беседе. Если же у вас нет возможности отойти от рабочего стола, то уберите с него все бумаги еще до начала разговора.

Поставьте телефон на автоответчик. Зазвонивший телефон – это необходимость взять трубку и отвечать на звонок, заставляя собеседника ожидать, когда вы окончите разговор. В результате контакт с собеседником будет прерван, нить беседы утеряна.

### **Не усаживайтесь слишком комфортно**

Дэн Соломон обычно «слушал» своих собеседников, заложив руки за голову, откинувшись в большом удобном кресле и слегка покачиваясь. Однажды поздно вечером во время интервью сквозь «словесную кашу» до его сознания вдруг дошли слова: «Господин Соломон, вы не слушаете меня». Дэн был шокирован и сконфужен. Когда посетитель ушел, он решил, что такого больше не должно повториться. Дэн пришел к выводу, что нельзя откидываться назад в кресле, а, наоборот, надо наклоняться вперед. Такая поза производит впечатление внимательного слушания. Причем речь не идет о симулировании: наклоняясь к собеседнику, вы действительно слушаете более внимательно.

В этой позе вы находитесь ближе к нему, лучше воспринимаете его слова и более внимательно следите за собеседником. Удобная поза «откинувшись назад» опасна еще и тем, что в таком положении можно легко задремать.

### **Задавайте вопросы**

Хорошему слушанию нужна обратная связь. Задавая в ходе разговора уместные вопросы, вы тем самым сигнализируете собеседнику о своем неподдельном интересе. К тому же вы сможете восполнить пробел, если отвлеклись и что-то пропустили.

### **Принципы умения слушать**

Вот восемь принципов, которые помогут вам стать хорошим слушателем.

1. Поддерживайте зрительный контакт с собеседником.
2. Почувствуйте то, что не было произнесено. Следите за языком тела собеседника.
3. Будьте терпеливы. Не перебивайте, не оканчивайте предложение за говорящего, не меняйте тему.
4. Слушайте сопереживая, слушайте ради того, чтобы понять собеседника.
5. Когда собеседник окончил говорить, проясните непонятное для себя. Повторяйте сказанное своими словами, чтобы удостовериться, что вы все поняли правильно.
6. Не делайте поспешных выводов и предположений.
7. Практикуйте «чистое слушание». Устраните все отвлекающие факторы, сведите к минимуму внешние и внутренние фильтры.
8. Постарайтесь смотреть на вещи с точки зрения собеседника.

## Ищите индивидуальные отличия

Успешные руководители не жалеют времени на то, чтобы поближе узнать своих подчиненных. Каждый из них человек, а не робот. И у всех есть свои сильные и слабые стороны, свой стиль работы. Понимание индивидуальности каждого из подчиненных – первый шаг к созданию мотивированной команды.

## Индивидуальный подход

Вы полагаете, все, что вам следует знать о своих подчиненных, – это то, хорошо или плохо они работают? Ошибаетесь! Рабочие навыки – важная часть информации, но это только часть. Узнайте о человеке все, что имеет значение: о его целях и амбициях, его заботах – обо всем, чем он живет.

*Мне никогда не жалко того, кто вынужден зарабатывать себе на жизнь. Но мне ужасно жалко того, у кого нет энтузиазма в отношении дела, которым он занимается. Если человек в молодые годы не находит занятия, которое ему по душе и которому он мог бы отдаться со всем энтузиазмом юности, – для меня это трагедия.*

*Дейл Карнеги*

Лучший способ узнать о людях больше – это говорить с ними, задавать им вопросы, выслушивать. Возможно, вы боитесь показаться назойливым и не решаетесь провести «иннервью». Но ведь немало информации можно получить, не задавая вовсе ни одного вопроса. Надо только наблюдать и слушать. Слушайте, когда люди разговаривают с вами: слушайте то, о чем они говорят, и то, чего они не говорят. Слушайте, когда они беседуют с другими. Подслушивать – это, конечно, не очень хорошо, но так вы узнаете о многом. Наблюдайте за работой своих подчиненных, за их поступками, и вскоре вы сможете идентифицировать их склонности, пристрастия и индивидуальные предпочтения. Слушая, вы узнаете о том, что важно для подчиненных, и сможете подобрать ключик к каждому из них.

Например, вы узнали, что Клаудия – творческая личность. Если хотите заинтересовать сотрудницу работой в проекте, апеллируйте к ее творческим способностям. Вы заметили, что Майк медленно обучается новому, но потом работает быстро и точно? Следовательно, можете сделать вывод, что с Майком необходимо проявлять терпение.

Если в вашем отделе большая текучесть кадров либо в коллективе, которым руководите, много сотрудников, то заведите записную книжку, в которой выделите по странице для каждого члена команды. Занесите в нее имена супругов подчиненных, имена и возраст детей, хобби и интересы всех, а также индивидуальные особенности их поведения.

**Золотое правило? Попробуйте платиновое!**

Библейская заповедь «Поступай с другими так, как ты хочешь, чтобы другие поступали с тобой» полезна для руководящих работников – но до определенного предела. Ведь не все подчиненные похожи на вас и не все они хотят того, чего хотите вы. Относиться к другим так, как этого хотите вы, – одно, но относиться к ним так, как хотят они сами, – другое.

Например, Луизе нравится получать общие инструкции и работать над деталями самостоятельно, а ее ассистент Джейсон чувствует себя некомфортно, если в задании не обозначены все нюансы. Если Луиза, поручая задание Джейсону, будет действовать в том стиле, который предпочитает она, то самых хороших результатов она не добьется.

Солу нужна постоянная поддержка. Он счастлив лишь тогда, когда начальник видит его работу и одобряет ее. Таня же, наоборот, не любит, когда ее контролирует руководитель: «Он что, не доверяет мне?»

К Тане и Солу нужен свой, особый, подход, только тогда вы получите хорошие результаты.

Все люди разные. Поступать с другими так, как хотели бы вы, чтобы эти другие поступали с вами, может оказаться большой ошибкой.

Чтобы быть эффективным руководителем, вы должны хорошо знать каждого из своих подчиненных и приспособлять свой стиль управления к каждому из них.

Не следуйте слепо библейской заповеди, попробуйте платиновое правило: «Поступайте с другими так, как они бы хотели, чтобы вы поступали с ними».

*Вы – нечто новое в нашем мире. С самого начала времен не было точно такого же человека, как вы, и все века после вас не будет точно такого же, как вы.*

*Дейл Карнеги*

## **Рыбу на клубнику не поймашь**

Дейл Карнеги рассказал как-то такую историю:

«Летом я часто ходил на рыбалку. Мне очень нравится клубника со сливками, но рыба, непонятно почему, предпочитает червей. Я насаживал на крючок не клубнику со сливками, а червяка со словами: “Не хотите ли, рыба, попробовать вот это?” Почему бы тот же принцип не применять для ловли людей?»

Все люди разные. Что мотивирует одного, не обязательно мотивирует другого. Рыбу не поймашь на клубнику, но и на червяка поймашь не всякую рыбу. Форель, например, ловят на мух. Не пожалейте времени, чтобы узнать, что мотивирует каждого из ваших подчиненных. Поговорите с ними. Узнайте об их предпочтениях и антипатиях. Наблюдайте за их поступками.

Вы узнаете, например, что Роджера нужно тщательно посвящать в детали будущего проекта, а Джилл достаточно указать цель, над нюансами же она будет работать сама. Вы узнаете, что Ричард очень чувствителен, и, зная об этом, сможете завоевать его расположение.

К каждому необходим свой подход. Это то, что делает работу лидера такой трудной – и такой стоящей, когда она делается хорошо.

## **Искренне интересуйтесь другими**

«Искренне интересуясь другими людьми, можно в течение двух месяцев приобрести больше друзей, чем в течение двух лет, пытаясь заинтересовать других своей особой».

*Старайтесь смотреть на вещи с точки зрения другого человека.*

*Дейл Карнеги*

Это слова Дейла Карнеги из его книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». Сам Карнеги жил по тому же принципу. Каждый, кто встречался с ним, был впечатлен его способностью искренне интересоваться другими людьми. Один из друзей Карнеги, который

сопровождал его на мероприятие, где Карнеги предстояло выступать, вспоминает, что люди приветствовали Дейла, пробиравшегося к трибуне. Он внимательно выслушивал каждого, комментировал сказанное, и в этот момент собеседник Карнеги чувствовал себя самым важным лицом в зале.

Общаясь с новым знакомым, со старым другом, с начальником, подчиненным или сотрудником, имейте в виду, что этого человека больше интересует он сам, чем ваши проблемы. Его зубная боль значит для него больше, чем голод в Китае, погубивший миллион людей. Нарыв на его шее беспокоит его больше, чем сорок землетрясений в Африке.

Старая мудрость подводит итог сказанному: «Сплетник говорит о других, зануда – о себе, а блестящий собеседник говорит о вас».

### **Чего люди хотят от своей работы**

Чтобы добиться доверия людей, которыми вы руководите, очень важно знать, чего они ожидают от своей работы. Убедите каждого, что вы понимаете его желания и готовы помочь реализовать их.

«Чего люди хотят от своей работы?» С таким вопросом Роберт Лебоу, директор по маркетингу, обратился к Чикагскому международному центру исследований. Проанализировав собранные за 17 лет ответы 2,4 миллиона работников в 32 отраслях промышленности США, Лебоу выделил восемь характеристик. Итак, люди хотят:

- Чтобы к ним относились бескомпромиссно.
- Чтобы коллеги доверяли им.
- Тактично обучать и обучаться.
- Быть открытыми к новым идеям, из какого бы источника они ни исходили.
- Быть способными рисковать ради выгоды организации.
- Получать похвалу, когда она заслужена.
- Быть высокоморальными.
- Ставить интересы других выше собственных.

### **Подведем итоги**

Чтобы по-настоящему знать людей, с которыми вы общаетесь, необходимо следующее.

- Искренне интересуйтесь другими людьми.
- Поощряйте людей говорить о себе. Для получения информации используйте «интервью».
- Говорите на языке интересов других людей.
- Задавайте вопросы.
- Слушайте! Искренне слушайте ушами, глазами и сердцем.
- Наблюдайте за поведением людей и запоминайте его.
- Изучите «М.О.» (образ действия) людей.
- Действуйте согласно услышанному.
- Давая обещание, выполняйте его.
- Доводите дело до конца.
- Знайте, чего люди хотят от своей работы, и будьте готовы помочь им достичь желаемого.
- Действуйте высокоморально и честно, проявляйте цельность своей личности.

## **Глава 6. Искусство убеждать**

Вы когда-нибудь задумывались, каким образом один человек может полностью изменить

нашу точку зрения, – и вот уже мы добровольно делаем то, что час назад категорически отвергали. При этом другой может говорить хоть до второго пришествия, но не изменит наше мнение ни на йоту. Каким образом человек убеждает нас купить предмет, который мы несколько минут назад считали совершенно ненужным? Все просто: он – мастер убеждать.

### **Умению убеждать можно научиться**

Одни рождаются с талантом к музыке и искусству, другие – с талантом убеждать. Но большинство людей способны научиться быть убедительными.

Дарлена Д., менеджер по персоналу косметической фирмы, боролась с постоянными опозданиями сотрудников на работу. Не помогали ни наказания опоздавших, ни премии тем, кто приходил вовремя. Год назад Дарлена предложила в качестве альтернативы гибкий рабочий график, но ее начальник равнодушно отверг эту идею. Дарлена думала над тем, как убедить руководителя и «продать» ему свою идею.

«Продажа» идей мало отличается от продажи товаров или услуг. Следуя методам успешных продавцов, мы сможем убеждать людей принимать наши идеи. Первый шаг – тщательная подготовка.

### **Уясните свои идеи**

Продавец должен хорошо знать свой товар, чтобы продать его. Вам тоже необходимо знать как можно больше об идее, которую вы хотите «продать». Прежде чем предложить свой проект гибкого рабочего графика на рассмотрение начальству, Дарлена должна была прочитать литературу, рассматривающую эту проблему, поговорить с руководителями компаний, которые уже ввели у себя гибкий рабочий график, а также с некоторыми из сотрудников – теми, кого коснется нововведение.

Проанализируйте альтернативы вашего проекта, а также ограничения и препятствия для его воплощения. Тогда вы будете знать, что может помешать его реализации.

### **Что вы можете предложить?**

Определите, чем ваша концепция отличается от других. Изучая опыт компаний, которые ввели у себя гибкий рабочий график, Дарлена узнала, что во всех этих фирмах количество опозданий радикально сократилось, а производительность не пострадала от того, что не все служащие одновременно появляются на рабочем месте. К тому же гибкий рабочий график облегчил прием новых служащих, особенно работающих матерей. Плюсы такого графика: он уменьшает количество опозданий без потери производительности и привлекает на фирму новых добросовестных работников.

### **В чем польза для «покупателя»?**

Каждый продавец знает, какова основная забота покупателя: «А какая в этом польза для меня?» Каким образом компания получит выгоду от принятия вашей идеи? Вам необходимо продемонстрировать, в частности, что это позволит сэкономить расходы.

Если вы давно работаете с человеком (например, с вашим непосредственным начальником) и хорошо его знаете, если вы внимательно наблюдали за ним и внимательно слушали, то должны знать его интересы. Приведите вашу презентацию в соответствие с этими интересами. Так вы повысите свои шансы на совершение «продажи».

А предположим, вам предстоит «продать» идею новому для вас человеку. В таком случае очень важно узнать, что его заботит, а значит, надо подготовиться задавать вопросы, раскрывающие реальные интересы этого человека.

Поговорите с людьми, знающими его. Постарайтесь встретиться с ним до презентации и

задать вопросы, проливающие свет на интересы «покупателя». Это могут быть прямые вопросы, например: «Чего вы хотите достичь в этой деятельности?», «Каковы ваши цели на этот год?». Либо косвенные: «Какое достижение в прошлом принесло вам наибольшее удовлетворение? Почему?»

Внимательно выслушайте ответы, и вы поймете, что стимулирует интерес «покупателя», каков его ДМП (доминирующий мотив покупки).

### **Приводите факты**

У хорошего продавца всегда есть факты, подтверждающие его точку зрения. Лучшие факты при «продаже» идей – опыт тех организаций, которые успешно применили данную концепцию. Дарлена связалась с предприятиями, которые ввели у себя гибкий рабочий график несколько лет назад, и получила многочисленные подтверждения выгоды от этого нововведения. Она узнала, какие проблемы довелось решать этим фирмам и как они справились с ними. Узнав о позитивных и негативных сторонах новой концепции, Дарлена была готова к возможным возражениям со стороны начальства, но у нее были аргументы против этих возражений.

### **Сопоставьте предлагаемое с желаемым**

Одних только фактов недостаточно для продажи. Продавец должен уметь продемонстрировать, как факты превращаются в выгоду для покупателя. Готовясь «продать» свою идею, составьте таблицу, в одном из столбцов которой запишите факты, подтверждающие достоинство идеи, в другом перечислите выгоды для «покупателя».

Главная выгода от идеи Дарлены – снижение количества опозданий на 80 процентов, что позволяет сэкономить 2300 долларов в месяц, снижает текучесть кадров и привлекает на фирму хороших работников.

Продемонстрировав, как ваша идея совпадает с тем, что хочет «покупатель», вы проведете презентацию в позитивной и убедительной манере. Все желают чувствовать, что купленное – это именно то, что и хотелось приобрести.

Теперь вы готовы к проведению презентации, готовы «продать» свою идею начальнику.

### **Добейтесь внимания**

Первый шаг – вам необходимо добиться полного внимания со стороны человека, перед которым вы будете делать презентацию. Продавцы для этого часто комментируют декор офиса или картины на стене. Но лучше начать с чего-то, что будет представлять интерес для вашего начальника. Если он «весь в деле», с дела и начинайте.

Так поступила и Дарлена, обратившись к Дугу: «Я знаю, что вас заботит рост производительности и что одна из основных причин проблемы – трудности с привлечением хороших офисных работников. Если бы существовал способ привлечения квалифицированного персонала, то вы хотели бы узнать о нем, верно?»

Начальник, естественно, ответил «да». Дарлена выгодно представила основные преимущества своей концепции и добилась внимания со стороны шефа.

### **Задавайте вопросы и выслушивайте ответы**

Постоянно работая с Дугом, Дарлена знает многое о его интересах, но ей необходимо быть готовой задавать конкретные вопросы о его целях. Если вы общаетесь с человеком, которого не очень хорошо знаете, то эта часть презентации может быть самой важной. Необходимо определить, что для этого человека имеет самое большое значение, в чем состоит его ДМП (доминирующий мотив покупки). Для одного это может быть эффективность затрат,

для другого – влияние на его имидж.

Нередко люди так сильно хотят «продать» свои идеи, что от волнения невнимательно выслушивают «покупателя». Продавец может считать, что достаточно более низкой цены за его товар, чем у конкурентов, и пропустить мимо ушей то, что покупателя интересует качество продукции. Не думайте, что интересы руководителя полностью совпадают с вашими. Поэтому внимательно выслушивайте ответы на свои вопросы.

### **Пробуждайте желания**

Следующий шаг – заинтересовать человека вашим предложением. Вам необходимо пробудить у него желание обладать товаром, который вы продаете, либо принять предлагаемую вами идею. Когда это сделано, успех практически гарантирован. Но чтобы добиться этого, вам надо апеллировать к эмоциям человека, к его сердцу, а не к разуму.

Вы никогда не пробудите у собеседника желания, если будете говорить о том, что нужно вам. Прежде всего, следует уяснить, чего действительно хочет «покупатель», что важно именно для него. Внимательно выслушайте его ответы на свои вопросы. Ваши комментарии должны соответствовать тому, что желает «покупатель».

Билл Д., весьма успешный продавец, на вопрос о своих достижениях ответил, что его секрет – в умении убеждать и заставить покупателя смотреть на вещи с его точки зрения. «В этом, – считает он, – квинтэссенция успешных продаж: умение заставить другого смотреть на вещи нашими глазами».

*Королевский путь к сердцу человека – говорить с ним о вещах, которые он ценит  
превыше всего.*

*Дейл Карнеги*

Как этого добивается Билл? Он смотрит в сердце потенциального покупателя. Внимательно его выслушивая, наблюдая за выражением лица и языком тела, Билл выделяет ключевой фактор – и чаще всего это не практический фактор, а эмоциональный.

### **Будьте искренни**

Способность привлекать других на свою сторону – огромная сила, но и огромная ответственность. Когда она используется в нечестных целях, то возвращается бумерангом и ранит тех, кто ее применяет.

Навсегда минули времена, когда успех продавца определялся его умением рассказывать потенциальному клиенту байки и анекдоты. Сегодня основной лозунг – «Честность прежде всего». Заманить покупателя – это ушло в прошлое. Вы можете (и должны) быть максимально любезным с покупателем, но вы обязаны быть честным с ним.

Сегодня, чтобы продать что-то, необходим честный, откровенный разговор, нужны факты. Успешный продавец станет презентовать эти факты так, что покупатель будет уверен: продавец действует в его интересах.

Помните, что человек, с которыми вы имеете дело, обязательно заметит обман.

### **Учитывайте интересы других**

Ничто в жизни не способно заменить простоту, честность и доброту. Если вы сомневаетесь, как ваши поступки повлияют на других, просто задайте себе вопрос: «Хотел бы я, чтобы так поступали со мной?»

Маршал Филд, основатель сети магазинов, носящих его имя, был настоящим специалистом по «чтению» характеров. Он изучал своих подчиненных и оценивал их способности и возможности. Ничто не ускользало от его пристального внимания. Маршал Филд гениально умел едва ли не с первого взгляда определять сильные и слабые стороны человека.

Важный шаг к тому, чтобы стать убедительным, – необходимость научиться понимать характер человека и определять мотивы, побуждающие его к действию.

Как было сказано в предыдущей главе, нет двух абсолютно одинаковых людей. Вы должны находить подход к каждому по принципу наименьшего сопротивления. Вспомните правило Платона: «Поступайте с другими так, как они бы хотели, чтобы вы поступали с ними». Не спешите делать выводы о человеке, не торопитесь оценивать. Узнайте о нем как можно больше. Соберите и проанализируйте всю информацию – ведь очень многое зависит от того, насколько точно ваше суждение.

*Существует только один-единственный способ побудить кого-то что-либо сделать... И он заключается в том, чтобы заставить другого человека захотеть это сделать.*

*Дейл Карнеги*

## Оперируйте фактами

Готовясь «продать» свою идею, учтите, что вам необходимо собрать достаточное количество убедительных фактов, подтверждающих достоинства этой идеи. Зная пожелания вашего начальника, вы сможете представить имеющиеся у вас факты в таком свете, что они заинтересуют его.

Дарлена знала, что ее начальник Дуг – прагматик. Его не удовлетворяют расплывчатые теории. Факты и цифры – вот что ему надо. Дарлена также знала, что Дуг оценивает все проекты исходя из эффективности расходов. Чтобы «продать» ему идею гибкого рабочего графика, она должна была продемонстрировать шефу на примере других фирм, как нововведение поможет сэкономить деньги.

Дарлена поговорила с Хиллари Хендрикс, менеджером по персоналу фирмы «Fitrite Shoes», и та рассказала, что они ввели гибкий график три года назад. Благодаря этому опоздания сократились на 80 процентов, что позволяет экономить 2300 долларов в месяц. К тому же нововведение привлекло на фирму новых высококвалифицированных работников, и в компании резко сократилась текучесть кадров.

Как следует представлять факты? Когда вы знаете человека, которому «продаете» свою идею (в большинстве случаев это ваш непосредственный начальник или другой руководитель вашей фирмы), вам должно быть известно, в какой форме этот человек предпочитает получать информацию. Одних легче убедить с помощью графиков и диаграмм, других – неоспоримыми аргументами и примерами.

Используя формат, который с наибольшей вероятностью произведет впечатление на вашу аудиторию, вы тем самым повышаете шанс «продать» собственную идею.

## Что делать с возражениями

Продавцы любят выслушивать возражения: они помогают определить, чего хочет потенциальный покупатель. Хорошие продавцы предвосхищают возможные возражения со стороны покупателя и всегда готовы отвечать на них.

Изучите негативные аспекты вашей идеи и будьте готовы опровергать их либо, если они реальны, продемонстрировать, что преимущества преобладают над недостатками. Подготовьте факты и цифры, подтверждающие вашу точку зрения, но не забывайте и о нематериальных аспектах и апеллируйте к эмоциям «покупателя».

Год назад Дуг отверг идею гибкого рабочего графика, так как считал, что это мешает работе. «Если все будут приходить в разное время, – рассуждал он, – как мы сможем координировать производство? А что делать, если руководителю срочно необходима важная информация от работника, который еще не пришел или уже ушел?»

Дарлене нужно было на примере других компаний показать, как те справились с этой проблемой, и доказать, что у гибкого рабочего графика больше преимуществ, чем недостатков.

## Заключение сделки

Можно выделить несколько подходов к процессу продажи товара или идеи. Возможно, наиболее правильный из них – попросить руководителя оценить вашу концепцию. Разделите документ на две колонки, первую из которых озаглавьте «Минусы», вторую – «Плюсы». В первой колонке перечислите возможные недостатки проекта, во второй приведите контраргументы. Впишите в эту же колонку все дополнительные плюсы от реализации вашего проекта. Положительных сторон должно быть непременно больше, чем отрицательных. Затем предложите начальнику: «Вот некоторые из причин, по которым вы можете отвергнуть мой проект, и противостоящие им положительные стороны. Как вы считаете, что перевешивает?»

*Те, кого убедили против их воли, не высказывают своего мнения по данному вопросу.*

*Дейл Карнеги*

Получив утверждение жизнеспособности вашей концепции, спросите: «Теперь, когда вы согласились, что это хорошая идея, давайте поговорим о том, как ее можно воплотить в жизнь». Если вашему непосредственному начальнику необходимо «продать» концепцию вышестоящему руководству, то предложите свою помощь в подготовке этой презентации.

## Дайте человеку почувствовать себя значительной личностью

Все хотят чувствовать себя более значительными и предпочитают, чтобы к ним относились как к VIP – «очень важным персонам». Но слишком часто менеджер руководит отделом в деспотичной манере. Карл был одним из таких начальников-диктаторов, принимавшим все решения единолично и помыкавшим своим персоналом. Сара, одна из лучших работниц, пошла к директору по персоналу и попросила перевести ее в другой отдел. Карла поступок коллеги шокировал: он никогда не думал, что Сара чувствует себя несчастной. «Я всегда был честным с ней, никогда не кричал на нее и не наказывал, – сказал Карл директору по персоналу и попросил: – Вы должны заставить ее остаться в моем отделе».

«Заставить ее остаться я не могу, – ответил тот. – Завоюйте ее доверие. Объясните Саре, какое большое значение она имеет для всего отдела, как вы цените ее лояльность. Скажите это перед всем отделом».

Карл отозвал Сару в сторону и сказал ей: «Мне очень хочется, чтобы вы остались. Я был уверен, что вы знаете, как я ценю ваш вклад, ведь я никогда не критиковал вас. Вы не менее важны для успеха работы нашего отдела, чем я. Был бы очень благодарен, если бы вы согласились остаться с нами». Позже Карл повторил свои слова перед всем отделом. И Сара забрала заявление о переводе в другой отдел. С тех пор Карл не забывал говорить сотрудникам, насколько каждый из них важен, чтобы обеспечить успех работы всего отдела.

*Хвалите людей за то, что они делают хорошо, и помогайте им преодолевать недостатки. Этот метод работает в офисе, на заводе и дома, с детьми, супругом, родителями и кем бы то ни было.*

*Дейл Карнеги*

## Бросайте вызов

Успешные люди любят доказывать свою способность побеждать, быть сильнее обстоятельств. Вы хотите привлечь таких людей на свою сторону? Бросьте им вызов!

Майк Ф., директор магазина в Утике (штат Нью-Йорк), собирался уйти на повышение и готовил себе на замену Брюса, заместителя директора. У Брюса был один недостаток, от которого ему предстояло избавиться: он не всегда доводил начатое до конца, из-за чего не были

реализованы многие творческие идеи.

Майк спросил Брюса, сможет ли тот самостоятельно руководить магазином. «Он ответил, что сможет, – рассказывает Майк, – и я попросил его поуправлять магазином в течение следующей недели. Всю неделю Брюсу предстояло самому принимать решения, но я обещал быть рядом и, если понадобится, помочь советом. К концу первого дня стало понятно, что Брюс не умеет работать с документами, а ведь я всегда считал, что это не так. На его рабочем столе царил абсолютный беспорядок, бумаги валялись где попало, товары не были заказаны. Определив проблему, мы стали работать над ней.

Через несколько недель Брюс был готов брать на себя все больше обязанностей. Он решал повседневные вопросы, что позволило мне заниматься специальными проектами. Мы понимали друг друга все лучше. Уверен, когда я уйду на повышение, Брюс станет отличным директором».

### **Апеллируйте к благородным мотивам**

Джим У., руководитель рекламного агентства, использовал этот принцип, чтобы убедить Уоррена, художественного директора, взять в отдел практикантку. «Я пришел к нему в офис и отметил, что очень ценю его работу. Затем сказал: “Вам непременно нужен ассистент. Ведь вы работаете больше других”. Я апеллировал к благородным мотивам: “У вас и у меня больше опыта работы в агентстве, чем у других. Мы обязаны работать с молодыми людьми, чтобы развивать их таланты”. Уоррен почувствовал себя мудрым учителем.

Через несколько дней новая практикантка пришла ко мне в офис и сообщила, что Уоррен принял ее благожелательно и, если понадобится, готов помочь ей. К тому же она уже многому научилась у Уоррена».

### **Пускай люди скажут вам «да»**

Великий философ Сократ обладал даром убеждения. В чем же был его секрет? Он никогда не говорил людям, что они неправы. Его основным принципом было заставить другого сказать «да». Сократ задавал вопросы, на которые оппонент давал утвердительный ответ. В конце концов оппонент соглашался с выводом, который еще несколько минут назад упорно отвергал.

Этот метод работает сегодня столь же успешно, как и во времена Сократа. Когда вам хочется сказать кому-то, что он неправ, используйте метод Сократа и задайте вопрос, на который ваш оппонент ответит «да».

### **Создавайте ситуацию для взаимного выигрыша**

Если не выигрывают все стороны – не выигрывает никто. Наличие «проигравших» в семье приводит к разводам, на работе – к потере клиентуры, текучести кадров. Фирмы, где есть проигравшие, работают ниже своего потенциала или даже закрываются.

Когда вы начинаете осваивать новый вид спорта, то ваши движения поначалу неуклюжи и неловки. Вам приходится думать о каждом движении. Но со временем появляется автоматизм, мышцы работают сами, оставляя мозг свободным. Каждый раз, когда вы занимаетесь каким-либо видом спорта, то развиваете мышцы. Так и в работе: каждый раз, когда вы работаете в кооперации с другими, вы развиваете свои эмоциональные мускулы. Вы убеждаетесь, что кооперация не только возможна, но и реальна. Вы учитесь воспринимать общее решение как плюс, а не как угрозу. Вы убеждаетесь, что кооперация создает верные решения.

### **Девять шагов к взаимному выигрышу**

**1. В чем заключается возможность принятия решения? Определите, что представляет собой эта возможность с точки зрения общей картины. Что поставлено на**

карту? Каковы предполагаемые результаты?

2. Каковы альтернативы? Определите альтернативы и их варианты методом мозгового штурма.

3. В чем плюсы и минусы каждой из альтернатив? Проанализируйте плюсы и минусы возможных решений, чтобы избавиться от влияния эмоций.

4. Какой из вариантов наилучший? В выборе вам помогут логика и интуиция.

5. Какие шаги необходимо сделать для успешной реализации решения?

6. Кто несет ответственность за каждый шаг? Назначьте соответствующего человека для выполнения каждого действия.

7. Как будет отслеживаться и измеряться каждый шаг?

8. Как и когда будет определено, верно ли было принято решение? Установите сроки и выработайте стандарты для определения результатов.

9. На основании какого фактора будет выработано заключение об успешности принятого решения? Сравните результаты и ожидания.

### Подведем итоги

Чтобы убедить людей принять ваши идеи, следуйте следующим советам.

- Проявляйте уважение к мнению собеседника, никогда не говорите ему, что он неправ.
- С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.
- Заставьте собеседника сразу же ответить вам «да».
- Пусть большую часть времени говорит собеседник.
- Пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему.
- Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника.
- Относитесь сочувственно к мыслям и пожеланиям других.
- Призывайте к более благородным мотивам.
- Бросайте вызов.
- Вовлеките в дело негативно настроенного члена команды, предоставив ему роль лидера или ассистента.
- Поясняйте свою точку зрения и демонстрируйте выгоду от нее.
- Поинтересуйтесь: «Что вы думаете?»
- Узнайте, чем мотивируют другие. Говорите с их точки зрения.
- Будьте готовы к переговорам и компромиссам. Создавайте условия для взаимного выигрыша.

## Глава 7. Как общаться с людьми, у которых трудный характер

На работе и вне ее вам приходится иметь дело с разными людьми. Все они отличаются друг от друга – интеллектом, своими творческими способностями. Человек – это личность, и у каждого есть свои проблемы. Одна из главных задач лидера заключается в том, чтобы распознать эти проблемы. Это особенно важно, если вы, как лидер группы, ответственны за ее достижения. В вашей команде наверняка есть «трудные люди», способные сделать вашу жизнь несчастной или превратить ее в постоянное преодоление всевозможных проблем. Игнорировать таких людей нельзя. Как же поступать с ними?

### Выявите сверхчувствительных

Никому не нравится, когда его критикуют, хотя большинство вполне способно принять конструктивную критику. Однако есть люди, которых задевает любая критика, даже самая

незначительная. В ответ они обижаются и начинают защищаться.

Будьте с ними дипломатичны. Начните критику с похвалы за часть работы, выполненную хорошо. Затем предложите несколько вариантов, как можно улучшить работу.

Кэти очень боялась критики. Потому что работала с исключительной осторожностью, проверяла и перепроверяла все, что ни делала. Из-за этого порой замедлялась работа всей команды. Кэти не осмеливалась принимать решения, ссылаясь на то, что ей необходима дополнительная информация. Но и после того, как она получала эту информацию, Кэти ухитрялась перекладывать принятие решения на чужие плечи.

Если в вашей группе есть такие люди, как Кэти, то, чтобы помочь им преодолеть свой страх, действуйте согласно следующим принципам.

Скажите им, что благодаря тому, что они отлично знают свое дело, работа сразу делается правильно и не требует бесконечных перепроверок.

Объясните, что иногда совершать ошибки – это абсолютно нормально. Ошибки могут быть позже обнаружены и исправлены.

Когда вы согласны с тем, что человеку нужна дополнительная информация для принятия решения, помогите ему найти эту информацию. Если вы уверены, что он обладает всеми необходимыми сведениями, следует настоять на срочном принятии решения.

Если подчиненный постоянно спрашивает у вас, что ему делать, скажите, что решать должен он сам.

В большинстве случаев очень чувствительные люди – хорошие специалисты и принимают правильные решения. Им, возможно, нужна ваша поддержка, чтобы воплотить идеи в жизнь.

*Сказав человеку, что он неправ, заставите ли вы его согласиться с вами? Нет и еще раз нет! Потому что вы нанесли удар по его интеллекту, его гордости, его самооценке. Вы можете бросить ему в лицо всю логику Платона или Иммануила Канта, но не измените его мнения, потому что ранили его чувства.*

*Дейл Карнеги*

## **Как справиться со скандалистами**

Терри – хороший работник, но время от времени он выходит из себя. Тогда Терри кричит на сотрудников и, конечно же, даже на вас. Он быстро успокаивается, но подобные выходы негативно влияют на работу всей группы. Вы уже несколько раз беседовали с Терри о его поведении, но это не принесло результатов.

Нелегко работать там, где кто-то скандалит, в особенности если кричат и на вас. Эту ситуацию нельзя терпеть, потому что тот, на кого накричали, порой не может нормально работать несколько часов. Как поступить? Вот несколько советов.

- Велите крикуну выйти из комнаты и не возвращаться до тех пор, пока он не успокоится. Предупредите, что следующая вспышка гнева повлечет за собой дисциплинарное наказание.

- Когда скандалист успокоится, поговорите с ним наедине. Объясните ему, что вы понимаете, как нелегко бывает держать себя в руках, но вспышки раздражения на рабочем месте недопустимы.

- Если тот, кого вы критикуете, начинает кричать – уходите! Скажите, что вернетесь, когда он успокоится. Подождите минут десять и попробуйте поговорить с ним еще раз. Не проводите подобные беседы в вашем офисе. Оставить разгневанного, расстроенного человека одного в офисе начальника – не лучшее решение. Идите в конференц-зал.

- Посоветуйте скандалисту старое испытанное средство: «Прежде чем открыть рот, сосчитайте до десяти».

- Если у вас на предприятии реализуется программа помощи сотрудникам, предложите скандалисту посетить консультанта этой программы.

## Отрицание отрицания

Практически в каждой организации есть свой Негативный Ник или своя Негативная Нелли. Что бы вы ни предложили, они выступают против. У них всегда есть причина, почему нельзя сделать то, что вы хотите. У этих людей пессимистичный взгляд на жизнь, они часто бывают раздражены, депрессивны и разочарованы. Они постоянно на что-то жалуются и то и дело критикуют других.

Сид – классический пример такого негативиста. Он противостоит любым переменам, подстрекает других сотрудников выступать против начальства, спорит с руководителем по каждому вопросу и более чем неохотно выполняет приказы. Не помогают ни увещевания, ни угрозы, ни наказания.

Почему Сид так себя ведет? Часто проблема негативистов имеет застарелые корни. Все начинается в детстве, с бунта против родителей, продолжается в школе восстанием против учителей и директора. Теперь, на работе, вы стали той властной фигурой, против которой он восстает.

В этой ситуации вы вряд ли можете изменить личность Сида. Такому человеку нужна профессиональная помощь. Все, на что вы способны, – работать над тем, чтобы изменить поведение Сида в конкретных ситуациях. Задача нелегкая, но выполнимая.

Каждому хотелось бы контролировать собственную жизнь, но большинству из нас это в полной мере не удается.

С самого раннего детства кто-то – будь то мама, учительница или начальник – указывает нам, что мы должны делать. В детстве мы реагировали на это вспышкой раздражительности, в юности восставали против родителей и учителей. Став взрослыми, мы учимся поступать по-взрослому: убеждая, изменять то, что мы можем изменить, и принимать то, чего мы изменить не можем. Негативист не способен принять то, что его кто-то контролирует, он всеми силами борется против этого, а в результате несчастны все – и начальник, и коллеги, и сам негативист.

## Чего делать не следует

Начальница Сида, Сандра, была так расстроена его негативизмом, что не выдержала и начала угрожать работнику увольнением, если он будет продолжать в том же духе. Но Сид знал, что это пустая угроза: ему, как высококвалифицированному специалисту, будет трудно найти замену. Сандра видела, что ее угрозы не оказали никакого эффекта, и это еще больше расстраивало ее. Так что не угрожайте, если не собираетесь реализовать свою угрозу.

Избавьтесь от злости. Относитесь к Сиду как к ценному работнику, а не как к бунтарю. Не превращайте его в парию, так вы только усилите его негативизм.

Фил не мог терпеть негативистов. Сталкиваясь с постоянно несогласным сотрудником, он не выдерживал и начинал кричать. Но криком еще никто никого не переубедил. Вступая в спор с подчиненным, никогда не повышайте голос, это только накаляет атмосферу.

Когда негативист приходит к вам с бессмысленной отговоркой, почему он до сих пор не сделал того, что должно было быть сделано, не пытайтесь опровергнуть его точку зрения логическими доводами. Просто проигнорируйте отговорку и повторите, что работу он обязан выполнить.

Мира – большая спорщица. Она сопротивляется каждой новой идее и спорит с вами по любому вопросу. Прерывать ее бесполезно, она не будет слушать. Поэтому позвольте Мире выговориться, только тогда она сможет сосредоточиться на ваших словах.

## Контролируйте свои эмоции

Общаясь с негативистами, очень легко потерять терпение. Главное – не принимать их выпады на свой личный счет. «Она опять взялась за свое. Не позволю ей помыкать мной» –

ошибочная мысль. Научитесь рассуждать так: «Она проявляет свои антиавторитарные чувства. Это не имеет отношения ни к проблеме, ни ко мне лично». Так вы сможете действовать на логической, а не на эмоциональной основе.

### **Давайте четкие указания**

Там, где это возможно, вместо конкретных инструкций давайте подчиненным определенную свободу. Предоставьте им право решать, как задание должно быть выполнено. Давайте однозначные критерии и стандарты, но каким образом они должны им соответствовать – пусть решают сами. Это сведет к минимуму спор из-за деталей. Негативисты все равно найдут повод для возражения.

Однако если вы дадите им больше прав самим контролировать свою работу, то избавитесь от войны за каждую мелочь.

### **Выслушивайте невысказанное**

Негативисты не прячут своих эмоций, но о главном могут умолчать. Нередко за негативизмом скрывается крик о помощи. Услышав в сказанном невысказанное, вы сможете узнать реальную причину негативизма. Спросите себя, как вы должны отреагировать на реальную ситуацию. Если ваша реакция не будет поверхностной, то подчиненный постепенно начнет ощущать, что его понимают.

Когда подчиненный боится, что не нравится вам, похвалите его за то, что он сделал раньше, заверьте сотрудника в своем уважении к нему.

### **Создание позитивных отношений**

Негативистов необходимо постоянно подбадривать. Строя позитивные отношения с ними, возможно, вы не сможете изменить их личность, но зато измените поведение.

Беседуйте с негативистами. Постарайтесь узнать как можно больше об их интересах и целях, об их жизни. Они недовольны своей работой? Выясните почему. Если это возможно, предложите участие в тренинге, чтобы помочь справиться с проблемами.

Даже если вы не станете их другом, очень важно, чтобы вы не стали их врагом. Разъясняйте негативистам свои решения. Ведите неформальные разговоры о том, что не имеет отношения к бизнесу. Важно, чтобы подчиненный видел в вас человека, а не только начальника.

Ваша цель – изменить свое мнение о таких сотрудниках. Они не проблемные служащие, а люди, у которых есть проблемы. Понимая это, вы сможете выстроить более продуктивные отношения с негативистами.

### **«Поймай меня!»**

Не приходилось ли вам работать с сотрудником, главная радость которого – поймать других, а особенно вас, на совершении ошибки? Те, кто занимается таким неблагоприятным делом, пытаются подобным образом продемонстрировать свое превосходство. Как правило, у них нет собственных оригинальных идей или конструктивных предложений, вот они и следят, не ошибся ли кто-нибудь, особенно начальник. Такие люди будут пытаться заставить вас почувствовать себя неудобно. Не доставляйте им этой радости. Пошутите над своей ошибкой («Вот так лажанулся!»), улыбнитесь и скажите: «Спасибо, что обратили мое внимание до того, как возникли проблемы». Если любитель подловить увидит, что его старания на вас не действуют, он прекратит «доставать» вас.

## Как работать с несчастными людьми

У каждого бывают в жизни периоды, когда дела дома или на работе идут наперекосяк. Это состояние отражается на работе и на общении с коллегами. Руководителю следует найти время и поговорить с человеком, который чувствует себя несчастным. Предоставьте ему возможность поговорить о проблеме, и он сразу же почувствует себя спокойнее и сможет нормально трудиться дальше.

Однако бывают хронически несчастные люди, вечно недовольные всем и вся. Они проявляют свое недовольство в негативизме. Даже если вы идете им на уступки, они все равно будут недовольны.

Для того чтобы восстановить моральный дух людей, которые считают, что с ними обошлись несправедливо, требуется такт и терпение. Обязательно объясняйте такому человеку, почему вы приняли то или иное решение. Например, сотрудник потребовал изменить план отпусков и получил отказ. Объясните, что план отпусков составляется, например, на несколько месяцев вперед и отдел не может позволить, чтобы в отпуск ушли несколько человек одновременно. Можно предложить недовольному подчиненному попробовать поменяться с кем-либо сроками отпуска.

## Другие типы трудных людей

### «Неподвижные»

Эти люди активно или пассивно сопротивляются переменам, саботируют их. Апеллируйте к благородным мотивам таких сотрудников, предоставьте им определенную роль в реализации новых идей.

### «С девяти до пяти»

Есть люди, которые довольно неплохо работают «от и до» – с девяти до пяти часов, ни больше и не меньше. Это хронические троечники, в школе они часто удовлетворялись посредственными отметками. Отработать и получить зарплату, но не более того, – вот их девиз.

Постарайтесь узнать таких людей как можно лучше, чтобы понять, что их «зажигает». Поддерживайте и хвалите их даже за мелочи.

### «Сплетники»

Они любят совать свой нос в чужие дела и распространять слухи и сплетни. Возможно, эти люди просто одиноки, и работа – единственное место, где они имеют контакт с другими. Не реагируйте на сплетни, обращайтесь внимание только на факты.

### «Обвинители»

Когда совершаются ошибки, виноват в них кто угодно, только не эти люди. Они всегда найдут для себя алиби. Лучший способ справиться с такими сотрудниками – определить четко разграниченный круг их обязанностей. В этом случае сразу станет ясно, кто совершил ошибку. Признавайте аналогичные ошибки и у себя, тогда подчиненному будет легче преодолеть смущение и признать свою вину.

## Это не ваш персонал – это ваши коллеги

Вы великолепно ладите со своим начальником. У вас прекрасные отношения с

подчиненными. А вот с коллегами и другими руководящими работниками у вас постоянно возникают проблемы. В чем тут дело?

Причины могут быть самые различные. Первым делом подумайте о себе. Возможно, проблема в вас? Постарайтесь быть честным с самим собой. Если вы не ладите со многими, то, может быть, виноваты в этом вы сами? Вы упрямы и настаиваете, чтобы все делалось по-вашему? Или, сами того не замечая, ведете себя высокомерно? Попробуйте оценить себя объективно. Попросите друзей помочь взглянуть на себя со стороны.

Если же вы ладите с большинством своих коллег и лишь один-два человека вызывают у вас трудности в общении, то проблема, скорее всего, в них.

Подумайте, в чем причина конфликтов. Возможно, эти люди вообще не ладят ни с кем или их цели и планы не совпадают с вашими.

## Другие причины конфликтов

**Конкуренция.** Возможно, человек относится к вам как к конкуренту в продвижении по служебной лестнице, и поэтому он сознательно или бессознательно опасается кооперации с вами.

**Зависть.** Человек завидует вашему положению в фирме или вашим достижениям.

С личностными проблемами такого коллеги ничего не поделаешь. Подобные люди редко достигают успеха в работе. Как правило, им нужна профессиональная помощь.

Проблемы, вызванные конкуренцией или завистью, следует решать дипломатично. Помните, что вам надо добиться сотрудничества, иначе вы не сможете нормально работать.

*Не правда ли, вы больше верите в идеи, придуманные лично вами, чем в преподнесенные на блюдечке с голубой каемочкой? Разве хорошо пытаться заталкивать собственные идеи в головы людей? Не будет ли мудрее просто вносить предложения и предоставлять людям возможность продумать идею до конца самим?*

*Дейл Карнеги*

Принципы хорошего продавца помогут вам иметь дело с коллегами, не желающими сотрудничать.

**1. Привлеките внимание.** Презентуя не самую популярную идею, прокомментируйте ее так, чтобы коллеги вытащили записные книжки. Все любят комплименты – сделайте комплимент их достижениям, которыми вы восхищаетесь.

**2. Задавайте вопросы.** Не презентуйте свою идею, а задавайте вопросы. Внимательно выслушивайте ответы. Нередко люди так сильно хотят «продать» собственные идеи, что от волнения внимательно не выслушивают, чего же хочет «покупатель». Не думайте, что его интересы полностью совпадают с вашими. Вы, например, хотите подчеркнуть экономию от внедрения вашей идеи, а коллега, возможно, больше заинтересован творческим потенциалом, который поможет реализовать данная идея. Но вы не узнаете этого, пока не выслушаете коллегу.

*Соберите факты. Даже не пытайтесь решить проблему, прежде чем вы не соберете объективные факты.*

*Дейл Карнеги*

**3. Предоставьте факты.** Когда вы готовитесь «продать» свою идею, вам необходимо собрать основательное количество фактов, подтверждающих ее достоинства. Зная, чего хочет ваш коллега, вы сможете так представить факты, чтобы они соответствовали его пожеланиям.

**4. Будьте готовы к возражениям.** Если вы прежде имели дело с этим человеком, то, возможно, знаете заранее, какие у него могут быть возражения, и будете готовы ответить на них. Чтобы узнать обо всем более подробно, задавайте вопросы. Что делать при несовпадении мнений? «Подстелить соломку», смягчающую удар. Вот фразы, которые помогут сгладить острые углы.

- «Вы хотите сказать, что...»
- «Давайте будем считать, что...»
- «Я ценю вашу точку зрения».
- «Итак, давайте обсудим...»
- «Предлагаю рассмотреть проблему под таким углом...»
- «Что произойдет, если...»
- «Вы когда-нибудь задумывались, что...»
- «Сравним эту идею с другой идеей...»

Важно, «подстилая соломку», никогда не использовать слова «однако», «но», «тем не менее», «с другой стороны». Сделайте после «фразы-соломки» паузу и скажите: «Итак...»

**5. Заставьте собеседника согласиться.** Предложите план действий, который, по вашему обоюдному мнению, поможет выполнить работу. Попросите собеседника повторить план, чтобы убедиться, что он его правильно понял.

### Как идти на компромисс

Даже в общении с людьми, у которых трудный характер, очень часто бывает необходимо прийти к взаимовыгодному соглашению. Вот ряд предложений для того, чтобы найти компромиссное решение.

- Принимайте чужие интересы близко к сердцу.
- Не позволяйте эмоциям заслонить ваше логическое мышление.
- Уважайте разные мнения, находите в них преимущества.
- Привлекайте других к принятию решений, выслушивайте всех внимательно, будьте восприимчивы к новым идеям.
- Добивайтесь консенсуса методом мозгового штурма. Спросите:
  - ◆ В чем заключается проблема?
  - ◆ Каковы обстоятельства возникновения проблемы?
  - ◆ Что представляют собой возможные решения?
  - ◆ Какое из решений наиболее подходящее?
- Говорите откровенно и решительно, приводите доказательства преимущества своих идей.
- Будьте готовы выслушать советы других экспертов.
- Действуйте рационально, беспристрастно и честно.

*Помните, что некоторые могут быть совершенно неправы, но они так не думают. Не осуждайте их, а постарайтесь понять. На это способны только незаурядные, мудрые, толерантные личности. У многих есть свои причины думать и действовать так, как они это делают. Найдите эту скрытую причину – и у вас в руках ключ к их действиям, а возможно, и к их личности. Искренне попытайтесь поставить себя на место других.*

*Дейл Карнеги*

### Как сохранить и улучшить свой имидж в условиях давления

Оставаться спокойным при решении конфликтов не так легко. И все же, при общении с

людьми, у которых трудный характер, крайне важно, чтобы вы оставались спокойным и не позволили эмоциям взять верх над вами.

Психолог Уильям Джеймс учит: «Кажется, что действие идет за чувством, но на самом деле чувство и действие идут вместе. Управляя действием, которое поддается более прямому контролю со стороны воли, вы можете как бы косвенно управлять чувствами, не поддающимися контролю воли».

Другими словами, действуя как спокойный, рациональный человек, вы действительно становитесь спокойным и рациональным. Происходит маленькое чудо: человек, с которым вы общаетесь, копирует ваше поведение и начинает испытывать те же чувства.

Итак:

- Сосчитайте до десяти (разумеется, про себя), прежде чем начнете разговор.
- Говорите тихо.
- Используйте открытый язык тела.
- Поддерживайте зрительный контакт.
- Улыбайтесь, когда это уместно.
- Соблюдайте соответствующую дистанцию.
- Не прерывайте собеседника.
- Сидите во «внимательной» позе, слегка наклонившись вперед.

### Пять шагов на пути к спокойствию

Если вам предстоит трудный разговор, подготовьтесь к нему заранее.

• **Подготовьте разум.** Проанализируйте свои мысли и эмоции. Напишите для себя заметку или электронное послание (не отправляйте его). Это должно быть описание – анализ того, что вы думаете и что чувствуете.

• **Попросите о помощи.** Обсудите ситуацию с кем-либо из тех, кто не принимает участие в конфликте. Попросите его честно высказать свою точку зрения.

• **Подготовьтесь физически.** Выйдите из помещения, прогуляйтесь, сделайте несколько упражнений.

• **Размышляйте.** Оцените ситуацию с точки зрения другого участника конфликта.

• **«Переспите» с проблемой.** Утром перечитайте свои записи или электронное послание. Решите, стоит ли ситуация ваших затрат энергии. Может, лучше пусть все идет своим чередом?

### Подведем итоги

Помните, что вам предстоит работать с трудными людьми, что вам необходимо завоевать их доверие и уважение – пусть даже они настроены негативно, пусть даже они ведут себя не лучшим образом, пусть даже они вам не нравятся. Никогда, ни при каких обстоятельствах вы не должны терять спокойствие и поддаваться гневу.

Чтобы поддержать свой имидж в любой ситуации, выполняйте следующие условия:

- Будьте честными.
- Всегда говорите правду.
- Берите на себя ответственность.
- Подготовьтесь. Вы не всегда можете знать, какие вопросы или комментарии услышите, но вы можете подготовиться к тому, что собираетесь сказать.
- Проявляйте инициативу и говорите задуманное. В конце ответа собеседника можно добавить следующее: «Кстати, позвольте мне сказать...»
- Всегда думайте и действуйте в позитивном ключе.
- Обращайте внимание на чужие ошибки непрямым способом.
- Задавайте вопросы по методу Сократа (добивайтесь ответа «да»).
- Позвольте собеседнику сохранить собственное лицо.

- Поддерживайте собеседника. Дайте ему возможность исправить ошибки.
- Пусть другой будет рад сделать то, что ему предлагаете вы.

## **Глава 8. Как отказывать, не проявляя недоброжелательности**

В общении с другими людьми непременно возникают ситуации, когда вы не согласны с собеседниками. Такт, толерантность и понимание дадут вам возможность не соглашаться, не проявляя недоброжелательности.

Джулия – одна из тех, кто хочет нравиться. Она никогда не высказывает своего несогласия, а молча уступает. Но из-за этого проблем у женщины и на работе, и в жизни становится все больше.

Шон, наоборот, не любит соглашаться и твердо стоит на своей позиции даже в мелочах. Возможно, Шон чувствует себя важным и значительным, но он уже перессорился со всеми.

Да, это важно – не скрывать разногласий. Если бы все со всеми и во всем соглашались, не было бы никакого прогресса. Тем более что вполне возможно выразить несогласие, не проявляя враждебности и злости.

### **Уясните свою точку зрения**

Прежде чем высказывать несогласие, убедитесь, что вы действительно не согласны. Может быть, вы просто не поняли представленные аргументы либо не так интерпретировали сообщение. Не стесняйтесь задавать вопросы. Убедитесь, что в полной мере поняли сказанное.

Бывает так, что вы отчасти согласны, а отчасти – нет. Разделите сферы согласия и разногласий. Таким образом вы сможете направлять ваши аргументы конкретно в сферу разногласий.

### **Будьте вежливы**

Разногласия обсуждаются для того, чтобы рассмотреть другой подход к возникшей проблеме. Чтобы достичь этой цели, вам надо склонить собеседника на свою сторону, а этого грубостью и наглостью не добьетесь.

Предположим, Шон высказывает блестящие соображения, но он делает это с таким сарказмом или грубым «юмором», что никто не изъявляет желания его слушать.

Дон был из тех, кто любит стучать по столу. Его идеи были интересными, но вел он себя грубо, крикливо и невоспитанно. От такого поведения всем в группе становится неуютно, к тому же оно приводит к долгим и бесплодным дискуссиям. Если бы Шон и Дон были тактичными и вежливыми, их идеи принимались бы с удовольствием.

### **Помогите другому сохранить лицо**

Эдит презентовала свой план по маркетингу. Глория заметила в нем грубую ошибку. После презентации Глория с ликованием в голосе указала на нее. Как, вы думаете, чувствовала себя в этот момент Эдит? Это ее, конечно, огорчило и расстроило, и она очень обиделась на Глорию. Такой поступок не улучшит отношений между Глорией и Эдит, а ведь хорошие взаимоотношения между сотрудниками важны для организации командной работы.

Разумеется, ошибку необходимо обнаружить и исправить, но это следовало сделать менее показательным способом. Глория должна была позволить Эдит сохранить лицо, а об ошибке поговорить с глазу на глаз.

### **Задавайте вопросы**

Гарри – очень чувствительный молодой человек. Он болезненно воспринимает критику и начинает защищаться, когда его предложения отвергают. Несколько дней он разрабатывал новую программу для своего отдела и теперь принес ее вам, своему начальнику, ожидая одобрения. Вы в целом согласны с программой, но некоторые ее моменты требуют существенной доработки. Как сказать об этом Гарри, чтобы он не обиделся?

Начните с того, что похвалите Гарри за удачные части программы. Затем задайте конкретные вопросы, касающиеся спорных моментов. На ваши вопросы возможны три варианта ответа.

Первый вариант ответа: «Я не подумал об этом. Я лучше пересмотрю данный момент и поищу наилучшее решение». Гарри понял, что от него требуется, и готов внести изменения в свой проект.

Второй вариант ответа: «Да, я совсем не подумал об этом. Что же мне делать?» Гарри соглашается, что его концепция ошибочна, но он не пытается исправить ошибки, а хочет переложить решение проблемы на вас.

Очень заманчиво – сказать Гарри, что ему делать (а в критической ситуации вам придется так и поступить, чтобы работа была выполнена в срок). И все же лучше, чтобы люди сами решали свои проблемы. Можно предложить Гарри: «Почему бы вам не подумать над этим? Давайте обсудим эту проблему через несколько дней».

Третий вариант ответа. Гарри отвечает на ваш вопрос, и вы понимаете, что были неправы: в программе сотрудника нет ошибок. Поблагодарите его за прояснение ситуации и переходите к дальнейшему обсуждению программы.

Вопросы вместо критики – хороший способ объяснить людям, что они ошиблись, не обидев их. Подчиненный сам отвергает свою ошибочную идею и готов предложить лучшую.

Сократ никогда не говорил своим ученикам, что они ошибаются. Если ученик неверно отвечал на вопрос, Сократ задавал следующий и продолжал спрашивать, пока ученик не находил правильный ответ. Вам следует делать то же самое, когда вы с чем-либо не согласны. Не говорите «вы неправы» – задайте вопрос. Ваши вопросы заставят собеседника обдумать свои идеи и понять вашу точку зрения. При этом вам не придется делать ни одного негативного комментария.

### **Сосредоточьтесь на проблеме, а не на личности**

Ни в коем случае не позволяйте дискуссии перерасти в личный конфликт. Не говорите «ваши идеи туманны» или «вы это не продумали». Конкретизируйте моменты, с которыми вы не согласны, и обсуждайте их, а не мышление оппонента.

Помните, что вам и вашему собеседнику предстоит долгое время работать вместе. Любой негативный комментарий в его адрес осложнит ваши дальнейшие отношения.

Мередит и ее супруг Джордж постоянно ссорились. Однажды Мередит заметила, что она не говорит о проблеме, а переходит на личности: «Если бы ты не был таким упрямым, этого бы не произошло». Муж, естественно, отвечал в подобном духе. И тогда Мередит решила, что будет говорить о проблеме, а не о Джордже. Когда между ними в очередной раз возникли разногласия, женщина преодолела свой порыв обвинить Джорджа в упрямстве и заговорила о конкретной проблеме, которую в этот раз удалось решить намного быстрее, чем обычно. Со временем отношения супругов стали более гармоничными.

### **Обсуждайте только одну, самую важную проблему**

Рита была сильно огорчена: отчет Тома оказался не очень удачным. Одни важные моменты он раскрыл весьма поверхностно, другие вообще упустил. У Риты был еще один повод быть недовольной Томом – его продолжительные отлучки с рабочего места. Начальнице следовало с глазу на глаз поговорить обо всем этом с подчиненным. Но она поняла, что выяснить все сразу не удастся: это лишь настроило бы Тома против нее и помешало достижению главной цели – убедить его переделать отчет. Поэтому Рита решила обсудить с

сотрудником только конкретные проблемы, касающиеся отчета, а обо всем остальном побеседовать позже.

## Будьте позитивными

Лорен была страшной придирой. В любой идее она находила ошибки (и, надо сказать, часто бывала права). Но стоило ей начать выступать на собрании, как все стонали: сейчас эта негативистка наверняка опять к чему-нибудь придерется.

Гарри тоже был мастером выискивать ошибки, но он не просто обращал на них внимание других, а зачастую предлагал альтернативное решение. Если же ему было нечего предложить, он добровольно вызывался поработать вместе с автором ошибочной идеи и помочь найти правильное решение. В результате Гарри считали позитивной личностью и ценили его мнение, даже если оно не всегда совпадало с мнением остальных.

Будьте вежливыми, искренними и позитивными, и вы сможете выражать свое несогласие так, что это будет приемлемо для других, а также выстраивать эффективные долговременные отношения с людьми.

*Уважайте мнение других. Позвольте им сохранить свое чувство значимости.*

*Дейл Карнеги*

## Как отклонить совет, не причинив обиды

Арта У. повысили по службе. Вскоре Арт понял, что один из его основных работников, Джефф Дж., недоволен ситуацией. Оказывается, Джефф считал, что повысить должны его. Арт понимал, что обязательно должен склонить Джеффа на свою сторону, иначе отдел не сможет плодотворно трудиться: разгневанный Джефф способен парализовать всю работу.

Чтобы сгладить обиду, Арт решил при первой же возможности попросить у Джеффа совета и тем самым дать ему понять, что его очень ценят в отделе.

Через несколько недель после вступления в новую должность Арт столкнулся с первой серьезной проблемой. У него были идеи по поводу того, как выйти из положения, но он подумал, что пора обратиться к Джеффу. Тот предложил свое решение. Однако Арт сразу же понял, что оно не сработает. И в то же время он понимал, что, отказавшись от рекомендации Джеффа, тем самым очень обидит его.

Марго М. собрала своих подчиненных, чтобы обсудить проблему. Дарлена предложила решение, но Марго немедленно парировала: «Мы уже пробовали это, и оно не сработало». Действительно, аналогичное решение уже было опробовано и не сработало, но Дарлена поняла этот отказ так: «Им не нужны мои идеи». Мало того что Дарлена обижена – она может подумать, что нет смысла предлагать свои идеи, ведь их все равно отклонят.

В обоих случаях руководители поступили абсолютно правильно, не приняв предложенные решения, но отказ обижает и, что гораздо хуже, душит будущие идеи. Как же поступать в такой ситуации?

Действительно, не все идеи одинаково хороши. На одну полезную приходится много бесполезных. Эдисон, прежде чем создал работоспособную электролампочку, исследовал тысячу негодных идей. Поэтому мы должны научиться отвергать бесполезные предложения так, чтобы не причинить обиды и не задушить творческие способности подчиненного.

Никогда не отклоняйте предложение в присутствии других. Не заставляйте человека чувствовать себя неловко перед всем отделом. Поблагодарите за идею и пообещайте позже обсудить ее в частной беседе. Марго должна была позвонить Дарлене в офис после собрания и поговорить о ее предложении. «Два годаназад мы пытались сделать нечто подобное, но у нас возникли проблемы», – следовало сказать Марго.

Обратите внимание на разницу в выборе слов. «Мы уже пробовали это, и оно не сработало...» – сказала Марго. Все, точка. Ничего не поделаешь. «У нас возникли проблемы...» – дверь остается открытой. «В чем была проблема?» – спросила бы Дарлена.

Узнав, что вызвало ее, Дарлена может признаться: «Я не подумала об этом. Наверное, мне надо лучше подумать над этим вопросом». В итоге мы имеем не подавление будущих идей, а их стимулирование. Возможно, Дарлена через какое-то время сможет удивить Марго новыми решениями проблемы.

### **Как поладить с начальником**

Начальник – один из наиболее важных людей в вашей трудовой карьере. Бывают руководители, которым нравятся подхалимы. Это недалёковидные люди, и вряд ли они успешны в своей работе. Хорошим лидерам нужны хорошие подчиненные, которые время от времени проявляют несогласие с ними. От того, как вы поведете себя в такой ситуации, зависит многое: вы сможете в чем-то переубедить начальника, а можете и потерять работу.

От руководителя зависит ваша удовлетворенность работой, ваш прогресс, ваше продвижение по службе. Кому-то повезло, что его начальник талантливый лидер и наставник, другим же, возможно, повезло меньше.

Каким бы ни был ваш начальник, вы можете извлечь для себя максимум пользы, если постараетесь понять, каковы его цели, изучите его стиль работы и привычки.

С самого начала своей работы в отделе закупок Линда поняла, что ее начальница Кэрол очень педантична и ожидает того же от остальных. Линда заметила, что Кэрол приходит на службу за десять минут до начала рабочего дня, что она правильно организует день, у нее все лежит на своих местах. Предыдущий начальник Линды был менее требователен, и это отразилось на стиле ее работы. Теперь Линда поняла, что следует менять привычки. Она стала приходить на службу еще раньше, чем Кэрол, содержала рабочий стол в идеальном порядке и даже одеваться начала более консервативно. Благодаря этому у Линды сложились хорошие отношения с начальницей.

### **Как поступать, если вы не согласны с начальником**

Вышесказанное не означает, что вам надо стать подхалимом и потворствовать прихотям начальника. Но большинство людей не очень охотно принимают критику. Важно, каким образом вы выражаете свое мнение.

Будьте честны. Тактично объясните, почему вы не согласны с концепцией начальника.

Предлагая план маркетинга для нового продукта, начальник Стива был настолько увлечен своими идеями, что его настроение передалось всему отделу и подчиненные приняли проект не критично – все, кроме Стива. Стив увидел в проекте несколько слабых мест, однако не хотел говорить о них прилюдно, во время собрания. Но Стив чувствовал ответственность за успех проекта: если он не выскажет свои сомнения и план провалится, в этом будет отчасти и его вина. Он решил подождать. На следующий день Стив пришел к начальнику и заговорил о проекте. Вначале он высказал согласие с ключевыми моментами проекта. «Однако, – продолжал Стив, – некоторые пункты вызвали у меня сомнения». Затем подчиненный объяснил, в чем они заключаются, но сделал это тактично – не в виде утверждений («Не думаю, что это сработает»), а в виде вопросов («Вы подумали, что может произойти, если события будут развиваться таким образом?»). Стив высказал свои замечания, не обидев начальника. Очень важно быть честным в такой ситуации, иначе это может повредить и вам, и вашему руководителю.

Представьте позитивный план своих действий. Прежде чем договориться о встрече с начальником, Стив продумал предлагаемый план маркетинга и выдвинул несколько альтернатив, которые могли помочь решить проблему. Когда начальник понял, что проблема существует, Стив был готов к тому, чтобы внести свои предложения. Это пример позитивного подхода.

Если вы неправы, признайте это. Представим, что предположения Стива оказались ошибочными и в проекте начальника не было слабых мест. Это Стив понял, когда выслушал ответы начальника на свои вопросы. Чтобы сохранить хорошие отношения с руководителем,

Стиву надо воспользоваться советом Дейла Карнеги: «Если вы неправы, признайте это сразу и чистосердечно».

Игнорируйте мелкие разногласия. Пол был одним из тех, кто выискивает ошибки в любом вопросе и злорадствует, уличив человека в том, что тот допустил даже небольшую погрешность. Очень скоро Пол потерял уважение всего коллектива и начальства. Приберегите свое несогласие для действительно серьезных вещей.

### **Предугадывайте потребности своего начальника**

Если вам знаком ход мышления вашего начальника, у вас с ним будет меньше поводов для возникновения разногласий.

Сразу после окончания колледжа Лиллиан приняли на работу административным ассистентом у Кери, многообещающего менеджера. И вскоре Лиллиан стала незаменимым работником для него.

Много лет спустя Кери был назначен новым президентом компании, а Лиллиан – вице-президентом. На вопрос представителя одного из бизнес-журналов о причинах ее успеха Лиллиан ответила: «За многие годы я научилась предугадывать потребности моего начальника. Я всегда знала, что Кери собирается сделать. Это позволяло мне заранее собрать необходимую информацию и проанализировать ее. Я держала руку на пульсе интересов компании. А еще обучила своих подчиненных работать так же. Поэтому я смогла работать столь же эффективно, как и мой начальник».

У вас новый шеф? Постарайтесь узнать, чего он может потребовать от своих подчиненных. Как это сделать? Спрашивайте! Большинство начальников с удовольствием ответят вам. Наблюдайте! Обращайте внимание на то, что нужно начальнику, и делайте это. Думайте! Анализируя поведение и реакции своего начальника, вы узнаете, как сможете работать более эффективно.

### **Шесть правил несогласия**

**Правило 1.** Оправдывайте других. Возможно, человек, позволивший себе резкое высказывание, на самом деле очень чувствителен. Может, прежний болезненный опыт заставляет его реагировать именно таким образом.

**Правило 2.** Постарайтесь понять, почему этот человек всегда старается остаться при своем мнении. Помогите ему поверить, что вы слышали его и искренне пытаетесь оценивать происходящее с его точки зрения.

**Правило 3.** Проявляя несогласие с кем-либо, всегда берите на себя ответственность за свои чувства. Отвечайте, используя в собственных высказываниях исключительно местоимение «Я». Когда вы начинаете предложение с «Вы», это звучит так, как будто вы обвиняете своего собеседника. И тогда он немедленно начинает защищаться, а это снижает шансы на то, что ваша точка зрения будет услышана.

**Правило 4.** Высказывая свое мнение, «подстелите соломку». Начинайте с фраз типа «я слышу, вы сказали...» или «я ценю вашу точку зрения на...». Употребляйте «Я», а не «Вы сказали...», иначе это будет звучать конфронтационно.

**Правило 5.** Выбросьте из вашего словарного запаса слова «однако» и «но». Сказав «Я ценю вашу точку зрения», продолжайте «и...» или сделайте паузу и не говорите ничего. Слово «но» отрицает все сказанное ранее.

**Правило 6.** Подтверждайте фактами свою точку зрения. Контролируйте эмоции. Перед тем как начать разговор, задайте себе следующие вопросы.

- Что я думаю?
- Почему я так думаю?
- Какими фактами я располагаю?

И только затем говорите.

*Меня удивляет, почему мы, пытаясь изменить людей, не прибегаем к тому же здравому смыслу, с которым пытаемся перевоспитать собак? Почему мы не используем мясо вместо плетки? Почему не хвалим, а ругаем? Хвалите человека за малейший успех. Это вдохновит его на дальнейшее самоусовершенствование.*

*Дейл Карнеги*

## О дисциплине

Какая ассоциация приходит вам в голову, когда вы слышите слово «дисциплина»? Большинство, скорее всего, скажет: «Наказание». Мы привыкли считать дисциплину средством наказания подчиненных, нарушающих правила. Давайте проанализируем значение этого слова. Отбросим концовку у «discipline», и мы получим «disciple». Это латинское слово означает «последователь», «ученик». В корне слова «дисциплина» – латинский глагол «учиться». Дисциплинарные процедуры преследуют цель обучения, а не наказания.

Первый шаг в большинстве дисциплинарных процедур – устное предупреждение, обычно представленное в форме выговора или замечания. Цель выговора – обратить внимание подчиненного на то, что он ведет себя не должным образом.

## Установите контакт

Гарри часто опаздывает на работу. Но он хороший сотрудник, его способности могут принести фирме много пользы. Стефани, начальница Гарри, поговорила с ним о его постоянных опозданиях. Гарри пообещал, что будет приходить вовремя, но ничего не изменилось. Сегодня он опоздал в третий раз, и правила компании диктуют сделать ему выговор.

Никогда не делайте выговор в присутствии других работников. Это вызывает смущение не только у того, кому делают выговор, но и у всех присутствующих.

Стефани попросила Гарри пройти в конференц-зал. Она должна начинать выговор не с обвинения («Почему вы все время опаздываете?»), а с позитивного утверждения. «Отчет, который вы сдали на прошлой неделе, очень пригодился мне. Я использовала материалы из него на собрании исполнительного комитета в пятницу. Вы ценный работник в нашем коллективе».

Так как Гарри знает, что его пригласили не затем, чтобы обсуждать с ним его отчет, Стефани может перейти к делу: «Это коллектив, Гарри, и мы не можем эффективно работать, когда не все приходят на работу вовремя. Что вы можете сделать, чтобы с завтрашнего дня приходить без опоздания?»

Обратите внимание: Стефани не спросила, почему Гарри опаздывает. Этот вопрос позволяет использовать всевозможные отговорки. Следует сосредоточиться на решении, а не на причине.

## Выслушайте точку зрения подчиненного

Если Гарри есть что сказать, его следует выслушать. Возможно, у него есть смягчающие обстоятельства. Дайте подчиненному высказаться, не прерывая. Активно слушайте, задавайте вопросы – но только не саркастические, подразумевающие недоверие! Тем более важно узнать точку зрения подчиненного, если выговор касается более сложной проблемы, чем опоздание. Возможно, вы услышите факты, о которых не знали ранее и которые позволят вам по-иному

интерпретировать ситуацию.

Никогда не спорьте! Никогда не теряйте самообладания! Делая выговор, важно быть логичным, а не эмоциональным. Сосредотачивайтесь на проблеме, а не на личности. Никогда не говорите: «Гарри, вы безответственный человек». Вместо этого скажите: «Гарри, опоздание одного члена команды замедляет работу всего коллектива».

### **Не прерывайте**

Большинство людей склонны предвидеть, что скажет собеседник, и порой не позволяют ему завершить мысль. Если вас мучает искушение прервать собеседника, прикусите язык и ждите! Дослушайте фразу до конца: нередко оказывается, что мы были неправы в своих предположениях.

*Единственный способ одержать верх в споре – уклониться от него.*

**Дейл Карнеги**

### **Предоставьте подчиненному возможность самому разрешить ситуацию**

Стефани спросила Гарри: «Что вы можете сделать, чтобы с завтрашнего дня приходиться без опоздания?» Тем самым она предоставила Гарри возможность самому решить свою проблему. Люди с большей готовностью следуют решениям, которые приняли сами.

Бывают случаи (особенно это касается проблем с качеством работы), когда начальник должен быть весьма конкретным. Предложения по улучшению работы следует делать в позитивной форме. Не говорите: «Вы работаете небрежно». Намного лучше, если вы приведете конкретные примеры небрежной работы, а затем спросите, что может быть сделано для решения проблемы. Предложите свою помощь, если это возможно. Помните, что выговор – первый шаг к дисциплине, а ваша цель – помочь подчиненному научиться быть более успешным работником.

### **Завершайте выговор на позитивной ноте**

Гарри пообещал Стефани, что теперь будет ставить свой будильник на 6:15 вместо 6:30. Так он сможет справиться с задержками транспорта, которые и вынуждают его опаздывать. Стефани согласилась, что это – выход из положения. «Гарри, я уверена, что вы сдержите слово и будете приходить вовремя. Ваша работа очень важна для нашего отдела, и мне хочется верить что я имею полное право положиться на вас».

Выговор делают для того, чтобы привлечь внимание подчиненного к ситуации, не дожидаясь, пока возникнут серьезные проблемы. Когда эта цель достигнута, помогите подчиненному добиться успеха. Не возвращайтесь к решенной проблеме. Бесконечное ворчание не помогает улучшить качество работы, а лишь вызывает обиду. Очень важно предложить подчиненному помощь и поддержку в преодолении его недостатков.

### **Предоставляйте конструктивную обратную связь**

Дейл Карнеги предлагает девять правил конструктивной критики, которая не вызывает обид.

1. Соберите факты.
2. Критикуйте сразу и в личном разговоре.
3. Сосредоточьтесь на поведении, а не на личности.
4. Начните с искреннего комплимента.
5. Прежде чем критиковать другого, расскажите о своих собственных ошибках. Объясните, как вы исправляли их.

6. Сдерживайте свои порывы.
7. Делайте предложения, а не приказывайте.
8. Продемонстрируйте выгоду от перемен в поведении.
9. Завершайте разговор на дружеской ноте.

### **Что делать, когда вас критикуют**

Никто не любит критику. Но как часто мы слышим: «Сделано неплохо – но...» А то и того хуже: «Ну ты тут и наворотил!»

С самого раннего детства нас постоянно критикуют родители, родственники, учителя, начальники и даже посторонние люди. Да, никто не совершенен, и критика – один из способов исправления ошибок. Правильная критика важна для нашего роста и развития. Но часто она бывает жестокой и разрушительной.

Разумеется, кто-то должен обратить внимание на наши ошибки, чтобы мы могли исправить их. Но жесткая, бесчувственная критика способна разрушить моральный дух и выставить нас идиотами.

Дейл Карнеги убеждал: «...не критиковать, не осуждать, не жаловаться». Он писал: «Вместо того чтобы осуждать людей, попробуйте понять их». К сожалению, многие даже не пытаются нас понять. Когда они недовольны, то просто устраивают нам разнос. Предположим, мы не способны изменить их личность, но можем конструктивно относиться к критике.

Естественная реакция на критику – отрицать свою вину или перекладывать ее на других. Так поступают маленькие дети: «Это он виноват, не я!»

Будучи взрослыми, мы несем ответственность за свои ошибки. Мы должны относиться к критике как к обучению. Совершили ошибку – необходимо исправить ее. Плохо лишь то, что бестактная критика вызывает обиду, и обида доминирует в нашем мышлении. Мы не думаем о том, за что нас критикуют, а сосредоточиваемся на личности критикующего – чаще всего начальника. В голове мелькают мысли: «Ненавижу его. Ненавижу эту фирму. Все несправедливо. Ладно, я сделаю, что он говорит, но из шкуры лезть не буду. погоди, ты еще попросишь что-нибудь у меня».

Подобные негативные мысли не помогают решить проблему. Наоборот, они только угнетают нас. Карнеги говорил, что тот, кто критикует, должен попытаться понять того, кого он критикует. Это правило действует в обоих направлениях: мы должны попытаться понять людей, критикующих нас.

### **Почему начальник критикует**

Джека спросили, почему он постоянно читает нотации своим подчиненным. Тот ответил: «Это обязанность начальника». Джек всегда работал под руководством начальников, которые критикуют, осуждают и жалуются, и он решил, что так и должна выглядеть руководящая работа.

Эльза была перфекционисткой и не могла терпеть людей, не соответствующих ее высоким стандартам. Она быстро теряла терпение и о своем недовольстве заявляла громко и саркастично. Если ваш начальник похож на Джека или Эльзу, вам необходимо научиться иметь дело с этим стилем критики, не позволяя вывести вас из себя.

### **Как относиться к критике**

Критика – часть работы, часть процесса обучения. Нам должны указывать на ошибки. К сожалению, не все начальники критикуют конструктивно и тактично. Пусть мы не в состоянии изменить наших шефов, но можем контролировать свое отношение к критике, воспринимать ее не как наказание, а как обучение.

Не принимайте критику на личный счет. Помните, что критикуют не вас, а ваши поступки. Большинство начальников хочет помочь исправить ситуацию, а вовсе не унижить нас.

Но порой им мешает лишь отсутствие такта. Вы вовсе не глупы. Критикуется работа, а не человек. Помните об этом и держите свои эмоции под контролем.

Найдите в критике нечто полезное для себя, даже в самой едкой. Если критика, несмотря на обиду, помогла вам понять ваши слабые места, ошибки и недочеты – значит, она чему-то научила вас. Сосредоточьтесь на преподанном уроке и забудьте способ, которым он был преподан.

Помните, что начальник хочет, чтобы вы добились успеха. Ведь успех руководителя, в свою очередь, оценивается успехами его подчиненных.

### **Когда критика необоснованна**

Брайан был вне себя. Начальник только что отчитал его на глазах у всего отдела. А ведь решение, за которое Брайан получил нагоняй, было правильным, он в этом не сомневался. Подчиненный вышел из комнаты с мыслью: «Все, увольняюсь. Как я могу работать на человека, который мало того что критикует не по делу, так еще и выставил меня перед всеми глупцом».

Успокоившись, Брайан подумал, что увольняться все же не стоит. Пусть начальник был неправ, однако от увольнения станет хуже Брайану, а не начальнику.

Но что же все-таки делать с раскритикованным решением? Приняв критику и не позволив ей перерасти в долговременную обиду на начальника, Брайан смог еще раз обдумать злополучное решение и рационально обсудить его с шефом. Они вместе смогли выработать мнение, приемлемое для обеих сторон, и оно, безусловно, было лучше, чем первоначальное решение Брайана. И он понял: нельзя позволять критике, даже, казалось бы, очень несправедливой, влиять на отношения с руководителем.

Дейл Карнеги рекомендует реагировать на критику так:

- Сохраняйте спокойствие и выслушайте критикующего.
- Подтвердите свое понимание ситуации.
- Будьте открыты для перемен и самосовершенствования.
- Поверьте, что у того, кто критикует вас, хорошие намерения.
- Не защищайтесь.
- Вооружитесь фактами, а не отговорками.
- Поблагодарите критикующего за обратную связь.

### **Подведем итоги**

Чтобы сделать отношения с подчиненными более продуктивными, следуйте советам Дейла Карнеги.

- Единственный способ победить в споре – уклониться от него.
- Проявляйте уважение к мнению других. Никогда не говорите «Вы неправы».
- Искренне пытайтесь воспринимать факты с точки зрения другого.
- Относитесь дружелюбно к идеям и желаниям другого.
- Концентрируйтесь на проблеме, а не на человеке.

## **Глава 9. Ключ к лучшему сервису**

Плохой сервис – основная причина жалоб. Клиенты сообщают, что продавцы игнорируют их требования, дают недостаточную информацию о продуктах. Эта проблема характерна не только для продавцов, но и для всех, кто работает с клиентами. Виновными в проблеме могут быть обе стороны – и служащий, и клиент.

## Жалоба клиента

Президент сети обувных магазинов получил от покупателя такое письмо:

*«Господа!*

*Сегодня утром я проходила мимо вашего магазина по Мейн-стрит и увидела в витрине туфли, которые мне очень понравились. Я вошла в помещение и стала искать продавца. В задней части магазина сидели две девушки, которые спокойно пили кофе и болтали. Я подождала несколько минут, никто не подошел ко мне. Тогда я сама обратилась к девушкам и потребовала, чтобы кто-нибудь из них обслужил меня. Одна из сотрудниц нехотя отставила в сторону чашку с кофе и грубо спросила, чего я хочу. Я сказала о туфлях, которые увидела в витрине. Девушка спросила мой размер и, не говоря ни слова, исчезла. Я прождала десять минут, прежде чем она пришла и сообщила: «Вашего размера нет», после чего вернулась к прерванному разговору с коллегой. Я нашла такие же туфли в другом магазине, но хочу, чтобы вы знали, как ваши подчиненные относятся к покупателям».*

Разумеется, автор письма никогда больше не придет в этот магазин и не порекомендует его своим друзьям. Фирмы тратят миллионы долларов на рекламу, но плохое обращение служащих отпугивает покупателей.

Представьте, что вы пригласили гостей. Как вы встретите их? Заставите стоять пять минут у двери? Открыв дверь, пробормочете нечто невнятное? Конечно же, вы поступите иначе – вежливо пригласите гостей войти.

Покупатели, которые заходят в ваш магазин, – это ваши гости. Вы приветствуете их, благодарите и заверяете, что здесь им всегда рады.

## Обслуживание по телефону

Немалая часть контактов с клиентами происходит по телефону. Во многих компаниях установлены автоматические системы – клиенту отвечает автоответчик. Недостаток таких систем в том, что клиент не может обсудить свою проблему. Поэтому лучше, если с ним общается живой человек.

Если этот человек – вы, то приветствуйте клиента с улыбкой на лице. Любезно выясните, в чем проблема. Задавайте вопросы, которые проясняют ситуацию. Если вы не в состоянии разрешить проблему, объясните клиенту, кто сможет ему помочь. Или же пообещайте, что обдумаете его проблему и позвоните позже. И обязательно сделайте это.

*Любой глупец может критиковать, осуждать и жаловаться. Чтобы понимать и прощать, необходимы характер и самоконтроль.*

*Дейл Карнеги*

## Как поступать с разгневанными клиентами

Все мы видели карикатуры на «окно жалоб», в которых клиенты забрасывают усталого, раздраженного клерка своими жалобами. В реальной жизни «окно жалоб» – большая редкость. Каждый продавец должен быть готов решать проблемы клиентов, в том числе разгневанных.

## Сохраняйте спокойствие

Если раздраженный клиент кричит на вас, то худшее, что вы можете сделать, – накричать на него. Сосчитайте про себя до десяти, прежде чем ответить такому человеку. Не повышайте голоса. Старайтесь говорить даже тише, чем обычно. Это поможет вам нейтрализовать чужой гнев.

Не позволяйте втянуть себя в спор. «На свете есть лишь один способ победить в споре –

уклониться от него», – советует Дейл Карнеги.

## **Предоставьте клиенту возможность выговориться**

Прежде чем прокомментировать жалобу клиента, позвольте ему полностью выговориться. Не прерывайте, даже если вы уже поняли, в чем заключается проблема. Во-первых, слушая клиента, вы узнаете больше. Во-вторых, пока человек полностью не выскажется, он не сможет правильно воспринять ни одного вашего слова. Эту психологическую особенность необходимо учитывать, когда имеете дело с рассерженными людьми, будь то клиенты, подчиненные, члены семьи или кто-то другой.

## **Советуйтесь с клиентом**

Мардж была совершенно сбита с толку. Покупательница кричала, что прибор, который она купила, не работает как полагается, а компании, продающие некачественные продукты, надо отдавать под суд. «Мой сын – адвокат, – кричала покупательница, – судебный процесс ничего не будет мне стоить!» Дама была настроена решительно, и было похоже, что она выполнит свою угрозу. Суд – это не только расходы, но и негативная реакция в прессе, а следовательно, еще очень плохая реклама. Поэтому Мардж уже была готова принять товар обратно, несмотря на истекший срок гарантии. Но она мило улыбнулась и тихо спросила: «Что я должна для вас сделать?» «Пришлите мастера, который починит прибор», – успокоившись, попросила дама. Это было дешевле, чем то, что собиралась сделать Мардж.

## **Сопереживайте**

Поставьте себя на место клиента. Попробуйте думать так, как думает он, чувствовать то, что чувствует он.

Джош купил проигрыватель компакт-дисков. Он подключил проигрыватель к своей стереосистеме и уже предвкушал, какое наслаждение получит, слушая любимую музыку. Но проигрыватель не работал. Естественно, Джош был разочарован. В обеденный перерыв он поспешил в магазин, чтобы заменить свой неисправный проигрыватель. Казалось, что ему пришлось ожидать целую вечность. Он был вне себя. А как бы вы чувствовали себя на его месте?

*Есть простой способ научиться любить людей: ищите в них хорошие черты. Вы наверняка найдете их.*

*Дейл Карнеги*

Позвольте Джошу вдоволь накричаться и выпустить пар. А затем проявите сочувствие: «Конечно, вы огорчены. Если бы такое случилось со мной, я тоже был бы огорчен. С вашего позволения я немедленно заменю проигрыватель. Я только должен проверить новый аппарат, чтобы он был в полном порядке».

## **Ищите настоящую проблему**

Стив был разгневан. Чтобы завершить работу к сроку, установленному его начальником, он должен был к утру сегодняшнего дня получить все заказанные материалы. Поставщик заверил Стива, что необходимые материалы будут доставлены. И вот уже полдень, а поставки нет. Он опять позвонил поставщику.

Лаура, представитель службы работы с клиентами, была настоящим профессионалом. Она дала Стиву возможность сказать все, что он думает о безответственности фирмы-поставщика, после чего не стала искать отговорок, а спросила, что она может сделать для него. Стив потребовал немедленной доставки материалов, но оказалось, что сделать это можно лишь к

завтрашнему дню. Однако, вникнув в сложившуюся ситуацию, Лаура поняла, что если они смогут немедленно поставить часть заказа, то начальник Стива успокоится.

Дело в том, что настоящей проблемой Стива был не просроченный заказ, а давление со стороны начальника.

## Конфронтация лицом к лицу

Шери, менеджеру службы по работе с клиентами, приходится лично общаться с по-настоящему трудными людьми. В работе с такими клиентами она выработала следующие правила.

- Если это возможно, предложите клиенту сесть. Люди, которые стоят, более склонны к проявлению гнева. Когда человек сидит, он расслабляется и ему легче думать. Сядьте рядом с клиентом под углом к нему. Это поможет установить контакт.

- Поддерживайте зрительный контакт.

- Улыбайтесь. Прежде всего, у вас должна быть правильная установка относительно мира и окружающих людей. В общении с человеком поможет даже легкая улыбка. Она создает у вашего собеседника ощущение счастья, которое бумерангом возвращается к вам, и ваша улыбка становится искренней.

*Когда вы улыбаетесь, то как бы сообщаете другому человеку, что он нравится вам, по крайней мере, отчасти. В ответ вы тоже начинаете ему нравиться. Выработайте у себя привычку улыбаться.*

*Дейл Карнеги*

- Сохраняйте спокойствие. Если клиент начинает сердиться и вести себя несдержанно, заметив, что вы, как ему кажется, не реагируете на то, что он говорит, посмотрите ему прямо в глаза и скажите: «Стоп!» Как правило, клиент от неожиданности умолкнет. Не давая ему опомниться и продолжить гневную тираду, спокойно объясните, что вы хотите помочь решить его проблему. Задавайте конкретные вопросы, касающиеся ситуации. В результате между вами должна начаться серьезная, но спокойная дискуссия.

- Никогда не спорьте с клиентом. Слушайте терпеливо и активно. Пересказывайте его желание своими словами: «Вы относитесь к этой ситуации так?»

- Всегда помните, что ваша цель – не переспорить клиента, а помочь ему решить проблему. Не всегда возможно дать жалующемуся клиенту все, что он требует, но внимательное и дипломатичное отношение поможет ему понять: с ним обошлись честно и искренне пытались разобраться с его жалобой. Но самое главное то, что он останется вашим клиентом.

## «Клиент всегда прав»

Все мы слышали этот девиз. На самом деле клиент не всегда прав, и те, кто непосредственно общается с клиентами, могут это подтвердить.

Если очевидно, что клиент неправ и его требование решить проблему нереально, то продавец должен дипломатично убедить клиента осознать истинную ситуацию. О том, как убеждать людей принять ваши идеи, шла речь в главе 6.

## Как добиться лучшего сервиса

Мы не можем контролировать поступки других людей, но способны держать под контролем свое отношение к ситуации. Давайте посмотрим, как мы можем добиться лучшего сервиса.

Мужчина, стоящий у стойки магазина запчастей, был в ярости. «У вас никуда не годный

сервис! – кричал он. – Я ждал десять минут, чтобы вы обслужили меня, а вы рылись в бумагах. Теперь же вы не можете найти деталь, которая мне нужна!» Он повернулся к Джону, терпеливо ожидавшему своей очереди, и возмущенно сказал: «Нет, это совсем никуда не годится!» Когда же ему сообщили, что запчасти, которая ему нужна, нет на складе, он резко развернулся и вышел, что-то бормоча себе под нос.

### **Сопереживайте**

Джон посмотрел на раздраженного продавца, улыбнулся и сказал: «На такой работе, как у вас, наверное, нужно немало терпения». Напряжение сошло с лица продавца, а сжатые губы растянулись в улыбке. «Иногда бывает очень трудно, – ответил он. – Порой покупатели просто не желают признавать, что мы тоже люди и делаем то, что можем сделать. Этот человек, который стоял перед вами, вел себя нагло с самого начала. Признаюсь, именно поэтому я не особо тщательно искал нужную ему деталь».

Люди, обслуживающие нас, каждую неделю встречаются с сотнями клиентов, которые обращаются с ними как с торговыми автоматами, а не с живыми людьми. Хамству продавцов нет оправдания, но мы должны понять, почему они уделяют нам меньше внимания, чем мы ожидаем.

### **Уменьшите напряжение**

Многие клиенты невнимательны к обслуживающему персоналу. В ответ продавцы начинают защищаться. Они ждут, что большинство клиентов будет вести себя не самым лучшим образом, а это отражается на качестве обслуживания.

Общаясь с продавцами или обслуживающим персоналом, лично или по телефону, мы должны представлять себе, что бы мы думали и чувствовали, будь на месте этого человека. поприветствуйте его с улыбкой на лице и в голосе. Скажите несколько приятных слов (но помните, что у него, как у занятого человека, просто нет времени на долгий разговор о погоде или спорте). Это уменьшит напряжение. Продавец почувствует, что, по крайней мере, с вами у него не возникнет трудностей.

Дженет, менеджеру отдела сумок, приходилось иметь дело с жалобами покупателей. Это была самая нелюбимая часть ее работы. «Часто, – жалуется Дженет, – покупатели врываются в отдел со словами “Что за дрянь вы мне подсунули?!”. Это выводит меня из себя. Мне приходится прилагать все усилия, чтобы не ввязаться в спор и не начать доказывать, что сумка нормального качества, просто с ней обращались неправильно. Честно говоря, я знаю, что так нельзя, но порой я именно так и поступаю».

Разумеется, это не поможет ни магазину, ни вам, покупателю. Если вы хотите уладить проблему, а не ищете повода дать волю гневу, начните с позитивного утверждения: «Я знаю, что вы делаете все, чтобы покупатель был доволен. Поэтому я люблю покупать у вас». После такого начала менеджер спокойно выслушает вашу жалобу и сделает то, о чем вы просите.

### **Начните разговор на дружеской ноте**

Клаудия М. была очень огорчена. Она потратила несколько сотен долларов на гидроизоляцию подвала, но всего неделю спустя подвал опять затопило. Она схватила телефонную трубку, готовясь к войне с подрядчиком. И тут Клаудия вспомнила совет Дейла Карнеги: «Начните разговор на дружеской ноте».

Она положила трубку, успокоилась и набрала номер. Разговор начался со слов о погоде. «Том, вчера вечером была гроза. Вы не попали под дождь?» Они немного поговорили о грозе, и Клаудия пожаловалась: «Подвал, к сожалению, опять залило водой. Я была бы рада, если бы вы посмотрели и решили, почему это произошло».

Том приехал на следующий день, изучил ситуацию и сказал: «Протекает одна из труб насоса, который мы установили. Я заменю трубу. Так как это моя вина, замена будет

произведена для вас бесплатно».

### **Не требуйте, а обсуждайте**

Чак, работник инструментальной кладовой, говорит: «Многие из механиков фирмы рассчитывают, что нужная деталь или инструмент всегда находятся у меня под рукой. Но часто это бывают инструменты, которые используются редко, и мне нужно время, чтобы отыскать их, а механики возмущаются, если я не нахожу требуемое сразу».

Если вы знаете, что необходимую вам вещь будет непросто найти, обсудите эту проблему со служащим. Мало того что это поможет найти искомую вещь – это улучшит качество обслуживания. Чак считает, что довольно часто может подобрать замену инструменту, который не в состоянии найти.

Все люди хотят чувствовать себя важными и значительными. Интересуйтесь их мнением и предложениями – и ваша проблема будет решена намного быстрее.

### **Выражайте признательность**

Если служащий был особенно полезен вам, обязательно выразите ему свою признательность. Все любят, когда их хвалят. Однако это должна быть искренняя и конкретная похвала. Вместо ничего не значащего «Спасибо за отличный сервис» скажите: «Вы поняли мою проблему и нашли необходимые запчасти. Вы настоящий профессионал и очень помогли мне. Благодарю вас».

### **Напишите письмо**

Пианистка Эрика П. готовилась дать концерт в Буффало, штат Нью-Йорк. Проверяя рояль, арендованный для концерта, она обнаружила, что инструмент расстроен. Эрика позвонила в компанию «Steinway» и попросила прислать настройщика. Больше часа мастер настраивал рояль, пока девушка не была полностью удовлетворена его звучанием. После концерта Эрика написала письмо в компанию «Steinway» с благодарностью за отличный сервис. Можно быть уверенным, что в будущем, если Эрика обратится в фирму «Steinway», ей будет уделено особое внимание.

Немного внимания к человеческим потребностям тех, кто нас обслуживает, – и короткие встречи с ними станут более плодотворными. Мы получим лучшее обслуживание, а когда придем в этот магазин или фирму в следующий раз, то нас будут приветствовать радушно, как близких друзей.

### **Подведем итоги**

Чтобы добиться лучшего сервиса, следуйте принципам Дейла Карнеги.

- Проявляйте уважение к мнению других. Никогда не говорите: «Вы неправы».
- Если вы неправы, сразу же искренне признайте это.
- Начинайте разговор на дружеской ноте.
- Позвольте собеседнику почувствовать, что это его идея.
- Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения того, с кем беседуете.
- С уважением относитесь к потребностям и желаниям собеседников.

## **Глава 10. Как управлять своими эмоциями**

«Во взаимоотношениях с людьми не забывайте, что имеете дело не с логично

рассуждающими созданиями, а с созданиями эмоциональными», – Дейл Карнеги сказал это много десятилетий назад. Современные психологи придумали термин «эмоциональный интеллект».

Дэниел Гоулман, автор книг «Эмоциональный интеллект» («Emotional Intelligence») (1995 год) и «Работа с эмоциональным интеллектом» («Working with Emotional Intelligence») (1998 год) определяет эмоциональный интеллект как «способность распознавать наши собственные чувства и чувства других, мотивировать себя и управлять своими эмоциями».

Майк Поски, вице-президент компании по управлению персоналом «ZERORISK HR, Inc.», выделил пять элементов эмоционального интеллекта, способствующих успеху на рабочем месте.

**1. Интуиция и сопереживание.** Это наша осведомленность о чувствах и потребностях других. Они важны по следующим причинам.

- Помогают нам понять чувства других и осознать, что необходимо другим для их роста и развития.
- Улучшают обслуживание клиентов.

**2. Социальные навыки и политическая корректность.** Это наше умение получать желаемую реакцию со стороны других. Важны по следующим причинам.

- Способствуют эффективной коммуникации, помогают оказывать влияние на людей и убеждать их.
- Улучшают наши лидерские способности – вести переговоры, решать конфликты, достигать консенсуса.

**3. Самоанализ.** Знание и понимание собственных ресурсов и предпочтений. Важен по следующим причинам.

- Улучшает нашу способность распознавать собственные эмоции и их воздействие на тех, кто рядом с нами.
- Помогает оценить, понять и принять собственные сильные и слабые стороны.
- Повышает нашу самооценку и уверенность в себе.

**4. Самоуправление.** Способность управлять своим душевным состоянием и эмоциями. Важно по следующим причинам.

- Улучшает самоконтроль путем управления негативными эмоциями.
- Повышает нашу способность завоевывать доверие.
- Повышает нашу восприимчивость к переменам, новым идеям и новой информации.

**5. Мотивация.** Эмоциональная тенденция, стимулирующая достижение целей. Важна по следующим причинам.

- Помогает сознательно стремиться к установленным нами стандартам и достигать их.
- Повышает нашу способность быть оптимистом, когда мы сталкиваемся с трудностями.
- Повышает нашу способность проявлять инициативу.

*(Использовано с разрешения «ZERORISK HR, Inc.»)*

## **Коэффициент эмоционального интеллекта (EQ)**

Психологи уже давно научились «измерять» интеллект, а в последнее время они разработали тесты для определения коэффициента эмоционального интеллекта – способности распознавать свои эмоции и управлять ими.

Эмоциональное состояние постоянно меняется в диапазоне от крайне негативного до крайне позитивного. Эмоции могут настолько овладеть вами, что нарушается восприятие ситуации, а логическое, прагматическое мышление становится невозможным.

У людей, страдающих биполярным расстройством (маниакально-депрессивным психозом), настроение колеблется от депрессии до эйфории. Но и у здоровых людей бывает хорошее и плохое настроение. Однако поступки и решения не должны зависеть от эмоционального состояния.

Одна из наиболее разрушительных отрицательных эмоций – гнев. В разгневанном состоянии человек склонен к действиям, усугубляющим проблему. Если же вы хотите не только решить проблему, но и наладить плодотворные отношения, необходимо держать гнев под контролем.

*Когда мы ненавидим своих врагов, то тем самым позволяем им властвовать над нами: они воздействуют на наш сон, аппетит, кровяное давление, наше здоровье и наше счастье. Наши враги плясали бы от радости, если бы знали, как они беспокоят и мучают нас. Наша ненависть не приносит им вреда, но она превращает наши дни и ночи в кошмары.*

*Дейл Карнеги*

Не менее опасно относиться к чужому мнению как к ереси. Молли Г. разработала метод составления счетов и была абсолютно уверена, что это – единственно возможный метод. Она не признавала новых методик даже тогда, когда ее метод устарел.

## **Влияние эмоций на процесс приема на работу**

Один из типичных примеров того, как наши эмоции могут взять верх над нами, – прием на работу новых сотрудников.

Джо Уилсона не взяли на службу в компанию «Achilles Heel». Зато непосредственный конкурент этой фирмы дал Джо работу, и тот вскоре стал лучшим продавцом компании. Когда менеджер по продажам фирмы «Achilles Heel» узнал об этом, то спросил менеджера по персоналу, почему тот отказал такому хорошему работнику. «Полагаю, потому, что на нем был галстук-бабочка», – ответил тот.

Сколько перспективных сотрудников вы потеряли из-за сознательных или подсознательных предубеждений? Менеджеры по персоналу знают, что незаконно отказывать человеку в приеме на работу по расовым, религиозным, национальным, возрастным и половым критериям. Но существуют и другие формы предрассудков.

Слово «предрассудок» означает «преждевременное суждение». Очень часто наши преждевременные суждения ошибочны. И порой решение о приеме на работу принимается на основе поверхностных характеристик, а не исходя из реальной оценки квалификации соискателя.

Иногда мы отвергаем людей из-за каких-то особенностей, раздражающих нас. Помните: то, что раздражает одного (как галстук-бабочка Джо Уилсона), не обязательно раздражает других: наоборот, это может им даже нравиться.

## **Внешний вид**

Предубеждения по поводу внешнего вида – наиболее распространенная форма предубеждений. У менеджеров по персоналу есть поговорка: решение о приеме на работу принимается в течение первых десяти секунд собеседования. Ухоженный внешний вид может, конечно, сыграть при этом определенную роль, но доминирует все же не внешность. Это приятно, когда на тебя работают красивые женщины и мужчины, но между красивой внешностью и успешной работой нет никакой связи. Выбор в пользу «Мисс Америка» дорого обходится фирмам – они упускают возможность принять на работу хороших специалистов.

Стэнфорд С., вице-президент по маркетингу, искал высококвалифицированного сотрудника. Карен Г., консультант агентства по найму, не знала, что ей делать: Стэнфорд отвергал все предложенные ею кандидатуры под предлогом, что «они не подходят». Все это

время Карен общалась со Стэнфордом по телефону, но однажды она решила отправиться к нему и лично поговорить о сложившейся ситуации. Войдя в офис Стэнфорда, она сразу же поняла, в чем дело: Стэнфорд был небольшого роста, а все кандидаты, которых рекомендовала Карен, были выше его.

Предубеждение по поводу более высоких людей помешало Стэнфорду принять на работу высококвалифицированных сотрудников.

### **Такие же, как и я**

Люди лучше чувствуют себя в компании таких же, как они сами. Мы склонны делать выбор в пользу тех, кто имеет такое же происхождение, как и мы, кто ходил в ту же школу или живет в том же районе, что и мы.

Президент банка в городе Гранд-Рапидс (штат Мичиган) окончил Мичиганский государственный университет. По удивительному совпадению, на работу в этот банк принимали в основном выпускников данного университета, и они же, как правило, быстрее других получали повышение по службе. Время от времени его получали и особо компетентные выпускники других университетов, но только не Университета штата Мичиган, главного конкурента Мичиганского государственного университета.

На первый взгляд может показаться, что для такого отбора есть все основания: в конце концов, сотрудники должны быть совместимы друг с другом. Но делать выбор, руководствуясь только тем, где получен диплом, неверно. Ведь в этом случае отсеиваются люди, обладающие большим потенциалом и способные внести большой вклад в работу компании.

### **Эффект ореола**

Предубеждения могут также основываться на «эффекте ореола». Когда человек обладает одной выдающейся чертой, мы предполагаем, что и в остальном он будет столь же незаурядным.

Лизе А., региональному менеджеру, очень понравилась Марджори М., кандидат на должность директора нового магазина, который планировала открыть компания Лизы. Особенное впечатление на нее произвел презентационный журнал, в котором Марджори хранила копии отчетов о своей прежней работе. Лиза решила, что Марджори – идеальный кандидат на должность директора. А когда Марджори представила Лизе свой план по поводу того, как следует начать работу нового магазина, Лиза еще более укрепила в своем решении.

Когда Марджори вышла на работу, вскоре стало ясным, что она тратит много времени на разработку планов и составление отчетов и очень мало – на их реализацию. Если бы Лиза внимательнее присмотрелась к копиям отчетов Марджори, которые она видела раньше, то поняла бы, что та всегда была такой. Из-за преувеличенного внимания к одному фактору Лиза недостаточно тщательно провела собеседование с Марджори.

### **«Это не предубеждение – это факт!»**

«У меня нет предрассудков, – утверждал Джек Дж. – Чтобы быть успешным продавцом, человек должен обладать красивой внешностью. О книге часто судят по обложке. Покупатели предпочитают общаться с продавцом, который хорошо выглядит. Им не нравится невыразительная внешность».

Но когда Джека попросили сравнить результаты работы его отдела с результатами других менеджеров, которые не придают такое большое значение внешности, он понял, что его «факт» оказался вовсе не фактом. Лучшим продавцом компании был человек, которого Джек из-за недостаточно выразительной внешности никогда не принял бы на работу. Менее привлекательные люди часто компенсируют недостатки своей внешности более усердной и толковой работой, чем их конкуренты-красавцы.

## Как выявить предубеждения

Многие даже не подозревают, что у них есть какие-то предубеждения. Это происходит потому, что очень часто предубеждения носят подсознательный характер. Они не логичны, а эмоциональны, и мы можем выявить их только путем тщательного самоанализа.

Вспомните, кто из ваших подчиненных был принят на работу или получил повышение по службе за прошлый год. Кого вы выбрали? Есть ли у них какая-либо общая характерная черта, например этническое происхождение или тип внешности?

Особое внимание уделите тем, кого вы не взяли на работу, в первую очередь – тем, кто не прошел дальше первого собеседования. Эти люди оказались действительно недостаточно квалифицированными? Было ли в них нечто не поддающееся определению, что вам не нравилось? Если это так, то чем вы руководствовались – профессиональной интуицией или – будьте честны с собой – предубеждением?

## Эмоциональный интеллект можно усовершенствовать

«Нау Групп», консультационная компания по кадровым ресурсам, провела исследование среди 44 крупных фирм и пришла к выводу, что продавцы с высоким коэффициентом эмоционального интеллекта (EQ) приносят в два раза больше дохода, чем их коллеги с уровнем EQ ниже среднего.

Другое исследование показало, что программисты с высоким EQ разрабатывают приложения в три раза быстрее, чем программисты с низким EQ.

Еще одно исследование в строительной индустрии позволило сделать вывод, что с людьми, у которых низкий EQ, чаще происходят несчастные случаи на работе.

Вот несколько рекомендаций, как можно повысить свой эмоциональный интеллект.

- Определите характер эмоции и ее причину. Это можно сделать самостоятельно или с помощью консультанта. Существуют программы, помогающие бороться с негативными эмоциями, такими, например, как гнев.

- Сообщайте о своих чувствах спокойным голосом. Разговор на повышенных тонах только вызовет конфронтацию.

- Не допускайте, чтобы эмоции мучили вас. Не можете решить проблему – сделайте перерыв, подумайте о чем-то другом. Когда вы снова вернетесь к проблеме, то сможете относиться к ней более спокойно.

- Если у вас неприятности, задайте себе вопрос: «Что самое худшее из того, что может случиться?» Примите этот наихудший из вариантов и постарайтесь улучшить ситуацию.

- При возникновении эмоциональной ситуации задайте себе следующие вопросы.

- ◆ Что это за эмоция?

- ◆ Каковы ее причины?

- ◆ Каковы возможные реакции на эмоцию?

- ◆ Какая из реакций наиболее разумная?

- Не помните зла, не тратьте времени на сведение счетов.

- Воздерживайтесь от перепадов настроения. Чтобы завоевать доверие, в разных обстоятельствах действуйте последовательно.

- Содержите свой дом в порядке, не позволяйте вещам накапливаться – так вы избавитесь от стресса. Упорядоченный разум работает с проблемами не эмоционально, а логически.

- Думайте о главном, не беспокойтесь из-за мелочей.

- Не думайте о прошлом, сосредоточьтесь на будущем.

- Ведите счет своим удачам. Думайте о том хорошем, что есть в вашей жизни. Тогда мысли о неприятностях не будут вас беспокоить.

- Берегите свое здоровье. Правильно питайтесь, больше двигайтесь, хорошо высыпайтесь. Известная поговорка гласит: «В здоровом теле – здоровый дух». Здоровые люди менее склонны к эмоциональным колебаниям.

• Старайтесь больше общаться с позитивно мыслящими людьми. Эмоции заразны. Когда нас окружают люди, позволяющие эмоциям управлять собой, мы склонны поступать так же. Позитивно мыслящие личности оценивают свою жизнь логически. Окружив себя такими людьми, вы «заразитесь» их установками.

*Давайте забудем все, что вызывает у нас злобу, недоверие и недоброжелательность. Как мы сделаем это? Не будем позволять этим мыслям проникать в наш разум. Если вы будете думать только о добром, благородном, счастливом и благотворном, то злоба не найдет места в вашем разуме и ваша жизнь будет наполнена удовлетворенностью.*

*Дейл Карнеги*

## Подведем итоги

• Когда вы контактируете с другими людьми, на работе и дома, ваши эмоции берут верх над разумом? Помните, что вы можете повысить свой эмоциональный интеллект.

• Создавайте позитивное окружение. Мы редко работаем в вакууме. В сегодняшней быстротечной жизни мы нуждаемся в помощи других. Прошлый опыт свидетельствует о том, что люди эффективнее работают в команде.

• Последовательно и разумно применяемые принципы Дейла Карнеги помогают создать плодотворную атмосферу на рабочем месте. Применяйте эти принципы – и вы победите негативные эмоции.

## Послесловие

### Принципы Дейла Карнеги

#### Как стать более дружественным

1. Не критикуйте, не осуждайте, не жалуйтесь.
2. Давайте честную, искреннюю оценку другим людям.
3. Пробуждайте в людях энтузиазм.
4. Проявляйте подлинный интерес к окружающим.
5. Улыбайтесь.
6. Помните, что имя человека является для него самым сладким звуком на любом языке мира.
7. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других людей говорить о себе.
8. Разговаривайте с людьми о том, что интересует их.
9. Позвольте вашему собеседнику почувствовать себя важным и значимым – и будьте при этом искренни.
10. Чтобы одержать победу в споре, уклонитесь от него.
11. Проявляйте уважение к мнению другого человека. Никогда не говорите собеседнику, что он неправ.
12. Если вы ошибаетесь, признайте это быстро и решительно.
13. Начинайте разговор в дружественной манере.
14. Заставьте человека сразу сказать «да».
15. Пусть ваш собеседник говорит большую часть времени.
16. Позвольте другому человеку думать, что идея принадлежит ему.
17. Честно попытайтесь увидеть ситуацию с точки зрения другого человека.
18. Благожелательно воспринимайте идеи и желания другого.
19. Взывайте к более благородным мотивам.
20. Добавьте драматизма в ваши идеи.

21. Бросайте вызов.
22. Начните с похвалы и честной оценки.
23. Косвенно указывайте на ошибки других людей.
24. Расскажите о своих собственных ошибках, прежде чем кого-то критиковать.
25. Задавайте вопросы вместо того, чтобы отдавать приказы.
26. Позвольте другому человеку сохранить лицо.
27. Замечайте малейшие успехи и хвалите за каждое улучшение. Будьте искренни в своей оценке и щедры на похвалу.
28. Создавайте человеку безупречную репутацию, которую он стремился бы оправдать.
29. Ободряйте и поддерживайте других. Сделайте так, чтобы исправление ошибки казалось простым делом.
30. Добейтесь, чтобы человек был рад сделать то, что вы предлагаете.
31. Преодолейте привычку беспокоиться до того, как она одолеет вас.
32. Будьте постоянно заняты делом.
33. Не нервничайте по пустякам.
34. Вспомните закон больших чисел, чтобы доказать себе бессмысленность и бесполезность беспокойства.
35. Считайтесь с неизбежным.
36. Решите, сколько вашего беспокойства заслуживает проблема, и не волнуйтесь о ней ни на йоту больше.
37. Не думайте о прошлом.
38. Выработайте у себя психологическую установку, которая принесет вам мир и счастье.
39. Наполните свой разум мыслями о мире, смелости, здоровье и надежде.
40. Никогда не пытайтесь свести счеты с врагами.
41. Не рассчитывайте на благодарность других людей.
42. Подсчитывайте свои удачи, а не проблемы.
43. Не подражайте другим людям.
44. Пытайтесь извлечь пользу из неудач.
45. Делайте других людей счастливыми.

### **Основные принципы преодоления беспокойства**

1. Живите в «формате» сегодняшнего дня.
2. Если вы столкнулись с проблемой, спросите себя: «Что может произойти в самом худшем случае?» – и приготовьтесь смириться с неблагоприятным сценарием.
3. Подумайте, как можно было бы изменить ситуацию к лучшему.
4. Напомните себе о том, какую непомерную цену с точки зрения своего здоровья можно заплатить за беспокойство.

### **Основные методики анализа беспокойства**

1. Соберите воедино все факты.
2. Взвесьте все «за» и «против», затем принимайте решение.
3. Как только решение принято, действуйте!
4. Запишите следующие вопросы и ответьте на них.
  - В чем заключается проблема?
  - Каковы причины проблемы?
  - Какие существуют возможности ее решения?
  - Какое решение является наилучшим?

### **Как избавиться от привычки беспокоиться прежде, чем она надломит вас**

1. Будьте постоянно заняты.

2. Не волнуйтесь из-за мелочей.
3. Используйте закон больших чисел для изгнания беспокойства из своей жизни. Спрашивайте себя: «Какова вероятность того, что это событие вообще произойдет?»
4. Считайтесь с неизбежным.
5. Установите «ограничитель» на свои беспокойства. Решите для себя, какого беспокойства заслуживает то или иное событие – и не волнуйтесь больше этого.
6. Не думайте о прошлом.

### **Как создать настроение, которое принесет вам душевное спокойствие и счастье**

1. Заполните свой разум мыслями о спокойствии, мужестве, здоровье и надежде.
2. Никогда не пытайтесь свести счеты с вашими врагами.
3. Будьте готовы к неблагодарности.
4. Ведите счет своим удачам, а не своим неприятностям.
5. Не подражайте другим.
6. Постарайтесь извлечь выгоду из поражений и потерь.
7. Делитесь счастьем с другими.

### **О компании «Dale Carnegie & Associates, Inc.»**

Основанный в 1912 году учебный центр Дейла Карнеги прошел длинный путь развития – от веры одного человека в силу самосовершенствования до крупной образовательной компании, ориентированной на практические результаты, с офисами по всему миру. Ее главная задача – дать людям из мира бизнеса возможность повысить свою компетенцию и эффективность, чтобы обеспечить положительные, стабильные и продуктивные результаты.

Учебные материалы Дейла Карнеги постоянно обновляются, расширяются и обогащаются на основе примеров реального опыта ведения бизнеса, накопленного за почти целое столетие. 160 филиалов по всему миру предлагают образовательные и консультационные услуги компаниям всех размеров из различных сфер бизнеса с целью получения ими новых знаний и повышения эффективности своей деятельности. Результатом такого коллективного глобального накопления опыта является постоянно расширяющийся резервуар примеров проницательности и деловой хватки, на который полагаются наши клиенты, чтобы добиться необходимых результатов в бизнесе.

Штаб-квартира учебного центра Дейла Карнеги находится в Нью-Йорке, а его представительства имеются во всех 50 штатах Америки и в более чем 75 странах мира. Свыше 2 700 инструкторов преподают программы Дейла Карнеги на более чем 25 языках. В учебном центре Дейла Карнеги прошли обучение уже около 7 миллионов человек.

Среди выпускников курсов – генеральные директора крупнейших корпораций, владельцы и руководители компаний всевозможных размеров и различной специализации в торговой и промышленной сферах, многие заметные представители законодательной и исполнительной власти, а также множество людей, которые благодаря этим курсам стали жить более полной и богатой жизнью.

Как показывают постоянные глобальные исследования, 99 процентов выпускников учебного центра Дейла Карнеги довольны пройденной подготовкой.

### **О составителе этой книги**

Эта книга составлена и отредактирована доктором философии Артуром Р. Пеллом, на протяжении 22 лет работавшим консультантом в компании «Dale Carnegie & Associates» и подготовившим обновленную версию книги Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей и

оказывать влияние на людей».

Он также является автором нескольких книг и серии ежемесячных очерков о Дейле Карнеги, которые были опубликованы в 150 отраслевых и профессиональных журналах.

Артур Пелл написал более 50 книг и сотни статей, посвященных менеджменту, человеческим отношениям и самосовершенствованию, редактировал и подготавливал обновленные версии таких классических изданий в области человеческого потенциала, как «Думай и богатей» Наполеона Хилла, «Управляйте своей судьбой» Джозефа Мэрфи, «Человек мыслящий» Джеймса Аллена и ряд других.